

Strukturüberprüfung Tourismus in Sils

Prozess- und
Entscheiddokumentation
«Tourismusgemeinde»





Impressum

Auftraggeberin

Gemeinde Sils i. E. / Segl

Auftragnehmerin

Mounteco GmbH | Bahnhofstrasse 1 | 6072 Sachseln
www.mounteco.ch

Projektleitung

Martina Hollenstein Stadler und Ueli Hug

Stand

August 2026

Dieses Dokument hat zum Zweck, den Prozess der Strukturüberprüfung und den Entscheid zusammenfassend zu dokumentieren.

Es stellt einen Zusammenzug dar aus diversen Präsentationen und Informationen, welche den verschiedenen Gremien für die Entscheidungsfindung zur Verfügung standen und auf welchen der Entscheid für das Modell «Tourismusgemeinde» beruht.

Inhalt

1	Projektorganisation	4
2	Ausgangslage	4
2.1	Tourismus in Sils ≠ «nur» Sils Tourismus	4
2.2	Herausforderungen im Tourismus in Sils	5
2.2.1	Vorgehen	5
2.2.2	Zentrale Erkenntnisse	6
3	Entwicklung von drei Szenarien	8
3.1	Vorgehen	8
3.2	Ziele und Prämissen der künftigen Struktur	9
3.3	Die Szenarien	9
3.3.1	Szenario-unabhängige Aufgaben	10
3.4	Beurteilung der Szenarien	10
3.4.1	Erkenntnisse aus dem Stakeholder-Workshop	10
3.4.2	Rückmeldungen der Mitglieder von Sils Tourismus	12
3.4.3	Schriftliche Bewertung der Szenarien	13
4	Entscheidung	14
4.1	Vorgehen	14
4.2	Tourismuskommune Sils	15
4.2.1	Warum die «Tourismuskommune»?	16
4.2.2	Die 4 Säulen der neuen Tourismuskommune	17

1 Projektorganisation

Im **Sommer 2025** haben der Gemeindevorstand und der Vorstand Sils Tourismus gemeinsam entschieden, vor einer Neubesetzung der vakanten Stelle Geschäftsführung mit externer Unterstützung eine Strukturüberprüfung vorzunehmen. Die Vergabe des Mandats erfolgte Ende November 2025 an die Mounteco GmbH.

Die kommunale Steuerungsgruppe bestand aus vier Mitgliedern:

- Barbara Aeschbacher (Gemeindepräsidentin)
- Luzi Seiler (Mitglied Gemeindevorstand, Vorstand Sils Tourismus)
- Achim Grosser (Präsident Sils Tourismus)
- Jörg Meyer (Gemeindeschreiber)

Der im Dezember 2025 lancierte Prozess (siehe Grafik) sah ein mehrstufiges Vorgehen unter Einbezug der involvierten Akteure (Gemeinde, Sils Tourismus und Engadin Tourismus) und punktuellen Vertretungen weiterer Anspruchsgruppen vor.

Ziel war es, für den Tourismus in Sils optimale Voraussetzungen zu schaffen, damit eine ressourcenorientierte, effektive und effiziente Umsetzung der Tourismusstrategie erfolgen kann.



2 Ausgangslage

2.1 Tourismus in Sils ≠ «nur» Sils Tourismus

Die Strukturüberprüfung hatte den Tourismus und seine Entwicklung in der Gemeinde Sils im Fokus. Dies ist nicht gleichbedeutend mit dem Verein Sils Tourismus.

Der Verein Sils Tourismus ist Teil eines Netzwerks von Akteuren im Tourismus in Sils, gemeinsam mit Leistungserbringern, der Gemeinde Sils und Engadin Tourismus.

Die Strukturüberprüfung fokussierte sich primär auf jene Akteure, die übergeordnet und im Auftrag der Gemeinde für den Tourismus in Sils tätig sind, namentlich Sils Tourismus und Engadin Tourismus sowie die Gemeinde selbst.

Sils Tourismus

- Sils Tourismus ist als Verein organisiert:
 - Gewählter Vorstand
 - 2-3 operativ tätige Mitarbeitende, welche jedoch bei der Gemeinde angestellt sind
- Sils Tourismus übernimmt im Rahmen einer Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde folgende Aufgaben:
 - Strategisch: Lokale Tourismusstrategie
 - Operativ: Kommunikation und Marketing vor Ort, Events, Produktentwicklung, Zusammenarbeit mit Leistungspartnern

Engadin Tourismus

- Engadin Tourismus ist eine Aktiengesellschaft:
 - Regionaler Grundauftrag (Regionale Strategie, Produkte, Angebote, digitale Plattformen, Vermarktung, (Events))
 - Je nach Gemeinde erbringt Engadin Tourismus Zusatzaufträge für Gäste-Information und/oder Tourismusmanagement
 - In Sils führt Engadin Tourismus im Auftrag der Gemeinde die Gäste-Information mit Poststelle.

Gemeinde Sils

- Die Gemeinde Sils erteilt, finanziert und führt touristische Leistungsaufträge:
 - Engadin Tourismus: Regionaler Grundauftrag und Gäste-Information mit Poststelle Sils
 - Sils Tourismus: Lokales Tourismusmanagement, Umsetzung Tourismusstrategie
- Die Gemeinde Sils erbringt selbst touristische Leistungen:
 - Lokale Infrastrukturen und Wege, Ortsbild
 - Steuern, Bewilligungen
 - Events
 - Information von Stakeholdern im touristischen Kontext (z.B. am Schalter der Gemeindeverwaltung, Anlass für Zweitheimische).

2.2 Herausforderungen im Tourismus in Sils

2.2.1 Vorgehen

Zu **Beginn des Prozesses** wurde die Ausgangslage eingehend beleuchtet. Hierfür dienten verschiedene Unterlagen und Dokumente wie beispielsweise Leistungsvereinbarungen und Sitzungsprotokolle. Ergänzend wurde mit anderen Gemeinden in- und ausserhalb des Engadins das Gespräch gesucht, um einen Einblick in deren Strukturen zu erhalten.

Der Fokus wurde in dieser Phase auf zehn halbstrukturierte Interviews gelegt, die im **Januar 2026** mit nachfolgenden Personen als Vertretung von verschiedenen Anspruchsgruppen durchgeführt wurden. Zwei angefragte Personen hatten kein Interesse an einer Mitwirkung.

- Vorstand Sils Tourismus: Adriano Coretti, Adrian Gilly, Achim Grosser, Curdin Perl, Luzi Seiler
- Roman Lehner (ehem. Präsident Sils Tourismus)

- Hotelierverein: Patrick Dietrich (Hotel Waldhaus)
- Corvatsch AG: Markus Moser (Vorsitzender der Geschäftsleitung)
- Engadin Tourismus: Jan Steiner (CEO), Marina Schneider (Head of Guest Relations), Gabriela Giacometti-Meier (Manager Tourist Information Sils)
- Mitarbeitende Sils Tourismus: Milena Camichel, Selina Hauri
- Gemeinde Sils: Soraia Menghini (Tourismustaxen, Bewilligungen), Menga Marchi (Kanzlei) und Michael Mathis (Werkgruppe)

Anfangs Februar erfolgte eine Prozessinformation auf der Webseite der Gemeinde ([Strukturüberprüfung Tourismus in Sils - Gemeinde Sils i. E./Segl](#)).

2.2.2 Zentrale Erkenntnisse

Herausforderungen im heutigen System

- Unklare Führungslinien der operativen Mitarbeitenden von Sils Tourismus (zwischen Gemeinde und Vorstand Sils Tourismus)
- Unklare/fehlende Regelung der Kompetenzen und Rollen der Akteure (strategisch vs. operativ; zwischen den Akteuren)
- Doppelspurigkeiten, v.a. Marketing, Kommunikation, Events
- Distanz (räumlich, inhaltlich und persönlich) zwischen den Sils (Gemeinde, Sils Tourismus) und Engadin Tourismus
- Hoher Abstimmungs-, Koordinations- und Informationsbedarf «im Dreieck» zwischen Gemeinde, Sils Tourismus und Engadin Tourismus führt zu Reibungsverlusten und trägen Prozessen.
- Fehlendes Stakeholder-Management auf lokaler Ebene

Allgemein

Dem Tourismus in Sils geht's gut. Man hat einen guten Namen, viele Stammgäste, starke Gastgeber-Betriebe. Natur und Landschaft sind das grosse USP und man trägt Sorge zu dem, «was man hat».

Innovation/Verjüngung

Es wird viel über den Wunsch und das Bedürfnis, innovativ zu sein, gesprochen. Die einzelnen Akteure fühlen sich jedoch durch andere Akteure darin blockiert. Seitens Leistungspartner besteht der Eindruck, dass man im Tourismus mehr verwaltet als gestaltet und eine Verjüngung wichtig wäre. Ein gemeinsames Bild der Strategie und Positionierung fehlen.

Stolz und Eigenständigkeit

Man ist zu Recht Stolz auf Sils. Wenn dieser Stolz regionale Synergien und Kooperationen erschwert, ist dies problematisch, zumal die heutigen Anforderungen an Tourismusmanagement und –marketing zunehmend komplexer werden und entsprechendes Expertenwissen verlangen.

Statt alles vor Ort machen und bestimmen zu wollen, braucht es eine Fokussierung auf jene Bereiche, wo man die grösste Wirkung erzielen kann. Erst aus der Klärung dieser Fragestellung kann abgeleitet werden, welche Profile man künftig vor Ort benötigt und wo regionale Partnerschaften Sinn machen und Mehrwert stiften.

Stakeholder-Management

Ein koordiniertes, professionelles und zielgerichtetes Stakeholder-Management ist inexistent. Damit fehlt der Nährboden für geeinte Entwicklungen, man agiert reaktiv auf Begehrlichkeiten und die Gefahr von «aufgestautem Frust» besteht.

Rollen und Kompetenzen

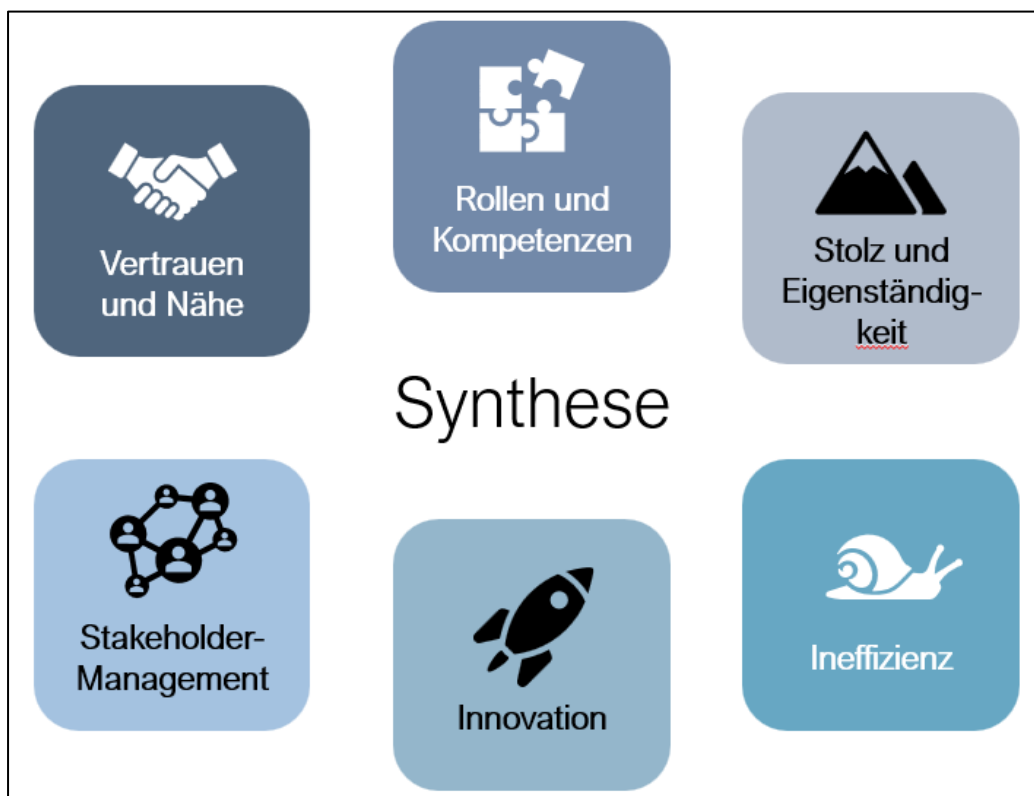
Es ist sowohl für Personen «im System» als auch für Aussenstehende unklar, wer heute welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen hat. Hinzu kommt erschwerend, dass das Bewusstsein für die Grenzen zwischen strategisch und operativ teilweise fehlt. Ebenso besteht Unsicherheit darüber, wer die ST-Mitarbeitenden oder die Zusammenarbeit mit ET führt/verantwortet.

Ineffizienz

All dies führt dazu, dass viele Austauschgefässe und umständliche Entscheidungsloops bestehen, der Informationsaustausch aufwändig und die tägliche Arbeit ineffizient werden. Hinzu kommt der damit in Kauf genommene laufende Reibungsverlust.

Vertrauen und Nähe

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Vertrauen der verschiedenen Akteure in alle Richtungen angeschlagen zu sein scheint. Zur teilweisen räumlichen Distanz kommt auch noch eine emotionale hinzu. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen elementar.



3 Entwicklung von drei Szenarien

3.1 Vorgehen

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Situationsanalyse wurden im **Februar 2026** durch die Projektleitung verschiedene Szenarien entwickelt und mit der Steuerungsgruppe eingehend diskutiert.

Mitte März 2026 wurden die drei Szenarien dem Gemeindevorstand im Sinne eines Zwischenberichts präsentiert.

Ende März 2026 fand schliesslich ein Szenarien-Workshop mit Vertretungen verschiedener Anspruchsgruppen statt. Eine zum Workshop geladene Person musste sich krankheitsbedingt entschuldigen.

- Vorstand Sils Tourismus: Adriano Coretti, Adrian Gilly, Achim Grosser, Curdin Perl, Luzi Seiler
- Roman Lehner (ehem. Präsident Sils Tourismus)
- Kevin Weiner (ehem. Vorstand Sils Tourismus)
- Corvatsch AG: Markus Moser (Vorsitzender der Geschäftsleitung)
- Hotelierverein: Patrick Dietrich (Hotel Waldhaus) → aufgrund einer Terminkollision fand die Besprechung an einem separaten Termin statt
- Engadin Tourismus: Jan Steiner (CEO), Marina Schneider (Head of Guest Relations), Gabriela Giacometti-Meier (Manager Tourist Information Sils)
- Mitarbeitende Sils Tourismus: Milena Camichel, Selina Hauri
- Gemeinde Sils: Barbara Aeschbacher (Gemeindepräsidentin), Jörg Meyer (Gemeindevorstand)

Gemeinsam mit den 15 Teilnehmenden wurden die drei Szenarien am Workshop eingehend diskutiert und geschärft: So wurden Chancen und Risiken gesammelt und diskutiert. Zusätzliche Varianten, Verbesserungen und Alternativen wurden ebenfalls eingebracht.

Ende März 2026 wurde eine weitere Prozessinformation auf der Webseite der Gemeinde veröffentlicht ([Strukturüberprüfung Tourismus in Sils - Gemeinde Sils i. E./SeqI](#)).

Im Nachgang an den Workshop waren die Teilnehmenden eingeladen, die vorstellten Szenarien mittels Bewertungsraster mit verschiedenen Kriterien zu beurteilen und Punkte zu verteilen. Alle Teilnehmenden haben eine Bewertung eingereicht.

Anfang April 2026 fand für die Vereinsmitglieder von Sils Tourismus eine Online-Information statt, an der die Szenarien ebenfalls präsentiert wurden. Anschliessend wurde die Möglichkeit geboten, dass sich die Mitglieder von Sils Tourismus im Rahmen der Diskussionsrunde oder schriftlich zu den Szenarien äusserten. Es gingen 10 schriftliche Rückmeldungen ein.

Im Anschluss an die Online-Information hat der Vorstand Sils Tourismus die Szenarien diskutiert und beurteilt.

3.2 Ziele und Prämissen der künftigen Struktur

Die künftige Struktur soll unter anderem

- schlanker und dadurch schlagkräftiger und effizienter werden.
- Doppelspurigkeiten und Abstimmungsbedarf reduzieren.
- Transparenz und Klarheit über die Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der involvierten Akteure schaffen.
- starkes Fundament für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Tourismus in Sils bilden und das Wachstum von gegenseitigem Vertrauen fördern.
- eine starke Einheit bilden um selbstbewusst und fokussiert eine professionelle Umsetzung der Tourismusstrategie in Sils zu ermöglichen.
- offen für Partnerschaften in- und ausserhalb der Gemeinde sein.

Die neue Struktur wurde unter den folgenden Prämissen erarbeitet:

- Der regionale Grundauftrag an Engadin Tourismus ist nicht in Frage gestellt (Regionale Strategie, regionale Produkte und Angebote, digitale Plattformen, Vermarktung, (Events)).
- Gemeinde-Services (Steuern, Bewilligungen, Infrastrukturen) bleiben weiterhin bei der Gemeinde.
- Die Gäste-Information kann frühestens auf 1.1.2027 einem neuen Akteur übergeben werden. Entscheidung kann zu einem späteren Zeitpunkt folgen und ist deshalb für die Überlegungen nicht zentral.
- Der Fokus liegt auf bestehenden Akteuren (Sils Tourismus, Gemeinde Sils, Engadin Tourismus).

Im Prozess ging es somit um die Klärung der Frage, wie die Bereiche Kommunikation vor Ort, lokale Tourismusstrategie, lokales Tourismusmanagement, lokale Events sowie allfällige weitere lokale Aufgaben künftig gelöst werden.

3.3 Die Szenarien

Szenario «Sils Tourismus»

Der Verein Sils Tourismus wird für Sils die Lead-Organisation im Bereich der lokalen Tourismusentwicklung, bei der alle Fäden zusammenlaufen. Der Verein erhält mehr Kompetenzen und übernimmt mehr Verantwortung, indem er die strategische und operative Führung inkl. Finanzen der touristischen Aufgaben vor Ort verantwortet.

Szenario «Tourismusgemeinde»

Die Gemeinde Sils wird die Lead-Organisation im Bereich der lokalen Tourismusentwicklung. Ein Tourismusrat als touristisches Fachgremium übernimmt die strategische und operative Führung und damit die Verantwortung für die Tourismusentwicklung.

Szenario «Engadin Tourismus»

Engadin Tourismus übernimmt für Sils die Lead-Organisation im Bereich der lokalen Tourismusentwicklung und -umsetzung. Ein kommunaler Tourismusrat als touristisches Fachgremium ist zuständig für die lokale Strategiearbeit.

3.3.1 Szenario-unabhängige Aufgaben

Unabhängig davon, welches Szenario verfolgt wird, gilt es im Sinne einer stabilen Umsetzung insbesondere folgende Punkte zu klären respektive anzugehen.

- Klare Rollendefinition der unterschiedlichen Akteure (Kompetenzmatrix)
 - Finanzen (Kompetenzen, Budgets, Zahlungsflüsse...)
 - Weisungsbefugnisse, Führungslinien, Entscheidungskompetenzen → Kompetenzmatrix
 - Organigramm und Stellenprofile
 - Klärung Zuständigkeiten operative und strategische Einheiten
- Leistungsvereinbarungen zwischen den Akteuren aktualisieren und ggf. ergänzen (Aufgaben, messbare Ziele, Kompetenzen)
- Strategie «Tourismus in Sils» schärfen (Zielgruppen, USPs, Schwerpunkte, messbare Ziele, Einbettung Engadin Tourismus, Aufgaben...) → gemeinsames Zielbild
- Abgestimmter Masterplan Infrastrukturentwicklung Sils (nächste 10 Jahre)
- Kommunikation ggü. Stakeholdern / Öffentlichkeit
- Regelmässige Evaluation (Mitarbeitende, Partner, ggf. Gäste)
- Ggf. (Re-) Branding «Sils»

3.4 Beurteilung der Szenarien

3.4.1 Erkenntnisse aus dem Stakeholder-Workshop

Chancen

Sils Tourismus	Tourismusgemeinde	Engadin Tourismus
Eigenständigkeit vorhanden	Kürzere Weisungslinien (z.B. Lawinenkommission)	Grösseres Netzwerk Personalsuche
Näher bei den Leistungspartnern → Stakeholder-Management	Näher an Infrastrukturthemen	Selbstbestimmung durch Tourismusrat vor Ort gewährleistet
Perspektiven aus unterschiedlichen Branchen	Kostengünstige Variante	Globalere Ausstrahlung
	Stärkung des Tourismus in der Gemeinde durch direkte Einbindung	Touristisches <u>Know-How</u>
	Vielfalt des Gremiums ist das A&O! Hier gut möglich?	Big Picture
		Klare Kostenstruktur
		Vereinfachte Führung
		Bestehender professioneller Apparat
		Geteilte Kosten Print/Web/Content
		Aufschrei nach Professionalität

Risiken

Allgemein (alle Szenarien)	Sils Tourismus	Tourismusgemeinde	Engadin Tourismus
Der Teufel liegt im Detail	Personalverantwortung für Verein schwierig	Drive Tourismus vs. Strukturen Gemeinde	Angst Identitätsverlust
Funktioniert nur bei Kompetenzen in Gremien	Administration wird aufgeblasen (Kosten x Leistung); nötige Fachkompetenzen; Aufwand	Abhängigkeit von Fachkompetenz Gemeindevorstand	Akzeptanz in Bevölkerung
Fehlende Personalunion Präsidenten	Fehlende Kompetenzen zu Gemeindeservices	Feste Finanzkompetenzen Gemeinde	Schnittstellen-Thematik
Es braucht ein strategisches Gremium mit Fachkompetenz	Partikularinteressen Verein		Fehlende Kompetenzen <u>ggü.</u> Gemeinde-Services
Keine klare Zuteilung Personalführung / Kompetenz			
Fehlendes Vertrauen gegenseitig behindert jede Variante			

Ressourcen und Kompetenzen

Sils Tourismus	Tourismusgemeinde	Engadin Tourismus
Personalintensiv	Geschäftsführer*in + Gemeindeschreiber = Power	Regionale Infokompetenz
Mit den richtigen «Köpfen» sehr kompetent	Ressource Tourismus in der Verwaltung!	Ausfall Ausgleich
Klassischer Kurverein	Personalpool Werk/Tourismus Manpower	Finanziell attraktiv
Vorstand ist auch Manager	Berät oder entscheidet der Tourismusrat?	Berät oder entscheidet der Tourismusrat?
	Gremium öffnen = positive Ressource	Gremium öffnen = positive Ressource

Stakeholder und Akzeptanz

Sils Tourismus	Tourismusgemeinde	Engadin Tourismus
Kleinste Veränderung zur bestehenden Lösung, nur höhere Kompetenzen für Verein.	Unternehmerisches Denken tief	Nur noch zwei Akteure
Klare Struktur! Klarer Auftritt! In Sils	Klare Struktur! Klarer Auftritt! In Sils	Professionelle Struktur Engadin Tourismus
Engadin Tourismus in Vorstand Sils Tourismus	Engadin Tourismus im Tourismusrat	Kleinstmöglicher Aufwand für die Gemeinde
Geschäftsführer!	Geschäftsführer!	Geschäftsführer!
Akzeptanz höher	Schnittstelle Infrastruktur	Verlust der Selbstbestimmung (Angst)
Ist der formale Aufwand für Sils Tourismus so leistbar?	Wo ist Sils Tourismus hier? Teil des Tourismusrats? Aufgabe	
Unternehmerisches Denken hoch	Wer garantiert Fachgremium bei politischer Wahl?	

3.4.2 Rückmeldungen der Mitglieder von Sils Tourismus

Die meisten der 10 Rückmeldungen favorisieren das Szenario «Sils Tourismus»:

- Tourismus gehört in die Hände von Fachleuten, nicht der Politik; die Gemeinde soll Leistungsauftrag und Budget setzen und sich danach heraushalten.
- Szenario «Tourismusgemeinde» wird wegen «Verpolitisierung» und Trägheit abgelehnt, Szenario «Engadin Tourismus» wegen drohendem Verlust der Sils-USP (Ruhe, Kraftort, Eigenständigkeit).

Es gab jedoch auch Gegenstimmen:

- Für die «Tourismusgemeinde» sprechen: Bündelung von Aufgaben, Personal und Mitteln in einer Organisation, Verantwortung eindeutig bei der Gemeinde, Tourismusrat nur beratend.
- Gegenargument zur Machtkritik: Die Gemeinde sei kein Geldgeber mit Machtgefälle – was fehle, sei eine starke operative Geschäftsführung.

3.4.3 Schriftliche Bewertung der Szenarien

Die 15 Workshopteilnehmenden bewerteten schriftlich die drei Szenarien anhand von 7 Kriterien, welche sie auch gewichten konnten. Dies ergab folgendes Bild:

Kriterium	Beschreibung	Gewichtung des Kriteriums (1 oder 2)	Szenario «Sils Tourismus»	Szenario «Tourismus-gemeinde»	Szenario «Engadin Tourismus»	Bemerkungen
Strategie	- Unabhängigkeit der Tourismusentwicklung in Sils von politischen Richtungswechseln. - Ein strategie- und zielbezogenes Monitoring und Reporting stellt klare Führungsleitlinien dar. - Synergien mit Engadin Tourismus werden bestmöglich genutzt, bezahlte Leistungen werden in Anspruch genommen. - Der ehrenamtliche Aufwand strategischer Gremien wird reduziert, die Professionalisierung erhöht.	1.63	2.75	3.31	3.88	1) Sils Tourismus erfordert jedoch einen vollständigen Neuaufbau. Das Gemeindemodell bringt bestehende Strukturen, ist jedoch politisch geprägt. Engadin Tourismus ist professionell aufgestellt, jedoch mit geringerer lokaler Steuerung. 2) politische Unabhängigkeit gibt es nur, wenn es eine komplette Abkopplung auch finanzieller Art gibt.
Organisation	- Schlanke und einfache Organisation sowie Entscheidungswege ermöglichen eine schlagkräftige Umsetzung von Massnahmen und Projekten. - Koordinationsmeetings und Austauschgespräche werden hinsichtlich Teilnehmendenkreis und Intervallen schlank gehalten und optimiert. - Der Grad der Professionalisierung auf lokaler Ebene nimmt zu. - Resilienz ggü. Krisen, Engpässen oder personellen Wechseln. - Lokale Leitungsperson ist «Gesicht» des Silser Tourismus mit Fokus auf Tourismusentwicklung, Schnittstellen- und Netzwerkmanagement/Repräsentation.	1.81	2.38	4.06	3.75	1) aus meiner Sicht gibt es hier beim Szenario Sils Tourismus grossen Aufbauaufwand und erhebliche Umsetzungsrisiken (Neuaufbau, Kompetenzen, etc.)
Finanzen	- Es kann eine wirtschaftliche Effizienzsteigerung erzielt werden. - Bessere Planbarkeit durch jährlichen Budgetrahmen und Budgetkompetenz für die operativ Verantwortlichen. - Der Verwaltungsaufwand «Tourismus» wird reduziert. - Es besteht die Möglichkeit für Co-Finanzierungen, z. B. durch Förderung von Projekten und Events.	1.50	2.31	3.56	3.38	1) Sils Tourismus müsste finanzielle Strukturen und Sicherheiten teilweise neu aufbauen
Markt und Positionierung	- Die Silser USP's werden gezielt gestärkt und weiterentwickelt. - Die Marke Sils erstarbt und wird professionell geführt. - Es wird in Themen gedacht und gearbeitet und stimmige Kooperationen mit Akteuren in- und ausserhalb des Tals werden proaktiv gesucht und gepflegt. - Die Schlagkraft in Marketing und Kommunikation wird erhöht (Effizienter Mitteleinsatz, Kompetenzen, Auftritt).	1.69	3.13	3.44	3.06	
Gäste und Angebot	- Eine proaktive und progressive Angebotsentwicklung wird ermöglicht und forciert. - Es werden gezielt Angebote für die wichtigsten Silser Zielgruppen entwickelt, wo möglich und sinnvoll in Kooperation mit anderen Akteuren. - Die Qualitätssicherung des touristischen Angebots vor Ort ist sichergestellt. - Die Gäste-Information distribuiert qualitativ hochwertige, korrekte Informationen zu Sils und der Region und ist wichtiger Kommunikationskanal zu Gästen, Ein- und Zweiteheimischen.	1.75	3.63	3.63	3.44	
Stakeholder	- Der direkte Dialog mit lokalen Anspruchsgruppen wird gezielt gefördert und gemanagt. - Das regionale Netzwerk wird proaktiv gepflegt und entwickelt. - In Sils findet eine regelmässige und proaktive Kommunikation nach innen statt (Information, Sensibilisierung) und es bestehen Plattformen für den persönlichen Austausch. - Kooperationen werden proaktiv gefördert. - Die ökologische und soziale Verträglichkeit des Tourismus in Sils wird proaktiv gemanagt.	1.50	3.88	3.94	2.88	
Kultur	- Es entsteht ein Wir-Gefühl im Tourismus in Sils zwischen den verschiedenen Akteuren. - Die Kompetenzen der unterschiedlichen Parteien werden anerkannt. - Die neuen Strukturen werden von den direkt und indirekt Betroffenen mitgetragen.	1.38	3.75	3.75	2.38	1) Sils Tourismus fördert die lokale Identität und das Wir-Gefühl am stärksten. Das Gemeindemodell wirkt eher administrativ. Bei Engadin Tourismus besteht das Risiko einer geringeren Identifikation der lokalen Akteure.
		Total	21.07	25.00	23.43	
		Total gewichtet	33.21	40.07	37.93	

Zusammenfassung der Argumente

	Sils Tourismus	Gemeinde Sils	Engadin Tourismus
+	• Verbundenheit • Identität und Interessensvertretung • Lokale Verankerung • Unternehmerische Führung möglich	• Nähe zu Infrastruktur und Gemeinde-Services • Formale Klarheit • Synergien innerhalb Betrieb (Kostenersparnis) • Alles in Sils ist Tourismus	• Professionalität • Stabilität / Resilienz Betrieb • Effizienz und Integration in regionales Tourismussystem • Entlastung Gemeinde
-	• Aufbau- und Professionalisierungsaufwand • Abhängigkeit Ehrenamt • Begrenzte Resilienz	• Trägheit Verwaltung • Politisierung Tourismus • Akzeptanzproblem • Fehlende unternehmerische Dynamik	• Angst vor Identitäts- und USP-Verlust • Akzeptanzproblem • Tiefe Priorisierung Sils • Angst vor fehlender lokaler Steuerungsmacht

Zwischen den Zeilen liessen sich zudem ein gewisser Unmut gegenüber dem Gemeindevorstand sowie politisches Seilziehen feststellen. Frust aus vergangenen Jahren verbunden mit der Einstellung «früher war alles besser» sowie Unwissen und falschen Annahmen prägen die Rückmeldungen ebenso wie vom Strukturprozess unabhängige Themen.

4 Entscheidung

4.1 Vorgehen

Anhand der vielseitigen eingegangenen Rückmeldungen wurden die Szenarien im **April 2026** erneut überarbeitet und intensiv in der Steuerungsgruppe diskutiert.

Der Vorstand Sils Tourismus hat **im April** die Szenarien wie folgt eingeschätzt:

- Szenario «Sils Tourismus» wird mehrheitlich als sympathisch und sinnvoll beurteilt, bringt jedoch einen erhöhten organisatorischen und personellen Aufwand mit sich.
- Szenario «Tourismusgemeinde» wird auch mehrheitlich als sympathisch und sinnvoll beurteilt, wird aufgrund des aktuellen politischen Umfelds aber auch als schwierig eingeschätzt.
- Szenario «Engadin Tourismus» wird als wenig attraktiv bzw. nicht tragbar beurteilt, insbesondere aufgrund möglicher Abhängigkeiten.
- Als zentral wird ein unternehmerisches, eigenständig agierendes und lokal verankertes Modell erachtet. Eine Einbindung von Engadin Tourismus wird grundsätzlich begrüsst, jedoch in einer ergänzenden und nicht dominierenden Rolle.

Schliesslich formulierte die Steuerungsgruppe einstimmig eine Umsetzungsempfehlung «Tourismusgemeinde» zu Händen des Gemeindevorstands und arbeitete das Szenario detailliert aus. Dieses Szenario wurde auch von der beauftragten externen Firma Mounteco GmbH empfohlen.

Ende April 2026 behandelte der Gemeindevorstand das Thema im Rahmen seiner Klausur. Er liess sich die Umsetzungsempfehlung erläutern und diskutierte unter Einbezug der externen Firma und des Präsidenten von Sils Tourismus. Anschliessend entschied sich der Gemeindevorstand für das Modell «Tourismusgemeinde». Dieses Modell erhielt in der

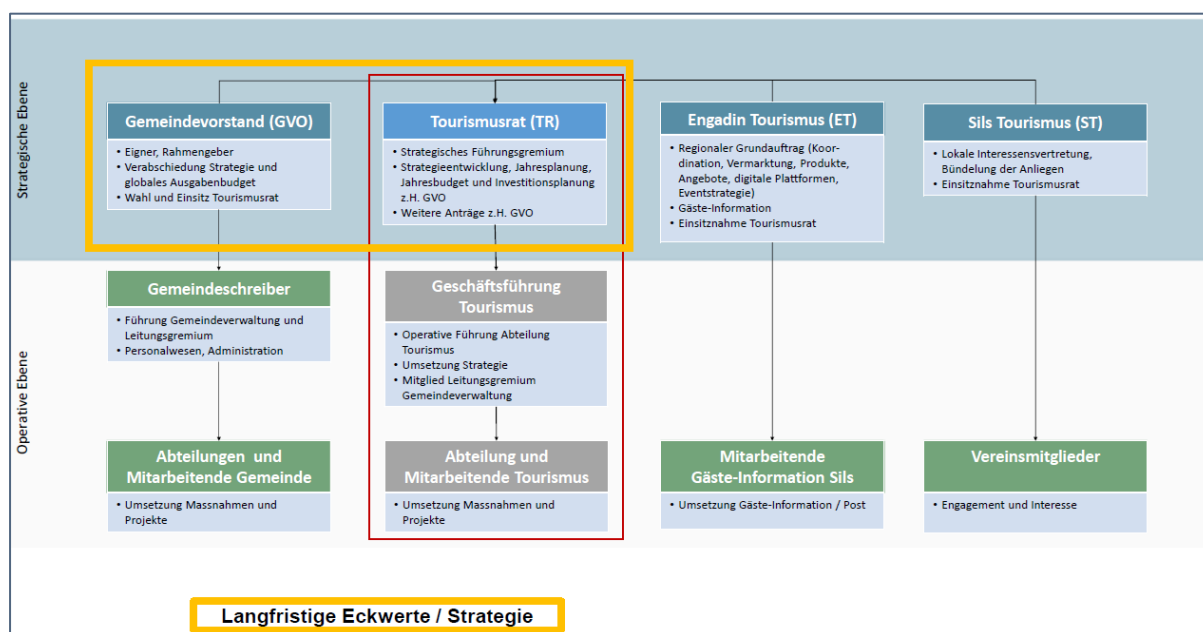
Bewertungsmatrix die beste Bewertung und hat sich in der Steuerungsgruppe sowie unter den Workshopteilnehmenden klar als stärkstes und robustestes herauskristallisiert.

Anfangs Mai hat der Gemeindevorstand diesen Entscheid auf der Webseite der Gemeinde veröffentlicht (<https://www.sils-segl.ch/nachricht-aktuell/strukturentscheid-tourismus-in-sils.html>).

4.2 Tourismusgemeinde Sils

Basierend auf den Analysen, Interviews, Workshops und Rückmeldungen hat sich das Modell «Tourismusgemeinde» gegenüber den beiden anderen Vorschlägen durchgesetzt.

- **Gemeindevorstand (GVO)**
Politischer Auftraggeber, Gesamt- und Budgetverantwortung, globales Ausgabebudget durch Gemeindeversammlung verabschiedet
- **Tourismusrat (TR)**
Strategieentwicklung, Budgetplanung, Positionierung und Angebote
Fachgremium mit 7 Mitgliedern (1 zuständige Vertretung Gemeindevorstand, 1 Vertretung Engadin Tourismus, 3 Vertretungen Verein Sils Tourismus, 2 externe fachspezifische Tourismusexperten)
- **Geschäftsführung Tourismus (GF)**
Eigenständige operative Umsetzung der definierten Strategie, mehr Verantwortung und Kompetenzen. Einsitz im zentralen operativen Leitungsgremium der Verwaltung, Beisitz im Tourismusrat



4.2.1 Warum die «Tourismusgemeinde»?

Stärken der «Tourismusgemeinde»

- **Klare Führung statt Dauerabstimmung**
Reduziert Reibungsverluste, klärt Kompetenzfragen, entlastet Ehrenamt und Politik, erhöht Umsetzungsgeschwindigkeit
- **Starker lokaler Einfluss ist strukturell verankert**
Lokale Interessen sind institutionell über den Verein Sils Tourismus im Tourismusrat vertreten, weitere Austauschgefässe und Plattformen öffnen die Möglichkeiten sich einzubringen
- **Entpolitisierung des touristischen Alltags**
Der Gemeindevorstand konzentriert sich auf die langfristige Strategie, die vom Tourismusrat erarbeitet wird und gibt für die Umsetzung lediglich den Rahmen (Ziele, Budget) vor.
- **Professionelle Führung mit starker Stimme in der Gemeinde**
Neue Geschäftsführung ist Gesicht des Tourismus nach aussen und nimmt direkt Einfluss auf weitere tourismusrelevante Themen im Gemeindebetrieb
- **Effizienter Einsatz der verfügbaren Mittel**
Synergien innerhalb der Gemeindeorganisation, transparente Budgets und Controllin
- **Lokale Identität bleibt erhalten, regionale Stärke wird genutzt**
Klar institutionalisiertes strategisches und operatives Zusammenspiel der «Silser» mit Engadin Tourismus erhöht Wirksamkeit und Wahrnehmung

Mögliche Bedenken, und wie ihnen gezielt entgegengewirkt wird

- **Machtverschiebung zur Gemeinde**
Der Gemeindevorstand setzt Leitplanken und kontrolliert, für die Strategie und Umsetzung sind der Tourismusrat und die die Abteilung Tourismus verantwortlich.
- **Der Verein Sils Tourismus wird entmachtet**
Der Verein gewinnt an Bedeutung durch Einbindung in den Tourismusrat, wird operativ jedoch entlastet. Die Rolle als Sprachrohr und Interessensvertretung wird durch ein klares Stakeholder-Management gestärkt.
- **Modell steht und fällt mit den richtigen Köpfen**
Gilt für jedes Szenario; zentral sind ein klares Rollenverständnis und klare Strukturen sowie gegenseitiges Wohlwollen und Vertrauen
- **Skepsis gegenüber Verwaltungskultur**
Tourismus ist eine eigene Abteilung mit Sitz im operativen Leitungsgremium der Gemeindeverwaltung. Unternehmertum entsteht durch Personen und Führung, nicht durch die Rechtsform.
- **Erhöhter Umsetzungsaufwand zu Beginn**
Korrekt, die Umsetzung erfordert Ressourcen und weitere Abklärungen. Im laufenden Betrieb reduziert das Modell die Komplexität.

4.2.2 Die 4 Säulen der neuen Tourismusgemeinde



- Sils professionalisiert und stärkt den Tourismus.**
 Durch die Einsetzung eines breit abgestützten und fachlich starken Tourismusrats werden touristische Belange von Touristikern und Touristikerinnen geführt. Mit dem Beizug externer Fachpersonen wird er aufgewertet. Der Gemeindevorstand konzentriert sich auf die langfristig strategischen Eckpunkte und gibt den übergeordneten finanziellen Rahmen vor. Der Tourismusrat verantwortet die touristische Zukunft sowie die Strategie und gestaltet vorausschauend Positionierung und Angebote. Innerhalb des globalen Ausgabenbudgets setzt er Schwerpunkte.
- Sils integriert den Tourismus**
 (Fast) alles in Sils ist Tourismus - diese hohe Bedeutung erfordert, dass der Tourismus umfassend verstanden und gesteuert sowie integriert umgesetzt wird. Eine umsetzungsstarke Geschäftsführung Tourismus setzt die Strategie in eigenständiger Verantwortung um. Sie vertritt als integrierter Teil des Leitungsgremiums der Gemeindeverwaltung die touristischen Anliegen in der Gemeinde. So kann sie direkt Einfluss auf relevante Themen und Projekte nehmen.
- Sils optimiert Zuständigkeiten und Abläufe**
 Dank einer Klärung von Rollen, Kompetenzen und Führungslinien werden Reibungsverluste und Doppelspurigkeiten deutlich reduziert. Damit bleibt mehr Energie für die konkrete Umsetzungsarbeit und Tourismusförderung und die Stabilität wird erhöht. Die Wirkung für Sils wird gesteigert sowie Synergien genutzt.
- Sils arbeitet enger zusammen**
 Der Austausch und die Zusammenarbeit mit lokalen Anspruchsgruppen für die touristische Entwicklung wird durch den Tourismusrat zusammen mit der Geschäftsführung Tourismus und dem Gemeindevorstand gezielt ausgebaut. Auf regionaler Ebene wird die Zusammenarbeit mit Engadin Tourismus u.a. durch Einsitznahme im Tourismusrat und projektbezogene Unterstützung verstärkt.