



REGION MALOJA
REGIUN MALÖGIA
REGIONE MALOJA



Regionale Standortentwicklungsstrategie (rSES) Region Maloja

Aktualisierte Fassung (2025)

Aktualisierte, an der Präsidentenkonferenz vom 6. März 2025 von der
Präsidentenkonferenz Maloja genehmigte Fassung

6. März 2025

Impressum

*Kommission für Regional-
entwicklung* – Riet Campell
– Fernando Giovanoli
– Claudia Jann
– Jenny Kollmar
– Selina Nicolay

Veröffentlichung 6. März 2025

Bearbeitung Peder Plaz
Hanser Consulting AG, Poststrasse 3, 7000 Chur, www.hanserconsulting.ch

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	3
1	Zweck des Dokuments	5
2	Strategische Ausgangslage der Region Maloja	6
	2.1 Geostrategische Ausgangslage	6
	2.2 Tourismus als Leitbranche	7
	2.3 Wohn- und Arbeitsstandort.....	10
	2.3.1 Arbeitsplätze.....	10
	2.3.2 Bevölkerung und Arbeitspendelnde	11
	2.3.3 Zweitheimische und Teilzeiteinwohnende	14
	2.4 Nachhaltige Entwicklung als zentrales Thema	15
3	Ziele & Chancen der regionalen Entwicklung	17
	3.1 Übergeordnete Ziele 2050.....	17
	3.2 Die Chancen der Region Maloja	18
	3.2.1 Wirtschaftliche Chancen.....	19
	3.2.2 Gesellschaftliche Chancen	19
	3.2.3 Ökologische Chancen.....	20
4	Stossrichtungen der Standortentwicklungsstrategie	22
	4.1 Orientierung an der Nachhaltigkeit.....	22
	4.2 Stossrichtung 1: Tourismus qualitativ weiterentwickeln	23
	4.2.1 Beherbergung als Kernelement des Tourismus.....	23
	4.2.2 Schneesportgebiete optimieren	24
	4.2.3 Langlauf und Winterwandern.....	25
	4.2.4 Neue touristische Produkte	25
	4.2.5 Digital Customer Journey.....	26
	4.2.6 Marktbearbeitung optimieren.....	27
	4.2.7 Landschaft als wichtige Ressource der Region	27
	4.3 Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktivieren	28
	4.3.1 Erstwohnraum schaffen.....	28
	4.3.2 Aus- und Weiterbildungsangebote sowie berufliche Perspektiven schaffen	29
	4.3.3 Attraktives steuerliches Umfeld	29
	4.3.4 Integration von Zweitheimischen.....	30
	4.3.5 Mobilität	30
	4.3.6 Digitale Erreichbarkeit	31
	4.3.7 Diversifikation der Wirtschaft.....	32
5	Organisation der Standortförderung in der Region Maloja	33

5.1	Gemeinden der Region	33
5.2	Institution 'Region Maloja'	33
5.3	Tourismusorganisationen	34
5.3.1	St. Moritz Tourismus AG	34
5.3.2	Engadin Tourismus AG	35
5.3.3	Bregaglia Engadin Turismo	36

1 Zweck des Dokuments

Strategische Übersicht gewinnen

Alle Regionen im Kanton Graubünden verfügen über eine regionale Standortentwicklungsstrategie (rSES). Die vorliegende rSES der Region Maloja aktualisiert und ersetzt die bestehende rSES aus dem Jahr 2020.

Die Strategie zeigt ausgehend von der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der Region die **künftigen Potenziale und Herausforderungen** auf. Daraus werden **Schwerpunkte für die künftige Standortförderung** der Region abgeleitet.

Die Strategie dient den kommunalen, regionalen und kantonalen **Behörden** dazu

- einen **Überblick** über die bisherige Entwicklung der Region zu verschaffen
- **Potenziale** für die künftige Entwicklung zu erkennen und bezüglich Realisierbarkeit zu beurteilen
- **Schwerpunkte** für die regional- und standortpolitischen Massnahmen zu definieren.

Zudem zeigt die Strategie auf, welche **Projekte aus Sicht der Region wichtig** sind und deshalb bei finanziellem Förderbedarf oder bei einem raum- bzw. ortsplanerischen Anpassungsbedarf kommunal, regional und kantonal unterstützt werden sollen.

Strategie ist in mehreren Dokumenten verankert

Die strategische Entwicklung der Region Maloja ist in verschiedenen Dokumenten vorgespurt, die als integrierten Bestandteil der rSES zu betrachten sind:

- Strategie der nachhaltigen Entwicklung in der Region Maloja (Version 2023)
- Raumkonzept (2023) und Regionales Touristisches Gesamtkonzept (2023) der Region Maloja
- Kommunal-räumliche Leitbilder und Legislaturpläne der Gemeinden
- Tourismusstrategien der drei Tourismusorganisationen: St. Moritz, Engadin und Bregaglia

Abbildung 1 Übersicht der Standortstrategien der Region Maloja



2 Strategische Ausgangslage der Region Maloja

Die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Entwicklung der Region Maloja und ihre heutige Situation stellen die Basis dar, um Chancen abzuleiten (vgl. Kapitel 3) und Stossrichtungen der Standortentwicklungsstrategie zu definieren (vgl. Kapitel 4). Die zentralen Elemente der strategischen Ausgangslage sind nachfolgend kurz beschrieben. Im Grundlagendokument «Chartset» finden sich weiterführende Analysen zur regionalen Entwicklung.¹

2.1 Geostrategische Ausgangslage

Zwei Täler mit unterschiedlichen Bedürfnissen

Die Region Maloja befindet sich am südöstlichen Rand der Schweiz an der Grenze zur italienischen Provinz Sondrio. Die Region Maloja ist über verschiedene Strassenverbindungen und Alpenpässe (Julierpass, Malojapass, Berninapass / Livigno, Unterengadin / Ofenpass und Albulapass) sowie über das Streckennetz der Rhätischen Bahn (Albula- und Berninabahn; Veraina) mit den benachbarten Regionen verbunden. Der Engadin Airport in Samedan sowie die Flughäfen Zürich, Milano und Bergamo sichern die Erreichbarkeit aus der Luft. Die funktionalen Bezüge aus und nach Italien (insb. Livigno, Chiavenna, Veltlin) sind heute sehr ausgeprägt. Das touristische Kerngebiet ist aus den Metropolitanräumen Milano und Zürich ähnlich gut erreichbar. Die Region kann funktional in die vier Teilräume² «Plaiv», «Kerngebiet», «Seengebiet» und «Bregaglia» unterteilt werden. Diese haben sich, bedingt durch die unterschiedlichen räumlichen Voraussetzungen und funktionalen Bezüge, unterschiedlich entwickelt und weisen heute spezifische Eigenheiten auf. Bei den vier Teilräumen handelt es sich nicht um voneinander getrennte Gebiete. Die einzelnen Teilräume sind durch zahlreiche Beziehungen miteinander verbunden. Dennoch unterscheiden sich das Oberengadin und das Bergell in wesentlichen Punkten.

- **Oberengadin (geografisch):** Das geografische Oberengadin umfasst die Siedlungen von S-chanf bis Maloja. Es handelt sich um einen sozio-ökonomisch weitgehend homogenen Raum mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt im Kerngebiet St. Moritz-Celerina-Pontresina-Samedan. Der Kern der Exportwirtschaft ist primär mit der Hotellerie in St. Moritz und Pontresina lokalisiert, während Samedan eine wichtige regionale Versorgungsfunktion (z.B. Gesundheits- und Bildungswesen, Transport) zukommt. Die Seenorte Silvaplana, Sils i.E. und Maloja sind ebenfalls stark touristisch geprägt, auch wenn die wirtschaftliche Aktivität, absolut gesehen, schwächer ausfällt als im Kerngebiet. Die Orte der Plaiv verfügen über relativ wenig Hotels, und haben eher den Charakter von Wohn- und Zweitwohngemeinden.
- **Bergell:** Die Gemeinde Bregaglia geht von der italienischen Grenze bis Mitte Silsersee, bzw. von Castasegna bis Isola/Maloja. Anders als das Oberengadin ist die Gemeinde Bregaglia italienischsprachig, ein Grenzgebiet und ökonomisch weniger stark aufgestellt als das Oberengadin. Geografisch umfasst das Bergell ein Gebiet von 700 – 1'800 müM mit entsprechenden ökologischen Gegebenheiten. Der Tourismus unterscheidet sich unter anderem durch den Fokus auf nachhaltigen Tourismus, zahlreiche gut erhaltene historische Dorfkerne sowie lokale Produkte und intakte Landschaft. Zudem spielt die Energiewirtschaft mit den Wasserzinsen eine wesentliche Rolle.

Die Sozio-ökonomische Entwicklung der gesamten Region ist stark von der touristischen Entwicklung abhängig. Aufgrund der langen Distanzen über die Pässe zu anderen Regionen ist die Verflechtung mit den Nachbarregionen Mittelbünden, Davos, Unterengadin, Val Müstair eher schwach ausgeprägt. Eine eher starke Verflechtung weist das Oberengadin mit den Südtälern

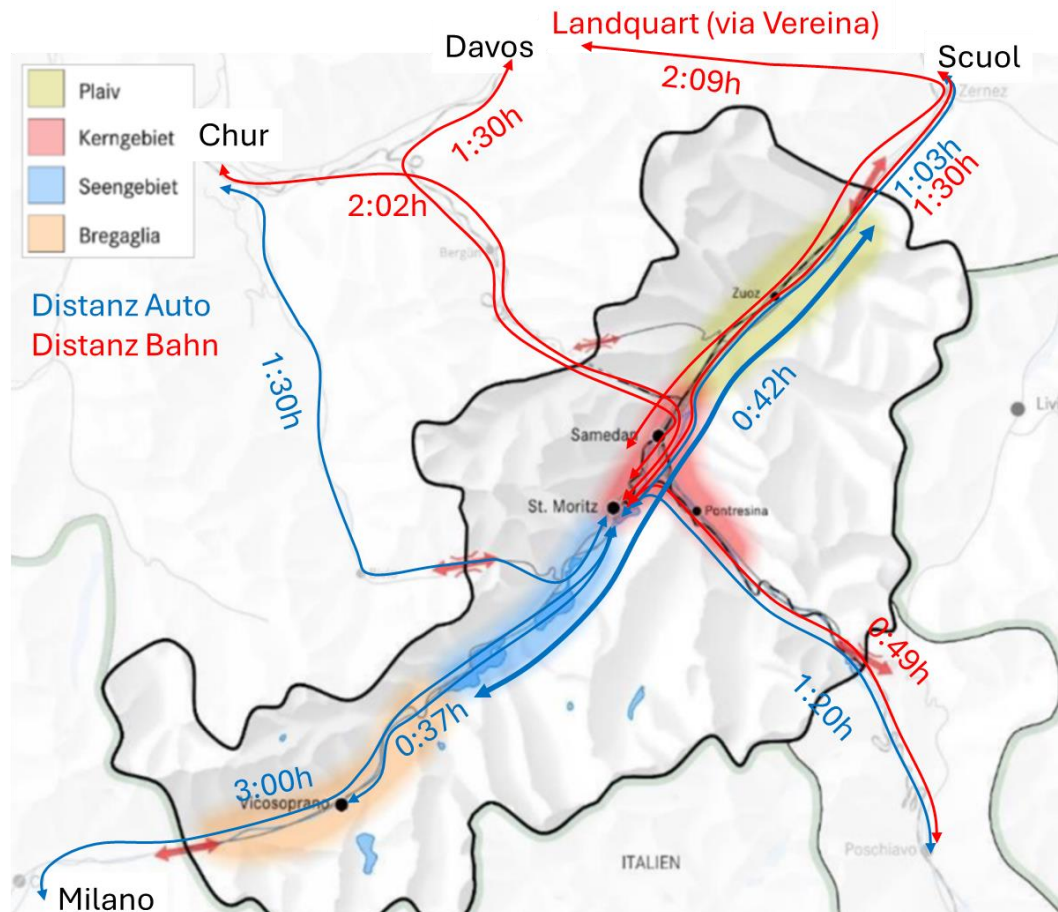
¹ Region Maloja (2022): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Chartset, aktualisierte Fassung vom 21.07.2022.

² Im Raumkonzept wird von Teilräumen gesprochen, in der Regionalentwicklung eher von Subregionen. Gemeint sind aber die gleichen funktionalräumlichen Gebiete.

Bergell und Poschiavo sowie mit dem angrenzenden Veltlin auf. Ein wesentlicher Teil der Arbeitnehmenden in der Region Maloja und insbesondere im Oberengadin pendelt aus diesen Gebieten zu.

Abbildung 2

Geostrategische Ausgangslage der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf Karte aus Regionalen Raumkonzept Maloja (2023)

2.2 Tourismus als Leitbranche

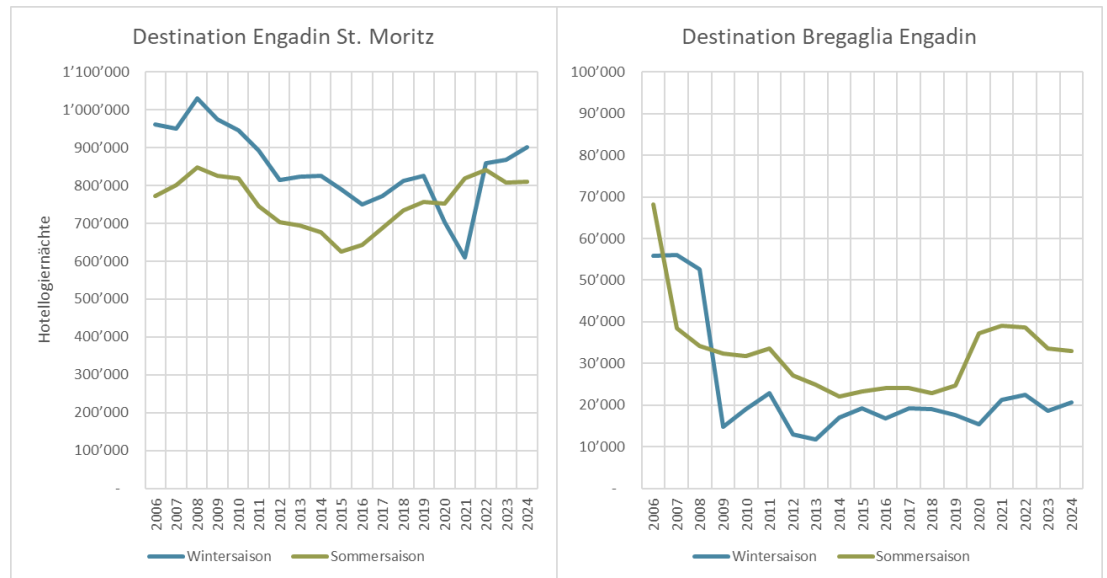
Tourismus auch künftig wirtschaftliches Rückgrat

Das Oberengadin zählt zu den führenden Tourismusregionen im Alpenraum und St. Moritz zu einem der bekanntesten Winter-Tourismusorten weltweit. Auch im Bergell ist der Tourismus nebst anderen Branchen ein zentraler wirtschaftlicher Motor. Für die Region Maloja ist der Tourismus nach wie vor die wichtigste Branche, welche zusammen mit der von ihr abhängigen Bauwirtschaft knapp 60% der regionalen Beschäftigung direkt sicherstellt und damit als eigentliche Leitbranche bezeichnet werden kann. Direkt und indirekt dürften rund 80-90% der Arbeitsplätze vom Tourismus abhängen

Zum Tourismus gehören nebst der Hotellerie und Bergbahnen auch die Parahotellerie und insbesondere die Ferien- und Zweitwohnungen sowie die Gastronomie und wesentliche Teile des Detailhandels. Die Hotellogiernächte bleiben jedoch ein guter Indikator für die Gesamtentwicklung des Tourismus in der Region. Und diese zeigen nach einem Rückgang Anfangs der 2010er Jahre einen stabilen positiven Trend seit 2013, sowohl im Winter wie auch im Sommer. Dieser Trend kann auch in der Entwicklung der Beschäftigungszahlen wiedererkannt werden.

Abbildung 3

Langfristige Entwicklung der Hotellogiernächte in der Region Maloja

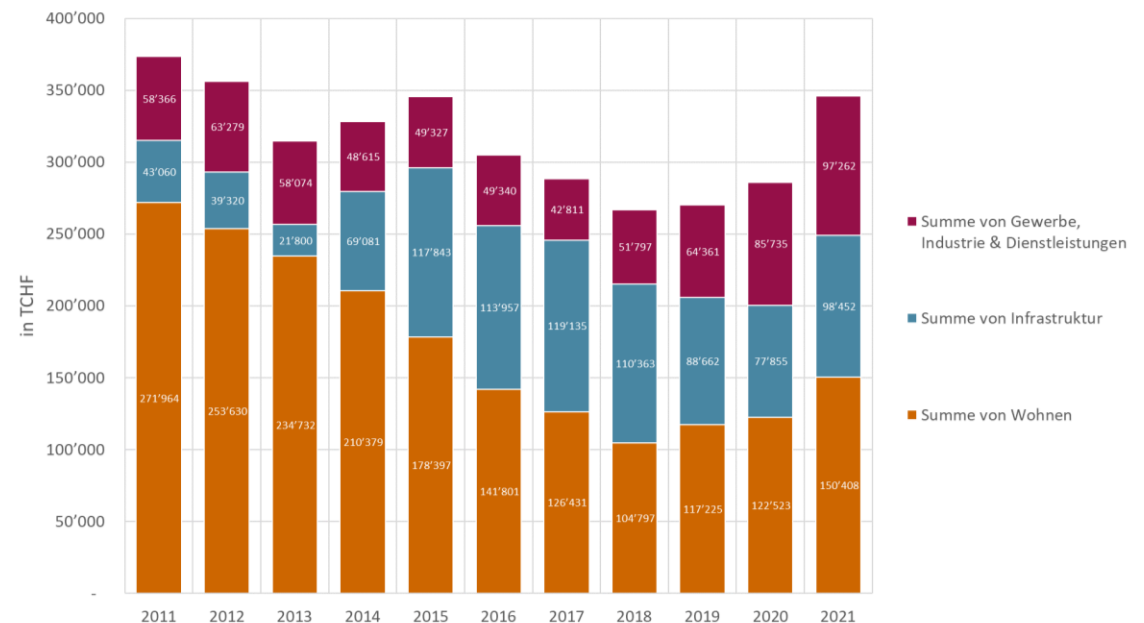


Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf Angaben des AWT

Ein wesentlicher Teil des Tourismusgeschäfts findet über die Zweitwohnungen und der Bauwirtschaft statt. Ein guter Indikator für dieses Geschäft bildet die Bauausgabenstatistik. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass infolge der Einschränkungen zum Zweitwohnungsbau in den 2010er Jahren, die Bauausgaben im Wohnbau deutlich rückläufig waren, was sich auch auf die Beschäftigung ausgewirkt hat.

Abbildung 4

Entwicklung der Bauausgaben in der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf BFS Bauausgabenstatistik

Die Ausgaben für Gewerbe schwanken stark, da sie auch von Grossprojekten wie Hotels, Schulen usw. abhängig sind. Bei den Ausgaben für Infrastruktur handelt es sich primär um Investitionen in Strassen und Bahn, die naturgemäss eine hohe Konstanz aufweisen. Die Ausgaben

für Gewerbe und Infrastruktur konnten in der Region in den letzten Jahren einen wesentlichen Teil des Nachfragerückgangs im Wohnbau kompensieren.

Trotz diesem positiven Trend kämpft der Tourismus im Oberengadin, wie die meisten alpinen Tourismusorte in der Schweiz mit **schwierigen Rahmenbedingungen, insbesondere:**

- Der **starke Schweizer Franken** erschwert das Geschäft mit ausländischen Gästen.
- Die hohe Saisonalität erschwert es den Leistungsträgern attraktive Ganzjahresarbeitsplätze anzubieten. Der Winter bildet das Rückgrat der Oberengadiner Tourismuswirtschaft und finanziert die Entwicklung der Ganzjährigkeit. Der Sommer ist trotz zunehmender Nachfrage, insbesondere in der Luxushotellerie und bei den Bergbahnen, nur ein Nebengeschäft. Trotz vielfältiger Anstrengungen ist es bisher nicht gelungen, den Sommer gleichwertig wie den Winter zu positionieren, geschweige denn eine ebenbürtige Wertschöpfung zu erzielen. Das Businessmodell für den Sommer respektive für die Ganzjährigkeit ist noch nicht gefunden und zurzeit auch nicht erkennbar.
- Die im branchenvergleich in der Schweiz eher **tiefe Wertschöpfung** insbesondere in Hotellerie und Gastronomie, erschwert es einheimische Arbeitskräfte für die Branche zu gewinnen, weshalb diese Leistungsträger stark auch auf Saisonmitarbeitenden und Grenzgehenden abstützen müssen.
- In den letzten Jahren kämpft die ganze Schweiz aufgrund von demografischen Verschiebungen mit einem zunehmenden **Fachkräftemangel**. Dieser ist in der Region Maloja und im Tourismus besonders stark ausgeprägt. Derzeit basiert die Region Maloja sehr stark auf Fachkräfte aus Italien. Mit dem neuen Abkommen über die Besteuerung von Grenzgänger:innen zwischen Italien und der Schweiz besteht eine Gefahr, dass sich die Voraussetzungen für dieses Arbeitskräftereservoir verschlechtern.³
- Aufgrund verschiedener Ursachen hat sich in jüngster Zeit der **Mangel an bezahlbarem Wohnraum** in der Region stark akzentuiert, was wiederum die Rekrutierung von Mitarbeitenden in der Region stark erschwert.

Weitere Überlegungen zu Chancen und Herausforderungen der Tourismuswirtschaft können in der Tourismusstrategie Graubünden nachgelesen werden.⁴ Diese Herausforderungen können nicht kurzfristig überwunden werden und bilden für die Standortentwicklungsstrategie wesentliche Voraussetzungen.

Eine höhere, gleichmässige Auslastung der Tourismusnachfrage übers Jahr hat nicht nur das Potenzial, die Wirtschaftlichkeit von Tourismusunternehmen zu verbessern, sondern resultiert auch in einer attraktiveren Arbeitsmarktsituation für die Region. Ein Ausbau des Ganzjahrestourismus muss daher ein Ziel innerhalb der Standortentwicklungsstrategie darstellen.⁵

³ Im bisherigen Abkommen von 1974 werden italienische Grenzgänger:innen mit Arbeitgebenden in der Schweiz ausschliesslich in der Schweiz besteuert. Die betroffenen Kantone leiten 40% der Einnahmen als Ausgleich an die jeweiligen italienischen Wohnsitzgemeinden weiter. Das revidierte Abkommen über die Besteuerung der Grenzgänger:innen ist im Juli 2023 in Kraft getreten und bezeichnet die Personen, die nach dem 17.07.2023 in der Schweiz im Grenzgebiet eine unselbstständige Erwerbstätigkeit aufgenommen und zugleich ihren Wohnsitz in Italien haben als 'neue' GrenzgängerInnen. Aufgrund des fest definierten Grenzgängerbegriffs muss deren Wohnsitz in Italien weniger als 20 Kilometer von der Schweizer Grenze entfernt sein und die tägliche Rückkehr an diesen ist ebenfalls Voraussetzung. Für diese Population wird die Schweiz 80% der Quellensteuer auf das Einkommen der GrenzgängerInnen erheben. Zudem werden die «neuen» GrenzgängerInnen in Italien zusätzlich ordentlich besteuert, wobei eine Doppelbesteuerung beseitigt wird. Die bisherigen GrenzgängerInnen werden bis 2034 nach den bisherigen Regeln besteuert.

⁴ Kanton Graubünden (2024): Tourismusstrategie Graubünden, Orientierungsrahmen der Regierung für das Bündner Tourismussystem.

⁵ Weitere Zahlen und Fakten, welche die Ausgangslage bzw. die Entwicklung der Region im Bereich Tourismus beschreiben, sind dem Dokument «Chartset» zu entnehmen.

Der Tourismus ist und bleibt die Leitbranche in der Region Maloja. Er ist für den Erhalt des Wohlstandes und der Lebensqualität der Ein- und Zweitheimischen Bevölkerung von grösster Bedeutung und bei Interessenabwägungen entsprechend zu gewichten. Der Tourismus und dessen Weiterentwicklung nimmt dementsprechend eine zentrale Rolle in der regionalen Standortentwicklungsstrategie 2030 ein.

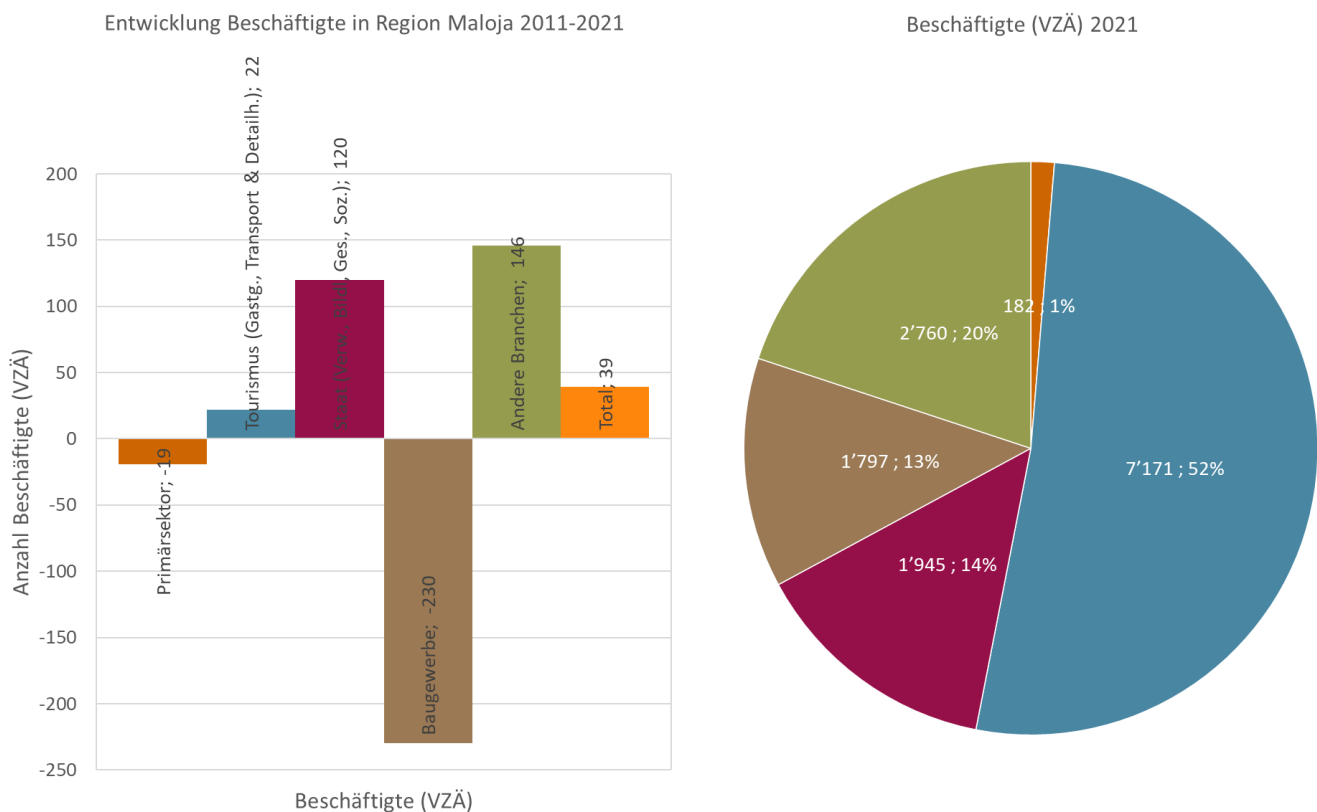
2.3 Wohn- und Arbeitsstandort

2.3.1 Arbeitsplätze

Stabile Anzahl Arbeitsplätze

Die Entwicklung des Arbeitsstandorts war im letzten Jahrzehnt insgesamt stabil bis positiv. Während die Kernbranchen im Tourismus zulegen konnten, hat die Bauwirtschaft infolge der Zweitwohnungsbeschränkung Arbeitsplätze abgebaut. Wesentliche Arbeitsplätze wurden jedoch – wie überall in der Schweiz – in den staatsnahen Bereichen (insb. Gesundheit, Bildung und Soziales) geschaffen. Zudem ist es aber auch gelungen, Arbeitsplätze in anderen privaten Branchen, insb. Dienstleistungen auszubauen. Der Tourismus stellt nach wie vor über 50% der Arbeitsplätze in der Region Maloja und ist für nahezu alle Arbeitsplätze indirekter Treiber.

Abbildung 5 Übersicht zur Entwicklung der Arbeitsplätze in der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf BFS STATENT

Zwar ist es in der Vergangenheit gelungen die Arbeitsplätze allgemein zu erhöhen. In jüngster bekundet die Region jedoch Mühe die Arbeitsplätze zu besetzen, dies trotz ausgiebiger Ausschöpfung des Potenzials aus den Grenzregionen. Zudem stehen der Gesundheitsstandort aufgrund stark steigender Kosten und Zentralisierungstendenzen sowie der Bildungsstandort wegen sinkender Schülerzahlen unter Anpassungsdruck, was wiederum auf die Wohnattraktivität einen negativen Einfluss haben könnte.

2.3.2 Bevölkerung und Arbeitspendelnde

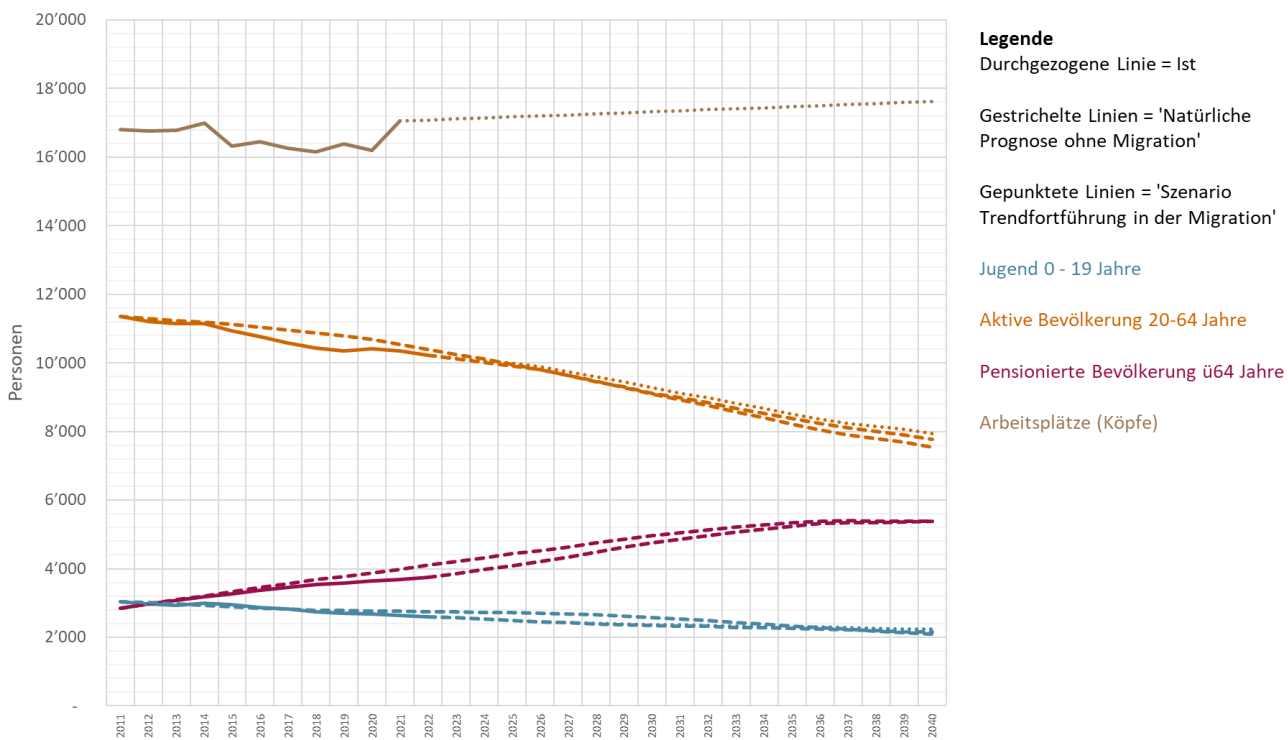
Seit 2011 hat die ständige Wohnbevölkerung in der Region Maloja um 3.6% abgenommen. Von der negativen Tendenz, welche dem gesamtschweizerischen Trend entgegenläuft,⁶ ist nicht die gesamte Region gleichermassen betroffen. Wir beleuchten die Entwicklung der Bevölkerung in der Folge etwas näher für die Gemeinde Bregaglia und die Gemeinden des Oberengadins separat, da es sich um ein wesentliches Thema der Standortentwicklung in der Region Maloja in den nächsten Jahren handeln wird.

Oberengadin

Stark rückläufige aktive Bevölkerung

Im Oberengadin sehen wir eine stark rückläufige aktive Bevölkerung bei gleichbleibenden Arbeitsplätzen und eine zunehmende pensionierte Bevölkerung. Die Jugend war ebenfalls in den letzten 10 Jahren rückläufig. Aufgrund der natürlichen Prognose und Trendfortschreibung bei den Arbeitsplätzen ist davon auszugehen, dass die aktive Bevölkerung weiterhin schrumpfen wird. Bisher konnten die Arbeitsplätze dennoch besetzt werden, dies aber vermehrt mit Zupendelnden und insb. Grenzgehenden.

Abbildung 6 Langfristige Bevölkerungsentwicklung und Zukunfts-Szenarien für das Oberengadin (Region Maloja ex. Gemeinde Bregaglia)



⁶ Die Schweizer Bevölkerung wächst jährlich um durchschnittlich 0.8%

Arbeitsstandort Oberengadin (ex. Maloja)								
	2014		2018		2020		2014-2020	
Arbeitsplätze (Köpfe)	16'994	100%	16'143	100%	16'191	100%	-803	-5%
Arbeitend und Wohnhaft vor Ort	11'115	65%	10707	66%	9'518	59%	-1'597	-14%
Zupendelnde aus der Schweiz	6'193	36%	6'572	41%	6'333	39%	140	2%
Zupendelnde Grenzgehende	2'534	15%	3'063	19%	3'542	22%	1'008	40%
Saisonarbeitende	2'272	13%	2'087	13%	1'653	10%	-619	-27%
Unerklärt	-5'120	-30%	-6'286	-39%	-4'855	-30%	265	-5%

Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf BFS – STATPOP und STATENT

Zumindest die Vergangenheit zeigt, dass es nicht gelungen ist, die aus dem Arbeitsmarkt austretenden Einwohnenden durch eine entsprechende Anzahl Zuziehenden zu ersetzen. Gründe dafür sind einerseits der Wohnungsmangel in der Region, andererseits aber auch die aus Schweizer Sicht periphere Lage mit eingeschränktem Arbeitsmarkt und aus italienischer Sicht die interessante Kombination aus Schweizer Verdienst und italienischen Wohnkosten.

Die Steuerung der aktiven Bevölkerung im Verhältnis zum Arbeitsmarkt dürfte in den nächsten 10-15 Jahren eine zentrale Herausforderung der regionalen Entwicklung im Oberengadin bilden.

Gemeinde Bregaglia

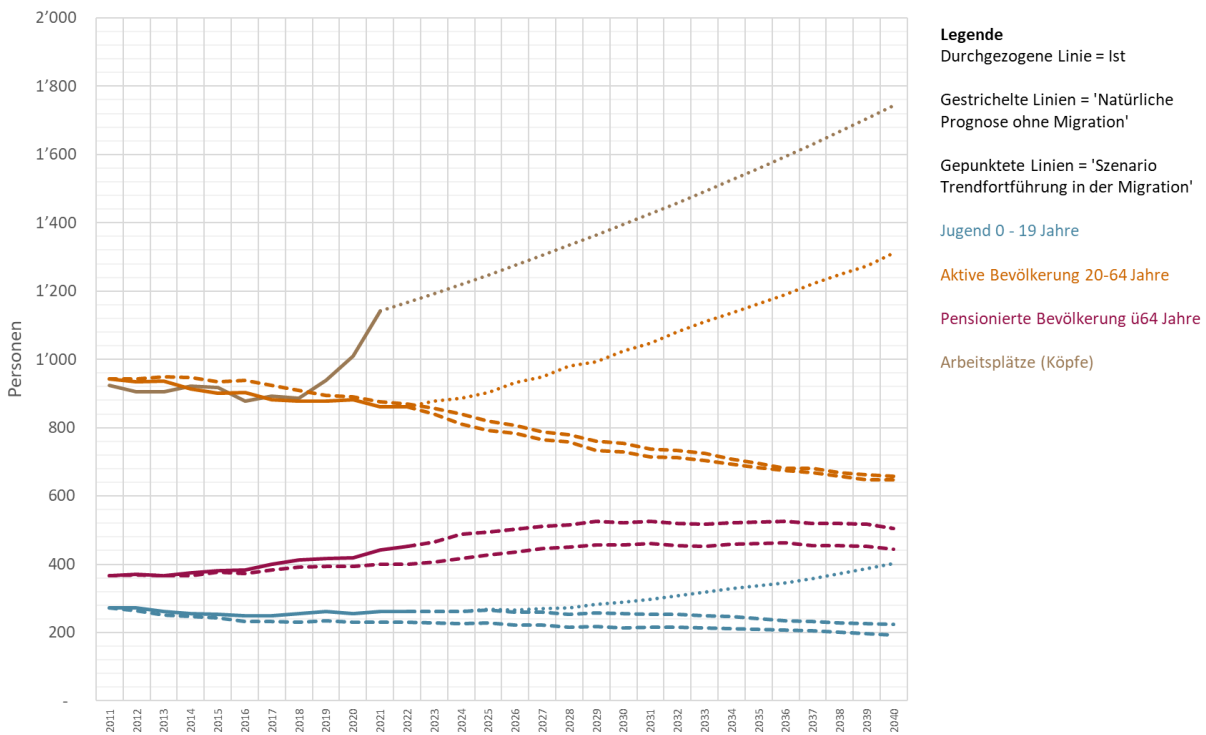
In jüngster Zeit, zunehmende Arbeitsplätze

In der Gemeinde Bregaglia fällt die starke Zunahme der Arbeitsplätze auf, die teilweise auch durch Unternehmen geprägt ist, die im Baugewerbe des Oberengadins tätig sind, aber im Bergell von der Verfügbarkeit von günstigerem Gewerbeland profitieren. Auch in der Gemeinde Bregaglia ist die aktive Bevölkerung rückläufig und die Arbeitsplätze müssen vermehrt durch Grenzgehende belegt werden. Für die Gemeinde Bregaglia sind die Grenzgehenden, die im Bergell arbeiten, tendenziell positiv, weil sie mithelfen auch wichtige Institutionen mit Fachkräftemangel aufrecht zu erhalten, wie z.B. das regionale Spital. Die durchfahrenden Arbeitskräfte stellen primär eine verkehrliche Zusatzbelastung dar.

Während die natürliche Prognose einen weiteren Rückgang der aktiven Bevölkerung erwarten lässt, zeigt die Trendprognose eine günstigere Entwicklung. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass es der Gemeinde Bregaglia (im Unterschied zum Oberengadin) in den letzten Jahren gelungen ist, einen relevanten positiven Nettowanderungssaldo zu erzielen. Dies hängt teilweise auch mit der guten Entwicklung der Siedlung Maloja zusammen.

Für die Gemeinde Bregaglia dürften in den nächsten 10-15 Jahren ebenfalls die Fragen rund um die Entwicklung des Wohnortes einerseits in Maloja als Teil des Oberengadins, andererseits aber auch im Bergell im Hinblick auf die grenznahe Lage von hoher standortpolitischer Relevanz sein.

Abbildung 6 Langfristige Bevölkerungsentwicklung und Zukunfts-Szenarien für die Gemeinde Bregaglia

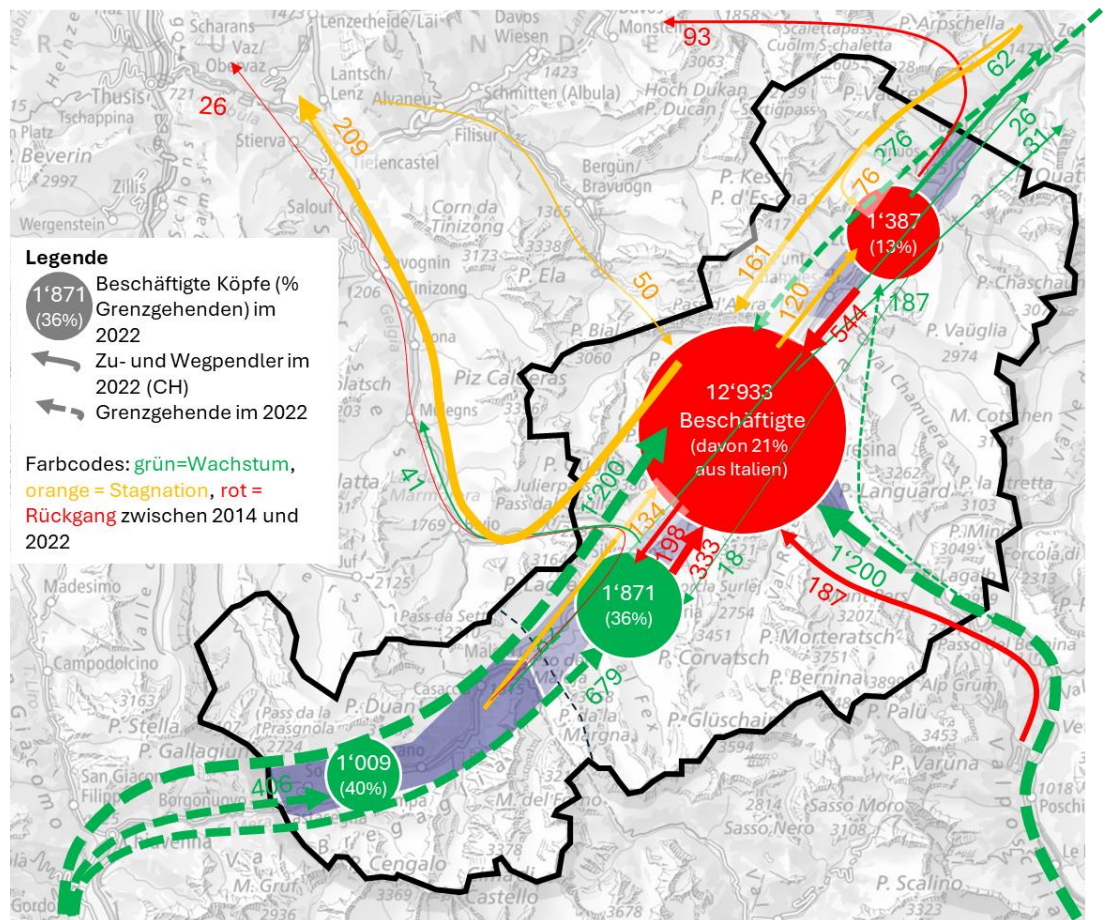


Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf BFS – STATPOP und STATENT

Die starke und zunehmende Abhängigkeit sowohl des Bergells wie auch des Oberengadins von den Grenzgehenden als Arbeitnehmende kann auch gut an der nachfolgenden Grafik abgelesen werden, welche die aktuellen Arbeitsmärkte (Bregaglia, Seengebiet, Kerngebiet und Plaiv) sowie die Pendlerbeziehungen und Grenzgehenden darstellt. Insgesamt haben die Pendlerbeziehungen nach Norden zwischen 2014 und 2022 stagniert. Die innerregionalen Pendlerbeziehungen haben abgenommen. Die vor Ort arbeitende und wohnende Bevölkerung hat ebenfalls abgenommen. Die fehlenden Arbeitskräfte wurden primär in Italien durch eine stark zunehmende Anzahl Grenzgehenden rekrutiert.

Abbildung 7

Arbeitsmarkt, Pendlerbeziehungen und Grenzgehende im Jahr 2022 und im Vergleich zum Jahr 2014 (farbliche Codes)



Quelle: Hanser Consulting AG, basierend auf diversen Statistiken des BFS

2.3.3 Zweitheimische und Teilzeiteinwohnende

Zunehmende Möglichkeiten für und vielfältige Arten von 'remote work' als Chance

Die Region Maloja ist nicht nur Heimat für Einwohnerinnen und Einwohner, sondern auch für viele Zweitheimische. Das Oberengadin und insbesondere die Gemeinde St. Moritz stellen einen der wertvollsten Zweitwohnungsstandorte im Alpenraum dar. Alle Gemeinden⁷ der Region Maloja weisen einen Anteil von mehr als 20% Zweitwohnungen auf und unterstehen damit den Restriktionen des Zweitwohnungsgesetzes. Die Zweitheimischen bringen Wertschöpfung und Impulse in die Region (vgl. InnHub, Firma ON) und weisen aufgrund ihrer Verbundenheit mit dem Engadin ein Potenzial als künftige Einwohnende auf.

Nebst anderen Vorzügen der Region stellt die attraktive Steuerpolitik der Oberengadiner Gemeinden einen Anreiz für eine Wohnsitznahme in der Region dar. Die Steuerbelastung ist im kantonalen Vergleich attraktiv. Der durchschnittliche Steuerfuss der Einkommenssteuer in der Region liegt deutlich unter dem Bündner Durchschnitt.⁸

Neue Arbeits- und Lebensformen (Homeoffice, CoWorking, remote work usw.) bringen zunehmend die Möglichkeit mit sich, dezentral zu wohnen und zu arbeiten. In Kombination mit der hohen Lebensqualität in der Region und der einzigartigen Landschaft kann dieser Trend dazu führen, dass die Oberengadiner Gemeinden künftig häufiger als ständiger oder zeitweiliger Wohnstandort gewählt werden, wenn sie ihre Wohnstandortqualitäten bedarfsgerecht

⁷ Der höchste Zweitwohnungsanteil verzeichnet Madulain mit 77.5%; der niedrigste S-chanf mit 38.2%.

⁸ Weitere Zahlen und Fakten, welche die Ausgangslage bzw. die Entwicklung der Region im Bereich «Wohnen und Arbeiten» beschreiben, sind dem Dokument «Chartset» zu entnehmen.

ausgestalten. Damit rücken eine Vielzahl von Faktoren (z.B. Familienangebote wie Kitas/Ausbildung, Gesundheitsversorgung, Steuerbelastung, digitale Erschliessung) welche die Lebensqualität vor Ort steigern in den Fokus der Standortentwicklung.

Eine hohe wahrgenommene Attraktivität als Wohn- und Lebensraum ist massgebend, ob sich Ein- und Zweitwohnende zeitweilig oder dauerhaft in der Region niederlassen. Deshalb soll die Stärkung der Attraktivität der Region als Wohn- und Lebensraum unter dem Stichwort «Wohnen und Arbeiten» eine zentrale Rolle in der regionalen Standortentwicklungsstrategie 2030 bilden.

2.4 Nachhaltige Entwicklung als zentrales Thema

Hohe Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Bevölkerung

Die Region Maloja verfügt mit seiner einzigartigen Landschaft und mit seinen vielfältigen Ökosystemen über bedeutende Naturschätze. Diese bilden nicht nur die Lebensgrundlage für Flora und Fauna, sondern auch für die Bevölkerung in der Region. Steigende Schneefallgrenzen und der Rückgang des Permafrosts, Vegetationsverschiebungen und die Zunahme von Wetterextremen und Naturgefahren sind unmittelbare Phänomene, die bereits heute sichtbar sind.

Auf der anderen Seite bergen die hohe Lage mit ihrer Schneesicherheit im Winter und die angenehmen Temperaturen im Sommer Chancen, gerade auch für einen ganzjährigen Tourismus. Vor diesem Hintergrund nimmt der Aspekt der Nachhaltigkeit bei der Umsetzung der Standortentwicklungsstrategie in der Region Maloja eine hohe Bedeutung ein. Ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche werden bei der Weiterentwicklung sorgfältig abgewogen.

Die Region Maloja hat in einem breit angelegten inklusiven Diskussionsprozess das Thema Nachhaltigkeit aufgearbeitet. Die Erkenntnisse wurden in einem Bericht⁹ zusammengefasst.

In der Diskussion hat ergeben, dass mit dem Begriff 'Nachhaltigkeit' nicht nur ökologische Ziele angesprochen, sondern gleichermassen auch gesellschaftliche und ökonomische Ziele. Die Ist-Analyse der Region hat in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen folgende Stärken und Schwächen gezeigt:

- Das **Ökosystem und die Landschaft** werden gut geschützt, wobei es keine Klimastrategie oder einen Massnahmenplan zur Senkung des CO₂-Ausstosses (ca. 0.2 Mio. t CO₂ pro Jahr) gibt. Grösste Hebel zur Treibhausgasreduktion liegen bei den Heizungen und Gebäuden (Dämmung) sowie beim Verkehr. Die Folgen des Klimawandels (z.B. Trockenheit, Schneemangel) sind deutlich und stellen insbesondere die Landwirtschaft vor neue Herausforderungen.
- Die **wirtschaftliche Entwicklung** verläuft seit einigen Jahren positiv. Die Schneesicherheit und die Sommerfrische stellen in Zukunft klare USPs des Tourismus dar. Die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Tourismus ist nach wie vor sehr hoch, weshalb Anreize zur Diversifizierung wichtig sind. Sorgen bereiten der Personal- und Fachkräftemangel, der sich durch die Abwanderung der jungen Menschen und überdurchschnittliche Alterung der Bevölkerung zukünftig noch akzentuieren wird. Auch fehlende Kinderbetreuungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie knapper Wohnraum sind heute Schwachstellen.
- Die **Lebensqualität** in der Region ist hoch. Die lokale Verwurzelung und kulturelle Identität sind stark. Gleichzeitig nimmt der Zusammenhalt der Bevölkerung und ihr Engagement in Vereinen, wie in anderen Regionen auch, ab. Es fehlt an einer Jugendkultur, an

⁹ Region Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja

Begegnungsräumen und beruflichen Entwicklungsperspektiven, was sich in den Abwanderungszahlen bemerkbar macht. Eine weitere Herausforderung für Einheimische stellen der knappe Wohnraum und die hohen Immobilienpreise dar.

Gemäss Bevölkerungsumfrage haben folgende zehn Handlungsfelder für eine nachhaltige Entwicklung der Region Maloja Priorität (Reihenfolgen nach Bedeutung):¹⁰

1. Preiswerter Wohnraum für Einheimische
2. Wohnraum für Personal
3. Attraktivität der Region für Jugend
4. Erhöhung Anteil erneuerbare Energien
5. 'Food Waste' reduzieren
6. Energieeffizienz steigern und -verbrauch senken
7. Mithelfen, dass mehr Ganzjahresstellen angeboten werden
8. Förderung regionaler Produkte
9. Umweltschädliche Stoffe vermeiden
10. Steigerung der Effizienz in der Verwaltung und Politik

Für die Umsetzung der Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja sind alle Akteure verantwortlich. Die Region Maloja kann von den Gemeinden beauftragt werden, eine koordinierende Rolle in der Umsetzung und Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie zu übernehmen.

Vor dem Hintergrund des Klimawandels soll der Nachhaltigkeit mit seinen drei Dimensionen eine hohe Bedeutung in der regionalen Standortentwicklungsstrategie 2030 zukommen, in dem eine nachhaltige Entwicklung gefördert und ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche stets abgewogen werden.

¹⁰ Hanser Consulting AG (2023): Nachhaltige Entwicklung der Region Maloja, Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage.

3 Ziele & Chancen der regionalen Entwicklung

Welche Weichen sind zu stellen, welche Potenziale zu entwickeln? Basierend auf den im Raumkonzept definierten langfristigen Ziele zeigen wir auf, wo Chancen zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung vermutet werden, und welche Ansätze bestehen, um diese Potenziale auszuschöpfen.

3.1 Übergeordnete Ziele 2050

Im Raumkonzept Region Maloja werden die langfristigen Ziele festgelegt, welche auch für die regionale Standortentwicklungsstrategie der Region übernommen werden können.¹¹

Vielfältige konkrete Ziele sind definiert

Übergeordnetes Ziel

Die Region bietet eine hohe Lebensqualität und einen attraktiven Lebens-, Wirtschafts- und Erholungsraum.

Weiter werden folgenden konkreteren Ziele im Raumkonzept für 2050 definiert:

Bevölkerung und Gesellschaftsziele:

- Die Region hat die Bevölkerungszahl stabilisiert und die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Wachstum der Bevölkerung geschaffen. Dazu gehört auch ein genügend grosses Angebot an bezahlbarem Wohnraum für die ortsansässige Bevölkerung.
- Die Region bietet attraktive Arbeitsplätze und zeitgemässe Rahmenbedingungen für ortsunabhängige Erwerbstätige aus urbanen Zentren, welche zeitweilig von der Region aus arbeiten.

Wirtschaft und Tourismus

- Für die KMU sind gute Bedingungen, qualifizierte Arbeitskräfte, Lernende und geeignete Flächen für ihre Weiterentwicklung in der Region vorhanden. Die Region hat es geschafft, ihre Wirtschaft zu diversifizieren.
- Der Tourismus ist als wirtschaftliche Basis der Region durch seine Ausrichtung auf verschiedene Segmente, Zielgruppen und Märkte diversifiziert. Er sichert eine gesunde Wertschöpfung in der gesamten Region und schafft ein über das ganze Jahr besser verteiltes touristisches Angebot. Im Bereich Gesundheitstourismus hat die Region ihre Möglichkeiten besser genutzt als bis anhin.
- St. Moritz wahrt den Glanz und die Ausstrahlung als erstklassige Destination im Alpenraum und hat weiterhin eine hohe Anziehungskraft auf den internationalen Tourismus mit sehr hoher Wertschöpfung.
- Das Engadin ist als Trainings- und Wettkampfort mit erstklassiger Infrastruktur für den Spitzensport profiliert und ist als ganzjährige Breitensportarena mit polysportivem Charakter positioniert.
- Die Bergbahnen haben durch Schneesicherheit, durch die Verbindung Corviglia-Corvatsch und durch Angebotserneuerungen und -optimierungen Marktanteile zurückgewonnen. Sie sind wettbewerbsfähig und finanzieren sich grösstenteils selbst. Im Bereich Ressourcenmanagement (Wasser, Energie) haben sie eine Vorreiterrolle.
- Das Bergell nutzt seine Natur- und Kulturwerte auch touristisch optimal und schafft so ein breiter abgestütztes Arbeitsplatzangebot im Tal.

¹¹ Region Maloja (2023): Regionales Raumkonzept Region Maloja.

Landschaft und Natur

- Die Region hat ihre heutige hohe Qualität von Natur- und Landschaftswerten sowie der Vielzahl an wertvollen Lebensräumen gesichert und sie konnte die noch hohe Biodiversität durch abgestimmte Tätigkeiten in den Bereichen Landwirtschaft und Naturschutz erhalten und fördern.
- Die Region hat die sich bietenden Möglichkeiten genutzt, um landschaftlich beeinträchtigte Räume wieder aufzuwerten.
- Die Gewässer sind landschaftlich und ökologisch grossräumig aufgewertet und ein prägendes landschaftliches Aushängeschild der Region.

Kultur

- Die Region pflegt ihr kulturelles Gut mit ihren Sprachen, trägt dem baukulturellen Erbe Sorge und leistet so einen Beitrag zur regionalen Identität und zur Authentizität des Oberengadins und des Val Bregaglia.

Versorgung und Ausstattung

- Das Angebot und die Qualität der medizinischen Grundversorgung sind aufrechterhalten und weiterentwickelt.
- Die spezialisierten Gesundheitseinrichtungen bieten erstklassige Behandlungen an und nutzen die Synergien mit der Hotellerie und den vielseitigen Erholungs- und Freizeitangeboten.
- Die Region bietet ein gutes Bildungsangebot auf allen Stufen und hat es geschafft, sich in der Bildungslandschaft mit spezialisierten Angeboten im Bereich Tourismus zu etablieren.
- Die Region nutzt die Chancen der digitalen Welt in Wirtschaft und Gesellschaft in Kombination mit der hohen Standortattraktivität.
- Eine nachhaltige Energiepolitik und die Erträge aus der Wasserkraftnutzung sind sichergestellt und die Potenziale im Bereich der erneuerbaren Energien und bei der Ressourceneffizienz sind verstärkter ausgeschöpft.

Mobilität

- Der öffentliche Verkehr ist attraktiv und effizient und bildet das Rückgrat des Alltags- und Freizeitverkehrs.
- Die Schwachstellen auf den Hauptverkehrs- und Zufahrtsachsen sind behoben und die ganzjährige Erreichbarkeit der Region ist verbessert und gesichert.
- Der Pendlerverkehr ist durch die dauerhafte oder temporäre Wohnsitznahme der Pendelnden in der Region und eine Verbesserung des ÖV-Angebotes reduziert.
- Die Durchgängigkeit des Freizeitnetzes ist gewährleistet und das Oberengadin ist als polysportive Freiluftarena profiliert.
- Der Engadin Airport ist leistungsfähig und für die Region touristisch und wirtschaftlich von grossem Nutzen.
- Das regionale Wander- und Mountainbikenetz ist konsolidiert und dank funktionierender und abschnittweiser Entflechtung konfliktfrei.
- Die Region verfügt über eine durchgehende Veloroute für den Alltagsverkehr.

3.2 Die Chancen der Region Maloja

Chancen in den Bereichen Tourismus, Wohnen und Arbeiten sowie bei Querschnittsthemen

Vor dem Hintergrund des Ziels einer nachhaltigen Entwicklung in der Region Maloja, sowohl gesellschaftlich, wirtschaftlich wie auch ökologisch sowie aufgrund der aktuellen Umfeldbedingungen (vgl. Kapitel 2 und Dokument «Chartset») und der politisch vorgegebenen Ziele (vgl. Kapitel 3.1) wurden verschiedene Chancen für die Region erkannt, die nachfolgend etwas näher beschrieben werden:

- Der **Tourismus**, ermöglicht die ganzjährige Verfügbarkeit von Freizeitinfrastrukturen und Angeboten, welche die Region nicht nur als Feriendestination, sondern auch als **Wohn- und Lebensraum** attraktiv machen. Umgekehrt ist eine funktionierende Talgemeinschaft die Basis für eine wirtschaftliche Weiterentwicklung der Region Maloja.
- Die natürlichen Ressourcen, die einzigartige Landschaft, eine zeitgemässe Mobilität, die Digitalisierung und Innovationen – sie alle tragen **als Querschnittsthemen zu einer nachhaltigen Entwicklung** in der Region bei und bilden die Basis für Tourismus und Wohnstandort.

3.2.1 Wirtschaftliche Chancen

Die ganzjährige Tourismusentwicklung dank der Stärkung von bestehenden und neuen (Nischen-)Produkten vorantreiben

Die strukturelle Situation der Region Maloja zeigt, dass der Tourismus die dominante Leitbranche darstellt und somit dessen Stärkung bzw. qualitative Weiterentwicklung weiterhin ein zentrales Ziel der Standortstrategie darstellen muss. Die wichtigsten Chancen dabei sind:

1. Dank der hohen Lage und zeitgemässen, qualitativ hochstehenden Tourismusinfrastrukturen und -angeboten kann der Marktanteil im Wintersportgeschäft nicht nur gehalten, sondern ausgebaut werden.
2. Der Klimawandel bietet nebst Herausforderungen auch Chancen, beispielsweise ist davon auszugehen, dass das Oberengadin im Winter von einer Konzentration der Schneesportnachfrage profitieren könnte. Andererseits wird erwartet, dass sich die Wettersicherheit im Sommer im Engadin verbessert (pull) und die höheren Temperaturen in den Städten zusätzliche Gäste in die Alpen führt (push).
3. Dank **neuen (Nischen-)Produkten** kann das traditionelle Geschäft auch ganzjährig ausgebaut bzw. die Auslastung übers Jahr gesteigert und qualitatives Wachstum erreicht werden.
4. Durch eine gezielte Marktbearbeitung kann die Region an der stark steigenden, gehobenen **internationalen Tourismuskonsumnachfrage** partizipieren.
5. Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, Mehrwerte für den Gast zu schaffen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, in dem neue Technologien konsequent genutzt werden.
6. Eine bessere, wintersichere Verkehrsanbindung von aussen **inkl. dem Flughafen Samedan** steigert die Attraktivität für potenzielle Gäste.

Weitere Ansatzpunkte zur Entwicklung der Wirtschaft, bestehen primär in der Optimierung der Gewerbebezonen, damit sich das regionale Gewerbe weiterentwickeln kann.

Um für moderne Arbeitsformen in der Dienstleistungswirtschaft attraktiv zu sein, muss primär der Wohnstandort attraktiviert werden (siehe nächsten Abschnitt).

3.2.2 Gesellschaftliche Chancen

Neue Lebens- und Arbeitsformen rücken Wohnstandortfaktoren stärker in den Fokus der regionalen Entwicklung

Die verschiedenen Chancen, welche die Wohnstandortattraktivität für Ein- und Zweitheimische steigern, sind unter dem Begriff **«Wohnen und Arbeiten» bzw. «residenzielle Ökonomie»** zusammengefasst. Vor dem Hintergrund von neuen Arbeits- und Lebensformen gewinnt der Bereich «Wohnen und Arbeiten» an Bedeutung. Die Region Maloja rückt aufgrund ihrer hohen Lebensqualität künftig häufiger in die engere Wahl als Teil- oder Vollzeitwohnort. Neue Lebens- und Arbeitsformen begünstigen diesen Trend und können der Abwanderungs- und Überalterungstendenz entgegenwirken, weil die Region vermehrt auch für Arbeitstätige interessant werden könnte. Chancen im Bereich Wohnen und Arbeiten ergeben sich aus vielfältigen Faktoren, welche die Wohnattraktivität steigern. Es sind in erster Linie folgende:

1. Ein attraktives **Steuerumfeld** für Erst- und Zweitwohnende bedeutet einen zusätzlichen Anreiz für die Wahl als ständiger oder temporärer Wohnsitz oder als Firmensitz.
2. Die Verfügbarkeit von hochwertigen **Aus- und Weiterbildungsangeboten** sowie **qualifizierten Arbeitsstellen** bedeuten persönliche und berufliche Perspektiven für die einheimische Bevölkerung. Dazu gehört auch die Schaffung von Kinderbetreuungsangeboten.

3. Dank der Stärkung des öffentlichen Verkehrs und dem Einsatz von alternativen Verkehrskonzepten und Energiequellen resultiert eine **bedürfnisgerechte und ökologische Mobilität** sowie eine **gute verkehrstechnische Anbindung** der Region nach aussen und innerhalb der Region.
4. Dank der Identifikation der **Zweitheimischen mit der Region besteht ein Potenzial, dass sie sich stärker als** Ideenbringer und ggf. InvestorInnen einbringen. Durch die gezielte Integration der Zweitheimischen kann diese Chance genutzt werden.
5. Der Trend zu dezentralem Wohnen und Arbeiten in der Region kann dank **flächendeckenden, hoch leistungsfähigen Internetinfrastrukturen verstärkt werden**.
6. Dank den bestehenden Netzwerken und den Kernkompetenzen der Region (z.B. Tourismus, Energie, usw.) können neue Geschäftsmodelle und -ideen entstehen. Sie sind der Nährboden für innovative Start-ups und einer **diversifizierten Wirtschaftsstruktur in der Region**.

3.2.3 Ökologische Chancen

Digitalisierung, Zweitheimische, Nachhaltigkeit stellen Chancen als Querschnittsthemen dar

Das Engadin verdankt seine bisherige Entwicklung primär der einzigartigen Landschaft in Verbindung mit dem hochalpinen Klima, die seit mehr als 150 Jahren Gäste anzieht und damit die Grundlage für die Tourismuswirtschaft und die Bevölkerung bietet.

Es ist deshalb auch künftig darauf zu achten, dass die Landschaft – trotz vielfältigen Nutzungsformen – in der Qualität erhalten bleibt. Für die regionale wirtschaftliche Entwicklung erkennen wir folgende Chancen, abgeleitet aus der Ökologie:

1. Neben den Risiken des Klimawandels bietet dieser auch Chancen für die Region: **Ange- nehmes Klima** in den Sommermonaten und aufgrund der Höhe einen auf absehbare Zeit **gesicherten Wintertourismus** bedeuten Möglichkeiten zum Ausbau des Ganzjahrestourismus sowie eine attraktive Ausgangslage für den Wohnstandort.
2. Die zunehmende **Siedlungsdichte** in der Schweiz lässt die Sehnsucht nach intakten Landschaften und Natur weiter steigern und stellt so sicher, dass weiterhin Gäste nach Orten wie das Engadin suchen werden.
3. Renaturierung von Flussläufen, Umfahrungsstrassen, qualitätsvolle Ortsplanungen und das Verbot von neuen Zweitwohnungen bieten Chancen Landschaft und Siedlungen weiter aufzuwerten und somit die **Gesamtqualität für Tourismus und Wohnstandort wieder zu stärken**.
4. Die vorhandenen alternativen Technologien und der allgemein politische Wille zur **De- karbonisierung** ermöglichen eine Abkehr von den fossilen Treibstoffen.

Abbildung 8

Einordnung der wesentlichen Chancen für die Standortentwicklung der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG

4 Stossrichtungen der Standortentwicklungsstrategie

4.1 Orientierung an der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit als Leitmaxime

Entlang der beschriebenen Ziele und Chancen soll die Standortentwicklungsstrategie sich übergeordnet an der **ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit** orientieren. Nachhaltig ist per Definition «eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Voraussetzungen für künftige Generationen zu verschlechtern». Entsprechende vertiefte Überlegungen und Massnahmen wurden in einer **separaten Nachhaltigkeitsstrategie** erarbeitet, weshalb in der vorliegenden Strategie auf die Stossrichtungen der wirtschaftlichen Regionalentwicklung fokussiert wird.¹²

Die in der Nachhaltigkeitsstrategie der Region Maloja festgehaltene Vision lautet:

«Die Berglandschaft, die Natur und unsere authentische Kultur sind unser Antrieb. Um den Generationen von heute und morgen ein Zuhause mit höchster Lebensqualität und mit guten Perspektiven anzubieten, streben wir danach, das Gleichgewicht der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Ebenen immer wieder zu hinterfragen und in Einklang zu bringen.»

Nachhaltigkeit verlangt eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Ansprüchen. Aus der Vision leiten sich daher drei Nachhaltigkeitsziele für die Region Maloja ab:

- **Klares Klimaziel:** Die Region Maloja nimmt ihre Verantwortung wahr und leistet ihren Beitrag zu den Netto-Null-Zielen des Bundes und des Kantons. Unser Einflussbereich liegt in der Region. Hier wollen wir aktiv sein und die Veränderungen als Chance für unser Tal nutzen.
- **Regionale Wertschöpfung:** Als eine der weltweit führenden Tourismusdestinationen streben wir die weitere Stärkung des ganzjährigen Qualitätstourismus an. Wir sorgen für geeignete Rahmenbedingungen mit dem Ziel, die lokale Wertschöpfung zu erhöhen, die Wirtschaft zu diversifizieren, attraktive Ganzjahresarbeitsplätze zu bieten und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
- **Hohe Lebensqualität:** Wir sind stolz auf unsere Natur und Kultur und investieren in die Attraktivität und Lebensqualität für Jung und Alt. Sie stellen den Nährboden für eine ausgewogene Bevölkerungsstruktur in der Region dar.

Im weiteren verfolgt die Region Maloja mit der regionalen Standortentwicklungsstrategie zwei Stossrichtungen, die nachfolgend etwas näher erläutert werden:

- Stossrichtung 1: Tourismus gezielt weiterentwickeln
- Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktivieren

¹² Region Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja.

4.2 Stossrichtung 1: Tourismus gezielt weiterentwickeln

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

Auslastung verbessern
und qualitativ wachsen

Das Ziel der Region Maloja muss es sein, den Kerntourismus zu stärken und durch optimale Rahmenbedingungen zu unterstützen, damit eine Verbesserung der Rentabilität erreicht wird. Dies ist hauptsächlich durch eine verbesserte Auslastung der Kapazitäten sowie unbürokratische kommunale und regionale Administrationsprozesse zu erreichen.

Dazu sind folgende Richtungen einzuschlagen:

- Die Rahmenbedingungen für die touristischen Kernbranchen Hotellerie, Bergbahnen, Gastronomie sind laufend zu optimieren, so dass die Unternehmen ihr Potenzial im internationalen Wettbewerb ausspielen können. Hierbei ist insbesondere der «time to market» und der Innovationskraft die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Das «Ermöglichen» wird zur Maxime der Verwaltung(en).
- Es sind **neue touristische Produkte** für die Sommer- und Nebensaisons zu entwickeln, um zusätzliche Frequenzen über das ganze Jahr zu generieren und eine Verlängerung der Saisons herbeizuführen.
- Die **Aktivitäten der Marktbearbeitung** sind zu optimieren.
- Die Wettbewerbsfähigkeit der **Schneesportgebiete** ist laufend zu verbessern.
- Zur Tourismusstrategie passende (**Gross-)**Veranstaltungen sind regelmässig durchzuführen.
- Die **Digitalisierung** ist umfassend – für die Marktbearbeitung, die Weiterentwicklung und Gestaltung von touristischen Produkten usw. – zu nutzen.
- Die **verkehrstechnische Erreichbarkeit** ist zu verbessern.

4.2.1 Beherbergung als Kernelement des Tourismus

Die Beherbergung mit
räumlicher Optimierung
unterstützen

Innerhalb der Stossrichtung 'Tourismus qualitativ weiterentwickeln' spielt die Beherbergung eine zentrale Rolle für die Region Maloja. Die Stärkung bestehender und die Unterstützung neuer Beherbergungsbetriebe stellen daher ein Kernelement bei der Förderung der Tourismuswirtschaft dar, wobei folgende Herangehensweisen denkbar sind:

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

- **Finanzierung:** Nach wie vor ist die Finanzierung eines neuen Beherbergungsbetriebs in der Schweiz für einen privaten Projektpartner kaum rentabel. Nationale¹³ oder kantonale Fördermittel¹⁴ bilden daher ein wichtiges Instrument zur Überbrückung derartiger Finanzierungslücken. Beim Vorliegen von marktfähigen, potenzialreichen Projekten sollte der Kanton zeitnahe und flexible finanzielle Unterstützung für die Realisierung aussprechen können. Die Region kann Projektpartner und Gemeinden im Finanzierungsprozess unterstützen.

Nebst der Beherbergung sollen weitere Ansatzpunkte verfolgt werden, um die langfristige Tourismusentwicklung in der Region zu fördern. Diese sind in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projektträger
✂ Aktives Flächenmanagement für Hotelprojekte	Die Region Maloja stellt sicher, dass attraktive Flächen für Hotelprojekte verfügbar sind. Dazu kann sich die Region über strategische Flächen verständigen. Die Gemeinden können Land kaufen und verkaufen und die raumplanerischen Grundlagen für Projekte schaffen.	Gemeinden
✂ Hotelprojekte ermöglichen	Die Gemeinden unterstützen Initianten von Hotelprojekten proaktiv, um ortsplanerische Verfahren möglichst effizient durchzuführen (z.B. Projekte Serletta St. Moritz, Flaz Pontresina, Scaletta S-chanf, Furtschellas Areal Sils i.E.)	Private Investoren
Legende: ✂ in Umsetzung; ✓ umgesetzt/erledigt; ✂ geprüft und verzichtet / nicht weiterverfolgt		

4.2.2 Schneesportgebiete optimieren

Das Marktumfeld erfordert laufende Optimierungen als Wintersportort

Das Oberengadin gehört im europäischen Vergleich zu den hoch gelegenen und damit relativ schneesicheren Wintersportdestinationen. Anpassungsdruck entsteht also auch, aber nicht nur, durch den Klimawandel. Das Preisniveau in der Schweiz liegt aufgrund der hohen Produktionskosten jedoch deutlich über jenem der Mitbewerber im benachbarten Ausland. Gleichzeitig haben diese stark an der Qualität ihrer Wintersportprodukte gearbeitet. Vor dem Hintergrund dieses Marktumfeldes muss das Oberengadin in seine Wettbewerbsfähigkeit investieren. Die bestehenden Schneesportgebiete sind kontinuierlich zu optimieren. Das bedeutet beispielsweise, die Qualität der Pisten und Anlagen zu verbessern und damit den Komfort für Gäste zu erhöhen, attraktive Ski-in/Ski-out-Angebote an der Schnittstelle zwischen Beherbergung und Bergbahnen zu realisieren, die Umweltverträglichkeit der Anlagen zu optimieren oder Verkehrsflüsse und Zugänge zu verbessern.

¹³ Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH

¹⁴ Wirtschaftsentwicklungsgesetz GWE, Neue Regionalpolitik NRP

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✂	Signalbahn St. Moritz Die Talstation der Signalbahn wird zu einem Hub, welcher Beherbergung und Bergbahn unter ein Dach bringt. Die Signalbahn ist Mittelpunkt eines besonders dynamischen Areal (Signal-Bäder-Tennishalle), das auch als Verkehrsknotenpunkt eine Relevanz hat.	Gemeinde St. Moritz / Engadin St. Moritz Mountains AG
✂	Skigebietsverbindung Hah-nenseebahn Die Skigebietsverbindung Corvatsch/Corviglia und die Lösung des Verkehrsproblems mittels Hub bei der Signalbahn ist seit langem ein Thema, aber derzeit blockiert. Ein neuer Ansatz soll das Vorhaben nochmals auf den Tisch bringen.	Engadin St. Moritz Mountains AG / Corvatsch AG / Gemeinden St. Moritz und Silvaplana
✂	Hotelprojekt Prade, Celerina Das Hotelprojekt auf dem heutigen Parkplatz der Engadin St. Moritz Mountains AG (Parkplatz Marguns) bietet eine im Engadin einmalige Möglichkeit einen Beherbergungsbetrieb mit optimalem Ski-in/Ski-out-Angebot zu schaffen.	Engadin St. Moritz Mountains
✂	Masterplan Berg Optimierung und Koordinierung der ganzjährigen Angebote und Infrastrukturen in den Bergbahngebieten	Engadin Tourismus AG / Engadin St. Moritz Mountain Pool
✓	Wassermanagement Die effiziente Verwaltung der Wasserquellen gewinnt sowohl für die Beschneidung sowie für Trink-/Brauchwasserversorgung an Bedeutung. Es soll ein regionales Konzept erstellt werden.	Region Maloja

4.2.3 Langlauf und Winterwandern

Das Oberengadin zählt im Winter viele Gäste, die nicht alpinen Schneesport betreiben. Mit der demografischen Verschiebung wird der Anteil an älteren Gästen (>50 Jahre) weiter zunehmen. Aus diesem Grund sollen die Angebote im Bereich Langlauf, Ausdauersport und Winterwandern ausgebaut werden.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✂	Engadin Arena Unter dem Titel Engadin Arena wurden rund 15 Teilprojekte zur Optimierung der touristischen Infrastruktur (primär Langlauf, Bike und Ausdauersport) definiert, die schrittweise umgesetzt werden sollen.	Region Maloja

4.2.4 Neue touristische Produkte

Auf den Stärken aufbauen, saisonverlängernde Produkte (weiter-)entwickeln

Um eine höhere Auslastung übers Jahr zu erreichen, müssen gezielt neue Produkte entwickelt werden. Gesundheitstouristische Dienstleistungen, kulturelle Angebote und Grossveranstaltungen sind mögliche Wege, ebenso die Verbesserung der Langsamverkehrsinfrastruktur und wetterunabhängige Angebote, welche die Ganzjährigkeit stärken.

Um internationale Gäste vermehrt zu begeistern, müssen Sehenswürdigkeiten mit Ausstrahlung geschaffen bzw. erlebbar gemacht werden (z.B. Morteratsch-Gletscher/Diavolezza, Corvatsch, RhB/Bernina, Nationalpark).

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger	
✓	Seilpark «ParcAlpin» Prasüras	Am Eingang zum Schweizerischen Nationalpark in Prasüras bei S-chanf soll ein Seilpark entstehen, welcher das touristische Angebot für Familien erweitert.	ParcAlpin GmbH
✓	Regionales touristisches Gesamtkonzept (rTGK)	Das regionale touristische Gesamtkonzept TGK wird vom ARE neu als Grundlage akzeptiert, vor dessen Hintergrund Schutz- und Nutzungsansprüche und räumliche Fragen beurteilt werden. Die Region erstellt ein solches TGK im Sinne einer regionalen Gesamtbetrachtung.	Region Maloja
✓	Masterplan Gesundheitstourismus	Gesundheitstourismus ist im Oberengadin seit jeher ein wichtiges Thema. Ein Masterplan Gesundheitstourismus soll Initiativen regional koordinieren und konkrete Projekte sichtbar machen.	Engadin St. Moritz Tourismus
✗	Bernina Glaciers	Die Talstation der Diavolezza-Bahn liegt direkt an der Berninalinie der RhB. Reisende des Bernina-Express sowie des Glacier können in kurzer Zeit den Berggipfel in direkter Nachbarschaft zum Berninamassiv und dem Morteratsch-Gletscher erleben.	Verein Bernina Glaciers
✗	Regionales Event- und Veranstaltungshaus	Mit einem multifunktionalen Kongress-, Veranstaltungs- und Kulturhaus können Veranstaltungen im gehobenen Segment ganzjährig durchgeführt werden.	Gemeinde St. Moritz
✗	Eissportzentrum (ESZ)	Es wird eine kommunale Eishalle in St. Moritz geprüft. Deshalb wird die regionale Planung eines Eissportzentrums vorerst sistiert.	Gemeinde St. Moritz
✗	Freestyle Center	Ziel ist es eine wetterunabhängiges Indoor-Angebot für Freestyle- und Fun-Sportarten zu realisieren. Zunächst ist ein geeigneter Standort zu identifizieren.	IG Freestyle Engadin
✓	Masterplan Familie	Erarbeitung eines Masterplans für die Angebotsoptimierung und Koordination der Vermarktungsmassnahmen im Gästesegment Familien.	Engadin Tourismus AG

4.2.5 Digital Customer Journey

Digitalisierung mit vielfältigen Vorteilen

Die Nutzung von Daten führt zu Erkenntnissen über Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Gästen und kann zu einer effektiven Produktentwicklung genutzt werden. Digitale Instrumente können analoge Tourismusprodukte ergänzen und dem Gast einen Mehrwert bieten. Durch digitale Technologien können Unternehmen zudem ihre Prozesse effizienter und die Zusammenarbeit mit Partnern einfacher gestalten. Und nicht zuletzt kann digitales Marketing zielgerichtet und personalisiert erfolgen und damit eine hohe Wirksamkeit erzielen.

Die Nutzung der digitalen Technologien für verschiedene Ziele weist ein grosses Potenzial für die Weiterentwicklung des Tourismus auf und kann künftig einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellen. Die Digitalisierung soll daher umfassend und mit hoher Priorität im Sinne einer «smart destination» angegangen werden. Eine wesentliche Vorbedingung dazu ist, dass die Region mit einem leistungsstarken Ultrahochbreitband-Netzwerk ausgestattet wird.¹⁵

¹⁵ Region Maloja (2019): Ergänzung der Standortentwicklungsstrategie Region Maloja/Region Bernina

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✂	Digital Customer Journey Die Region Maloja versteht sich als „smart destination“. Digitale Prozesse ergänzen das touristische Produkt. Daten werden gezielt genutzt und die digitale Kompetenz der Leistungsträger wird gefördert.	Engadin Tourismus AG

4.2.6 Marktbearbeitung optimieren

Neue, gemeinsame Marktbearbeitungsstrategien angehen

Das Ziel, den Ganzjahrestourismus zu stärken, die Auslastung zu erhöhen und neue Märkte anzusprechen, erfordert eine Bündelung der Kräfte. Die Chancen der Digitalisierung sollen in der eigentlichen Vermarktung wie auch in der Produktentwicklung genutzt werden und dies erfordert eine Abstimmung in der Region. Weiter müssen die Arbeit sowie die Tourismusstrategien der nun bestehenden drei Tourismusorganisationen Bregaglia Engadin Turismo, Engadin Tourismus AG und St. Moritz Tourismus AG optimal abgestimmt sein.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✓	Tourismusstrategie St. Moritz Für die neu gebildete Destination St. Moritz soll eine Tourismusstrategie erarbeitet werden. Diese ist mit der Destinationsstrategie Engadin abzustimmen.	St. Moritz Tourismus AG
✓	Tourismusstrategie Engadin Für die Destination Engadin soll eine Tourismusstrategie erarbeitet werden. Diese ist mit der Destinationsstrategie St. Moritz abzustimmen.	Engadin Tourismus AG
✓	Tourismusstrategie Bregaglia Die bestehende Destinationsstrategie Bregaglia 2021-2025 soll überarbeitet und auf die Tourismusstrategie St. Moritz und Engadin abgestimmt werden.	Bregaglia Engadin Turismo

4.2.7 Landschaft als wichtige Ressource der Region

Tourismus optimieren, Landschaft schützen

Die einzigartige Berglandschaft und das intakte Ökosystem stellen die wertvollsten Ressourcen der Region dar – heute wie in Zukunft. Sie sollen geschützt und für nachfolgende Generationen erhalten werden.

Der Tourismus ist diesbezüglich besonders angesprochen. Er ist einerseits von der Landschaft abhängig, andererseits besonders stark vom Klimawandel betroffen. Verbunden mit dem gesellschaftlichen Wandel und dem technologischen Fortschritt erzeugt er einen grossen Anpassungsdruck und Optimierungsmöglichkeiten. Die Landschaften sollen dabei nicht weiter möbliert, sondern bestehende Infrastrukturen so optimiert und angepasst werden, dass sie ökonomisch und ökologisch Sinn machen.

Darüber hinaus bestehen verschiedene Ansatzpunkte: Erstens verfügt die Region über grosses Know-how im Bereich der erneuerbaren Energien, das künftig verstärkt genutzt werden soll. Zweitens kann der Immobilienbereich durch bauliche Verbesserungen (Sanierungen, Neubau, Beheizung) nachhaltiger gestaltet werden. Drittens kann die Region neue Verkehrs- und Mobilitätskonzepte entwickeln.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✓	Regionale Energie-, Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie	Region Maloja
✘	«Haus der Auen», Bever	Gemeinde Bever

4.3 Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktivieren

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

Voraussetzungen für einen attraktiven Wohnstandort verbessern

Die laufende Steigerung der Attraktivität der Region als Wohnort für Vollzeit- und Teilzeiteinwohnende ist ein zentrales Ziel der Standortentwicklungsstrategie.

Grundsätzlich verfügt die Region mit der landschaftlichen Attraktivität, den guten Versorgungsinfrastrukturen (Spitäler, Schulen inkl. Mittelschulen, Freizeitangebote) und der hervorragenden fiskalischen Ausgangslage über sehr gute Chance, eine attraktive Wohnregion zu sein.

Weil aber der Arbeitsmarkt eingeschränkt ist und insbesondere die Wohnungsverfügbarkeit sehr schlecht ist, schafft es insbesondere das Oberengadin derzeit nicht, Einwohnende von ausserhalb der Region zu gewinnen. Die Arbeitsstellen werden zunehmend durch Grenzgehende besetzt.

Primär müssen in der Region deshalb zusätzliche attraktive Erstwohnungen entstehen, die der Kaufkraft der einheimischen Bevölkerung entsprechen. Die notwendigen Voraussetzungen dafür können primär die Gemeinden über die Ortsplanung und über Wohnfördermassnahmen schaffen. Voraussetzung dafür ist jedoch auch, dass die Berechnungskriterien für die zulässigen Bauzonen beim Kanton angepasst werden. Weiter ist zu prüfen inwiefern auch neue Formen von Wohnsitznahme unterstützt werden können. Insbesondere Zweitwohnende, die vermehrt ihre Zeit im Oberengadin verbringen, sei es infolge Pensionierung oder neuer Arbeitsmodelle mit vermehrtem Anteil an 'Distanzarbeit'. Hierzu dürfte insbesondere die Fiskalpolitik im Zusammenhang mit flexiblen Lösungen im Bereich von Familienangeboten einen Beitrag leisten.

Um dieses Potenzial zu nutzen, sind in den nachfolgenden Kapiteln einige Richtungen beschrieben, die eingeschlagen werden sollen.

4.3.1 Erstwohnraum schaffen

Bezahlbare Erstwohnungen sind 1. Priorität

Die wichtigste Hürde für die Wohnsitznahme im Oberengadin ist der fehlende 'bezahlbare' Erstwohnraum. Will die Region vermehrt die Chancen des Wohnorts ausschöpfen, braucht es als Grundbedingung die Schaffung von vielfältigen Arten von bezahlbarem Erstwohnraum. In

der Verantwortung dafür sind primär die Gemeinden, welche über die entsprechenden Instrumente verfügen. Verschiedene Studien wurden zum Thema erarbeitet und die meisten Gemeinden setzen bereits Massnahmen um oder sind daran, Massnahmen zu definieren.¹⁶

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projektträger
✂ Förderung von bezahlbaren Erstwohnraum	Die Gemeinden im Oberengadin schaffen über verschiedene Instrumente Voraussetzungen, um die Verfügbarkeit von Erstwohnraum zu verbessern.	Gemeinden

4.3.2 Aus- und Weiterbildungsangebote sowie berufliche Perspektiven schaffen

Aus- und Weiterbildungsangebote sowie qualifizierte Arbeitsstellen als Perspektiven für die Bevölkerung

Wie in Kapitel 2 aufgezeigt, besteht in der Region nach wie vor ein Abwanderungsdruck für die junge Bevölkerung. Verfügbare Arbeitsstellen, Karrieremöglichkeiten und Aus- und Weiterbildungsangebote im Tal wirken dem entgegen.

Die Region stellt für Unternehmen gute Rahmenbedingungen bereit, um die Schaffung von qualifizierten Arbeitsstellen zu begünstigen. Es braucht ergänzend auch neue Aus- und Weiterbildungsangebote sowie für Einwohnende attraktive Arbeitsplätze ausserhalb der klassischen Tourismusbranchen. Die Förderung von neuen Branchen muss mit grosser Anstrengung verfolgt werden, damit der Brain Drain gestoppt oder zumindest abgeschwächt werden kann.

Dem zunehmenden Bedürfnis nach Betreuungsstrukturen, wie Tagesschulen und Kindertagesstätten, soll Rechnung getragen werden. Qualitativ gute Aus- und Weiterbildungsangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene sind ein wichtiges Wahlkriterium für den Wohnort und sollen weiterentwickelt und bedürfnisgerecht ausgestaltet werden, indem Synergien innerhalb der Region genutzt werden.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projektträger
✂ Regionale Bildungsstrategie	Die verschiedenen Bildungsangebote in der Region sollen unter das Dach einer abgestimmten Bildungsstrategie gestellt werden, um Synergien in der Region zu nutzen und den Kindern und Jugendlichen optimale Ausbildungsangebote zur Verfügung zu stellen.	Region Maloja
✂ Schulverband Sils bis Bever	Es sollen die Oberstufen der Gemeinden zusammengeführt werden.	Gemeinden Sils bis Bever
✂ Berufsbildung	Die Berufsbildung im Oberengadin soll erhalten werden und dazu sind Massnahmen zu erarbeiten	Region Maloja

4.3.3 Attraktives steuerliches Umfeld

Tiefe Steuern als zusätzlichen Anreiz für die Wohnsitzwahl

Das Oberengadin gilt bereits heute als steuerlich attraktive Region für natürliche Personen. Die tiefe Besteuerung soll auch künftig ein zusätzlicher Anreiz für die Verlagerung des Erstwohnsitzes in die Region bilden.

¹⁶ Ecoalpin (2022): Standortentwicklung – Wohnraum für Einheimische in der Region Maloja

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✓	Intrakantonaler Finanzausgleich Die Region Maloja trägt als Geberregion einen Gross- teil zum innerkantonalen Finanzausgleich bei. Der Mit- telabfluss aus der peripher gelegenen Region scheint kaum sinnvoll, zumal die Region aufgrund der nachtei- ligen Erreichbarkeit beschränkte Entwicklungsmög- lichkeiten hat und wegweisende Investitionen für die regi- onale Entwicklung sehr wichtig sind.	Region Maloja
	Regionale Steu- erstrategie Eine stärkere Besteuerung der Liegenschaften und eine gleichzeitige Senkung der direkten Steuern für na- türliche Personen kann Anreize für Zweitwohnungs- besitzer und Zuziehende setzen, ihren Erstwohnsitz in die Region zu verlegen. Ein koordiniertes Vorgehen der Gemeinden kann die Region stärken.	Gemeinden

4.3.4 Integration von Zweitheimischen

Zweitheimische als wichtige Impulsgeber

Ferienwohnungsbesitzer sind als Teilzeiteinwohner zu verstehen, welche sich häufig stark mit der Region verbunden fühlen und zum Teil viel Zeit vor Ort verbringen. Die Region unterstützt Initiativen, welche den Austausch zwischen Ein- und Zweitheimischen fördern, die Integration fördert und Anreize schafft, den Erstwohnsitz in die Region Maloja zu verlegen.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
	Integration und Mitbestimmung der Zweitwoh- nenden Zweitheimische haben eine zweite Heimat im Engadin gefunden und identifizieren sich stark mit der Region. Sie können aber bei wichtigen politischen Entscheiden nicht mitreden, da sie nicht stimmberechtigt sind. Daher wird ein Modell erarbeitet, das den Zweitwohnenden Mitbestimmungsrechte beispielsweise bei der Verwendung von Mitteln aus Tourismustaxen ein- räumt.	Gemeinden
✗	Sanierungs- und Erneuerungs- programm Zweitwohnun- gen Die Region Maloja startet ein Programm, das Anreize zur Sanierung und energetischen Optimierung von Zweitwohnungen setzt. Damit kann eine Modernisierung der bestehenden Wohnungssubstanz erreicht werden. (Die geplante Energiefachstelle auf Ebene Re- gion wurde abgelehnt.)	Region Maloja

4.3.5 Mobilität

Mobilität bleibt ein zent- rales Thema für den Wohn- und Wirtschafts- raum

Mit neuen Mobilitätskonzepten und -lösungen soll der öffentliche Verkehr im Tal gestärkt und ökologischer gestaltet werden. Dazu sollen der Stellenwert des ÖV im Verkehrsmix generell gesteigert, neue Technologien und erneuerbare Energiequellen zugunsten der Umwelt genutzt und innovative Konzepte, wie beispielsweise Para-ÖV-Angebote (z.B. Car Sharing) ge- prüft werden.

Der Nahverkehr wird dadurch klimafreundlicher. Aufgrund der peripheren Lage stellt auch die Erreichbarkeit der Region - von den benachbarten Metropolitanräumen aus - ein wichtiger Motor für die Standortentwicklung dar. Eine einfachere oder schnellere Verkehrsanbindung wertet die Region als Wohn- und Arbeitsort sowie als Tourismusdestination gleichermaßen auf. Möglichkeiten über die Schiene, Strasse und Luft sollen geprüft werden.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✖ Charterflüge	Eine regionale Trägerschaft stellt Charterflüge von ausgewählten Europäischen Destinationen nach Samedan sicher. Damit kann ein neues, internationales Segment mit dem Produkt Kurzferien aus einer Hand (Flug, Hotel) bedient werden.	Hotelleriesuisse St. Moritz
✓ ÖV-Bus (bisher Innere Erschliessung)	Der öffentliche Verkehr wird gegenüber dem motorisierten Individualverkehr priorisiert und optimiert. Als Ergänzung zur RhB-Linie werden neue ÖV-Konzepte und -angebote geprüft.	Region Maloja
✘ Sachplan Velo (vormals Masterplan Langsamverkehr)	Der Ausbau von Velowegen und allenfalls Bikesharing angeboten soll das Velo als alternativer Verkehrsträger stärken.	Fachstelle Langsamverkehr Graubünden / Gemeinden
Verkehrser-schliessung nach Aussen	Die Optimierung der verkehrstechnischen Erreichbarkeit des Oberengadins wirkt sich potenziell positiv auf die Attraktivität als Tourismus-, Wohn- und Arbeitsort aus.	offen
✘ Erneuerung Engadin Flughafen Samedan	Der Flughafen Samedan muss in verschiedener Sicht erneuert werden. Nach jahrelanger Planung und sich ständig erhöhenden Investitionskosten, hat sich gezeigt, dass ein neuer Anlauf genommen werden muss.	Infrastrukturunternehmung Flughafen Samedan
Strassenverbindung Sils-Maloja	Die Strassenverbindung Sils-Maloja (bzw. der Tunnel Plaun da Lej) soll ausgebaut und insbesondere auch ganzjährig (vor Lawinen) gesichert werden.	Region Maloja

4.3.6 Digitale Erreichbarkeit

Schnelle Internetanbindung als zentrale «Infrastruktur»

Der Nachteil einer vergleichsweise schlechten verkehrstechnischen Erreichbarkeit der Region kann durch eine optimale Internetinfrastruktur teilweise reduziert werden. Damit werden die Trends zu Co-Working, hybriden Arbeits- und Lebensformen und Homeoffice unterstützt. Die Region Maloja weist ein grosses Potenzial an finanzstarken Zweitheimischen auf, die dank der Digitalisierung künftig einen grösseren Teil ihrer Zeit in der Region verbringen könnten, sei dies zum Arbeiten oder für die Freizeit.


Auch für Einheimische entstehen neue Perspektiven, indem ein berufs- oder ausbildungsbedingter Wegzug nicht mehr in jedem Fall zwingend ist. Gegenüber den Metropolitanräumen der Schweiz ist die Ausstattung der Berggebiete mit ultraschnellen Hochbreitbandanbindungen nach wie vor ausbaufähig. Die Region Maloja setzt sich daher für einen zügigen Ausbau der Hochbreitbandinfrastruktur ein.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projekträger
✘ Ultrahochbreitband Netzwerk	Der Kanton Graubünden treibt die Entwicklung der Ultrahochbreitband-Internetinfrastruktur voran, so auch in der Region Maloja. Damit wird der Boden für eine digitalisierte Zukunft in allen Bereichen geebnet. Das Konzept liegt, nun ist die schrittweise Erschliessung zu realisieren.	Gemeinden / Kanton

4.3.7 Diversifikation der Wirtschaft

Ansiedlung von innovativen KMU als Chance

Start-ups und bestehende Organisationen können die Digitalisierung sowie vorhandenen Kernkompetenzen der Region in Bereichen wie dem Tourismus oder der nachhaltigen Energieproduktion nutzen, um innovative Leistungen zu entwickeln. Durch ein attraktives Umfeld für KMU kann ein Nährboden für innovative Dienstleistungsunternehmen geschaffen werden. Attraktive Ganzjahresstellen für qualifizierte Fachkräfte führen zu besseren beruflichen Perspektiven für die arbeitstätige Bevölkerung. Mit einem innovationsfreudigen Umfeld und optimalen Rahmenbedingungen für Unternehmen kann die Standortentwicklung entscheidend zu einem innovationsfreudigen Umfeld und zur Entstehung von dynamischen Jungunternehmen beitragen.

Konkrete zu prüfende Massnahmen		Projektträger
 InnHub	Der InnHub soll ein eigentlicher Innovationscampus werden und für Unternehmen in Zukunft ein Ort des Schaffens, des Austausches und der Kreativität sein. Mit Norman Foster als Architekten und mit der Firma On, die weltweiten Erfolg feiert, ist ein Grundstein für ein Projekt mit grosser Ausstrahlung gelegt.	Private Initianten / Gemeinde La Punt-Chamuesch

In der folgenden Abbildung werden die im Bericht erwähnten Stossrichtungen und Massnahmen in der Übersicht zusammengefasst. Dabei werden sie den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit zugewiesen, wo sie Wirkung entfalten.

Abbildung 9 Überblick über Vision, Strategie und Massnahmen der Standortentwicklungsstrategie der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG basieren auf Arbeitsgruppe rSES Region Maloja

5 Organisation der Standortförderung in der Region Maloja

5.1 Gemeinden der Region

Viele Projekte laufen über die Gemeinden

Ein grosser Teil der relevanten Projekte der Standortentwicklung müssen durch private Initianten - oft unterstützt von den Gemeinden - umgesetzt werden. Denn einerseits verfügen die Gemeinden über die Ortsplanung, Fiskalpolitik und Förderpolitik über die geeigneten Instrumente. Andererseits sind viele Themen kommunal gebunden und je nach Gemeinde unterschiedlich ausgeprägt.

Aus diesem Grund sind primär die Gemeinden (in wechselnden Allianzen) für die Projekte der Standortentwicklung auf der öffentlichen Seite zuständig. Sie verfügen teilweise auch über entsprechende personelle Ressourcen.

Die Gemeinden verfügen mit der Präsidentenkonferenz, der Region Maloja, den Tourismusorganisationen St. Moritz Tourismus AG, Engadin Tourismus AG, Bregaglia Engadin Turismo und verschiedenen weiteren Institutionen (z.B. Stiftung Gesundheitsversorgung Oberengadin, Infrastrukturunternehmung Regionalflughafen Samedan) über Kooperationsplattformen für die regional abgestimmte Standortentwicklung. Einzelne Gemeinden verfügen zudem für die touristischen Belange über eigene Tourismusorganisationen, die ergänzend zur Engadin Tourismus AG kommunale Aufgaben wahrnehmen (z.B. Silvaplana, Pontresina, Sils i.E.).

Im Themenbereich Standort- und Tourismusentwicklung nehmen die verschiedenen Institutionen die folgenden Aufgaben wahr:

5.2 Institution 'Region Maloja'

Region wird im Auftrag der Gemeinden aktiv

In der Regionalentwicklung nimmt die Region Maloja gemäss Leistungsvereinbarung insbesondere folgende Aufgaben wahr:¹⁷

- a) Erarbeiten von regionalen Entwicklungsstrategien in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren.
- b) Kommunikation der regionalen Entwicklungsstrategien, der Arbeit der Regionalentwicklung und deren Projekte.
- c) Vernetzung der Akteure und Vermittlung zwischen den verschiedenen Interessensgruppen.
- d) Beratung der Akteure und Vermittlung von Wissen im Rahmen der Regionalentwicklung.
- e) Unterstützung bei der Initiierung, Koordination, Optimierung, Organisation, Umsetzung und Evaluation von Projekten.
- f) Entwickeln eigener Projekte und Übernahme der Projektträgerschaft im Bedarfsfall und ausnahmsweise durch die Region mit dem Ziel, dass diese Trägerschaften an Private übertragen werden können. Für den Fall, dass es im übergeordneten Interesse der Region liegt, dass die Trägerschaft ausnahmsweise bei der Region verbleibt, kann die Region diese Trägerschaft auch beibehalten.

Für die Wahrnehmung der Aufgaben im Bereich Standortentwicklung verfügt die Region Maloja über die **Kommission Regionalentwicklung sowie auf operativer Ebene über eine 60-80%-Stelle bzw. ein Jahresbudget von max. CHF 500'000 für Regionalentwicklung.**

Nationales Förderprogramm 'Neue Regionalpolitik'

Die Anträge der **Neuen Regionalpolitik** werden von den privaten Akteuren über die Region beim Kanton eingereicht. Die Region unterstützt sie einerseits in den formellen Verfahren sowie andererseits personell, finanziell und ideell nach Bedarf und auf Antrag.

¹⁷ Region Maloja (2024): Leistungsvereinbarung betreffend Regionalentwicklung.

Präsidentenkonferenz

Die Präsidentenkonferenz ist ein Organ der Region Maloja mit zwei Funktionen: Einerseits übt sie die Rolle des Vorstandes für die Institution 'Region Maloja' aus. Andererseits dient sie als Plattform für den Austausch und die Koordination unter den Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten bzw. den Gemeinden in Themen von regionaler Bedeutung. Insbesondere kann über die Präsidentenkonferenz bei Themen der regionalen Standortentwicklung entschieden werden, ob ein Projekt gemeinsam über die Institution 'Region Maloja' oder bilateral über eine einzelne oder mehrere Gemeinden bearbeitet werden soll.

Inklusion der Bevölkerung in die Diskussion zur Regionalentwicklung

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Rollenteilung bei der Regionalentwicklung zwischen Gemeinden und Region aufgrund der Komplexität vieler Themen und unterschiedlichen Prioritäten eine Herausforderung bildet.

Die Region erhofft sich, mit dem stärkeren Einbezug der Gemeinden und der Bevölkerung, Initiativen der Regionalentwicklung konsequenter vorantreiben zu können. Zu diesem Zweck prüft die Region Möglichkeiten zum stärkeren Einbezug der Bevölkerung in den Diskussionsprozess.¹⁸

5.3 Tourismusorganisationen

Mehrere Tourismusorganisationen wollen koordiniert werden

Die Tourismusorganisationen werden von den Gemeinden mit Leistungsaufträgen ausgestattet, die im Kern die touristische Vermarktung und Gästebetreuung umfassen. Teilweise können auch touristische Entwicklungsaufgaben oder die Führung von touristischen Betrieben den Tourismusorganisationen übertragen werden.

Die Region Maloja wird von drei Tourismusorganisationen von regionaler Bedeutung vermarktet: Bregaglia Engadin Turismo, Engadin Tourismus AG, St. Moritz Tourismus AG. Die Gemeinden haben zudem für die kommunalen Belange eigene Tourismusstrukturen, die eng mit den Tourismusorganisationen von regionaler Bedeutung zusammenarbeiten.

Wir gehen nachfolgend auf die Aufgaben und Organisation der Tourismusorganisationen von regionaler Bedeutung näher ein, die angehalten sind ihre Strategien gegenseitig aufeinander abzustimmen.

5.3.1 St. Moritz Tourismus AG

Die St. Moritz Tourismus AG ist im Auftrag der Gemeinde St. Moritz für die Tourismus- und Kulturförderung in St. Moritz zuständig. Ihr stehen derzeit für die Nachfrageförderung CHF 6.5 Mio. und für die Kultur- und Tourismusförderung CHF 4 Mio. Beiträge durch die Gemeinde St. Moritz zur Verfügung.¹⁹

Die St. Moritz Tourismus AG tritt unter der Marke St. Moritz auf.

Gemäss Gesetz werden der St. Moritz Tourismus AG die folgenden konkreten Aufgaben übertragen:

- Umsetzung eines **qualitativ hochstehenden Marketings zur Nachfrageförderung** und zur Bewerbung des Tourismus. Dazu gehören namentlich:
 - Bündelung und Promotion von Angeboten der lokalen touristischen Leistungserbringenden;
 - Kommunikation und Support von Events und Veranstaltungen;
 - Erbringung der Gästeinformation;

¹⁸ Region Maloja (2024): Medienmitteilung - Neue Wege in der Regionalentwicklung

¹⁹ Gemeinde St. Moritz (2023): Botschaft zuhanden der Volksabstimmung vom 12. März 2023 Betreffend Gesetz über die neue Tourismusorganisation

- Förderung von Kultur- und Tourismus-Events u.a. durch finanzielle Beiträge;
- nachhaltige Entwicklung der Tourismusdestination;
- Führung und Management der Marke St. Moritz.
- Die St. Moritz Tourismus AG wird weiter beauftragt, namentlich **folgende Leistungen für die Destination St. Moritz und die Gemeinden des Oberengadins** zu erbringen:
 - Konzeption und Umsetzung eines talweiten Kultur- und Kulinarikmarketings;
 - Konzeption und Umsetzung der internationalen Marktbearbeitung.
- Die St. Moritz Tourismus AG wird beauftragt, **die Kooperation mit den lokalen touristischen Leistungserbringenden** zu fördern, sie in die Marketing- und Märktmassnahmen einzubinden und den Dialog unter und mit ihnen zu fördern.

5.3.2 Engadin Tourismus AG

Die Engadin Tourismus AG gehört allen Gemeinden der Region Maloja (ohne St. Moritz) und hat von diesen Gemeinden den Auftrag erhalten, die regionale Tourismusstrategie sowie die strategischen Geschäftsfelder und die regionalen Produkte und Angebote unter Einbezug der lokalen Tourismusorganisationen der Gemeinden und Leistungspartner zu entwickeln und periodisch entlang der sich veränderten Rahmenbedingungen zu überprüfen und anzupassen. Zudem hat Engadin Tourismus in den strategischen Zielmärkten die Angebote der gesamten Destination unter dem Brand Engadin mittels geeigneter Marketinginstrumente zu vermarkten und deren Anziehungskraft zu stärken.²⁰

Im Leistungsauftrag ist in Bezug auf die anderen Tourismusorganisationen folgendes Rollenverständnis festgelegt: Die Engadin Tourismus AG dient als zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle für regionale touristische Belange und agiert als regionales touristisches Kompetenzzentrum. Die Engadin Tourismus AG vertritt die Destination und insbesondere den Brand Engadin im In- und Ausland (mit Fokus auf Deutschland) und bewirbt die touristischen Angebote in Abstimmung mit der St. Moritz Tourismus AG.

Die Engadin Tourismus AG erbringt gemäss Leistungsauftrag folgende Grundleistungen für alle angeschlossenen Gemeinden und deren touristischen Leistungspartner:

- Die Entwicklung und laufende Weiterentwicklung der regionalen Tourismusstrategie.
- Die Definition der Bedürfnisse an die regionale touristische Raumplanung und Infrastruktur und entsprechende Beratung der Region Maloja und deren Gemeinden.
- Die Entwicklung und Pflege der regionalen touristischen Projekte, Produkte und Angebote und Events von strategischer Bedeutung sowie die entsprechende Koordination der Leistungspartner und Kooperation mit der Regionalentwicklung.
- die Entwicklung und den Betrieb der erforderlichen digitalen touristischen Plattformen.
- Die Bündelung und Vernetzung der Kräfte zur Verbesserung des touristischen Angebots in der Destination.
- Die touristische Vermarktung der Destination und der touristischen Angebote. Die Bereitstellung von Vermarktungsplattformen für die touristischen Leistungspartner der Destination.
- Bereitstellung der Grundlagen und Plattformen sowie Koordination der regionalen Gästeinformation.
- Weitere Tätigkeiten zur Unterstützung der touristischen Leistungspartner und Gemeinden zur destinationsweiten Durchgängigkeit der touristischen Leistungen gegenüber den Gästen (Aufenthalts- und Ausflugs Gäste, Zweitwohnungsgäste und Einheimische) zwecks Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung der Region.

²⁰ Diverse Gemeinden (2023): Botschaft an die Stimmberechtigten der Gemeinden Bregaglia (Maloja), Sils, Silvaplana, Pontresina, Celerina, Samedan, Bever, La Punt Chamues-ch, Madulain, Zuoz und S-chanf betreffend Aktionärsbindungsvertrages der Engadin Tourismus AG.

- Unter dem Begriff «Gästeberatung regional» versteht man die dezentrale Bereitstellung von Gästeinformationen über die gesamte Region (z.B. Anfragen per Telefon, E-Mail oder Chat). Diese ist jedoch im Grundauftrag enthalten.

Die Führung von touristischen Informationsstellen vor Ort sowie weitere Dienstleistungen können als Zusatzleistungen von den Gemeinden bilateral bei der Engadin Tourismus AG gegen Entschädigung der Vollkosten bestellt werden.

Weitere Angaben zur Umsetzung und Rollenteilung finden sich in der Publikation 'Engadin'.²¹

5.3.3 Bregaglia Engadin Turismo

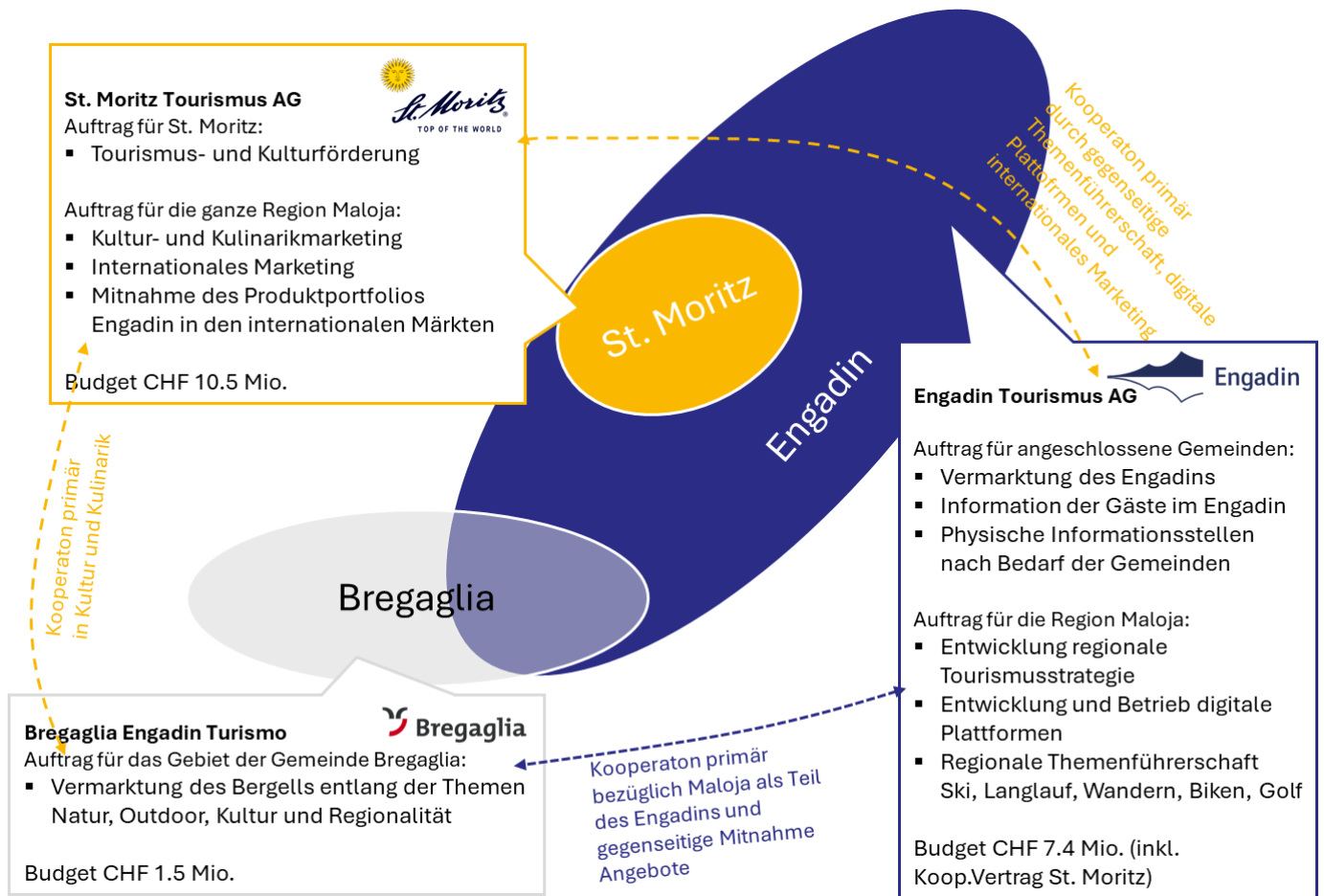
Die Gemeinde Bregaglia führt eine eigene Abteilung für Tourismus unter dem Namen Bregaglia Engadin Turismo mit einem Budget von rund CHF 1.5 Mio. Die Aufgaben sind im Gesetz umschrieben und umfassen sinngemäss:²²

- Vermarktung des touristischen Angebots.
- Touristische Informationsvermittlung und Betreuung von Gästen und Einwohnenden in der Gemeinde, insb. auch Führung von Informationsstellen und einer Website.
- Konzipierung und Optimierung des öffentlichen touristischen Angebotes in der Gemeinde sowie Beratung der Gemeinde in touristischen Themen.
- Zusammenarbeit mit kulturellen, sportlichen und anderen im Tal tätigen Organisationen sowie den benachbarten Tourismusorganisationen und der Gemeinde.

²¹ Engadin Tourismus AG (2024): Engadin, Leporello mit Übersichten zu Arbeitsschwerpunkten der Engadin Tourismus AG und der Rollenteilung mit St. Moritz Tourismus AG.

²² Commune di Bregaglia (2023): Legge dell'organizzazione turistica

Abbildung 10 Übersicht über die Tourismusorganisationen von regionaler Bedeutung der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG

Literaturverzeichnis

- Region Maloja (2019): Ergänzung der Standortentwicklungsstrategie Region Maloja/Region Bernina.
- Bregaglia Engadin Turismo (2020): Strategie 2021-2025.
- Begleitgruppe rSES Maloja (2022): Antrag Anpassung Bezeichnung Stossrichtung rSES und weitere Informationen.
- Ecoalpin (2022): Standortentwicklung – Wohnraum für Einheimische in der Region Maloja.
- FHGR (2022): Monitor 2: Umnutzung altrechtlicher Erstwohnungen zu Zweitwohnungen: Gemeinde Silvaplana.
- Kanton Graubünden (2024): Tourismusstrategie Graubünden, Orientierungsrahmen der Regierung für das Bündner Tourismussystem.
- Region Maloja (2022): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Chartset, aktualisierte Fassung vom 21.07.2022.
- Commune di Bregaglia (2023): Legge dell'organizzazione turistica.
- Diverse Gemeinden (2023): Botschaft an die Stimmberechtigten der Gemeinden Bregaglia (Maloja), Sils, Silvaplana, Pontresina, Celerina, Samedan, Bever, La Punt Chamues-ch, Madulain, Zuoz und S-chanf betreffend Aktionärsbindungsvertrag der Engadin Tourismus AG.
- Gemeinde St. Moritz (2023): Botschaft zuhanden der Volksabstimmung vom 12. März 2023 Betreffend Gesetz über die neue Tourismusorganisation.
- Hanser Consulting AG (2023): Nachhaltige Entwicklung der Region Maloja, Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage.
- Region Maloja (2020): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Projektportfolio.
- Region Maloja (2022): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Chartset.
- Region Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja.
- Region Maloja (2023): Regionales Raumkonzept Region Maloja.
- Region Maloja (2023): Regionales Touristisches Gesamtkonzept.
- Engadin Tourismus AG (2024): Engadin, Leporello mit Übersichten zu Arbeitsschwerpunkten der Engadin Tourismus AG und der Rollenteilung mit der St. Moritz Tourismus AG.
- Region Maloja (2024): Botschaft zur Leistungsvereinbarung betreffend die Regionalentwicklung.
- Region Maloja (2024): Leistungsvereinbarung betreffend die Regionalentwicklung.
- Region Maloja (2024): Medienmitteilung - Neue Wege in der Regionalentwicklung.