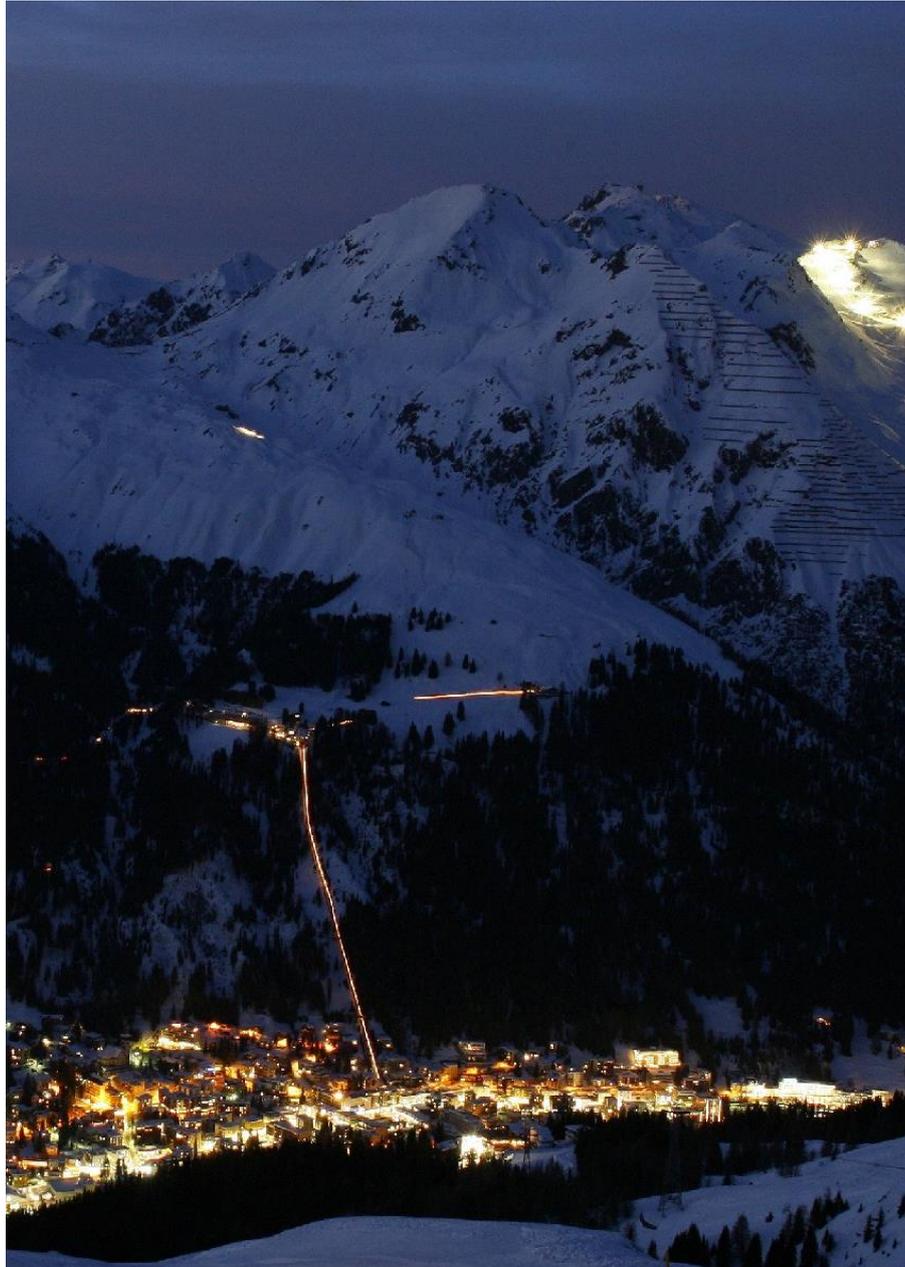


Regionalentwicklung und Stadtmarketing

Agenda 2025



Kurzversion

Für die ausführlichen Erläuterungen wird auf die Vollversion verwiesen.

Februar 2014

**«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.*

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. Obwohl einige Standortfaktoren für sich sprachen, bedurfte es auch stets grosser Anstrengungen, Überzeugungskünste und vor allem Bereitschaft zum Wandel, um Davos vorwärts zu bringen. 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 sind übergeordnete Strategien nötig, 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.

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 dabei sorgfältig evaluiert, aber nicht überbewertet werden.

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



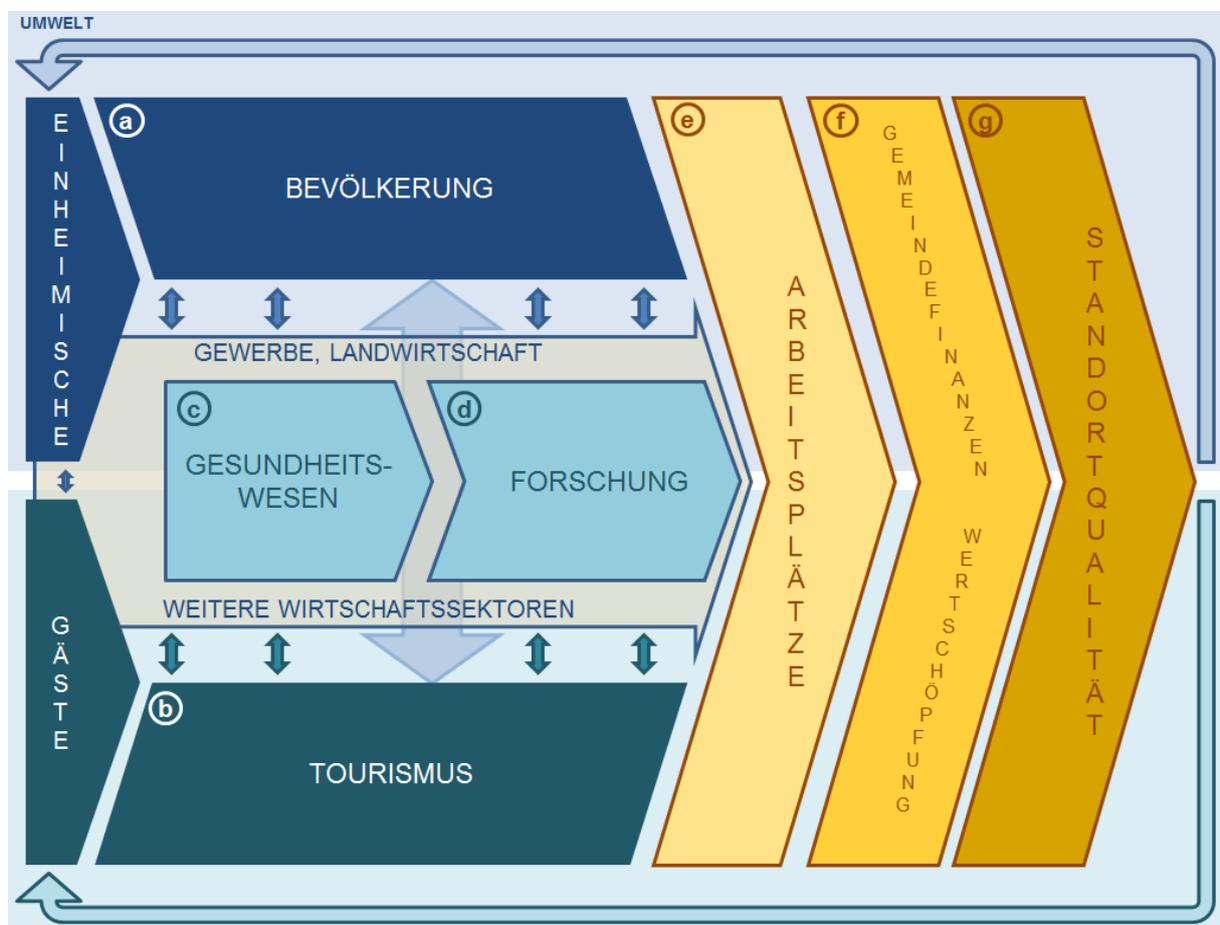
Adrian Dinkelmann

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 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.



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

FOKUS: Bevölkerung

- **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 zurück** nach Davos. Technologieunternehmen, forschungsintensive Branchen und die Industrie ziehen attraktive Steuerzahler ins **Bündner Rheintal** und den **Grossraum Zürich**.
- Die **Zukunftsszenarien** der Bevölkerungsentwicklung in der Landschaft Davos fallen **negativ**, aber in einem gemässigten Rahmen aus.
- Die **Entwicklung der Alterspyramide** stellt für Davos sowohl ein **Risiko** als auch eine **grosse volkswirtschaftliche Chance** dar.
- Momentan laufen wir nicht nur die **Gefahr, dass wichtige Unternehmen, Kliniken und Forschungsinstitute abwandern**, sondern auch wichtige **Steuerzahler** (über 60% der Steuereinnahmen werden von natürlichen Personen geleistet), Dadurch verlieren wir auch **Konsumenten** und ihr **Nachwuchs**, welcher sich anderswo aus- und weiterbildet.

FOKUS: Tourismus

- Die Tourismusbranche ist unangefochten das **wichtigste volkswirtschaftliche Standbein** der Landschaft Davos.
- **Bergbahnen, Hotellerie, Gastronomie** und **Kongresswesen** sind **essenzielle Imageträger**.
- 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 letzten Jahren zu einem **Rückgang der Logiernächte**.
- **Klimaeffekte wirken sich** auch **auf die Nachfrage** in Davos aus.
- «Tourismus» kann in der Landschaft Davos **nicht losgelöst von anderen Wirtschaftszweigen** beurteilt werden. Eine Unterscheidung zwischen den Gästen der **Kurbetriebe, Individual- und Tourenreisenden** sowie **Kongressgästen (MICE)** ist zwingend.

FOKUS: Gesundheitsplatz Davos

- Das Gesundheitswesen litt in den letzten Jahren 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**.

FOKUS: Forschungsplatz Davos

- 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** in der Landschaft Davos.
- Während andere Sektoren in den vergangenen Jahren unter einer 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.

FOKUS: Arbeitsplätze

- Die Magnetwirkung der **Zentrumsregionen im Bündner Rheintal** und im **Grossraum Zürich** hält an.
- Bei der **Beschäftigungsentwicklung** verzeichnete die Landschaft Davos grosse Einbussen.
- Besonders betroffen waren das **Gesundheitswesen**, die **Landwirtschaft**, die **Baubranche** und der **Detailhandel**.
- Der **Abwärtstrend der Beschäftigungszahlen im Tourismus** könnte **aufgefangen** worden sein.
- Der Arbeitsmarkt in der **Forschung und Entwicklung** beweist sich als **krisenresistent**, auch dank öffentlichen Geldern.

FOKUS: Gemeindefinanzen/Wertschöpfung

- 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** dies signifikante **Investitionsbeiträge** von der öffentlichen Hand in andere Projekte der touristischen Infrastruktur, **förderte** aber gleichzeitig die **Investitionstätigkeiten Dritter** (z.B. Hotels).
- Der **Finanzhaushalt kann sich nur erholen**, wenn sich die **Einflussfaktoren** (Beschäftigungszahlen, Bevölkerung, Steuereinnahmen, etc.) **positiv** entwickeln.

FOKUS: Standortqualität

- Davos liegt punkto **Standortqualität unter dem Schweizer Durchschnitt, im kantonalen Vergleich** aber an der Spitze.
- Bei **Ratings** werden **oft nur harte Standortfaktoren für Unternehmen** berücksichtigt. **Weiche Faktoren** (z.B. Image als wirtschaftsfreundlicher Standort, Niveau der Bildungseinrichtungen, Kulturangebot, Angebote zur Erholung und Stressabbau/«Work-Life-Balance» oder Bewegung im naturnahen Raum) werden zunehmend wichtiger.
- Weiche Standortfaktoren gelten oft für **Arbeitnehmer und Arbeitgeber**, für **Einheimische und Gäste** – deshalb gilt es der **Standortqualität besondere Beachtung** zu schenken!

3. Herausforderungen der Zukunft

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 Gesundheitswesens
- 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-Standortstudie¹.
- ... durch das Halten der wichtigsten Kongresse mit internationaler Ausstrahlung mit **den lokalen Kongressräumlichkeiten** bei einem **Kostendeckungsgrad von mindestens 90%** angelangt.
- ... im **BAK TOPIndex**² 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**.

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

² 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.

Bildung	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhaltung und Weiterentwicklung der ansässigen Bildungsinstitute ▪ Bildung der «Graduate School Davos», Integration in einen allfälligen Innovationspark/Netzwerkstandort ▪ Akquise von neuen Hochschul-Satelliten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Gewerbezone unter Berücksichtigung der übrigen Gemeindeentwicklung geschaffen werden. ▪ Schaffen von Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Platzangeboten und Arbeitsraum für Kleinbetriebe (DAvos DAHA). ▪ Krippen und Tagesstätten fördern die Verträglichkeit von Arbeit und Familie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinde schafft optimale Rahmenbedingungen für den lokalen Arbeitsmarkt. ▪ Durch die Schaffung von Gewerbezone 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktivitätssteigerung von Davos als (Ganzjahres-)Wohnort durch wettbewerbsfähige Preise, insbesondere auch für junge Mitarbeiter der Forschungsinstitute, 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integratives Verkehrskonzept ▪ Optimale Ausrichtung von Wohn- und Gewerbebezonen ▪ Berücksichtigung der Umweltverträglichkeit einzelner Massnahmen. Davos lebt von seinem «gesunden» Ruf, dieser soll gepflegt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Gewerbebezonen ausserhalb des Dorfkerns ▪ Prüfung und Umsetzung von Möglichkeiten zur Minimierung von Emissionen und Energieverbrauch beim öffentlichen Verkehr (alternative Treibstoffe)

Freizeit und Infrastruktur	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalt, Weiterentwicklung und Ausbau der vorhandenen 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. SwissHealth) ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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, Realisierung von Start-ups und Spin-offs. Diese neuen Unternehmen sollen in Davos gegründet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung bei der Finanzierung von Projekten im Sinne der Neuen Regionalpolitik des Bundes und der öffentlichen und privaten Stiftungen ▪ Netzwerkpflege 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entstehung von Mikro-Clustern mit gegenseitigen Synergieeffekten ▪ Aufbau eines nationalen Innovationsparks/Netzwerkstandorts 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

Energieeffizienz und nachhaltige Entwicklung	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitung der verschiedenen Projekte («Energistadt», «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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halten von Kongressen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung, insbesondere des World Economic Forum ▪ Akquise von neuen Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhaltung 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch neue Angebote sollen zusätzliche Arbeitsplätze, Wertschöpfung und weniger saisonale Schwankungen erreicht werden. ▪ Davos verknüpft seine Steckenpferde 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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»	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansiedlung von neuen Unternehmen, Start-ups, Spin-offs und Forschungs- sowie Bildungsinstituten ▪ Bestandpflege und Halten der ansässigen Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	
Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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:** Die Anforderungen an eine nachhaltige Raumplanung sollten unbedingt berücksichtigt werden³:

<u>Zieldimension</u>	<u>Indikatoren</u>
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - fördert Wirtschaftswachstum - optimiert Erreichbarkeiten - Kosten bleiben tragbar
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Land und Peripherie sind punkto Infrastruktur auf regionale Zentren ausgerichtet - Schutz der Gesundheit (insbesondere Emissionen und Naturgefahren) - fördert Lebensqualität
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> - fördert Nutzung umweltschonender Verkehrsmittel - verringert Zwangsmobilität - schont nicht erneuerbare Ressourcen - vor Neubauten werden bestehende Gebäude benutzt

Ziele	Massnahmen Regionalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützen 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

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

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
I. Lebensqualität und ganzheitliches Angebot	x	x	x	x							
II. Innovation und Nachhaltigkeit im dynamischen Umfeld	x	x	x	x	Forschung und Entwicklung	Wissens-transfer	Gesundheit	Kongress-tourismus	Angebots-innovation/strategische Kooperationen		
III. Unternehmertum, Wertschöpfung und Wachstum	x	x	x	x	Davos als "Ganz-jahresstadt"	Koop. WiFö Bund/Kanton	WEF & HCD als Wirtschaftsfaktoren	Flexible Raum-planung			

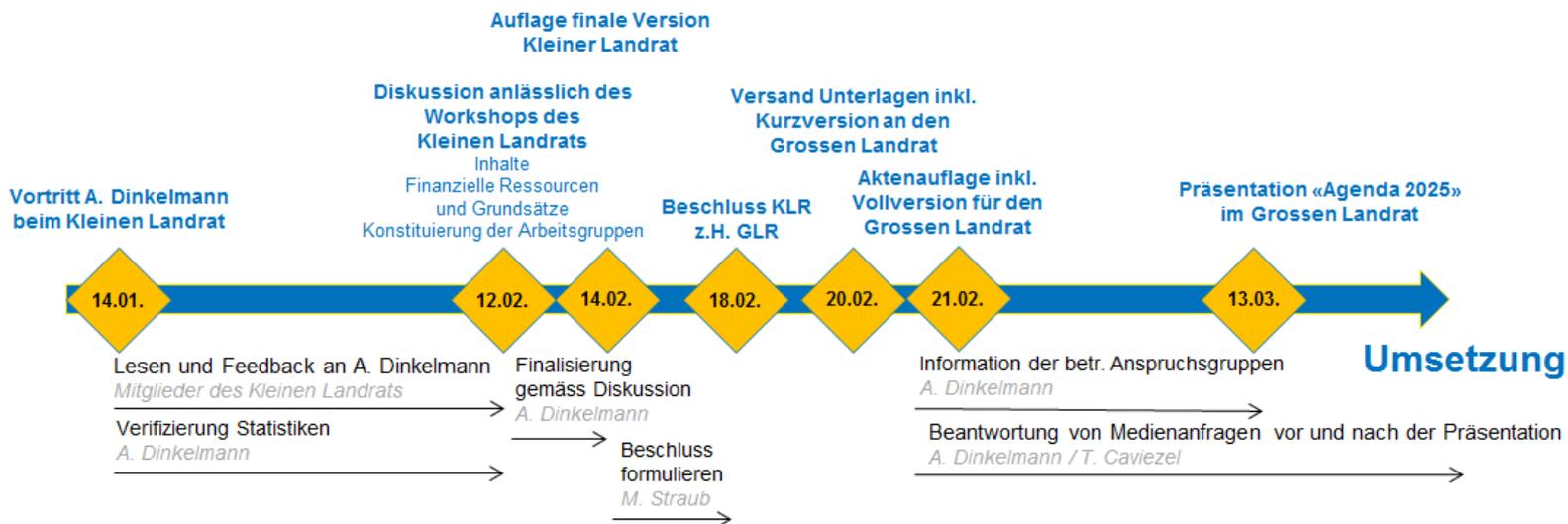
7. Finanzielle Ressourcen und Grundsätze

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

T: +41 81 414 30 18

E: adrian.dinkelmann@davos.gr.ch