



Strategie 2023_2027 V 3.0

Der Touristischen Unternehmung Grächen AG

Verabschiedet an der VR-Sitzung vom
25. November 2022

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	2
2.	SWOT Analyse	3
3.	Kernthesen	4
3.1.	Fünf Kernthesen zum Skitourismus	4
3.2.	Fünf Kernthesen zum Sommertourismus	4
4.	Vision Mission Werte	5
4.1.	Vision	5
4.2.	Mission	5
4.3.	Werte	5
5.	Strategie 2023_2027	7
6.	Strategische Handlungsfelder	7
6.1.	Beherbergung	7
6.2.	Touristisches Angebot	7
6.3.	Digitalisierung	8
6.4.	Kooperationen	8
6.5.	Enkeltauglichkeit (Nachhaltigkeit)	8
6.6.	Events	8
6.7.	Menschen	8
7.	Unternehmensziele und Meilensteine der strategischen Handlungsfelder	10
7.1.	Finanzen TUG	10
7.2.	TUG Gastro AG	10
7.3.	Infrastruktur	10
7.4.	Touristisches Angebot	10
7.5.	Kooperationen	10
7.6.	Digitalisierung	10
7.7.	Events	11
7.8.	Enkeltauglichkeit	11
7.9.	Menschen	11
8.	Weitere Bestimmungen	11
9.	Verabschiedung	12

1. Einleitung

Die TUG AG erlebte 2021 einen tiefgreifenden Wandel. Neben der Ernennung eines neuen CEO, konstituierte sich der Verwaltungsrat und das Präsidium des Gremiums neu. Die neue Führungscrew analysierte eingehend die vorgefundenen Strukturen, Abläufe und Prozesse der TUG. In diesem Zusammenhang wurde auch die bisherige Strategie der Unternehmung kritisch hinterfragt. Es zeigte sich, dass die strategische Ausrichtung der TUG auf die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Aus besagtem Grunde hat sich der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung, der Vorstand der TUG sowie der Gemeinderat an einem zweitägigen Strategieworkshop die Vision 2040 skizziert sowie die Strategie 2023 bis 2027 entworfen

2. SWOT Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Kompaktes Wintersportgebiet • Kompaktheit • Lage und Landschaft • Dorfkern Grächen • Sonnentage • Initiative Leistungsträger • Bahnen und Beschneigung • Image • Gästefreundlichkeit • Persönlicher Touch • Gastronomieangebot • Ruhe, Entschleunigung • Zweite Heimat • Fokussierung auf Familien • Tradition • Touristische Assets St. Niklaus (Jungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erscheinungsbild der Dörfer • Selbstwahrnehmung • Unterhalt Infrastruktur und warmer Betten • Bettenrückgang • Digitalisierung • Neid Missgunst unter Bevölkerung und Leistungsträgern • Allgemeine. Finanzlage, Gemeinde und TUG • Falsche Gästestruktur (untere bis mittlere Mittelschicht) • Fehlende Ressourcen für Weiterentwicklung • Zweigeteilte Destination (Tourismus vs. Industrie) • Bescheidenes Lohnniveau • (finanzielle) Altlasten • Fehlende Professionalität • Fehlendes Tourismusverständnis • Fehlende Stellvertreter Regelung • Fehlende finanzielle Ressourcen für Wachstum • Stark personenabhängige und hierarchische, komplexe Organisation • Fehlender Masterplan • Zu eng gefasste Zielgruppen • Unklare Zuständigkeiten zwischen Gemeinde und Tourismus
Gefahren	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> • Klimawandel Permafrost Naturgefahren • Allg. Rahmenbedingungen (Wirtschaftslage Arbeitsmarkt, Inflation, etc.) • Überalterung der Gesellschaft • Keine verlässlichen Zahlen aus der Vergangenheit • Dörfliche Strukturen • Bettenverlust 	<ul style="list-style-type: none"> • Stammkunden Zweitwohnungsbesitzer • Digitalisierung • Grösstenteils verkehrsfreies Dorf (Grächen) • Geographische. Lage, Höhe • Kompaktheit Bequemlichkeit • Futura • Neue Marketingstrategie Zielgruppen • Progressive Kräfte im Dorf • Nähe zu Zermatt • Trends als Chance (Nachhaltigkeit, Natur, etc.) • Gesundheit, Einkehr zur Ruhe • Authentizität • Ehemalige Grächner Heimwehbergler • Silver Generation → Zahlungskräftige Kunden

3. Kernthesen

3.1. Fünf Kernthesen zum Skitourismus

1. Skifahren findet natürlich nur noch über 1800m.ü.M. statt
2. Vom „Massen-Skigast“ zum „individuellen Gast“
3. Vom „Skifahren“ zu Genussferien in den Alpen (Skifahren plus)
4. Vom Transportunternehmer zum Erlebnisanbieter am Berg (Inszenierungen)
5. Vom Einzelanbieter zur integrierten Servicekette

3.2. Fünf Kernthesen zum Sommertourismus

1. Events als der grosse Treiber im Sommertourismus
2. Zur Deckung der Rentabilität der Bergbahnen sind neue Kundensegmente zu erschliessen
3. Inszenierungen sind neue Differenzierungsmerkmale mit hohem Potential
4. Das Potential des Bike Tourismus ist zu wenig erschöpft
5. Vom Einzelanbieter zur integrierten Servicekette mit all inclusive-Angeboten

4. Vision | Mission | Werte

4.1. Vision

- Grächen | St. Nicklaus ist **DIE** Bergdestination für bessere Ferien.
- Mit unserer Destination verbinden die Gäste Erholung für Gross und Klein bei über 300 Sonntagen im Jahr.
- Unsere Gäste schätzen die Kompaktheit und Bequemlichkeit im Winter sowie die Vielfältigkeit durch den lokalen und regionalen Erlebnishub im Sommer.

4.2. Mission

- Als integriertes Destinationsunternehmen legen wir mit gut und professionell gestalteten, qualitativ hochwertigen Produkten und Events, Liebe zum Detail, Herzlichkeit und Freundlichkeit legen wir **den Grundstein für Erholung und damit bessere Ferien.**
- Im Zentrum steht **die Maximierung des Bequemlichkeitsfaktors:** Alle Prozesse, Investitionen in die Infrastruktur, Produkte und Events, Inszenierungen, Aktivitätsangebote sind darauf ausgerichtet, die Ferienerfahrung maximal reibungslos und angenehm zu gestalten.

4.3. Werte

Mut heisst Machen

Nur wer mutig agiert, sucht innovative Lösungen für die Zukunft. Wir haben keine Angst, Fehler zu begehen, sind entscheidungsfreudig und streben konsequent nach Veränderung und entwickeln das Bewährte wertschätzend weiter.

Fokus

Wir fokussieren uns auf das Wesentliche und setzen Prioritäten, konzentrieren uns beharrlich auf die Stärken unserer Destination. Wir richten unser Denken und Handeln nachhaltig auf die langfristigen Zielsetzungen aus.

Respekt

Grundlage der Zusammenarbeit innerhalb der Destination bildet eine offene, transparente, ehrliche und wertschätzende Kommunikation damit wir uns unabhängig der jeweiligen Position auf Augenhöhe begegnen können. Dies fördert die Zusammenarbeit und ist der Schlüssel zum Erfolg.

Menschen

Im Zentrum unseres Schaffens stellen wir den Menschen, sei es der Gast, die Leistungsträgerschaft oder die Mitarbeitenden. In der Motivation sowie ihr Engagement unserer Angestellten liegt der Schlüssel zu unserem Erfolg. Wir möchten diesen ein modernes Arbeitsumfeld mit marktgerechten, fairen Löhnen bieten und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten gezielt fördern.

Freude | Spass | Leidenschaft

Wir üben unsere Tätigkeit mit Freude und Spass aus. Dabei steht der Teamgeist an vorderster Stelle. Denn nur so können wir unser Bestes für die Destination und unsere Gäste geben. Das Schaffen von besseren Ferien ist unsere Antriebsfeder und Leidenschaft zugleich.

Enkeltauglichkeit

Unser unternehmerisches Handeln soll im Einklang mit den natürlichen Ressourcen stehen. Der Nachhaltigkeit soll in ihren drei Dimensionen Wirtschaft, Soziales und Ökologie umfassend Rechnung getragen werden. Eine intakte Umwelt ist Garant für unsere Zukunft und für die nächste Generation.

5. Strategie 2023_2027

- Die TUG ist in der Digitalisierung bis 2027 so weit vorangeschritten, dass eine effektive und effiziente Marktbearbeitung entlang der „Customer Journey“ sichergestellt ist.
- Wir investieren in die touristische Infrastruktur und entwickeln Angebote, mit dem Ziel, eine kontinuierliche Steigerung der Logiernächte, Frequenzen und Umsätze zu erreichen.
- Die TUG engagiert sich bei Eigen- und Dritt-Events, im Bereich Kultur, Genuss und Sport mit dem Ziel, langfristige Anlässe zu etablieren.
- Die Investitionen und Aktivitäten sind dem Finanzplan anzupassen. Anzustrebende Zielkennzahlen bis 2027:
 - TUG AG
 - EBITDA-Marge >35%
 - EK-Quote 40%
 - langfristiges FK CHF 16 Mio.
 - TUG Gastro AG
 - GOP >15%
 - langfristiges FK CHF 3 Mio.

6. Strategische Handlungsfelder

Als strategische Handlungsfelder wurden folgende sieben Punkte definiert:

6.1. Beherbergung

- Förderung der warmen Betten
- Umwandlung von kalten zu warmen Betten
- Unterstützung in der Vermietung
- Erweiterung Kapazitäten und Angebot der TUG Fewo-Agentur

6.2. Touristisches Angebot

- Winterangebot stärken und schärfen
- Weiterentwicklung Sommer für den Berg
- Weiterentwicklung Destination, Wasser, Natur und Landschaft
- Investitionen in Nachhaltige Produkte
- Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr
- Verschönerung des Dorfbildes Grächen und St. Niklaus

6.3. Digitalisierung

- Internes wie externes digitales Informationsmanagements
- Aufbau eines Datenhubs
- Daten, Strategie der gewünschten Unterlagen
- Digitalisierung sämtlicher administrativen Prozesse definieren
- Digitale Abwicklung des gesamten Customer Journey

6.4. Kooperationen

- Schärfung des Rollenverständnis Gemeinde | Leistungsträger | TUG AG
- Gezielte Zusammenarbeit mit Mitbewerbern des Oberwallis um Synergiepotential auszuschöpfen
- Strategische Partnerschaften

6.5. Enkeltauglichkeit (Nachhaltigkeit)

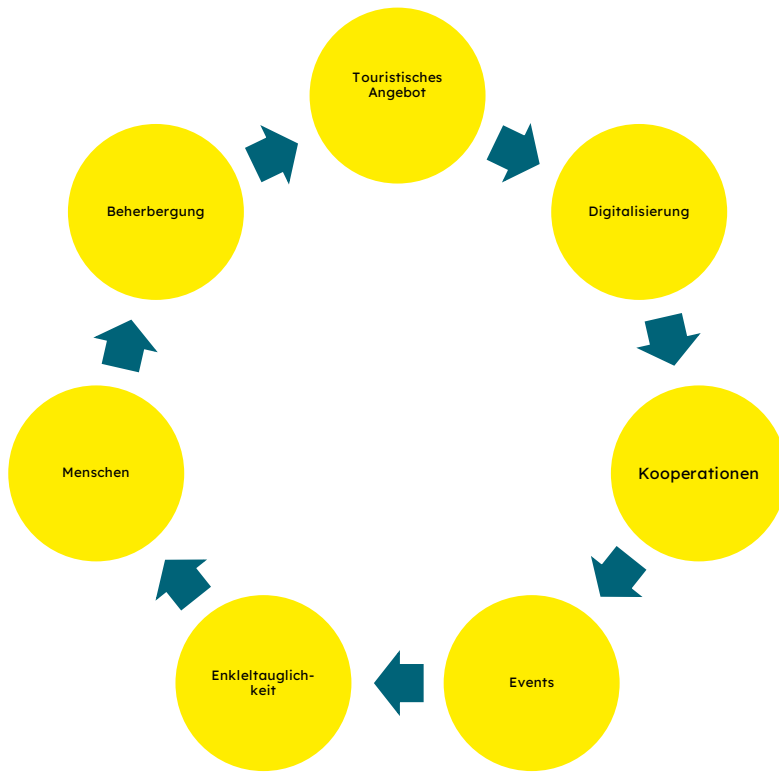
- CO2 Neutralität für den Ort mit Ziel 2040 planen
- Destination in Richtung Energieautarkie treiben
- Nachfolgetauglichkeit fördern

6.6. Events

- Events der Grösse der Destination angepasst
- Aufbau einer Eventorganisation
- Eventsäulen «Sport | Genuss | Kultur»
- Events aufgeteilt in eigene und dritte
- Engere Kooperation mit Vereinen aus der Region

6.7. Menschen

- Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden
- Personalunterkünfte
- Jahresstellen
- Employier Branding, Befähigung / Attraktivität
- Bezahlbarer Wohnraum für Familien



7. Unternehmungsziele und Meilensteine der strategischen Handlungsfelder

7.1. Finanzen TUG

- Schrittweise Annäherung bis 2027 an die EK-Quote von > 35 40 %
- EBITDA-Marge > 35%
- langfristiges FK TUG stufenweise auf CHF 16 Mio. reduzieren

7.2. TUG Gastro AG

- GOP schrittweise der 15% Marke annähern
- Langfristiges FK stufenweise bis 2027 auf unter CHF 3 Mio. reduzieren

7.3. Infrastruktur

- ab 2023 schrittweise Reduktion der aufgelaufenen Unterhaltsarbeiten
- ab 2024 jährlich 10 Wohnungen für die Vermietung gewinnen
- bis Sommer 2024 Erarbeitung des Masterplan Bike «Hannigalp und Nachwuchs»
- bis 2025 Erstellung eines Masterplan «Wasser» mit Umsetzung ab Sommer 2025

7.4. Touristisches Angebot

- Neukonzept Winter in Abstimmung mit neuer Marketingstrategie bis Winterstart 2023/24 erstellt und umgesetzt
- Bis Frühling 2023 Sommerangebot Hannigalp wieder hergestellt und neu lanciert
- Schrittweise Einführung von neuen Angeboten gemäss Zeitplan und Erstellung gemäss den Meilensteinen im Bereich der Handlungsfelder «Infrastruktur»

7.5. Kooperationen

- bis Sommer 2023 Prüfung der machbaren, strategischen Partnerschaften, ab Winter 2023/24 erste Partnerschaft umgesetzt
- bis 1. Mai 2023 klare, schriftlich festgehaltene Aufgabentrennung zwischen TUG AG, Gemeinden und Leistungsträger
- bis Ende 2024 erstes Synergieprojekt mit anderen Bergbahnen der Region umgesetzt

7.6. Digitalisierung

- bis 1. Mai 2023 Relaunch der WEB-Seite durchgeführt
- bis 1. Juli 2023 Informationsplattform für Leistungsträger und Partner der Region aufgebaut
- Ende 2023 Digitalisierungsstrategie erstellt und vom Verwaltungsrat abgesegnet
- Auf Wintersaison 2025/26 das Ziel «Digitaler Gast»

7.7. Events

- Erarbeitung einer Matrix der Gewichtung von Veranstaltungen für die Destination Grächen/St. Niklaus
- Aufbau einer Eventagentur bis zum Beginn des Geschäftsjahres 23/24
- Masterplan Events abgestimmt auf die Bereiche Sport – Genuss und Kultur bis Beginn der Sommersaison 2023
- Bis Ende 2023 Prüfung eines Autofreien Dorfplatzes als neuer Event – Hotspot, alternativ eine Naturarena analog Stechfest 2022

7.8. Enkeltauglichkeit

- Erstellung des Masterplan CO2 neutrale Destination im Jahre 2040 bis Ende 2023
- Erarbeitung aller möglichen Projekte für das Ziel der Energieautarkie bis 1. Mai 2024, inkl. Prüfung aller Möglichkeiten für den Bezug von Unterstützungsgeldern
- Zusammen mit den Leistungsträgern und der Gemeinde wird bis Ende 2023 eine Auflistung aller möglichen Nachfolgeprobleme bei den Leistungsträgern erfasst und eine Arbeitsgruppe für Lösungen in diesem Bereich zusammengestellt.

7.9. Menschen

- Bis 1. Mai 2023 werden alle Möglichkeiten für allfällige Personalunterkünfte geprüft und Vorschläge für die Umsetzung erstellt
- Im Zusammenhang mit der Aufgabenzuteilung zwischen Gemeinde | TUG AG | Leistungsträger werden mögliche Synergien für die Bereitstellung von interessanten Jahresstellen bis spätestens 1. Mai 2023 geprüft
- Bis Ende 2023 wird zusammen mit der Gemeinde eine Vorlage erarbeitet, welches die Schaffung von Wohnungen für einheimische Familien fördert
- Bis Ende 2023 wird für alle Interessierten ein Arbeitspapier «Employer Branding» erstellt, welches die Möglichkeiten und Chancen von Wertschätzung, Befähigung und Attraktivität für Mitarbeitende aller Branchen aufzeigt.

8. Weitere Bestimmungen

Der Verwaltungsrat wie auch die Geschäftsleitung, bekennen sich dazu, dass sie ihr Handeln und ihren zukünftigen Entscheidungen an der hier verfassten Strategie ausrichten. Die Überprüfung der Strategieleitlinien wird jährlich an einer gemeinsamen Strategiesitzung durchgeführt und allfällige Anpassungen der strategischen Ausrechnung diskutiert und definiert.

Spätestens im Sommer 2026 wird der Verwaltungsrat zusammen mit der Geschäftsleitung den Strategieprozess 2027_2032 anstossen.

9. Verabschiedung

Das Strategiepapier der Touristischen Unternehmung Grächen AG wurde anlässlich der VR-Sitzung vom 7. Oktober 2022 verabschiedet und gilt für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung als die Leitlinie für alle zukünftigen Entscheidungen.

Grächen: 25.10.2022

Kurt Schürch
Präsident VR

Meinrad Brigger
Vize-Präsident VR

Manuela Amstutz
Verwaltungsrätin

Jennifer Fux
Verwaltungsrätin

Egon Gsponer
Verwaltungsrat

Martin Schürch
Verwaltungsrat

Roman Rogenmoser
CEO