

Regionalentwicklung und Stadtmarketing  
**Agenda 2025**



**VOLLVERSION**

Februar 2014

## INHALTSVERZEICHNIS

1. **Einleitung**
2. **Davos heute – woher kommen wir, wovon leben wir?**
3. **Herausforderungen der Zukunft**
4. **Vision 2025 – im Jahr 2025 ist Davos...**
5. **Handlungsachsen**
  - I **Lebensqualität und ganzheitliches Angebot**

«Unternehmen, Forschungsinstitute und Privatpersonen wollen in Davos bleiben oder nach Davos kommen»
  - II **Innovation und Nachhaltigkeit im dynamischen Umfeld**

«Unternehmen, Forschungsinstitute, Behörden und die Bevölkerung orientieren sich an einem Davos der Zukunft»
  - III **Unternehmertum, Wertschöpfung und Wachstum**

«Unternehmen, Forschungsinstitute, Behörden und die Bevölkerung handeln unternehmerisch»
6. **Arbeitsgruppen und konkrete Umsetzungsmassnahmen**
7. **Finanzielle Ressourcen und Grundsätze**
8. **Nächste Schritte und Zeitplan**
9. **Kontakt**

# 1. Einleitung

## Davos, ein nachhaltig gestalteter Lebens- und Wirtschaftsraum für Einheimische und Gäste – gestern, heute, morgen

Weitsicht hat die Geschichte der Landschaft Davos eindrücklich geprägt. Dabei waren es nicht nur das einzigartige Höhenklima und die weltweit bekannte, saubere Luft, die zum einstigen Erfolg des Kurorts beigetragen haben. Vielmehr war es auch immer wieder die *unternehmerische* Weitsicht von Einheimischen und Gästen, die die Zukunftsmöglichkeiten des Standorts entdeckt hatten. Alexander Spengler erkannte 1853 die heilende Wirkung des Davoser Klimas und glaubte daran, dass er, gemeinsam mit dem Holländer Willem Jan Holsboer, eine Kuranstalt mit rosigen Zukunftsaussichten aufbauen kann. Hotels, Pensionen, Sanatorien und Villen schossen wie Pilze aus dem Boden und neben den medizinischen konnten auch grosse wirtschaftliche Erfolge gefeiert werden. Obwohl einige Standortfaktoren für sich sprachen, bedurfte es auch stets grosser Anstrengungen, Überzeugungskünste und vor allem Bereitschaft zum Wandel, um Davos vorwärts zu bringen. Vom Bau der Eisenbahnlinie von Landquart nach Davos über die Errichtung des weltweit ersten Skilifts am Bolgen bis zur Erstellung der Eishalle und der Weiterentwicklung des Kongresszentrums – immer wieder glaubten die Menschen in Davos an ihren Standort und wagten eine Investition in eine erfolgreiche Zukunft.

Während Begriffe wie die Finanzkrise, die Euroschwäche, das Kliniksterben, die Zweitwohnungsinitiative oder die Urbanisierung der Gesellschaft die Zukunftsaussichten zu trüben scheinen, ist es wichtiger denn je, das Entwicklungspotenzial und die langfristigen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Dazu müssen, analog zur Vorgehensweise in den Davoser Forschungsinstituten, Modelle und Prognosen erarbeitet werden, Fehler als Chancen zur Verbesserung betrachtet werden und die vielversprechendsten Projekte mit grösster Hartnäckigkeit vorangetrieben werden. Es ist nicht selbstverständlich, dass sich die erfolgreiche Entwicklung der Landschaft Davos über die nächsten Jahre fortsetzt. Gerade deshalb ist es wichtig, übergeordnete Strategien zu entwickeln, um Lösungen für die Herausforderungen der ungewissen Zukunft bereit zu halten. Die vorliegende «Agenda 2025» steht dabei im Einklang mit dem Leitbild der Gemeinde und ist keineswegs als Konkurrenz zu den definierten Legislaturzielen zu verstehen. Die Agenda ist vielmehr eine längerfristige Orientierung, die auch für das Leitbild und die Legislaturziele von Bedeutung sein wird.

In der Privatwirtschaft stehen Konzepte mit klingenden Namen wie «Business Process Reengineering» oder «Total Quality Management» seit den späten 90er-Jahren ganz oben auf der strategischen Agenda. Der Kern dieser Ansätze kann unmittelbar auf die regionalökonomischen Ziele der Landschaft Davos übertragen werden. Im Zentrum stehen folgende Prinzipien:

- Konstante Orientierung an den entscheidenden Geschäftsprozessen
- Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Kunden
- Konzentration des Unternehmens auf seine Kernkompetenzen und Differenzierungsmerkmale

Die Region Davos/Klosters befindet sich in einem komplexen Markt mit einer Vielzahl von externen Einflüssen. Dennoch kann sie gewissermassen als Unternehmen betrachtet werden, in welchem die weitsichtige Ausrichtung neue Geschäftsfelder, Synergien und Wachstum hervorbringen kann.

Im Rahmen der Einführung eines neuen Regionalmanagements soll die «Agenda 2025» als Kompass für die nächsten 12 Jahre verstanden werden. Die Zeitdauer von 12 Jahren ist dabei nicht zufällig gewählt: Erstens handelt es sich um die Periode der Amtszeitbeschränkung für Behörden und Kommissionen gemäss Verfassung der Gemeinde Davos. Es ist also davon auszugehen, dass innerhalb des Zeithorizonts von 12 Jahren auch ein personeller Wechsel bei den politischen Entscheidungsträgern vollzogen wird. Zweitens scheint es sinnvoll, die Agenda jährlich zu überprüfen und im Vierjahresrhythmus grundlegend zu aktualisieren – hier sollte auf mehr als zwei Überarbeitungen verzichtet werden.

Viel wichtiger als die zeitliche Komponente ist jedoch die inhaltliche. Die «Agenda 2025» soll dafür sorgen, dass die vorhandenen Stärken von Davos weiterentwickelt werden, dass Schwächen erkannt und beseitigt werden und dass man die unangenehmen Überraschungen zu minimieren versucht. Unter dem Grundsatz der Nachhaltigkeit werden Antworten auf folgende zentralen Fragen gesucht:

- **Wovon leben wir in Davos heute?**
- **Welches sind unsere Stärken und Schwächen?**
- **Wo sehen wir Chancen für unsere Region?**
- **Gegen welche Risiken müssen wir uns wappnen?**
- **Wofür steht Davos im Jahr 2025?**
- **Wie kann sich Davos weiterentwickeln? Welches sind dabei die einzelnen Anspruchsgruppen und wie sehen die konkreten Massnahmen aus?**

Mit Blick auf die aktuellen volkswirtschaftlichen Entwicklungen wird es eine grosse Herausforderung sein, zwischen Realisierbarem und Wunschdenken, zwischen Erfolgsversprechendem und Riskantem, oder ganz einfach zwischen Notwendigem und Unnötigem zu unterscheiden. Dabei ist eine offene Kommunikation zwischen Behörden, Verwaltung, Unternehmen, Non-Profit Organisationen und Privaten unerlässlich. Man muss sich gemeinsam an einen Tisch setzen, um im Sinne einer erfolgreichen Zukunft für Davos nach geeigneten Möglichkeiten zu suchen. Fehler der Vergangenheit sollen sorgfältig evaluiert, aber nicht überbewertet werden. Um die Worte einer weiteren Persönlichkeit, die den Forschungs- und Innovationsstandort Davos berühmt gemacht hat, zu benutzen:

**«Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft,  
denn in ihr gedenke ich zu leben.»**

*Albert Einstein*

*Albert Einstein eröffnete 1928 die ersten Davoser Hochschulkurse im heutigen Kongresszentrum*

Ich freue mich, gemeinsam mit den einzelnen Anspruchsgruppen die Herausforderungen zu meistern und in Davos einen attraktiven und nachhaltig gestalteten Lebens- und Wirtschaftsraum zu schaffen.

Davos, im Februar 2014



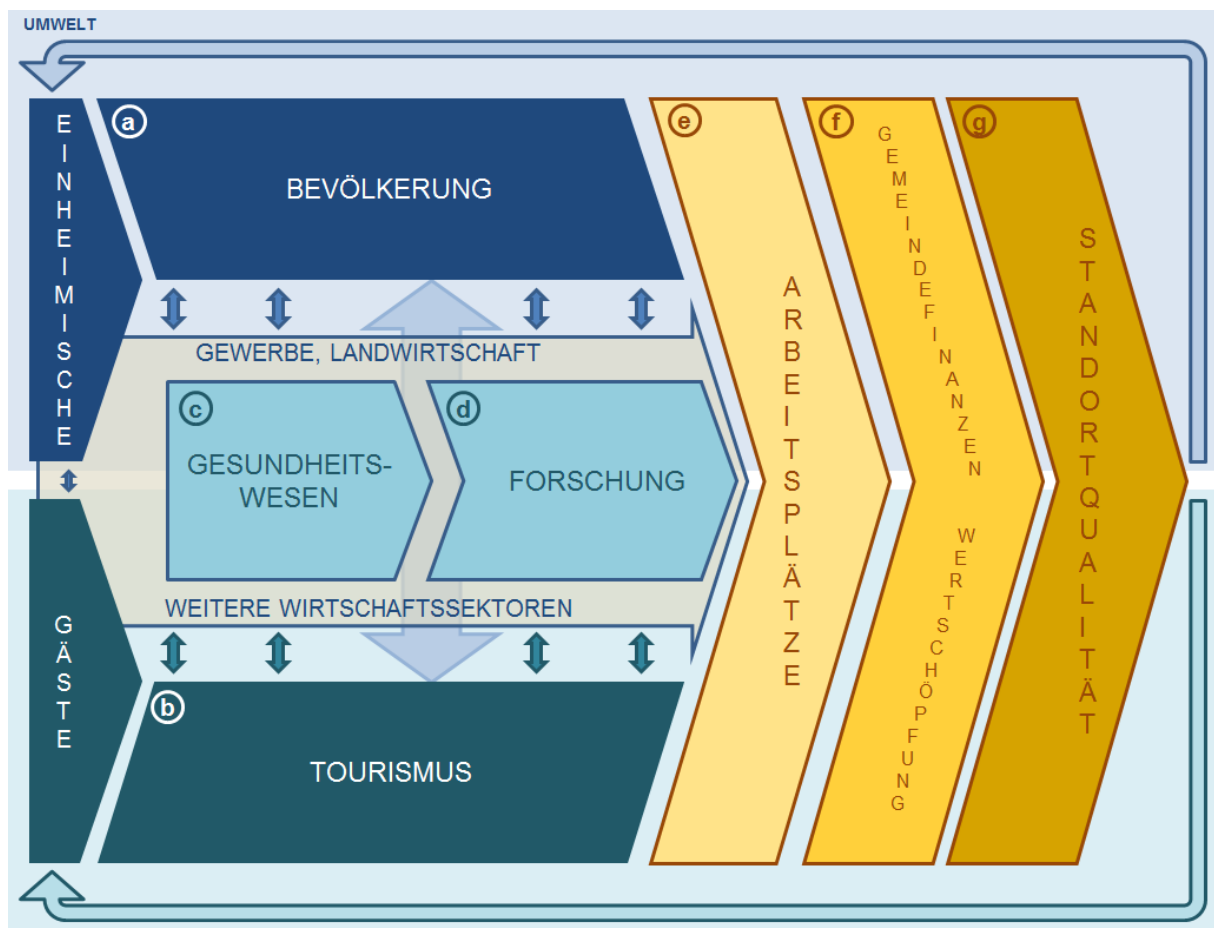
**Adrian Dinkelmann**

*Stadt- und Regionalentwickler*

## 2. Davos heute – woher kommen wir, wovon leben wir?

Die vorliegende «Agenda 2025» soll explizit als Blick in die Zukunft verstanden werden. Dennoch ist dafür ein kurzer Blick in den Rückspiegel unerlässlich. Nur, wenn wir verstehen, welche Entwicklungen die Landschaft Davos in den vergangenen Jahren geprägt haben, können die Potenziale für die kommenden 12 Jahre aufgezeigt werden.

Beim Rückblick stehen nicht historische Romantik oder Kritik an den früheren Entscheidungsträgern, sondern vielmehr eine zahlen- und faktenorientierte Beurteilung im Fokus. In der Vergangenheit hat sich eine nahezu unvergleichliche Vielfalt an Standortfaktoren entwickelt – grösstenteils positiv, einige Trends sollen in der Folge jedoch auch kritisch beachtet und mit Lösungsvorschlägen verknüpft werden. Hierfür ist es besonders wichtig, die Zusammenhänge im momentanen Umfeld zu erkennen und zu evaluieren. Die untenstehende schematische Skizze illustriert die Zusammenhänge und den prozessualen Ablauf der Umfeldanalyse.



Schema-Skizze zur konzeptionellen Auslegung als Ausgangslage für die «Agenda 2025».  
Eigene Darstellung

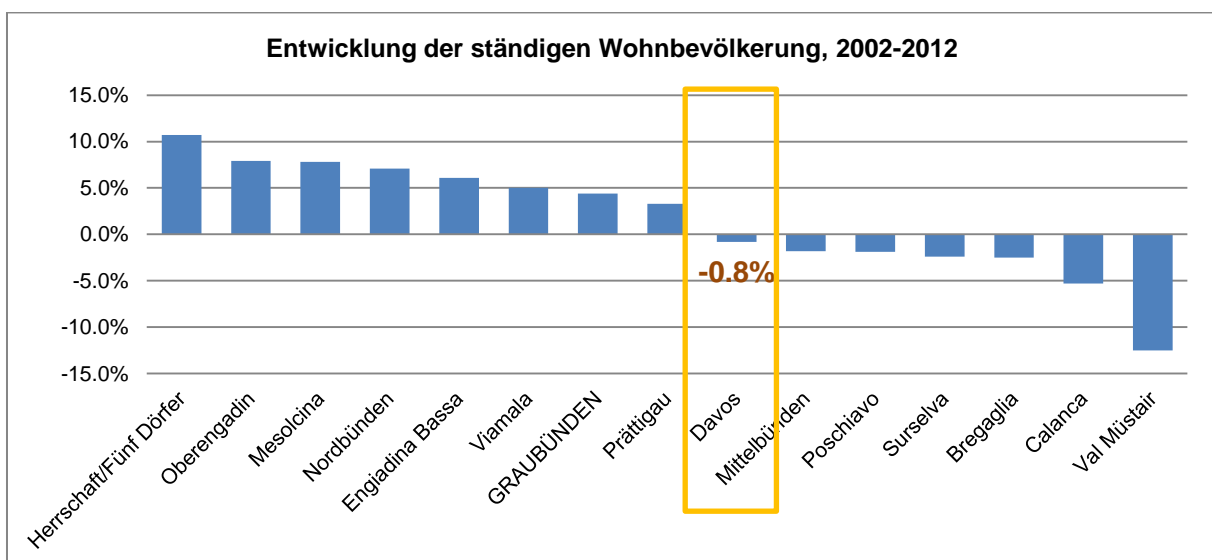
## a) Bevölkerung

### Das Wichtigste in Kürze:

- **Junge und hochqualifizierte** Fachleute ziehen vermehrt in die **städtischen Zentren** und ihre Agglomerationen.
- Auch Davos spürt den «**Brain Drain**». Junge «High Potentials» aus Davos lassen sich ausserhalb der Region ausbilden und kommen anschliessend nicht mehr zurück nach Davos. Technologieunternehmen, forschungsintensive Branchen und die Industrie ziehen attraktive Steuerzahler ins **Bündner Rheintal** und den **Grossraum Zürich**.
- Die **Zukunftsszenarien** für die Landschaft Davos fallen **negativ**, aber in einem gemässigten Rahmen aus.
- Die **Entwicklung der Alterspyramide** stellt für Davos sowohl ein **Risiko** als auch eine **grosse Chance** dar.

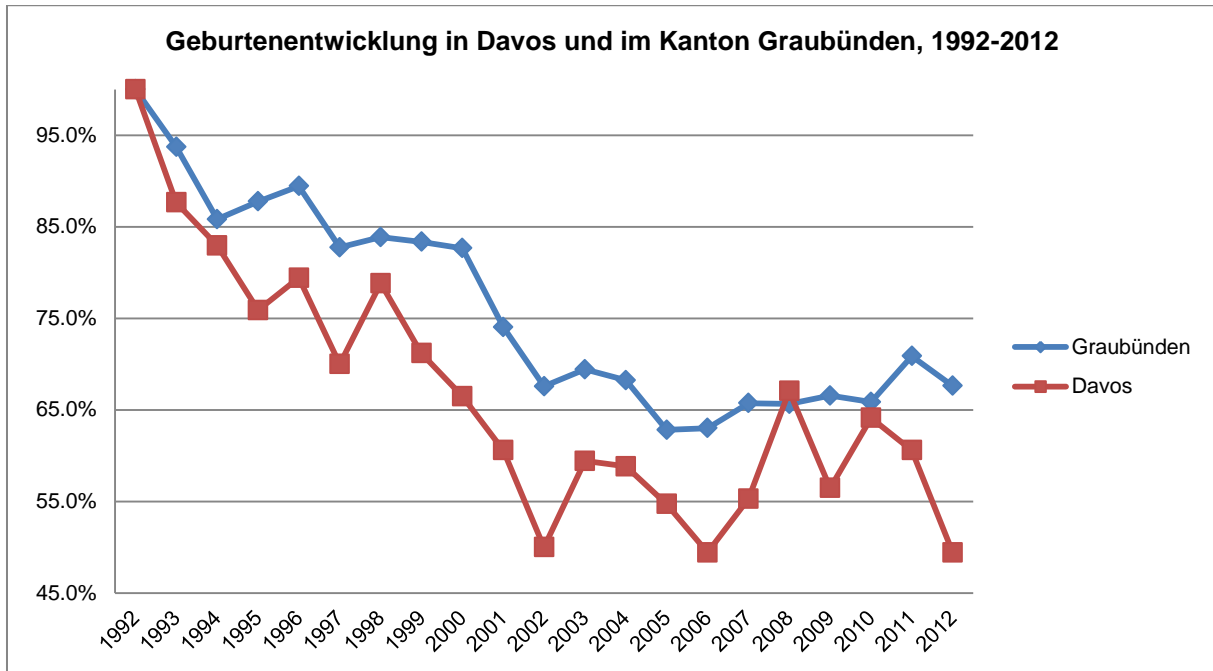
Ein Blick auf die Bevölkerungsentwicklung der letzten zehn Jahre macht deutlich, was in der Schweiz generell erkannt werden kann: Die Bevölkerung, insbesondere Junge und Hochqualifizierte, ziehen vermehrt in die Zentrumsregionen. Im Falle von Davos zeigt sich eine zunehmende Verschiebung in Richtung Rheintal und den Grossraum Zürich. Ein gewisser «Brain Drain» ist also auch in der Region Davos bemerkbar, insbesondere aufgrund des Ungleichgewichts zwischen Ausbildungs- und Arbeitsplätzen. Junge Davoserinnen und Davoser lassen sich auswärts ausbilden und kommen anschliessend nicht mehr nach Davos zurück, weil die entsprechenden Stellen in den Spezialgebieten nicht vorhanden sind. Technologie- und Industrieunternehmen im Unterland locken somit gut ausgebildete und hochqualifizierte Arbeitskräfte an. Damit laufen wir nicht nur die Gefahr, dass wichtige Unternehmen, Kliniken und Forschungsinstitute abwandern, sondern auch essenzielle Steuerzahler (über 60 Prozent der Steuerlast werden von natürlichen Personen getragen), Konsumenten und nicht zuletzt ihr Nachwuchs, welcher sich anderswo aus- und weiterbildet. Generell wird deutlich, dass sich viele Einwohnerinnen und Einwohner nur kurz- bis mittelfristig in Davos niederlassen und ein längeres Domizil aufgrund der saisonalen oder sonst zeitlich begrenzten Arbeitstätigkeit nicht zustande kommt.

Die Situation ist keineswegs ausweglos für die Landschaft Davos. Nach wie vor befinden sich Organisationen mit regionaler, nationaler und sogar weltweiter Bedeutung im Landwassertal. Davos schafft es nur, hochqualifizierte Arbeitnehmer anzuziehen, wenn auch attraktive Firmen und Institute hier sind. Gerade deshalb ist es essenziell, dass der Trend wahrgenommen und Gegenmassnahmen gegen die Abwanderung getroffen werden.



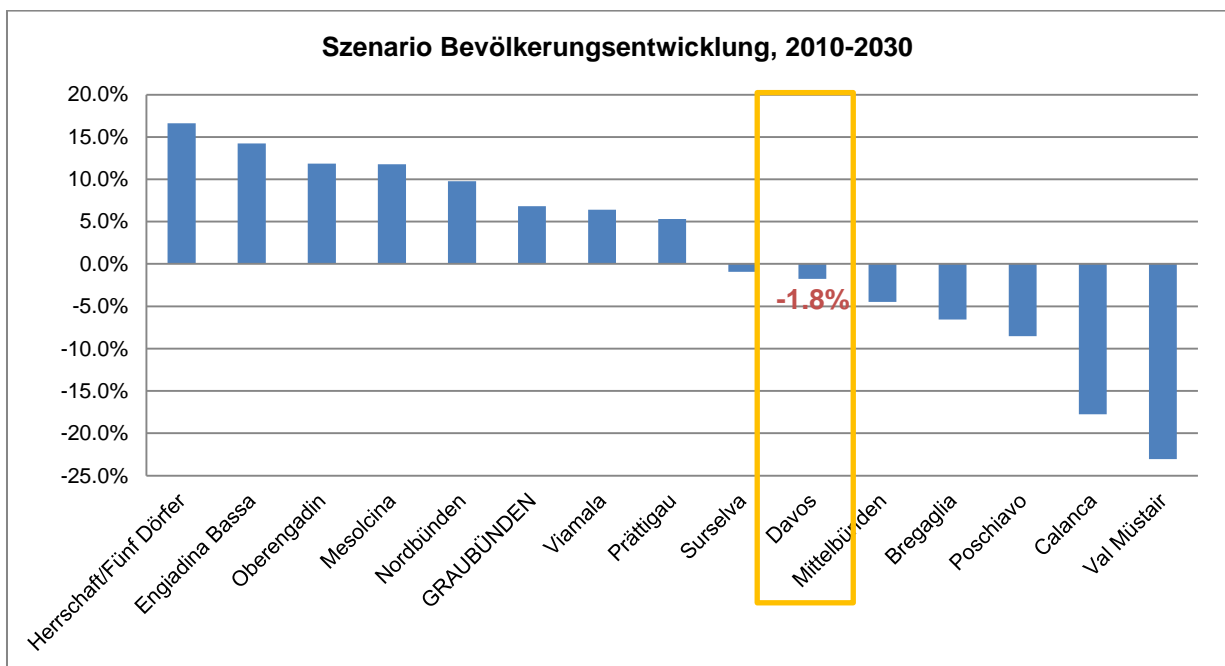
Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung in den Regionen Graubündens, 2002-2012.  
Quellen: BFS, AWT





Geburtenentwicklung in Davos und im Kanton Graubünden (indexiert), 1992-2012.  
Quelle: BFS, AWT

Die fragile Grösse der ständigen Wohnbevölkerung – insbesondere auch auf die Entwicklungen des Gesundheitsplatzes zurückzuführen – und der gleichzeitige Rückgang der Geburtenrate führen gemäss einer vorliegenden Studie zu einem negativen Bevölkerungswachstum (mittleres Szenario) von 1.8 Prozent zwischen den Jahren 2010 und 2030. Obwohl der Standort Davos damit gegenüber anderen Regionen keinen grossen Veränderungen unterworfen wäre: Damit wird die relative Abhängigkeit vom (Winter-)Tourismus noch ausgeprägter.



Szenario Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung in den Regionen Graubündens, 2010-2030, mittleres Szenario.  
Quelle: Wüest & Partner, AWT

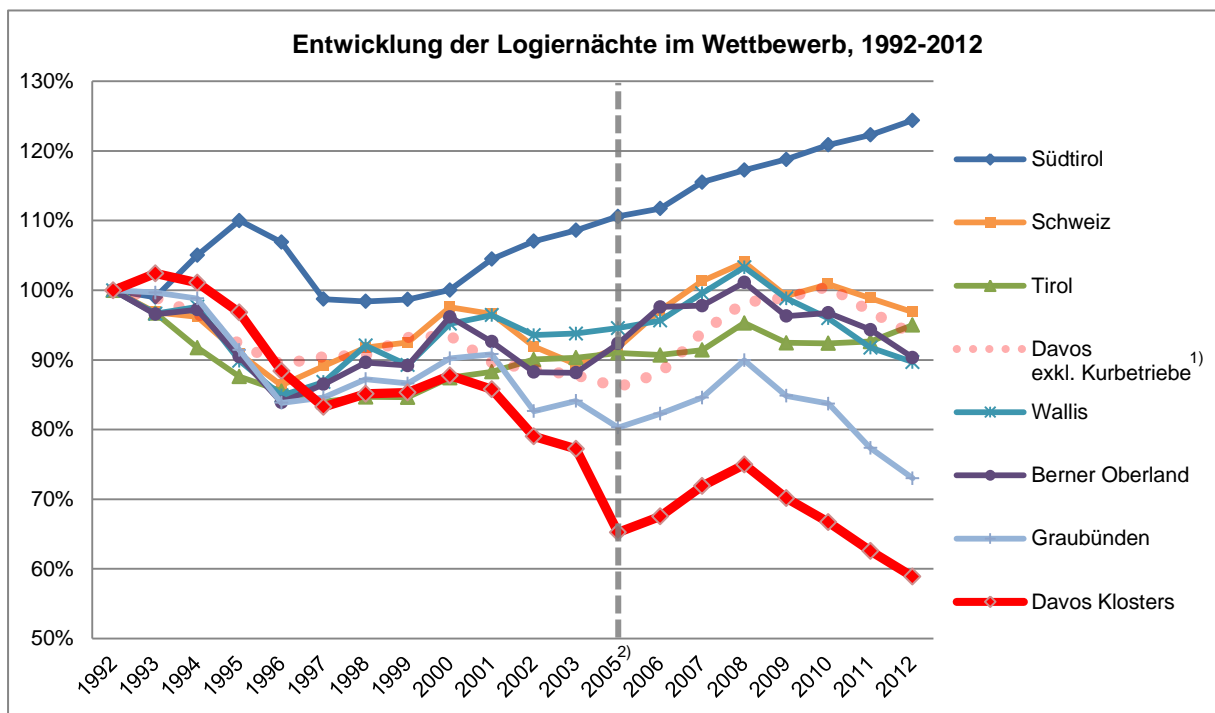
## b) Tourismus:

### Das Wichtigste in Kürze:

- Die Tourismusbranche ist unangefochten das **wichtigste volkswirtschaftliche Standbein**.
- Bergbahnen, Hotellerie, Gastronomie und Kongresswesen sind **essenzielle Imageträger** für die Region, den Kanton und die Schweiz im Ausland.
- Die Destination Davos befindet sich in einem **dynamischen Umfeld**. Während **Onlineplattformen** und **Soziale Medien** einen **Wendepunkt in der Kommunikation** darstellen, wird der **Wettbewerb im In- und Ausland deutlich intensiver**.
- **Kürzere Aufenthalte** und **spontanere Buchungen** führten in den vergangenen Jahren zu einem bemerkbaren **Rückgang der Logiernächte**
- **Klimaeffekte** wirken sich auch auf die **Nachfrage in Davos** aus.
- «Tourismus» kann in Davos **nicht losgelöst von anderen Wirtschaftszweigen** beurteilt werden. Eine Unterscheidung zwischen den Gästen der **Kurbetriebe, Individual- und Tourenreisenden** sowie **Kongressgästen (MICE)** ist zwingend.

Die betriebs- und volkswirtschaftliche Ausgangslage für die Tourismusbranche hat sich in den letzten Jahren einschneidend verändert. Obwohl die Finanzkrise bereits vor einigen Jahren begann: Die Auswirkungen auf den Schweizer Tourismus – nicht zuletzt auch aufgrund des schwachen Euros – kumulierten sich. Die Schweiz und das nahe Ausland sind nach wie vor die wichtigsten Zielmärkte für den Tourismus in Davos, und gerade in diesen Märkten wird dem Preisniveau grosse Beachtung geschenkt. Während die Folgen der Zweitwohnungsinitiative noch nicht abschliessend abgeschätzt werden können, steht der Paradigmenwechsel in der Kommunikation ausser Frage. Empfehlungen, Rankings und Soziale Medien prägen den Alltag der Touristiker, darüber hinaus werden die Buchungen immer kurzfristiger – nicht nur, was den Zeitpunkt der Buchung, sondern auch die Verweildauer betrifft. Dabei orientiert man sich zunehmend an unterschiedlichen Kundensegmenten, die verschiedene Anforderungen stellen und differenziert adressiert werden müssen, um Kundenerlebnisse zu schaffen und längerfristige Bindungen zu erreichen.

Auf den ersten Blick stellt man bei einem Vergleich mit den Wettbewerbern fest, dass die Destination Davos Klosters die grössten Einbussen hinnehmen musste:



Entwicklung der Logiernächte: Hotellerie, Parahotellerie und Kurbetriebe, 1992-2013 (indexiert). Quelle: BFS, AWT.

<sup>1)</sup>Manuell eingefügte Trendlinie: Hotellerie und Parahotellerie ohne Kurbetriebe für die **Gemeinde Davos**. Quelle: DDO.

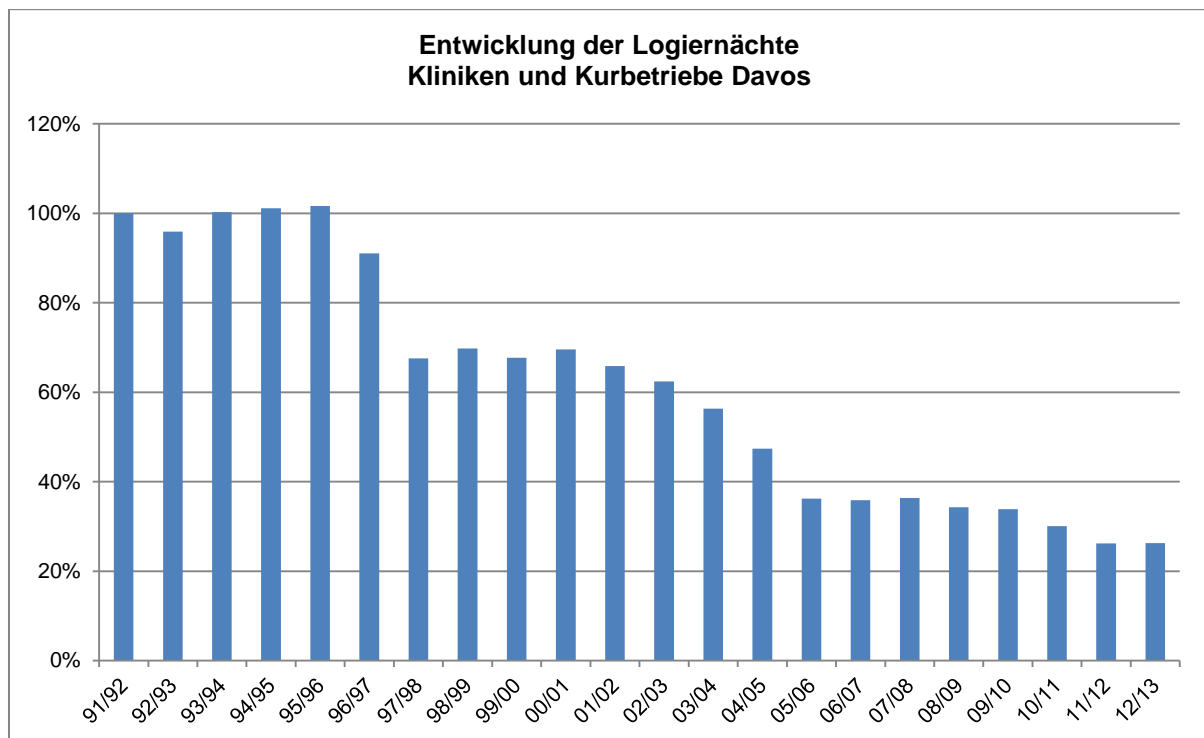
<sup>2)</sup>Ab 2005 hat das BFS die Erhebungsmethode umgestellt und die **Logiernächte der subventionierten Kliniken** nicht mehr berücksichtigt. Die Umstellung ist für Davos relevant, weil der Höhenkurort viele Kurbetriebe aufwies, die nicht direkt Teil der touristischen Infrastruktur waren.



Gerade aufgrund der Tatsache, dass die Destination Davos Klosters stets mit den Wettbewerbern verglichen wird, soll die obenstehende Grafik anhand einer genaueren Betrachtung relativiert werden.

### 1. Die Entwicklung der Logiernächte in den Kurbetrieben

Die vorangehende Grafik beinhaltete sämtliche Gäste der Destination Davos Klosters, somit also auch die Patientinnen und Patienten der Kurbetriebe. Ein spezifischer Blick auf die Entwicklung der Logiernächte der Kurbetriebe zeigt, dass ein Grossteil der Einbussen auf das «Kliniksterben» in den späten Neunzigerjahren und nach der Jahrtausendwende zurückzuführen ist. Auf diese Entwicklungen soll jedoch erst im folgenden Abschnitt zum Gesundheitsmarkt genauer eingegangen werden.

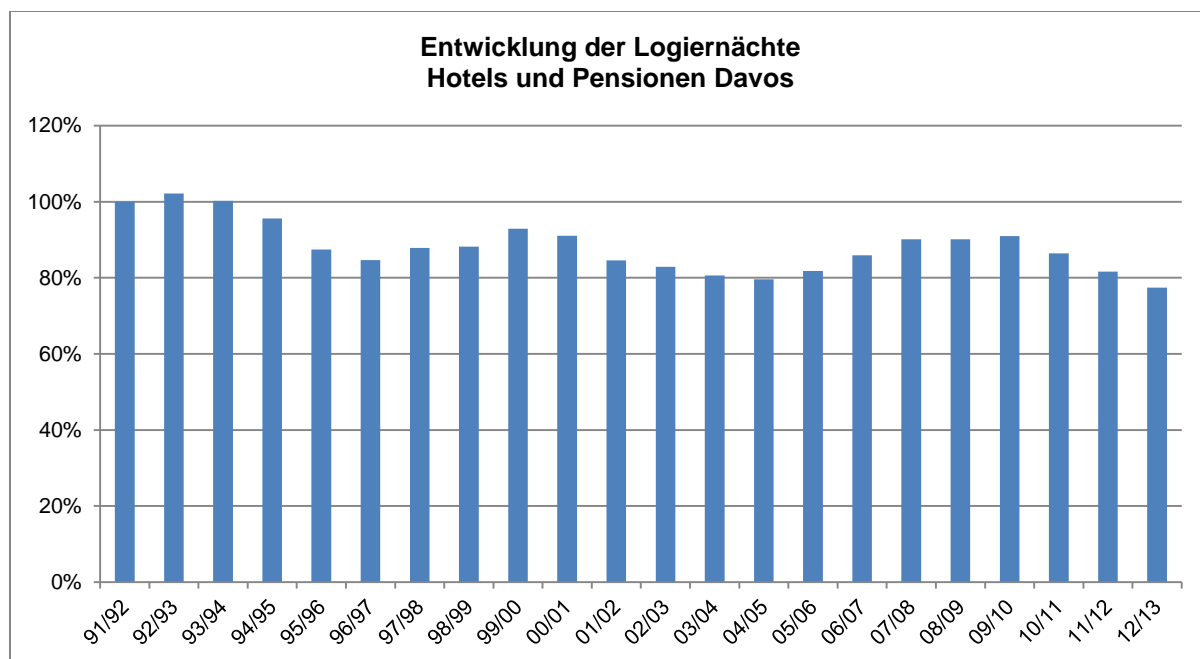


Entwicklung der Logiernächte: Kliniken und Kurbetriebe, in Davos 1991/92-2012/13 (indexiert).

Quelle: Davos Destinations-Organisation:

[http://www.davos.ch/fileadmin/user\\_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung\\_ab\\_1943.pdf](http://www.davos.ch/fileadmin/user_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung_ab_1943.pdf)

Eine Betrachtung der Entwicklungen in den Hotels und Pensionen relativiert die Grafik des Vergleichs mit den Wettbewerbern zusätzlich, denn in diesen Betrieben waren die Einbrüche markant kleiner. Trotzdem ist ein Rückgang von über 20 Prozent in den letzten 20 Jahren festzustellen. Die in der nahen Vergangenheit und Zukunft neu auftretenden Exponenten auf dem Hotelmarkt lassen jedoch auf eine positive Entwicklung hoffen.



Entwicklung der Logiernächte: Hotels und Pensionen, in Davos 1991/92-2012/13 (indexiert) .

Quelle: Davos Destinations-Organisation:

[http://www.davos.ch/fileadmin/user\\_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung\\_ab\\_1943.pdf](http://www.davos.ch/fileadmin/user_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung_ab_1943.pdf)

## 2. Logiernächte als akkurate Kennzahl?

Reto Bransch, CEO der Davos Destinations-Organisation, erwähnte es im Jahresbericht 2012/13: «Logiernächte sind nicht das Mass aller Dinge» (s. [http://www.davos.ch/fileadmin/user\\_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Medien/DDK/Jahresbericht\\_DDO\\_2012-13.pdf](http://www.davos.ch/fileadmin/user_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Medien/DDK/Jahresbericht_DDO_2012-13.pdf), S. 9). Das ist in der Tat so, für eine akkurate Aussage müssten weitere Kennzahlen, insbesondere hinsichtlich Auslastung, Rentabilität und Wertschöpfung, beigezogen werden. Herr Bransch bemerkt, dass «die Anzahl der Logiernächte, die einzige Masseinheit (ist), die der DDK für eine konkrete Aussage und einen quantifizierbaren Vergleich zur Verfügung steht». Eine generelle Aussage über die Entwicklung in der Vergangenheit lässt sich somit also trotzdem ableiten – die Anzahl Logiernächte stellt einen der grössten Indikatoren bei der Quantifizierung der Marktattraktivität einer Destination dar. Dennoch bleibt dabei zu beachten, dass von der Anzahl Logiernächte oder der Auslastung nicht direkt auf die Wertschöpfung geschlossen werden kann. Die Kongressteilnehmer beispielsweise belegen nicht nur Einzelzimmer, sondern auch Doppelzimmer. Die Zimmer sind somit statistisch ausgelastet und meist sogar als Doppelzimmer bezahlt. Trotzdem ist nicht jedes Bett in diesen Zimmern belegt.

### 3. Die drei Hauptfelder des Tourismus in Davos

Werden die Patientinnen und Patienten der Kliniken und Kurbetriebe für eine rein touristische Betrachtung ausgeklammert, muss in der Region dennoch eine feinere Unterteilung der Kundensegmente und deren volkswirtschaftlichen Beiträge vorgenommen werden. Im Vergleich zu «klassischen» Feriendestinationen, welche sich oft nur auf Individualreisende konzentrieren, bietet die Region Davos aufgrund ihrer Geschichte als international bekannter Kongressstandort und dank gezielter Marketingaktivitäten viele weitere Möglichkeiten. Daraus ergeben sich drei touristische Kernbereiche mit unterschiedlichen Bedürfnissen:

#### - Individualreisende: Ferien/Freizeit

Seit 150 Jahren hat sich die Destination Davos Klosters als exklusive Sommer- und Wintersportdestination etabliert. Die Region bietet eine einzigartige Vielfalt und verbindet Urbanes mit Ländlichem. Hier findet man sowohl die malerische Natur in den Seitentälern als auch Kultur und Nachtleben in der «Stadt» Davos. Neue Anbieter in der Hotellerie haben in den vergangenen Jahren wieder Impulse gesetzt, dennoch kämpft man noch immer mit Verwässerungseffekten hinsichtlich der Positionierung und der Differenzierung. Das Schaffen von Erlebnissen seitens der Gäste spielt eine zentrale Rolle, insbesondere mit Blick auf die zunehmende «consumer-to-consumer»-Kommunikation, den Dialog zwischen Gästen über Onlineplattformen und Soziale Medien.

Darüber hinaus wurden die wichtigsten Absatzmärkte im Inland sowie im nahen Ausland deutlich preissensitiver, wobei man aufgrund der Euroschwäche und des allgemein höheren Preisniveaus im Vergleich mit den Alpenländern einfach nicht mithalten konnte. Zusätzlich verhinderten Investitionen in das Hallenbad, das Kongresszentrum oder die Eishalle signifikante öffentliche Beiträge in eine Weiterentwicklung der sonstigen touristischen Infrastruktur wie z.B. der Bergbahnen.

#### - Touring und Reisen

Als Ausgangspunkt für Reisen mit dem Glacier- und Bernina Express, aber auch als Tor zu den alpinen Stätten des UNESCO Weltkulturerbes hat sich die Region als Destination für Touren einen Namen gemacht. Es konnte auch beobachtet werden, wie zunehmend Motorradfahrer oder Teilnehmer von Fahrradtouren einen ein- bis mehrtägigen Zwischenhalt in Davos einplanten und grössere Reisegruppen einen «Abstecher» nach Davos und Klosters machen. Für diese Durchreisenden steht ein ausgezeichnetes Preis-/Leistungsverhältnis an oberster Stelle – geprägt durch den Preis und die Vereinbarkeit der geografischen Lage mit den anderen Destinationen der vorgesehenen Route. Die Entwicklung des Preisniveaus, hauptsächlich im internationalen Vergleich mit dem angrenzenden Ausland, gestaltet die Aufgaben noch schwieriger. Im Gegensatz zu den Individualreisenden kommen hier jedoch auch andere Kommunikationskanäle zum Zug, die entsprechend herangezogen werden müssen. Gelingt es jedoch, Tagesgäste zu überzeugen, indem einzigartige Erlebnisse geschaffen werden, kehren diese Gäste unter Umständen auch als Bestandteil der anderen Segmente (Individualreisende oder Kongressgäste) zurück und schaffen zusätzliche Wertschöpfung.

#### - Kongress- und Tagungstourismus: MICE (**M**eetings = Tagungen, **I**ncentives = Belohnungsreisen, **C**onventions = Kongresse, **E**vents = Veranstaltungen)

Seit Jahrzehnten spielt der Kongresstourismus für Davos eine sehr wichtige Rolle, einerseits aufgrund der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung, andererseits aus Imagegründen und der internationalen Bekanntheit durch Grossanlässe wie das Jahrestreffen des World Economic Forum, die AO Kurse, die Veranstaltungen des Global Risk Forum oder das World Immune Regulation Meeting unter der Leitung des Schweizerischen Instituts für Allergie- und Asthmaforschung (SIAF).

Die wirtschaftlichen Effekte beschränken sich dabei keineswegs nur auf die Auslastung der lokalen Kongressräumlichkeiten, gemäss einer Studie des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (*Die regionale Wertschöpfung des Kongresstourismus Davos*, IMP-HSG, 2012) werden durch Veranstalter, Teilnehmer und weiteren Wirtschaftspartner Umsätze von rund 61 Mio. Schweizer Franken ausgelöst. Davon profitieren hauptsächlich die Hotellerie und die Gastronomie, es wird aber auch zusätzliche regionale Wertschöpfung für das Gewerbe, den Handel und die Dienstleistungen ausgelöst. Gemäss dieser Studie vermutet man, dass ca. 600 bis 650 Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) aufgrund des Wirtschaftsfaktors Kongresstourismus geschaffen werden. Aller Bedeutung und Ausstrahlung zum Trotz kämpft man auch in diesem Bereich gegen bestehende Schwächen und zukünftige Risiken. Im Fokus steht einmal mehr das Preis-/Leistungs-niveau, aber auch die dezentrale Lage und für die Zukunft sicher Fragen bezüglich Rentabilität und Auslastung. Darüber hinaus birgt jedoch die regulatorische Entwicklung gewisse Risiken: Unternehmen sehen sich vermehrt mit Compliance-Fragen konfrontiert, Verbände entwickeln Kodizes, die Geschäftsreisen einschränken.

#### **4. Touristische Infrastruktur: Wurde in Davos nicht oder zu wenig investiert?**

Im Vergleich zu den bereits genannten Wettbewerbern im In- und Ausland scheint es oftmals, als wären seitens der öffentlichen Hand (Kanton und Gemeinde) keine Investitionsbeiträge in die touristische Infrastruktur geflossen. Dieses Vorurteil sollte auf jeden Fall aus dem Weg geräumt werden, denn die Gemeinde Davos hat in den letzten Jahren intensiv in touristische Infrastruktur investiert. Erwähnt seien an dieser Stelle die Ausbauprojekte für das Hallenbad (2002-2006), das Eistadion (2004-2007) und das Kongresszentrum (2009-2010), im weitesten Sinne könnte man sogar noch das Spital (2003-2008) miteinbeziehen, das insbesondere mit Blick auf den Kongresstourismus auch als wichtiger Standortfaktor gelten kann. Man muss sich aber auch bewusst sein, dass andere Tourismusdestinationen in den kommenden Jahren sehr viel Geld aufbringen werden, um ihre Attraktivität zu steigern. Alleine in unserem Kanton werden zwei grosse Skigebietserweiterungen realisiert (Arosa/Lenzerheide und Sedrun/Andermatt). St. Moritz wird 2017 die Ski-Weltmeisterschaften durchführen und investiert derzeit rund 65 Mio. Franken in ein neues Hallenbad und Sportzentrum (Eröffnung voraussichtlich im Juni 2014, Quelle: Südostschweiz vom 29. Oktober 2012, Seite 2). Auch die Destinationen im Tirol und Südtirol haben mit staatlicher Unterstützung ihre Infrastruktur ausgebaut und verfügen über grosse und gut ausgelastete Skigebiete sowie zeitgemässe Unterkünfte mit einem ansprechenden Preis-/Leistungs-Verhältnis, was durch die Wechselkursentwicklung zusätzlich begünstigt wird. Im Berner Oberland wollen die Jungfraubahnen in den nächsten Jahren 160 Mio. Franken für eine bessere Erschliessung des Skigebiets und der Kleinen Scheidegg aufwenden (Quelle: Der Bund Online, 19. Dezember 2012: <http://www.derbund.ch/bern/kanton/Jungfraubahn-plant-Gondelbahn-zum-Eigergletscher/story/21033457> ). Zudem soll der Ostgrat der Jungfrau für 50 Mio. Franken touristisch erschlossen werden (Quelle: Der Bund Online, 31. Oktober 2012: <http://www.derbund.ch/Ein-exklusives-Res-taurant-auf-dem-JungfrauOstgrat/story/21263668>). Zermatt will mit der Strategie 2018 gar 1,2 Milliarden Franken einsetzen, um Infrastruktur, touristische Erlebnisse, Qualität und Kommunikation markant und nachhaltig zu verbessern (Quelle: Rhone Zeitung Online, 6. März 2013: <http://www.rz-online.ch/region/visp/langfristige-investitionen-sichern-die-wettbewerbsfaehigkeit>). All diese Entwicklungen sollten im Rahmen der Massnahmenplanung nicht unbeachtet bleiben und erfordern ein klares Bekenntnis sämtlicher Anspruchsgruppen zur Positionierung der Destination Davos Klosters in den verschiedenen Zielmärkten.

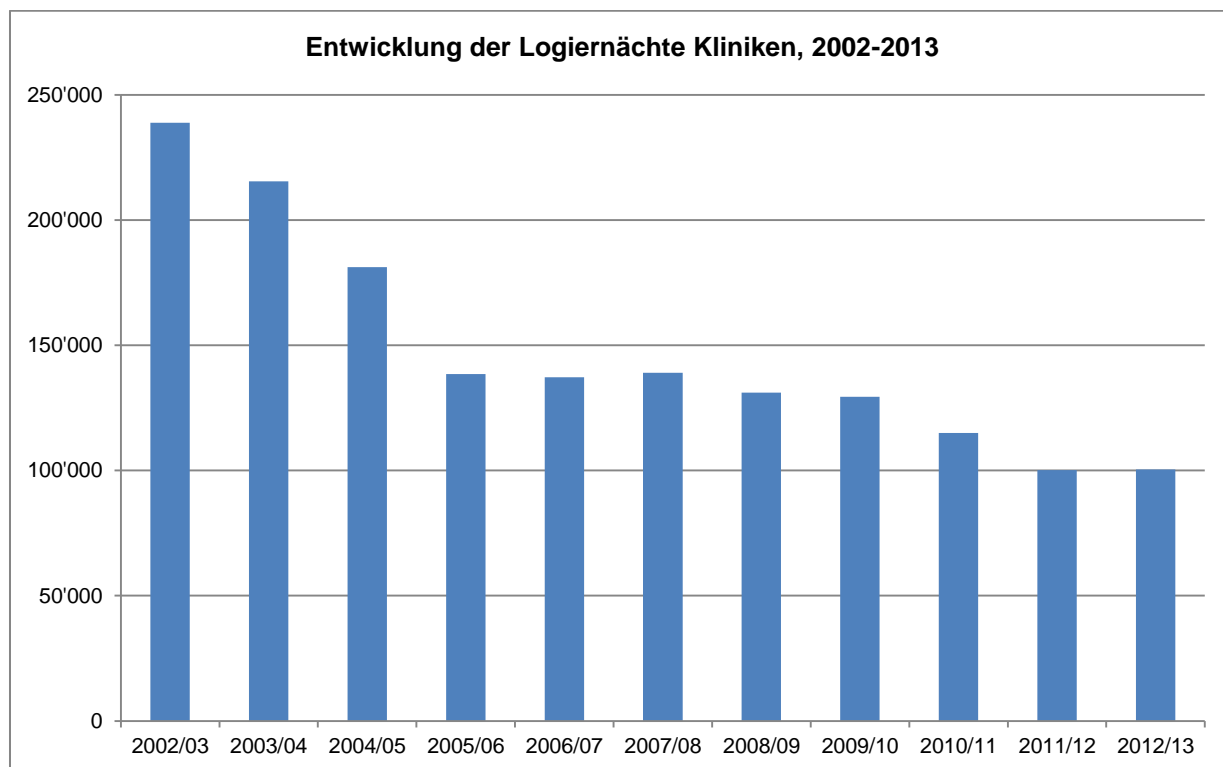
## c) Gesundheitsplatz Davos

### Das Wichtigste in Kürze:

- Das Gesundheitswesen litt in den letzten Jahren besonders unter den aktuellen **wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen**.
- Unter dem Stichwort **«Kliniksterben»** verbergen sich nicht nur die Schliessungen der Traditionshäuser, sondern auch individuelle, menschliche Schicksale für Patienten und Mitarbeitende.
- Die **Marke «Gesundheitsplatz Davos»** existiert nach wie vor, **verliert** jedoch an **Aussagekraft und Glaubwürdigkeit**.
- **Zuweiser, Patienten und veränderte Marktbedingungen** wurden teilweise **zu wenig beachtet**. Aus diesen Fehlern soll gelernt werden, um dieses für die Region sehr wichtige Standbein aufrechtzuerhalten.

Vor rund 150 Jahren wurden in der Landschaft Davos parallel die Grundsteine für einen Gesundheitsplatz und eine erfolgreiche Tourismusdestination gelegt. Dass dies nicht unabhängig und willkürlich, sondern aufgrund überzeugender Alleinstellungsmerkmale geschah, gerät heute oft in Vergessenheit. Der Gesundheits-, oder in diesem Zusammenhang wohl eher der Krankheitsmarkt, litt unter einschneidenden Veränderungen. Die ursprünglichen Kernkompetenzen am Standort Davos wurden aufgrund neu entwickelter Medikamente nicht mehr nachgefragt, neue Angebote fehlten und die Zulieferer – insbesondere auch aus dem Ausland – wurden gegenüber dem Standort Davos immer skeptischer. Nicht nur die zur Verfügung stehenden Kurbetriebe und ihre Betten, auch die Logiernächte in den Davoser Kliniken haben in den vergangenen zwölf Jahren weiter abgenommen – im Vergleich zu den Jahren 2002/03 um über 50 Prozent. Diese Einbussen schlagen sich, ähnlich wie bei der bereits erwähnten Entwicklung im Tourismus, nicht nur auf der Einnahmenseite nieder, vielmehr zeigen sich diese Auswirkungen leider auch in der Statistik der Arbeitsplätze im Gesundheitswesen der Region Davos.

Somit wirkt sich auch dies auf die Bevölkerungsentwicklung und das Arbeitsplatzangebot aus, hier mit dem Fokus auf gut ausgebildetem Pflege- und medizinischem Personal. Hinzu kommt der Effekt, dass den ansässigen Forschungsinstituten im medizinischen, orthopädischen oder allergologischen Bereich dadurch oft auch der Anschluss an die klinische Umsetzung fehlt.



Entwicklung der Logiernächte, Kurbetriebe, 2002-2013.

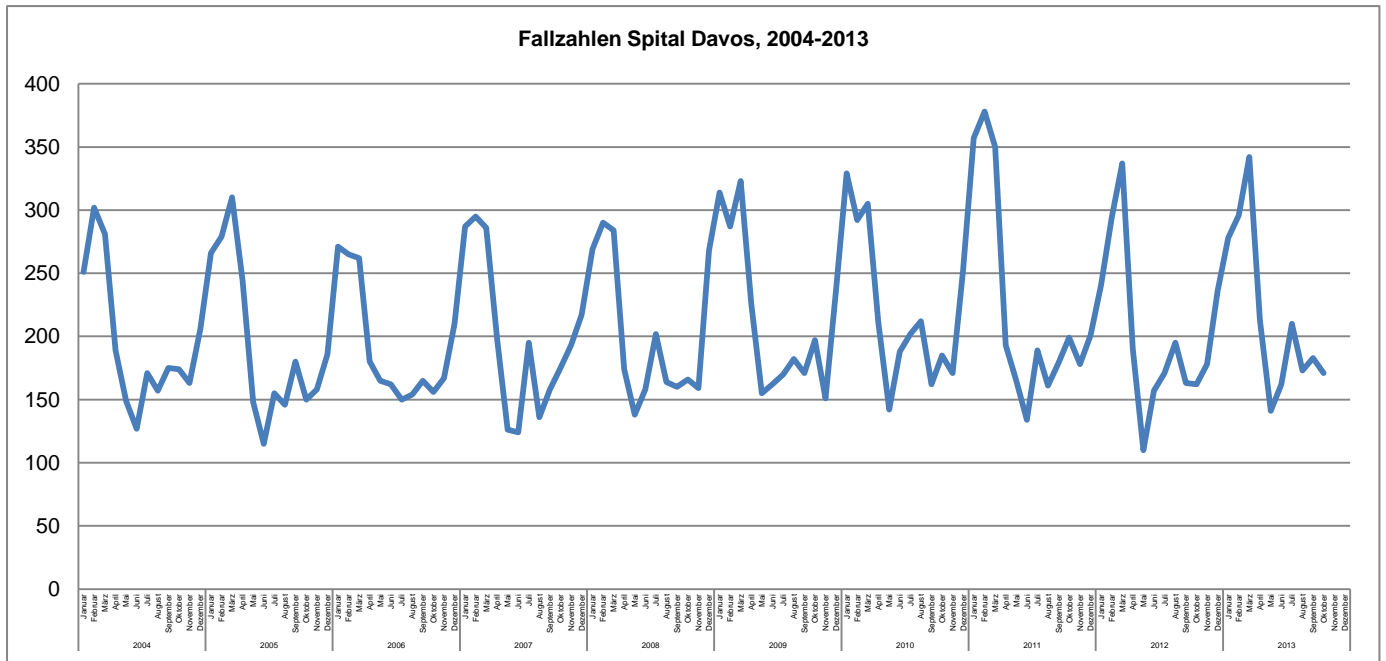
Quelle: Davos Destinations-Organisation:

[http://www.davos.ch/fileadmin/user\\_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung\\_ab\\_1943.pdf](http://www.davos.ch/fileadmin/user_upload/DavosKlosters/Dokumente/Services/Statistiken/Entwicklung_ab_1943.pdf)

Während der letzten Jahre standen die Kliniken und ihre wirtschaftlichen Herausforderungen immer wieder im Zentrum des öffentlichen Interesses. Das Spital Davos, ein klassisches Regionalspital mit spezifischen Leistungsaufträgen, wurde dabei oft ausser Acht gelassen. Nichts desto trotz kommt dem Spital Davos jedoch eine sehr wichtige regionalpolitische Rolle zu. Das Spital Davos bietet weitreichende Dienstleistungen an, die über die klassischen Aufgaben des Akutspitals hinausgehen: Das Angebot des Spitals umfasst unter anderem auch eine Kinderkrippe, ein Pflegeheim, die Dienstleistungen der Spitex, eine ausgewiesene Abteilung Sportmedizin und einen allzeit einsatzbereiten Rettungsdienst – alles Angebote, die Einheimischen und Gästen zugutekommen. Der Betrieb des Spitals Davos und seiner Einheiten ist somit nicht nur für die lokale Bevölkerung, sondern auch für die (Wintersport-)Gäste oder die Besucher und Organisatoren der internationalen Kongresse von grosser Bedeutung.

Einmal mehr zeigen sich an dieser Stelle die engen Verknüpfungen des Netzwerks und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen, auf den ersten Blick selbständig scheinenden Branchen. Dies ist sicher mit ein Grund, weshalb die Illustration der Fallzahlen des Spitals Davos über die letzten zehn Jahre als perfektes Anschauungsbeispiel für die künftigen Herausforderungen der Gemeinde dient. Betrachtet man die Entwicklung der Auslastung im Davoser Spital, wird deutlich, was unter dem Begriff «Drei-Monate-Gesellschaft» am Standort Davos verstanden wird. Die gesamte Infrastruktur, in diesem Fall beispielsweise die Betten, die Operationssäle oder der Rettungsdienst, aber auch der Personalbestand, müssen für die Spitzenzeiten bereit stehen. In den «schwachen» Monaten hingegen kämpft man mit einer chronischen Unterbelegung, die sich letztlich auch finanziell auswirkt.





Entwicklung der Fallzahlen, Spital Davos, 2004-2013

Quelle: Spital Davos, M. Hehli

Das Ziel der vorliegenden «Agenda 2025» ist somit eine Glättung der saisonalen Schwankungen, mit einem klaren Fokus auf einer Anhebung der Tiefpunkte, keiner Absenkung der hoch ausgelasteten Zeiten. Gelingt nämlich der Davoser Wirtschaft der Schritt von einer hohen Wertschöpfung während drei Monaten zu insgesamt acht bis zehn Monaten pro Jahr, generiert dies nicht primär nur höhere Fallzahlen für das Regionalspital, sondern vielmehr neue Stellen in den direkt betroffenen Branchen, weitere Steuereinnahmen und eine bessere Auslastung der gesamthaft zur Verfügung gestellten Infrastruktur. Ein Blick in die nahe Vergangenheit macht deutlich, dass auch im Bereich Gesundheit eine Differenzierung zu Konkurrenzangeboten und eine Kooperation mit den touristischen Aspekten angestrebt werden muss.

#### d) Forschungsplatz Davos

##### Das Wichtigste in Kürze:

- Gemäss einer Studie aus dem Jahr 2006 generiert **jeder Franken**, der **von der Gemeinde** in die Forschungsinstitute am Standort Davos investiert wird, **38 Franken direkte und indirekte Wertschöpfung**.
- Während andere Sektoren in den vergangenen Jahren unter einer regelrechten Krise litten, blieben die **Forschungsinstitute resistent** – dazu trugen Gemeinde, Kanton und Bund ebenso bei wie Dritte.
- Das **Lohnniveau** der Forschungsinstitute kann im Vergleich zu anderen Branchen durchaus mithalten. Mitarbeitende der Forschungsinstitute tragen somit auch einen wichtigen Teil der **Steuerlast** in der Landschaft.

In Fachkreisen verdankt die Marke Davos Ihre internationale Bekanntheit und die innovative Ausstrahlung mitunter auch den etablierten Forschungsinstituten im Landwassertal. Die in der Landschaft Davos angesiedelten Forschungsunternehmen, namentlich die AO Foundation mit dem AO Research Institute, das Christine Kühne-Center for Allergy Research and Education (CK-CARE), das Global Risk Forum, das Physikalisch-meteorologische Observatorium / Weltstrahlungszentrum, das Schweizerische Institut für Allergie- und Asthmaforschung sowie das Schweizerische Lawinenforschungsinstitut, sie alle gelten als internationale Top-Institute mit einem grossen Renommee und wichtigen Aufträgen aus aller Welt. Es versteht sich von selbst, dass die Forschungsinstitute einen wichtigen Grundpfeiler im volkswirtschaftlichen Fundament der Landschaft Davos darstellen, der weit über die Funktion als Imagerträger hinausgeht. Es handelt sich auch um konkrete Wirtschaftsmotoren, Generatoren von Arbeitsplätzen, Hotelübernachtungen und Steuereinnahmen.

Dabei gilt es zu beachten, dass sämtliche erwähnten Institute übergeordneten Organisationen – mehrheitlich am Standort Zürich – angeschlossen sind.

In der Vergangenheit wurde immer wieder thematisiert, die genannten Institute aus Davos an den Hauptstandort abzuziehen. Aus diesem Grund ist es von besonderer Eminenz, dass die Institute gegenüber Ihren Anspruchsgruppen weiterhin Argumente für einen Verbleib am Standort Davos aufzeigen können.

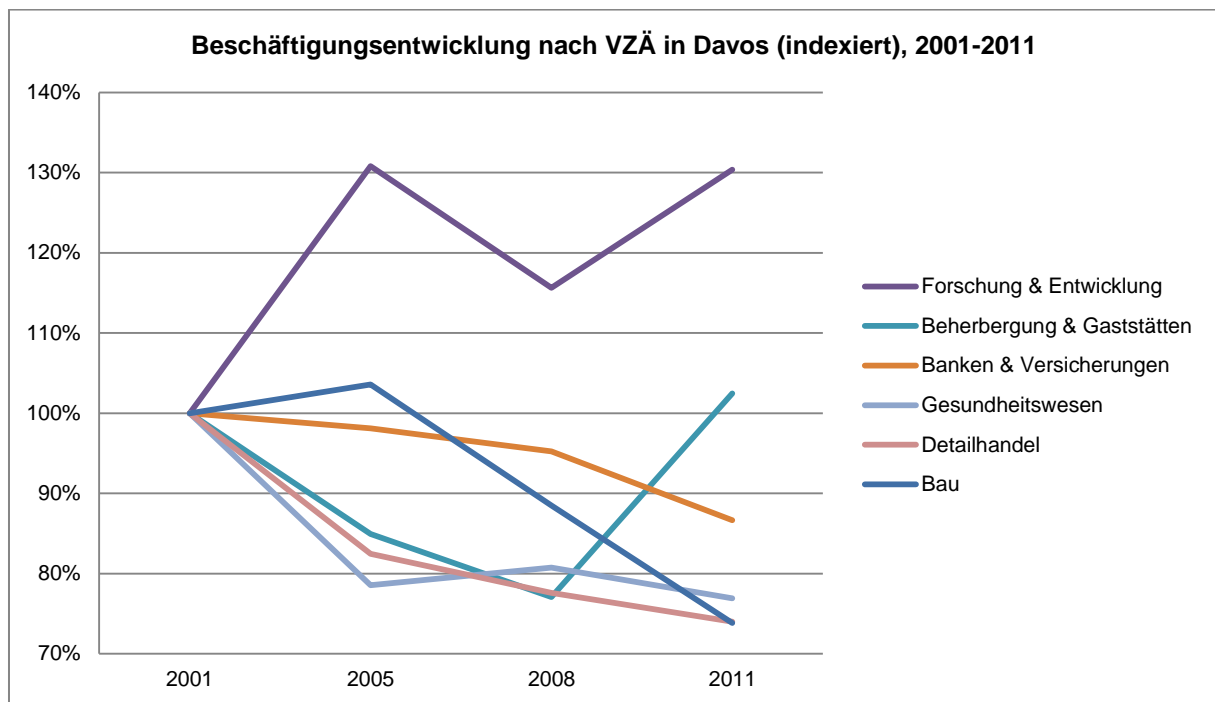
### KLUG ANGELEGTES GELD

Im Jahr 2006 hat ein von der Gemeinde Davos in die Forschungsinstitute investierter Franken vor Ort 38 Franken Wertschöpfung generiert.

Forschungsinstitut	Subventionierung in Fr.	Wertschöpfung in Fr.	Verhältnis
SIAF	324 000	2 384 600	1:7
PMOD/WRC	523 000	2 645 300	1:5
SLF	0	10 833 200	–
AO	130 000	21 362 500	1:164
<b>Alle Forschungsinstitute</b>	<b>977 000 Franken</b>	<b>37 225 600 Franken</b>	<b>1:38</b>

Quelle: Studie Jacqueline Kaiser, Grafik: **DIE SÜDOSTSCHWEIZ**

Im Jahr 2006 wurde an den Davoser Forschungsinstituten eine Bruttolohnsumme von insgesamt über 26.3 Mio. Franken ausgeschüttet, ein Grossteil davon (gemäss Studie rund 71 Prozent) fliesst in Form von Konsumausgaben zurück in die Region. Ebenfalls für dieses Jahr wurde geschätzt, dass die Mitarbeitenden der Davos Forschungsinstitute aus ihrem Erwerbseinkommen rund 920'000 Franken an die Gemeindesteuern beigetragen haben (s. dazu die 2008 erschienene Studie von Jacqueline Kaiser: *Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Davoser Forschungsinstitute*).



Beschäftigungsentwicklung ausgewählter NOGA-Branchen in der Landschaft Davos (Vollzeitäquivalente, indexiert), 2001–2011.  
Quelle: BFS, AWT

Darüber hinaus leisten die Forschungsinstitute einen wichtigen Beitrag zur Glättung der saisonalen Schwankungen, da die Mehrheit der Stellen längerfristig und unabhängig von saisonalen Entwicklungen (Ausnahme: Lawinenforschung) besetzt wird.

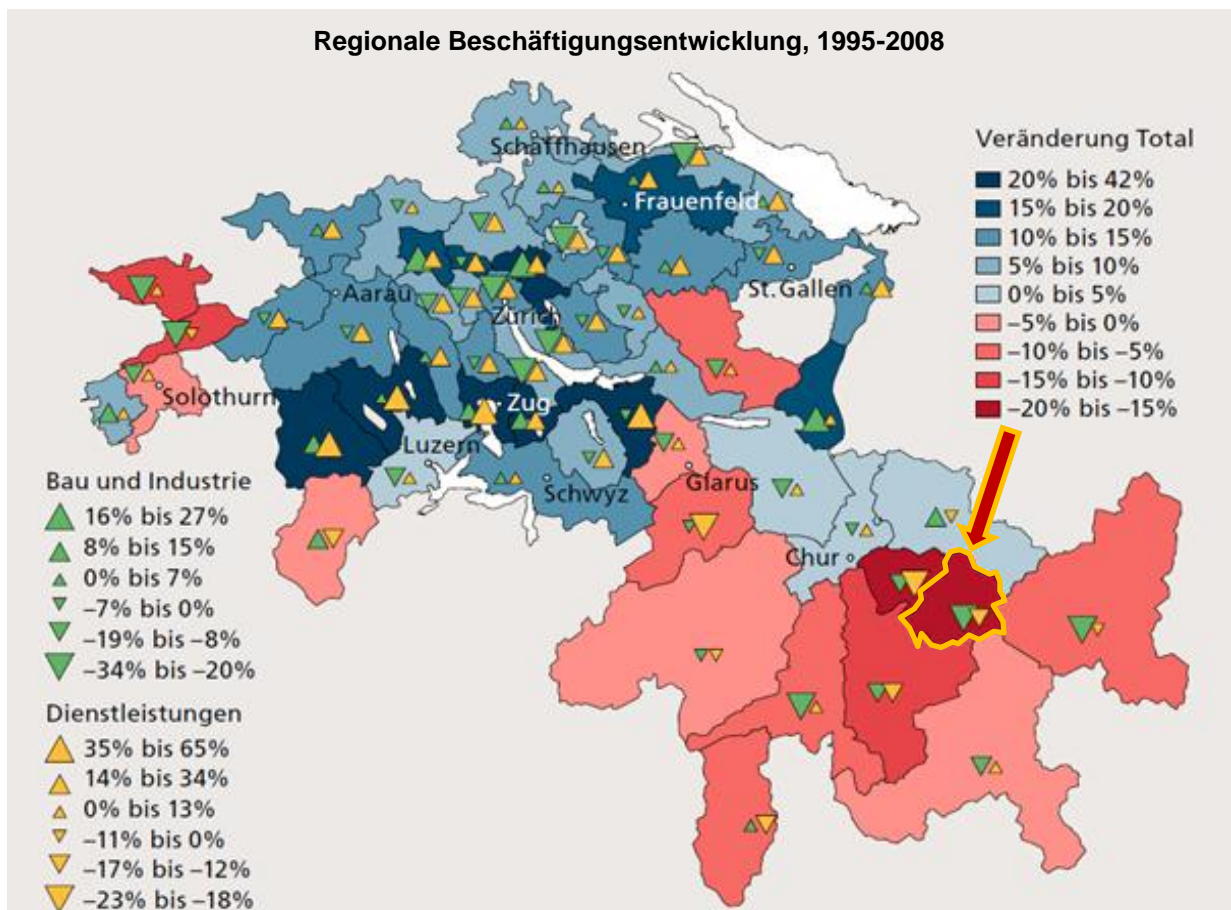
**Hinweis:** Im Zuge einer Auslegeordnung wurde an dieser Stelle hauptsächlich auf die Wirtschaftsfaktoren Bevölkerung, Tourismus, Gesundheitswesen und Forschung eingegangen. Wie in der einleitenden Grafik dargestellt, werden in den volkswirtschaftlichen Zusammenhängen auch weitere Wirtschaftszweige wie beispielsweise das Gewerbe oder die Landwirtschaft berücksichtigt. Im erweiterten Umfeld spielten in der Geschichte Davos' auch kulturelle und sportliche Aspekte stets eine tragende Rolle zur Stärkung der Reputation und des wirtschaftlichen Erfolgs. Hinsichtlich der erwarteten Hebelwirkung von Projekten im Rahmen der «Agenda 2025» ist man überzeugt, dass diese Aspekte direkt durch innovative, wertschöpfungs- und wachstumsorientierte Massnahmen in den anderen Zweigen beeinflusst werden, deshalb soll hauptsächlich bei den Zielen und Massnahmen spezifischer auf diese Bereiche eingegangen werden.

## e) Arbeitsplätze

### Das Wichtigste in Kürze:

- Die Magnetwirkung der **Zentrumsregionen im Bündner Rheintal** und im **Grossraum Zürich** hält an.
- Während sich die **Beschäftigungsentwicklung** im Kanton Graubünden relativ stabil hielt, verzeichnete die Landschaft Davos grosse Einbussen.
- Besonders betroffen waren das **Gesundheitswesen**, die **Landwirtschaft**, die **Baubranche** und der **Detailhandel**.
- Der **Abwärtstrend im Tourismus** könnte **aufgefangen** worden sein.
- Der Arbeitsmarkt in der **Forschung und Entwicklung** beweist sich als **krisenresistent**.

Die Ausprägungen der erwähnten volkswirtschaftlichen Schwerpunkte der Region Davos Klosters wirken sich, wie in der einleitenden Grafik dargestellt, direkt auf die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen aus. Die Entwicklungen der letzten Jahre schlugen sich unabweichlich in der Entwicklung der Arbeitsplätze nieder. Insbesondere die Schliessung der grossen Kliniken, aber auch die Stagnation in der Hotellerie und im Tourismus verstärkten die Abwanderung und die Sogwirkung der Zentrumsregionen im Rheintal und im Raum Zürich/Zentralschweiz. Die Region Davos – aus Tradition ein «Schmelztiegel» mit vielen auswärtigen Arbeitskräften – spürte dies in der Vergangenheit deutlicher als die Nachbarregionen.



Beschäftigungsentwicklung regional, 1995–2008.

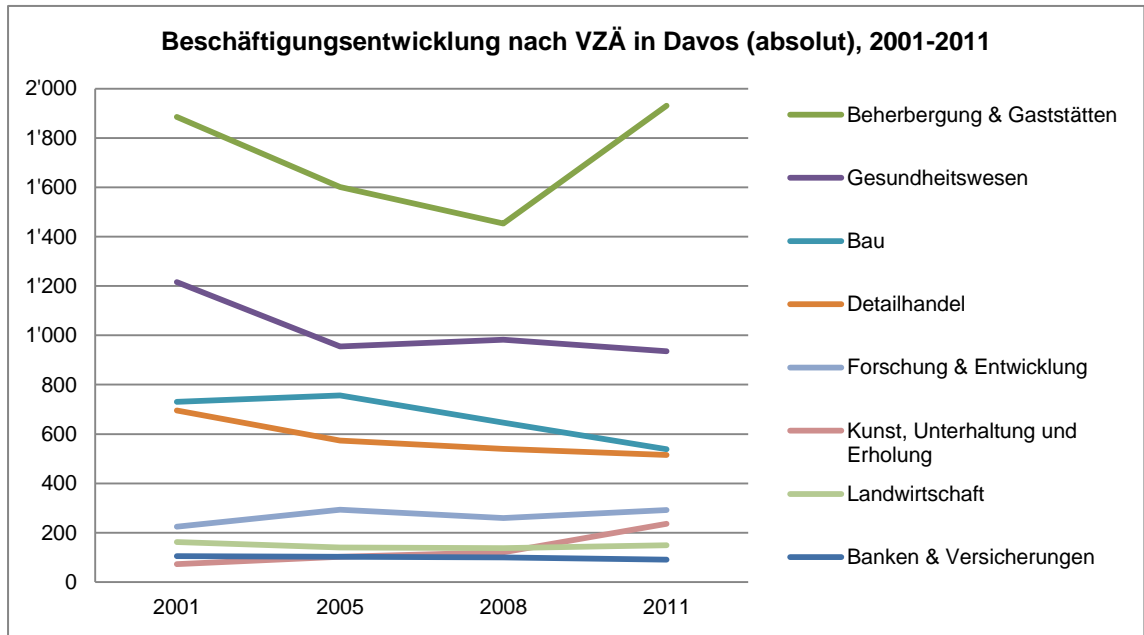
Quelle: BFS, Credit Suisse

Während der Kanton zwischen 2001 und 2008 sogar ein leichtes Plus an Vollzeitäquivalenten verbuchen konnte, erlitt Davos einige schmerzliche Einbussen – an dieser Stelle seien die Rückgänge in den Branchen Beherbergung/Gastronomie, im Gesundheitswesen sowie in der Baubranche und dem Detailhandel besonders hervorgehoben:

Branchenbezeichnung	Graubünden		Davos	
	VZÄ - 2001 -2008	Veränderung	VZÄ - 2001 -2008	Veränderung
	in %	absolut	in %	absolut
<b>TOTAL 1. Sektor</b>	<b>-18.1%</b>	<b>-1108</b>	<b>-26.2%</b>	<b>-54</b>
<b>TOTAL 2. Sektor</b>	<b>4.2%</b>	<b>960</b>	<b>-4.8%</b>	<b>-50</b>
<i>Auswahl:</i>				
Hoch- und Tiefbau	8.9%	1057	-11.5%	-84
<b>TOTAL 3. Sektor</b>	<b>1.2%</b>	<b>700</b>	<b>-14.2%</b>	<b>-784</b>
<i>Auswahl:</i>				
Detailhandel	-6.2%	-504	-22.4%	-156
Beherbergung	-5.3%	-522	-23.6%	-319
Gastronomie	-16.2%	-683	-21.5%	-114
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	42.5%	537	73.2%	52
Gesundheitswesen	9.9%	465	-24.4%	-257
Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	46.3%	837	72.3%	34
Kunst, Unterhaltung und Erholung	5.1%	32	66.7%	48
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	5.0%	80	50.0%	50
<b>TOTAL 1., 2. und 3. Sektor</b>	<b>0.6%</b>	<b>552</b>	<b>-13.1%</b>	<b>-888</b>

Beschäftigungsentwicklung nach NOGA-Branchen, 2001–2008.  
Quelle: BFS

Richtet man den Blick auf die Entwicklung der einzelnen Branchen in Davos, wird deutlich, dass sich im Tourismussektor eine Erholung abzeichnen könnte. Verlässliche Aussagen aufgrund einer einzigen höheren Ausprägung sind jedoch sehr heikel. Trotzdem zeigt sich, dass sich insbesondere im Gesundheitswesen und im Baugewerbe, aber auch im Detailhandel, der Abwärtstrend fortzusetzen scheint. Es ist davon auszugehen, dass sich die momentanen Entwicklungen und Marktbedingungen im Gesundheitswesen genauso negativ auf den Arbeitsmarkt auswirken werden wie die Folgen der Annahme der Zweitwohnungsinitiative. Gerade deshalb soll den Entwicklungen in diesen Bereichen besonderes Augenmerk geschenkt werden. Im Zuge des Agenda-Setting Prozesses sollen Ziele definiert, mögliche Einflussnahmen ermittelt und dementsprechend Massnahmen getroffen werden. Arbeitsplätze können dabei jedoch nicht separat betrachtet, sondern im Rahmen der Wirkungskette (s. einleitende Schema-Grafik) beurteilt werden.



Beschäftigungsentwicklung der wichtigsten NOGA-Branchen in der Landschaft Davos (Vollzeitäquivalente), 2001–2011.  
 Quelle: BFS, AWT

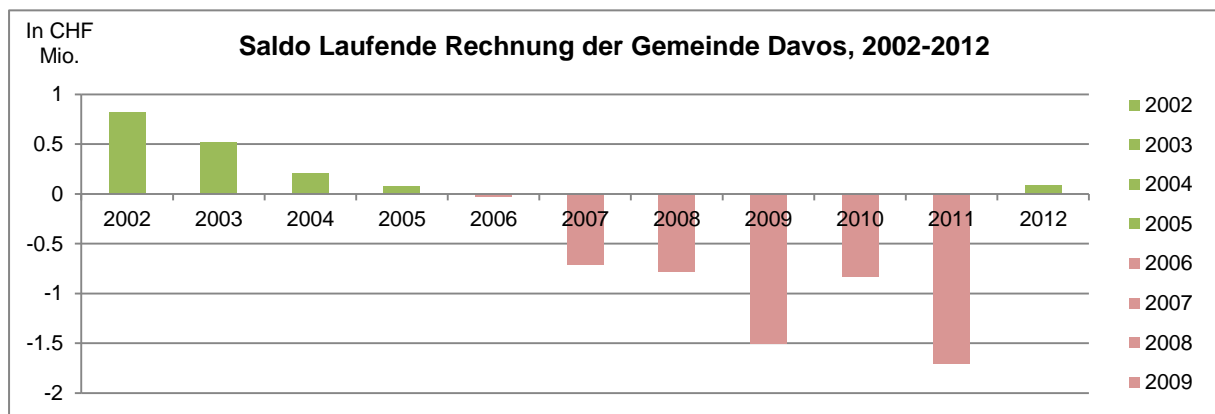


## f) Gemeindefinanzen/Wertschöpfung

### Das Wichtigste in Kürze:

- Aufgrund rückgängiger Beschäftigungsquoten, grosser Investitionen und grosszügiger Ausgabenpolitik kämpfte Davos in den vergangenen Jahren gegen ein **strukturelles Defizit**.
- Durch grosse Investitionen und deren Folgen wurden andere Bereiche vernachlässigt → **Investitionsstau**.
- Im Vergleich zu anderen Destinationen **verhinderte** die Fokussierung auf das Kongresszentrum, das Spital, das Eisstadion oder das Hallenbad **signifikante Investitionsbeiträge in andere Projekte, förderte** aber gleichzeitig die **Investitionstätigkeiten Dritter** (z.B. Hotellerie).
- Der Finanzhaushalt kann sich nur erholen, wenn sich die **Einflussfaktoren (Beschäftigungszahlen, Bevölkerung, Steuereinnahmen, etc.)** positiv entwickeln.

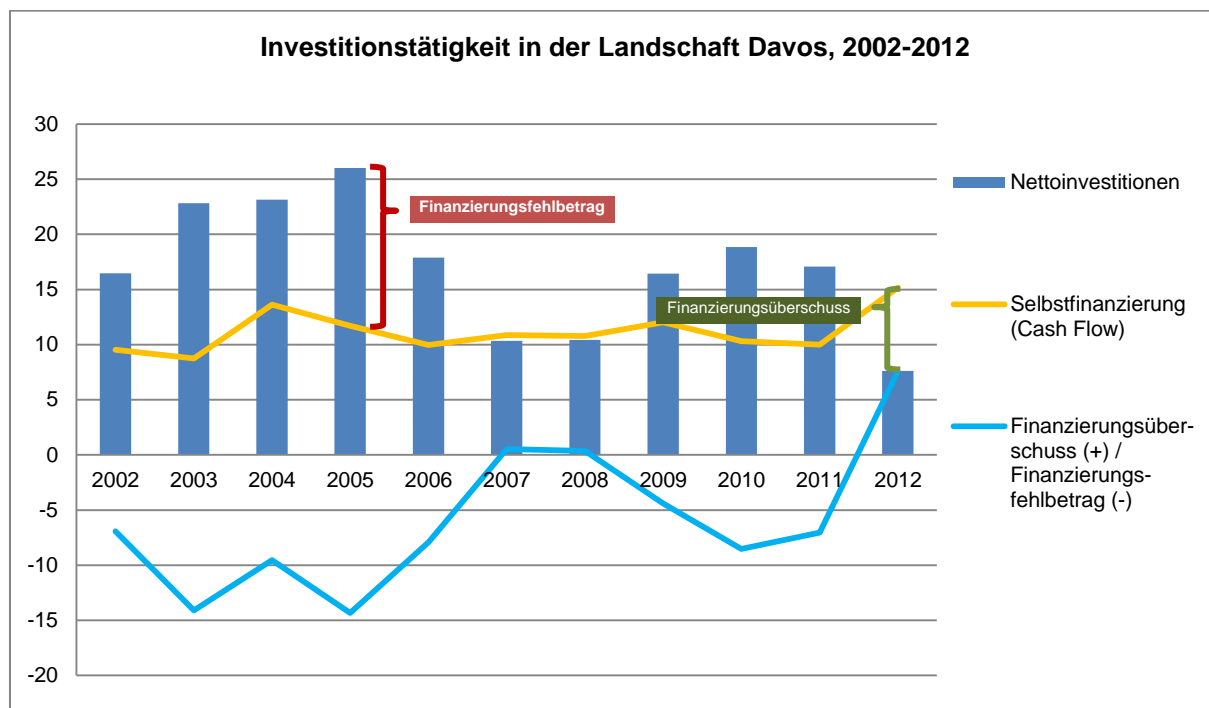
Die Finanzlage der Landschaft Davos war in den letzten zehn Jahren sehr angespannt, was auch von der gesamten volkswirtschaftlichen Wertschöpfung abhing. Die Tatsache, dass dies auch für viele andere Gemeinden zutrifft, ändert nichts am dringenden Bedarf nach Massnahmen. Dabei stehen aus strategischer Sicht jedoch langfristige, strukturelle Anpassungen im Zentrum, sie sollen vor einmaligen, aktionistischen Programmen stehen. Eine Finanzstrategie für die Landschaft Davos dem strategischen Agenda-Setting unterzuordnen, wäre an dieser Stelle sicher vermessen. Ebenso würde es den Rahmen eines kurzen Rückblicks sprengen, sämtliche Wertschöpfungsketten der regionalen Volkswirtschaft aufzuzeigen und zu evaluieren. Dennoch stellen gesunde Finanzen das zentrale Fundament für neue Investitionen und Angebotsgestaltungen dar. Deshalb soll auch im Rahmen der «Agenda 2025» kurz auf die aktuellen Entwicklungen eingegangen und einige Zusammenhänge aufgezeigt werden. Dabei soll ausdrücklich zwischen der Laufenden Rechnung und der Investitionstätigkeit – oder zwischen Aufwand/Ertrag und Schulden – unterschieden werden:



Saldo Laufende Rechnung Gemeinde Davos, 2002-2012  
Quelle: Finanzverwaltung Davos

In den Jahren 2006 bis 2011 wies die Laufende Rechnung der Gemeinde Davos ununterbrochen einen Aufwandüberschuss aus. Die Hauptgründe dieses strukturellen Defizits waren hauptsächlich auf den Rückgang der Arbeitsplätze und der Bevölkerungszahlen (s. dazu die vorangehenden Bemerkungen), hohe Folgekosten der grossen Investitionen aus den letzten zwanzig Jahren (Betriebsdefizite, Abschreibungen, Fremdkapitalzinsen) und eine grosszügige Ausgabenpolitik (öffentlicher Verkehr, BVG-Arbeitgeber-Beiträge in der Verwaltung, Aussenfraktionen von Schulen) zurückzuführen. Diese Entwicklungen blieben selbstverständlich nicht unbemerkt: Im Februar 2010 verabschiedete der Grosse Landrat ein Verzichtsprgramm mit rund 120 Einzelmassnahmen und einem Gesamtumfang von knapp 5.5 Mio. Franken. Im März 2012 stimmten das Parlament und das Volk einem Sanierungsprogramm im Umfang von 2 Mio. Franken zu – ein Grossteil der zusätzlichen Einnahmen fällt der Erhöhung der Handänderungssteuer zu. In der Folge konnte im Jahr 2012 erstmals wieder ein positiver Saldo ausgewiesen und somit ein strukturelles Defizit vermieden werden. Es liegt auf der Hand, dass die getroffenen Massnahmen und die aktuellen Entwicklungen weiterverfolgt werden müssen. Um den finanziellen Spielraum zu erweitern, wurden 2013 vier sogenannte «Hebel»-Massnahmenprogramme vorgestellt. Die erste Stufe - die «Hebel 1-Massnahmen» - wurden bereits umgehend umgesetzt.

Es gilt zu beachten, dass eine ausgeglichene Laufende Rechnung nur einen Aspekt der Finanzlage beurteilt. Für die Entwicklung der in der Vergangenheit heiss debattierten Schulden sollte vielmehr die Investitionsrechnung in den Fokus rücken (als Investitionen werden Ausgaben für den Erwerb, die Erstellung sowie die Verbesserung dauerhafter Vermögenswerte mit mehrjährigem Nutzen von mindestens 100'000 Franken verstanden):



Saldo Laufende Rechnung Gemeinde Davos, 2002-2012  
 Quelle: Finanzverwaltung Davos

Obenstehende Grafik stellt die Entwicklung der Nettoinvestitionen und die Selbstfinanzierung, die sich aus der Laufenden Rechnung ergibt, dar. Der Selbstfinanzierungsgrad ergibt sich auf Basis der Laufenden Rechnung und aus den Nettoinvestitionen der Investitionsrechnung. Ein Finanzierungsfehlbetrag entsteht, wenn die Nettoinvestitionen über dem Cash Flow der Selbstfinanzierung liegen. Ein Finanzierungsüberschuss hingegen konnte in den Jahren 2007, 2008 und 2012 beobachtet werden, als die Nettoinvestitionen tiefer waren als die Möglichkeiten der Selbstfinanzierung.

Die hohen Investitionen und die daraus resultierenden Finanzierungsfehlbeträge beruhen hauptsächlich auf den Ausbauprojekten für das Hallenbad (2002-2006), das Spital (2003-2008), das Eistadion (2004-2007) und das Kongresszentrum (2009-2010). Dadurch entstand der oft zitierte «Investitionsstau» in anderen Bereichen. Schliesslich werden aufgrund dieses Investitionsstaus signifikante Gemeindebeiträge für die Infrastruktur – beispielsweise auch in den Bereichen Sport und Tourismus – auch in der nahen Zukunft eher schwierig zu realisieren sein, sofern die Wertschöpfungskette nicht gestärkt werden kann. Andere Tourismusdestinationen werden in den kommenden Jahren sehr viel Geld aufbringen, um ihre Attraktivität zu steigern. Alleine in unserem Kanton werden zwei grosse Ski-gebietserweiterungen realisiert (Arosa/Lenzerheide und Sedrun/Andermatt). St. Moritz wird 2017 die Ski-Weltmeisterschaften durchführen und investiert derzeit rund 65 Mio. Franken in ein neues Hallenbad und Sportzentrum (Eröffnung voraussichtlich Juni 2014, Quelle: Südostschweiz vom 29. Oktober 2012, Seite 2). Verschiedene Destinationen im benachbarten Tirol und Südtirol haben mit staatlicher Unterstützung ihre Infrastruktur ausgebaut und verfügen über grosse und gut ausgelastete Skigebiete sowie zeitgemässe Unterkünfte mit einem ansprechenden Preis-/Leistungs-Verhältnis, was durch die Wechselkursentwicklung zusätzlich begünstigt wird.

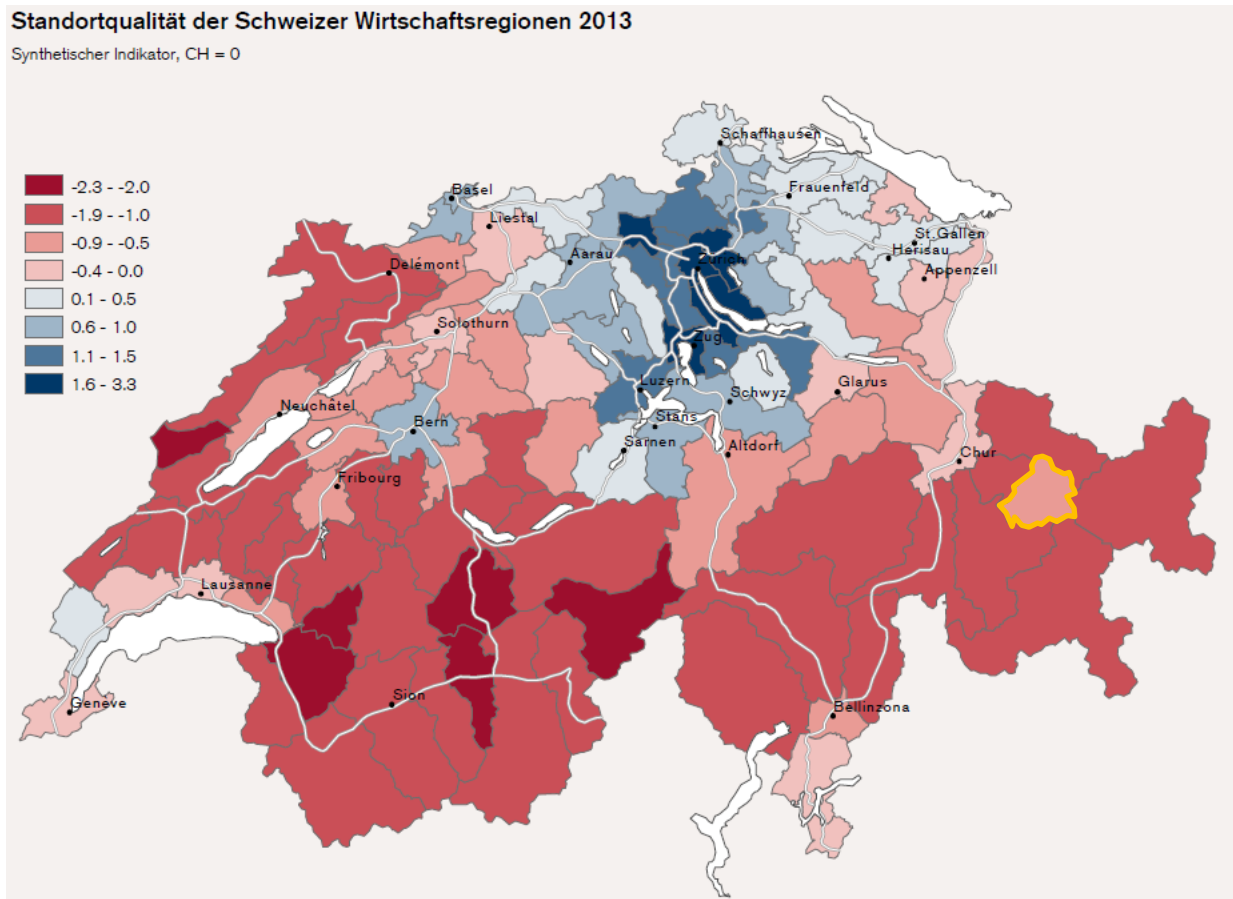
Im Berner Oberland wollen die Jungfraubahnen in den nächsten Jahren 160 Mio. Franken für eine bessere Erschliessung des Skigebiets und der Kleinen Scheidegg aufwenden (Quelle: <http://www.derbund.ch/bern/kanton/Jungfraubahn-plant-Gondelbahn-zum-Eigergletscher/story/21033457>). Zudem soll der Ostgrat der Jungfrau für 50 Mio. Franken touristisch erschlossen werden (Quelle: <http://www.derbund.ch/Ein-exklusives-Restaurant-auf-dem-JungfrauOstgrat/story/21263668>). Zermatt will mit der Strategie 2018 gar 1,2 Milliarden Franken einsetzen, um Infrastruktur, touristische Erlebnisse, Qualität und Kommunikation markant und nachhaltig zu verbessern (Quelle: <http://www.rz-online.ch/region/visp/langfristige-investitionen-sichern-die-wettbewerbsfaehigkeit>).

Damit sich auch die Gemeinde Davos im Sinne einer «Vorwärtsstrategie» weiterentwickeln kann, müssen der finanzielle Spielraum und die Investitionsfähigkeit dringend erweitert werden. In Anbetracht dessen wurden von den Behörden im Jahr 2013 vier verschiedene Pakete, sogenannte «Hebel» entwickelt, welche ein Ansteigen der Schulden verhindern sollen. Unter anderem sorgte die Einführung einer Liegenschaftensteuer ab dem Jahr 2014 für grosse Diskussionen. Die Einführung einer Liegenschaftensteuer wurde im September vom Davoser Volk gutgeheissen.

Eine langfristige Stärkung der Investitionsmöglichkeiten der Gemeinde gelingt nur, wenn auch die Haupteinflüsse für einen gesunden Finanzhaushalt gestärkt werden. Die finanziellen Ziele sollen dabei nicht im Zentrum der Forderungen stehen, sondern sich aus den strategischen Aktivitäten ableiten. Wie die einleitende Grafik zeigt, lassen sich gesunde Gemeindefinanzen einzig und allein durch eine strategische Ausrichtung der beeinflussenden Aktivitäten erreichen.

## g) Standortqualität

Beim Versuch, die Attraktivität einer Region für Unternehmen, Einheimische und Gäste fassbar und letztlich auch vergleichbar zu machen, werden oft Qualitätsrankings erstellt. In der schweizerischen Regionalökonomie gilt der regelmässig erstellte Vergleich der Credit Suisse als oft zitierte und deshalb auch generell anerkannte Grundlage:



Standortqualität der Schweizer Wirtschaftsregionen 2013  
Quelle: Credit Suisse

Bei der Analyse der aktuellsten verfügbaren Zahlen stehen aus der Perspektive der Landschaft Davos zwei Erkenntnisse im Vordergrund:

1. Die Region liegt bezüglich Standortqualität unter dem Schweizer Durchschnitt, der hauptsächlich von den Regionen Basel, Zentralschweiz und Grossraum Zürich geprägt wird. Gleichzeitig sticht die Region jedoch im kantonalen Vergleich als Spitzenreiter hervor.
2. Beim Credit-Suisse-Ranking stehen die Rahmenbedingungen für Unternehmen im Zentrum. Gemäss den Autoren der Studie bestimmen Unternehmen das langfristige Wirtschaftspotenzial einer Region. Firmen investieren vor allem an attraktiven Standorten und schaffen damit Arbeitsplätze, was wiederum Wertschöpfung und Wohlstand bringt (s. <http://files.newsnetz.ch/upload//2/9/29468.pdf>, S. 4).

In der Studie werden sieben harte Faktoren zur Messung der Standortqualität beigezogen. Dabei ist zu beachten, dass die Bewertung der einzelnen Faktoren der Standortqualität jeweils im Vergleich zum nach Einwohnern gewichteten Schweizer Mittel vorgenommen wurde.

Faktor	Bewertung Davos
Steuerbelastung der juristischen Personen	++
Steuerbelastung der natürlichen Personen	++
Verfügbarkeit von Fachkräften	+
Verfügbarkeit von Hochqualifizierten	0
Erreichbarkeit der Bevölkerung	-
Erreichbarkeit der Beschäftigten	-
Erreichbarkeit von Flughäfen	--

**Legende:**

- ++ überdurchschnittlich positiv
- + leicht positiv
- 0 durchschnittlich
- leicht negativ
- überdurchschnittlich negativ

Ein erster Blick auf die Resultate mag vielleicht vorerst negativ erscheinen, denn insbesondere bezüglich der verkehrstechnischen Erreichbarkeit wird eine konkurrenzfähige Situation im Vergleich zu den Zentrumsregionen grundsätzlich illusorisch sein. Dennoch kann man dem Ranking einige positive Signale abgewinnen: Die Rahmenbedingungen, die mit politischer Einflussnahme geprägt werden können, sind für die Region Davos nach wie vor positiv. Sowohl die Steuersituation als auch die Verfügbarkeit von Fachkräften (im engen Zusammenhang mit den ansässigen Forschungsinstituten) sorgen für eine gewisse Kompensation der geografischen Faktoren.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich die Credit Suisse-Studie ausschliesslich auf harte Standortfaktoren für Unternehmen abstützt. Es wurde jedoch festgestellt, dass weiche Standortfaktoren wie das Image als wirtschaftsfreundlicher Standort, hochstehende Bildungseinrichtungen für den Nachwuchs, das Kulturangebot, aber auch Angebote zur Erholung und Stressabbau (Stichwort «Work-Life-Balance»), Bewegung im naturnahen Raum oder der Genuss frischer Luft für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zunehmend wichtiger werden (S. dazu z.B. Freyer/Naumann/Schuler (Hrsg.), 2008, Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft, S. 370). Damit wären Unternehmen und Non-profit-Organisationen genauso angesprochen wie Privatpersonen. Diese Standortfaktoren gelten sowohl für Einheimische als auch für Gäste, und genau deshalb gilt es der Standortqualität besondere Beachtung zu schenken. Sie ergibt sich im Sinne des einleitend illustrierten Schemas aus den volkswirtschaftlichen Treibern, gilt aber gleichzeitig auch wieder als Motor für letztere. Folglich soll die vorliegende «Agenda 2025» auf diese Zusammenhänge und das Ziel der Förderung der Standortqualität ausgerichtet werden.

### 3. Herausforderungen

Anhand einer SWOT-Analyse (**S**trengths = Stärken, **W**eaknesses = Schwächen, **O**pportunities = Chancen, **T**hreats = Risiken) sollen die künftigen Herausforderungen für den Standort Davos aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um eine nicht abschliessende Aufzählung der zurzeit relevanten Einflussfaktoren.

#### Stärken

- Marke Davos
- Image als Forschungs- und Gesundheitsstandort (Hochgebirgsklima)
- Volkswirtschaft ist nicht ausschliesslich vom Tourismus abhängig
- Internationale Ausrichtung und Ausstrahlung
- Stark vernetzte Märkte mit Multiplikatorwirkung
- Breites Angebot für Einheimische und Gäste
- Lebensqualität
- Lage/Erreichbarkeit für Schweizer Tourismus (insb. aus dem Grossraum Zürich)
- WEF als internationaler Imageträger in der Wirtschaft
- HCD, Spengler Cup, Davos Nordic, Swissalpine und weitere Sportveranstaltungen als internationale Imageträger für Sport & Freizeit

#### Schwächen

- Finanzen/Investitionsstau: erhöhter Spardruck bei gleichzeitig steigendem Finanzierungsbedarf
- Starke saisonale Schwankungen bezgl. Wertschöpfung
- Gesundheitsplatz/Kliniksterben
- Teure Infrastruktur mit teils tiefen Auslastungen
- Euroschwäche/Frankenstärke
- Steuerbelastung im regionalen/nationalen Vergleich
- Erreichbarkeit aus internationalen Märkten (kein Flughafen)
- Verkehr, insb. Velo-Freundlichkeit (→ Kritik am Einbahnverkehr) und fussgängerunfreundliches Ortszentrum
- Umzonungen relativ aufwandintensiv
- Politische und administrative Trägheit in der Schweiz

#### Chancen

- Ausarbeiten von Kernkompetenzen und Differenzierungsmerkmalen
- Exklusivität des Schneesports
- Gesundheitstourismus, insb. Exklusivität der Höhenlage
- Sommertourismus
- Sportstätten (NSSZ, NASAK, KASAK)
- Innovationspark/Campus: Neue Unternehmen und hochqualifiziertes Personal
- Forschungshilfegesetz des Kantons GR
- Altersgerechtes Wohnen
- Beurteilung regionalökonomischer Schwerpunkte anhand definierter Wirtschaftsräume
- Neue Regionalpolitik von Bund und Kantonen
- Verfügbarkeit und Flexibilität bezgl. Gewerbeflächen
- Potenzielle Kontakte zu Unternehmern und Investoren (Zweitwohnungsbesitzer, HCD, etc.)
- Nachhaltige Entwicklung/Energieeffizienz
- kurze Entscheidungswege

#### Risiken

- Abwanderung
- Demografische Entwicklung
- Effekte der Zweitwohnungsinitiative
- Gesättigter Markt in der Hotellerie
- Klimawandel und Effekte für Sommer- und Wintertourismus
- Finanzierung Gesundheitswesen
- Luftverschmutzung
- Finanzielle Ausgleichsfunktion kanton/national
- Wirtschafts-, Tourismus- und F&E-Förderung der Stadtregionen und Wettbewerber im Ausland
- Fehlende Gewerbeflächen
- Spekulationen bezgl. Immobilien und Boden

Basierend auf dieser Situations- und Zukunftsanalyse lassen sich die Ziele in einer Vision festhalten:



## 4. Vision 2025 – Im Jahr 2025 ist Davos...

- ... für Private und Unternehmen – Einheimische und Gäste – attraktiv.
- ... im nationalen und internationalen Vergleich punkto Lebensqualität und ganzheitlichem Angebot führend.
- ... ein Standort, an welchem Unternehmen, Forschungsinstitute und Privatpersonen bleiben oder sich niederlassen wollen.
- ... ein fortschrittlicher, zukunftsorientierter und nachhaltiger Unternehmens-, Forschungs- und Wohnstandort. Innovation und Energieeffizienz stehen dabei im Zentrum.
- ... eine wettbewerbsfähige Destination mit internationaler Ausstrahlung für Gruppen-, Business- und Individualgäste
- ... eine unternehmerisch denkende, wachstumsorientierte Region mit gesunden Finanzen und einer intakten Umwelt.
- ... eine starke Kombination der heute bereits gut entwickelten einzelnen Schwerpunktbereiche Tourismus, Kongresswesen, Forschung, Gesundheit, Bildung, Sport und Gewerbe.

### oder in Zahlen und Fakten:

- ... entgegen der negativen Szenarien der **Bevölkerungsentwicklung gewachsen**.
- ... trotz Abwanderungstendenzen aus dem alpinen Raum bezüglich **Arbeitsplätzen gewachsen**.
- ... mit einem **positiven SQI-Index** im jährlichen Regionen-Ranking gemäss CS-Standortstudie<sup>1</sup>.
- ... durch das Halten der wichtigsten Kongresse mit internationaler Ausstrahlung mit **den lokalen Kongressräumlichkeiten** bei einem **Kostendeckungsgrad von mindestens 90%** gelangt.
- ... im **BAK TOPIIndex**<sup>2</sup> zur Identifizierung der erfolgreichsten Destinationen **an der Spitze des Kantons** und **unter den ersten fünf Destinationen im Alpenraum** vertreten.
- ... ein Standort mit einer effizienten Zusammenarbeit der Bereiche Tourismus und Kongress, was sich in einer durchschnittlichen **Bettenauslastung** der Hotellerie von **mindestens 60%** im Jahresverlauf niederschlägt. Auch in den «schwachen Monaten» überzeugt das touristische Angebot und führt zu einer **deutlich höheren Auslastung**. Dazu gehören sowohl Individual- als auch Kongressgäste.
- ... mit einem «**Kompetenzzentrum Gesundheit**» im In- und Ausland bekannt. Die Gesundheitsbranche bietet **mindestens 1'000 Arbeitsplätze in der Landschaft Davos**.
- ... bekannt als Bildungszentrum mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Dazu gehören neben dem Volksschulangebot mind. eine **Talentklasse** der Oberstufe, der Erhalt und Ausbau der **Sportmittelschule** mit **mindestens 150 Schülerinnen und Schülern**, eine **alpine Mittelschule** mit internationaler Ausstrahlung sowie eine regionale **Berufsschule**.
- ... ein starker **Sportstandort** mit hochstehenden Sportstätten und **mindestens fünf internationalen Grossveranstaltungen (Weltcup-, Europa- oder Weltmeisterschaften) pro Jahr**.
- ... ein Standort von **mindestens sechs Forschungsinstitutionen mit 500 Arbeitsplätzen**.

---

<sup>1</sup> Quelle: Jährlich erscheinende Studie der Credit Suisse «Standortqualität der Schweizer Kantone und Regionen»

<sup>2</sup> Quelle: BAKBASEL «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» im Auftrag des Seco

## 5. Handlungssachsen

### I. Lebensqualität und ganzheitliches Angebot

#### Vision:

**Davos wird von Privaten und Unternehmen – Einheimischen und Gästen – als attraktiv betrachtet. Im nationalen und internationalen Vergleich überzeugt die Landschaft Davos durch die hohe Lebensqualität und ein ganzheitliches Angebot.**



**Unternehmen, Forschungsinstitutionen und Privatpersonen wollen in Davos bleiben oder nach Davos kommen.**

«Lebensqualität» soll für die Region Davos nicht nur eine leere Worthülse sein. Dieser Vorsatz bedeutet, dass Davos sowohl für Einheimische als auch Gäste lebens- und liebenswert bleibt. Im Sinne eines ganzheitlichen Angebots finden die Menschen in Davos alles, was sie benötigen. Im Zentrum stehen folgende Bereiche, die für alle Bevölkerungsgruppen und -Schichten verfügbar sein sollen:

- **Bildung:** Davos baut auf die künftigen Generationen und bildet sie vor Ort aus, damit die Menschen auch nach Abschluss der Ausbildung in der Region tätig sind. Damit werden nicht nur die etablierten Institute wie die Berufsschule, die Schweizerische Alpine Mittelschule, das Sportgymnasium oder die geplante «Graduate School» der Academia Raetica gestärkt. Dieser Anspruch soll auch der gegenwärtigen Abwanderung vorbeugen. Durch die Stärkung der Bildungsinstitutionen wird ein Standortfaktor geschaffen, der hochqualifizierte Arbeitskräfte (beispielsweise in den Forschungsinstituten, den Kliniken oder dem Spital) mit ihren Familien nach Davos ziehen soll. Dies schafft neue Stellen aufgrund der Ankurbelung der Wirtschaft und generiert letztendlich auch weitere Steuereinnahmen. Darüber hinaus glättet dies die saisonalen Schwankungen hinsichtlich Einwohnerzahlen und «kalten Betten». Die örtliche Infrastruktur wird dadurch nicht nur im Winter, sondern das ganze Jahr hindurch besser genutzt und die Finanzierung breiter abgestützt.



#### Ziele:

- Erhaltung und Weiterentwicklung der ansässigen Bildungsinstitute
- Bildung der «Graduate School Davos», Integration in einen allfälligen Innovationspark/Netzwerkstandort
- Akquise von neuen Hochschul-Satelliten



#### Massnahmen Regionalmanagement:

- Begleitung seitens Regionalmanagement hinsichtlich konkreter Projekte
- Förderung des interkantonalen und grenzüberschreitenden Charakters der Davoser Schulen, politische Einflussnahme
- Kontaktpflege und Beobachtung des Marktes internationaler und privater Hochschulen
- Förderung der internationalen Ausrichtung und Angebotsgestaltung
- Konzeption und Umsetzung mindestens einer Talentklasse in der Oberstufe

- **Arbeit:** Durch die verschiedenen, wirtschaftlich starken Branchen besitzt Davos ein grosses Potenzial für einen robusten Arbeitsmarkt. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten schafft die Gemeinde Rahmenbedingungen für einen stabilen Arbeitsmarkt, der genügend Arbeit für Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen bietet. Saisonstellen liegen in der Natur des touristischen Angebots. Dennoch ist es der Gemeinde ein Anliegen, Stellen auch längerfristig zu besetzen. Damit wird einerseits saisonalen Schwankungen vorgebeugt, andererseits sichergestellt, dass die Infrastruktur und das lokale Gewerbe nicht nur einige Monate, sondern das ganze Jahr in Anspruch genommen werden. Mit dem Ziel der «Ganzjahresstadt» wird letztendlich auch sichergestellt, dass Saisonale Arbeitnehmer vermehrt zu Ganzjahresangestellten werden. Dadurch werden sich die Bewohner der Landschaft Davos auch zunehmend aktiv ins Gemeindeleben einbringen (politische Ämter, gemeinnützige Tätigkeiten, etc.) und – für die Gemeindefinanzen nicht unerheblich – hier Einkommens- und Vermögenssteuern bezahlen.



#### Ziele:

- Einheimische aller Qualifikationsstufen sollen hier eine entsprechende Beschäftigung finden können.
- Auswärtige Unternehmen sollen sich in der Region Davos ansiedeln können, damit neue Arbeitsplätze entstehen. Falls nötig, sollen dafür Gewerbezonon unter Berücksichtigung der übrigen Gemeindeentwicklung geschaffen werden.
- Schaffen von Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Platzangeboten und Arbeitsraum für Kleinbetriebe (z.B. DAVOS DAHAI)
- Krippen und Tagesstätten fördern die Verträglichkeit von Arbeit und Familie.



#### Massnahmen Regionalmanagement:

- Die Gemeinde schafft optimale Rahmenbedingungen für den lokalen Arbeitsmarkt.
- Durch die Schaffung von Gewerbezonon wird die Möglichkeit zur Entstehung von neuen Arbeitsplätzen forciert.
- Das Regionalmanagement bringt sich aktuell in die strategische Ausrichtung volkswirtschaftlich bedeutender Bereiche und Betriebe (z.B. Kliniken, Tourismus, Forschungsinstitute) ein.
- Die Familienpolitik fördert die Erhaltung und Weiterentwicklung der unterstützenden Angebote wie Krippen und Kindertagesstätten, dazu werden auch die Beziehungen zum Kanton aufrechterhalten und gepflegt.

- **Wohnen und Leben:** Aufgrund der attraktiven Kombination von Städtischem und Ländlichen – dem sogenannten «urbanen Wohnen in der grünen Stadt» – und als Folge der Entwicklung des Zweitwohnungsmarktes ist der Davoser Wohnungsmarkt angespannt. Dies gilt für Mietwohnungen, Wohnimmobilien, Grundstücke und eben auch den Zweitwohnungsmarkt, der durch die im März 2012 angenommene Volksinitiative nachhaltig geprägt wird. Die finanziellen Auswirkungen sind schwierig einzuschätzen, Experten sind sich jedoch einig, dass diese negativ sein werden. Darüber hinaus spielen auch demografische Effekte eine Rolle: Der Altersquotient (Anzahl 65jährige und Ältere je 100 20-bis 64jährige) liegt zurzeit bei 26.7. Mit Blick auf die leicht negative Veränderung der Bevölkerungszahlen und die prognostizierte weitere Abnahme ist zu erwarten, dass sich die Altersstruktur weiter asymmetrisch verändern wird. Mit dem höheren Alter steigen auch die Bedürfnisse, beispielsweise bezüglich Lage und Begehrbarkeit des Wohnraums, aber auch bezüglich der naheliegenden Verfügbarkeit von medizinischen und paramedizinischen Angeboten.

Um der Magnetwirkung der urbanen Zentren entgegenzuwirken, sind von der Gemeinde Davos Massnahmen zu verbesserten Rahmenbedingungen auf dem Davoser Wohnungsmarkt gefordert. Die Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative muss dabei genauso im Auge behalten werden wie die Handhabung der Wohnungen in Gemeindebesitz. Im Rahmen von Quartierplanungen soll dem Wohnraum genügend Bedeutung zugemessen werden.

### Ziele:

- Attraktivitätssteigerung von Davos als (Ganzjahres-)Wohnort durch wettbewerbsfähige Preise, insbesondere auch für junge Mitarbeiter der Forschungsinstitute (Studierende, Praktikanten, Doktorierende), sogenannte «High Potentials»
- Attraktive Wohnlagen und gezielte Raumplanung
- Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative mit wirtschaftlich bestmöglicher Verträglichkeit
- Neue Wohnformen wie Altersresidenzen mit direktem Anschluss zum Gesundheits- und Medizinangebot

### Massnahmen Regionalmanagement:

- Gezielte Raumplanung: Wohnzone/Einbezug in Forschungszone
- Einbezug von Überlegungen zu erschwinglichem Wohnraum bereits bei der Konzeption (z.B. Campus, Möglichkeiten für Personalwohnungen etc.)
- Erhalt/Stärkung der klassischen Zentrumsfunktion/Promenade mit Einkaufsmöglichkeiten und Restaurants
- Den Bedürfnissen der Bevölkerung angepasste Öffnungszeiten, beispielsweise auch in der Verwaltung

- **Mobilität:** Im Zusammenhang mit der Qualität von Davos als Wohnort soll auch die Mobilität nicht ausser Acht gelassen werden. Verkehrstechnisch befriedigenden Anbindungen und einem den Bedürfnissen von Einheimischen und Gästen entsprechenden öffentlichen und individuellen Verkehrsnetz soll Rechnung getragen werden – immer auch mit Blick auf die Umweltverträglichkeit und die bekannte saubere Davoser Luft. Die Verkehrsbetriebe werden dabei ebenso berücksichtigt wie Angebote für Fussgänger und Radfahrer – immer auch unter dem Aspekt der Sicherheit. Diesbezüglich kommt auch der Raumplanung eine wichtige Rolle zu: Gewerbebezonen beispielsweise sollen so gewählt werden, dass man den Ansprüchen der Unternehmen gerecht werden kann, gleichzeitig aber auch Verkehrsbewegungen und Emissionen minimiert werden können.

### Ziele:

- Integratives Verkehrskonzept
- Optimale Ausrichtung von Wohn- und Gewerbebezonen
- Berücksichtigung der Umweltverträglichkeit einzelner Massnahmen



### Massnahmen Regionalmanagement:

- Aktives Engagement zugunsten einer optimalen Anbindung an das RhB- und SBB-Netz
- Prüfung des aktuellen Verkehrskonzepts
- Enge Zusammenarbeit mit den Verkehrsbetrieben
- Ausweitung des Angebots und der Sicherheit für den Langsamverkehr
- Gezielte Raumplanung und Schaffung von Gewerbezonon ausserhalb des Ortskerns
- Prüfung und Umsetzung von Möglichkeiten zur Minimierung von Emissionen und Energieverbrauch beim öffentlichen Verkehr (alternative Treibstoffe)

- **Freizeit und Infrastruktur:** Das reichhaltige Freizeit- und Sportangebot von Davos wird von Einheimischen und Gästen geschätzt, bedarf jedoch auch wiederkehrender Investitionen im grossen Ausmass. Ein schonender Umgang mit den finanziellen und natürlichen Ressourcen ist wichtig und bedingt eine eingehende Prüfung der mit einer Investition verbundenen Folgekosten. Dennoch sind viele Bereiche für die volkswirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde, der Region oder des Kantons essenziell, nicht zuletzt auch als Standortfaktor für Unternehmen und Privatpersonen. Diese Bereiche sollen evaluiert und entsprechend gefördert werden. Fördern bedeutet in diesem Zusammenhang jedoch nicht die bedingungslose Sprechung von öffentlichen Geldern. Vielmehr ist es die Aufgabe des Regionalmanagements, Finanzierungsmöglichkeiten öffentlicher und privater Hand aufzuzeigen und zu begleiten, im Idealfall in Etappen und projektorientiert. Im Zusammenhang mit den anderen erwähnten Zielen soll eine möglichst schwankungsresistente Auslastung angestrebt werden. Im Rahmen der politischen Kommunikation soll verdeutlicht werden, dass dieses Angebot auch seinen Preis hat, d.h. dass dadurch höhere Fixkosten (Bauland, Mietkosten, Steuern, etc.) entstehen können.

Zusätzlich zur hochstehenden, aber finanziell verträglichen Infrastruktur soll auch das Freizeitangebot im Rahmen von Veranstaltungen kontinuierlich begleitet und weiterentwickelt werden. Veranstaltungen von regionaler, nationaler oder internationaler Ausstrahlung sollen nicht nur als Rekreativmassnahme, sondern auch als Wirtschaftsfaktor verstanden werden. Sie generieren unentbehrliche Einnahmen, schaffen Arbeitsplätze und pflegen das Image von Davos als innovative, sportliche, gesunde und weltoffene Stadt in den Alpen.



### Ziele:

- In ausgewählten und für Davos volkswirtschaftlich relevanten Bereichen kann die vorhandene Infrastruktur mit internationalen Standards mithalten.
- Dadurch werden regelmässig Veranstaltungen mit internationaler Ausstrahlung – sowohl Kongresse als auch Sport-/Freizeitveranstaltungen (z.B. Weltcup, Europa- und Weltmeisterschaften) – in Davos durchgeführt. Der Schwerpunkt soll dabei auf den Imagetreibern der Sportregion Davos liegen (z.B. Langlauf/Davos Nordic).



### Massnahmen Regionalmanagement:

- Erhalt, Weiterentwicklung und Ausbau der vorhanden Infrastruktur anhand ihrer antizipierten volkswirtschaftlichen Bedeutung für die Landschaft Davos (ROI-Betrachtungsweise)
- Erhöhung der Auslastung, Minimierung der Schwankungen
- Mehrfachnutzungen von Sportanlagen (z.B. Sommernutzung Eissportzentrum) und Kongressräumlichkeiten (z.B. Aula SAMD)
- Prüfung von erweiterten Finanzierungsmöglichkeiten seitens Kanton, Bund oder Privaten
- Einbezug von Sport- und Wirtschaftsverbänden

- **Medizinische Versorgung:** Die konjunkturellen und saisonalen Schwankungen wirken sich auch auf die medizinische Versorgung der Davoser Bevölkerung und der Gäste aus. Während der Wintermonate kämpft das Personal im Spital Davos mit Überbelastungen, die hauptsächlich von der Nutzung der touristischen Anlagen – und somit vom Klima – abhängen. Zudem liegt es auf der Hand, dass die drohende Abwanderung von Davoserinnen und Davosern ins Unterland auch finanzielle Auswirkungen auf die Gesundheitslandschaft haben wird. Dennoch muss eine stabile Grundversorgung und ein effizienter Betrieb möglich sein. Mit einer Ausgliederung des Spitals in eine öffentlich-rechtliche Aktiengesellschaft allein sind diese Hürden noch lange nicht überwunden. Hinzu kommt, dass die Verfügbarkeit von Hausärzten, Spezialisten wie Sportärzten, aber auch einer qualitativ hochstehenden Geburtshilfe und Pädiatrie genauso zur Attraktivität eines Wohnstandorts beitragen wie das erweiterte Angebot von Physiotherapeuten bis hin zu alternativen Medizinformen. Die Kosten können nicht nur unmittelbar auf den Kanton übertragen werden. Dies erfordert eine Konzentration auf Kernkompetenzen und Differenzierung in allen Bereichen, die nicht die Grundversorgung betreffen.



### Ziele:

- Das Spital Davos bietet sowohl Grundversorgung als auch Spezialistentum und ist dafür überregional bekannt.
- Die hohen Auslastungen im Winter können abgedeckt und die Schwankungen durch differenzierte (Nicht-Winter-)Angebote ausgeglichen werden.
- Davoserinnen und Davoser lassen sich in Davos behandeln und die Hausärzte überweisen die Patienten nach Möglichkeit in das lokale Spital.
- Das medizinische Angebot steht im Einklang mit anderen Schwerpunkten (Tourismus, Kongresse, Gesundheit, Forschung).
- Medizinische Grundversorgung und Gesundheitstourismus schliessen sich nicht aus, sondern erzeugen Synergieeffekte.





### Massnahmen Regionalmanagement:

- Die Gemeinde Davos und das Regionalmanagement setzen sich ein für eine wirtschaftliche Entwicklung des Gesundheitsplatzes und des Spitals.
- Dabei werden neue Zusammenarbeitsformen (wie z.B. Personalpooling oder bauliche Massnahmen (z.B. NAD-ZHD)) geprüft und entsprechend gefördert.
- Strategiestudien und die Entwicklung von neuen Produkten und Angeboten werden vom Regionalmanagement unterstützt (z.B. HTW-Studie Gesundheitstourismus).
- Nutzung von Synergiepotenzial zwischen Spital, Kliniken, Alterszentrum und touristischen Angeboten.
- Aktive Einflussnahme beim Kanton
- Dialog mit Agenturen des Schweizer Gesundheitstourismus (z.B. Swiss-Health)
- Zusammenarbeit mit Sportverbänden und aktive Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit

## II. Innovation und Nachhaltigkeit im dynamischen Umfeld

### Vision:

**Davos profiliert sich als fortschrittlicher, zukunftsorientierter und nachhaltiger Standort. Dazu werden neue Angebote geschaffen, die eine positive wirtschaftliche Entwicklung zulassen, ohne die Ressourcen künftiger Generationen zu gefährden.**

 **Unternehmen, Forschungsinstitute, die Bevölkerung und die Behörden orientieren sich an einem Davos der Zukunft.**

Wirft man einen Blick in die Zukunftsstrategien der Schweizer Städte und Regionen fallen Stichworte wie *Innovationsstadt*, *Forschungsstandort*, *Kompetenzzentrum*, *Technologiecluster* oder *Wissens-transfer* besonders auf. Im Rahmen einer Strategie 2025 bedeutet dies für Davos nicht, dass im Sinne einer «me-too-Strategie» auch auf diesen Zug aufgesprungen werden muss. Hingegen wird damit deutlich, dass die Konkurrenz für die Wissensstadt und den Forschungsstandort Davos in Zukunft zunehmen wird. Bezüglich der immer wieder angesprochenen «dezentralen» Lage von Davos (kantonal genauso wie national) ist es wichtig, dass sich Davos auf die lange Tradition und ein grosses Argumentarium an harten und weichen Standortvorteilen abstützen kann, um sich von anderen Standorten im In- und Ausland differenzieren zu können.

- **Forschung und Entwicklung:** Davos besitzt eine lange Tradition als geschätzter Forschungsstandort. Dies hat sich direkt und indirekt auf andere Bereiche wie den Gesundheitsplatz, den Tourismus und insbesondere das Kongresswesen ausgewirkt und damit weitgehende wirtschaftliche Folgeeffekte ausgelöst. Die Gemeinde ist sich der Wichtigkeit und der Multiplikatoreffekte dieser Branche bewusst. Mit der AO Foundation, dem Schweizerischen Lawinenforschungsinstitut, dem Physikalisch-Meteorologischen Institut/Weltstrahlungszentrum, dem Schweizerischen Institut für Allergie- und Asthmaforschung, dem Christine Kühne-Center for Allergy Research and Education (CK-CARE) und dem Global Risk Forum befinden sich Institutionen mit weltweiter Ausstrahlung in Davos. Darüber hinaus bietet der geplante Campus, die «Graduate School» der Academia Raetica, eine weitere Gelegenheit, die Stärken des Forschungsplatzes Davos öffentlich zu demonstrieren. Die hochqualifizierten Mitarbeiter dieser Forschungsinstitute werden als wichtiger Wirtschaftsfaktor verstanden. Sie kurbeln die lokale Wirtschaft an, tragen die Marke Davos als Innovationsstandort in die Welt hinaus und nutzen die örtliche Infrastruktur. Ihnen sind hohe Lebensqualität, ein attraktives Freizeitangebot und die hohen Standards der Bildungsinstitutionen für ihren Nachwuchs besonders wichtig. Darüber hinaus profitiert der Gesundheitsplatz von der unmittelbaren Nähe der für sie relevanten Forschung.

Im Bereich der Forschung und Entwicklung befindet sich auch ein grosses unternehmerisches Potenzial. Mithilfe des Regionalmanagements sollen die Rahmenbedingungen für Spin-offs und Start-ups geschaffen werden. Mit relativ kleinem Initialaufwand entstehen dabei grosse Effekte. Wenn sich die neuen Unternehmen erfolgreich im Markt behaupten können, werden damit weitere Arbeitsplätze geschaffen. Lassen sich neue Mitarbeiter mit ihren Familien im Landwassertal nieder, ist davon auszugehen, dass diese auch vom lokalen Bildungsangebot Gebrauch machen. Im Sinne einer Kettenreaktion wird somit Nachwuchs für die Forschungsinstitutionen gefördert, der dann wiederum zum wirtschaftlichen und nachhaltigen Wachstum beitragen kann. Mit der neuen Stelle des Regionalentwicklers besitzt die Region Davos einen direkten Draht zum Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden, aber auch zu öffentlichen und privaten Innovations- und Forschungsstiftungen. Damit können insbesondere im vorwettbewerblichen Bereich, wo sich private Investoren aufgrund unsicherer Entwicklungen zurückhalten, Impulse gesetzt und Unterstützungsbeiträge in Anspruch genommen werden.



### Ziele:

- Halten und Bestandpflege der ansässigen Institute
- Aufbau eines nationalen Innovationsparks mit dem Fokus Umwelt- und Gesundheitsrisiken
- Akquise von «Satelliten» von schweizerischen und internationalen Hochschulen und Forschungsanstalten
- Forschungsinstitute und Forschende sind sich der weichen Standortvorteile bewusst
- Translation der Forschungsergebnisse in die wirtschaftliche Anwendung, wenn möglich vor Ort
- Realisierung von Start-ups und Spin-offs, Kommerzialisierung im für die Forschung zumutbaren Rahmen
- Neue Unternehmen sollen in Davos gegründet werden.



### Massnahmen Regionalmanagement:

- Unterstützung bei der Finanzierung von Projekten im Sinne der Neuen Regionalpolitik des Bundes und der öffentlichen und privaten Stiftungen
- Netzwerkpfege und Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten
- Begleitung und Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für Start-ups und Spin-offs, «Berater- und Netzwerkfunktion» des Regionalentwicklers
- Kommunikation der weichen Standortvorteile an die Generation Y, insbesondere Hochqualifizierte.

- **Wissenstransfer:** Während der Austausch zwischen Forschern und Wissenschaftlern anlässlich von Symposien, Foren oder ähnlichen Veranstaltungen gepflegt wird, fehlt in der Region der direkte Austausch zwischen Forschung und Wirtschaft weitgehend. Unter Wissenstransfer wird beides, sowohl der Austausch unter Forschern, als auch der Transfer von der Wissenschaft hin zu konkreten Produkten zur wirtschaftlichen Umsetzung verstanden. Der Regionalentwicklungsfonds bietet die Möglichkeit, solche Plattformen zu schaffen und die Forschungsergebnisse und -Erkenntnisse, die in den hier ansässigen Instituten erzielt wurden, Unternehmen und Investoren zu präsentieren. Dadurch wird die Davoser Forschung in wirtschaftliche Wertschöpfung transformiert, Unternehmen aus der Region können Effizienzsteigerungen erlangen oder sogar neue Märkte erschliessen. Als Resultat werden sowohl Forschungsstellen als auch Mitarbeiter und Unternehmen motiviert, den Innovationsstandort Davos auch in Zukunft in Betracht zu ziehen – ansässige Unternehmen werden gehalten und neue Unternehmen können angesiedelt werden.



### Ziele:

- Entstehung von Mikro-Clustern mit gegenseitigen Synergieeffekten
- Aufbau eines nationalen Innovationsparks mit dem Fokus Umwelt- und Gesundheitsrisiken
- Translation der Forschungsergebnisse in die wirtschaftliche Anwendung, wenn möglich vor Ort
- Ansiedlung von auswärtigen, bestehenden Unternehmen und Forschungsinstitutionen sowie Neugründungen



### Massnahmen Regionalmanagement:

- Begleitung und Koordination von Projekten mit dem Ziel, einen Netzwerkstandort eines nationalen Innovationsparks aufzubauen
- Schaffung von Plattformen zum Wissenstransfer zwischen Forschung und Wirtschaft
- Begleitung und Incentivierung von Start-ups und Spin-offs
- Schaffen von kurzen Informationswegen
- Ermöglichung des Zugangs zu Förderbeiträgen und Unterstützung im vorwettbewerblichen Bereich und der Konzeptphase

- **Gesundheit:** Der Gesundheitsplatz Davos hat in den vergangenen Jahren arg gelitten. Von 38 Sanatorien und Kliniken im Jahr 1918 sind gemäss heutigem Stand noch gerade deren zwei, die Hochgebirgsklinik Davos Wolfgang und die Zürcher Höhenklinik Davos, übriggeblieben. Neben der unermesslichen menschlichen Tragik, die hinter den vergangenen Jahren der Klinikschliessungen liegt, ergeben sich auch massive volkswirtschaftliche Einbussen. Durch den Wegzug von hochqualifiziertem Personal gehen keineswegs nur Steuereinnahmen verloren. Die aus den Schliessungen resultierenden wirtschaftlichen Negativeffekte durch den Wegzug der Familien sind bedeutend grösser.

Die Landschaft Davos blickt auf eine lange Tradition als Kurort zurück. Aus diesem Ruf resultiert ein erhebliches Entwicklungspotenzial, welches schnellstmöglich genutzt werden sollte, bevor der Glanz der Imagerträger vollends erlischt. Die Initiative «Davos Health» scheiterte leider im Mai 2008 an finanziellen Nöten des Vereins und politischem Widerstand. Dennoch wurde die Bedeutung des Gesundheitsplatzes Davos nie in Frage gestellt und von allen Seiten als sehr hoch eingestuft. Deshalb gilt es, in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen aus den Bereichen Gesundheit, Forschung, Tourismus und den Behörden einen gemeinsamen, zukunftsorientierten Marktauftritt ins Auge zu fassen.



### Ziele:

- Davos wird zum nationalen alpinen Kompetenzzentrum für Gesundheit.
- Im Fokus steht nicht eine Neuauflage von «Davos Health», sondern ein integriertes, wertschöpfungs- und exportorientiertes Konzept mit neuen Produkten und Dienstleistungen.



### Massnahmen Regionalmanagement:

- Dazu werden Schwerpunktbereiche und «Unique Selling Propositions» entwickelt, die dem Standort Davos zu neuem Glanz und internationaler Ausstrahlung verhelfen sollen.
- Eine innovative Ausrichtung soll zu Differenzierungsmerkmalen führen, die Zielgruppen definiert und angepasste Kommunikationsmassnahmen bestimmt werden.
- Die Fehler und Schwächen der Initiative «Davos Health» sollen evaluiert werden, um daraus zu lernen und die damals gemachten Fehler zu vermeiden.

- **Energie:** Seit dem Jahr 2001 trägt die Gemeinde Davos das Label «Energierstadt». Energieschweiz verleiht dieses Label als «Leistungsausweis für Gemeinden, die eine nachhaltige kommunale Energiepolitik vorleben und umsetzen». Zur Verleihung dieser Auszeichnung werden die nachhaltigen energiepolitischen Massnahmen einer Stadt anhand eines Kriterienkatalogs bewertet. Auch der Kleine Landrat hat sich im Zuge der Bemühungen, zur «Energierstadt» zu werden, zu den Grundsätzen des vorbildlichen Verhaltens bei der Umsetzung von Massnahmen bekannt. Darüber hinaus hielt er fest, dass die Energiepolitik der Landschaft Davos den Standort für die Wirtschaft und das lokale Gewerbe stärken soll. Das langfristige Ziel der Energieautarkie bezweckt, dass die Wertschöpfung in der Region gehalten oder in die Region transferiert wird. Zurzeit wird den Kriterien der Nachhaltigkeit in der Region jedoch nicht ausreichend entsprochen.

Zudem herrscht betreffend Zertifikaten, Auszeichnungen und Labels bei Gästen und Einheimischen Orientierungslosigkeit über die einzelnen Kriterien, die Zusammenhänge und den konkreten Umsetzungsmassnahmen. Mit einem strategischen Ansatz soll ein Energierichtplan als Steuerungsinstrument und somit Energiewertschöpfung ins Landwassertal geholt werden:



#### Ziele:

- Vorbildfunktion der Gemeinde punkto Energieeffizienz und nachhaltiger Entwicklung
- Die Energiepolitik soll den Standort für den Tourismus, die Wirtschaft und das lokale Gewerbe stärken und nicht zusätzlich belasten.
- «Saubere Energie aus der Region für die Region»: Das Ziel der Energieautarkie bedeutet, dass die Wertschöpfung grösstenteils in der Landschaft Davos bleibt.
- Senkung des Verbrauchs fossiler Energieträger, Substitution durch erneuerbare Energien



#### Massnahmen Regionalmanagement:

- Begleitung der verschiedenen Projekte («Energierstadt», «Smart City», etc.) und Extrahierung von Alleinstellungsmerkmalen
- Zusammenfassung der Aktivitäten unter einer Dachmarke: Schaffen von Orientierung im Massnahmen- und Label-Dschungel
- Selektion von realisierungswürdigen Energieprojekten und Begleitung hinsichtlich Finanzierung (NRP, Innovationsstiftung, KTI, etc.) und Kommunikation (Stadtmarketing)
- Steigerung der Wärmeeffizienz (z.B. durch Prüfen von Möglichkeiten im Bereich Geothermie), Begleiten eines Substitutionskonzepts Heizöl
- Ausbau der Photovoltaikanlagen
- Beobachtung der Entwicklungen für die Mobilität, insbesondere im Bereich des Öffentlichen Verkehrs (z.B. Gas- und Elektrofahrzeuge)

- **Der Kongresstourismus im dynamischen Umfeld:** Webinars, Halo-Calls sowie der zunehmende Zeit- und Kostendruck der Wirtschaft bedeuten Marktrisiken für den Kongressstandort Davos. Mit Bezug auf das innovative Umfeld, die lange Tradition, die ausgezeichnete Infrastruktur und die kurzen Wege vor Ort in Davos muss sich die Kongressstadt strategisch neu am Markt und an der Konkurrenz im In- und Ausland orientieren. Währungseffekte und die periphere Lage müssen durch überzeugende Differenzierungsmerkmale und den berühmten *Spirit of Davos* wettgemacht werden. Innovative Angebote beziehen sich nicht lediglich auf die Räumlichkeiten und Gebäude, sondern auf den «One-stop-Shop» und das hervorragende Rahmenangebot rund um den Kongressstandort. Der Austausch und die gemeinsame Angebotsentwicklung stehen genauso im Zentrum wie die Einhaltung von Standards und die nötigen Innovationen seitens Kanton und Gemeinde. Weil der Gast in Davos eventuell mehr für seinen Aufenthalt bezahlt, muss er dementsprechend auch eine qualitativ hochstehende und unvergleichliche Leistung erhalten.

 **Ziele:**

- Halten von Kongressen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung, insbesondere des World Economic Forum
- Akquise von neuen Veranstaltungen

 **Massnahmen Regionalmanagement:**

- Erhalt und Ausbau des «One-Stop-Shop»-Gedankens. Begleitung und Koordination von Angebotsgestaltungen
- Prüfung und Planung von allfälligen Investitionen zur Werterhaltung und -Steigerung
- Pflegen des Dialogs mit sämtlichen Anspruchsgruppen

- **Neue Angebote und strategische Zusammenarbeit:** Wie bereits in der Einleitung erwähnt, handeln die einzelnen wirtschaftlichen Akteure in Davos relativ eigenständig. Tourismus, Forschung, Bildung, Kongresswesen und Gewerbe werden grösstenteils als separate Bereiche – bestenfalls mit gegenseitigen Synergieeffekten – betrachtet. Im Rahmen des neuen Regionalmanagements sollen nicht nur die einzelnen Bereiche, sondern auch die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge aufgezeigt und nutzbar gemacht werden. Im Gegensatz zu anderen Destinationen kann Davos vom breit abgestützten und heterogenen Angebot Profit schlagen. Davos ist nicht „nur“ Wintersportort, das WEF, das SLF oder der HCD. Davos wird manchmal vorgeworfen, kein Profil zu haben, sprich „man weiss nicht, wofür Davos steht“. Dies ist ein grosser Vorteil, denn im Gegensatz zu anderen Orten soll Davos „alles bieten, was man braucht“. Davos ist keine reine Tourismus- oder Kongressdestination, genauso wenig ein reiner Forschungs- und Entwicklungsstandort. Die Zusammenhänge, das breite Spektrum, das Davos bietet, soll künftig nutzbar gemacht werden. Die Bereiche Gesundheit, Tourismus, Sport, Landwirtschaft, Forschung und Bildung sollen in diversen Projekten und gemeinsamen Marktauftritten vereint werden. Stichworte wie Gesundheitstourismus, Agrotourismus oder Bildungsangebote für Allergiker sollen nur einige Hinweise auf mögliche Themenfelder darstellen.



#### Ziele:

- Durch neue Angebote sollen zusätzliche Arbeitsplätze, Wertschöpfung und weniger saisonale Schwankungen erreicht werden.
- Davos verknüpft seine Steckpferde der Markenbildung und entwickelt neue Angebote.
- Insbesondere mit Blick auf die Bereiche Gesundheit, Forschung und Tourismus sollen neue Programme und konkrete Produkte entwickelt werden, die in der Schweiz einzigartig sind und auch über die Grenzen hinaus wahrgenommen werden.



#### Massnahmen Regionalmanagement:

- Regelmässiger Austausch der verschiedenen Akteure unter der Leitung des Regionalmanagements
- Kreativitätsplattformen und Workshops (z.B. Projekt «Entwicklung innovativer Produkte zur Stärkung des Gesundheits- und Aktivtourismus in Davos»)
- Förderung von neuen Ideen und Projekten mit NRP-Beiträgen



### III. Unternehmertum, Wertschöpfung und Wachstum

#### Vision:

**Davos' angespannte Finanzlage und die regulatorischen sowie demografischen Entwicklungen bedingen unternehmerisches Denken, einen haushälterischen Umgang mit finanziellen Ressourcen und wirtschaftliches Wachstum. Investitionen sollen weiterhin getätigt werden können, die wirtschaftlichen Effekte, der sogenannte «Return on Investment», soll jedoch kontinuierlich in Frage gestellt werden.**



**Unternehmen, Forschungsinstitute, Organisationen, Behörden und Bevölkerung handeln unternehmerisch.**

Finanzkrise, Euroschwäche, Investitionsstau, Kliniksterben, Zweitwohnungsinitiative, Urbanisierung und demografische Entwicklung – Bund, Kantone und Gemeinden stehen vor diversen Herausforderungen, die sich für Private, Unternehmen und die Öffentliche Hand negativ auf die Ertragsseite auswirken. Dies fordert eine genaue Betrachtung der Ausgaben, was keinesfalls in generellen Sparmassnahmen enden muss. Im Zentrum stehen eine strategische Ausrichtung, das Aufzeigen von Synergien und Effizienzsteigerungen sowie eine intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Um der drohenden Abwanderung von Bewohnern, Unternehmen, Forschungsinstitutionen und Kongressen vorzubeugen, müssen neue Impulse gesetzt werden – bei gleichzeitig schonendem Umgang mit den natürlichen und finanziellen Ressourcen. Die Vor- und Nachteile von Massnahmen und Eingriffen seitens Gemeinde und Kanton müssen sorgfältig abgewogen werden. Dabei sollen die Wertschöpfung, die Erschliessung von neuen Märkten, das Potenzial von neuen Arbeitsplätzen und das langfristige Wachstum im Zentrum stehen.

- **Davos als «Ganzjahresstadt»:** Mit der bedauerlichen Entwicklung des Klinikstandorts Davos nimmt die volkswirtschaftliche Abhängigkeit vom (Winter-)Tourismus und einzelnen Kongressen weiter zu. Dies bewirkt grosse regionale Schwankungen und Davos steht vor der Herausforderung, für Spitzenzeiten genauso gerüstet sein zu müssen wie für die „schwachen“ Monate. Diese grossen Schwankungen wirken sich auch auf die Bevölkerungszahlen aus, befristete Arbeitsverhältnisse verhindern eine konstante Planung und die Abfederung von saisonalen Effekten. Es sind nicht nur die direkt saisonal betroffenen Stellen in Tourismus und Hotellerie, auch das lokale Gewerbe oder z.B. das Spital spüren die Höhen und Tiefen im Jahreszyklus. Investitionen von Unternehmen und externen Interessenten werden dadurch riskanter und seltener. Unter dem Begriff «Ganzjahresstadt» wird ein grosses wirtschaftliches Potenzial vermutet. Durch den Ausbau der touristischen Infrastruktur (z.B. Bike- und Wanderwege) können teilweise bereits mit finanziell bescheidenen Mitteln grosse Einkommenseffekte bewirkt werden. Darüber hinaus resultiert die Stärkung des Forschungs-, Bildungs- und Gesundheitsplatzes in längerfristig gesicherten Arbeitsplätzen und Einwohnerzahlen. Die Einnahmefeffekte solcher Entwicklungen liegen auf der Hand, bedingen aber auch eine steuerliche Standortattraktivität – ein wichtiges Kriterium in der Wahl des Wohnsitzes und des Unternehmensstandorts.



#### Ziele:

- Davos wird als Wohnort und Tourismusdestination als langfristige Option betrachtet, saisonale Schwankungen sollen durch neue Angebote, aber auch Flexibilität in Sachen Personalmanagement abgeschwächt werden.
- Eine attraktive, aber für die Gemeindefinanzen verträgliche Steuerpolitik soll die Standortattraktivität steigern.
- Wochenaufenthalter und Saisonstellen sollen zugunsten einer höheren ständigen Wohnbevölkerung abnehmen.
- Zweitwohnungsbesitzer und Stammgäste sollen nach ihrer Pensionierung Davos als festen Wohnsitz in Betracht ziehen und sich hier niederlassen.



#### Massnahmen Regionalmanagement:

- Unterstützung von Projekten zur Förderung des Sommertourismus
- Stärkung der Forschungsinstitute durch Aufzeigen von öffentlichen und privaten Finanzierungsmöglichkeiten
- Explizite Standort- und Wirtschaftsförderung zugunsten neuer Unternehmen, Forschungs- und Bildungsinstitute (Campus)
- Aktive Bemühungen, internationale Sportevents und Kongresse (insb. ausserhalb der Hauptsaison) nach Davos zu holen
- Fördern und fordern einer aggressiven, aber sozial und volkswirtschaftlich verträglichen Steuerpolitik
- Schaffung von Gewerbe- und Wohnflächen zu erschwinglichen Preisen
- Entwicklung von Strategien und Massnahmen im Bereich Seniorenresidenzen/Wohnen im Alter.

- **Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderungsstellen von Kanton und Bund:** Der Kanton Graubünden und die Region Davos faszinieren Gäste schon seit Jahren. In der Vergangenheit waren es auch immer wieder Auswärtige, die Davos zu dem machten, was es heute ist: Von den ausländischen Höhenkliniken über das Physikalisch-Meteorologische Observatorium von Carl Dorn oder die Davoser Hochschulkurse von Albert Einstein bis hin zu wichtigen Playern in der Hotellerie – es gab immer wieder Persönlichkeiten und Unternehmen, die an den Standort Davos glaubten und hier etwas aufbauten. Auch wenn die Region mit vielen harten Standortfaktoren überzeugt, oft sind es auch emotionale Entscheide für unsere Region. Deshalb ist es wichtig, dass das Regionalmanagement konstant „die Fühler ausstreckt“ und ein Gespür für mögliche Interessenten und Investoren entwickelt. Eine enge Zusammenarbeit mit den Wirtschafts- und Innovationsförderungsstellen des Kantons und des Bundes ist dabei unabdingbar.



#### Ziele:

- Ansiedlung von neuen Unternehmen, Start-ups, Spin-offs und Forschungs- sowie Bildungsinstituten
- Bestandespflege und Halten der ansässigen Organisationen



## Massnahmen Regionalmanagement:

- Enge Zusammenarbeit und regelmässiger Austausch mit Wirtschaftsförderern von Bund und Kanton
- aktive Wirtschaftsförderung (Website, Informationsbroschüre, Netzwerkpflege, Teilnahme an Veranstaltungen)
- attraktive, aber finanziell verträgliche Steuerpolitik – auch für höhere Einkommen/Vermögen
- Pflege des Netzwerkes zu Unternehmern und potenziellen Investoren (z.B. Zweitwohnungsbesitzer, Kristall Klub HCD, WEF, Banken, Versicherungen etc.)

- **Das World Economic Forum und der HCD als wichtige Wirtschaftsfaktoren mit grosser Multiplikatorwirkung:** Die volkswirtschaftliche Bedeutung des World Economic Forums und des Hockeyclubs Davos für die Region sind unbestritten und anhand früherer Studien belegt. Das WEF und vier weitere grosse Kongresse generieren gemäss einer HSG-Studie rund 30 Millionen Franken regionale Wertschöpfung, wovon nicht nur das Kongresszentrum und die Hotellerie, sondern auch der Handel und das Gewerbe profitieren (*Die regionale Wertschöpfung des Kongresstourismus Davos*, IMP-HSG, 2012). Durch den Kongresstourismus werden zwischen 600 und 650 Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) geschaffen, auch dies löst wieder weitere positive Effekte auf die Davoser Wirtschaft aus. Davon abgesehen erhält Davos eine einzigartige, weltweite Kommunikationsplattform, deren Nutzen nicht oder nur teilweise beziffert werden kann. Obwohl sich die Organisatoren bis und mit 2018 verpflichtet haben, den Event in Davos durchzuführen, gilt es, die Beziehungen zu pflegen und die Veranstaltung längerfristig in Davos zu behalten. Dazu sind auch Investitionen seitens der Gemeinde nötig, die sich jedoch im grossen Ausmass lohnen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass es weitaus schwieriger sein wird, Events von dieser Grösse und Ausstrahlung nach Davos zu holen, als sie in Davos zu halten.

Auch die Bedeutung des Hockeyclubs für die Region wurde anhand einer Studie belegt. Es ist unbestritten, dass der HCD weit über die Gemeinde- und Kantonsgrenzen hinaus als Publikumsmagnet wirkt und damit nicht nur direkte Umsätze, sondern auch Folgeeffekte für den Tourismus, die Hotellerie, die lokale Gastronomie und das Gewerbe aufweist. Zudem bieten Netzwerke wie beispielsweise der mehrmals erwähnte Kristall Klub Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit Unternehmern und Investoren, welche in Davos tätig sind oder tätig sein möchten. Auch der Spengler Cup bietet Jahr für Jahr die Möglichkeit, die Marke Davos in ein weltweites Schaufenster zu stellen – der Wert dieser Kommunikationsplattform kann nur bedingt beziffert werden, ist aber auf jeden Fall positiv.

Leider bleibt die Multiplikatorwirkung der Grossanlässe und des HCD in Davos oft unbeachtet. Aus Sicht des Regionalmanagements ist es wichtig, in diese Treiber des Stadtmarketings zu investieren, auch wenn nicht jeder finanzielle Effekt genau gemessen und ausgewiesen werden kann.



## Ziele:

- Grossanlässe wie das World Economic Forum oder der Spengler Cup sollen auch im Jahr 2025 noch in Davos stattfinden.
- Öffentlichkeit und Politik sind sich der Bedeutung der Events und des HCD bewusst und sind bereit, entsprechende (Ersatz-)Investitionen zu tätigen.
- Club und Veranstalter sind jedoch auch bereit, Kompromisse einzugehen und im Rahmen von Stadt-Vermarktungsmassnahmen mitzuhelfen oder bezüglich Hallennutzung (z.B. HCD/WEF) flexibel zu sein, sofern dies den Betrieb nicht stört.
- Der Hockeyclub, aber auch die anderen Sportveranstaltungen, bleiben erstklassig und die ganze Region profitiert vom sportlichen Erfolg.



## Massnahmen Regionalmanagement:

- Schaffen von Bewusstsein (z.B. Info-Veranstaltungen und Projektwochen für Schülerinnen und Schüler)
- Kommunikation von Studien und Zusammenhängen, plausible Begründung von Förderungen und Investitionen
- Effizienzsteigerungen durch Mehrfachnutzungen (z.B. Trainingshalle HCD, Aula SAMD, etc.)
- → ROI-Betrachtung nach Möglichkeit

- **Flexible Raumplanung:** Expansionsprojekte von lokalen oder auswärtigen Interessenten scheitern schweizweit oft an zu grosser Bürokratie, langen administrativen Entscheidungswegen und trägen Entscheidungsprozessen. Es kommt nicht selten vor, dass Investoren mehrere potenzielle Standorte in Betracht ziehen und sich dann vor Ort mit hohen administrativen Hürden konfrontiert sehen. Um die Reaktionszeiten zu verkürzen, muss die Gemeinde Davos antizipativ agieren und verhältnismässig rasch und unkompliziert mögliche Flächen zu Verfügung stellen können. Dies bedeutet nicht, dass am Volkswillen oder der ökologischen Nachhaltigkeit vorbei gehandelt werden soll, im Gegenteil: potenziell nutzbare Flächen sollen früh genug erkannt und im Rahmen einer Raumplanungsstrategie für mögliche Projekte zur Verfügung stehen. Die Anforderungen an eine nachhaltige Raumplanung sollten unbedingt berücksichtigt werden<sup>3</sup>.

### Zieldimension

### Indikatoren

Wirtschaft

- fördert Wirtschaftswachstum
- optimiert Erreichbarkeiten
- Kosten bleiben tragbar

Gesellschaft

- Land und Peripherie sind punkto Infrastruktur auf regionale Zentren ausgerichtet
- Schutz der Gesundheit (insbesondere Emissionen und Naturgefahren)
- fördert Lebensqualität

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Arbeit von A. Campi, 2006: «Redevelopment von sich strukturell verändernden Räumen – am Beispiel der Höhenkliniken in Davos»

Umwelt

- fördert Nutzung umweltschonender Verkehrsmittel
- verringert Zwangsmobilität
- schont nicht erneuerbare Ressourcen
- vor Neubauten werden bestehende Gebäude benutzt

 **Ziele:**

- Antizipative Verfügbarkeit von Gewerbeflächen unter Berücksichtigung der ökologischen, städtebaulichen und gesetzlichen Vorgaben
- Kurze Entscheidungswege und kleine administrative Hürden
- Ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit, auch in der Raumplanung

 **Massnahmen Regionalmanagement:**

- Unterstützung einer strategischen Raumplanung unter dem Prinzip «agieren statt reagieren»
- Beachtung kantonaler und nationaler Vorgaben, Ausschöpfung der Möglichkeiten unter Berücksichtigung natürlicher Ressourcen
- Intensiver Austausch zwischen Behörden und Wirtschaftsverbänden
- Entwickeln eines „Gespürs“ für Interessenten und Investoren

## 6. Arbeitsgruppen, Anspruchsgruppen und Zieldimensionen

Basierend auf den genannten Handlungsachsen und den vorgeschlagenen Zielen und Massnahmen, sollen nun Arbeitsgruppen mit sämtlichen Stakeholdern gebildet werden, welche sich um die konkrete Umsetzung der Massnahmen bemühen. Unter der Leitung des Regionalmanagements sollen Lösungswege aufgezeigt, mögliche Stolpersteine beseitigt und konkrete Projekte realisiert werden. Die Bildung der Arbeitsgruppen ist dabei absichtlich als Querschnitt über die einzelnen Branchen gewählt worden. Ohne die Konstruktion zusätzlich komplexer gestalten zu wollen, soll diese Anordnung bestehende Strukturen aufbrechen und neue Ansätze und Gedanken ermöglichen.

Folgende Arbeitsgruppen sollen umgehend gebildet werden und ihre Arbeit aufnehmen:

- **Arbeitsgruppe 1: Lebensqualität und ganzheitliches Angebot**
- **Arbeitsgruppe 2: Innovation und Nachhaltigkeit im dynamischen Umfeld**
- **Arbeitsgruppe 3: Unternehmertum, Wertschöpfung und Wachstum**

Die einzelnen Arbeitsgruppen erarbeiten ein konkretes Umsetzungsprogramm in Bezug auf die ihnen zugeordneten Zieldimensionen.

Die nachfolgende Grafik zeigt den Bezug der Arbeitsgruppen zu den einzelnen Zielen und Massnahmen der «Agenda 2025» auf.

## Matrix Arbeitsgruppen, Anspruchsgruppen und Zieldimensionen

Arbeitsgruppen	Anspruchsgruppen				ZIELDIMENSIONEN						
	Bildung & Forschung	Gesundheit & Leben	Infrastruktur & Tourismus	Wirtschaft & Wachstum	Bildung	Forschung	Arbeit	Wohnen und Leben	Mobilität	Freizeit und Infrastruktur	Medizinische Versorgung
<b>I. Lebensqualität und ganzheitliches Angebot</b>	x	x	x	x							
<b>II. Innovation und Nachhaltigkeit im dynamischen Umfeld</b>	x	x	x	x	Forschung und Entwicklung	Wissens- transfer	Gesundheit	Kongress- tourismus	Angebots- innovation/ strategische Kooperationen		
<b>III. Unternehmertum, Wertschöpfung und Wachstum</b>	x	x	x	x	Davos als «Ganz- jahresstadt»	Koop. WiFö Bund/Kanton	WEF & HCD als Wirtschafts- faktoren	Flexible Raum- planung			

Einteilung der Arbeitsgruppen und Bezug zu den Zieldimensionen.  
Eigene Darstellung.



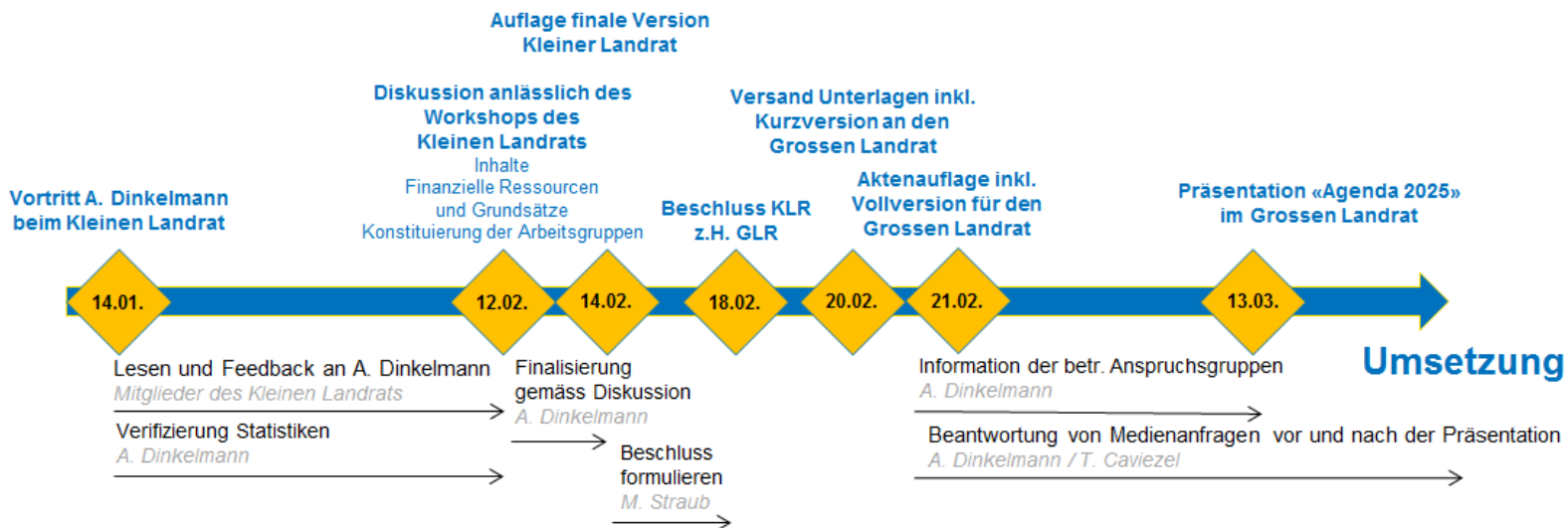
## 7. Finanzielle Ressourcen und Grundsätze

Es gelten die folgenden unternehmerischen Grundsätze zur Förderung von Projekten:

- Projektorientierung statt Giesskannenprinzip
- Synergien statt einzelbetriebliche Förderung
- Fokus «Return on Investment»
- Exportorientierung über die Landschaft Davos hinaus
- Anschubfinanzierungen statt regelmässige Subventionsbeiträge
- Projekte werden von externen/neu zu bildenden Trägerschaften geführt.
- Die öffentliche Hand beteiligt sich, Projekte werden nicht vollumfänglich öffentlich finanziert.
- Im Zentrum bezüglich öffentlicher Finanzierung steht das Umsetzungsprogramm der Neuen Regionalpolitik von Kanton und Bund, nicht die Wirtschaftsförderung der Gemeinde.
- Finanzierungshilfen werden an Milestones geknüpft und regelmässig überprüft.
- Die Mithilfe in den Arbeitsgruppen findet zugunsten der jeweiligen Organisation statt, d.h. es werden keine Sitzungsgelder ausbezahlt.
- Entstehen infolge eines Auftrags aus den Arbeitsgruppen Ausgaben, erfolgt die Entschädigung von Spesen, sofern nicht abweichend vereinbart, wie folgt:
  - Hauptmalzeiten sind von der Gemeinde zu tragen. Falls ein gemeinsames Essen ausfällt, gilt ein Ansatz von CHF 25.00 pro Hauptmalzeit
  - Übernachtung/Frühstück sind von der Gemeinde zu tragen. Falls nicht abweichend vereinbart, gilt ein Satz von CHF 125.00 pro Übernachtung inkl. Frühstück
  - Reisespesen: Für Mitglieder der Arbeitsgruppe, welche von Orten ausserhalb der Mitgliedsgemeinden der Destination Davos Klosters anreisen, gilt ein Kilometer-Ansatz von CHF 0.70. Öffentliche Verkehrsmittel sind nach Möglichkeit zu bevorzugen.

## 8. Nächste Schritte und Zeitplan

### a) Kommunikation



### b) Konstituierung der Arbeitsgruppen und weiteres Vorgehen

- Bestimmen von möglichen Mitgliedern der Arbeitsgruppen  
A. Dinkelmann / Mitglieder Kleiner Landrat
- Anfrage der «Nominierten»  
Landammann / A. Dinkelmann
- Kick-off Veranstaltungen der Arbeitsgruppen unter Vorsitz des Regionalentwicklers  
A. Dinkelmann
- Vorsitz der Arbeitsgruppen: Regionalentwickler  
A. Dinkelmann
- Entwicklung von Projekten, nach Bedarf Bildung von unabhängigen Projektgruppen  
Arbeitsgruppen
- Jahresbericht des Regionalentwicklers an den Kleinen Landrat  
A. Dinkelmann
- Verabschiedung des Jahresberichts z.H. des Grossen Landrats  
Kleiner Landrat
- Alle vier Jahre: Ausführlicher Zwischenbericht und Überarbeitung «Agenda 2025»  
A. Dinkelmann
- Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit  
A. Dinkelmann

## 8. Kontakt



**Adrian Dinkelmann**

Stadt- & Regionalentwickler  
Berglistutz 1  
Postfach  
CH-7270 Davos Platz 1

T: +41 81 414 30 18

E: [adrian.dinkelmann@davos.gr.ch](mailto:adrian.dinkelmann@davos.gr.ch)