



Sana per Raetia

Potenziale und Strategieansätze für die Entwicklung
des Gesundheitstourismus in Graubünden

Chur, Dezember 2018

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden
Bearbeitung	Peder Plaz (Geschäftsführer) Irene Bösch Jürg Kuster
Begleitgruppe (alphabetisch)	Arnold Bachmann, CEO Kantonsspital Graubünden Barla Cahannes, Präsidentin Spitex Chur Gion Claudio Candinas, Departementssekretär Gesundheit bis November 2017, Kanton Graubünden Daniel Derungs, Geschäftsleiter Bündner Spital- und Heimverband Andreas Deuber, Leiter Institut für Tourismus und Freizeit, HTW Chur Markus Furrer, Chefarzt Chirurgie, Kantonsspital Graubünden Philipp Gunzinger, Delegierter des Vorstands des Stiftungsrats, Gesundheitszentrum Unterengadin Josef Müller, CEO Psychiatrische Dienste Graubünden Anke Senne, CEO Klinik Gut (bis Ende Juni 2018) Peter Tschirky, ehem. CEO Grand Resort Bad Ragaz AG Adrian Urfer, Delegierter Verwaltungsrat, Klinik Gut
Veröffentlichung	Dezember 2018
Offenlegung von Quellen	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die aufgrund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.</p> <p>Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.</p> <p>Gleichwohl kann das Wirtschaftsforum Graubünden keine Haftung für die Richtigkeit der gemachten Annahmen übernehmen.</p>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Einleitung	6
1.1 Hintergrund und Ziele der Studie	6
1.2 Vorgehen	6
1.3 Was ist Gesundheitstourismus?	8
2 Marktsituation im Gesundheitstourismus	10
2.1 Allgemeine Trends im Gesundheitswesen/-tourismus	10
2.2 Wettbewerbsanalyse	12
3 Ausgangslage Gesundheitstourismus Graubünden	16
3.1 Angebotsstruktur des Bündner Gesundheitswesens	16
3.2 Angebotsstruktur des Bündner Tourismus	27
3.3 Vergleich Angebote Gesundheitswesen und Tourismus	30
4 Strategische Schlussfolgerungen	33
4.1 SWOT-Analyse	33
4.2 Schlussfolgerungen	36
4.3 Potenziale des Gesundheitstourismus in Graubünden	37
5 Potenziale für den Gesundheitstourismus in Graubünden	40
5.1 Einleitende Bemerkungen	40
5.2 Sportmedizinische Betreuung	41
5.3 Medical Wellness	44
5.4 Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen	50
5.5 Wahlbehandlungen im somatischen Bereich	55
5.6 Stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich	59
5.7 Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende	62
5.8 Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte	65
5.9 Ferienangebote für Menschen mit Pflegebedarf	70
5.10 Zusammenfassung der Potenziale	74
6 Fazit und Empfehlungen	77
6.1 Chancen des Gesundheitstourismus in Graubünden	77
6.2 Voraussetzungen für die Umsetzung	79
6.3 Empfehlungen	80
Vertiefungsgespräche	83
Literaturverzeichnis	85

Vorwort

Gesundheitstourismus ist in aller Munde und wird oft als vielversprechendes Geschäftsfeld für Graubünden betrachtet. Das Wirtschaftsforum Graubünden wollte es genauer wissen. Welche gesundheitstouristischen Angebote sind für Graubünden interessant? Welche Potenziale lassen sich für die Volkswirtschaft Graubünden erschliessen? Und wie soll vorgegangen werden, um die Potenziale auszuschöpfen?

Der vorliegende Bericht geht diesen Fragen auf den Grund. Haupterkennnis ist, dass der Gesundheitstourismus in Graubünden sowohl dem Tourismus wie auch dem Gesundheitswesen wertvolle ergänzende Impulse beschere kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass in Graubünden eine Kultur des Gesundheitstourismus entsteht und die Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen und Tourismus gemeinsam Nischen unkompliziert besetzen und dazu in Netzwerken zusammenarbeiten. Es ist deshalb nicht von einfachen, schnellen Erfolgen auszugehen. Vielmehr ist der Aufbau des Gesundheitstourismus in Graubünden als längerer Prozess zu betrachten.

Lohnt es sich für den Kanton, den Tourismus und das Gesundheitswesen sich auf das Thema einzulassen? Ja, wir denken schon. Denn, wenn es Graubünden gelingt, gesundheitstouristische Nischen zu erschliessen, werden zwei wichtige Effekte erzielt: Der Tourismus wird weiter diversifiziert und damit resilienter und die regionale Gesundheitsversorgung erhält wertvolle, das dezentrale System stabilisierende Deckungsbeiträge.

Wir wünschen Ihnen eine hoffentlich erkenntnisreiche und anregende Lektüre.

Ihr Wirtschaftsforum Graubünden

«Wir stehen mit dem Gesundheitstourismus Graubünden am Anfang eines Weges. Der Beginn sieht holprig und unwegsam aus. In der Ferne blitzen durchaus attraktive Ziele auf.

Es stellt sich jetzt die Frage, ob wir bereit sind, den Weg trotz allen Widerständen und Unwägbarkeiten zu begehen. »

1 Einleitung

Ziel der Studie:
Grundlagen für die
Entwicklung des Ge-
sundheitstourismus
Graubünden bereit-
stellen

1.1 Hintergrund und Ziele der Studie

Graubünden ist ein Tourismuskanton und mit seiner dezentralen Gesundheitsversorgung auch ein Gesundheitskanton. Die beiden Bereiche sind eng miteinander verflochten. Die Kapazitäten des Gesundheitssystems sind darauf ausgelegt, sowohl die lokale Bevölkerung wie auch die Gäste (darunter viele Zweitwohnende) zu versorgen.

Der Rückgang des Tourismus hat dazu geführt, dass sowohl der Tourismus als auch das Gesundheitswesen ausserhalb der Hauptsaison mit sinkenden Auslastungen zu kämpfen haben. Umgekehrt bietet die Kombination von Gesundheit und Tourismus vor dem Hintergrund einer ständig steigenden globalen Nachfrage in beiden Sektoren Chancen zur Erschliessung neuer gesundheitstouristischer Geschäftsfelder. Der Kanton Graubünden möchte sich in diesem Wachstumsmarkt positionieren und Konzepte und Strategien zur Förderung exportorientierter Gesundheitsleistungen entwickeln. Zu diesem Zweck wurde im November 2016 von der Regierung eine Steuerungsgruppe sowie eine operative Geschäftsstelle „Gesundheitstourismus“ mandatiert.¹

Aus diesem aktuellen Anlass hat sich das Wirtschaftsforum Graubünden mit Unterstützung des Kantons Graubünden von Sommer 2017 bis Sommer 2018 mit den Chancen und Potenzialen beschäftigt, die sich aus der Thematik «Gesundheitstourismus» für den Kanton Graubünden ergeben. Die vorliegende Grundlagenstudie gibt dabei Auskunft zu folgenden Themen:

- Wie sieht die **Ausgangslage** für die Entwicklung gesundheitstouristischer Angebote in Graubünden aus?
- Welche **Potenziale** bestehen im Kanton Graubünden zur Generierung von volkswirtschaftlicher Wertschöpfung durch die Erbringung von exportorientierten Gesundheitsdienstleistungen?
- Welche möglichen **Ansatzpunkte** und Massnahmen bestehen, um die erkannten Potenziale auszuschöpfen? Durch wen sind diese anzugehen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist das Wirtschaftsforum Graubünden vom Grundsatz ausgegangen, dass der **Gesundheitstourismus in Graubünden primär auf der Basis der bestehenden Institutionen im Gesundheitswesen** entwickelt werden soll. Vereinzelt spielen jedoch auch Ansiedlungsüberlegungen von spezialisierten Betrieben als ergänzende Strategie eine Rolle.

1.2 Vorgehen

Aufspüren von für
Graubünden er-
schliessbaren Po-
tenzialen

In einem ersten Schritt (vgl. Abbildung 1) wurde eine **Umfeldanalyse (vgl. Kapitel 2)** mit den Schwerpunkten Trends und Wettbewerbsvergleich vorgenommen. Beim Wettbewerbsvergleich stand neben einer weltweiten groben Sichtung der Trends und Themen primär die Recherche von best-practice Fallbeispielen im deutschsprachigen Raum im Vordergrund, da in diesem Raum unter den am ehesten mit Graubünden vergleichbaren Rahmenbedingungen gearbeitet wird und auch die wichtigsten Nachfragegruppen am ähnlichsten sind.

In einem zweiten Schritt wurde das heutige Angebot in Form einer **Branchenanalyse (vgl. Kapitel 3)** an der Schnittstelle zwischen Gesundheitsdienstleistungen und Tourismus analysiert, wobei der Schwerpunkt auf die Erfassung der heutigen gesundheitstouristischen Nachfrage und der Anbieterstrukturen gelegt wurde.

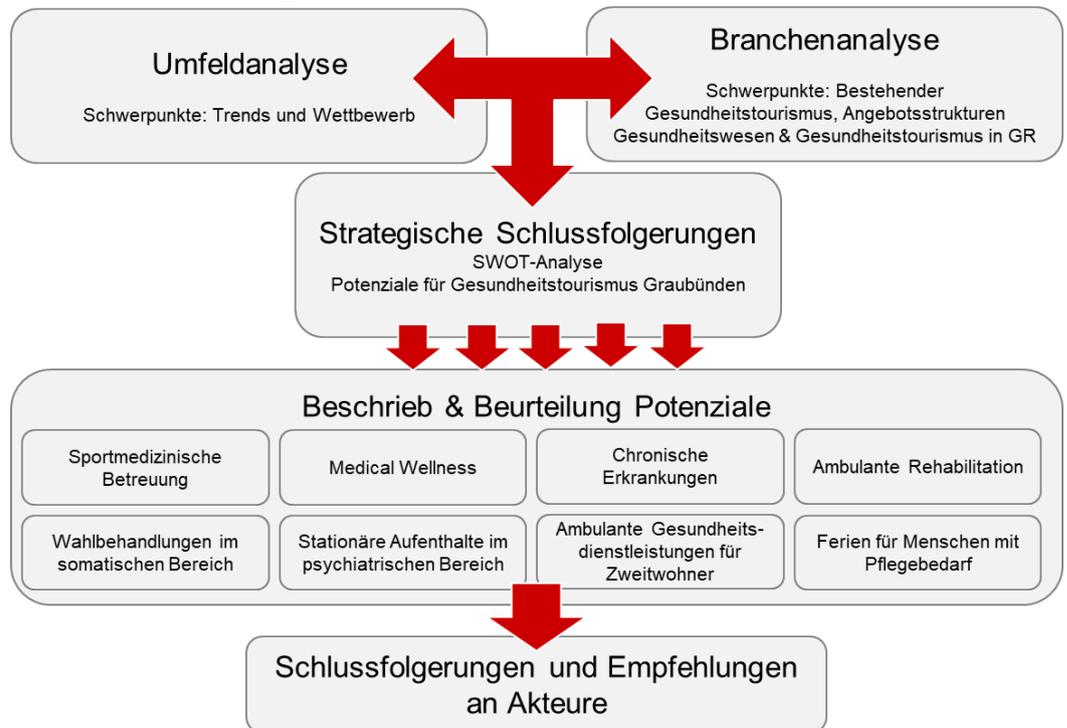
¹ Kanton Graubünden (2016)

Die Erkenntnisse aus der Umfeld- und Branchenanalyse wurden in einem dritten Schritt einander gegenübergestellt. Aufgrund einer **Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse (vgl. Kapitel 4)** wurden die strategischen Schlussfolgerungen für die Entwicklung des Gesundheitstourismus in Graubünden abgeleitet.

In einem weiteren Schritt wurden die **möglichen Themenfelder (vgl. Kapitel 5)** mit für den Bündner Gesundheitstourismus erschliessbaren Potenzialen erfasst und analysiert. Im Bericht werden diejenigen Themenfelder dargestellt, bei welchen Potenziale für den Gesundheitstourismus in Graubünden primär gesehen werden. Dieser Teil bildet den Schwerpunkt des gesamten Berichts.

Aufgrund der Beurteilung der Potenziale in den Themenfeldern wurden schliesslich die **Chancen, Erfolgsvoraussetzungen und Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 6)** an die verschiedenen Akteure summarisch zusammengefasst.

Abb. 1 Übersicht zum Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden

1.3 Was ist Gesundheitstourismus?

Gesundheitstourismus = Inanspruchnahme von Bündner Gesundheitswesen durch nicht in GR wohnhafte Menschen

1.3.1 Einteilung nach Motivation

Gesundheitstourismus wird je nach Publikation unterschiedlich definiert. Im Rahmen dieser Studie verstehen wir unter **Gesundheitstourismus die Inanspruchnahme von Leistungen des Bündner Gesundheitswesens (in all seinen Aspekten) durch Menschen, die nicht in Graubünden Wohnsitz haben**. Dieser Ansatz ist primär nachfrageorientiert und eher breit angelegt und betont daher das Ziel, durch Gesundheitstourismus einen Anstieg der exportorientierten Wertschöpfung im Tourismus und im Gesundheitswesen zu erreichen.

Zum Gesundheitstourismus Graubünden gehören nach unserem Verständnis folgende Nachfragegruppen:

1. Personen die sich aufgrund der **Kombination von touristischer Attraktivität und Gesundheitsangeboten** in Graubünden behandeln lassen (z.B. Dialyse-Patienten, die Ferien verbringen wollen, Sportmedizin, Medical Wellness).²
2. **Patientinnen und Patienten**, die aufgrund einer spezialisierten Institution nach Graubünden kommen, ohne primäre touristische Motive (z.B. Behandlung von Stressfolgeerkrankung in der Clinica Holistica Susch).
3. **Gäste inkl. Zweitwohnende**, die das Gesundheitswesen in Graubünden aufgrund von Notfällen nutzen (z.B. Skiunfall oder Herzinfarkt während des Aufenthalts in Graubünden).
4. Personen aus anderen Kantonen/Ländern, die von **Institutionen in anderen Kantonen/Ländern** nach Graubünden überwiesen werden (z.B. Zürcher Reha Zentrum Davos).
5. **Bevölkerung der Nachbarregionen**, die das Gesundheitswesen in Graubünden aufgrund von Distanz- und allenfalls Komfortvorteilen in Anspruch nehmen (z.B. eine Person aus Bad Ragaz lässt sich im Kantonsspital Graubünden behandeln).³

Das Bündner Gesundheitswesen ist umfassend und beinhaltet ein breites Feld an Dienstleistungen von stationär und ambulant tätigen Fachpersonen aus dem ärztlichen und pflegerischen Bereich, aber auch aus den Bereichen Physiotherapie, Ernährungsberatung, etc. Entsprechend breit ist auch das Thema Gesundheitstourismus angesiedelt.

1.3.2 Thematische Einteilung

Angebote und Nachfrage führen zu zahlreichen Sparten des Gesundheitstourismus

Im Bereich der somatischen und psychischen Erkrankungen lassen sich die Dienstleistungen angebotsseitig grob in Dienstleistungen der **Prävention, Behandlung und Rehabilitation** einordnen:

- **Primärprävention:** Ziel der Primärprävention ist die Förderung und der Erhalt der Gesundheit. Im Kontext von Gesundheitstourismus sind Angebote im Bereich der Primärprävention beispielsweise Ferienreisen nach Graubünden, die auf Gesundheitserhaltung, den Aufbau von Kompetenzen für eine gesundheitsfördernde Lebensweise sowie die Erhöhung der Leistungsfähigkeit abzielen. Die Gäste wollen Programme, die einen gesunden Lebensstil thematisieren und repräsentieren. Gesundheitstouristisch relevant sind vor allem die Handlungsfelder Bewegung und Sport, Entspannung und Ernährung.
- **Sekundär- und Tertiärprävention:** Als Sekundärprävention wird sowohl die Gesamtheit aller Massnahmen bezeichnet, die der Früherkennung und damit der Möglichkeit

² Wir bezeichnen diese Nachfrage in der Folge als Gesundheitstourismus im engeren Sinne und die folgenden vier Nachfragegruppen als Gesundheitstourismus im weiteren Sinne.

³ Dazu gehört auch die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen der ausländischen Nachbarregionen, z.B. Bormio, Livigno oder Vinschgau, insbesondere von skifahrenden Gästen im Winter.

einer rechtzeitigen Behandlung von Erkrankungen dienen, als auch Massnahmen zur Beherrschung von bekannten Risikofaktoren. Als Tertiärprävention wird die Gesamtheit aller Massnahmen bezeichnet, die der Verhinderung des Fortschreitens oder des Eintritts von Komplikationen bei einer bereits diagnostizierten Erkrankung dienen. In die Angebotssparte Sekundär- und Tertiärprävention fallen demnach Angebote, die auf die Früherkennung sowie die Verhinderung der Verschlimmerung einer bestimmten Krankheit abzielen. Die Gäste möchten den Aufenthalt gezielt nutzen, um ihren Gesundheitszustand zu verbessern.

- **Wahlbehandlungen:** Zwischen Prävention und Rehabilitation findet die Behandlung statt, oftmals eine Operation. „Wahlbehandlung“ bedeutet in diesem Fall, dass die Operation nicht akut erforderlich ist, sondern eine gewisse zeitliche und auch örtliche Flexibilität vorhanden ist, so dass der Eingriff auch wohnortsfremd durchgeführt werden kann. Bei Wahlbehandlungen gibt es solche, die via Krankenversicherungen abgegolten werden (z.B. Operationen zum Gelenkersatz), und solche, die in den Selbstzahlerbereich fallen (z.B. Schönheitsoperationen).
- **Rehabilitation:** Dies kennzeichnet ambulante oder stationäre Behandlungen zur Wiederherstellung der Gesundheit bzw. der Leistungsfähigkeit/Selbstständigkeit sowie der Teilhabe am Gesellschaftsleben bei/nach Erkrankungen, nach Eingriffen oder im Rahmen einer Anschlussrehabilitation z. B. nach einem Unfall.⁴ Rehabilitationsangebote werden in der Regel von Kranken- und Unfallversicherungen bezahlt. Zunehmend gibt es allerdings auch Bereiche, die im Sinne eines «Kuraufenthalts» als Selbstzahlerangebote konzipiert sind bzw. werden müssen. Im Bereich der Rehabilitation wird zwischen stationären und ambulanten Angeboten unterschieden. Während die behandelte Person bei stationären Angeboten in der Klinik übernachtet und somit der Tourismus vor allem von besuchenden Angehörigen frequentiert wird, übernachtet sie bei ambulanten Behandlungen selbst in einem Hotel oder einer Ferienwohnung.

Bei **Angeboten der Prävention** (exkl. Tertiärprävention), die sich an gesunde Menschen, bzw. noch gesunde, aber mit Risikofaktoren behaftete Menschen richten, ist der **touristische Aspekt von Gesundheitstourismus entscheidend** für den Aufenthalt des Gastes, da er diese Angebote in seiner Freizeit konsumiert und in der Regel auch selbst bezahlt. Entsprechend ist es auch der Tourismus, d.h. in erster Linie die Hotellerie, der hier – gemeinsam mit dem Gesundheitswesen als Partner – Angebote entwickeln und vermarkten muss.

Angebote der Tertiärprävention, Behandlung und Rehabilitation im Gesundheitstourismus richten sich an Menschen mit einer manifesten Erkrankung und bedürfen einer hohen fachlichen Kompetenz. Zudem unterscheiden sich die Angebote je nach Erkrankung stark. Entsprechend **hoch ist die Bedeutung des Gesundheitswesens** zur Entwicklung dieser gesundheitstouristischen Angebote.

Einen «Spezialfall» stellen **Menschen mit chronischen Erkrankungen, die primär nicht von den speziellen klimatischen Bedingungen Graubündens (allergen-, smog- und feinstaubarm, Höhenlage) profitieren, und Menschen mit einer Behinderung** dar. Diese haben primär touristische Motive um nach Graubünden zu kommen. Aufgrund ihres gesundheitlichen Zustandes stellen sie aber besondere Anforderungen an die Barrierefreiheit und die medizinische, therapeutische und/oder pflegerische Betreuung am Urlaubsort und bedürfen daher teilweise spezieller gesundheitstouristischer Angebote (z.B. Feriendialyse).

Eine weitere Kategorie stellen **Menschen mit Pflegebedarf** dar. Die Motivation für einen gesundheitstouristischen Aufenthalt in Graubünden kann einerseits von der Person mit Pflegebedarf selbst kommen, andererseits von **pflegenden Angehörigen**. Entsprechend können sich auch gesundheitstouristische Angebote an die zu pflegende Person selbst oder ihr Umfeld richten.

⁴ WHO (2018)

2 Marktsituation im Gesundheitstourismus

Nachfrageentwicklung bietet vielfältige Chancen für Gesundheitstourismus

2.1 Allgemeine Trends im Gesundheitswesen/-tourismus

Der Gesundheitstourismus in der Schweiz entwickelt sich zunehmend dynamisch und es entstehen neue Angebote und Akteure. Diese Entwicklung wird im Wesentlichen durch folgende Faktoren beeinflusst (vgl. Tabelle 1)⁵:

- **Öffnung der Marktstrukturen:** In der Vergangenheit war der Gesundheitstourismus in der Schweiz vor allem von Kuraufenthalten geprägt. Durch die freie Spitalwahl, den Trend zu ambulanten Angeboten⁶ und zu mehr unternehmerischer Tätigkeit im Gesundheitswesen entstanden und entstehen neue Anbieter. Vor allem Selbstzahlerangebote im Präventionsbereich – Angebote, die Gesundheitswesen und Tourismus verbinden – spielen eine zunehmend wichtige Rolle.
- **Demografischer Wandel:** Wir werden älter, möchten gesund altern und leiden dennoch an Altersgebrechen. Damit verbunden ist eine Zunahme von alterstypischen Krankheiten, wie beispielsweise Diabetes mellitus, Arthritis oder Gehbehinderungen. Die Menschen sind auch zunehmend bereit, sich bereits im mittleren Alter präventiv mit den Themen Körper, Wohlbefinden und Gesundheit auseinanderzusetzen. Aus diesen Gründen ist mit einer steigenden Nachfrage nach gesundheitstouristischen Angeboten für Menschen mit bestimmten altersbedingten Einschränkungen zu rechnen. Darüber hinaus gewinnen mit Blick auf die Bedürfnisse der wachsenden Anzahl älterer Menschen und der damit verbundenen Zunahme an chronischen Erkrankungen und Einschränkungen der Mobilität auch Themen wie Barrierefreiheit und medizinischer Back-up am Urlaubsort an Bedeutung. Mit dem Alter steigt meist auch die Affinität zur Natur, zu leichten sportlichen Aktivitäten und zur ländlichen Kultur. In Verbindung mit dem wachsenden Interesse an Gesundheitsangeboten ergeben sich gerade für ländlich geprägte Destinationen wie Graubünden Möglichkeiten, ältere Gäste durch Programme, bestehend aus einer Vernetzung von Gesundheit mit Natur, ländlicher Kultur etc., erfolgreich anzusprechen.
- **Anstieg von zivilisationsbedingten Erkrankungen:** Der Alltag vieler Menschen in westlichen Ländern ist geprägt durch oft ungesunde Lebens- und Arbeitsumstände wie mangelnde Bewegung, hohes Arbeitsvolumen, verkürzte Schlafzeiten, erhöhte Lärmbelastung, mentalen Stress, Fehlernährung oder Vereinnahmung durch Beruf und Familie, Pflege von Angehörigen etc. Dies führt zu einer Zunahme von unterschiedlichen Erkrankungen: Rund ein Drittel der krankheitsbedingten Absenzen vom Arbeitsplatz sind auf Erkrankungen des Bewegungsapparats (z.B. Rückenschmerzen) zurückzuführen. Diese Probleme werden aufgrund von Demografie und Bewegungsmangel weiter zunehmen. Bewegungsmangel begünstigt zudem weitere Zivilisationskrankheiten wie Adipositas oder Diabetes. Ein weiteres Drittel der Absenzen vom Arbeitsplatz aufgrund von Krankheiten ist bedingt durch psychische Erkrankungen. Auch in Zukunft ist mit einem weiteren Anstieg des Behandlungsbedarfs psychischer Erkrankungen zu rechnen, vor allem im Hinblick auf die zunehmende Stressbelastung. Nach Hochrechnungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) kommen im Jahr 2030 in den industrialisierten Ländern drei der zehn mit den stärksten Beeinträchtigungen verbundenen Erkrankungen aus dem Bereich psychischer Erkrankungen.⁷
- **Wertewandel:** Der Zunahme an stressbedingten Beschwerden steht ein Wertewandel der Gesellschaft hin zu einem gesunden und nachhaltigen Lebensstil gegenüber. Immer mehr Menschen achten auf ihre Gesundheit und ihre Ernährung. Bei jüngeren

⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011)

⁶ Unter dem Schlagwort «Ambulant vor stationär»

⁷ NFP 53 (2009); SRF (2016); Obsan (2015); Obsan (2016); Obsan Bulletin (2017)

Zielgruppen zeigen sich zudem zunehmende Tendenzen zur Selbstoptimierung im Sinne eines Strebens nach immer grösserer Effizienz, besseren sportlichen oder beruflichen Leistungen, attraktiverem Auftreten, Lebensqualität, Langlebigkeit, etc. Dabei korrelieren die körperliche Aktivität und die bewusste Ernährung mit dem Einkommen, d.h. Menschen mit höheren Einkommen sind oft körperlich aktiver und ernähren sich gesünder.⁸ Dies eröffnet Potenziale für den Gesundheitstourismus: Grundsätzlich lassen sich immer mehr potenzielle Gäste über den Aspekt positiver Lebensstile im Sinne von Wohlfühlen, Entschleunigung und Entspannung, Komfort und körperliche Fitness ansprechen. Ländlich geprägte Räume wie Graubünden können zudem gestressten Stadtbewohnerinnen und Bewohnern eine Freizeit- und Feriengegenwelt zum Alltag anbieten.

- **Innovationen und Kooperationen:** Digitale Kommunikationsformen sind beliebt und zunehmend verbreitet. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für gesundheitstouristische Angebotsgestaltung, Anbieterkooperationen, Kundenintegration und Kundenbindung. Technologien aus Medizinaltechnik und Kommunikation (Telemedizin, Apps, etc.) sind endkunden- und damit tourismustauglich geworden. Dies betrifft einerseits die präventiven Themen (Bewegung, Ernährung, Entspannung), andererseits auch die indikationsorientierten Bereiche. Sie führen zu einer individuellen und interdisziplinären Ausgestaltung von Trainings- und Beratungsangeboten. Im Gesundheitstourismus bietet dies die Chance, das Angebot über den Aufenthalt hinaus zu erweitern und ortsunabhängige Kooperationen zu entwickeln (z.B. telemedizinische Nachbetreuung). Darüber hinaus können durch Innovationen und Kooperationen hochspezialisierte Kompetenzen verbunden werden. Beispielsweise können ein Diabetologe aus A, eine Sportärztin aus B und ein Hotel in C ein gemeinsames Sportferienangebot für Diabetiker entwickeln.

Diese Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen verändern den Gesundheitsmarkt und eröffnen namhafte Chancen und Potenziale für den Gesundheitstourismus in Graubünden. Die nachfolgende Übersicht zeigt exemplarisch die wichtigsten Chancen und Ansatzpunkte auf.

⁸ Obsan Bulletin (2016); BFS (2017b)

Tab. 1 Treiber und daraus resultierende Chancen für Gesundheitstourismus in Graubünden

Treiber	Chancen und Ansatzpunkte
Öffnung der Marktstrukturen Freie Spitalwahl, mehr ambulante Angebote, mehr unternehmerische Freiheiten und Tätigkeiten im Gesundheitswesen	⇒ Selbstzahlerangebote, die Gesundheitswesen und Tourismus verbinden (primär im Bereich der Prävention) ⇒ Angebote für Patientinnen und Patienten aus anderen Kantonen und dem Ausland
Demografischer Wandel Zunahme der älteren Bevölkerung und der damit verbundenen Erkrankungen und Einschränkungen	⇒ Ferienangebote für ältere Menschen (Barrierefreiheit) ⇒ Programme der Sekundär- und Tertiärprävention bei gesundheitlichen Einschränkungen ⇒ Programme der Tertiärprävention zur Vorbeugung gegen Beschwerden des Alters
Anstieg der zivilisationsbedingten Erkrankungen Alltags- und Arbeitsbedingungen führen zu physischen und psychischen Einschränkungen	⇒ Primärpräventionsangebote in Kombination mit Entschleunigung, Ruhe, Wasser und Landschaft ⇒ Behandlungsangebote im psychischen Bereich
Wertewandel Gesundheit, Lebensqualität, Langlebigkeit und Leistungsfähigkeit hat einen hohen Stellenwert, zunehmende Bereitschaft zu Eigenvorsorge, Tendenz zu Selbstoptimierung	⇒ Angebote der Primärprävention zur Förderung eines gesunden Lebensstils für den Leistungserhalt, die Lebensqualität, die Langlebigkeit und die allgemeine Gesundheit ⇒ Angebote für Selbstzahler
Innovation und Kooperation Digitalisierung im Alltag und im Gesundheitswesen, Bedeutungsgewinn der Telemedizin	⇒ Einsatz neuer Technologien zur Kombination von medizinisch-therapeutischen Angeboten am Wohn- und Ferienort ⇒ Checkups in ländlicher Ferienumgebung

Quelle: Eigene Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis der in Kapitel 2.1 angegebenen Quellen

2.2 Wettbewerbsanalyse

Einleitende Bemerkungen

Direkte Mitbewerber Graubündens: Primär deutschsprachige alpine Regionen mit breiter Gesundheitsversorgung

Gesundheitstourismus ist ein weltweiter Wachstumsmarkt. Die direkten Mitbewerber Graubündens in diesem Bereich sind:

- andere Schweizer Regionen
- Regionen im deutschsprachigen Ausland
- weitere Länder

Gesundheitstourismus ist ein weltweiter Megatrend. Die überwiegende Mehrheit der gesundheitstouristischen Reisen findet jedoch jeweils im Heimatland oder im näheren Ausland statt. Entsprechend steht Graubünden vor allem im Wettbewerb mit anderen Regionen der Schweiz und dem umliegenden deutschsprachigen Ausland. Auch wenn in vielen Ländern/Tourismusregionen der Welt gesundheitstouristische Initiativen bestehen, so sind diese für die Entwicklung des Gesundheitstourismus in Graubünden – ausser in der Ableitung einiger Nachfragetrends – wenig aufschlussreich. Denn in der Regel handelt es sich um Initiativen auf einer anderen Flughöhe (Land statt Region) und mit wesentlich anderen sozioökonomischen, kulturellen, politischen oder geografischen Voraussetzungen als in Graubünden.

Wir konzentrieren uns daher im folgenden Abschnitt auf eine Kurzübersicht der wichtigsten gesundheitstouristischen Aktivitäten im deutschsprachigen Raum, bei dem die meisten Rahmenbedingungen etwa mit denjenigen in Graubünden vergleichbar sind und die

letztlich auch relativ direkt im Wettbewerb um die gleichen gesundheitstouristischen Quellmärkte stehen.

Schweiz

Bisher: Fokus auf Wahlbehandlungen vermöglicher internationaler Patientinnen und Patienten

In der Schweiz bestehen/bestanden die folgenden gesundheitstouristischen Initiativen auf überregionaler Ebene:

- **Swiss Health** ist eine nationale Organisation, die im März 2010 von Schweiz Tourismus und Switzerland Global Enterprise gegründet wurde und zwischenzeitlich 22 Mitglieder aufwies. Hauptaufgabe des Vereins ist es, das schweizerische Gesundheitssystem und die vielfältigen Leistungserbringer des Gesundheitswesens in den ausländischen Zielmärkten zu bewerben und zwischen den beteiligten Parteien zu vermitteln. Zu den Leistungserbringern gehören die Universitätsspitäler, Spital-Netzwerke, öffentliche und private Spitäler und Kliniken. Der Erfolg von Swiss Health ist hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Swiss Health wird daher auf Ende 2018 als eigenständiger Verein aufgelöst. Schweiz Tourismus wird die Promotion des Gesundheitstourismus übernehmen (vgl. Abschnitt weiter unten).⁹
- **Lucerne Health** ist das gemeinsame Zentrum für internationale Patientinnen und Patienten des Luzerner Kantonsspitals, der Hirslanden Klinik St. Anna, Luzern, dem Schweizer Paraplegiker Zentrum SPZ und von cereneo, Vitznau. 2011 als Verein gegründet, wurde dieser im Jahr 2017 mangels Erfolg aufgelöst und die verbleibenden Aktivitäten wurden in die Luzern Tourismus AG integriert. Diese bearbeitet nun reaktiv Anfragen von ausländischen Personen, die sich in der Schweiz behandeln lassen wollen.¹⁰
- **Ticino Health** ist eine im Februar 2014 von Ärzten gegründete Aktiengesellschaft mit Sitz in Lugano, Tessin. Ticino Health vermittelt und organisiert für inländische und ausländische Kundschaft personalisierte Behandlungen und Gesundheitsreisen für den Erhalt des Wohlbefindens und der Schönheit sowie zur Stabilisierung und Wiederherstellung der Gesundheit.¹¹
- **Schweiz Tourismus** erwägt ab 2019 die Vermarktung eines ganzheitlichen Gesundheitstourismus. Das neue Segment *Health Tourism* ist in die Sub-Segmente Medical und Spa & Vitality unterteilt. Das Marketing Konzept befindet sich zurzeit in der Ausarbeitung. Die Lancierung ist für Mitte 2019 geplant.

Diese drei für die Schweiz bekannten Initiativen richten, bzw. richteten, sich primär an internationale Gäste, die für eine Behandlung einer gesundheitlichen Einschränkung in die Schweiz kommen. Die Tourismuskomponente steht in der Regel nicht im Vordergrund. Im Gegensatz dazu verfolgt die vom Kanton Graubünden lancierte Initiative «**Gesundheitstourismus Graubünden**» einen breiteren, stärker touristisch geprägten Ansatz, der integrativ wirken soll, d.h. Akteure aus Tourismus und Gesundheitswesen in die Entwicklung des Gesundheitstourismus einbezieht.

⁹ Swiss Health (2018)

¹⁰ Hanser Consulting AG (2018)

¹¹ Ticino Health (2018)

Zahlreiche Gesundheitsregionen in Deutschland

Deutschland

In **Deutschland**¹² gibt es ca. 60 Gesundheitsregionen unterschiedlicher Grösse, Struktur und inhaltlicher Ausrichtung. Hierbei ist das Ziel, die Kompetenzen der jeweiligen Region zu identifizieren, zu entwickeln und zu vernetzen und der Region damit nach innen und aussen ein gesundheitstouristisches Profil zu geben. Mitglieder und Partner in Gesundheitsregionen sind gegenwärtig Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft – von der Grundlagenforschung über Forschungs- und Entwicklungsinstitute bis hin zum stationären und ambulanten Versorgungsbereich. Oftmals orientieren sich die regionalen Gebietsstrukturen an Verwaltungseinheiten und sind damit nicht deckungsgleich mit Tourismusdestinationen.

Es können zwei unterschiedliche Typen von Gesundheitsregionen erkannt werden. **Primär versorgungsorientierte Gesundheitsregionen** ohne bzw. mit geringer gesundheitstouristischer Schwerpunktsetzung verfolgen das Ziel, die Versorgung der einheimischen Bevölkerung sicherzustellen. Gesundheitstourismus wird vor allem zur Generierung von Selbstzahlern und zur Auslastungsoptimierung von Kliniken und Gesundheitszentren betrieben und ist wenig touristisch ausgerichtet, bzw. verfügt über wenig Schnittstellen zur Tourismuswirtschaft. **Primär auf nationale und internationale Gäste ausgerichtete Gesundheitsregionen** möchten Tourismus und Gesundheitswesen verbinden und damit zusätzliche Wertschöpfung von aussen in die Region bringen. Sie weisen oft professionelle Strukturen mit Angebotsentwicklung, Marketing- und Netzwerkfunktion auf.

Beispiele für eher ländlich orientierte Gesundheitsregionen mit starkem touristischem Fokus sind in Deutschland:

- **Gesundheitsregion Allgäu** mit Fokus auf biomedizinische, psychosomatische und gesundheitspsychologische Kompetenz.
- **Gesundheitslandschaft Vulkaneifel:** Gesundheitsförderung durch Natur- und Landschaftstherapie durch Neupositionierung von Heilbädern, Abstimmung und Entwicklung der touristischen Infrastruktur und die Zusammenführung der touristischen Organisationsstrukturen in den dazugehörigen Regionen.
- **Gesundheitsinsel Rügen:** Inselweite Vernetzung von Anbietern aus Gesundheitswesen und Tourismus mit den Zielen, die gesundheitliche Versorgung der lokalen Bevölkerung sicherzustellen und den Gesundheitstourismus weiterzuentwickeln.

Der Erfolg dieser Gesundheitsregionen ist auf eine gute Vernetzung von Gesundheitswesen und Tourismus zurückzuführen. Darüber hinaus sind auch eine ausgeprägte Netzwerkkultur, Spezialisierung und Entwicklung von Leistungsketten als Erfolgsfaktoren entscheidend.

¹² Die folgenden Ausführungen basieren – sofern nicht andere Quellen angegeben sind – auf den Ergebnissen des Projekts «Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland» des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2011).

BEISPIEL GESUNDHEITSREGION ALLGÄU¹³

Die Gesundheitsregion Allgäu hat drei unterschiedliche Leitangebote erarbeitet: Allgäu Alpine Wellness, Allgäu Medical Wellness und Health Care Allgäu. Allen gemeinsam ist, dass Körper, Psyche und Geist als Einheit gesehen werden. Auf dieser Basis weisen die Themen unterschiedliche Schwerpunkte auf:



- Bei Allgäu Alpine Wellness steht der «Verwöhnfaktor» im Vordergrund und es werden Angebote der Entspannung und Ruhe mit Sport und Bewegung kombiniert. Von Wellnesshotels über Kur- und Heilbäder bis hin zu ganzen Dörfern haben sich rund 30 Partner dem Thema angeschlossen und entwickeln gemeinsam neue Angebote.
- Medical Wellness Allgäu steht für individuelle Gesundheitsaufenthalte in alpiner Atmosphäre. Dabei wird der Gast während seinem Aufenthalt von Ärzten und Therapeuten begleitet. Rund zehn Hotels des Allgäus sind als Medical Wellness Hotel im Vier- und Fünfsterbereich klassifiziert (total verfügt das Allgäu über ca. 80 Beherbergungsbetriebe).
- Alpine Health Care richtet sich an den Gast mit Beschwerden und Krankheiten und fokussiert daher auf klassische Kur- und Rehaangebote mit Schwerpunkten in den Bereichen Allergien, Stoffwechselerkrankungen, psychosomatische Störungen oder Erkrankungen des Bewegungsapparates. Zentrale Akteure in diesem Bereich sind Akteure des Gesundheitswesens, insbesondere die zahlreichen Kurorte und Heilbäder der Region.

Österreich

Gesundheitstourismus teilweise Bestandteil der Standortentwicklung

Auch in **Österreich** ist das Thema Gesundheitstourismus sehr präsent¹⁴. Zahlreiche Kliniken bearbeiten aktiv den ausländischen Markt. Auch auf staatlicher Ebene bestehen Initiativen. In Tirol ist der alpine Gesundheitstourismus Teil der wirtschaftspolitischen Standortstrategie mit entsprechenden Projekten. Ein Schwerpunkt ist die Suche nach Möglichkeiten zur Förderung des Gesundheitstourismus im Winter¹⁵. Dabei stehen drei Kernelemente im Zentrum: Natürliche Gesundheitsressourcen (feinstaubarme, kalte Luft, Höhenlage), Bewegung – „White Exercise“ (Mix aus Wintersportarten) – und die Betriebliche Qualifizierung.

In Salzburg ist die **Alpine Gesundheitsregion Salzburger Land** entstanden.¹⁶ Ziel der Gesundheitsregion ist die Vernetzung der Akteure aus Medizin und Gesundheit sowie die Koordination und Vermarktung von Angeboten zur Etablierung Salzburgs als Top-Destination im Bereich Gesundheit und Wellness im alpinen Raum. Dabei stehen die bestehenden Akteure aus Gesundheitswesen und Tourismus im Vordergrund der strategischen Überlegungen und Aktivitäten. Als Alleinstellungsmerkmal sieht die alpine Gesundheitsregion Salzburger Land die Verbindung von evidenzbasierten medizinischen Angeboten und der touristischen Kompetenz der Region. **Hohe Tauern Health**¹⁷ ist in die alpine Gesundheitsregion Salzburger Land integriert und bietet gesundheitstouristische Angebote für Menschen mit Allergien oder Asthma. Auch weitere Subregionen bieten eigene Angebote im Rahmen der regionalen Initiative.

¹³ Holetschek (2016); Standort Allgäu (2018)

¹⁴ Vgl. beispielsweise Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014)

¹⁵ Konkret wurde das Projekt **WinHealth** lanciert. WinHealth steht abgekürzt für „Winter Health“ und ist ein EU-gefördertes grenzüberschreitendes Projekt, das mit knapp einer Million Euro von der EU gefördert wird. Acht bestehende Partner in den Regionen Salzburg, Tirol, Südtirol und Udine bemühen sich im Zeitraum von November 2016 bis April 2019, den derzeit auf den Sommer fokussierten Gesundheitstourismus auch in der alpinen Wintersaison zu etablieren. Auf Basis wissenschaftlich fundierter gesundheitstouristischer Winterangebote ist es das erklärte Ziel, in ausgewählten Pilotregionen neue Geschäftsfelder zu erschließen und sie damit als Winter-Gesundheitsregionen zu positionieren. Vgl. Standortagentur Tirol (2018)

¹⁶ Salzburgenland (2018)

¹⁷ Hohe Tauern Health (2018)

3 Ausgangslage Gesundheitstourismus Graubünden

Dezentrale Gesundheitsversorgung aus Basis für Gesundheitstourismus

3.1 Angebotsstruktur des Bündner Gesundheitswesens

Grundlagen für den Gesundheitstourismus in Graubünden sind zusätzlich zu den naturräumlichen Faktoren (Natur & Landschaft) das Vorhandensein von gesundheitsorientierten Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben sowie von Dienstleistern des Gesundheitswesens (Spitäler, Reha Einrichtungen, Ärzte, Therapeuten, Pflegepersonen, etc.) in einer entsprechenden Dichte und Qualität.

Das Gesundheitswesen in Graubünden ist dezentral aufgebaut und verfügt über breite Kompetenzen im stationären und ambulanten Bereich (vgl. Tabelle 2). Im Bericht «Gesundheitsversorgung 2018 des Kantons Graubünden»¹⁸ wird das Bündner Gesundheitswesen in vielfältigen Statistiken präsentiert und kommentiert. Aus diesem Grund verzichten wir hier auf eine weitere Tabellensammlung und verweisen den interessierten Leser auf den erwähnten Bericht.

Graubünden ist in zwölf Spitalregionen unterteilt. Bis auf Mesolcina-Calanca verfügt jede Region über ein öffentliches Akutspital für die Versorgung der Bevölkerung und Gäste. In St. Moritz und Fläsch befindet sich zudem die private Institution «Klinik Gut». Zwölf Rettungsdienste und vier Ambulanzstützpunkte sind für die Notfallversorgung vor Ort und den raschen Transport ins nächste Spital zuständig. Im Bereich der Rehabilitation sind fünf Institutionen im Kanton aktiv, dies an den Standorten Davos, Seewis, Andeer sowie im Unterengadin. Die psychiatrische Betreuung erfolgt durch die psychiatrischen Dienste Graubünden mit den Kliniken in Chur und Cazis sowie den regionalen Tageskliniken und ambulanten Sprechstunden in den Regionen Surselva, Südbünden und Davos. Die stationäre Betreuung von älteren Menschen erfolgt in Alters- und Pflegeheimen.

Die Gesundheitsinstitutionen im stationären Bereich werden ergänzt durch zahlreiche Leistungserbringer im ambulanten Bereich. Dazu zählen in erster Linie die Hausärzte, Ärzte in Gemeinschaftspraxen und Spezialisten mit eigener Praxis, die Spitexdienste, aber auch selbstständige Therapeuten, Pflegefachpersonen, Zahnärzte sowie Apotheken und Drogerien.

Insgesamt sind im Kanton Graubünden ca. 380 frei praktizierende Ärztinnen und Ärzte tätig, davon entfallen knapp 60 Prozent auf die Grundversorgung (insb. Allgemeinmediziner). Die restlichen 40 Prozent sind in Spezialgebieten tätig, insbesondere in den Bereichen Psychiatrie/Psychotherapie, Gynäkologie und Geburtshilfe sowie Ophthalmologie und Rheumatologie.¹⁹

Das Gesundheitswesen ist mit ca. 11 Prozent der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) ein bedeutender Wirtschaftszweig im Kanton und all seinen Regionen (vgl. Tab. 2).

¹⁸ Kanton Graubünden (2018a)

¹⁹ Kanton Graubünden (2018a)

Tab. 2 Übersicht über die Beschäftigten im Bündner Gesundheitswesen (2016)

Graubünden / Grigioni / Grischun	Institutionelle Einheiten	Vollzeit- äquivalente	Veränderung VZÄ	
	Jahr 2015	Jahr 2015	2011 bis 2015	
Allgemeine Krankenhäuser	11	3'227	+323	+11%
Spezialkliniken	10	1'112	+118	+12%
Arztpraxen für Allgemeinmedizin	203	495	-61	-11%
Facharztpraxen	220	465	+105	+29%
Zahnarztpraxen	93	354	-3	-1%
Psychotherapie und Psychologie	58	38	+5	+15%
Physiotherapie	238	296	+52	+21%
Aktivitäten der Krankenschwes- tern, Hauspflege	49	402	+77	+24%
Aktivitäten der Hebammen	27	11	+4	+65%
Sonstige Aktivitäten der nicht-ärzt- lichen Medizinalberufe	344	251	+42	+20%
Medizinische Labors	4	24	+9	+63%
Sonstiges Gesundheitswesen a. n. g.	38	70	+33	+90%
Pflegeheime	35	2'015	+214	+12%
Institutionen für Suchtkranke	-	-	-	0%
Institutionen für psychosoziale Fälle	1	1	-79	-99%
Altersheime	5	78	+65	+522%
Institutionen für Behinderte	9	664	+73	+12%
Wohnheime für Kinder und Ju- gendliche	5	176	+4	+2%
Erziehungsheime	-	-	-	0%
Sonstige Wohnheime	5	22	+4	+25%
Soziale Betreuung älterer Men- schen und Behinderter	7	151	-9	-6%
Total Gesundheitswesen	1'362	9'849	+976	+11%
Total Graubünden alle Bran- chen	17'982	89'922	+1'721	+2%
Anteil Gesundheitswesen	8%	11%		

Quelle: BFS STATENT (2016)²⁰

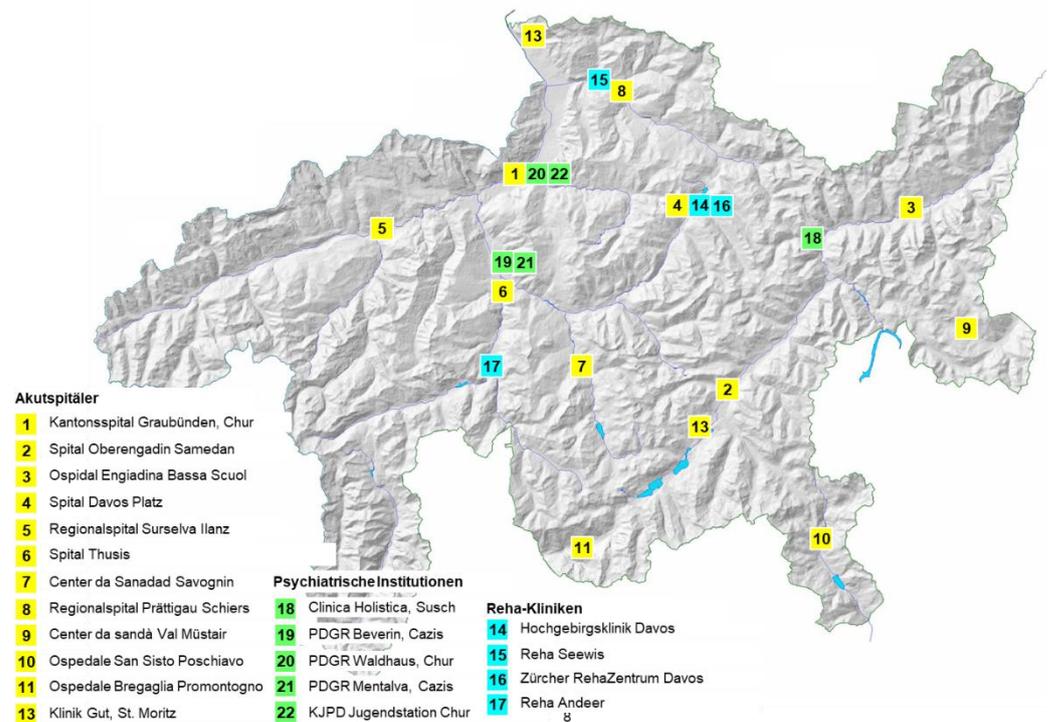
²⁰ Bei der Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, dass in den Statistiken ein Unternehmen als eine rechtlich unabhängige Einheit definiert ist, die über Entscheidungsautonomie verfügt. Dies bedeutet, dass Zusammenschlüsse von Unternehmen teilweise dazu führen können, dass institutionelle Einheiten aus der Statistik «verschwinden», bzw. die mit der entsprechenden Einheit verbundenen VZÄ in einen anderen Bereich verschoben werden.

3.1.1 Stationäre Behandlungen in Kliniken

Vielfältige stationäre Behandlungsangebote in Graubünden

Die Spitäler Akutsomatik, die Reha-Kliniken und die Spitäler Psychiatrie sind wichtige Pfeiler des Gesundheitswesens Graubünden (vgl. Abbildung 2). Die folgenden Abschnitte geben eine Übersicht über die Leistungen, welche diese Spitäler und Kliniken heute für stationäre Patientinnen und Patienten aus anderen Kantonen und aus dem Ausland erbringen.

Abb. 2 Spitäler und Kliniken im Kanton Graubünden

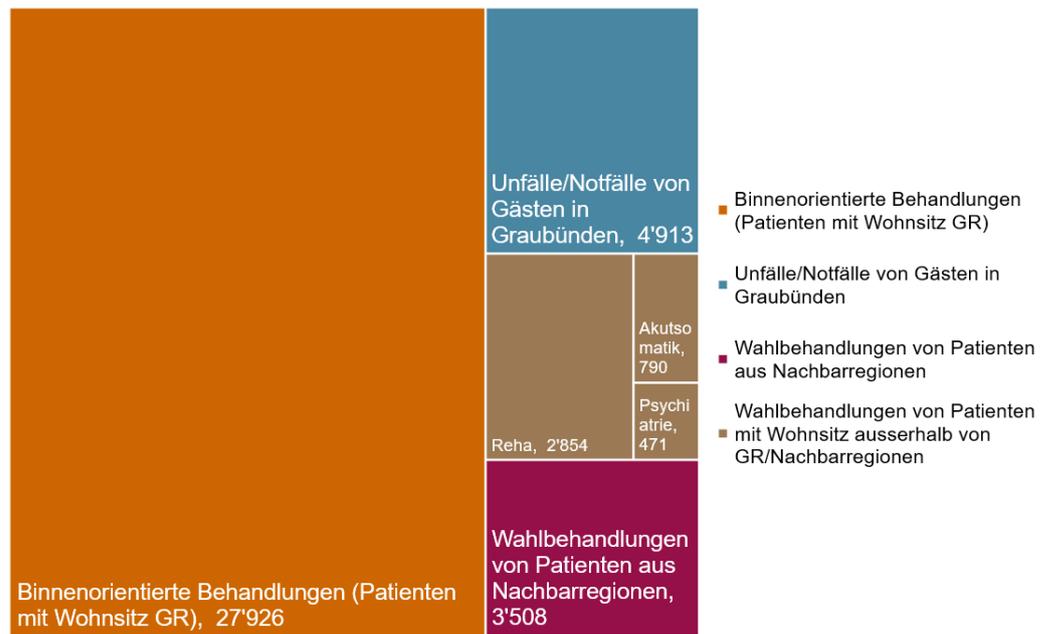


Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden

Im Jahr 2017 wurden in den Spitälern Akutsomatik, den Reha-Kliniken und den psychiatrischen Kliniken 40'462 Personen stationär behandelt. 12'536 Personen, d.h. beinahe ein Drittel der Patientinnen und Patienten hatten ihren Wohnsitz ausserhalb des Kantons Graubünden. Ihre Behandlung in Graubünden entspricht daher einer exportorientierten Gesundheitsdienstleistung. Wie die Abbildung 3 zeigt, verteilen sich diese 12'536 Patientinnen und Patienten auf drei Gruppen:

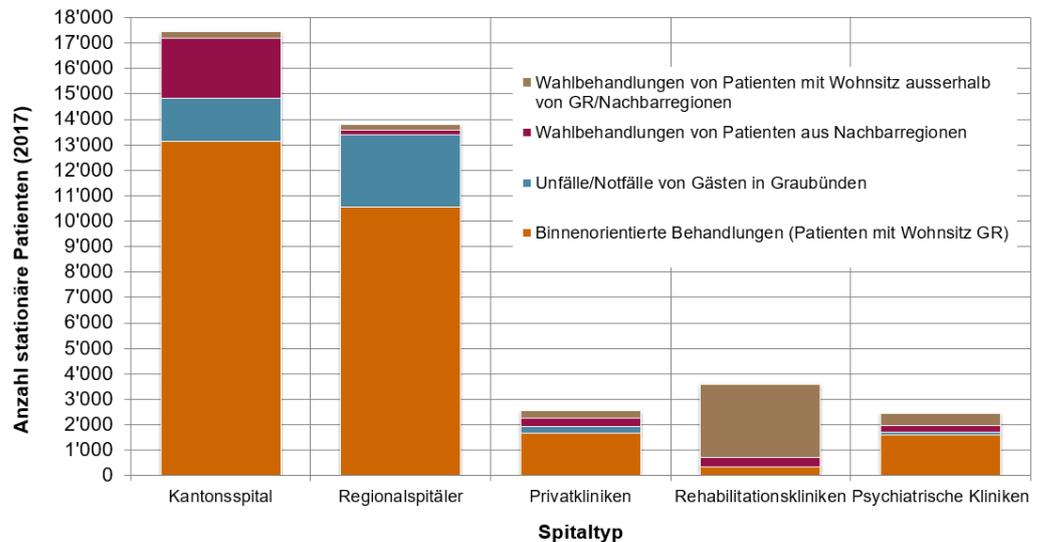
- 4'913 Personen die während ihrer Ferien in Graubünden krank wurden oder verunfallten.
- 3'508 Personen aus den Kantonen St. Gallen oder Glarus sowie aus Liechtenstein, die Bündner Spitäler aufsuchten für eine Behandlung, deren Termin sie wählen konnten.
- 4'115 Personen aus einem weiter entfernten Kanton oder aus dem Ausland, die ein Bündner Spital für eine Behandlung aufsuchten, deren Termin sie wählen können.

Abb. 3 Stationär behandelte Patientinnen und Patienten in Bündner Spitälern (2017: Total 40'462 Personen)



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Spezialauswertungen des Gesundheitsamtes Graubünden²¹

Abb. 4 Stationäre behandelte Patientinnen und Patienten nach Kliniktyp und Behandlungsart (2017: Total 40'462 Personen)



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Spezialauswertungen des Gesundheitsamtes Graubünden²²

²¹ Gesundheitsamt Graubünden (2017a)
Anmerkung zu den verwendeten Definitionen: Das Gesundheitsamt Graubünden erfasst zu jedem stationären Aufenthalt in einem Spital bzw. einer Klinik in Graubünden verschiedene Merkmale: Wohnort des Patienten, Art der Behandlung, behandelndes Spital, Aufenthaltsdauer, Allgemein/Privat, Versicherung/Selbstzahler und die Tatsache, ob der Eintrittszeitpunkt frei gewählt werden konnte (z.B. für eine Wahlbehandlung) oder nicht (sog. Notfalleintritte). Auf Basis dieser Angaben hat das Gesundheitsamt für das Wirtschaftsforum Graubünden die obigen Schätzungen zu den Fallzahlen pro Kategorie vorgenommen.

²² Gesundheitsamt Graubünden (2017a)

Unfälle/Notfälle von Gästen in Graubünden

Rund 5'000 Fälle im Jahr 2017

Im Jahr 2017 wurden 4'913 Patientinnen und Patienten aus anderen Kantonen bzw. aus dem Ausland in Graubünden stationär behandelt, die während ihrer Ferien in Graubünden erkrankt bzw. verunfallt sind. Mit 1'675 Fällen behandelt das Kantonsspital Graubünden als Zentrumsspital den grössten Teil dieser Patienten. Gemessen an der Gesamtzahl der behandelten Personen ist diese Kategorie besonders für die Spitäler in den Tourismusregionen von Bedeutung. In den Spitälern Scuol, Oberengadin, Davos, Savognin und Müstair entfallen mehr als 25 Prozent aller stationären Aufenthalte auf Unfälle und Notfälle von Gästen. Eine erhebliche Bedeutung haben Unfälle und Notfälle von Gästen auch für die Klinik Gut. Nicht nur in der auf Orthopädie spezialisierten Klinik Gut, sondern in allen Spitälern sind Krankheiten und Störungen am Muskel-Skelett-System die häufigste Ursache für die Behandlung von auswärtigen Feriengästen.

Diese Kategorie von „Gesundheitstouristen“ ist für das Bündner Gesundheitswesen wirtschaftlich von erheblicher Bedeutung, denn 12 Prozent aller Patientinnen und Patienten entfallen auf diese Kategorie. Dieser Bereich ist stark vom Tourismus abhängig und würde ohne Tourismus in dieser Form nicht existieren. Zudem hat der Tourismus in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass sich das breite Gesundheitsangebot in Graubünden entwickelt hat. Als aktiv zu vermarktendes Angebot erscheinen diese Gesundheitsdienstleistungen allerdings kaum geeignet.

Wahlbehandlungen²³ von Patientinnen und Patienten aus Nachbarregionen

Rund 3'500 Fälle im Jahr 2017

Im Jahr 2017 wurden rund 3'508 Personen aus den Kantonen SG, GL, AR und AI sowie aus Liechtenstein in einem Bündner Spital für eine Behandlung aufgenommen, deren Termin wählbar war (d.h. es handelte sich nicht um einen Notfall). Zwei Drittel dieser Patientinnen und Patienten wählten das Kantonsspital Graubünden für ihre Behandlung. Dies erstaunt nicht, denn das Kantonsspital in Chur liegt geografisch am nächsten bei den genannten Kantonen, bzw. bei einzelnen Regionen der Kantone, und bietet als Zentrumsspital Behandlungen an, welche die kleineren Spitäler in den benachbarten Regionen nicht anbieten. Darüber hinaus bestehen Koordinationsvereinbarungen mit einzelnen umliegenden Kantonen, bzw. deren Institutionen.

Wie die Abbildung 4 zeigt, werden auch andere Bündner Spitäler von Personen aus umliegenden Kantonen und aus Liechtenstein für eine stationäre Behandlung gewählt. Mehr als 100 Patientinnen und Patienten verzeichneten im Jahr 2017 die Klinik Gut, das Reha-Zentrum Seewis, das Zürcher Reha-Zentrum Davos sowie die Psychiatrischen Dienste Graubünden.

Diese Kategorie von exportorientierten Gesundheitsdienstleistungen für Nicht-Bündner, die in Graubünden Gesundheitsdienstleistungen in Anspruch nehmen, ist für das Bündner Gesundheitswesen wirtschaftlich von erheblicher Bedeutung. Neun Prozent aller Patienten entfallen auf diese Kategorie. Aufgrund der seit 2012 geltenden freien Spitalwahl kann hier in den kommenden Jahren von einer weiteren Zunahme ausgegangen werden.²⁴ Bei der Entscheidung für eine Behandlung in Graubünden dürfte hier allerdings der Tourismus eine sehr untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr sind geografische Nähe und fachliche Kompetenzen der Behandlungspersonen entscheidend dafür, dass sich die Personen in Graubünden behandeln lassen.

²³ Unter «Wahlbehandlungen» fassen wir alle Eingriffe und Behandlungen zusammen, die nicht im Zusammenhang mit einer Notfallbehandlung stehen, d.h. deren Termin weitgehend frei wählbar sind.

²⁴ Allerdings muss hier der Vollständigkeit halber auch erwähnt sein, dass im Rahmen der freien Spitalwahl auch die Zahl der Bündner, die sich ausserkantonale behandeln lassen, zugenommen hat, was einen Wertschöpfungsverlust in Graubünden zur Folge hat.

Wahlbehandlungen von Personen aus anderen Kantonen/Ländern

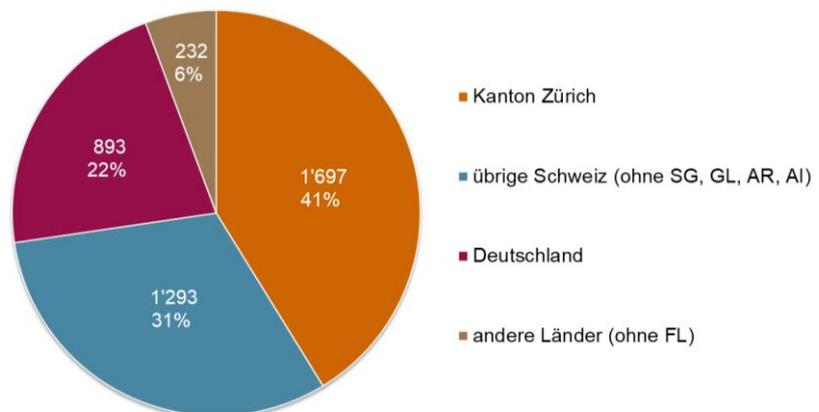
Rund 4'100 Fälle im Jahr 2017

Die dritte Gruppe der auswärtigen Patientinnen und Patienten bildeten 2017 die 4'115 Personen aus entfernteren Kantonen der Schweiz und dem Ausland, welche ein Bündner Spital für eine Behandlung aufsuchten, deren Termin sie wählen konnten. 57 Prozent dieser Personen entfielen auf die Hochgebirgsklinik in Davos und das Zürcher Reha Zentrum in Davos. Mehr als 100 Personen behandelten auch das Kantonsspital Graubünden, die Klinik Gut, das Reha-Zentrum Seewis, die Psychiatrischen Dienste Graubünden und die Clinica Holistica in Susch.

Wie die Abbildung 5 zeigt, stammen über zwei Drittel der Patientinnen und Patienten mit Wohnort ausserhalb Graubündens, die Bündner Spitäler für eine Behandlung aufsuchen, deren Termin sie wählen können, aus der Schweiz (insbesondere aus dem Kanton Zürich) und ein Drittel aus dem Ausland (insbesondere aus Deutschland). Zu dieser Kategorie zählen auch die Behandlungen von zahlungskräftigen selbstzahlenden Personen aus osteuropäischen und asiatischen Ländern, die bisher auf Einzelfälle beschränkt blieben.

Zwischen diesem Bereich und den Notfällen/Unfällen gibt es einen Zusammenhang. Zahlreiche Personen, die im Rahmen eines Notfalls behandelt wurden, beispielsweise nach einem Sportunfall, kommen für Folgebehandlungen wieder nach Graubünden, da sie vom gleichen Spital / Team behandelt werden möchten. Ausserdem gibt es Patientinnen und Patienten, die aufgrund positiver Erfahrungen bei einem Unfall oder Notfall auch bei anderen Erkrankungen das gleiche Spital aufsuchen.

Abb. 5 Wohnorte der Patienten und Patientinnen, die Bündner Spital auswählen für Behandlung, deren Termin sie wählen können (2017: Total 4'115 Fälle)



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Spezialauswertungen des Gesundheitsamtes Graubünden

Die Bündner Kliniken behandeln ausserkantonale Patientinnen und Patienten in unterschiedlichsten Fachrichtungen. Beinahe die Hälfte der Fälle betrifft Krankheiten und Störungen am Muskel-Skelettsystem. Dabei dürfte es sich in vielen Fällen um Nachbehandlungen von Personen handeln, die einen Unfall/Notfall in Graubünden hatten. Darüber hinaus verfügen die einzelnen Spitäler über unterschiedliche Schwerpunkte, in denen die Behandlung ausserkantonaler Patientinnen und Patienten eine Bedeutung hat. Dazu gehören beispielsweise die Hochgebirgsklinik Davos mit dem Bereich Asthma/Allergie, das Zürcher RehaZentrum Davos mit muskulo-skelettaler, internistisch-onkologischer sowie pulmonaler Rehabilitation und Fachbereiche des Kantonsspitals Graubünden mit nationaler und teilweise internationaler Ausstrahlung (z. B. Traumatologie, Onkologie, Urologie, Nephrologie, Thoraxchirurgie, Pneumologie). Aber auch kleinere Einheiten wie die ambulante onkologische Rehabilitation mit einem integrativen Ansatz in Scuol, das als Swiss Olympic Medical Center akkreditierte Spital Davos, oder die ausgewählte Wirbelsäulenchirurgie in Schiers sind Beispiele für erfolgreiche Patientenakquisition aus dem

weiter entfernten Inland oder dem Ausland. Insgesamt ist die Bedeutung der ausserkantonalen Personen für die akutsomatischen Spitäler mit maximal vier Prozent der Patientinnen und Patienten eher gering.

3.1.2 Ambulante Behandlungen in Kliniken

Verschiedene ambulante Angebote für Gäste, v.a. im Bereich der Notfall- und Unfallbehandlungen

Wie oben dargestellt, steht das Angebot an Gesundheitsdienstleistungen der Bündner Kliniken auch Gästen offen. Dieses Angebot wird im stationären Bereich genutzt und ist gut dokumentiert. Darüber hinaus bestehen auch Angebote im ambulanten Bereich, die dem Gesundheitstourismus zuzuordnen sind.

Insgesamt wurden im Kanton Graubünden 2016 rund 620'000 ambulante Konsultationen in Spitälern (inkl. Reha und Psychiatrie) vorgenommen. Davon entfielen rund 530'000 auf die akutsomatischen Spitäler, 75'000 auf die psychiatrischen Kliniken und 15'000 auf Rehakliniken. Von den 530'000 Konsultationen im Bereich der Akutspitäler fanden 340'000 am Kantonsspital in Chur statt.²⁵

Da im ambulanten Bereich keine systematische Erfassung der behandelten Personen nach Wohnort und Aufenthaltsgrund erfolgt, sind hier allerdings keine detaillierten quantitativen Auswertungen möglich. Gespräche mit den Kliniken²⁶ haben folgendes gezeigt:

- **Ambulante Angebote der Kliniken werden auch von Gästen genutzt:** Eine Spezialauswertung eines Regionalspitals in einer stark touristischen Region zeigt, dass rund 46 Prozent der ambulanten Notfallbehandlungen durch Gäste aus der übrigen Schweiz und dem Ausland beansprucht werden. Bei den angemeldeten und geplanten ambulanten Behandlungen sind es acht Prozent. Diese Grössenordnung wurde in Gesprächen durch die weiteren Regionalspitälern bestätigt.
- **Zweitwohnende gehören zu den stärksten Patientensegmenten:** Im Bereich der ambulanten Behandlungen, vor allem der geplanten ambulanten Behandlungen, sind Zweitwohnende die wichtigste Nicht-Bündner Patientengruppe. Insbesondere diejenigen Zweitwohnende, die sich stark mit der Region verbunden fühlen und sich oft in Graubünden aufhalten, haben oft eine «Zweithausarztpraxis» in Graubünden und lassen ambulante Behandlungen in Graubünden durchführen. In einzelnen Regionalspitälern machen Zweitwohnende bis zu 30 Prozent der Patientinnen und Patienten im ambulanten Bereich aus. Im Kantonsspital Graubünden ist der Anteil tiefer, da das Einzugsgebiet weniger touristisch geprägt ist.

Die Angebote, die von ausserkantonalen Patientinnen und Patienten in den Bündner Kliniken ambulant genutzt werden, sind vielfältig. Grundsätzlich nehmen auch diese Personen alle Dienstleistungen der Kliniken bei Bedarf in Anspruch. Besonders häufig werden nach Angabe der Kliniken die folgenden Angebote genutzt:

- Möglichkeit, bei einer plötzlichen Erkrankung oder einem Unfall die **Notfallstation der Klinik** oder eine angegliederte Hausarztpraxis aufzusuchen
- Spezialisierte Angebote aufgrund fachlicher Kompetenzen einzelner Spitäler, die eine überkantonale Ausstrahlung aufweisen (vgl. Kapitel 5.5)
- **Sportmedizinische Angebote** von Regionalspitälern (z.B. Leistungstests, Trainingsberatung und -begleitung), die von Gästen genutzt werden können. Vereinzelt bestehen auch Angebotspakete der Hotellerie, die diese Dienstleistungen umfassen.
- **Angebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen** während eines Feriendaufenthalts (z.B. Feriendialyse in den Spitälern Samedan und Davos sowie im Kantonsspital Graubünden, ambulante Betreuung bei Allergien, Hautkrankheiten und chronischem Asthma in der Hochgebirgsklinik Davos).

²⁵ BAG (2016)

²⁶ Vgl. Vertiefungsgespräche (siehe Anhang)

- **Ambulante Programme im Präventions- oder Rehabilitationsbereich** (z.B. Health & Lifestyle Angebote, kardiologische Rehabilitation, onkologische Rehabilitation, Burnout-Prävention, Schlaf-Diagnostik).
- **Spezialisierte Angebote und fachliche Kompetenzen** von verschiedenen Spitälern und Rehakliniken, die über den Kanton hinaus eine Bedeutung haben. Entsprechend werden diese Angebote sowohl von Einheimischen wie auch Gästen genutzt (vgl. auch Kapitel 3.1.1).

Da im ambulanten Bereich keine systematische Erhebung der Patientenzahlen nach Herkunft und «Einwohnerstatus»²⁷ erfolgt, lässt sich kein direkter Vergleich mit dem stationären Bereich ziehen.

Verschiedene Spitäler möchten den Gästen in Zukunft vermehrt ambulante Dienstleistungen anbieten. Dabei stehen die Zweitwohnenden im Vordergrund der Überlegungen (siehe auch Kapitel 3.2.2), aber auch die Gäste der Hotellerie sind eine Zielgruppe.

3.1.3 Bäder

Vier anerkannte Heilbäder im Kanton Graubünden

In Graubünden gibt es eine Reihe von Thermal- und Heilbädern. Mehrheitlich bieten diese ein erholsames Bade-, Sauna- und Wellnessvergnügen für Einheimische und Gäste in Thermalwasser. Darüber hinaus sind einzelne Betriebe als Heilbad anerkannt (siehe Tabelle 3).

Tab. 3 Durch das Bundesamt für Gesundheit anerkannte Heilbäder in Graubünden

Bad	Angebote
Mineralbad Andeer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baden, Wellness, Sauna ▪ Physiotherapie, Rehabilitation (in Kooperation mit Reha Andeer AG)
MTZ Heilbad St. Moritz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bäder, Kosmetik ▪ Rehabilitation, Physiotherapie
Bad Alvaneu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baden, Wellness, Kurse ▪ Physiotherapie
Mineralbad Bogn Engiadina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bäder- und Saunalandschaft, Wellness, Therapie ▪ Therapiezentrum, Fokus Rehabilitation

- Quelle: Websites der Bäder

In Bezug auf das Angebot und die Weiterentwicklung des Gesundheitstourismus in Graubünden sind vor allem die folgenden Aspekte zu erwähnen:

- Im **Bogn Engiadina** werden gemeinsam mit dem Gesundheitszentrum Unterengadin verschiedene medizinisch-therapeutische Leistungen in den Bereichen Prävention und Rehabilitation angeboten.
- Das **MTZ Heilbad St. Moritz** bietet im Rahmen von Santasana St. Moritz kardiovaskuläre Präventions- und Rehabilitationsprogramme an.
- Mit Ausnahme des Bad Alvaneu bieten alle Bäder Rehaangebote an, teilweise in Kooperation mit Spitälern.
- Mit Ausnahme des Bad Alvaneu bieten alle Bäder bereits heute Angebote an, die den Aufenthalt im Bad mit einem Hotelaufenthalt kombinieren und sich an Gäste richten.

Aktuell besteht ein Projekt «Bü-les-Bains», in dem sich die beteiligten Bäder²⁸ mit dem Thema Gesundheitstourismus auseinandersetzen. Per 2019 wird voraussichtlich eine IG

²⁷ D.h. ob Erst- oder Zweitwohnende

²⁸ Im Projekt sind auch die Therme Vals und das Schwefelbad Klosters-Serneus sowie die Tamina Therme involviert.

unter den Namen «Bü-les-Bains» mit den in Tabelle 3 dargestellten Gründungsmitgliedern gegründet. Das Ziel der neuen IG ist es die Interessen, gemeinsamen Themen, Projekte und Aktivitäten zu koordinieren.²⁹

53 Pflegeheime für einheimische Bevölkerung, z.T. Ferienplätze

3.1.4 Alters- und Pflegeheime

Aufgrund der demografischen Alterung bilden die Alters- und Pflegeheime eine langfristige Wachstumsbranche, die aktuell primär binnenorientiert ist. Im Kanton Graubünden gibt es 53 Pflegeheime, verteilt auf 19 Pflegeregionen.³⁰ Die Heime wurden bzw. werden in erster Linie dort gebaut, wo aufgrund der einheimischen Bevölkerung ein Bedarf besteht. Touristische Überlegungen sind in der Regel nicht Teil der Entscheidungsgrundlage.

Ca. 15 Betriebe bieten auch Ferienplätze an.³¹ Die Mehrheit dieser Ferienplätze wird von Erstwohnenden beansprucht (z.B. im Fall einer Abwesenheit der privaten Pflegeperson). Gerade in touristischen Regionen Graubündens beanspruchen bereits heute auch Gäste diese Ferienplätze. Darüber hinaus bewirtschaften einige Regionen dieses gesundheitstouristische Potenzial bereits heute (z.B. das Unterengadin).

26 Dienste, die auch Gästen offenstehen

3.1.5 Spitexdienste

Das kantonale Netz der Spitex besteht aus 18 Diensten mit einem kommunalen Leistungsauftrag und 8 Diensten ohne kommunalen Leistungsauftrag.³² Dieses breite Leistungsangebot ermöglicht es der Bevölkerung, bei Krankheit, Unfall, Altersbeschwerden sowie sonstigen Beeinträchtigungen zu Hause unterstützt zu werden. Die Spitexdienste in Graubünden mit kommunalem Auftrag erbringen jährlich pflegerische, hauswirtschaftliche und/oder sozialbetreuerische Dienstleistungen für gegen 4'700 Kundinnen und Kunden. Der Mahlzeitendienst versorgt rund 1'500 Personen.³³ Darüber hinaus sind im Kanton Graubünden auch private Spitex-Dienste und selbstständig erwerbende Pflegepersonen tätig.

Grundsätzlich stehen die Dienstleistungen der Spitex auch Gästen zur Verfügung und können daher gesundheitstouristisch genutzt werden. Gemäss dem Verband Spitex Graubünden wurden in den letzten Jahren jährlich zwischen 120 und 150 Personen von ausserhalb Graubündens durch die Spitex betreut. Dabei handelt es sich mehrheitlich um Personen mit Zweitwohnungssitz oder Menschen, die ihre Angehörigen in Graubünden besuchen. Auch Hotelgäste nutzen die Dienste der Spitex, allerdings bisher sehr vereinzelt.

Die Auswertung des Spitexverbands³⁴ zeigt, dass aktuell ein tiefer einstelliger Prozentsatz der betreuten Patientinnen und Patienten eine ausserkantonale Herkunft aufweist. Aufgrund der Demografie und der Tatsache, dass die Mehrheit der Personen mit Zweitwohnungssitz zwischen 50 und 80 Jahre alt ist, ist davon auszugehen, dass hier ein beträchtliches Potenzial für den Gesundheitstourismus vorhanden ist.

²⁹ Mündliche Auskunft Geschäftsführung Steuerungsgruppe Gesundheitstourismus Graubünden

³⁰ Kanton Graubünden (2018a)

³¹ Recherche des Wirtschaftsforums Graubünden auf den Websites der Institutionen

³² Kanton Graubünden (2018a)

³³ Kanton Graubünden (2018a)

³⁴ Die Auswertung umfasst die Spitexdienste mit einem kommunalen Leistungsauftrag

Rund 2'000 Personen sind ausserhalb der Spitäler und der Pflege im Gesundheitswesen Graubündens tätig

3.1.6 Weitere Anbieter im Gesundheitswesen Graubünden

Wie die folgende Abbildung zeigt, sind im Kanton Graubünden ausserhalb der Spitäler und der Institutionen rund um Betreuung und Pflege (Alter, Kinder, Behinderte) knapp 2'000 Personen (in rund 1'000 Betrieben) im Bündner Gesundheitswesen aktiv (vgl. Abbildung 6). Bei den meisten handelt es sich um selbständig erwerbende Personen oder Kleinunternehmen. Es ist durchaus denkbar, dass diese Kleinunternehmer im Gesundheitstourismus ihre Dienste anbieten würden, wenn entsprechende Plattformen angeboten werden bzw. aufgebaut werden könnten. Im Rahmen des Gesundheitstourismus Graubünden wird sich deshalb auch die Frage stellen, wie dieses Angebotspotential optimal genutzt bzw. vernetzt werden kann.

Abb. 6 Beschäftigte (VZÄ) in ausgewählten Sparten des Gesundheitswesens in Graubünden (2015)



Quelle: BFS STATENT (2016)

Starke Akteure vorhanden

3.1.7 Forschung und Lehre

In Graubünden sind verschiedene Forschungsinstitute beheimatet, die den Bereichen Gesundheit & Tourismus zugeordnet werden können:

- Die **AO-Stiftung** (Arbeitsgemeinschaft für Osteosynthesefragen) in Davos befasst sich mit der Forschung und Entwicklung im Bereich der Knochenbruchheilung und der Krankheiten des Bewegungsapparates sowie mit der Schulung von Chirurgen. Die verschiedenen Abteilungen der AO-Stiftung beschäftigen rund 300 festangestellte Mitarbeitende. Hinzu kommen Forschende aus aller Welt, welche vorübergehend in Davos arbeiten und sich weiterbilden.
- Das **SIAF (Swiss Institute of Allergy and Asthma Research)** betreibt mit rund 40 bis 45 Mitarbeitenden Grundlagenforschung im Bereich Allergien und Asthma und ist ebenfalls in Davos angesiedelt. Es entstand aus dem Medizinischen Departement des Schweizerischen Forschungsinstituts für Hochgebirgsklima und Medizin Davos (SFI), ist heute mit der Universität Zürich assoziiert und gehört zu den wissenschaftlich weltweit anerkanntesten Forschungs- und Weiterbildungsstätten für Allergie, Immunologie und Asthma.
- Im Juli 2009 hat die Kühne-Stiftung das **Christine Kühne – Center for Allergy Research and Education (CK-CARE)** mit den Standorten Davos, München und Zürich initiiert. Wichtige Säulen der Initiative sind eine hoch qualifizierte und gut vernetzte

Forschungstätigkeit im Bereich der Allergien und eine auf aktuellen Erkenntnissen basierende Ausbildung von Fachpersonen des Gesundheitswesens.

- CK-CARE baut in enger Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut SIAF Davos und der Hochgebirgsklinik Davos den **Allergiecampus Davos** auf, auf dem Forschung, Therapie und Ausbildung im Allergiebereich räumlich eng vernetzt werden und sich Synergien entwickeln können. Mit dem Allergiecampus Davos soll ein internationales Kompetenzzentrum für Allergie- und Asthmaforschung entstehen, welches Grundlagenforschung, klinische Forschung, klinische und ambulatorische Versorgung, Entwicklung von Therapien, Aus-, Weiter- und Fortbildung von Studierenden und Ärzten sowie Kongresse und Tagungen idealerweise an ein und demselben Ort zu vereinen vermag. Diese Arbeiten gründen auf einer langen Tradition: Davos verfügt über ausführliche Grundlagen- und klinische Forschung über den günstigen Einfluss des Klimas auf chronische Lungen- und Hautkrankheiten.
- Zusammen mit der eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen, Swiss Olympic und Sportverbänden betreiben verschiedene Institute (u.a. SIAF, CK Care, Hochgebirgsklinik, aber auch sportmedizinische Institute unterschiedlicher in- und ausländischer Universitäten) intensiv Forschung über die Auswirkungen der Höhe auf Trainingsergebnisse.³⁵
- Das **Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)** ist die Tourismusabteilung der HTW Chur. In der Forschung konzentriert sich das Institut mit seinen ca. 30 Mitarbeitenden auf die Felder «Service Innovation», «Tourismus 4.0» und «Management von touristischen Immobilien und Infrastrukturen». Rund 300 Studierende besuchen die Vorlesungen des Instituts.

Darüber hinaus sind auch alle Kliniken Ausbildungsinstitutionen des Gesundheitswesens und betreiben teilweise eigene Forschung.

Gesundheitstouristische Angebote, welche die Forschungs- und Lehrinstitutionen des Kantons Graubünden als Akteure einbinden, umfassen in der Regel Aktivitäten vor Ort, (z.B. Referate oder Führungen). Darüber hinaus prägen einzelne Institutionen in ihren Fachgebieten, z.B. die AO-Stiftung oder CK-Care, den Ruf von Graubünden als Gesundheits- und Forschungsregion. Tagungen und Kongresse der Forschungsinstitutionen sind für die entsprechenden Tourismusregionen bereits heute ein wesentlicher Faktor in Bezug auf die Logiernächte vor Ort.

Darüber hinaus kann die Frage gestellt werden, ob die bestehenden Marken in die Angebote eingebunden werden können, bzw. sollen. Beispielsweise könnte darüber nachgedacht werden, das Spital Davos als «AO Spital Graubünden» zu firmieren, bzw. was es dazu braucht, damit Angebote in Graubünden mit solchen Marken unterlegt werden können. Ähnlich könnte überlegt werden, ob einzelne Angebote unter einer Marke laufen könnten (z.B. Bündelung der Angebote in den Bereichen Allergie, Asthma und Immunologie in Davos). Dieser Aspekt wurde im vorliegenden Bericht nicht vertieft, da hier in jedem Fall eine individuelle Abklärung der Machbarkeit notwendig wäre, welche den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

³⁵ Vgl.

3.2 Angebotsstruktur des Bündner Tourismus

3.2.1 Hotellerie

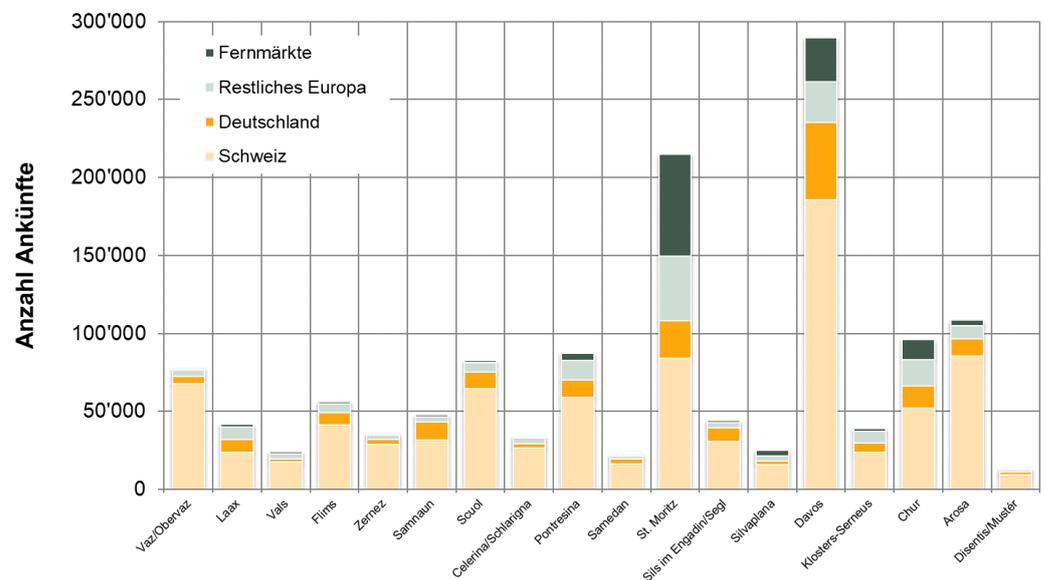
Hotellerie: 600 Betriebe, heute wenig Gesundheitstourismus

Im Jahr 2017 umfasste die Hotellerie (geöffnete Hotel- und Kurbetriebe) im Kanton Graubünden rund 600 Betriebe mit total 39'000 Betten und 4.9 Mio. Logiernächten. Die Parahotellerie im Kanton Graubünden (vermietete Ferienwohnungen und Campingplätze) verzeichneten im gleichen Jahr weitere rund 2 Mio. Logiernächte. Im Jahresdurchschnitt dauerte der mittlere Aufenthalt eines Gastes in der Bündner Hotellerie 2.7 Tage. Im Saisonvergleich fällt auf, dass die Aufenthalte während der Wintersaison durchschnittlich einen Tag länger ausfielen, wohingegen Sommergäste eher zu Kurzaufenthalten tendierten. Die mittlere Aufenthaltsdauer der Gäste aus der Schweiz ist kürzer als jene der Gäste aus den umliegenden europäischen Ländern oder den Fernmärkten.

Die Hotelgäste stammen vorwiegend aus der Schweiz (67 Prozent), aus Deutschland (13 Prozent) und aus den umliegenden europäischen Ländern (11 Prozent) (vgl. Abbildung 7). Rund 9 Prozent der Gäste stammen aus den Fernmärkten. Die Entwicklung der letzten drei Jahrzehnte zeigt, dass sich die Ankünfte aus den internationalen Märkten verdoppelt bis verdreifacht haben (wenn auch auf tiefem Niveau), während die Anzahl der Schweizer Gäste in den meisten Orten stagnierte.

Für den Gesundheitstourismus sind die derzeitigen Aufenthalte von ausländischen Gästen in der Bündner Hotellerie – abgesehen von den Luxushotels – in Bezug auf die Anzahl wenig relevant, da diese aus Kostengründen kaum primäre Zielgruppe für gesundheits-touristische Leistungen in der Schweiz sein werden. Bei den bestehenden Gästen aus der Schweiz gehen wir davon aus, dass ein wesentlicher Teil der Gäste auch für gesundheits-touristische Leistungen empfänglich sein könnte und daher mit Angeboten bedient werden kann.

Abb. 7 Ankünfte in der Hotellerie 2016 nach Gemeinde und Herkunftsland (2017)



Quelle: BFS HESTA (2017)

Unter den grösseren Bündner Tourismusorten mit einer vergleichsweise hohen Dichte an Hotelbetrieben nehmen St. Moritz und Davos bezüglich Gästeankünften und Hotellogiernächten eine klare Spitzenposition ein.

Im Bereich Gesundheitstourismus sind heute primär Betriebe der oberen Sternekategorien tätig. Gemäss hotellerieuisse Graubünden sind in Graubünden 40 Hotels als Wellness (38 Betriebe) oder Medical Wellness Hotels (2 Betriebe) klassiert. Die Tabelle 4

zeigt im Sinne eines illustrativen Beispiels anhand einer Angebotsanalyse, dass das gesundheitstouristische Angebot bei 12 dieser 40 Hotels auf deren Website für potenzielle Kundschaft erkennbar ist. Auch sind von diesen 40 Hotels lediglich 15 Betriebe auf der Website von MySwitzerland als Wellnesshotels visibel.³⁶ Es ist daher davon auszugehen, dass heute wenige Aktivitäten in der Bündner Hotellerie als Gesundheitstourismus im Sinne einer engen fachlichen Kooperation zwischen Gesundheitswesen und Tourismus vorhanden sind.

³⁶ Schweiz Tourismus (2018a)

Tab. 4 Übersicht über Wellness und Medical Wellness-Hotels in Graubünden mit explizitem permanentem gesundheitstouristischem Angebot auf der Website (per August 2018)

Hotel	Begriff Medical Wellness auf Website vorhanden?	Medical Angebot im Spa Angebot aufgeführt	Ernährung	Stress/Psyché	Anti Aging	Ästhetik/ Schönheit	Therapie
Hotel Belvédère Scuol*	Nein	Ja (Kooperation mit Bogn Engiadina)					x
Waldhaus Flims Alpine Grand Hotel & Spa	3. Ebene	Umfassendes Sortiment			x		x
Arosa Kulm Hotel & Alpin Spa Arosa	Nein	Ja (Medizinische Massagen)					x
Tschuggen Grand Hotel Arosa	2. Ebene	Umfassendes Sortiment		x	x	x	
Hotel Saratz Pontresina	Nein	Ja (Medizinische Massagen)					x
Engadiner Boutique Hotel GuardaVal Scuol	Nein	Ja (Kooperation mit Bogn Engiadina)					x
Grand Hotel Kronenhof Pontresina	Nein	Ja (Kooperation mit Mental Coach)		x			
Kempinski Grand Hotel des Bains St. Moritz*	Nein	unter Serviceleistungen (Kooperation mit Swiss Smile)				x	
Hotel Giardino Mountain St. Moritz	Nein	(separates Kur-Programm Ayurveda)	x	x			
Sport- & Wellness Hotel Samnaun	Nein	Ja (Medizinische Massagen)					x
Waldhotel Davos	Nein	Ja (Medizinische Massagen)					x
Hotel Bel Arosa	Nein	Ja (Medizinische Massagen)					x

*als Medical Wellness Hotel klassifiziert

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis der Hotel-Websites, recherchiert im August 2018

3.2.2 Parahotellerie

Zweit- und Ferienwohnungen

55'000 Personen mit Zweitwohnungssitz als Zielgruppe von Gesundheitstourismus

Im Kanton Graubünden sind ca. 78'000³⁷ Zweitwohnungen registriert. Davon sind rund 55'000 im Besitz von Personen mit Wohnsitz ausserhalb Graubündens.³⁸ Bei durchschnittlich zwei bis drei Bewohnerinnen und Bewohnern pro Wohnung resultiert eine potenzielle Kundschaft des Bündner Gesundheitswesens von 110'000 bis 165'000 Personen. Hinzu kommen rund 2 Mio. Logiernächte pro Jahr von Mietenden von Zweitwohnungen (zum Vergleich: 4.9 Mio. Logiernächte in der Hotellerie).³⁹ Die grosse Mehrheit der Zweitwohnungsbesitzenden stammt aus dem Kanton Zürich oder anderen nahegelegenen Kantonen wie St. Gallen. Knapp acht Prozent der Personen mit Zweitwohnungssitz stammen aus naheliegenden europäischen Ländern; die meisten kommen aus Deutschland, Grossbritannien oder den Niederlanden. Die Mehrheit der Zweitwohnungsbesitzenden ist heute zwischen 50 und 80 Jahre alt. Diejenigen, die das Pensionsalter noch nicht erreicht haben, planen gemäss einer aktuellen Umfrage des Wirtschaftsforums, nach der Pensionierung mehr Zeit am Zweitwohnort zu verbringen. Ausserdem planen die meisten Zweitwohnenden, trotz des fortgeschrittenen Alters, ihre Ferienwohnung so lange wie möglich zu behalten oder gar den Erstwohnsitz in den Kanton Graubünden zu verlegen.⁴⁰ Aus Sicht des Gesundheitstourismus ist vor allem relevant, dass die Zweitwohnungen regional breiter verteilt sind als die Gäste in der Hotellerie. Für zahlreiche gesundheits-touristische Angebote, die von Akteuren im Bereich des Gesundheitstourismus entwickelt werden, sind Zweitwohnende daher aufgrund ihrer Bedeutung und ihrer geografischen Verteilung eine attraktive Zielgruppe.

Camping, Gruppenunterkünfte, Jugendherbergen

Zum Tourismus zählen weiter die Beherbergungsbereiche Camping, Gruppenunterkünfte und Jugendherbergen. Wir verzichten darauf, diese Angebote vertieft zu beschreiben, da sie für unsere Überlegungen zum Gesundheitstourismus kaum eine Rolle spielen bzw. die Schlussfolgerungen für die Hotellerie analog gelten, wenn sie als günstige Hotels in Betracht kommen.

3.3 Vergleich Angebote Gesundheitswesen und Tourismus

Teilweise überlappen Tourismus und Gesundheit geografisch

In Abbildung 8 sind das Gästeaufkommen des Tourismus und die wichtigsten Dienstleister des Gesundheitswesens in Graubünden eingetragen, was einige Erkenntnisse zu den geografischen Möglichkeiten und Schwerpunkten des Gesundheitstourismus ermöglicht.

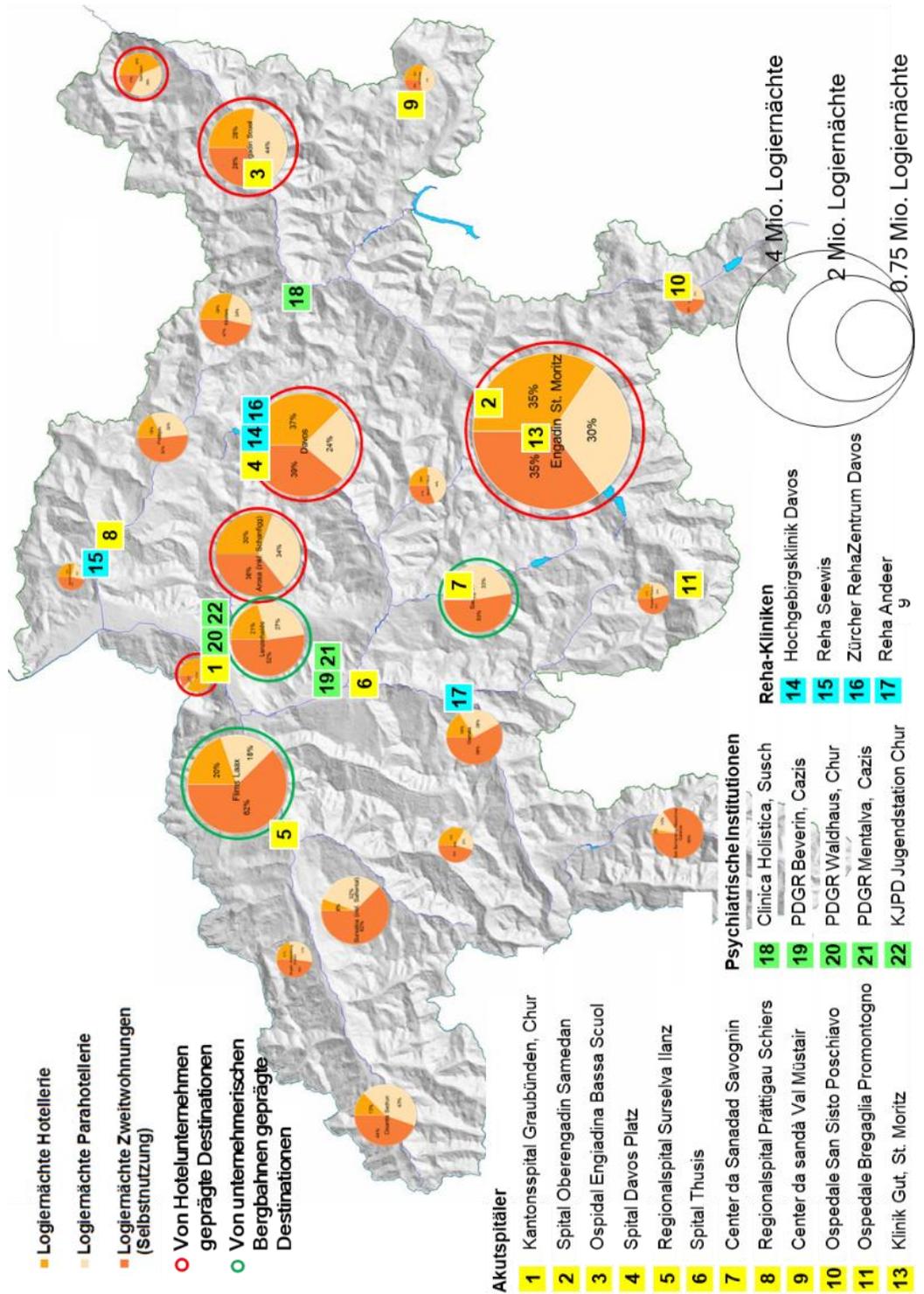
³⁷ GWR (2017)

³⁸ Wirtschaftsforum Graubünden (2018)

³⁹ Wirtschaftsforum Graubünden (2015)

⁴⁰ Wirtschaftsforum Graubünden (2017)

Abb. 8 Übersicht Stationäre Institutionen des Gesundheitswesens und Gästeaufkommen in Graubünden



Quelle: Darstellung des Wirtschaftsforums Graubünden auf Basis verschiedener eigener Grundlagenberichte⁴¹

⁴¹ Wirtschaftsforum Graubünden (2013 + 2015)

Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Koinzidenz von Tourismus und Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen ergeben sich folgende Feststellungen:

- In **Davos und im Oberengadin** besteht eine optimale Ausgangslage für Gesundheitstourismus, da medizinisch-therapeutische Kompetenz und eine breite Hotellerie bestehen, so dass es möglich sein müsste, auf unternehmerischer Ebene gesundheits-touristische Dienstleistungen zu entwickeln. Dies gilt in abgeschwächter Form auch für **Scuol**, wo die Hotellerie allerdings etwas schmaler aufgestellt ist.
- Im **Prättigau, im Domleschg und im Bündner Rheintal** besteht eine hohe Kompetenz des Gesundheitswesens, es fehlt derzeit (abgesehen von Bad Ragaz als ausserkantonaler Ort) aber die breite Tourismuskachfrage. Von daher müssten hier die gesundheitstouristischen Dienstleistungen stark auf das Gesundheitswesen ausgerichtet sein oder sonst in überregionaler Kombination angeboten werden.
- In **Savognin** besteht ein Regionalspital, welches auf eine verhältnismässig grosse Tourismuskachfrage trifft. Gleichwohl finden sich dort keine typischen Wellnesshotels als potenzielle Kooperationspartner. Aufgrund der einseitigen Ausrichtung des Tourismus auf den Wintersport, könnte hier jedoch der Gesundheitstourismus eine entscheidende Rolle für die Diversifikation des Tourismus einnehmen.
- In den **Südtälern (Bergell, Puschlav, Val Müstair)** treffen Regionalspitäler auf einen relativ schwach ausgeprägten Tourismus. Auch hier könnte aber der Gesundheitstourismus durchaus eine stärker prägende Rolle einnehmen, wenn es gelingt, rund um diese Spitäler die eine oder andere Nische zu besetzen.
- In der Nähe der Spitäler in **Ilanz und Scuol** liegen einige Hotels, die das Wellnessangebot in Richtung Gesundheitsangebote ergänzen könnten. Die Ausgangslage in **Ilanz** ist dabei etwas ungünstiger als in Scuol, da das Spital nicht im touristischen Zentrumsort steht.
- In **Andeer** sind die Potenziale zwischen Reha, Bad und der bestehenden Hotellerie mit den bestehenden Angeboten bereits zumindest teilweise ausgeschöpft und der Gesundheitstourismus wird in der Nische bereits heute gelebt. Es stellt sich primär die Frage, ob die besetzte Reha-Nische noch erweitert werden kann.
- In den **übrigen bedeutenden Tourismusorten** Lenzerheide, Sedrun, Disentis, Obersaxen, Arosa, Samnaun usw. fehlen Spitaleinrichtungen in nächster Nähe. Das bedeutet, dass hier entweder die Hotels oder Gesundheitsanbieter aus dem ambulanten Bereich eine stärkere Rolle spielen müssen, wenn das Thema Gesundheitstourismus entwickelt werden soll, oder die Zusammenarbeit mit den überregionalen Spitälern oder den Spitälern aus anderen Regionen suchen sollen.
- Das **Zentrumspital in Chur** liegt offensichtlich nicht in einer typischen Tourismusdestination. Zudem dürfte der Gesundheitstourismus hier aufgrund der grossen Volumen in der Gesundheitsversorgung eine eher untergeordnete Rolle spielen. Trotzdem bieten sich aufgrund der vorhandenen Kompetenzen im Gesundheitswesen auch hier gesundheits-touristische Chancen, welche primär im Bereich der Wahlbehandlungen liegen dürften. Aufgrund der Zentrumsfunktion und der bereits bestehenden vielfältigen Zusammenarbeitsformen des Zentrumsspitals mit den anderen Anbietern in Graubünden, müsste sich auch das Zentrumsspital überlegen, inwiefern es als **Netzwerkpartner** eine Rolle für den Aufbau von gesundheits-touristischen Dienstleistungen in Graubünden spielen kann und will.

4 Strategische Schlussfolgerungen

4.1 SWOT-Analyse

Aufgrund der Feststellungen zum Umfeld (Kapitel 2) und der Ausgangslage für den Gesundheitstourismus in Graubünden (Kapitel 3) sowie vertieften Diskussionen mit Kennerinnen und Kennern des Gesundheitswesens und Tourismus in Graubünden sehen wir die folgenden primären Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren bezüglich der Entwicklung des Gesundheitstourismus aus kantonaler Sicht (vgl. Abbildung 9):

Stärken

Dezentrale Gesundheitsversorgung als gute Basis für Gesundheitstourismus

Für den Ausbau des Gesundheitstourismus sehen wir die folgenden primären Stärken in Graubünden:

- **Bestehende dezentrale Versorgung:** Die Gesundheitsversorgung im Kanton Graubünden besteht aus einem feinmaschigen Netz an stationären und ambulanten Angeboten. Die stationären Angebote der Kliniken im akutsomatischen und psychiatrischen Bereich werden ergänzt durch Heilbäder, Pflegeheime, Spitexdienste und zahlreiche frei praktizierende Spezialisten aus Schul- und Komplementärmedizin, die ambulante Leistungen anbieten. Die bestehenden Anbieter in den Tourismusorten in Graubünden sind eine gute Basis, um den Gesundheitstourismus zu entwickeln.
- **Fachliche Kompetenz im Gesundheitswesen vorhanden:** Insgesamt weist das Gesundheitswesen Graubünden eine besonders hohe Kompetenz in der Unfallmedizin, in den Bereichen Bewegungsapparat, psychische Gesundheit und im Umgang mit chronisch erkrankten Menschen sowie Menschen mit eingeschränkter Mobilität und Pflegedarf auf.
- **Bestehende Hotels:** In Graubünden bestehen mehrere Dutzend Hotels, die grundsätzlich am Geschäftsfeld Gesundheitstourismus interessiert sein müssten, da sich dadurch neue Gästesegmente und somit Logiernächte für ihre Häuser ergeben können. Wenn es gelingt, Angebote zu entwickeln, kann daher davon ausgegangen werden, dass diese Hotels mitziehen werden.
- **Gesundheitstourismus im weiteren Sinne:** Für alle Akteure des Bündner Gesundheitswesens sind Personen aus anderen Kantonen und dem Ausland bereits heute eine wichtige Patientengruppe, wobei Schweizer Patientinnen und Patienten die überwiegende Mehrheit darstellen. Die Spitäler und die weiteren Akteure in Graubünden haben damit bereits wesentliche Erfahrungen mit dem Gesundheitstourismus im weiteren Sinne, primär jedoch in der Versorgung der Notfälle von Gästen sowie in der Gesundheitsversorgung der Zweitwohnenden.
- **Regionale Gesundheitszentren:** In Graubünden sind in den letzten Jahren Gesundheitszentren rund um die Regionalspitäler entstanden, welche grundsätzlich als Basis für die Entwicklung von gesundheitstouristischen Leistungen gut aufgestellt wären, da die wesentlichen Leistungen aus einer Hand angeboten werden können.

Schwächen

Hohe Kosten in der Schweiz

Für den Ausbau des Gesundheitstourismus sehen wir die folgenden primären Schwächen in Graubünden:

- **Hohe Kosten in der Schweiz:** Im internationalen Vergleich sind die Kosten für Gesundheitsleistungen in der Schweiz hoch. Zudem ist das Gesundheitswesen in den meisten potenziellen Quellmärkten staatlich reguliert. Aus diesem Grund muss sich ein Gesundheitstourismus in Graubünden auf Nischen konzentrieren (tendenziell Selbstzahlende), wo die Regulation noch Freiräume lässt und die Kosten im Vergleich zum Herkunftsort akzeptabel sind.
- **Wenig Gesundheitstourismus im engeren Sinne:** Gesundheitstouristische Angebote im ambulanten Bereich, d.h. die Behandlung von Personen, die in einem Hotel oder einer Ferienwohnung übernachten, sind aktuell von geringer Bedeutung in Graubünden. Im Moment steckt der Gesundheitstourismus in diesem engeren Sinne in Graubünden in den Kinderschuhen. Es bestehen wenig Akteure, die mit diesem Geschäftsfeld wesentliche Erfahrungen haben.
- **Wenig ausgeprägtes Unternehmertum im Gesundheitswesen:** Das Gesundheitswesen ist stark öffentlich reguliert und im stationären Bereich bis auf wenige Ausnahmen auch öffentlich getragen. Traditionell war das Gesundheitswesen in der Schweiz und in Graubünden auch primär binnenorientiert. Zwar hat in den letzten beiden Jahrzehnten auch im Gesundheitswesen ein stärkeres marktwirtschaftliches Denken und Handeln Einzug gehalten. Das Etablieren eines (exportorientierten) Gesundheitstourismus erfordert jedoch ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten und auch das Eingehen von unternehmerischen Risiken.

Chancen

Steigende Nachfrage nach Gesundheitstourismus

Wir sehen für den Bündner Gesundheitstourismus die folgenden primären Chancen (siehe auch Kapitel 2.1):

- **Der demografische Wandel in der Schweiz** führt dazu, dass die Nachfrage in der Schweiz insbesondere in der Altersmedizin im Bereich der Betreuung und Pflege wächst. Dies schafft Spielraum für die Ausdifferenzierung von Angeboten, insbesondere auch im Bereich der Ferientaufenthalte.
- **Der Anstieg von zivilisationsbedingten Erkrankungen** führt zu einem Anstieg der Nachfrage nach Leistungen im Bereich der chronischen Erkrankungen (z.B. Prävention, Behandlung, Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen).
- **Wertewandel:** Immer mehr Menschen achten auf ihre Gesundheit und lassen sich über den Aspekt von Sport und Ernährung, Wohlfühlen und Entspannung für Ferientaufenthalte gewinnen.
- **Zweitwohnende in Graubünden:** Graubünden verfügt über eine grosse Zahl von Zweitwohnenden, die einen wesentlichen Teil des Jahres in Graubünden verbringen. Dies bietet den Regionalspitälern bzw. dem Gesundheitswesen insgesamt ein Potenzial für die verstärkte Gewinnung dieser Zielgruppe und ihrer Familien nicht nur für Notfälle, sondern auch für die Grundversorgung.

Gefahren

Konkurrenzsituation im Gesundheitswesens zwischen den Kantonen

Wir sehen für den Bündner Gesundheitstourismus die folgenden primären Gefahren:

- **Aktuelle Entwicklung der dezentralen Institutionen in Graubünden:** Aufgrund der aktuellen Bestrebungen der Schweizer Gesundheitspolitik zur Effizienzsteigerung (z.B. Mindestfallzahlvorgaben, restriktive Vergabe von Leistungsaufträgen, «ambulant vor stationär») kommen insbesondere die Regionalspitäler unter verstärkten wirtschaftlichen Druck. Wenn es diesen nicht gelingt, sich neu auszurichten, kann ein

Abbau dieser Kapazitäten nicht ausgeschlossen werden, was die Basis für den Gesundheitstourismus schwächen würde.⁴²

- **Protektionismus unter den Kantonen im Gesundheitswesen:** Da alle Kantone darauf achten, die Bevölkerung soweit möglich im eigenen Kanton zu versorgen, kann nicht auf die Unterstützung der anderen Kantone bei der Entwicklung eines Gesundheitstourismus in Graubünden gezählt werden.
- **Relevanz des Gesundheitstourismus:** Der Gesundheitstourismus wird sowohl für die meisten Hotels als auch für die meisten Anbieter im Gesundheitswesen ein ergänzendes Angebot bilden. Von daher besteht die Gefahr, dass der Gesundheitstourismus für jeden einzelnen Anbieter zu wenig wichtig ist, um in die Angebotsentwicklung zu investieren und unternehmerische Risiken einzugehen. Wenn niemand investiert und gesundheitstouristische Versuche wagt, wird sich logischerweise auch kaum etwas in diesem Geschäftsfeld bewegen.

Abb. 9 Übersicht der Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren gemäss obigem Text

	Gefahren	Chancen
Stärken	<p>Aktuelle Entwicklung Nachfrage Regionalspitäler</p>	<p>Wachsendes Gesundheitsbewusstsein Dezentrale Versorgung Zweitwohner in GR Alternde Gesellschaft in der CH Regionale Gesundheitszentren Kostenniveau Schweiz für Patienten aus Schweiz</p>
Schwächen	<p>Wenig ausgeprägtes Unternehmertum Protektionismus der Kantone im Gesundheitswesen Kostenniveau CH für Patienten aus Ausland</p>	<p>Bestehende Hotellerie Medizinische Kompetenz in Nischen Derzeit wenig Gesundheitstourismus i.e.S. in GR</p>

Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden
(Lesehilfe: Die Bedeutung des Themas wird durch die Schriftgrösse dargestellt. Grün = entscheidende Stärke/Chance, Rot = entscheidende Schwäche/Gefahr, orange = Element kann ins Positive oder Negative kippen bzw. enthält positive wie negative Bestandteile, die sich gegenseitig neutralisieren)

⁴² Gleichzeitig kann dieser wirtschaftliche Druck auch dazu führen, dass eine vermehrte Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheitstourismus und dessen Chancen erfolgt.

Gesundheitstourismus = Multinischenstrategie auf Basis von Stärken des Gesundheitswesens

4.2 Schlussfolgerungen

Aufgrund der verschiedenen Analysen (Umfeld, Wettbewerb, Angebot, SWOT) ergeben sich die folgenden strategischen Schlussfolgerungen für die Entwicklung des Gesundheitstourismus in Graubünden:

- **Auf bestehendem Aufbauen:** Der Gesundheitstourismus in Graubünden hat die grössten Erfolgchancen, wenn er auf der Basis der bestehenden Angebote aufgebaut wird.
- **Fachkompetenz der Akteure und Akteurinnen des Gesundheitswesens als Schlüssel zum Erfolg:** Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Entwicklung des Gesundheitstourismus ist die fachliche Kompetenz der Personen des Gesundheitswesens. Dort, wo diese gegeben ist, können gemeinsam mit dem Tourismus Angebote entwickelt werden. Um den Gesundheitstourismus in Graubünden auszubauen, müssen deshalb die bestehenden Institutionen als Träger der medizinisch-therapeutischen Kompetenz (insb. Regionalspitäler, regionale Gesundheitszentren, Kantonsspital Graubünden, Privatspitäler, Ärzte usw.) die Initiative und Führung bei der Angebotsentwicklung übernehmen und mit den Tourismusanbietern (primär Hotels und Tourismusorganisationen) zusammenarbeiten.
- **Fokussierung und Multinischenstrategie:** Einem erfolgreichen Gesundheitstourismus liegt die Fachkompetenz der behandelnden Personen zugrunde. Medizinisch-therapeutische Kompetenz ist immer eine „Nische“, d.h. Gesundheitstourismus umfasst viele kleinere und grössere Nischen. Somit ist eine Fokussierung auf Kernkompetenzen notwendig. Dies können Fachrichtungen des Gesundheitswesens mit herausragender Kompetenz, Institutionen oder auch Indikationen sein.
- **Unternehmerische Initiativen sind gefragt:** Bei den staatlich regulierten und betriebenen Institutionen (insbesondere Regionalspitäler) muss sichergestellt werden, dass ein Spielraum für gesundheitstouristische Aktivitäten eingeräumt wird.
- **Klare Positionierung:** Auf der Basis einer sorgfältigen Markt- und Konkurrenzanalyse in den einzelnen Geschäftsfeldern ist bei der Angebotsgestaltung auf eine klare Positionierung zu achten, die sowohl die medizinisch-therapeutischen als auch die touristischen Aspekte für die gewählte Zielgruppe hervor- und sich von alternativen Angeboten abhebt.
- **Integrativer Ansatz:** Gesundheitstourismus bedeutet oft eine enge Zusammenarbeit und Koordination von Gesundheitswesen und Tourismuswirtschaft. Somit sind unterschiedliche Unternehmens- und Branchenkulturen zu vereinen. Damit dies gelingt, sind die Kompetenzen der einzelnen Akteure zu berücksichtigen und ihre komplementären Angebote zu einer gemeinsamen Wertschöpfungskette zu vernetzen und gemeinsam zu kommunizieren. Die Entwicklung von Angeboten dürfte deshalb ein Zusammenspiel zwischen den Spitälern untereinander sowie zwischen Spitälern und anderen Akteuren (z.B. Spitex, Hausarztwesen, Physiotherapiepraxen usw.) andererseits erfordern. Dies bedeutet, dass Koordinations- und Kooperationsprozesse aufzubauen sind. Weiter dürfte es in den Regionen einfacher sein, einen Gesundheitstourismus zu entwickeln, wenn die verschiedenen Akteure bereits eng in Form von Gesundheitszentren kooperieren.
- **Flankierend ergänzende Kompetenz ansiedeln:** Wenn die Basis für gesundheitstouristische Leistungen in Graubünden erweitert werden soll, müssen ergänzende Betriebe gezielt angesiedelt werden. Hier steht die Ansiedlung von spezialisierten Kliniken mit einem in Graubünden noch nicht existierenden Angebot einerseits und Hotels mit eindeutiger Gesundheitstourismus-Positionierung andererseits im Fokus.

Mehrere Nischen bieten sich an

4.3 Potenziale des Gesundheitstourismus in Graubünden

Für die Erarbeitung dieses Berichts wurde breit recherchiert, welche Themenfelder für den Gesundheitstourismus erschliessbare Potenziale aufweisen. In die Betrachtung einbezogen wurden einerseits die bestehende Literatur zum Gesundheitstourismus insbesondere im deutschsprachigen (punktuell angelsächsischen) Raum und andererseits die Einschätzungen von mehreren Dutzend Kennerinnen und Kennern des Bündner und Schweizer Gesundheitswesens und Tourismus⁴³,

In der Folge beschreiben wir aus Gründen der Übersichtlichkeit nur diejenigen Themenfelder, bei denen aufgrund der Literatur, der Einschätzungen von Fachpersonen und unseren eigenen Plausibilisierungen erschliessbare Potenziale des Gesundheitstourismus für Graubünden vermutet werden.

Eine Vielzahl von anderen auch denkbaren Themenfeldern wurden bei der Erarbeitung des Berichts diskutiert und verworfen. In der Regel war die Basis für die Entwicklung der verworfenen Themen in Graubünden nicht vorhanden bzw. nicht wettbewerbsfähig wäre oder die Themenfelder aus Sicht des Gesundheitstourismus auf ungünstigen Trends aufbauen.

Aufgrund der Analysen und Einschätzungen werden die folgenden **Themenfelder als primäre Potenziale für Graubünden** erachtet (vgl. Abbildung 10):

- **Sportmedizinische Betreuung:** Unter Sportmedizin kann eine Vielfalt von Angeboten entwickelt werden, welche einerseits medizinische Abklärungen und Unterstützung anbieten und andererseits das «Sporttreiben» beinhalten. Im Vordergrund stehen die Themen Vorsorgeuntersuchungen (z.B. Check-ups, Belastungs-EKG), Leistungsdiagnostik (z.B. Laktatstufentest, Bewegungsanalyse) und medizinische Abklärungen (z.B. Spirometrie (Lungenfunktionstest), Asthma Bronchiale, Anstrengungs-Asthma, Analyse von Stressniveau) und Beratungen für individuelles Training, Ernährung und mentale Gesundheit sowie Personal Training. Es handelt sich hier primär um Angebote mit Präventions- bzw. Leistungsoptimierungscharakter.
- **Medical Wellness:** Die von Medical Wellness Hotels angebotenen Dienstleistungen sind vielfältig und umfassen Ernährung, Stressprävention, Sport & Bewegung sowie Schmerztherapie oder medizinische Kosmetik. Im Unterschied zur Sportmedizin stehen hier Fragen der Ernährung, Stress und Kosmetik stärker im Vordergrund als die Leistungssteigerung.
- **Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen:** Aufgrund der Demographie, der starken Zunahmen von chronischen Erkrankungen (auch in jüngeren Jahren, z.B. Diabetes, Asthma, Allergien) und der medizinischen Möglichkeiten, die ein längeres Überleben erlauben, nimmt die Anzahl Menschen mit chronischen Erkrankungen zu, die Ferien verbringen möchten. Hierzu gehören insbesondere die Themen Krebs, Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems oder des Bewegungsapparats, Allergien und Intoleranzen.
- **Wahlbehandlungen im somatischen Bereich:** Unter Wahlbehandlungen fallen insbesondere alle chirurgischen und orthopädischen Eingriffe sowie Behandlungen der inneren Medizin, die nicht im Zusammenhang mit einer Notfallbehandlung stehen. Die Bandbreite ist gross und umfasst beispielsweise in der Chirurgie von der plastischen Chirurgie (umgangssprachlich „Schönheitsoperationen“) über die Orthopädie (z.B. künstliches Hüftgelenk) bis zu Neurochirurgie (Eingriffe an Wirbelsäule und Hirn) sowie die innere Medizin (z.B. Krebsbehandlungen). Für den Gesundheitstourismus Graubünden dürften aufgrund der vorhandenen Kompetenzen die chirurgisch-orthopädischen Eingriffe am Bewegungsapparat im Vordergrund stehen.

⁴³ Vgl. Liste der Vertiefungsgespräche im Anhang

- **Stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich:** Unter stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich fallen insbesondere der Bereich Stressfolgeerkrankungen, und Suchtbehandlungen. Anbieter sind hier primär die bestehenden Kliniken.
- **Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende:** Von den rund 55'000 Zweitwohnungseigentümerfamilien in Graubünden mit ausserkantonalem Wohnsitz haben zahlreiche Personen einen zweiten Hausarzt oder eine zweite Hausärztin in Graubünden oder sind bei Unfällen und Notfällen bereits in Berührung gekommen mit dem Bündner Gesundheitswesen. Nach Auskunft der Regionalspitäler sind Zweitwohnende bereits heute ein bedeutendes Patientensegment, welches zukünftig stärker bearbeitet werden könnte.
- **Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte:** Die potenzielle Nachfrage für ambulante Kur- und Rehaangebote stammt mehrheitlich aus der Schweiz und umfasst Personen, die nach einem Unfall, einem Eingriff, einer akuten Erkrankung, einem chronischen Leiden oder einer Behandlung einige Zeit für Erholung und individuelle Rehabilitation in Graubünden verbringen möchten, bzw. für eine strukturierte Rehabilitation von ihren behandelnden Ärzten an eine Bündner Gesundheitsinstitution verwiesen werden.
- **Ferienangebote für Menschen mit Pflegebedarf:** Die Zahl der Menschen, die auf Pflege angewiesen sind, wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich zunehmen. Das Bedürfnis nach Ferien für diese Personen bzw. für die sie pflegenden Personen wird dementsprechend zunehmen und als gesundheitstouristische Nachfrage stärker in Erscheinung treten.

Abb. 10 Übersicht der dargestellten Themenfelder des Bündner Gesundheitstourismus



Quelle: Eigene Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden

Im folgenden Kapitel 5 werden diese Themenfelder, deren Potenziale und die Voraussetzungen, um diese Potenziale auszuschöpfen, vertieft erörtert und mit konkreten Potenzialabschätzungen hinterlegt.

Die punktuelle Unterstützung der Gesundheitsversorgung in den südlichen Nachbarländern und Tourismusorte (insb. Livigno, Bormio, z.T. Vinschgau) wurde in unseren Recherchen als mögliches Potenzial für die Spitäler im Engadin erwähnt. Wir haben dieses Potenzial

im vorstehenden Bericht nicht vertieft analysiert, da es über den Begriff «Gesundheits-tourismus» - so wie er in unserer Arbeit verwendet wird – hinausgehen würde. Aus Sicht der Spitäler, insbesondere im Oberengadin, kann es sich trotzdem lohnen, sich mit diesem Potenzial auseinander zu setzen, wobei Fragen der gesundheitspolitischen Zusammenarbeit und Finanzierung im Raum stehen dürften und geklärt werden müssten.

5 Potenziale für den Gesundheitstourismus in Graubünden

Konkrete Potenzialabschätzung ist eine methodische Herausforderung

5.1 Einleitende Bemerkungen

In diesem Kapitel werden die im Kapitel 4.3 angeführten Themenfelder mit erschliessbarem Potenzial für den Bündner Gesundheitstourismus näher beleuchtet und beurteilt.

Wir zeigen zu jedem Thema folgende Aspekte auf:

- Kurzbeschreibung & Ausgangslage
- Angebotssituation in Graubünden
- Grobschätzung des Potenzials für Graubünden
- Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Die **Abschätzung des Potenzials stellt dabei offensichtlich die grösste Herausforderung** dar. Grundsätzlich ist das Nachfragepotenzial in den meisten Themen (im Vergleich zur Angebotskapazität Graubündens) sehr hoch. Und es kann allgemein mit einer weiter wachsenden Nachfrage und deshalb mit einem sich weiter ausdifferenzierenden Angebot im Gesundheitswesen in der Schweiz und den umliegenden Ländern gerechnet werden.

Wir gehen deshalb grundsätzlich davon aus, dass die Nachfrage nach Gesundheitstourismus in den von uns beschriebenen Themenfeldern weiterwachsen wird und aufgrund des sich ständig mehr ausdifferenzierenden Angebots **tendenziell mehr Nischen und Ansatzpunkte für gesundheitstouristische Leistungen aus Graubünden** bietet.

Weil aber der Gesundheitstourismus in Graubünden noch wenig etabliert ist, stellt sich jeweils die Frage, wie stark die Bündner Anbieter die potenzielle Nachfrage auszuschöpfen vermögen. Zudem stellt sich das Problem, dass viele Leistungen staatlich reguliert sind. Wenn also die Kosten eines Angebots von den Krankenversicherungen gedeckt werden oder nicht bzw. diesbezüglich eine Änderung in den nächsten Jahren vorgenommen wird, kann sich ein Potenzial schnell vervielfachen oder verflüchtigen. Gleiches gilt, ob ein Anbieter in die kantonale Spitalliste aufgenommen wird oder nicht. Hier spielt der innenpolitische, auf Protektionismus ausgelegte Wettbewerb zwischen den Kantonen eine wesentliche Rolle. Wir gehen bei der Potenzialbeurteilung davon aus, dass es für neue Angebote in Graubünden, für die nicht eindeutig ein innerkantonaler Bedarf nachgewiesen wird, aus diesen Gründen sehr schwierig ist, auf die Spitalliste gesetzt zu werden.

Ähnliche Einschränkungen gelten im Bereich der Kostenübernahmen auch für ausländische Gäste. Hier spielt insbesondere auch die Währungsrelation zum Schweizer Franken eine wesentliche Rolle. Bei unseren Potenzialschätzungen gehen wir von den heutigen Wechselkursverhältnissen aus und nehmen an, dass diese sich auch mittel- bis langfristig nicht wesentlich zugunsten des Schweizer Exports verändern. Somit gehen wir davon aus, dass das Bündner Gesundheitswesen nur in Nischen überhaupt ausländische Patientinnen und Patienten anziehen kann (z.B. selbstzahlende vermögende ausländische Personen bei Wahlbehandlungen).

Trotz dieser limitierenden Faktoren erachten wir es als wertvoll, eine grobe Potenzialabschätzung vorzunehmen, um die Grössenordnung des Potenzials zu erkennen.

Aufgrund obiger Überlegungen arbeiten wir im vorstehenden Bericht mit sehr groben und vereinfachenden Annahmen zur Ermittlung des Potenzials. Bei den Annahmen orientieren wir uns an den aktuellen Regulierungen bezüglich Kostenträger, am bestehenden Angebot und an unserer Einschätzung der Fähigkeiten der Anbieter in Graubünden, ein bestimmtes Geschäftsfeld zu entwickeln.

Wir zeigen dasjenige Potenzial auf, welches aus unserer Sicht und aufgrund unserer Einschätzung in den nächsten fünf bis 15 Jahren erschliessbar wäre, wenn es den Anbietern gelingt, attraktive Dienstleistungen des Gesundheitstourismus anzubieten und für den Gast komfortable Prozesse bei der Dienstleistungsvermarktung und –Erbringung zu etablieren. Sollten vereinzelte Anbieter gewisse Nischen erfolgreich besetzen, können sich daraus Folgepotenziale ergeben, die in unseren Betrachtungen derzeit nicht mitberücksichtigt werden können.

Die folgenden Texte werden darüber hinaus mit einzelnen Beispielen angereichert, denen aus unserer Sicht ein rein inspirierender und illustrativer Charakter zukommt.

5.2 Sportmedizinische Betreuung

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Breites Kundensegment

Immer mehr Menschen legen Wert auf sportliche Leistungen und betätigen sich entsprechend. Die Nachfrage nach entsprechenden Ferien- und Freizeitangeboten nimmt zu. Drei Viertel der Männer und zwei Drittel der Frauen bezeichnen sich in der Schweiz als körperlich aktiv, d.h. kommen mindestens zweimal pro Woche bei körperlichen Aktivitäten ins Schwitzen. Die sportliche Aktivität korreliert mit dem Bildungsstand und mit dem Einkommen: Je höher Bildungsstand und Einkommen, desto sportlich aktiver sind die Personen.⁴⁴

Zwei Fünftel der Schweizer Bevölkerung, d.h. rund drei Millionen Personen, haben in den vergangenen 12 Monaten Ferien verbracht, bei denen der Sport im Mittelpunkt stand. Sportferien in der Schweiz sind häufiger als Sportferien im Ausland, letztere dauern dafür etwas länger. Nach wie vor sind Ski- und Wanderferien besonders beliebt. Doch auch Biken, Velofahren und E-Biken erfreuen sich zunehmender Beliebtheit.⁴⁵ Aus touristischer Perspektive ist der Bereich der Sportmedizin daher ein Wachstumsbereich.

Sportmedizin bietet Ansatzpunkte, die individuelle Leistung zu analysieren und gezielt zu verbessern.⁴⁶ Sie kann eine Vielzahl von Angeboten umfassen. Dazu gehören:

- **Vorsorgeuntersuchungen (Check-Ups):** Body Composition, Lauf- und Ganganalyse, Belastungs-EKG, Ruhe-EKG, etc.
- **Leistungsdiagnostik:** Tests für Kraft und Beweglichkeit, Sprungkraft- oder Laktatstofftest, Bewegungsanalyse, etc.
- **Medizinische Abklärungen:** Spirometrie (Lungenfunktionstest), Asthma Bronchiale, Anstrengungs-Asthma, Analyse von Stressniveaus, etc.
- **Beratungen und Personal Training**

Früher standen sportmedizinische Dienstleistungen in erster Linie professionellen Sportlerinnen und Sportlern zur Verfügung, heute nehmen vermehrt auch Breitensportlerinnen und Breitensportler solche Angebote in Anspruch. In der Regel werden die Dienstleistungen durch eine (sportmedizinische) Arztpraxis oder die entsprechende Abteilung einer Klinik angeboten. Die Nachfrage nach sportmedizinischen Angeboten geht nach Auskunft der befragten Personen⁴⁷ primär von folgenden Gästesegmenten aus:

- Professionelle Athleten und Athletinnen und Nachwuchssportler und -sportlerinnen
- Ambitionierte Hobbysportlerinnen und -sportler, die an Wettkämpfen teilnehmen

⁴⁴ BFS (2018)

⁴⁵ Sport Schweiz (2014)

⁴⁶ Der Begriff «Sportmedizin» ist nicht geschützt und umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten. Die Sportmedizin umfasst Beratung und Betreuung von AthletInnen im Sinne von Prävention, konservativer und operativer Behandlung sowie nötigenfalls auch Rehabilitation. Dazu kommt der Einsatz von Bewegung und Sport in Prävention, Therapie und Rehabilitation auch bei nicht-SportlerInnen. Vgl. SGSM (2018)

⁴⁷ Siehe Anhang

- Sportneulinge jeglichen Alters, die einen gezielten Einstieg in sportliche Aktivitäten suchen

Dabei ist vor allem die Nachfrage aus den letzten beiden Segmenten zunehmend. Im Vordergrund stehen evidenzbasierte und personalisierte Verfahren zur individuellen Leistungssteigerung.

Angebotssituation in Graubünden

Angebot grundsätzlich vorhanden, aber noch wenig systematisch organisiert bzw. visibel

Graubünden verfügt bereits heute über diverse sportmedizinische Angebote für Breiten- und professionellen Leistungssport. Dazu gehören einerseits Kliniken, andererseits auch spezialisierte Arztpraxen und selbstständige Fachpersonen. Beispielsweise ist das Spital Davos als Swiss Olympic Medical Center anerkannt⁴⁸ und bietet die obigen sportmedizinischen Leistungen an. In Anspruch nehmen können die Leistungen professionelle Athletinnen und Athleten, Mitglieder von Nachwuchskadern und auch Freizeitsportlerinnen und -sportler. Die Klinik Gut, eine private Praxisgemeinschaft in Chur und das Regionalspital in Ilanz sind als Sport Medical Base anerkannt⁴⁹. Darüber hinaus bieten auch andere Regionalspitäler und Ärzte in den Bündner Regionen sportmedizinische Dienstleistungen an. Nach Angaben der Regionalspitäler werden die sportmedizinischen Leistungen bisher von den Gästen wenig beansprucht.

Im Bereich der Bäder bieten das Heilbad in St. Moritz, das Mineralbad Bogn Engiadina, das Bad Alvaneu und das Mineralbad Andeer sportmedizinische Angebote insbesondere im Bereich der Physiotherapie an.

Für professionelle Athleten bietet Graubünden eine breite Infrastruktur für diverse Sportarten. Im Bereich der aeroben und anaeroben Ausdauertrainings ist die Höhenlage ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal von Davos und dem Oberengadin mit nationalem und internationalem Renommée, welches zunehmend auch von Hobbysportlern genutzt wird. Die spezifischen klimatologischen Voraussetzungen in vielen Bündner Tälern erlauben auch bei kritischen klimatischen Bedingungen im Unterland wegen der Allergen-, Smog- und Feinstaubarmut sowie der Höhenlage sportliche Aktivitäten⁵⁰, was von Gästen unterschiedlicher Art genutzt wird, zunehmend auch von ambitionierten Breitensportlern und -sportlerinnen.

Die Bündner Hotellerie bietet Angebote zu Sport und Ernährung an, beispielsweise in der Form von Laufwochen oder Bikewochenenden. Dabei ist aber in der Regel keine sportmedizinische Abklärung enthalten.

Die Aktivitäten von Hotellerie und Gesundheitswesen sind aktuell wenig systematisch miteinander verbunden und werden nicht koordiniert vermarktet. Insgesamt ist für den Bereich der Sportmedizin daher festzuhalten, dass es wohl ein Grundangebot an Leistungen gibt, diese aber heute touristisch wenig genutzt werden.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Potenzial von 15'000 bis 25'000 Gästen pro Jahr

Die überwiegende Mehrheit der sportmedizinischen Angebote für den Breitensport sind Präventionsangebote, d.h. richten sich an Selbstzahlende. 39 Prozent der Gäste in Graubünden übernachteten in einem Vier- oder Fünfsternhotel. In dieser Hotelkategorie geben

⁴⁸ Mit dem medizinischen Zentrum Bad Ragaz liegt ein zweites Zentrum in unmittelbarer Nähe zum Kanton Graubünden. Das Label «Swiss Olympic Medical Center» erhalten nationale oder regionale Anlaufstellen, die Nachwuchsleistungs- und Spitzensportlern neben einer umfassenden (sport-)physiotherapeutischen oder sportmedizinischen Beratung und Betreuung auch Dienstleistungen im Bereich der Leistungsdiagnostik anbieten.

⁴⁹ Das Label «Sport Medical Base approved by Swiss Olympic» erhalten lokale Anlaufstellen, die Nachwuchs-, Leistungs- und Spitzensportlern (sport-)physiotherapeutisch oder sportmedizinisch beraten und behandeln.

⁵⁰ Hierzu existiert eine breite akademische Literatur, die bei den entsprechenden Instituten zur Verfügung steht. Vgl. z.B. Fieter, Karin et al. (2014); Millet G. P., Chapman R. F., Girard O. et al. (2017) oder Brocherie, F., Millet, G.P., Hauser, A. et al (2015) für eine kurze Übersicht.

13 Prozent der Gäste an, dass ihnen ein Fitnessangebot wichtig ist. In tieferen Hotelkategorien sind es maximal drei bis vier Prozent. Für 45 Prozent der heutigen Gäste der Bündner Hotellerie sind sportliche Aktivitäten ein wesentlicher Grund für ihren Aufenthalt.⁵¹ Wenn wir auf Basis dieser Angaben die vorsichtige Annahme treffen, dass rund fünf Prozent aller Gäste in Vier- und Fünfsterhotels offen für sportmedizinische Angebote sind, ergibt dies ein Potenzial von ca. 15'000 bis 25'000 Gästen.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Eine Frage der Angebotsbündelung und Vermarktung

Die Machbarkeit dieses Themenfelds erscheint aus wirtschaftlichen und medizinischen Gründen gegeben. Die Herausforderungen bestehen in der Zusammenarbeit der Akteure, der Produktentwicklung und der Vermarktung.

Zur Umsetzung sind auf einzelbetrieblicher Ebene zwei Ansatzpunkte möglich, wobei beide eine enge Zusammenarbeit zwischen Hotellerie und Gesundheitswesen bedingen:

1. Möchte ein Spital seine sportmedizinischen Angebote aktiv vermarkten, so sind in erster Linie Partnerschaften mit der lokalen Hotellerie zu entwickeln, die Gäste auf das Angebot des Spitals aufmerksam machen. Diese Angebote können von einzelnen Checkups oder Beratungsstunden bis hin zu «Ferienprogrammen» reichen.
2. Möchte ein Hotel seinen Gästen sportmedizinische Dienstleistungen anbieten, so kann es in Kombination mit dem Regionalspital oder lokalen medizinischen Fachpersonen entsprechende Angebote entwickeln und vermarkten.

Während beim ersten Ansatz das Spital im Lead ist, kommt beim zweiten Ansatz der Hotellerie eine führende Rolle zu.

In einzelnen Regionen Graubündens, z.B. in Davos oder auch im Oberengadin, ist eine hohe Dichte an sportmedizinischen Kompetenzen in Spitälern und Arztpraxen vorhanden. Eine überbetriebliche Initiative kann hier dazu führen, dass eine Vielzahl von Angeboten – und somit ein eigentlicher sportmedizinischer Cluster – entstehen kann. Eine solche überbetriebliche Initiative kann durch eine Tourismusorganisation, eine Gemeinde oder auch Akteure aus Hotellerie und Gesundheitswesen geführt werden.

⁵¹ TMS Schweiz (2013)

Zusammenfassung: Sportmedizinische Betreuung

Umsatzpotenzial Tourismus:	15'000 – 25'000 Gäste x 3 Übernachtungen x CHF 250 = ~CHF 11 – 19 Mio. p.a.
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	15'000 – 25'000 Betreuungen x CHF 500 pro Betreuung = ~ CHF 7.5 – 12.5 Mio.
Erfolgsvoraussetzungen:	<p>Ärzte und Spitäler müssen interessante sportmedizinische Betreuungsangebote entwickeln und gemeinsam mit der 4*- und 5*-Hotellerie vermarkten.</p> <p>Vernetzungsanstrengungen müssen die kritische Wahrnehmungsschwelle überschreiten.</p>
Wer muss aktiv werden?	Gefragt ist die Initiative der Ärzte/Spitäler und das Interesse der Hotels. Destinationsorganisationen können die Vermarktung der fertig entwickelten Produkte unterstützen, wenn zwischen Hotels und Ärzte/Spitäler gute Teams vorhanden sind.

5.3 Medical Wellness

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Wellness mit medizinischen Komponenten

Medical Wellness Hotels sind Unternehmen, die medizinisch-therapeutische Behandlungen in einem Hotelambiente anbieten und sich dabei primär an wohlhabenden Selbstzahlende ausrichten. Im Gegensatz zu klassischen Wellnesshotels bieten Medical Wellness Hotels Angebote, die durch Ärzte oder andere Fachpersonen des Gesundheitswesens erbracht werden, die entweder direkt im Hotel angestellt sind oder regelmässig auf Visite vorbeikommen.

Hotelleriesuisse verwendet für die Klassifikation als Medical Wellness Unternehmen die folgende Definition⁵²:

«Medical Wellness ist Wellness auf medizinischer Basis; erbracht durch Ärzte und / oder medizinische Fachleute. Die Medical Wellness-Anwendungen sind dabei nachhaltig wirksam und tragen zu einem gesünderen Lebensstil bei und unterstützen somit den Gast dabei, seine Gesundheitsprävention zu fördern und selber in die Hand zu nehmen.»

Unter Medical Wellness wird definitionsgemäss ein Angebot verstanden, das eine medizinische Betreuung umfasst und unter anderem folgende Themen abdecken kann:

- Programme für die körperliche Fitness (ohne Anspruch auf hohe sportliche Leistungsfähigkeit, wie dies bei Sportmedizin der Fall ist)
- Programme/Betreuung zur gesunden Ernährung inkl. Gewichtskontrolle
- Programme/Betreuung für die Stressbewältigung und die Verbesserung der mentalen Gesundheit
- Anti-Aging- / Schönheitsbehandlungen
- Gentests (mit fachärztlicher Beratung)

⁵² Hotelleriesuisse (2018)

Das Nachfragepotenzial für Programme und Betreuung in den Themen der Medical Wellness ist gross. So zeigt beispielsweise der Ernährungsbericht auf, dass in der Schweiz rund zwei Drittel der Bevölkerung bewusst darauf achten, welche und wie viele Nahrungsmittel sie zu sich nehmen.⁵³ Umgekehrt haben bei einer breit angelegten Umfrage in der Schweiz 3.5 Prozent der Befragten angegeben, dass sie in ihrem Leben bereits einmal an Essstörungen gelitten haben.⁵⁴

Während den letzten 5 Jahren verzeichnen die Berufe der Medical-Wellness (z.B. Psychotherapie und Psychologie, Physiotherapie) ein jährliches Wachstum von rund 5 Prozent⁵⁵. Dies deutet auf eine kontinuierliche Steigung der allgemeinen Nachfrage in diesen Themen in der Schweiz hin.

Die im Rahmen dieses Projekts geführten Vertiefungsgespräche⁵⁶ haben zudem gezeigt, dass für Graubünden von einem Potenzial für zwei bis drei spezialisierten Medical Wellness Hotels im Vier- und Fünfsternebereich ausgegangen werden kann. Dazu kommen Angebote in tiefer klassierten Hotels, die in Zusammenarbeit mit lokalen Gesundheitsfachleuten angeboten werden. Diese Einschätzung basiert auf unterschiedlichen Faktoren. Einerseits bietet die Einkommens- und Vermögensentwicklung in der Schweiz und ausländischen Quellmärkten zunehmend mehr Menschen die Möglichkeit, die Leistungen von Medical Wellness Hotels in Anspruch zu nehmen. Andererseits ergibt sich durch den demografischen Wandel und den Wertewandel hin zu einem verstärkten Bedürfnis nach Selbstoptimierung und Prävention eine verstärkte Nachfrage nach Angeboten aus dem Medical Wellness Bereich. Zudem ist Graubünden mit seiner Natur und dem breiten Freizeitangebot in einer guten Ausgangslage für Medical Wellness.

Diese Einschätzungen decken sich mit aktuellen Einschätzungen von Schweiz Tourismus. Schweiz Tourismus geht von einem gesamtschweizerischen Potenzial von 8 bis 30 Hotels im Bereich Medical Wellness (inkl. Ayurveda) aus.⁵⁷

Zu den führenden Medical Wellness Hotels in der Deutschschweiz gehören das Hotel Hof Weissbad, das Grand Resort Bad Ragaz sowie (relativ neu) das Bürgenstock Resort am Vierwaldstättersee. In den Nachbarländern sind der Lanserhof (mit aktuell drei Unternehmen in Österreich und Deutschland) sowie das Palace Merano bei den führenden Betrieben in diesem Bereich.⁵⁸ Die von Medical Wellness Hotels angebotenen Dienstleistungen sind vielfältig und umfassen Ernährung (z.B. Fasten), Stressprävention, Sport & Bewegung sowie Schmerztherapie und/oder medizinische Kosmetik. Die Hotels sind im oberen Sternesegment angesiedelt, weisen in der Regel eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von einer oder zwei Wochen auf und richten sich an eine wohlhabende Kundschaft. Im Fall der Schweizer Hotels besteht die Möglichkeit, im Ausnahmefall einzelne Therapien, z.B. im Rehabereich, via Krankenversicherung rückvergütet zu bekommen.

Aufgrund der Kombination von hochstehender Beherbergung und medizinischer Leistung liegen die Preise in der Regel im Bereich ab EUR 2'000 pro Woche.

Angebotssituation in Graubünden

Wenig visible Angebote in Graubünden vorhanden

In Graubünden besteht aktuell nur ein Betrieb, der explizit als Medical Wellness Unternehmen zertifiziert ist.⁵⁹ In St. Moritz besteht ein Projekt für einen entsprechenden Betrieb, als Betreiber ist der Lanserhof im Gespräch.

⁵³ Keller U, Battaglia Richi E, Beer M, Darioli R, Meyer K, Renggli A, Römer-Lüthi C, Stoffel-Kurt N. (2012)

⁵⁴ Schnyder U. et al (2012)

⁵⁵ BFS STATENT (2016)

⁵⁶ Siehe Anhang

⁵⁷ Schweiz Tourismus (2018b)

⁵⁸ Htr (2018)

⁵⁹ Als „Medical Wellness Hotel“ zertifiziert ist das Hotel Belvedere in Scuol, das die medizinischen Dienstleistungen in Kooperation mit dem Bad erbringt. Die Zertifizierung erfolgt durch Hotelleriesuisse. Die Zertifizierungskriterien sind verfügbar unter: www.hotelleriesuisse.ch/de/pub/services/klassifikation.htm

Einzelne grössere Hotels bieten jedoch Leistungen im Bereich des Medical Wellness an (vgl. Beispiel Tschuggen Grand Hotel). Für die meisten Hotels dürfte es sich kaum lohnen, ein Medical-Wellness Angebot aufzubauen, da die meisten Häuser zu klein sind, um die Vorhaltekosten zu tragen. Wenn das Medical Wellness Angebot in Graubünden wesentlich ausgebaut werden soll, so stellt sich die Frage wie ein oder mehrere Kompetenzzentren organisiert werden können, die für geeignete Hotels auf Abruf zur Verfügung stehen.

BEISPIEL MEDICAL WELLNESS ANGEBOT DES TSCHUGGEN GRAND HOTELS

Auszug aus dem Angebot des Tschuggen Grand Hotel Arosa unter dem Titel «Medical Wellness»⁶⁰

Ästhetische Dermatologie

- Faltenunterspritzung (400 CHF); Botox (Botulinumtoxin) (400 CHF); Lippenkorrekturen/Lippenaufbau (400 CHF); Mesotherapie (200 CHF); Schönheitsakupunktur (350 CHF); Gala Lifting (300 CHF); Peeling (280 CHF); Lifting ohne Skalpelle (1'000 CHF); Fett-Weg-Behandlung (800 CHF)



Anti-Aging Medizin

- *Diagnose & Gendiagnostik: Im Medical Wellness Center werden Verfahren zur Frühdiagnostik angewandt, welche das Risiko berechnen können. Wir messen Funktionsausfälle, altersbedingte Risiken, Alterungsprozesse und Mangelerscheinungen schon auf der Ebene der Zellstruktur, des Zellstoffwechsels und der Gene, bevor sie für die normale Check – Up Medizin sichtbar werden.*

Präventive Medizin und Genetische Diagnostik:

- AndroSensor 40plus (1'800 CHF); CardioSensor (2'550 CHF); FemSensor 40plus (1'800 CHF); FemSensor PREGNANCY (1'650 CHF); NutriSensor (1'750 CHF); PharmacoSensor (1'500 CHF); PREMIUM female (3'980 CHF); PREMIUM male (3'980 CHF)
- *Anti-Aging Therapien: Für eine ganzheitlich orientierte Therapie braucht es ein persönliches und massgeschneidertes Konzept, welches jeweils individuell durch unsere Fachspezialisten zusammengestellt wird. (200 CHF / h)*

Medizinische Leistungen

- *Privatärztliche Beratung: Hautanalyse, Allergieberatung, Sonnenschutzberatung (200 CHF / h)*
- *Individuelle Ernährungsberatung und Nahrungsergänzung zur Prävention: Isoflavone und Resveratrol, Vitamine, wichtige Enzyme, ungesättigte Fettsäuren Elektrolyte, Spurenelemente. (200 CHF / h)*
- *Psychosomatische Grundversorgung: Gespräche und Beratung bei allgemeiner Leistungs-minderung und Erschöpfungszuständen. (250 CHF / h)*
- *Privatärztliche Konsultation auf Ihrem Hotelzimmer. (125 CHF / 30 Minuten (Minimum))*
- *Telefonische Beratung durch den Arzt/die Ärztin (40 CHF / 10 Minuten (Minimum))*

⁶⁰ Tschuggen Grand Hotel (2018)

BEISPIEL MEDICAL WELLNESS HOTEL «LANSERHOF»**Auszug aus dem Werbeprospekt⁶¹**

(...) «Über drei Jahrzehnte entwickelt und im Lanserhof in der täglichen Praxis gereift. Das LANS Med Concept ist die Verbindung der wertvollsten Erkenntnisse, die uns Natur und Wissenschaft bieten: Die Lehren von Dr. F. X. Mayr, die Weisheit der traditionellen Naturheilkunde, Energiemedizin, Psychologie und Psychoneuroimmunologie, Chronomedizin sowie modernen Spitzenmedizin.

Ein durch und durch ganzheitlicher Ansatz. Im Lanserhof sehen wir den Menschen in seiner Ganzheit – und behandeln ihn dementsprechend vernetzt. Diese besondere Sichtweise kämpft nicht nur gegen die Krankheit – vielmehr fördert sie die Gesundheit. » (...)

**Auszug aus der Entstehungsgeschichte des «Lanserhof»**

(...) «1984 wurde aus dem beschaulichen kleinen Ferienhotel Lanserhof in Lans bei Innsbruck ein Gesundheitszentrum. Prävention und Regeneration auf Basis der F.X. Mayr Medizin standen schon damals im Fokus. Ein Meilenstein für den Lanserhof war der Einstieg von Kommerzialrat Anton Pletzer und Christian Harisch im Jahre 1998. Seit 2009 ist Stefan Rutter als Partner hinzugekommen. Ihnen ist es zu verdanken, dass umfangreiche Investitionen umgesetzt werden konnten. Der Gast im Mittelpunkt - nach diesem Prinzip wurde der gesamte Hotelbereich in Lans fortlaufend modernisiert. 2016 erfolgten eine weitere umfassende Erneuerung und der Neubau des Badehauses, bei dem besonders Wert auf das sensible Eingliedern in das umliegende Alpenpanorama gelegt wurde.

Erstmals in Deutschland und mitten in der Stadt – Oktober 2012 eröffnet das LANS Medicum in Hamburg seine Pforten. Unsere erste ambulante Einrichtung des LANS Med Concepts und Zentrum für Sport- und Regenerationsmedizin.

Die Eröffnung vom Lanserhof Tegernsee - des modernsten Gesundheitszentrums Europas - fand am 1. Januar 2014 statt und stammt aus der preisgekrönten Feder von Architekt Christoph Ingenhoven und Landschaftsarchitekt Enzo Enea. Unser preisgekröntes LANS Med Concept können Sie seitdem an drei Standorten erleben. Für 2020 ist die Eröffnung des Lanserhof List auf Sylt geplant. » (...)

Die Lanserhof GmbH erwirtschaftet rund EUR 13.2 Mio. mit ca. 120 Angestellten in Lans.⁶²

⁶¹ Lanserhof (2018)

⁶² Eco.nova (2015)

BEISPIEL PROGENOM⁶³

Hintergrund

Die ProGenom GmbH - Zentrum für Humangenetik ist im Bereich der personalisierten Medizin, basierend auf persönlichen genetischen Daten tätig. Sie ermöglicht Privatpersonen ihre genetische Disposition zu bestimmten Krankheiten zu erfahren und das Krankheitsrisiko durch angefertigte Vorsorgeprogramme erheblich zu senken.

Angebot

ProGenom ist ein Anbieter von Gentests, der auf drei Bereiche spezialisiert ist:

- Lifestyle-Analysen (ohne enge ärztliche Begleitung): Tests in den Themenfeldern Ernährung, Abnehmen und Nahrungsmittel-Unverträglichkeiten.
- Medizinische Analysen (mit enger ärztlicher Begleitung): Tests zur Erkennung der genetischen Disposition in über 20 Themenfeldern, darunter unterschiedliche Krankheiten (z.B. Brust- oder Prostatakrebs, Osteoporose, Thrombose, Diabetes, Bluthochdruck), Intoleranzen (Gluten, Laktose) und Schwangerschaft/weibliche Gesundheit.
- Leistungssport-Analyse (ohne enge ärztliche Begleitung): Tests zur Optimierung der sportlichen Leistungsfähigkeit.

Die Angebote umfassen einzelne Tests, die individuell oder durch ärztliche Begleitung durchgeführt werden.

(Quelle: Auszug aus der Website)

The image shows three panels of genetic test results. The first panel, 'DNA Nutri Control', lists tests like 'Nutrition Sensor', 'Weight Sensor', 'Food Intolerance Sensor', 'NutriMe Weight Management', 'Receptikids', and 'NutriMe Nutrition'. The second panel, 'DNA healthControl', lists 'Breast Health Sensor', 'Prostate Health Sensor', 'Bone Health Sensor', 'Taste Sensor', 'Thrombo Sensor', 'Cardiovascular Sensor', and 'Pharmaca Sensor'. The third panel, 'Leistungssport', lists 'Sport Sensor'.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Umsatzpotenzial im zweistelligen Millionenbereich

Die wirtschaftlichen Auswirkungen eines Medical Wellness Unternehmens sind beträchtlich. Beispielsweise erwirtschaftet das Hotel Hof Weissbad mit ca. 180 Mitarbeitenden rund 40'000 Logiernächte und einen Umsatz von gegen CHF 20 Mio., davon ein Drittel im medizinischen Bereich (insb. Rehabilitation mit ärztlicher Leitung). Wenn wir davon ausgehen, dass mittelfristig 1 bis 2 solcher Hotels in Graubünden entstehen können und aufgrund der unterschiedlichen Zielsegmente keine Verdrängung bestehender Angebote entsteht, so besteht ein Potenzial von gegen CHF 30 Mio. Umsatz und rund 300 Mitarbeitenden.

In Graubünden sind gemäss Graubünden Ferien derzeit 65 Hotelbetriebe als Wellnesshotels klassifiziert. Insgesamt dürften diese Hotels rund 500'000 bis 600'000 Gästekünfte pro Jahr zählen.

Wenn 5 Prozent der Gäste ein zusätzliches Angebot aus dem Medical Wellness – Angebot des Hotels für CHF 300 buchen, so würde ein Mehrumsatz von ca. CHF 10 Mio. für das Bündner Gesundheitswesen resultieren.

Umgekehrt könnte bei einem künftig bestehenden gesundheitstouristischen Angebot der Anreiz für einen Kurzaufenthalt in Graubünden steigen. Wenn die bestehende Nachfrage in Wellnesshotels dadurch um 2 Prozent erhöht werden könnte, würde dies eine Umsatzsteigerung in allen Hotels von rund CHF 10 Mio. bedeuten.

⁶³ ProGenom (2018)

Überlegungen zur Machbarkeit & Umsetzung

Primär organisatorische Frage

Die Umsetzung eines solche Angebots auf Basis der **bestehenden Hotelbetriebe** muss primär von den Wellnesshotels bzw. führenden Hotels in Graubünden ausgehen. Diese müssen den Willen aufbringen, ein Medical Wellness-Angebot zu führen, welches durch ein gemeinsames «Service-Center» umgesetzt wird. Dieses Service-Center könnte auf einer oder mehreren bestehenden Institutionen des Bündner Gesundheitswesens aufgebaut sein. Umgekehrt könnte die Initiative auch von einer bestehenden Gesundheitsinstitution ausgehen, die ein entsprechendes Netzwerk aufbaut und dafür gezielt eine Anzahl Hotels als Abnehmer rekrutiert. Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung solcher Kooperationsprojekte ist die Verbindung unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Zur **Ansiedlung von neuen Betrieben** sind in erster Linie geeignete Flächen sowie an einem Investment interessierte Personen oder Unternehmen notwendig. Erfahrungen mit grossen Hotelprojekten zeigen einen Realisierungszeitraum von zehn oder mehr Jahren. Eine Ansiedlungsstrategie kann aus Sicht der Destinationen und der öffentlichen Hand aktiv oder passiv erfolgen. Bei einer aktiven Ansiedlungsstrategie werden geeignete Flächen identifiziert und gegenüber Investorinnen und Investoren sowie möglichen Betriebsgesellschaften kommuniziert. Oft übernimmt hier die öffentliche Hand eine vermittelnde Rolle. Bei einer passiven Ansiedlungsstrategie werden von Investoren entwickelte Projekte geprüft und unterstützt. D.h. die Initiative geht von den (oft externen) Investoren aus, während die aktive Ansiedlungsstrategie von den Akteuren vor Ort ausgeht, die einen solchen Betrieb in der Destination sehen möchten.

Zusammenfassung: Medical Wellness



Umsatzpotenzial Tourismus:	Ansiedlung 1 – 2 neuer Medical Wellness Hotels: ~ CHF 10 – 20 Mio. Etablierung Netzwerkangebot für bestehende Hotellerie: ~ CHF 10 Mio.
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	Ansiedlung 1 – 2 neuer Medical Wellness Hotels: ~ CHF 5 – 10 Mio. Etablierung Netzwerkangebot für bestehende Hotellerie: ~ CHF 10 Mio.
Erfolgsvoraussetzungen:	Netzwerkangebot: Schaffung einer Organisation, die in der Lage ist, ein attraktives Medical-Wellness Portfolio für mehrere Dutzend dezentrale Hotels zur Verfügung zu stellen. Ansiedlung Hotels: Areale in attraktiver Lage (z.B. Nähe Regionalspital) zur Verfügung stellen und Investorinnen und an Investment und Betrieb interessierte Unternehmen und Personen finden.
Wer muss aktiv werden?	Netzwerkangebot: Initiative der führenden Hotels oder eines Anbieters des Gesundheitswesens, welcher dieses Geschäftsfeld erschliessen will. Ansiedlung Hotels: Regionalspitäler, interessierte Gemeinden, interessierte private Arealentwickler / Investorinnen und Investoren

5.4 Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Chronische Erkrankungen nehmen zu

In der Schweiz leiden zahlreiche Menschen an chronischen Erkrankungen (vgl. Tab. 5). Gemäss Obsan (2015) sind mit chronischen Erkrankungen gesundheitliche Probleme, bzw. Krankheiten gemeint, die schon seit mindestens sechs Monaten andauern oder schätzungsweise noch weitere mindestens sechs Monate andauern.

Tab. 5 Gesundheitstouristische Angebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen (Beispiele)

Gäste mit ...	Anzahl betroffene Menschen in der Schweiz ⁶⁴	Mögliche Gesundheitstouristische Angebote
... Dialysebedarf	Ca. 4'500 Personen ⁶⁵	Ferienangebot
... Diabetes	Ca. 500'000 Personen, davon 40'000 mit Typ I ⁶⁶	Ferienangebote, Diabetes-Einstellwochen, Beratungswochen für Familien
... Adipositas	Ca. 500'000 Personen, darunter 60'000 Kinder ⁶⁷	Ferienlager für Kinder mit Adipositas und ihre Familien
... dermatologischen Erkrankungen	Ca. 800'000 Personen ⁶⁸	Ferienangebote, Schulungen, Kuren «Höhenluft»
... Asthma	6 % aller Erwachsenen, 12 % aller Kinder ⁶⁹ , d.h. ca. 150'000 Kinder und ca. 400'000 Erwachsene	Ferienangebote, Schulungen, Kuren «Höhenluft»
... Allergien	20 - 30 % aller Erwachsenen ⁷⁰	Ferienangebote, Schulungen, Kuren «Höhenluft»
... COPD ⁷¹	Ca. 400'000 Personen ⁷²	Ferienangebote für Sauerstoffpatienten ⁷³
... zystischer Fibrose	Ca. 1'000 Personen ⁷⁴	Ferienangebote mit medizinischer Begleitung ⁷⁵
... Herzinsuffizienzen	Ca. 150'000 Personen ⁷⁶	Ferienangebote mit medizinischem Backup
... neuromuskulären Erkrankungen	Ca. 10'000 Personen ⁷⁷	Ferienangebote

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis der angegebenen Quellen

⁶⁴ Teilweise Überschneidungen möglich

⁶⁵ Verband Nierenpatienten Schweiz

⁶⁶ Diabetes Schweiz (2018)

⁶⁷ Saps (2018), Akj (2018)

⁶⁸ Schweizerische Gesellschaft für Dermatologie und Venerologie; bei Kleinkindern beträgt die Erkrankungsquote bis zu 20 Prozent

⁶⁹ Aha (2018)

⁷⁰ Aha (2018)

⁷¹ chronic obstructive pulmonary disease

⁷² Lungenliga (2018)

⁷³ In Graubünden stehen drei Standorte (Chur, Davos, Samedan) zur Verfügung, an denen Menschen mit einem tragbaren Sauerstoffgerät ihr Gerät selbständig auffüllen können. Vgl. www.lungenliga.ch.

⁷⁴ CFCH (2018a)

⁷⁵ CFCH (2018b)

⁷⁶ Schweizerische Herzstiftung (2018)

⁷⁷ Schweizerische Muskelgesellschaft (2018)

Die Zahl der chronisch kranken Menschen in der Schweiz wird weiter zunehmen. Die Gründe für diese Annahme sind hauptsächlich die demografische Veränderung (weitere Zunahme der betagten und hochbetagten Bevölkerung), der medizinische Fortschritt und veränderte Lebens- und Arbeitsbedingungen.⁷⁸

Menschen mit chronischen Erkrankungen möchten genauso Ferien machen wie gesunde Menschen, haben allerdings spezielle Bedürfnisse. Diese variieren je nach Krankheit und können von einem medizinischen Backup für Notfälle bis hin zu einer täglichen ausgedehnten Betreuung reichen. Entsprechend unterscheiden sich auch ihre Bedürfnisse hinsichtlich des touristischen Angebots der Feriendestination. Dies bedeutet, dass bei Ferienangeboten für chronisch kranke Menschen auch Zweitwohnungen in die Angebotsentwicklung zu integrieren sind.

Da sich die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten in Bezug auf die medizinische und/oder pflegerisch-therapeutische Unterstützung während eines Ferienaufenthalts je nach Krankheit und Schweregrad stark unterscheiden, besteht das gesundheitstouristische Potenzial im Bereich der chronischen Erkrankungen in der Realität aus vielen unterschiedlichen Potenzialen. Ferienangebote können dabei auch unterschiedlich ausgestaltet sein und von reinen Ferienangeboten mit medizinischem Backup bis hin zu mehrtägigen oder –wöchigen Programmen reichen, die von Prävention bis Behandlung und Rehabilitation der entsprechenden Krankheit reichen

Angebotssituation in Graubünden

Gute Ausgangslage aus Sicht des Gesundheitswesens

Das Bündner Gesundheitswesen verfügt über vielfältige Kompetenzen im Bereich der chronischen Erkrankungen. Dazu gehören die entsprechenden Abteilungen und Ärzte der Akutspitäler, Rehakliniken sowie private Praxen und Pflegepersonen. Gerade im Bereich der chronischen Erkrankungen kommt auch den Interessenverbänden, Fachgruppen und Patientenorganisationen eine zentrale Rolle in Bezug auf Fachwissen, Netzwerke und Beratung zu (z.B. Lungenliga, Verband Nierenpatienten Schweiz, Diabetes Schweiz, Schweizerische Herzstiftung), die in der Regel auch über eine Niederlassung in Graubünden verfügen.

Ein Cluster mit vielfältigen Kompetenzen im Bereich der chronischen Erkrankungen besteht in Davos. Die Hochgebirgsklinik verfügt über ein umfassendes Angebot zur Diagnostik, Therapie, Schulung, Beratung und Betreuung in den Bereichen Allergien, Intoleranzen und Unverträglichkeiten sowie Hautkrankheiten, Lungen- und Atemwegserkrankungen. Dazu kommt das Spital Davos, welches Akutbehandlungen abdeckt und über eine Dialysestation verfügt sowie das Zürcher Reha Zentrum Davos mit dem Schwerpunkt der pulmonalen Rehabilitation. Zudem befindet sich mit dem SIAF ein wissenschaftliches Institut in Davos, welches sich auf Grundlagenforschung im Bereich Allergien und Asthma konzentriert.

Darüber hinaus bieten alle Bündner Regionen ein vielfältiges Angebot, das sich als Grundlage für die Entwicklung von Ferienangeboten für Menschen mit chronischen Erkrankungen eignet.

⁷⁸ Obsan (2015)

BEISPIEL «DIALYSEFERIEN»**Ausgangslage & Kurzbeschreibung**

In der Schweiz leben heute rund 4'500 Dialysepatienten (Deutschland 80'000). Die jährliche Wachstumsrate in der CH beträgt aktuell rund 5 Prozent pro Jahr. Das Durchschnittsalter der Patientinnen und Patienten liegt zwischen 65 und 70 Jahren.⁷⁹ Rund ein Drittel der Dialysepatienten sind an Ferienangeboten interessiert.⁸⁰

**Angebotssituation in Graubünden**

In Graubünden gibt es Dialysezentren in Chur (28 Plätze), im Spital Davos (5 Plätze) und im Spital Oberengadin (5 Plätze). Gäste mit Dialysebedarf sind in der Wahl ihres Ferienstandorts daher auf diese Orte und ihren Umkreis eingeschränkt. In den Dialysezentren werden bereits heute Feriengäste behandelt (in Davos beispielsweise zwischen 30 und 40 Personen pro Jahr). Diese übernachten in der Regel in Ferienwohnungen und sind mehrheitlich Zweitwohnungsbesitzenden oder Stammgäste in Ferienwohnungen.⁸¹ Die Behandlung organisieren die Patientinnen und Patienten in der Regel selbst, d.h. sie kontaktieren das Dialysezentrum und vereinbaren die entsprechenden Termine. In der Schweiz und in Europa werden die Kosten für Dialyse in den Ferien von den Krankenversicherungen übernommen.

Grobschätzung Potenzial für Gesundheitstourismus in Graubünden

Aktuell, d.h. ohne aktive Produktentwicklung und –vermarktung lassen sich pro Jahr ca. 100 Feriengäste in den Dialysezentren in Graubünden behandeln. Wenn wir bei einer aktiven Vermarktung von einer Verfünfachung ausgehen, so ergibt dies eine zusätzliche Nachfrage von ca. 400 Personen pro Jahr. Bei einer Annahme, dass damit ein Ferienaufenthalt von vier bis sieben Tagen verbunden ist und jeweils ein bis zwei Begleitpersonen mitreisen, entspricht dies einem Potenzial von zusätzlichen 3'200 bis 8'400 Logiernächten,

Von dieser Nachfrage würden einerseits die Beherberger und andererseits die Dialysezentren in Form von besseren Auslastungen bzw. Geschäftserweiterung profitieren.

Das Thema Dialyseferien ist relativ gut vermarktbar, da die betroffenen Personen als Gruppe organisiert sind und deshalb relativ direkt und kostengünstig über einzelne Plattformen angesprochen werden können.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Zunehmende Nachfrage

Die Nachfrage nach Ferienangeboten für Menschen mit chronischen Erkrankungen dürfte in den kommenden Jahren ansteigen. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich:

- Die Zahl der Menschen mit chronischen Erkrankungen nimmt zu. Einerseits aufgrund der zunehmenden Bevölkerung, andererseits nimmt in verschiedenen Bereichen auch der Anteil der betroffenen Menschen zu (z.B. Diabetes, Allergien, Asthma, Übergewicht, Suchterkrankungen).
- Aufgrund des medizinischen Fortschritts nimmt die Lebensqualität der betroffenen Personen zu bzw. bleibt mit der Erkrankung hoch und die Lebenserwartung steigt.
- An Krebs erkrankte Menschen möchten ihren Lebensstil weitgehend beibehalten – dazu gehören auch Ferienaufenthalte.

Die möglichen Nachfragesegmente und Angebote sind vielfältig. Wenn vereinfachend von einer sehr konservativen Marktdurchdringung von 0.5 Prozent der in der Tabelle 5

⁷⁹ Ambühl (2017)

⁸⁰ Verband Nierenpatienten Schweiz (2017)

⁸¹ Mündliche Auskunft Spital Davos

angegebenen Patientengruppen ausgegangen wird und angenommen wird, dass diese im Schnitt 4 Tage bleiben und 1 Begleitperson mitreist, so ergibt sich ein Potenzial von ungefähr 100'000 Logiernächten. Bei durchschnittlichen touristischen Ausgaben von CHF 150 pro Logiernacht und CHF 50 / Logiernacht für Gesundheitsleistungen ergibt sich ein Umsatzpotenzial von CHF 15 Mio. bzw. CHF 5 Mio. pro Jahr.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Primär Koordinationsfragen

Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen sind gemeinsam durch das Gesundheitswesen und den Tourismus zu entwickeln. Es handelt sich primär um eine Koordinationsaufgabe ohne zusätzlichen Infrastrukturbedarf. Das primäre Ziel ist die verbesserte Auslastung der vorhandenen Infrastruktur.

Wie in Kapitel 2 dargestellt, deckt der Bereich der chronischen Erkrankungen das gesamte Spektrum zwischen «Angeboten für gesunde Menschen» und «Angeboten für kranke Menschen» ab. Beispielsweise benötigen Menschen, die auf eine Dialyse angewiesen sind, in ihren Ferien keine spezielle Unterkunftsform, sondern können die üblichen Angebote von Hotellerie und Parahotellerie wahrnehmen. Am anderen Ende des Spektrums liegen beispielsweise Schulungsangebote und Therapien, die stark von den Anbietern des Gesundheitswesens getragen werden und sowohl stationär als auch ambulant erfolgen können. Die Leadfunktion bei der Angebotsentwicklung ist daher je nach Angebotsthema bei unterschiedlichen Akteuren angesiedelt.

Zusammenfassung: Chronische Erkrankungen



Umsatzpotenzial Tourismus:	~ CHF 15 Mio.
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	~ CHF 5 Mio.
Erfolgsvoraussetzungen:	Wichtig ist, dass sich diejenigen Akteure, die in diesem Geschäftsfeld aktiv werden möchten, konsequent nach den Bedürfnissen der Gäste richten und leicht erkennbare Angebote entwickeln und gezielt vermarkten (z.B. via Patientenorganisationen).
Wer muss aktiv werden?	Je nach Krankheitsbild sind mehr oder weniger medizinische Kompetenzen und Komponenten notwendig. Bei Dialyse-Angeboten oder Diabetes-Einstellungen sind beispielsweise die Anbieter des Gesundheitswesens gefordert, die Initiative zu ergreifen. Bei Krankheiten, die insbesondere pflegerische Unterstützung benötigen sind Spitex und die Hotels und allenfalls Alters-/Pflegeheime gefragt, Angebote zu entwickeln.

BEISPIEL «KNECHT REISEN»

Auch die Knecht-Reisen hat das potenzielle Geschäftsfeld Gesundheitstourismus für sich entdeckt und versucht - wie im vorliegenden Bericht für Graubünden aufgezeigt - sich in kleinen Schritten und Nischen dem Thema Gesundheitstourismus zu nähern (vgl. Abbildung 11).

Abb. 11 Beispiel Knecht Holding

TOURISTIK

Reisen und Gesundheit: Bei Knecht wächst etwas zusammen

Tourismus: Weltweiter Boom-Markt. Gesundheitswesen: Legt in entwickelten Ländern nur schon wegen der demografischen Kurve ständig zu. Ein Unternehmer, der beides Schrittchen um Schrittchen zusammenbringt, ist **Thomas Knecht**, Präsident der **Knecht Holding**. Zwar ist das Unternehmen aus Windisch AG vor allem durch seine touristischen Brands wie etwa **Eurobus**, **Baumeler** oder **Knecht Reisen** bekannt. Aber Knecht, einstiger Chef von **McKinsey Schweiz**, macht auch im Healthcare-Bereich vorwärts. Jüngst etwa per Übernahme der aargauischen Firma **Bisconet**, die Spezialreisen für Dialyse-Patienten anbietet. Das ist zwar ein nur kleinvolumiges Business, erzeugt aber loyale Kundenschaft: «Bisconet begleitet und betreut Passagiere, die in ihrer Reisetätigkeit eingeschränkt sind. Das ist ein Nischengeschäft, es passt aber zur Knecht-Strategie, im Reisegeschäft neue Felder zu besetzen», sagt **Sascha Dimitriadis**, der die Übernahme gruppenintern betreut. Bereits in der Vergangenheit engagierte sich Knecht im Gesundheitssektor, etwa per Übernahme einer Spitex-Organisation sowie einer Patienten-Transportfirma. Neben dem Kernbusiness Reisen und Transport werde die Sparte Healthcare weiterentwickelt, sagte Thomas Knecht jüngst zum Touristik-Fachblatt **«Travel Inside»**: «Kein Wachstum ohne Risiko. Kein Wachstum ist Risiko.» (ag)

400
Millionen Franken Umsatz bündelt die Knecht Holding aus Windisch AG.



Thomas Knecht, Präsident Knecht Holding. Forciert Reisen. Und Gesundheit.

Willkommen bei Bisconet AG Dialyse-Reisen

Reisen und leben Sie besser mit Dialyse.

Lassen Sie sich von Ihren Dialysen nicht vom Reisen abhalten. Reisen ist wichtig für das Gefühl, möglichst normal zu leben. Froh sein und gut fühlen, die Routine verändern und Neues entdecken, spezielle Menschen kennen lernen ist sehr wichtig. Lassen Sie Bisconet AG Ihre Reisepläne betreuen. Die Mitarbeiter verstehen die Ängste der Dialyse-Patienten, wenn es ums Reisen geht.

Die einfachste und sicherste Art mit Dialyse zu reisen ist sicher auf einem Kreuzfahrt-Schiff.

Wir freuen uns, dass Sie unsere Webseite besuchen



Claudia Candrian Huber und Nick Huber
Inhaber Bisconet AG

Quelle: Auszug aus der Handelszeitung (Aug. 2018) sowie www.bisconet.ch

5.5 Wahlbehandlungen im somatischen Bereich

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Wahlbehandlungen
= zeitlich und örtlich
wählbare Behand-
lung

Unter Wahlbehandlungen im somatischen Bereich fassen wir alle Eingriffe und Behandlungen zusammen, die nicht im Zusammenhang mit einer Notfallbehandlung stehen. Dazu gehören einerseits Eingriffe und Behandlungen, die primär auf den Wünschen der Patienten und Patientinnen basieren (z.B. Schönheitschirurgie), andererseits Eingriffe und Behandlungen, die auf einer klaren medizinischen Indikation basieren (z.B. Orthopädie), aber über eine gewisse zeitliche und örtliche Flexibilität verfügen.

Die Bandbreite der Themen ist somit gross und umfasst verschiedenste der medizinischen Fachrichtungen. Die häufigsten Wahlbehandlungen (absolut und Wachstumsraten) sind:

- **Schönheitschirurgie** (d.h. nicht krankheits- oder unfallbedingten Eingriffe im Bereich der Ästhetischen Chirurgie): In der Schweiz werden pro Jahr ca. 50'000 schönheitschirurgische Eingriffe durchgeführt, Tendenz zunehmend. Das Marktvolumen wird auf CHF 400 bis 500 Mio. geschätzt. Die häufigsten Eingriffe sind Fettabsaugung, Brustvergrösserung, Nasenkorrektur, Oberlid- und Unterlidplastik.⁸²
- **Orthopädie**: Die häufigsten Wahlbehandlungen im Bereich der Orthopädie sind der Ersatz von Gelenken. Pro Jahr werden in der Schweiz rund 40'000 Knie- oder Hüftgelenkprothesen implantiert.⁸³ Für die Zukunft wird von zunehmenden Raten ausgegangen.
- **Onkologie**: Auch die Behandlung von Krebserkrankungen ist sinngemäss eine Wahlbehandlung. Allerdings steht in diesem Bereich die Behandlung in der Nähe des Wohnorts im Vordergrund. Eine grössere Entfernung vom Wohnort wird von den zu behandelnden Personen dann in Kauf genommen, wenn in der Nähe keine angemessene bzw. als angemessen empfundene Behandlung gewährleistet werden kann.

Wahlbehandlungen in Schweizer Kliniken werden von verschiedenen Patientengruppen in Anspruch genommen. Erstens **Schweizer Patientinnen und Patienten**, die aufgrund der freien Spitalwahl eine Behandlung in einem anderen Kanton als dem Wohnkanton vornehmen lassen. Zweitens **europäische Patientinnen und Patienten**, die aufgrund der Überlastung und Wartezeiten in ihren Heimatländern auf die Schweiz ausweichen. Eine dritte Kategorie sind **(ausser-) europäische Patientinnen und Patienten** aus Ländern mit schlecht ausgebauten Gesundheitssystemen. Dazu gehören (sehr) vermögende Personen aus den Golfstaaten, Russland und Asien, welche sich in den USA, Deutschland oder der Schweiz behandeln lassen.

Aus gesundheitstouristischer Sicht sind Wahlbehandlungen im somatischen Bereich ein interessantes Themenfeld, da aufgrund der Kombination von Medizin und Tourismus eine hohe Wertschöpfung entsteht.

Angebotssituation in Graubünden

Aktuell wenig Wahl-
behandlungen in
Graubünden

Die Auswertung in Kapitel 2 hat gezeigt, dass der Anteil von Wahlbehandlungen in den Bündner Akutspitälern heute tief ist. Die Mehrheit der Eingriffe wird in der Klinik Gut und im Kantonsspital vorgenommen (siehe Kapitel 2 für Details). Beinahe die Hälfte der Behandlungen entfiel 2017 auf Krankheiten und Störungen am Muskel-Skelett-System. Dabei dürfte es sich gemäss Aussagen der Spitäler oft um Nachbehandlungen von Personen handeln, die zuvor während ihrer Ferien aufgrund eines Unfalls behandelt worden sind (z.B. Schrauben entfernen) und den Folgeeingriff vom gleichen Arzt/von der gleichen

⁸² NZZ (2015)

⁸³ SIRIS (2014)

Ärztin bzw. im gleichen Spital durchführen lassen möchten. Insgesamt partizipiert Graubünden wie folgt am Markt für Wahlbehandlungen:

- Wahlbehandlungen für Schweizer Patientinnen und Patienten werden durchgeführt. Dabei handelt es sich überwiegend um Folgeeingriffe nach Unfällen, Behandlungen im psychischen Bereich und Eingriffen bei degenerativen Gelenkleiden. Wahlbehandlungen für Patientinnen und Patienten aus europäischen Ländern unterliegen dem gleichen Muster d.h. auch hier handelt es sich oft um Folgeeingriffe oder psychische Erkrankungen. Aufgrund der Distanz sind hier allerdings weniger Behandlungen zu verzeichnen.
- Wahlbehandlungen von Personen aus aussereuropäischen Ländern werden in Graubünden selten durchgeführt. Bei den wenigen Fällen handelt es sich nach Aussagen der Kliniken oft um Personen aus dem persönlichen Netzwerk des Operateurs bzw. der Klinik. Vereinzelt werden bereits heute Patientinnen und Patienten durch Agenturen vermittelt.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Eingeschränktes Potenzial

Wohnortserne Wahlbehandlungen sind ein wesentlicher Bestandteil des weltweiten Gesundheitstourismus und ein wachsendes Geschäftsfeld⁸⁴. Für Graubünden sind jedoch bis jetzt nur ausgewählte Nischen relevant:⁸⁵

- **Sehr vermögende Personen aus dem Ausland ohne guten und raschen Zugang zu einem Gesundheitssystem im eigenen Land:** Aktuell kommen die ausländischen Patientinnen und Patienten daher primär aus den Golfstaaten und aus Russland, wobei der russische Markt seit 2014 aufgrund des schwachen Rubels und der wirtschaftlichen Sanktionen gegen Russland eingebrochen ist. Aus dem chinesischen Markt ist ein gewisses Interesse an ästhetischen Eingriffen und Anti-Aging Kuren auszumachen. Dieses konzentriert sich jedoch primär auf die Kliniken in der Genferseeregion und hat sich bisher noch nicht stark gezeigt. In den Golfstaaten wird das Gesundheitsangebot vor Ort ausgebaut, was zu einem Rückgang des Gesundheitstourismus führen dürfte. Insgesamt dürfte das von der Schweiz bearbeitbare Marktsegment bei Ländern ausserhalb Europas daher langfristig abnehmen.⁸⁶
 - ⇒ Einschätzung: Aufgrund der Konkurrenzsituation im In- und Ausland und der vergleichsweise geringen Kapazitäten der Spitäler sehen die Bündner Kliniken in diesem Bereich kaum Potenzial. Ein weiterer Grund für diese Einschätzung ist touristischer Art: In denjenigen Fällen, in denen ein längerer Aufenthalt mit Begleitpersonen vorgesehen ist, dürfte das Angebot in Zürich und dem Genfersee oft eher den Wünschen der Begleitpersonen aus den oben genannten aussereuropäischen Ländern entsprechen als das Angebot in Graubünden.
- **Ein Segment mit zunehmender Bedeutung ist die Nachfrage aus europäischen Ländern mit überlasteten Gesundheitssystemen:** In England und den Niederlanden steigen die Wartezeiten für nicht notfallmässige Eingriffe an. Alleine in England warten 400'000 Personen pro Jahr über 18 Wochen auf einen Eingriff.⁸⁷ Zunehmend weichen daher wohlhabende Personen auf Behandlungen im Ausland aus, da auch die Privatkliniken im Inland oft keine freien Kapazitäten mehr aufweisen. Schätzungen

⁸⁴ Patients Beyond Borders (2018)

⁸⁵ Ein Beispiel für die Herausforderungen in diesem Markt: Obwohl Zürich über eines der weltweit besten Gesundheitscluster und international renommierte Ärzte verfügt, ist die Zahl der ausländischen Patienten und Patientinnen bisher überschaubar und wird auf 5'000 bis 7'000 Personen pro Jahr geschätzt (Genauere Statistiken hierzu fehlen). Als Grund dafür werden primär das hohe Preisniveau der medizinischen Leistungen sowie des Rahmenangebots in der Schweiz gesehen. Vgl. Hanser Consulting AG (2016)

⁸⁶ Diese Entwicklung ist in Deutschland, wo jährlich rund 250'000 ausländische Patientinnen und Patienten behandelt werden, bereits deutlich sichtbar: Vgl. Ärzte Zeitung online (2017a). Für eine Analyse der Schweizer Patientenzahlen, vgl. Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaft (2018).

⁸⁷ Ärzte Zeitung online (2017b)

gehen aktuell von rund 15'000 europäischen allgemeinversicherten Patientinnen und Patienten aus, die sich pro Jahr in der Schweiz behandeln lassen.

⇒ Einschätzung: Diese Entwicklung wird von den Bündner Spitälern als Chance für Graubünden gesehen, da Graubünden in diesen Ländern eine gewisse Bekanntheit als Feriendestination hat. In der Regel sind diese Patientinnen und Patienten allerdings keine Selbstzahlenden und somit aus Spitalsicht in Bezug auf den möglichen Umsatz nicht grundsätzlich wirtschaftlicher als Schweizer Patientinnen und Patienten. In Bezug auf die Generierung zusätzlicher Deckungsbeiträge und einen Beitrag zur Glättung der saisonalen Auslastung sind diese Gäste allerdings sehr wohl von wirtschaftlicher Bedeutung.

- **Wahlbehandlungen von Personen aus der Schweiz:** Aufgrund der seit 2012 freien Spitalwahl steht auch allen Schweizer Patientinnen und Patienten eine Behandlung im Kanton Graubünden offen. Bereits heute wird dieses Angebot genutzt, allerdings eher in Einzelfällen.

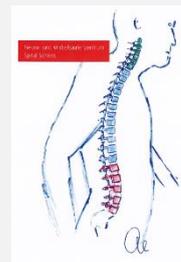
⇒ Einschätzung: Seit Einführung der freien Spitalwahl hat der Anteil an ausserkantonalen Behandlungen in der Schweiz kontinuierlich zugenommen. Rund 16 Prozent der somatischen Behandlungen im stationären Bereich erfolgen aktuell ausserkantonal.⁸⁸ Entscheidend ist hier in der Regel die medizinische Kompetenz, kombiniert mit einem «Wohlfühlfaktor» des Spitals (z.B. Einzelzimmer). Die Spitäler in Graubünden gehen davon aus, dass sie in denjenigen Nischen, in denen sie medizinische Kompetenzen aufweisen, aufgrund der Ferienumgebung und der kleineren Betriebe, welche von Patientinnen und Patienten geschätzt werden, auch zukünftig einen Patientenzustrom aus anderen Kantonen aufweisen werden.

Das im Gesundheitswesen gut vom Markt aufgenommene, relativ neue Beispiel «Neuro- und Wirbelsäulenzentrum Schiers» zeigt, dass eine jährliche Patientenzahl (ausserkantonal und international) im mittleren zweistelligen Bereich denkbar ist. Wenn wir davon ausgehen, dass in Graubünden an jedem zweiten Spital mittelfristig rund drei neue solche Spezialitäten im Bereich der Wahlbehandlungen entstehen können, so ergibt sich daraus ein wirtschaftliches Potenzial in der Grössenordnung von rund acht bis neun Millionen Franken pro Jahr.⁸⁹

BEISPIEL NEURO- UND WIRBELSÄULENZENTRUM SPITAL SCHIERS

Das vor einigen Jahren neu erbaute Spital Schiers mit 41 Einzelzimmern verfügt über ein Neuro- und Wirbelsäulenzentrum. Ein Team von Spezialisten behandelt zu festgelegten Zeiten Personen mit Rückenleiden. Dabei werden konservative und operative Therapieformen angeboten.

Seit Einführung dieses Angebots im Herbst 2017 wurden bereits über 100 Personen operativ behandelt, davon die Mehrheit mit Wohnsitz Graubünden. Dieser Erfolg basiert auf drei Bausteinen: 1) eine hohe medizinische Kompetenz, die aufgrund des Belegarztprinzips in Schiers vorhanden ist, 2) ein Regionalspital mit modernster medizinischer Infrastruktur, das 3) für Patientinnen und Patienten einen hohen Komfort (nur Einzelzimmer) bietet.



⁸⁸ Vgl. Lenz (2018)

⁸⁹ Annahmen: Drei erfolgreiche Nischen an je sechs Spitälern mit je 50 Patientinnen oder Patienten à 3 Nächte, Baserate CHF 9'500. Die Baserates im Kanton Graubünden bewegen sich im somatischen Bereich ab 1.1.2018 zwischen CHF 9'570 und CHF 9'870. Vgl. Gesundheitsamt Graubünden (2018)

Überlegungen zur Machbarkeit & Umsetzung

Primär Aufgabe der Akteure aus dem Gesundheitswesen

Die Entwicklung dieses Themenfelds ist bei Interesse von den einzelnen Spitälern anzugehen. Die Spitäler müssen für sich geeignete Nischen in diesem Themenbereich identifizieren und umsetzen. Bei der Umsetzung sind folgende Punkte entscheidend:

- **Medizinische Kompetenz:** Der wichtigste Erfolgsfaktor in diesem Bereich ist die medizinische Kompetenz. Diese kann durch angestellte Ärzte oder Belegärzte sichergestellt werden. Gerade das Belegarztprinzip bietet für Graubünden die Möglichkeit, Behandlungen zu bestimmten Zeiten anzubieten und so die Infrastruktur auszulasten und neue Patientinnen und Patienten anzuziehen. Die Herausforderung liegt dabei in der Identifikation und Gewinnung geeigneter Belegärzte.
- **Zuweisermechanismen und Vermarktung:** Je nach Zielgruppe (Herkunftsland, Indikation) bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, wie Patientinnen und Patienten den Weg nach Graubünden «finden». Während für Schweizer die Zuweisung durch Ärzte im Vordergrund steht, sind im internationalen Bereich oft Vermittlungsagenturen tätig und es ist umfangreiches Marketing notwendig. Diesen Unterschieden ist durch die Spitäler Rechnung zu tragen. Eine Vermarktung durch eine nationale Organisation, z.B. Schweiz Tourismus, die allen Institutionen offensteht, die die Zulassungs-, bzw. Qualitätskriterien erfüllen, kann hier Chancen bieten.
- **Interne Anforderungen:** Auch innerhalb der behandelnden Institution sind gerade bei ausländischen Personen Sprachkenntnisse, eine Anlaufstelle für die Patientinnen und Patienten sowie interkulturelle Kompetenzen notwendig. Bei Schweizer Patientinnen und Patienten ist diese Hürde gering.

Zusammenfassung: Wahlbehandlungen im somatischen Bereich



Umsatzpotenzial Tourismus:	Gering, da auf Begleitpersonen beschränkt
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	Bedeutender als die absolute Umsatzzahl ist in diesem Fall die Generierung von Deckungsbeiträgen durch die verbesserte Auslastung der Infrastruktur und die Erhöhung der Fallzahlen.
Erfolgsvoraussetzungen:	Zentraler Erfolgsfaktor ist die medizinische Kompetenz. Darüber hinaus sind Zuweisermechanismen in der Vermarktung bedeutend und bei internationalen Gästen sind auch interne Anforderungen an Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz zu gewährleisten.
Wer muss aktiv werden?	Initiative der einzelnen Spitäler. In der Vermarktung können Synergien geprüft werden

5.6 Stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Zunehmende Bedeutung der Behandlung von psychischen Erkrankungen

Die Bedeutung von psychischen Erkrankungen wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Zu den wichtigsten Krankheitsbildern gehören Stressfolgeerkrankungen, Depressionen und Suchtkrankheiten. Während davon ausgegangen wird, dass die Krankheitsrate in der Bevölkerung in etwa konstant bleibt, steigt die Bereitschaft, sich auch bei psychischen Beschwerden behandeln zu lassen.⁹⁰ Bei der Behandlung von psychischen Erkrankungen spielen teilweise eine gewisse Distanz zum Wohnort und eine erholsame Landschaft eine wichtige Rolle. Graubünden hat daher ausgezeichnete Voraussetzungen für den Ausbau der Kapazitäten im Bereich der stationären Behandlungsangebote im Bereich der psychischen Erkrankungen und verfügt mit der Clinica Holistica und den Kliniken der Psychiatrischen Dienste bereits über entsprechende Institutionen.

Angebotssituation Graubünden

Vier Institutionen in Graubünden

In Graubünden bestehen mit der Clinica Holistica in Susch und den drei Kliniken der Psychiatrischen Dienste Graubünden (PDGR) mehrere Institutionen, die sich auf die Behandlung von psychischen Erkrankungen spezialisiert haben:

- Das Leistungsangebot der **Clinica Holistica** ist auf die ganzheitliche Behandlung von Stressfolge-Erkrankungen spezialisiert. Zusätzlich bietet sie Angebote im Bereich der Burnout-Prävention. Die Clinica Holistica verfügt über 35 Zimmer.
- In der **Privatklinik Mentalva** der PDGR umfasst das Leistungsspektrum die psychiatrische Behandlung mit Schwerpunkt in Psychotherapie, ergänzt mit komplementärmedizinischen Methoden für Menschen mit psychischen und psychosomatischen Beschwerden.⁹¹
- Die stationären Behandlungsschwerpunkte der **Klinik Waldhaus Chur** der PDGR umfassen die Akut- und Rehabilitationspsychiatrie, die Gerontopsychiatrie, die Psychotherapie sowie die schweizweit einzige Tinnitusklinik. Die Klinik verfügt über 107 Betten und bietet auch ambulante Sprechstunden, Tageskliniken und weitere Angebote.⁹²
- Die **Klinik Beverin** der PDGR verfügt über 125 Betten. Im stationären Bereich umfasst das Angebot die Akut-, Psycho- und Gerontopsychiatrie, die Schmerzklinik, das Suchtzentrum, die Mutter-Kind-Station sowie die forensische Psychiatrie.

Zusätzlich zum stationären Behandlungsangebot gibt es im Kanton Graubünden auch verschiedene ambulante Angebote. Dazu zählen die Tageskliniken und Ambulatorien der PDGR und zahlreiche freiberuflich tätige Ansprechpersonen bei Erkrankungen im psychischen Bereich.

⁹⁰ Vertiefungsgespräch, siehe Anhang

⁹¹ PDGR (2018a)

⁹² PDGR (2018b)

BEISPIEL CLINICA HOLISTICA

Die Clinica Holistica ist eine Fachklinik für Stressfolgeerkrankungen («Burnout») mit drei Angebotskategorien:

- Stationäre Behandlung von Stressfolgeerkrankungen (Burnout, Depressionen, Angststörungen, psychosomatische Störungen und Belastungsstörungen). Die Therapien sind individuell und umfassen schul- und komplementärmedizinische Aspekte.
- Prävention durch Einzelberatungen, Gruppen- und Firmenangebote. Für Einzelpersonen werden Präventionswochen angeboten, die den Aufenthalt in der Clinica Holistica umfassen und individuell zusammengestellt werden.
- Das Angebot der Refresher-Woche richtet sich an ehemalige Patientinnen und Patienten, welche die erworbenen Stressbewältigungsstrategien auffrischen möchten.



Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Nachfrage primär
Schweiz, punktuell
Ausland

Die Nachfrage nach stationären Behandlungen im Bereich der psychischen Erkrankungen stammt aus unterschiedlichen Zielgruppen aus der Schweiz und dem Ausland:

- **Schweiz:** Jede zweite Person erkrankt im Lauf ihres Lebens an einer psychischen Störung. Jährlich werden ca. fünf Prozent der Bevölkerung wegen einer psychischen Erkrankung behandelt. 9 von 1'000 Einwohnerinnen und Einwohnern wurden 2014 aufgrund einer psychischen Erkrankung hospitalisiert. Die häufigsten Gründe für Hospitalisationen sind Depressionen, neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen, Schizophrenien und Störungen durch Alkoholkonsum.⁹³ Während davon ausgegangen wird, dass die Inzidenz konstant bleibt, hat die allgemeine Inanspruchnahme von Behandlungen wegen psychischer Beschwerden im Verlauf der Jahre zugenommen, da die Bereitschaft angestiegen ist, sich auch bei psychischen Erkrankungen behandeln zu lassen. Während sich 1997 4.1 Prozent der Bevölkerung aufgrund psychischer Probleme behandeln liessen, waren es 2012 insgesamt 5.4 Prozent. 2014 erfolgten rund 91'000 stationäre Aufenthalte in Schweizer Spitälern aufgrund einer psychiatrischen Hauptdiagnose. Die Zahl der Hospitalisationen pro Einwohner/in ist seit 2002 um 16.4 Prozent auf 13 Hospitalisationen pro 1'000 Einwohner gestiegen. Aufgrund der kürzeren Aufenthaltsdauer ist die Zahl der Pflgetage allerdings gesunken. Wie im somatischen Bereich nimmt die Bedeutung ambulanter Angebote auch bei der Behandlung von psychischen Erkrankungen zu.⁹⁴ Diese finden in der Regel wohnortsnah statt, wodurch die Nachfrage wohnortsfernen stationären Angeboten in engen Grenzen gehalten wird und sich auf Krankheitsbilder oder Schweregrade beschränkt, die eine wohnortsferne Behandlung indizieren können. Auch aus Diskretionsgründen kann eine wohnortsferne Behandlung gewünscht werden.
- **Ausland (Vermögende Selbstzahlende):** Bereits heute lassen sich vermögende Personen aus dem Ausland in der Schweiz behandeln. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. In einigen Ländern bestehen keine oder zu wenige Behandlungsangebote bei psychischen Erkrankungen. Andere Personen bevorzugen einen Aufenthalt ausserhalb des Heimatlandes aus Diskretionsgründen (beispielsweise bei Suchterkrankungen). Heute sind diese Fälle in den Bündner Kliniken die Ausnahme. Die durchgeführten Vertiefungsgespräche haben gezeigt, dass in diesem Bereich von einer steigenden Nachfrage auf tiefem absolutem Niveau ausgegangen werden kann.

Wenn es gelingt, die Zahl der ausserkantonalen und internationalen Patientinnen und Patienten um 10 Prozent zu erhöhen, sind dies zusätzliche ca. 40 bis 50 Personen. Bei

⁹³ Obsan (2016b)

⁹⁴ Obsan (2016b)

einer durchschnittlichen Baserate von CHF 600⁹⁵ pro Tag und 17 Tagen⁹⁶ Aufenthaltsdauer resultiert ein zusätzlicher Umsatz von CHF 0.5 Mio. pro Jahr. Bei Behandlungen auf Selbstzahlerbasis (z.B. vermögende Patientinnen und Patienten aus den Golfstaaten) ist das Ertragspotenzial höher, da hier keine Tarifbindung besteht. Bedeutender als die absolute Umsatzzahl ist in diesem Fall die Generierung von Deckungsbeiträgen durch die verbesserte Auslastung der bestehenden Ressourcen der Kliniken.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Politische Risiken
bei Ausbau der Kapazitäten vorhanden

Der Ausbau des Angebots im Bereich der Behandlung von psychischen Erkrankungen auf Basis der bestehenden Kliniken muss primär von diesen ausgehen. Die Ansiedlung neuer Betriebe wird von den Akteuren in diesem Themenfeld aufgrund der mittelfristig eher stagnierenden Nachfrage nach stationären Behandlungskapazitäten als zweitrangige Option eingestuft. Sollte sich eine entsprechende Institution um einen Standort im Kanton Graubünden bemühen, wäre das aus Sicht einer exportorientierten Wertschöpfung allerdings positiv zu beurteilen.

Unabhängig von der Frage, ob es sich um einen Ausbau einer bestehenden Klinik oder eine neue Klinik handelt, bestehen bei der Entwicklung zusätzlicher stationärer Angebote mit neu zu vergebenden Leistungsaufträgen politische Risiken, die das Potenzial des Themenfelds einschränken. Wie der Fall der Clinica Holistica gezeigt hat, ist bei der Vergabe von zusätzlichen Leistungsaufträgen durch einen Kanton mit Einsprachen anderer Kantone zu rechnen.⁹⁷ Dies dürfte die Entwicklung neuer Angebote erschweren, da ohne kantonalen Leistungsauftrag die Patientinnen und Patienten selbst für ihre Behandlung aufkommen müssen und sich die Nachfrage somit auf den Selbstzahlermarkt beschränkt.

⁹⁵ Die Baserates im Kanton Graubünden bewegen sich im somatischen Bereich ab 1.1.2018 zwischen CHF 9'570 und CHF 9'870. Vgl. Gesundheitsamt Graubünden (2018)

⁹⁶ Obsan (2016b)

⁹⁷ Konkret hat der Kanton Zürich eine Beschwerde gegen die Spitalliste des Kantons Graubünden Einsprache erhoben. Die Beschwerde wurde vom Bundesverwaltungsgericht gutgeheissen, der Fall ist aktuell beim Bundesgericht hängig.
GDK (2015); Suedostschweiz (2014); mündliche Auskunft der Clinica Holistica.

Zusammenfassung: Stationäre Behandlung im psychiatrischen Bereich



Umsatzpotenzial Tourismus:	Gering, da auf Begleitpersonen beschränkt
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	Wenn es gelingt, die Zahl der ausserkantonalen und internationalen Patientinnen und Patienten um 10 Prozent zu erhöhen, sind dies zusätzliche ca. 40 bis 50 Personen. Bei einer durchschnittlichen Baserate von CHF 600 pro Tag und 17 Tagen Aufenthaltsdauer resultiert in zusätzlicher Umsatz von CHF 0.5 Mio. pro Jahr. Bedeutender als die absolute Umsatzzahl ist in diesem Fall die Generierung von Deckungsbeiträgen durch die verbesserte Auslastung der bestehenden Ressourcen der Kliniken.
Erfolgsvoraussetzungen:	Kombination von hochstehender Behandlungsqualität und attraktives Gesamtangebot für die behandelte Person und gegebenenfalls ihre Begleitpersonen
Wer muss aktiv werden?	Initiative der einzelnen Kliniken, in der Vermarktung können Synergien geprüft werden

5.7 Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende

Kurzbeschrieb & Ausgangslage

Zunahme der ambulanten Behandlungen im Gesundheitswesen

Einer der grossen Trends im Gesundheitswesen ist die zunehmende Verlagerung von Leistungen aus dem stationären in den ambulanten Bereich. Für diesen Trend gibt es unterschiedliche Gründe:⁹⁸

- Der medizinische Fortschritt ermöglicht vermehrt minimalinvasive Behandlungen, die weniger lange stationäre Aufenthalte notwendig machen.
- Die Politik versucht, mit dem Grundsatz «ambulant vor stationär» die Kosten im Gesundheitswesen zu senken.
- Die Patientinnen und Patienten, aber auch die Spitäler, möchten den stationären Aufenthalt so kurz wie möglich gestalten bzw. ganz vermeiden.

Das Volumen des spitalambulanten Bereichs hat sich in den vergangenen zehn Jahren rund verdoppelt und ist damit im Vergleich zu den stationären Leistungen überproportional gewachsen. Im Kanton Graubünden wurden 2016 rund 600'000 spitalambulante Konsultationen verzeichnet.⁹⁹ Entsprechend wurden auch die Kapazitäten ausgebaut. Im internationalen Vergleich ist der Anteil ambulanter Behandlungen im Spital in der Schweiz allerdings nach wie vor gering.¹⁰⁰ Es ist daher davon auszugehen, dass sich dieser Trend

⁹⁸ PwC (2016)

⁹⁹ BAG (2017)

¹⁰⁰ PwC (2016)

in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Aufgrund der hohen Dichte an Zweitwohnenden kann dies eine Chance für Graubünden sein, wenn es gelingt, die Zweitwohnenden verstärkt in das ambulante Gesundheitswesen in Graubünden einzubinden.

Ausgangslage Graubünden

Dezentrale Gesundheitsversorgung als Basis

Graubünden verfügt mit seiner dezentralen Gesundheitsversorgung über eine gute Ausgangslage im Bereich der Integration der Zweitwohnenden in das ambulante Bündner Gesundheitswesen¹⁰¹. Dazu gehören zusätzlich zu den Spitälern (die entsprechend dem Trend «ambulant vor stationär» im Schweizer Gesundheitswesen ihre ambulanten Bereiche aktuell vielerorts ausbauen) und Hausärzten auch die frei praktizierenden Fachpersonen des Gesundheitswesens (siehe Kapitel 3.1).

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

55'000 Personen mit Zweitwohnungssitz in GR als Zielgruppe

Von den rund 55'000 Zweitwohnungseigentümergefamilien in Graubünden mit ausserkantonalem Wohnsitz¹⁰² haben zahlreiche Personen einen zweiten Hausarzt oder eine zweite Hausärztin in Graubünden. Je nach Regionalspital erfolgen bereits heute bis zu einem Drittel der spitalambulanten Konsultationen durch Zweitwohnende.¹⁰³ Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Zweitwohnende genauso wie Einheimische bei Bedarf das gesamte Spektrum an Gesundheitsdienstleistungen beanspruchen. Dazu gehören Notfallbehandlungen bei Unfall oder Krankheit. Darüber hinaus eignen sich diejenigen gesundheitlichen Anliegen für eine wohnortferne Behandlung, die in einer einzelnen Konsultation bzw. in mehreren Konsultationen über eine kurze Zeitperiode verteilt, abgeschlossen werden können. Dazu gehören beispielsweise (aber nicht abschliessend):

- Vorsorgeuntersuchungen: Hautinspektion, Diabetes-Test, Check-ups, etc.
- Beratungsangebote: Sport, Ernährung, Schlafstörungen, etc.
- Zahnarztbesuche
- Kleinere ambulante dermatologische Eingriffe, z.B. Entfernung von Muttermalen, Narbenkorrektur
- Medizinische Begleitung bei chronischen Erkrankungen (Kontrollen, etc.)

Die aktive Integration der Zweitwohnenden in das ambulante Gesundheitswesen Graubündens bietet aus wirtschaftlicher Sicht verschiedene Vorteile:

- Stärkere Auslastung der Infrastruktur des Gesundheitswesens
- Gezielte Angebote ausserhalb der touristischen Hauptsaison zur Glättung der saisonalen Auslastungsunterschiede
- Erzielung von Zusatzerträgen

Wenn wir davon ausgehen, dass bei einer aktiven Produktentwicklung und -vermarktung von den rund 55'000 Zweitwohnenden mit ausserkantonalem Wohnsitz zusätzlich zu den bestehenden Patientinnen und Patienten fünf Prozent für das Gesundheitswesen Graubünden gewonnen werden können und diese pro Jahr zwei Konsultationen¹⁰⁴ in Anspruch nehmen, so resultieren rund 5'500 zusätzliche Behandlungen. Dies entspricht rund drei Prozent der total 191'000 spitalambulanten Konsultationen¹⁰⁵ der Regionalspitäler des

¹⁰¹ siehe auch Kapitel 3 für eine ausführliche Diskussion der dezentralen Versorgung und die wesentlichen Akteure

¹⁰² Wirtschaftsforum Graubünden (2018)

¹⁰³ Mangels Erfassung des «Status» bei der Behandlung, sind keine konkreten Zahlen vorhanden.

¹⁰⁴ Kanton Graubünden (2018a)

¹⁰⁵ BAG (2016)

Kantons Graubünden. Bei durchschnittlichen Kosten von CHF 400¹⁰⁶ pro Konsultation ergibt sich ein Umsatzpotenzial von CHF 2.2 Mio.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Sache der Akteure im Gesundheitswesen

Die Entwicklung von ambulanten Angeboten für Zweitwohnende ist Sache der einzelnen Akteure im Gesundheitswesen. Bei der Entwicklung von Angeboten sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Angebote entsprechen den Bedürfnissen der Zweitwohnenden? ⇒ Für Zweitwohnende können grundsätzlich alle ambulanten Gesundheitsdienstleistungen von Interesse sein, die wohnortsfern in wenigen Konsultationen und innerhalb einer kurzen Zeitperiode abgewickelt werden können. Zweitwohnende sind oft an den Wochenenden und während einzelner Wochen in Graubünden. Es sind daher Angebote notwendig, die auch an den Wochenenden oder während den Ferienzeiten genutzt werden können. Die Entwicklung und das Anbieten solcher Angebote kann eine Anpassung der Prozesse bei den anbietenden Akteuren bedingen.
- Wie können sie vermarktet werden? ⇒ Die Zweitwohnenden der einzelnen Regionen können regelmässig angeschrieben werden (Newsletter, Direct Mails) oder zu Veranstaltungen («medizinische Informationen für Zweitwohnende» mit angepassten Inhalten) eingeladen werden und so auf die Angebote aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus können die Angebote auch über die üblichen Kanäle der Spitäler (Homepage, etc.) verbreitet werden.

Zusammenfassung: Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende



Umsatzpotenzial Tourismus:	Gering, da kaum zusätzliche Ausgaben der Zweitwohnenden zu erwarten sind
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	CHF 2.2 Mio.
Erfolgsvoraussetzungen:	Entwicklung von Angeboten, die sich an den Bedürfnissen und der zeitlichen Verfügbarkeit von Zweitwohnenden orientieren
Wer muss aktiv werden?	Initiative der einzelnen Regionalspitäler

¹⁰⁶ Dies entspricht den durchschnittlichen Kosten pro spitalambulanter Behandlung in der Schweiz im Jahr 2016. Vgl. BAG (2016)

5.8 Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte

Kurzbeschreibung und Ausgangslage

Hohe Wachstumsraten der ambulanten Rehabilitation bietet Chancen für Graubünden

Die Entwicklung in der Behandlung von Personen nach einem operativen Eingriff ist in der Schweiz von zwei wesentlichen Trends geprägt:

- Der medizinische Fortschritt ermöglicht vermehrt minimalinvasive Behandlungen, die weniger umfangreiche stationäre Aufenthalte und anschliessende Rehabilitationsaufenthalte notwendig machen. Auch in medizinisch sehr anspruchsvollen Bereichen der Rehabilitation (z.B. Neurorehabilitation) werden vermehrt ambulante Programme durchgeführt.¹⁰⁷
- Die Politik versucht, mit dem Grundsatz «ambulant vor stationär» die Kosten im Gesundheitswesen zu senken und fördert so die Entwicklung hin zu ambulanten Angeboten.

Diese Faktoren haben dazu geführt, dass die Gesamtkosten im Bereich der stationären Rehabilitation stagnieren (vgl. Abb. 12). Diese Entwicklung dürfte sich zukünftig fortsetzen, bzw. noch verschärfen. Stationäre Rehabilitation ist daher kein Wachstumsbereich für den Bündner Gesundheitstourismus.

Dahingegen wächst der Bereich der ambulanten Rehabilitation stark. Die steigende Nachfrage und der steigende Angebotsausbau gehen dabei Hand in Hand. 90 Prozent der akutsomatischen Spitäler sowie 63 Prozent der Psychiatrien und Spezialkliniken planen gemäss einer Umfrage von Ende 2017 eine aktive Ausweitung der ambulanten Versorgung.¹⁰⁸ Grundsätzlich bietet der Bereich der ambulanten Rehabilitation daher Wachstumschancen für Gesundheitstourismus. Die Chancen sind allerdings differenziert zu betrachten. Ambulante Rehabilitation verfolgt oft den Zweck, dass sich Patientinnen und Patienten in ihrer gewohnten Umgebung zurechtfinden. Um dies zu trainieren, sind wohnortnahe ambulante Rehabilitationsangebote zweckmässig. Entsprechend erfolgt ein wesentlicher Ausbau des Angebots in den Zentren des Mittellands, in denen auch die Mehrheit der Menschen wohnen. Hier bestehen daher keine exportorientierten Potenziale für Graubünden. Hingegen bestehen in denjenigen Bereichen Potenziale, in denen Personen bereit sind, eine wohnortferne Rehabilitation zu absolvieren.

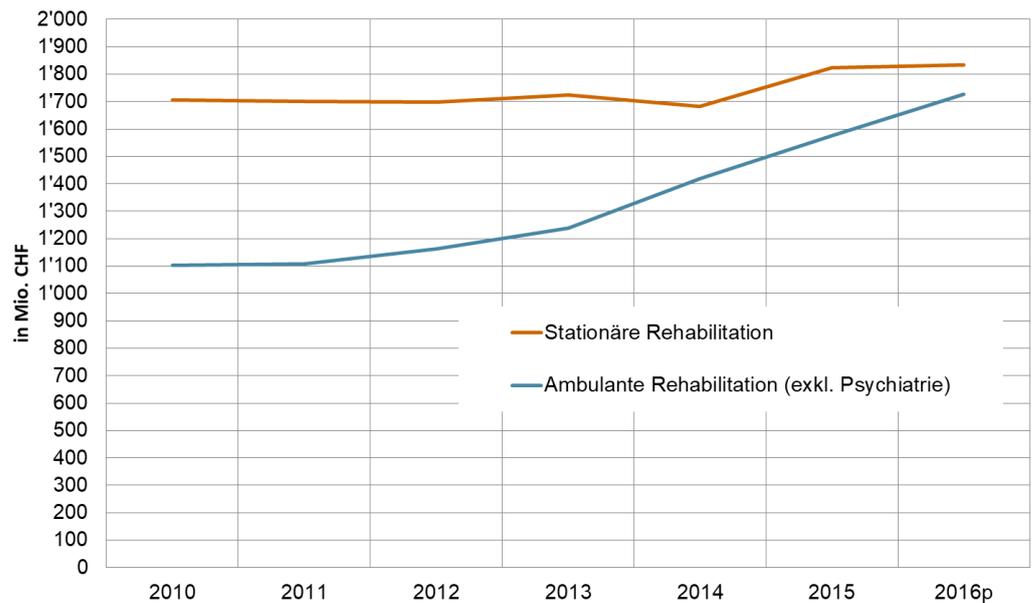
Zusätzlich zur ambulanten Rehabilitation gibt es auch Kuraufenthalte, wobei die Grenzen aus Patientensicht teilweise fließend sind. Rehabilitation schliesst in der Regel unmittelbar an die Behandlung, bzw. in der Regel den Spitalaufenthalt an und weist einen hohen Therapiebedarf auf. Ziel ist die Wiederherstellung verlorener Funktionsfähigkeiten. Die Kosten werden bei einer entsprechenden Gutsprache von den Krankenversicherungen übernommen. Im Gegensatz zu einer Rehabilitation ist eine Kur nicht zwingend im Anschluss an einen Eingriff vorzunehmen. Bei einem Kuraufenthalt steht die Unterstützung der Genesung und die Erholung nach einem Eingriff im Vordergrund und der Therapiebedarf ist deutlich geringer. Die Kosten werden nur in Ausnahmefällen, bzw. in Teilbereichen, von der Krankenversicherung getragen.¹⁰⁹ Kuraufenthalte finden oft, aber nicht zwingend, in einem Kurhaus oder Heilbad statt (siehe Kapitel 3.1.3).

¹⁰⁷ Mündliche Auskunft der Experten, siehe Anhang

¹⁰⁸ PwC (2017)

¹⁰⁹ Mündliche Auskunft der Gesprächspartner (siehe Anhang)

Abb. 12 Entwicklung der Kosten der Rehabilitationsleistungen in der Schweiz



Quelle: BFS (2017a)

Angebotssituation in Graubünden heute

Gute Ausgangslage
für Graubünden

Alle Rehabilitationskliniken verfügen über ambulante Angebote. Aktuell werden diese mehrheitlich von Einheimischen genutzt. Einzelne Institutionen planen, das Angebot gezielt für Gäste zu erweitern, bzw. auf Gästebedürfnisse zugeschnittene Angebote zu entwickeln. Beispielsweise sieht die Hochgebirgsklinik in Davos im Zuge der laufenden strategischen Neuausrichtung vor, im Bereich Asthma/Allergie ihre ambulanten Angebote auszubauen.¹¹⁰ Die Clinica Curativa des Gesundheitszentrums Unterengadin bietet ambulante onkologische Rehabilitation an.¹¹¹ Ein weiteres Beispiel ist «Santasana St. Moritz» mit dem Angebot einer kardiovaskulären Rehabilitation in Zusammenarbeit mit dem Universitätsspital Zürich. Dabei handelt es sich um ein relativ neues Projekt im Kanton, das nach Aussagen der involvierten Personen erfolgreich gestartet ist.

Zusätzlich zu diesen eng an eine medizinische Institution gebundenen Bereiche sind in allen Orten, in denen sich Bäder und Hotellerie in enger räumlicher Nähe befinden (z.B. Scuol), Gäste anzutreffen, die einen Kuraufenthalt absolvieren, d.h. sich im Anschluss an einen operativen Eingriff eine bis zwei Wochen in Ferienumgebung erholen und Angebote der Bäder wahrnehmen.

¹¹⁰ Mündliche Auskunft der Hochgebirgsklinik

¹¹¹ Mündliche Auskunft des Gesundheitszentrums Unterengadin

BEISPIEL AMBULANTE INTEGRATIVE ONKOLOGISCHE, INTERNISTISCHE UND PSYCHOSOMATISCHE REHABILITATION IN SCUOL

Das Gesundheitszentrum Unterengadin bietet ambulante Rehabilitationsprogramme auf der Basis von integrativer Medizin an, d.h. es werden schulmedizinischen und komplementärmedizinische Behandlungsansätze kombiniert. Dieser Ansatz ist schweizweit einzigartig.



Seit Einführung dieses Angebots im Januar 2015 wurden bereits über 250 Personen behandelt, davon die Mehrheit mit Wohnsitz Graubünden. Dieser Erfolg basiert auf drei Bausteinen: 1) eine hohe Behandlungsqualität, 2) der integrative Ansatz und 3) die räumliche Nähe des Heilbads Bogn Engiadina mit seinem breiten Angebot rund um das Thema Heilwasser.

BEISPIEL SANTASANA ST. MORITZ

Konzept¹¹²

Unter dem Motto ‚Ein fröhlich Herz lebt am längsten‘ (Shakespeare) bietet SANTASANA individualisierte Programme für ambulante Rehabilitation und Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen an.



Die ein- bis dreiwöchigen ambulanten Santasana Rehabilitations- und Präventionsprogramme umfassen die folgenden Bereiche: Medizinische Eintrittsevaluation, angepasste körperliche Aktivität, Behandlung der Risikofaktoren, gesunde Ernährung mit Anleitung in einem Kochkurs, Life-Tracking und Stressmanagement, Anleitung zu herzgesundem Lebensstil und mentale Betreuung, medizinische Austrittsevaluation, individuelle Angebote für Begleitpersonen.

Partner

Das Angebot von Santasana wird von Akteuren aus dem Tourismus und dem Gesundheitswesen getragen. Dazu gehören das Heilbad St. Moritz, die Klinik Gut, das Universitätsspital Zürich, die Hotels Laudinella und Reine Victoria sowie das Kempinski Grand Hôtel des Bains.

Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren zur Entwicklung des Programms SANTASANA sind die Partnerschaft mit dem Universitätsspital Zürich, das die medizinische Qualität gewährleistet und die auf individuelle Gästebedürfnisse zugeschnittene Kombination von Gesundheit und Tourismus.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

In erster Linie
Schweizer Gäste

Stationäre Rehabilitation nimmt ab. Nichtsdestotrotz ist es für viele Menschen nach einem Eingriff sinnvoll, ihre Genesung mit gezielten Angeboten zu unterstützen. Zu diesem Zweck können ambulante Rehabilitationsangebote oder Kurangebote in Anspruch genommen werden. Unter «ambulanten Rehabilitationsangeboten» verstehen wir in diesem Zusammenhang klar strukturierte, auf die Patientenbedürfnisse individuell zugeschnittene Angebote, die über eine oder mehrere Wochen andauern. Dabei ist die Patientin oder der Patient unter enger ärztlicher Kontrolle, übernachtet allerdings in einem Hotel. Die Gäste können auf eigene Initiative ein solches Programm absolvieren, werden aber oft durch ihre ärztliche Betreuung an das Programm verwiesen. In der Regel werden die Leistungen des Gesundheitswesens zumindest teilweise durch die Krankenversicherung vergütet, während den Patientinnen und Patienten Zusatzkosten im Bereich der Hotellerie entstehen. Ein Beispiel für ein solches Programm ist Santasana St. Moritz.

¹¹² SANTASANA (2018)

Das Potenzial in diesem Themenfeld besteht in erster Linie aus Schweizer Gästen, die entweder von sich aus den Wunsch äussern, einen Aufenthalt in Graubünden zu absolvieren oder von ihren Ärzten nach dem Eingriff dahin verwiesen werden. Geeignete medizinische Indikationen sind Indikationen, die einen Hotel- oder Ferienwohnungsaufenthalt erlauben, d.h. die Beweglichkeit und Mobilität nicht übermässig einschränken, z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Lungen- und Stoffwechselerkrankungen, Onkologie oder auch Bereiche der Orthopädie (z.B. Rehabilitation nach Gelenkersatz). Entscheidend ist dabei nach Auskunft von in diesem Bereich tätigen Hotelbetrieben, dass kein medizinischer Notfalldienst rund um die Uhr notwendig ist und sich die Gäste selbstständig im Hotel und der Umgebung bewegen können.

Erfahrungen mit einzelnen Programmen nach dem Vorbild von Santasana zeigen, dass eine Behandlung von ca. 100 bis 200 Personen pro Jahr ein Erfolg ist. Die Wirtschaftlichkeit kann bei einem so geringen Mengengerüst nur dann gegeben sein, wenn die behandelnde Institution eine Grundaustlastung von Infrastruktur und Personal durch andere Angebote (z.B. stationäre Behandlung) aufweist. In diesem Fall bieten aber ambulante Angebote für Gäste wertvolle Deckungsbeiträge und fördern die Auslastung der Infrastruktur.

Ein zweites Potenzial sind die bereits oben erwähnten Kuraufenthalte. Dabei handelt es sich im Vergleich zu ambulanten Rehaangeboten um Angebote, bei denen die Gäste ihren Aufenthalt nach einem medizinischen Eintrittscheck weitgehend unabhängig von ärztlicher Begleitung wahrnehmen. Primäres Ziel ist hier die Erholung von einem Eingriff oder einer Erkrankung. Für viele Kurgäste stehen dabei Wellness und Wasser im Vordergrund. Kuraufenthalte finden daher überall dort statt, wo ein Hotel nahe bei einem Bad gelegen ist, das die gewünschten Angebote (Baden, Wellness, Physiotherapie, Massagen, etc.) anbieten kann. Darüber hinaus ist auch hier die räumliche Nähe von medizinischer Leistung wünschenswert.

Wenn wir davon ausgehen, dass in Graubünden mittelfristig ca. fünf ambulante Reha- oder Kurangebote in geeigneten Indikationsbereichen und Orten etabliert werden können, die jährlich von 100 bis 200 Personen genutzt werden, so ergeben sich 750 Patientinnen und Patienten. Bei durchschnittlichen Kosten von CHF 3000 pro Fall resultiert ein Umsatzpotenzial für das Gesundheitswesen von ca. CHF 2 bis 2.5 Mio. pro Jahr. Bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von zwei Wochen und 0.5 Begleitpersonen pro behandelte Person ergeben sich ca. 15'000 zusätzliche Logiernächte. Wir gehen davon aus, dass diese mehrheitlich auf die Hotellerie entfällt und somit für diese ein Umsatzpotenzial von ca. drei bis vier Millionen entsteht.

EXKURS: ÜBERGANGSPFLEGE

Die Spitalaufenthalte bei stationären Eingriffen werden kürzer und immer mehr Eingriffe finden ambulant statt. Zahlreiche Menschen bedürfen im Anschluss an den Eingriff oder den kurzen Spitalaufenthalt noch ein paar Tage bis Wochen Pflege oder Ruhe. Einerseits sind darunter Menschen, die noch nicht wieder ganz selbstständig sein können (z.B. ältere oder alleinstehende Menschen). Andererseits gehören dazu auch Menschen, die in ihrem normalen Alltag so stark engagiert sind, dass sie noch ein paar Tage Erholung wünschen. Diese Kategorie – die sogenannte Übergangspflege – wird in Zukunft zunehmen. Dies bietet Chancen für Gesundheitstourismus. Wenn es gelingt, durch entsprechende Angebote in Graubünden diese Übergangspflege zu gewährleisten, kann exportorientierte Wertschöpfung entstehen. Dieser Bereich befindet sich thematisch zwischen Rehabilitation und Ferienangeboten für Menschen mit Pflegebedarf (vgl. Kapitel 5.8). Die Herausforderung bei der Realisierung dieses Potenzials besteht in der Identifikation von a) geeigneten Indikationen und Patientengruppen und b) der Entwicklung geeigneter Hotelangebote. Darüber hinaus müssen Argumente gefunden werden, die für wohnortsferne Angebote sprechen.

Das Potenzial im Bereich der Übergangspflege ist aktuell eher vage und die Realisierung erscheint komplex. Wir gehen daher an dieser Stelle nicht näher auf dieses Thema ein.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Zentraler Erfolgsfaktor: Qualität der Behandlung

Die medizinische Kompetenz ist der zentrale Erfolgsfaktor ambulanter Reha Programme. Dabei kann diese Kompetenz einerseits bereits vorhanden sein oder andererseits durch Zusammenarbeit mit einem entsprechend renommierten Institut entwickelt werden. Eine solche Zusammenarbeit bietet auch die Möglichkeit, durch ein Zuweisersystem feste Patientenströme zu etablieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Hotellerie, bzw. die Beherbergung der Patientinnen und Patienten und ihrer Begleitpersonen. In der Regel sind die Begleitpersonen Familienangehörige, die die Entscheidung für/gegen ein konkretes Angebot begleiten. Entsprechend ist bei der Entwicklung und Vermarktung von ambulanten Rehaangeboten darauf zu achten, dass auch auf die Bedürfnisse der Begleitpersonen eingegangen wird, z.B. mit einem touristischen «Rahmenprogramm».

Sollen im Kanton Graubünden vermehrt ambulante Rehaangebote für Gäste entstehen, so ist dies primär Aufgabe des Gesundheitswesens, bzw. dessen Anbieter. Diese können Bereiche identifizieren, die sich a) für ambulante wohnortsferne Programme eignen und b) eine steigende Nachfrage aufweisen. In einer zweiten Phase sind gemeinsam mit Beherbergungsunternehmen Angebote zu entwickeln, die medizinische und touristische Leistung umfassen und als Paket angeboten werden können.

Bei Kurangeboten sind die Hotellerie gemeinsam mit den Bädern im Lead und können entsprechende Angebote entwickeln. Je nach konkreter Zielgruppe und Angebot sind die Spitäler einzubinden.

Zusammenfassung: Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte



Umsatzpotenzial Tourismus:	CHF 3 – 4 Mio. CHF (Berechnung: 150 Patientinnen und Patienten, teilweise mit Begleitperson, x fünf Programme x zwei Wochen Aufenthalt)
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	CHF 2 – 2.5 Mio. CHF (Berechnung: 150 Patientinnen und Patienten in fünf Bereichen/Programmen à CHF 3'000'113 pro Programm und Person)
Erfolgsvoraussetzungen:	Entwicklung von Angeboten in enger Kooperation von Gesundheitswesen und Tourismus, bei Programmen mit klarem Zuweisersystem aus dem Mittelland, idealerweise in Form einer Partnerschaft.
Wer muss aktiv werden?	Bei Programmen Initiative der Spitäler und Heilbäder in Partnerschaft mit der Hotellerie, bei Kurangeboten primär Heilbäder mit Hotellerie

¹¹³ Mündliche Angaben der Experten; www.nzz.ch/krankenkassen_reha-1.6950355

5.9 Ferienangebote für Menschen mit Pflegebedarf

Kurzbeschreibung & Ausgangslage

Zunehmende Nachfrage zu erwarten

In der Schweiz sind rund 20 Prozent der Gesamtbevölkerung in der einen oder anderen Form auf Barrierefreiheit angewiesen, dazu kann auch Pflegebedarf gehören.¹¹⁴ Aufgrund demografischer Effekte und der Zunahme chronischer Erkrankungen (vgl. Kapitel 2) ist die Zahl der Menschen in der Schweiz mit Pflegebedarf steigend. Die Spitex in Graubünden ist in allen Regionen ausgebaut. Wenn es gelingt, die Spitexdienstleistungen den Gästen in Hotellerie und Ferienwohnungen aktiv anzubieten, können zusätzlich Gäste nach Graubünden kommen und es entsteht exportorientierte Wertschöpfung in Gesundheitswesen und Tourismus. Darüber hinaus können neue Gäste für Graubünden gewonnen werden.

Angebotssituation in Graubünden

Dezentrale, gut ausgebauten Spitex-Organisationen

Heute betreuen die 19 Spitex-Organisationen mit kommunalem Leistungsauftrag in Graubünden jährlich rund 5'000 Kundinnen und Kunden. Darunter sind ca. 140 bis 150 Personen, die ausserhalb des Kantons Graubünden wohnen.¹¹⁵ Die Mehrheit dieser Personen sind solche mit Zweitwohnungssitz und stammen aus der Schweiz. Hotelgäste und auswärtige Angehörige von Einheimischen sind in der Minderheit. Verglichen mit den 55'000 ausserkantonale wohnhaften Personen mit Zweitwohnungssitz in Graubünden und den circa 1.6 Mio. Hotelgästen, die pro Jahr Ferien in Graubünden verbringen, ist die Zahl der ausserkantonalen Kundschaft der Spitex aktuell gering.

Grobschätzung des Potenzials für Graubünden

Potenziale für Hotellerie und Parahotellerie

Die Zahl der Menschen, die auf Pflege angewiesen sind, wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich zunehmen, denn

- die Zahl der hochbetagten Personen wird deutlich ansteigen. Da der Anteil der Menschen mit lang andauernden Gesundheitsproblemen mit zunehmendem Alter wächst, ist auch von einem zunehmenden Pflegebedarf auszugehen.¹¹⁶
- der medizinische Fortschritt führt dazu, dass die Lebenserwartung bei Personen mit einer chronischen Krankheit (in allen Altersklassen) weiter erhöht werden kann – und die Zeit mit einem Pflegebedarf entsprechend verlängert wird.

Zunehmen wird auch der Anteil der Personen mit einem Pflegebedarf, die auf professionelle Pflege durch Dritte angewiesen sind, denn aufgrund der Alterung der Gesellschaft werden 100 betagten Personen immer weniger jüngere Personen gegenüberstehen, die allenfalls als „freiwillige“ Pflegeleistungen für Familienangehörige oder Nachbarn erbringen können. Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass der Anteil reisefreudiger Senioren in Graubünden zukünftig ansteigen wird. Einerseits sind die zukünftigen Senioren bereits in jüngeren Jahren gereist und daher reiseerfahren. Andererseits nimmt mit zunehmendem Alter die Bedeutung von Reisen im Heimatland zu.¹¹⁷

Insgesamt ist damit mit einer Zunahme der Nachfrage nach Pflegedienstleistungen an Ferienorten zu rechnen. Das primäre Nachfragesegment sind dabei Schweizer Gäste und allenfalls Stammgäste Graubündens aus europäischen Ländern. Gemäss übereinstimmender Einschätzung des Gesundheitsamtes Graubünden und der Dachorganisation Spitex Graubünden wären die Spitex-Institutionen in Graubünden in der Lage, eine

¹¹⁴ Claire & George (2018)

¹¹⁵ Mündliche Auskunft des Spitexverbands Graubünden

¹¹⁶ Obsan (2015)

¹¹⁷ Hanser Consulting AG (2017)

wesentlich grössere Zahl von auswärtigen Patientinnen und Patienten zu betreuen. Hilfreich ist, wenn die erforderlichen Spitex-Leistungen einige Tage vor Ferienbeginn – idealerweise zusammen mit der Hotelreservation – bestellt werden.

Pflegebedarf kann in allen Alterskategorien entstehen. Pflegebedarf im Alter ist allerdings nach wie vor dominierend. Rund 40 Prozent der Personen mit Zweitwohnungssitz sind älter als 55 Jahre.¹¹⁸ Wenn wir die Annahme treffen, dass zwei Prozent dieser Zweitwohnenden in Zukunft Pflegedienstleistungen in Graubünden in Anspruch nehmen möchten, so sind dies ca. 450 Personen. Erfahrungsgemäss ist die Nachfrage in der Hotellerie tiefer (siehe oben). Wenn wir von einem Verhältnis von ca. 2:1 ausgehen, so ergeben sich insgesamt ca. 700 zusätzliche Kundinnen und Kunden mit Pflegebedarf. Der Spitex-Verband Graubünden geht davon aus, dass ein solcher mittelfristiger Anstieg der Nachfrage nach ihren Dienstleistungen aus Sicht der Pflege ohne grössere Schwierigkeiten zu bewältigen wäre. Das Umsatzpotenzial einer Woche Betreuung, inkl. Mahlzeitendienst für 1.5 Personen und ca. 10 Stunden Grundpflege für eine Person, beträgt ca. CHF 700 bis 800.¹¹⁹ Dazu kommen Erträge durch Abklärungen. Insgesamt dürfte das Umsatzpotenzial bei 700 Gästen pro Jahr daher im oberen sechsstelligen Bereich liegen. Bei Gästen in Zweitwohnungen ist der touristische Umsatz deutlich geringer als bei Gästen in Hotels. Für den Tourismus ergibt sich ein Umsatzpotenzial von CHF 500'00 bis CHF 1'000'000.¹²⁰

Der Mehrwert eines solchen Angebots liegt aus Sicht der Spitex auch in einer verbesserten Auslastung der Mitarbeitenden und der Generierung von Deckungsbeiträgen.

BEISPIEL CLAIRE & GEORGE

(Auszug aus der Homepage)

(...) Claire & George vermittelt individuelle Ferien in Hotels der ganzen Schweiz mit Spitex- oder weiteren Unterstützungs- oder Entlastungsservices nach Bedarf. Die Dienstleistung richtet sich an Gäste mit Behinderungen oder altersbedingten Einschränkungen.



Die Stiftung wurde im April 2013 als privatrechtliche, operative Non-Profit Stiftung gegründet. Bereits im ersten Jahr nach der Gründung hat die Stiftung rund 1'000 Logiernächte in der Schweiz gebucht. Sie fungiert als Kompetenzzentrum, Drehscheibe sowie Vermittlungs- und Vermarktungsplattform zwischen Hotellerie, Kundschaft und Anbietern von ambulanten Pflege- und Unterstützungsdienstleistungen. Hotelleriesuisse und Spitex Schweiz sind im Stiftungsrat vertreten.

Von Claire & George Hotelspitex als innovative und zukunftsorientierte Dienstleistung profitieren alle Menschen, die alters-, krankheits-, unfall- oder behinderungsbedingt auf Hilfe angewiesen sind sowie ihre Angehörigen. Gemeinsame Ferien werden wieder möglich. Denn Ferien und Kulissenwechsel brauchen wir alle – von der Arbeit wie vom Alltag. Sie tragen zur Verbesserung der psychischen und physischen Gesundheit bei.

Im Kanton Graubünden sind per 4. September 2018 sieben Unternehmen in St. Moritz, Davos, Arosa, Scuol und Müstair vertreten, insgesamt sechs Hotels und ein Alterszentrum auf der Plattform von Claire & George. Total sind auf der Plattform von Claire & George 45 Hotels in der Schweiz aufgeführt, die Spitexdienstleistungen anbieten, bzw. in Koordination mit der Spitex vor Ort anbieten. (...)

¹¹⁸ Wirtschaftsforum Graubünden (2018)

¹¹⁹ Berechnet anhand der Spitetarife Davos, verfügbar unter www.spitaldavos.ch/index.php/de/betriebe/spitex/tarife

¹²⁰ Berechnung: Ca. 250 Personen mit Begleitperson bleiben eine Woche in einem Zimmer mit einem Durchschnittspreis von CHF 200.

Überlegungen zu Machbarkeit & Umsetzung

Unterschiedliche Ansätze denkbar

Für die Umsetzung des Themenfelds «Ferien für Menschen mit Pflegebedarf» sind verschiedene Ansätze denkbar:

- Einzelne Hotels in Graubünden auf Ferienangebote für Gäste spezialisieren, die auf eine ambulante Pflege durch professionelle Dritte angewiesen sind. Gäste mit einem Pflegebedarf übermitteln dem Hotel bei der Reservation die relevanten Angaben zu den am Wohnort beanspruchten Spitex-Leistungen im pflegerischen Bereich und zu den Anforderungen an die Ausstattung des Zimmers (z.B. Barrierefreiheit) und die Gastronomie (z.B. Diät). In Absprache mit dem Hotel erbringt eine lokale Spitex-Institution die geforderten Pflegeleistungen. Der Gast muss sich selber nicht um die Sicherstellung der Spitex-Leistungen kümmern. Der vom Gast zu tragende Spitex-Kostenanteil wird in seine Hotelrechnung integriert. Beispiele für dieses Vorgehen sind die durch die Stiftung Claire & George vermarkteten Hotels.
- Die Spitex-Organisationen können ihr Angebot bei den Personen mit Zweitwohnsitz aktiver vermarkten.

Aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden sollen interessierte Hotels den Lead zur Realisierung dieses Themenfelds übernehmen. Die Hotels sind gefordert, die Barrierefreiheit in ihren Häusern wo notwendig zu verbessern und die Zusammenarbeit mit den lokalen Spitex-Organisationen aufzubauen. Zur Vermarktung ist in erster Linie mit den entsprechenden Akteuren (z.B. Claire & George) zusammenzuarbeiten, da die Zielgruppe so gut erreicht werden kann und aufgrund der tiefen Umsatzpotenziale grosse touristische Vermarktungskampagnen kaum zu rechtfertigen sind.

Die grosse Mehrzahl der Personen, welche Spitex-Leistungen benötigen, brauchen diese Leistungen aufgrund von Einschränkungen im motorischen Bereich (Gehbehinderung, eingeschränkte Beweglichkeit), auch wenn die pflegebedürftige Krankheit unter Umständen eine andere ist. Um das volle Potenzial des Themenfelds auszuschöpfen, reichen adäquate Spitex-Angebote nicht, sondern es sind auch barrierefreie Hotelangebote notwendig. Wichtig ist ausserdem ein Umfeld im Ferienort, das den Bedürfnissen von Gästen mit Einschränkungen im motorischen Bereich angemessen Rechnung trägt (z.B. Zugang zu Bergbahn, Winterdienst auf Fusswegen, Niederflur-Einstieg in ÖV etc.). Nur mit einem ganzheitlichen Ansatz kann das Nachfragepotenzial ausgeschöpft werden.

Zusammenfassung: Ferienangebote für Menschen mit Pflegebedarf



Umsatzpotenzial Tourismus:	CHF 500'000 bis CHF 1'000'000 (Annahme: von den rund 40 Prozent aller Zweitwohnenden nehmen zwei Prozent solche Angebote in Anspruch, dazu kommen ca. halb so viele Hotelgäste)
Umsatzpotenzial Gesundheitswesen:	CHF 500'000 bis CHF 1'000'000
Erfolgsvoraussetzungen:	Angebote, die sich an den Gästebedürfnissen orientieren, adäquate Infrastruktur vor Ort (z.B. Hotelzimmer)
Wer muss aktiv werden?	Initiative der einzelnen Hotels und/oder der Spitex-Organisationen

5.10 Zusammenfassung der Potenziale

Relevante Potenziale für Akteure

Die im Bericht aufgezeigten Themenfelder bieten insgesamt ein geschätztes Umsatzpotenzial von CHF 86 bis CHF 122 Mio. pro Jahr (siehe Tab. 6). Davon entfällt knapp über die Hälfte auf die Tourismuswirtschaft und etwas weniger als die Hälfte auf das Gesundheitswesen. Je nach Themenfeld sind die Anteile von Gesundheitswesen und Tourismus unterschiedlich.

Ist dies viel oder wenig? Für diese Einschätzung ziehen wir vergleichende Zahlen herbei:

- **Gesundheitswesen:** Die Mehrheit der Potenziale liegt im Bereich der Regionalspitäler, inkl. der Klinik Gut, da sich diese in den touristischen Regionen des Kantons befinden. Der Erlös des Bündner Akutspitäler betrug 2016 total CHF 491 Mio., davon entfielen CHF 184 Mio. auf die Regionalspitäler sowie die Klinik Gut und CHF 307 Mio. auf das Kantonsspital Chur.¹²¹ Die Potenziale des Gesundheitstourismus für das Gesundheitswesen liegen daher im Bereich von einem Viertel der gesamten heutigen Erlöse der in den Tourismusregionen des Kantons tätigen Regionalspitäler und der Klinik Gut. Auch wenn effektiv nicht alle Umsatzpotenziale bei den Spitälern selbst anfallen, sondern auch weitere Akteure involviert sind, so zeigt diese Berechnung doch auf, dass durch den Gesundheitstourismus wesentliche Erträge generiert werden könnten.
- **Tourismus:** In der Bündner Hotellerie bestehen ca. 40 Wellness- und Medicalwellnessbetriebe der Vier- und Fünfsterhotellerie. Bei einem geschätzten Umsatz von durchschnittlich zehn Millionen Franken pro Betrieb erzielen diese gemeinsam rund CHF 400 Mio. pro Jahr. Die im Bericht identifizierten gesundheitstouristischen Potenziale für Graubünden betragen für den Tourismus insgesamt ca. CHF 41 bis CHF 53 Mio. Dies entspricht ca. 12 bis 15 Prozent des genannten Umsatzes. Auch in der Tourismuswirtschaft entfallen nicht alle Potenziale auf die Hotellerie, sondern es profitiert die gesamte Tourismuswirtschaft. Allerdings zeigt die vereinfachende Berechnung auch für den Tourismus auf, dass durch Gesundheitstourismus relevante Erträge generiert werden können. Die Realisierung der touristischen Umsatzpotenziale ist allerdings nicht auf die 40 Hotels beschränkt. Nicht alle diese Hotels werden in den Gesundheitstourismus expandieren wollen. Andererseits gibt es auch weitere Hotels in tieferen Sternekategorien, für die Gesundheitstourismus eine interessante Nische der Zukunft sein kann. Wir gehen daher davon aus, dass sich das touristische Umsatzpotenzial auf ca. 40 bis 80 Betriebe verteilen könnte.

Die Zusammenstellung und die folgende Abbildung zeigt anschaulich auf, dass sich das gesundheitstouristische Potenzial des Kantons Graubünden auf unterschiedliche kleinere und grössere Nischen verteilt. Darüber hinaus verteilen sich die Potenziale auch regional. Dies erschwert die Realisierung der Potenziale. Eine Realisierung der Potenziale ist aus wirtschaftlicher Sicht darüber hinaus bei diesen Volumen nur dann möglich, wenn die Entwicklung der Themenfelder ohne grosse Investitionen seitens der Akteure möglich ist. D.h. es müssen Ansätze entwickelt werden, die primär auf einer effektiven Vernetzung und Vermarktung bestehender Institutionen, Angebote, Vermarktungskanälen und Partnerschaften basieren. Allerdings sind die Potenziale bei der Generierung von Deckungsbeiträgen der einzelnen Unternehmen interessant.

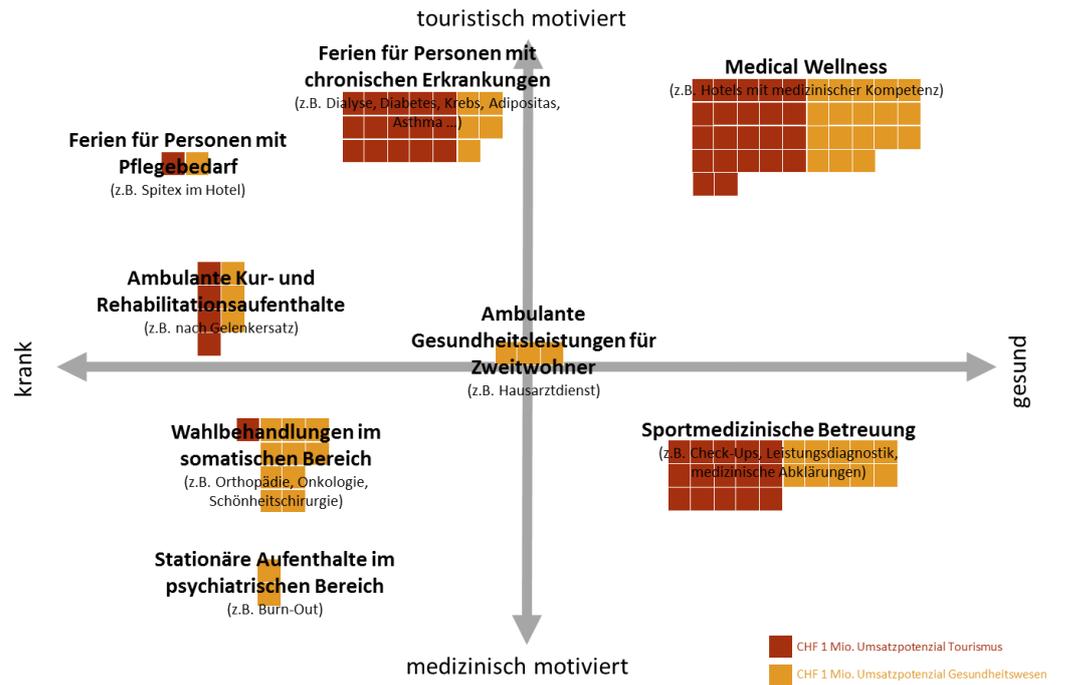
¹²¹ Kanton Graubünden (2018a)

Tab. 6 Übersicht über die grob geschätzten Potenziale des Gesundheitstourismus Graubünden

Themenfeld	Umsatzpotenzial (in Mio. CHF)		Erfolgsvoraussetzungen	Primär geforderter Akteur
	Tourismus	Gesundheitswesen		
Sportmedizinische Betreuung	~ 11 – 19	~ 7.5 - 12.5	Kooperation Hotels und Ärzte	Ärzte/Spitäler primär, Hotels sekundär
Medical Wellness (Netzwerk)	~ 5 – 10	~ 10	Angebot & Logistik organisieren	Dienstleister Gesundheitswesen
Medical Wellness (Hotelansiedlung)	~ 10 - 20	~ 5 - 10	Investoren und Areal finden	Spitäler / Gemeinden / Private Immobilienentwickler
Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen	~ 15	~ 5	Leicht erkennbare und komfortabel nutzbare Angebote	Hotels / Spitex, teilweise Spitäler
Wahlbehandlungen im somatischen Bereich	Gering	~ 8 - 9	Hochstehende medizinische Qualität, gute Infrastruktur mit hohem Patientenkomfort	Initiative der einzelnen Spitäler. In der Vermarktung können Synergien geprüft werden
Stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich	Gering	~ 0.5	Hochstehende Behandlungsqualität, hoher Patientenkomfort	Initiative der einzelnen Kliniken, ggf. Synergien bei Vermarktung
Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende	Gering	~ 2 – 2.5	Angebote, die Bedürfnissen und zeitliche Verfügbarkeit berücksichtigen	Initiative der einzelnen Regionalspitälern
Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte	~ 3 – 4	~ 2 – 2.5	Enge Kooperation von Gesundheitswesen und Tourismus, klares Zuweisersystem aus dem Mittelland, Zusammenarbeit mit anerkannten Partnern	Initiative der einzelnen Kliniken, v.a. der Regionalspitälern in Gebieten mit hohem Zweitwohnungsanteil
Menschen mit Pflegebedarf	~ 0.5 – 1	~ 0.5 – 1	Angebote, die sich an den Gästebedürfnissen orientieren, adäquate Infrastruktur vor Ort (z.B. Hotelzimmer)	Initiative der einzelnen Hotels und/oder der Spitex-Organisationen
Total	44.5 – 69	41.5 – 53		
Gesamttotal	86 – 122			

Quelle: Eigene Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden

Abb. 13 Übersicht über die grob geschätzten Potenziale



Quelle: Eigene Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden

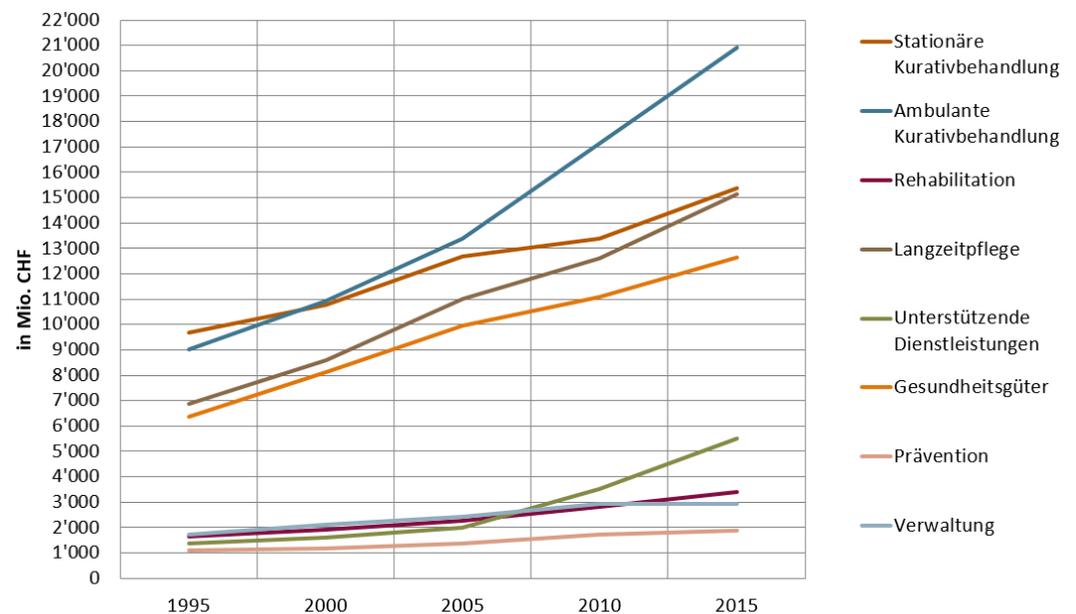
6 Fazit und Empfehlungen

Gesundheitstourismus als Deckungsbeitragsbringer in Hotellerie und Spitälern

6.1 Chancen des Gesundheitstourismus in Graubünden

Die Ausgaben pro Kopf im Gesundheitswesen in der Schweiz haben sich seit dem Jahr 2000 jährlich um 2.7 Prozent erhöht¹²². Dies bei einer Kerninflation von nahezu Null. Wenn die Zunahme der Bevölkerung mitgerechnet wird, betrug das entsprechende Wachstum insgesamt 3.7 Prozent pro Jahr (vgl. Abbildung 14). Eine Trendwende ist bisher nicht absehbar, d.h. die Ausgaben im Gesundheitswesen werden in den nächsten Jahren weiter steigen.¹²³

Abb. 14 Kosten des Gesundheitswesens in der Schweiz nach Leistungen



Quelle: BFS (2017a)

Wie die Abbildung 15 zeigt, steigen die Kosten des Gesundheitswesens pro Kopf ab dem Alter von 50 bis 60 Jahren deutlich an. Für den Gesundheitstourismus bedeutet dies, dass die Altersgruppe der 55- bis 75-Jährigen besonders interessant ist, denn diese Altersgruppe weist ein bedeutendes Umsatzpotenzial pro Kopf auf und ist noch ausreichend mobil, um Gesundheitsdienstleistungen nicht an ihrem Wohnort, sondern z.B. im Kanton Graubünden in Anspruch zu nehmen.

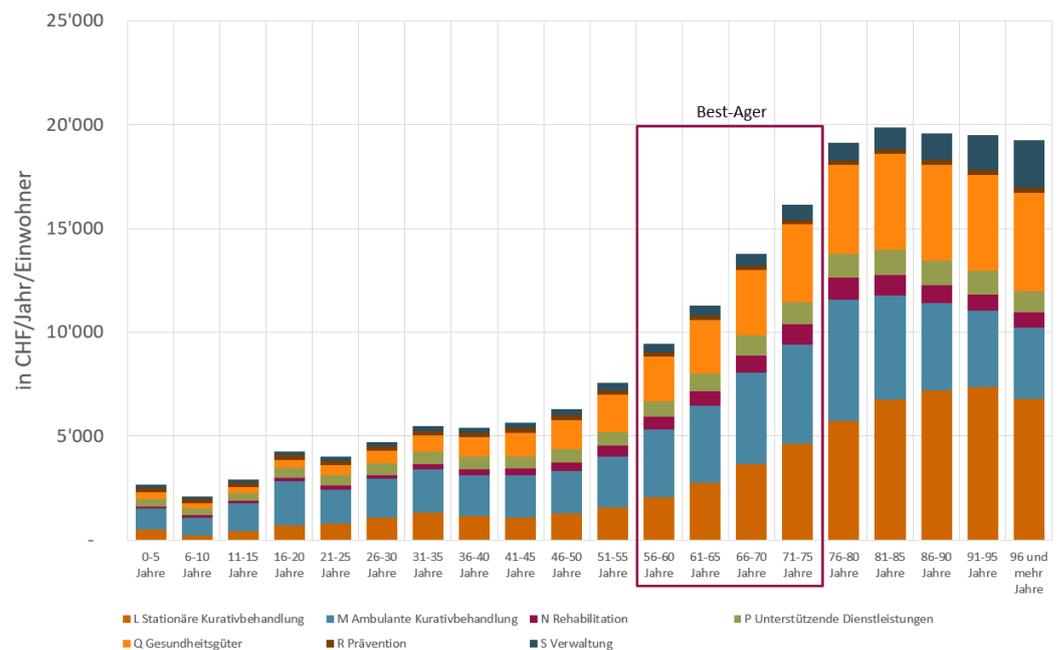
Die Ausgangslage des Kantons Graubünden, um diese Altersgruppe für den Kauf von Tourismusdienstleistungen im Kanton Graubünden zu gewinnen, ist günstig, denn bereits heute stellen die sog. «Best Ager», d.h. die Personen im Alter zwischen 56 und 75 Jahren eine bedeutende Gästegruppe Graubündens dar.

Aufgrund des medizinischen Fortschrittes darf davon ausgegangen werden, dass die Mobilität der älteren Bevölkerung in Zukunft noch länger erhalten bleibt als heute, so dass auch Personen im Alter zwischen 76 und 80 Jahren vermehrt zu potenziellen Nachfragern nach gesundheitstouristischen Dienstleistungen in Graubünden werden könnten.

¹²² Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR)

¹²³ BFS (2017a)

Abb. 15 Kosten des Gesundheitswesens in der Schweiz nach Altersklassen (ohne Pflege) im Jahr 2015



Quelle: BFS (2017a)

Es sind allerdings nicht nur Best Ager interessante Zielgruppen für Gesundheitstourismus. Der Wertewandel hin zu einem gesunden nachhaltigen Lebensstil und die gleichzeitige Zunahme an zivilisationsbedingten Erkrankungen führen dazu, dass auch junge Menschen sich intensiv mit ihrer Gesundheit auseinandersetzen und gesundheitstouristische Angebote nachfragen. Die Vielzahl an Bedürfnissen und die Werte der Bevölkerung führen somit zu einer immer stärkeren thematischen und methodischen Ausdifferenzierung der Gesundheitsangebote. Dies schafft Spielräume unter anderem auch im Gesundheitstourismus. Immer mehr potenzielle Gäste lassen sich über den Aspekt positiver Lebensstile im Sinne von Wohlfühlen, Entschleunigung und Entspannung, Komfort und körperliche Fitness ansprechen. Ländlich geprägte Räume wie Graubünden können zudem Gegenwelt für Freizeit und Ferien zum urbanen Stadtgefühl bieten. Der vorliegende Bericht hat gezeigt, dass in einigen Bereichen Nischen für den Gesundheitstourismus in Graubünden bestehen. Die meisten dieser Nischen können ohne wesentliche Investitionen in Hardware bearbeitet werden. Im Kern steht jeweils die nachfragegerechte Anpassung und Vermarktung der Dienstleistungen.

Auch wenn in diesem Bericht wesentliche Potenziale eruiert werden können, so ist im Auge zu behalten, dass der Gesundheitstourismus in erster Linie durch Breitenwirkung Potenziale bietet und aus Sicht der Hotels und Gesundheitsanbieter das Geschäft meistens in **Ergänzung zu bestehenden Angeboten/Kapazitäten als Deckungsbeitragsbringer** zu betrachten ist. Denn nur so können - in den meisten Fällen - die Nischen des Gesundheitstourismus profitabel bespielt werden.

Wir sehen bei der Etablierung des Gesundheitstourismus in Graubünden insbesondere folgende Chancen:

- Die **dezentralen Spitäler und Gesundheitsanbieter in Graubünden** unterliegen ähnlich wie die Hotellerie starken saisonalen Schwankungen. Bei einer Zusammenarbeit mit der Hotellerie besteht die Chance, die bestehenden Kapazitäten und Angebote insgesamt besser auszulasten und dadurch wertvolle Deckungsbeiträge zu erzielen. Diese Deckungsbeiträge helfen letztlich mit, die dezentrale Gesundheitsversorgung auf einem guten Niveau zu halten.

- Wenn es gelingt, die **Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Gesundheitswesen** zu verstärken, kann der Tourismus in Graubünden neue Angebote vermarkten, welche sich weniger stark im Preiswettbewerb behaupten müssen, da sie nur in wenigen alpinen Destinationen - in der in Graubünden möglichen Dichte - erbracht werden können. Eine Ausdehnung des Angebots in diese Richtung hilft insbesondere auch der Hotellerie, brachliegende Kapazitäten besser auszulasten und auch hier wertvolle Deckungsbeiträge zu liefern.
- Wenn es gelingt, eine **Kultur des Gesundheitstourismus** in Graubünden zu etablieren, können unter anderem hochwertige dezentrale Arbeitsplätze im Bündner Gesundheitswesen gehalten bzw. auch geschaffen werden.
- Die rund 55'000 ausserkantonalen **Ferienwohnungsbesitzer mit ihren Familien** stellen eine der interessantesten und am ehesten zugänglichen Nachfragegruppen für gesundheitstouristische Leistungen dar.¹²⁴ Denn sie frequentieren bereits heute Regionalspitäler und treten als nachfragende Personen für verschiedene Gesundheitsdienstleistungen vor Ort (z.B. Physiotherapie, zahnärztliche Behandlung) auf. Wenn Graubünden den Gesundheitstourismus verstärken will, müsste als erstes dieses Potenzial noch weiter ausgeschöpft werden. Gleichzeitig dient dieser Effort dazu, das Anbieten und Vermarkten von gesundheitstouristischen Dienstleistungen zu erlernen und zu trainieren.

6.2 Voraussetzungen für die Umsetzung

Viele Akteure gefordert

Damit ein Geschäft im Gesundheitstourismus in Graubünden aufgebaut werden kann, müssen mindestens folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die Anbieter im Gesundheitswesen müssen Gesundheitstourismus entwickeln «wollen» und entsprechend auch bereit sein, Angebote zu entwickeln und gemeinsam mit der Hotellerie und dem Tourismus auszutesten.
- Aufgrund der Struktur und Organisation des Gesundheitswesens sehen wir die **Spitäler in Tourismusdestinationen, bzw. die Gesundheitszentren**, als wichtige Treiber des Gesundheitstourismus. Sie sind mit ihrer dezentralen Lage sowie den Herausforderungen und Möglichkeiten zur Bündelung von Gesundheitsleistungen aus einer Hand (Spital, Arztpraxis, Spitex usw.) diejenigen Akteure, welche das grösste Interesse an einem Auf- und Ausbau des Gesundheitstourismus haben müssten. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Leistungen der Gesundheitsversorgung in regionalen Gesundheitszentren verbessert erfahrungsgemäss die Ausgangslage für den erfolgreichen Aufbau eines Gesundheitstourismus in der Region wesentlich.
- Vermutlich sind die meisten Hotels und Regionalspitäler allein zu klein, um gewisse gesundheitstouristische Angebote profitabel zu vermarkten. Bei vielen Angeboten dürfte deshalb eine Kooperation zwischen Hotels, Spitälern, spezialisierten Ärzten aber auch mit dem **Zentrumsspital in Chur** notwendig sein. Von daher ist die Fähigkeit der Gesundheitsdienstleister, Angebote in **Netzwerken** zu entwickeln und anzubieten eine zentrale Erfolgsvoraussetzung.
- Da die meisten Spitäler von der öffentlichen Hand getragen sind und darüber hinaus das Gesundheitswesen staatlich reguliert ist, wird es für die Etablierung des Gesundheitstourismus wichtig sein, dass in den wenigen bestehenden Spielräumen ein **Unternehmertum** möglich ist. Insbesondere bei den Institutionen, die staatlich getragen werden, muss geprüft werden, wie Strukturen und Anreize geschaffen werden können, damit ein unternehmerisches Verhalten unterstützt wird.

¹²⁴ Wirtschaftsforum Graubünden (2018) und Kanton Graubünden (2018b)

6.3 Empfehlungen

Spitäler und Hotels sind gefordert – der Kanton kann nur unterstützen

Die Entwicklung des Gesundheitstourismus in Graubünden hat Potenzial. Die Potenziale sind jedoch auf mehrere Themen verteilt, die speziell anzugehen sind. Das heisst, es kann nicht eine Massnahme alleine umgesetzt werden, sondern es ist ein Strauss an Projekten zu entwickeln, um auf breiter Front die Potenziale des Gesundheitstourismus zu realisieren.

Zur erfolgreichen Vertiefung und Umsetzung einzelner Themen sind Personen und Institutionen notwendig, die einzelne Themen aufgreifen (wollen), koordinieren und proaktiv vorantreiben können und welche über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen.

Die **öffentliche Hand** kann die Entwicklung des Gesundheitstourismus anregen, indem sie entsprechende **Initiativen und Projekte der Akteure** ideell, koordinativ und finanziell **unterstützt**.

Aufgrund der in diesem Bericht beschriebenen Potenziale, Chancen und Erfolgsvoraussetzungen für einen Gesundheitstourismus in Graubünden leiten wir folgende Empfehlungen an die Akteure ab:

Empfehlungen an die Spitäler

Ergänzende gesundheitstouristische Angebote prüfen

Wir empfehlen den Spitälern, die Entwicklung von **gesundheitstouristischen Angeboten zu prüfen** und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu experimentieren um damit nachfrageschwache Zeiten besser auszulasten und das eigene Geschäft damit auf ein zusätzliches Bein zu stellen. Im Vordergrund für gesundheitstouristische Angebote dürften dabei die in diesem Bericht thematisierten Themenbereiche stehen. Bei der Entwicklung des Gesundheitstourismus sind folgende Punkte besonders zu beachten:

- In unseren Recherchen haben wir festgestellt, dass insbesondere die Regionalspitäler in Graubünden bereits wesentlich in zwei gesundheitstouristischen Bereichen tätig sind, nämlich bei den Notfällen von Gästen der Region und bei der Versorgung von Zweitwohnenden in der Region. Über die Notfälle sind die Spitäler bestens im Bilde. Hingegen haben wir festgestellt, dass die Spitäler kaum Statistiken oder ein CRM führen, die ihre Kundschaft in Erst- und Zweitwohnende unterscheiden und so eine Sensibilität für die Bedeutung und Potenziale des Geschäfts mit Zweitwohnenden ermöglichen würden. Wir empfehlen daher, die **spitaleigenen Statistiken stärker auch nach gesundheitstouristischen Aspekten zu führen, insbesondere aber die Zweitwohnenden unter den Patientinnen und Patienten entsprechend zu erfassen**.
- Wenn sich ein Spital für die Entwicklung von gesundheitstouristischen Angeboten entscheidet, empfehlen wir sich mit **gleichgesinnten Spitälern auszutauschen**, um die Kooperationspotenziale auszuleuchten und wo möglich Angebote gemeinsam mit anderen Akteuren zu entwickeln.
- Wenn Spitäler gesundheitstouristische Angebote entwickeln möchten, empfehlen wir die **Führung der Produktentwicklung zu übernehmen** und mit möglichen Angeboten auf geeignete Hotels zuzugehen und nicht zu warten, bis Hotels mit Ideen an die Spitäler herantreten. Denn das unmittelbare Interesse und die Fähigkeiten zur Entwicklung von gesundheitstouristischen Angeboten dürfte bei den Spitälern höher sein als bei den meisten Hotels.
- Wir empfehlen den Spitälern, in denjenigen Bereichen, in denen es ihnen möglich ist, **unternehmerisch aktiv zu werden**. Dazu sind Voraussetzungen zu schaffen und «Experimente» zu wagen, d.h. Angebote ohne grossen Investitionsbedarf zu lancieren und den Erfolg am Markt zu testen.

- Die Spitäler sollten nebst der Entwicklung von gesundheitstouristischen Angeboten auch prüfen, ob um das Spital herum **Areale** bestehen, auf welchen ergänzende Anbieter angesiedelt werden können (z.B. «Medical Wellness Hotels») und wie sie solche Flächen für entsprechende Ansiedlungen mittel- bis langfristig sichern möchten.
- Auch in Gesundheitswesen nimmt die Bedeutung von Marketing & Branding zu. Wir empfehlen den Spitalern, zu prüfen, in welcher Form sie diese Instrumente zur Entwicklung von Gesundheitstourismus einsetzen können und wollen.

Empfehlungen an die Hotellerie

Gesundheitstourismus als ergänzendes Angebot prüfen

Allgemein erachten wir gesundheitstouristische Angebote als Möglichkeit für die Hotellerie, zusätzliche Auslastung insbesondere im Sommer und in nachfrageschwachen Saisonzzeiten zu generieren. Wenn Hotels gesundheitstouristische Angebote entwickeln möchten, sehen wir grundsätzlich drei Ansätze:

- **Ansatz 1:** Ein Hotel stellt sein touristisches Angebot einem bereits bestehenden **spezialisierten Vermarkter** von gesundheitstouristischen Angeboten auf Provisionsbasis oder mit ähnlichen Modellen zur Verfügung (z.B. Claire & George, Reiseveranstalter Bisconet) und organisiert sich so, dass es die Kriterien dieser Vermarkter erfüllt. Dieser Ansatz ist vermutlich für viele Hotels (insbesondere Wellnesshotels) ein guter und verhältnismässig einfach gangbarer Weg.
- **Ansatz 2:** Ein Hotel entwickelt gemeinsam mit Anbietern aus dem Gesundheitswesen **eigene gesundheitstouristische Angebote**, die zum Hotel und zur Region passen. Die Herausforderung liegt darin, Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen zu finden, die zum Hotel passen sowie einem ähnlichen unternehmerischen Verständnis folgen. Zudem dürfte sich bei der Entwicklung von Angeboten immer die Frage stellen, welches die erfolgskritische Angebotsmenge ist. Vermutlich wird deshalb bei vielen gesundheitstouristischen Ideen aus Logistik- und Mengenüberlegungen auf Allianzen von mehreren Hotels gesetzt werden müssen.
- **Ansatz 3:** Ein Hotel wird von einer Anbieterin von Gesundheitsdienstleistungen mit einer gesundheitstouristischen Idee angesprochen und beteiligt sich an einer solchen Aktion. Dies wäre der optimale Fall aus Sicht des Hotels.

Empfehlungen an die übrigen Akteure des Gesundheitstourismus

Sich in Netzwerke eingeben oder Netzwerke aufstellen

Nebst den Spitalern besteht in Graubünden eine Vielzahl von Anbietern im Gesundheitswesen, welche grundsätzlich eigene gesundheitstouristische Angebote lancieren könnten (z.B. Hausarztpraxen, Pflege- und Altersheime, Spitex, Physiotherapiepraxen, Zahnarztpraxen). Wir sehen für diese Akteure folgende Ansätze für die Entwicklung von gesundheitstouristischen Angeboten:

- **Öffnungszeiten:** Grundsätzlich bieten die bestehenden Gäste und Zweitwohnenden ein Potenzial für Gesundheitsleistungen. Damit dieses bereits vor Ort bestehende Potenzial ausgeschöpft werden kann, muss das Angebot auf die zeitlichen Bedürfnisse der Gäste/Zweitwohnenden ausgerichtet sein, sprich an Wochenenden oder Tagesrandzeiten verfügbar sein.
- **Kooperation mit Hotels und Spitalern:** Da gesundheitstouristische Angebote aufgrund von Logistik- und Mengenüberlegungen vermutlich in vielen Fällen in Netzwerken organisiert und angeboten werden müssen, könnten sich selbständig erwerbende Personen allenfalls an Netzwerken beteiligen und ihre Kompetenz für eine bestimmte Region oder Fachdisziplin im Netzwerk einbringen. Voraussetzung dafür ist, dass ein Netzwerk aufgebaut und betrieben wird. Optimal wäre, wenn diese Initiative von einem Spital ausgehen würde. Die Initiative kann aber auch von Hotels oder selbstständigen Anbietern und Anbieterinnen ausgehen.
- **Springerdienste:** Wenn einzelne Anbieter direkt ihre Kompetenzen über die Hotellerie vermarkten wollen, müssen sie Kooperationen mit Hotels eingehen und vermutlich

die Bereitschaft aufbringen, die Betreuung jeweils vor Ort im Hotel anzubieten. Das setzt voraus, dass der Anbieter bereit ist, die Reisewege in Kauf zu nehmen und in der Regel an Wochenenden und Tagesrandzeiten auf Abruf zu agiert. Dies wiederum setzt eine gewisse organisatorische Flexibilität voraus.

- **Vermarktung:** Für die bessere Ausschöpfung der vor Ort bestehenden Nachfrage bestehen gute Vermarktungsvoraussetzungen. Denn die potenziellen Patientinnen und Patienten können mit Plakaten, Direct mailings und Präsenz in den Hotels relativ gezielt und kostengünstig angesprochen werden.

Empfehlungen an die Tourismusorganisationen

Nur Ressourcen investieren, wenn klare Anbieter und vermarktbarere Produkte vorhanden sind

Die Kernkompetenz der Tourismusorganisationen auf regionaler und kantonaler Ebene ist die Vermarktung bestehender Produkte/Angebote. Einzelne Tourismusorganisationen sind auch in der Angebotsentwicklung engagiert. Bezogen auf den Gesundheitstourismus sehen wir zwei Ansatzpunkte für die Tourismusorganisationen:

- Ansatzpunkt 1: Die **Tourismusorganisation versteht sich primär als Vermarkter** bestehender Produkte. Das heisst bezogen auf den Gesundheitstourismus, dass sie Angebote, die von den Gesundheitsanbietern zum Teil in Kooperation mit Hotels entwickelt werden, bei der Distribution/Bekanntmachung unterstützt. Die Initiative geht aber primär von den Gesundheitsdienstleistern und den Hotels aus.
- Ansatzpunkt 2: Die **Tourismusorganisation entwickelt** gemeinsam mit Institutionen des Gesundheitswesens und geeigneten Hotels auf Basis von deren Erstabklärungen **marktfähige Angebote**. Bei diesem Ansatz besteht die Gefahr, dass die Tourismusorganisation ihre Energie in ein Nischenprodukt «Gesundheitstourismus» setzt und damit Mittel vom Kerngeschäft, in der Regel der Vermarktung von alpinem Wintersport und Sommerbergferien/-aufenthalte abzieht. Zudem ist die Entwicklung von gesundheitstouristischen Angeboten aufgrund des stark regulierten Umfelds sehr komplex und setzt eine vertiefte Kenntnis der Marktfunktionen und der gesundheitlichen Aspekte voraus. Aus diesem Grund sollte eine Tourismusorganisation nur aktiv werden, wenn sie auf die engagierte Kooperation von Akteuren aus dem Gesundheitstourismus zählen kann und genügend Ressourcen für die Bearbeitung dieser ergänzenden Nische zur Verfügung hat.

Empfehlungen an den Kanton

Für Potenziale des Gesundheitstourismus sensibilisieren und über NRP unterstützen

Die wirtschaftlichen Potenziale im Gesundheitstourismus sind breit gefächert. In allen Bereichen von Prävention über Behandlung bis Rehabilitation finden sich Nischen, in denen Chancen für gesundheitstouristische Dienstleistungen bestehen. Im Bericht sind die für Graubünden wichtigsten Nischen beschrieben. Gesundheitstourismus in Graubünden folgt daher einer **Multinischenstrategie**, die zahlreiche kleinere und grössere Potenziale kombiniert und primär Deckungsbeiträge für Hotellerie und Anbieter im Gesundheitswesen ermöglichen soll.

Wir empfehlen dem Kanton, die Leistungsträger aus Gesundheit und Tourismus für die **Potenziale des Gesundheitstourismus zu sensibilisieren** und die **proaktiven Akteure** in ihren Bestrebungen koordinativ und mit den vorhandenen Fördergeldern im Rahmen der Neuen Regionalpolitik bzw. artverwandten Förderprogrammen von Bund und Kanton **zu unterstützen**. Die konkrete Ideen- und Produktentwicklung bleibt Sache der Leistungsträger.

Wir empfehlen dem Kanton Graubünden, den Prozess zur Stärkung des Gesundheitstourismus in Graubünden zumindest in einer Initialphase flankierend mit einer **kantonalen Plattform** zu unterstützen, über welche sich Akteure des Gesundheitswesens und Tourismus vernetzen können. Aufgabe dieser Plattform oder dieses Netzwerkes sollte es sein, die Akteure im Gesundheitstourismus mit Impulsen, Wissen, Informationen, Kontakten und Netzwerken zu unterstützen und gegenüber dem Kanton beratend zu wirken.

Vertiefungsgespräche

Die Mitglieder der Begleitgruppe «Sana per Raetia» des Wirtschaftsforums Graubünden haben im Rahmen mehrerer Workshops und persönlicher Gespräche wesentliche Hintergrundinformationen und Gedanken zum Thema Gesundheitstourismus in Graubünden eingebracht und den Bericht mitgeprägt. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe «Gesundheitstourismus Graubünden» des Kantons Graubünden standen dem Wirtschaftsforum Graubünden als Sparring Partner und für Hintergrundinformationen zur Verfügung. Wir danken allen Personen dieser beiden Gremien für Ihre wertvolle Unterstützung.

Wir hielten uns die Freiheit vor, die guten Ideen und produktiven Kommentare weiterzudenken und in dieser Studie zu vertiefen. Deshalb widerspiegelt das Geschriebene in dieser Studie nicht zwingendermassen die Meinung der aufgelisteten Personen.

(In alphabetischer Reihenfolge)

Mitglieder der Begleitgruppe «Sana per Raetia» des Wirtschaftsforums Graubünden

- Arnold Bachmann, CEO Kantonsspital Graubünden
- Barla Cahannes, Präsidentin Spitex Chur
- Gion Claudio Candinas, Departementssekretär (bis Nov 2017) des Departements für Justiz, Sicherheit und Gesundheit des Kantons Graubünden
- Daniel Derungs, Geschäftsleiter Bündner Spital- und Heimverband
- Andreas Deuber, Leiter Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur
- Markus Furrer, Chefarzt Chirurgie Kantonsspital Graubünden
- Philipp Gunzinger, Delegierter des Vorstands des Stiftungsrats, Gesundheitszentrum Unterengadin
- Josef Müller, CEO Psychiatrische Dienste Graubünden
- Anke Senne, CEO Klinik Gut (bis Ende Juni 2018)
- Peter Tschirky, ehem. CEO Grand Resort Bad Ragaz AG
- Adrian Urfer, Delegierter Verwaltungsrat, Klinik Gut

Mitglieder der Steuerungsgruppe «Gesundheitstourismus Graubünden»

- Eugen Arpagaus, Leiter Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden
- Gion Claudio Candinas, Departementssekretär (bis November 2017) des Departements für Justiz, Sicherheit und Gesundheit des Kantons Graubünden
- Adrian Dinkelmann, Leiter Regionalentwicklung Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden
- Heinz Dudli, Präsident Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden
- Ariane Ehrat, Lenzerheide Bergbahnen
- Markus Furrer, Chefarzt Chirurgie Kantonsspital Graubünden
- Philipp Gunzinger, Delegierter des Vorstands des Stiftungsrats, Gesundheitszentrum Unterengadin (Vorsitzender der Steuerungsgruppe)
- Nicola Kull, Departementssekretärin (ab Dezember 2017) des Departements für Justiz, Sicherheit und Gesundheit des Kantons Graubünden
- Susanne Lebrument, Mitglied der Unternehmensleitung Somedia
- Rudolf Leuthold, Leiter Gesundheitsamt des Kantons Graubünden
- Josef Müller, CEO Psychiatrische Dienste Graubünden
- Peder Plaz, Geschäftsführer Wirtschaftsforum Graubünden

- Geoff Richards, Direktor AO Research Institute Davos
- Beat Villiger, ehem. Leiter sportmedizinisches Institut Davos
- Martin Vincenz, CEO Graubünden Ferien
- Ernst Wyrsch, Präsident Hotelleriesuisse Graubünden

Weitere Gesprächspartner

- Guido Badilatti, Direktor Centro Sanitario Bregaglia
- Kurt Baumgartner, Hotel Belvédère
- Antoinette Blanc, Leiterin Leistungszentrum, Zürcher Reha Zentrum Davos Clavadel
- Marcus Caduff, CEO Spital regional Surselva
- Judith Fasser, Direktorin Center da sandà Val Müstair
- Markus Gautschi, CEO Zürcher Rehazentren
- Cola Gion, Direktor Center da Sanadad Savognin
- Christoph Glutz, Delegierter des Verwaltungsrats, Reliva AG
- Reto Keller, Direktor Spital Thusis
- Joachim Koppenberg, Direktor Gesundheitszentrum Unterengadin
- Peter Philipp, Direktor Flury Stiftung
- Andrej Reljic, Geschäftsführer Steuerungsgruppe Gesundheitstourismus Graubünden
- Andreas Roos, CEO Reha Seewis
- Georg Schäppi, Direktor Hochgebirgsklinik Davos
- Christoph Schlatter, CEO Santasana St. Moritz
- Heinz Schneider, Direktor Spital Oberengadin
- Alain Vetterli, CEO Spital Bregaglia
- Hans-Peter Wyss, ehem. CEO Spital Davos

Literaturverzeichnis

- Aha (2018): Website: www.aha.ch, recherchiert am 25.08.2018.
- Akj (2018): Website: www.akj-ch.ch, recherchiert am 23.08.2018.
- Ambühl, P. (2017): Aktuelle Erkenntnisse zur Schweizer Dialysepopulation. In: Hausarzt Praxis 2017, Vol. 12, Nr. 3.
- Ärzte Zeitung online (2017a): «Weniger Patienten für deutsche Kliniken? » Artikel vom 28. Februar 2017.
- Ärzte Zeitung online (2017b): «NHS-Patienten vor OP: Ab in die Warteschlange», Artikel vom 24. August 2017.
- BFS HESTA (2017): Ankünfte und Logiernächte. Statistik des Bundesamts.
- BFS (2017a): Kosten und Finanzierung des Gesundheitswesens (revidiertes Modell 2017 mit Datenstand 2015).
- BFS (2017b): Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017. Online verfügbar unter: www.bfs.admin.ch/news/de/2018-0361, recherchiert am 30.10.2018.
- BFS STATENT (2016): Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT).
- BFS (2018): Website: www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitszustand/krankheiten/herz-kreislauf-erkrankungen, recherchiert am 23.08.2018.
- BAG (2016): Kennzahlen der Schweizer Spitäler 2016.
- Bisconet (2018): Website www.bisconet.ch, recherchiert am 28.08.2018.
- Brocherie, F., Millet, G.P., Hauser, A. et al (2015): «Live High – Train Low and High » Hypoxic Training improves Team Sport Performance. Med Sci Sports Exerc 2015, 47, 2140.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland. Online verfügbar unter www.dtv-gesundheitstourismus.de.
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014): *Gesundheitstourismus in Österreich 2014*. Endbericht November 2014.
- Bundesversammlung (2017): *Räte einigen sich auf eine Nachbesserung bei der Pflegefinanzierung*. SDA-Meldung vom 14. September 2017.
- CFCH (2018a): Website: www.cfch.ch/cystische-fibrose/, recherchiert am 24.08.2018.
- CFCH (2018b): Website: www.cfch.ch/dienstleistungen/, recherchiert am 24.08.2018.
- Claire & George (2018): *Meilenstein für die Hotellerie und den barrierefreien Tourismus Schweiz*. Medienmitteilung.
- Diabetes Schweiz (2018): Facts and Figures.
- Eco.nova (2015): Top500, Der Gipfel der Tiroler Wirtschaft.
- Fieter, Karin et al. (2014): Comparing high altitude treatment with current best care in Dutch children with moderate to severe atopic dermatitis (and asthma): Study protocol for a pragmatic randomized controlled trial (DAVOS trial). Trials 15(1):94. March 2014.
- GDK (2015): Bundesverwaltungsgericht.
- GEF Bern (2016): Versorgungsplanung Kanton Bern.
- Gesundheitsamt Graubünden (2017a): Stationäre Aufenthalte von Patienten. Spezialauswertung.
- Gesundheitsamt Graubünden (2017b): Tarife Rehabilitation 2017.
- Gesundheitsamt Graubünden (2015): Stationäre ausserkantonale Aufenthalte von Bündnerinnen und Bündnern. Spezialauswertung.
- Gesundheitsinsel Rügen e.V. (2018): Website www.gesundheitsinsel-ruegen.de/ recherchiert im Februar 2018.

- GesundLand Vulkaneifel (2018): Website www.gesundland-vulkaneifel.de/ recherchiert im Februar 2018.
- GRW (2017): Gebäude nach Kanton, Gebäudekategorie, Anzahl Geschosse, Anzahl Wohnungen und Bauperiode.
- Handelszeitung (2018): Reisen und Gesundheit, bei Knecht wächst etwas zusammen, Ausgabe August 2018.
- Hanser Consulting AG (2016): *Medical Travel: Konzeptionelle Überlegungen zur Förderung des Medizintourismus*. Studie im Auftrag von Zürich Tourismus.
- Hanser Consulting AG (2017): *Best Ager im Schweizer Tourismus. Potenziale und Ansatzpunkte*. Studie im Auftrag der Konferenz der regionalen Tourismusdirektoren RDK.
- Hanser Consulting AG (2018): Diverse nicht publizierte Unterlagen zu Lucerne Health.
- Hohe Tauern Health (2018): Website www.hohe-tauern-health.at/de, recherchiert am 16.08.2018.
- Holetschek (2016): *Mehr als nur Kühe und Käse: Gesundheitsregion Allgäu*. In: «Management von Gesundheitsregionen I: Bündelung regionaler Ressourcen zum Wachstum und zur Sicherung der Gesundheitsversorgung».
- Hotelleriesuisse (2018): Spezialisierungskategorien: Kriterien und Normen.
- htr (2018): «Bürgenstock Resort überzeugt mit Spa» Artikel von 3. Januar 2018. Online verfügbar unter www.htr.ch/hotellerie/buergenstock-resort-ueberzeugt-mit-spa-46971.html.
- H+ (2018): Jahresmedienkonferenz. Referat «Mit ambulanten Pauschalen aus der TAR-MED-Sackgasse».
- Jahrbuch Health Care Marketing (2013): *Gesundheitsurlaub oder Reparaturwerkstatt? Neue Erkenntnisse zum Gesundheitstourismus anhand qualitativer Grundlagenforschung*.
- Interview (2017): «Inländische Patienten für den Gesundheitstourismus im Alpenraum» Interview mit Gregor Zünd, Prof. Dr. med. und Referent an der 3. Konferenz «Gesundheit & Tourismus» online verfügbar unter: www.enjoystmoritz.ch/index.php/2017/08/18/inlandische-patienten-fur-den-gesundheitstourismus-im-alpenraum-interview-mit-gregor-zund-prof-dr-med-und-referent-an-der-3-konferenz-gesundheit-tourismus/.
- Kanton Graubünden (2016): Regierung setzt Steuerungsgruppe für Förderung des Gesundheitstourismus ein. Medienmitteilung vom 10.11.2016. Online verfügbar unter: , verfügbar unter: www.gr.ch/DE/Medien/Mitteilungen/MMStaka/2016/Seiten/2016111002.aspx.
- Kanton Graubünden (2018a): Gesundheitsversorgung 2018 des Kantons Graubünden.
- Kanton Graubünden (2018b): Angaben der kantonalen Steuerverwaltung.
- Kanton St.Gallen (2017): *Spitalplanung Rehabilitation 2017*.
- Keller U, Battaglia Richi E, Beer M, Darioli R, Meyer K, Renggli A, Römer-Lüthi C, Stoffel-Kurt N. (2012): Sechster Schweizerischer Ernährungsbericht, Bern, Bundesamt für Gesundheit
- Lanserhof (2018): Website www.lanserhof.com, recherchiert am 28.08.2018.
- Lenz (2018): *Entwicklung der interkantonalen Patientenströme 2010 – 2015 im stationären Bereich*.
- Lungenliga (2018): Website: www.lungenliga.ch/de/krankheiten-ihre-folgen/copd, recherchiert am 23.08.2018.
- Medizin Aktuell (2017): *Aktuelle Erkenntnisse zur Schweizer Dialysepopulation*.

- Millet G. P., Chapman R. F., Girard O. et al. (2017): Is live high–train low altitude training relevant for elite athletes? Flawed analysis from inaccurate data. *Br J Sports Med* Published Online First: 15 December 2017. doi: 10.1136/bjsports-2017-098083
- NFP 53 (20109): *Muskuloskelettale Gesundheit – Chronische Schmerzen*. Schlussbericht. Online verfügbar unter: www.nfp53.ch/d_publicationen.cfm
- NZZ (2014): «In die Ferien fahren als ob nichts wäre». Artikel vom 4. Juli 2014.
- NZZ (2015): «Ein schönes Geschäft» Artikel vom 23. August 2018. Online verfügbar unter: www.nzz.ch/schweizer-privatspitaeler-ein-schoenes-geschaeft-ld.1566.
- Obsan (2015): *Gesundheit in der Schweiz – Fokus chronische Erkrankungen*. Nationaler Gesundheitsbericht 2015.
- Obsan (2016): *Psychische Gesundheit in der Schweiz*. Monitoring 2016.
- Obsan Bulletin (2016): *Gesundheitsverhalten in der Schweiz – sozioökonomische und kulturelle Unterschiede unter der Lupe*. Bulletin 02/2016.
- Obsan Bulletin (2017): *Lebenszeitprävalenzen psychischer Erkrankungen*. Obsan Bulletin 05/2017.
- Patients Beyond Borders (2018) Website: <https://patientsbeyondborders.com/medical-tourism-statistics-facts>, recherchiert am 23.08.2018
- PDGR (2018a): Website: www.pdgr.ch/Privatklinik.1282.0.html, recherchiert am 25.08.2018.
- PDGR (2018b): Website: <https://www.pdgr.ch/Klinik-Waldhaus-Chur.537.0.html?&L=0%2520DrSamuel>, recherchiert am 25.08.2018.
- ProGenom (2018): www.progenom.com, recherchiert am 03.08.2018.
- PwC (2016): Ambulant vor stationär.
- PwC (2017): CEO Survey Spitalmarkt Schweiz 2017.
- Salzburgerland (2018): Website www.salzburgerland.com/de/alpine-gesundheitsregion/, recherchiert am 15.08.2018
- SANTASANA (2018): Website www.santasana.ch, recherchiert am 28.08.2018.
- Saps (2018): Website www.saps.ch, recherchiert am 23.08.2018.
- Schweiz Tourismus (2018a): Website www.myswitzerland.com recherchiert im August 2018.
- Schweiz Tourismus (2018b): Gesundheitsangebot Schweiz. Unveröffentlichte Präsentation.
- Schneiter Frank, Falkei Peter (2012): *Psychiatrie 2020 plus*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Schnyder U. et al (2012): Prävalenz von Essstörungen in der Schweiz. Schlussbericht.
- Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften SAMW (2018): *Medizintourismus in der Schweiz. Ethische, juristische und sozialwissenschaftliche Fragestellungen für den stationären Bereich*. Schlussbericht.
- Schweizerische Herzstiftung (2018) Website: www.schwachesherz.ch/, recherchiert am 25.08.2018.
- Schweizerische Muskelgesellschaft (2018): Website: www.muskelgesellschaft.ch/diagnosen/, recherchiert am 25.08.2018.
- SGSM Schweizerische Gesellschaft für Sportmedizin (2018): Website <https://sgsm.ch/die-sgsm/ueber-die-sgsm/>, recherchiert am 02.11.2018.
- SIRIS (2014): Jahresbericht Hüft- und Knieimplantatregister.
- Spitex Graubünden (2017): Zahlen Spitex-Gäste. Interne Erhebung. Dezember 2017.
- Sport Schweiz (2014): Fact Sheets Sportarten.

- SRF (2016): «Schweizer Arbeitnehmer werden immer öfter krank». Artikel vom 7. August 2016. Online verfügbar unter: www.srf.ch/news/schweiz/schweizer-arbeitnehmer-werden-immer-oeffter-krank.
- Standort Allgäu (2018): Website <https://standort.allgaeu.de/gesundheitsregion> recherchiert im Februar 2018.
- Standortagentur Tirol (2018): Website <https://www.standort-tirol.at/page.cfm?vpath=cluster/internationale-projekte/winhealth> recherchiert im Februar 2018.
- Suedostschweiz (2014): «Burn-out-Klinik wird zum Fall für das Bundesgericht» Artikel vom 19. August 2014. Online verfügbar unter: www.suedostschweiz.ch/zeitung/burn-out-klinik-wird-zum-fall-fuer-das-bundesgericht.
- Swiss Health (2018): Website www.swisshealth.ch recherchiert im Februar 2018.
- Ticino Health (2018): Website www.ticinohealth.ch recherchiert im Februar 2018.
- TMS (2013): Tourism Monitor Switzerland 2013.
- Tschuggen Grand Hotel (2018): Website www.tschuggen.ch, recherchiert am 27.08.2018.
- Verband Nierenpatienten Schweiz (2017): *Dialyse und Reisen – geht das?* Ergebnisse einer Befragung.
- WHO (2018): International Qualification of Functioning, Disability and Health (ICF).
- Wirtschaftsforum Graubünden (2013): Dienstleistungen aus Graubünden, Analyse der Potenziale und Ansatzpunkte für künftiges Wachstum.
- Wirtschaftsforum Graubünden (2015): Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus, Grundlagenbericht im Rahmen des Projekts «Strategien für Bündner Tourismusorte».
- Wirtschaftsforum Graubünden (2017): Was beschäftigt Bündner Zweitwohnungsigentümer, Umfrageergebnisse.
- Wirtschaftsforum Graubünden (2018): Vision «Tourismusgemeinde», Vertiefungsbericht zur Initiative AlpTraum des Wirtschaftsforums Graubünden.

BERICHTSINHALT IN 60 SEKUNDEN

Gesundheitstourismus ist in aller Munde und wird oft als vielversprechendes Geschäftsfeld für Graubünden betrachtet. Das Wirtschaftsforum Graubünden wollte es genauer wissen. Welche Angebote sind im Bereich Gesundheitstourismus für Graubünden interessant? Welche Potenziale lassen sich für die Volkswirtschaft Graubünden erschliessen? Und wie müsste vorgegangen werden, um die Potenziale auszuschöpfen?

Der vorliegende Bericht geht diesen Fragen auf den Grund. Hauptkenntnis ist, dass der Gesundheitstourismus in Graubünden sowohl dem Tourismus wie auch dem Gesundheitswesen wertvolle ergänzende Impulse beschere kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass in Graubünden eine Kultur des Gesundheitstourismus entsteht und die Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen und Tourismus gemeinsam Nischen unkompliziert besetzen und dazu in Netzwerken zusammenarbeiten. Man kann deshalb nicht von einfachen, schnellen Erfolgen ausgehen, sondern muss den Aufbau des Gesundheitstourismus in Graubünden als längeren Prozess betrachten.

Lohnt es sich für den Kanton, den Tourismus und das Gesundheitswesen sich auf das Thema einzulassen? Ja, wir denken schon. Denn, wenn es Graubünden gelingt, gesundheitstouristische Nischen zu erschliessen, werden zwei wichtige Effekte erzielt: Der Tourismus wird weiter diversifiziert und damit resilienter und die regionale Gesundheitsversorgung erhält wertvolle, das dezentrale System stabilisierende Deckungsbeiträge.

Die identifizierten Nischen sind die Folgenden:

- Sportmedizinische Betreuung
- Medical Wellness
- Ferienangebote für Menschen mit chronischen Erkrankungen
- Wahlbehandlungen im somatischen Bereich
- Stationäre Aufenthalte im psychiatrischen Bereich
- Ambulante Gesundheitsdienstleistungen für Zweitwohnende
- Ambulante Kur- und Rehabilitationsaufenthalte
- Ferienangebote für Menschen mit Pflegebedarf

Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt sein Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung. Auf Einladung sind Vertreter des Wirtschaftsforums Graubünden jederzeit gerne bereit, an Podiumsdiskussionen teilzunehmen oder als Referenten zu wirken.