wirtschaftsforum graubünden denkwerkstatt der wirtschaft

Arealsynergien für Hotelinvestitionen nutzen

Vertiefungsbericht (V1) im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“

Chur, Oktober 2015

Unterstützt von:

innovation tourism

graubünden erweitert den Horizont.

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden Unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Bearbeitung	Peder Plaz, Irene Bösch, Michael Isenring
Begleitgruppe	Christoph Sünderhauf (VRP Lenzerheide Bergbahnen AG) Ernst Wyrsch (VRP Arosa Kulm, Präsident Hotelleriesuisse GR) Marcel Friberg (Präsident Graubünden Ferien) Stefan Forster (Fachstellenleiter Center da Capricorns) Piotr Caviezel (Leiter Vertrieb und Marketing der Rhätischen Bahn) Michael Caflisch (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden)
Veröffentlichung	Oktober 2015
Titelbild	Jugendherberge Saas-Fee: Im September 2014 wurde in Saas-Fee die neue Jugendherberge eröffnet. Das bestehende Freizeitzentrum wurde umgebaut und erneuert (Renovation des Schwimmbads, Neubau des Wellness- und Fitnessbereichs). Auf der Wellnessanlage wurde eine neue Jugendherberge gebaut. So wurde sowohl für die Gäste der Jugendherberge als auch für die Betreiber der Freizeitanlage ein Mehrwert geschaffen. ↳ Mehr dazu in Kapitel 3.1.1
Projektnummer	33001.2014.23

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

1 Problemstellung 7

1.1 Einleitende Gedanken 7

1.2 Ausgangslage und Ziele 7

1.3 Methodischer Rahmen 8

2 Lösungsmodell 9

2.1 Idee in Kürze 9

2.2 Erläuterndes Beispiel 10

2.3 Nutzen für die verschiedenen Akteure 10

3 Typen von Arealsynergien 13

3.1 Hotels und Feriendörfer mit öffentlichen Hallenbädern und Sportzentren kombinieren 13

3.2 Hotels und Feriendörfer auf Parkplätzen von Bergbahnen realisieren 16

3.3 Hotels mit Passerellen anbinden 17

3.4 Siedlungen, Hotels und Feriendörfer an Skigebiete anbinden 18

3.5 Hotels auf Golfplätzen realisieren 20

3.6 Hotels auf Bauernhöfen realisieren 21

4 Potenziale von Arealsynergien in Graubünden 23

4.1 Herleitung der Potenziale für die verschiedenen Typen von Arealsynergien 23

4.2 Übersicht über die Potenziale 25

5 Herausforderungen 27

5.1 Raumplanerische Herausforderungen 27

5.2 Finanzielle Herausforderungen 29

5.3 Herausforderungen im Vorgehen bei der Umsetzung 30

6 Fazit 31

6.1 Problemstellung 31

6.2 Wichtigste Erkenntnisse 31

6.3 Empfehlungen des WIFO 32

Für den eiligen Leser:

Auf der letzten Seite des Berichts finden Sie eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

Vorwort

Die Bündner Tourismuswirtschaft steht vor grossen Herausforderungen. Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative, die gleichzeitige dramatische Aufwertung des Schweizer Frankens[1] und die allgemeine Skepsis der Bevölkerung gegenüber Grossprojekten (Olympische Winterspiele, Skigebietserweiterungen usw.) zwingen die Tourismuswirtschaft alternative Geschäftsfelder zu finden oder sich der neuen Realität anzupassen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden möchte mit der Initiative „Strategien für Bündner Tourismusorte" zur Neuausrichtung der Bündner Tourismuswirtschaft einen Beitrag leisten, indem es Ideen, Strategien und Lösungsansätze für die Anpassung der Geschäftsmodelle entwickelt und die dringend notwendige Diskussion anstösst.[2]

Wir nehmen dabei für uns nicht in Anspruch, neue bahnbrechende Ideen zu formulieren. Unser Ziel ist es vielmehr, die Fülle der bestehenden Ideen und Lösungswege zu prüfen und im Sinne einer Synthese der vielen bereits bestehenden Studien zu touristischen Fragen Klarheit über folgende Punkte zu schaffen:

a) Welcher Spielraum bzw. welche Optionen bestehen für die Bündner Tourismuswirtschaft in den einzelnen Geschäftsfeldern?

b) Welche Strategien versprechen Erfolg?

c) Für welche Themen sollen Zeit, Geld und Energie eingesetzt werden?

d) Welche Akteure sind für welches Thema und zu welchem Zeitpunkt die zentralen Ansprechpartner?

Für unsere Arbeit haben wir mit einer Vielzahl von Fachleuten und Betroffenen gesprochen und Tausende Seiten bestehender Studien und Statistiken gewälzt. Aufgrund der Fülle an Themen haben wir uns entschieden, unsere Erkenntnisse in mehrere verdaubare Portionen bzw. Berichte aufzuteilen. Dabei sind folgende Publikationen (vgl. auch Abb. 1) entstanden:

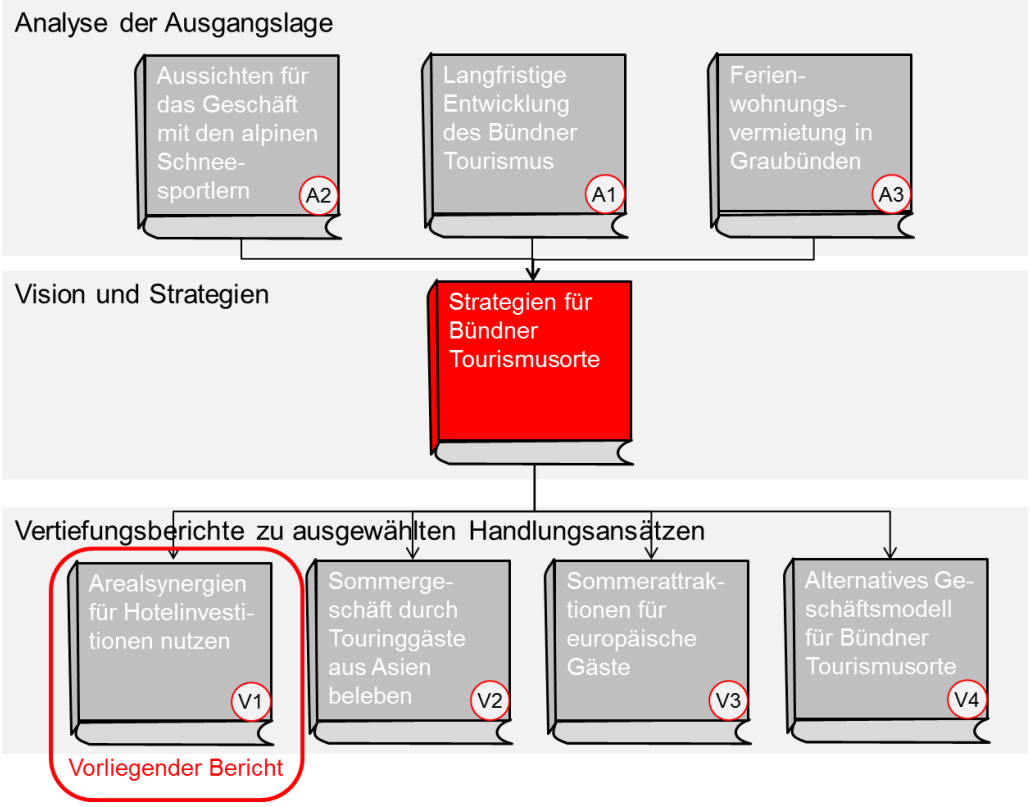
- **Analyse der Ausgangslage:** in einem ersten Teil haben wir die Ausgangslage aufgearbeitet, um so eine gemeinsame Basis für die Strategiediskussion zu schaffen. Dabei sind folgende Grundlagendokumente entstanden: „A1 - Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus", „A2 - Aussichten für das Geschäft mit den alpinen Schneesportlern" und „A3 - Entwicklung der Vermietung von Ferienwohnungen"
- **Vision und Strategien:** im Kerndokument „Strategien für Bündner Tourismusorte" haben wir die Erkenntnisse der Ausgangslage in konkrete Strategien umgesetzt. Aus den resultierenden Handlungsansätzen werden Forderungen an die Tourismusakteure und die Politik abgeleitet.
- **Vertiefungsberichte:** Bei der Konkretisierung der Handlungsansätze sind zudem folgende Vertiefungsberichte entstanden: „V1 - Arealsynergien für Hotelinvestitionen nutzen", „V2 - Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben", „V3 - Sommerattraktionen für europäische Gäste" und „V4 - Alternatives Geschäftsmodell für Bündner Tourismusorte".

---

1 Obwohl die Überlegungen in den publizierten Berichten grösstenteils vor der Aufgabe der CHF/EUR-Wechselkursuntergrenze durch die Nationalbank im Januar 2015 gemacht wurden, haben sie auch in Anbetracht der aktuellen Situation weiterhin Gültigkeit, denn sie zeigen, in welche Produkte, Märkte und Strukturen es sich mittel- bis langfristig lohnt, zu investieren. Die Notwendigkeit sich mit den aufgeworfenen Fragen auseinanderzusetzen – Strukturen zu optimieren und Angebote zu diversifizieren – hat durch die Wechselkursveränderung weiter zugenommen. Gleichzeitig dürften aber auch die Herausforderungen zugenommen haben, um diese ambitionierten Veränderungsprozesse trotz oder gerade in der aktuellen Notsituation anzupacken.

2 Dabei agiert das Wirtschaftsforum als Denkwerkstatt, unabhängig der Strategie und Agenda der kantonalen Verwaltung oder des Tourismusrates.

Abb. 1 Überblick Berichte



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Sie halten den Vertiefungsbericht „V1 – Arealsynergien für Hotelinvestitionen nutzen“ in der Hand. Die übrigen Berichte sind ebenfalls auf der Website www.wirtschaftsforum-gr.ch verfügbar.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und hoffentlich spannende Einsichten.

Ihr Wirtschaftsforum Graubünden

1 Problemstellung

1.1 Einleitende Gedanken

100-200 zusätzliche handlungsfähige Beherbergungsbetriebe

Im Bericht „Strategien für Bündner Tourismusorte“[3] haben wir die Vision festgehalten, im Kanton Graubünden langfristig über mehr handlungsfähige Beherbergungsbetriebe zu verfügen. Als handlungsfähige Betriebe bezeichnen wir Unternehmen, die sich erstens durch ein genügend breites und attraktives Angebot auszeichnen, um eine Auslastung von 60% pro Jahr erreichen zu können. Zweitens verfügen sie über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen, um proaktiv in ihren Märkten Gäste zu rekrutieren. Zwar können diese Kriterien in der Tendenz primär von grösseren Betrieben erfüllt werden (>50 Zimmer). Die Grösse ist aber nicht das entscheidende Kriterium. Entscheidend ist die Fähigkeit der Betriebe, die notwendige betriebswirtschaftliche Auslastung primär aus eigener Kraft zu erreichen.

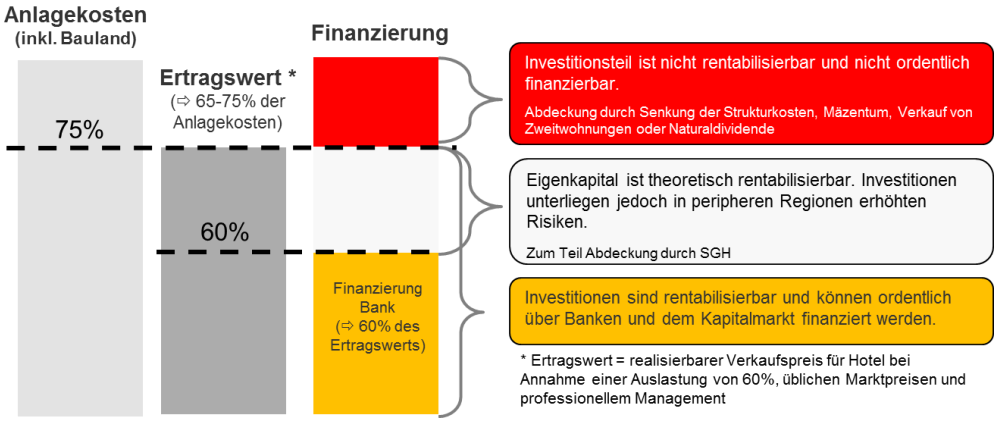
Wir schätzen, dass von den rund 800 Beherbergungsbetrieben in Graubünden heute rund 100 bis 200 diese Kriterien erfüllen. In Anbetracht der offensichtlichen Herausforderungen glauben wird, dass das Entstehen von rund 100 bis 200 zusätzlicher handlungsfähiger Beherbergungsbetriebe in Graubünden anzustreben ist, um die negativen Folgen des Strukturwandels (Aufgabe von nicht handlungsfähigen Betrieben) aufzufangen und die Wertschöpfung des Tourismus in Graubünden auf dem heutigen Stand zu halten. Diese können entweder aus bestehenden Betrieben hervorgehen oder neu entstehen. Voraussetzung dafür ist neben dem unternehmerischen Willen jedoch die Verfügbarkeit geeigneter Flächen zur Umsetzung von Aus- und Neubauprojekten.

1.2 Ausgangslage und Ziele

Anlagekosten der Hotellerie optimieren

Hoteliers und Immobilienentwickler sehen sich bei der Kapitalbeschaffung für die Umsetzung von Neu- oder Ausbauprojekten für klassische Hotels im Schweizer Alpenraum in der Regel mit der Herausforderung konfrontiert, dass ein Teil des investierten Kapitals ohne Querfinanzierung nicht rentabilisierbar ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Ertragswert eines Hotels im Schweizer Alpenraum bei üblichen Marktpreisen und professionellem Management (Auslastung von 60%) im aktuellen Marktumfeld deutlich unter dessen Anlagekosten liegt (vgl. Abb. 2).

Abb. 2 Finanzierungslücke in der Schweizer Hotellerie



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

[3] Wirtschaftsforum Graubünden (2015)

Um Investitionsprojekte zu ermöglichen, muss also die Lücke zwischen Anlagekosten und Ertragswert entweder durch die Senkung der Anlagekosten oder durch Erhöhung des Ertragswertes geschlossen werden.

Öffentliche Infrastrukturen und Hotelbetriebe besser kombinieren

Zur Steigerung ihrer Attraktivität für Einwohner und Zweitwohnungseigentümer erstellen und betreiben auch viele touristisch geprägte Gemeinden ähnliche Infrastrukturen wie die Hotellerie (z.B. Hallenbäder, Sportzentren, Kongresszentren und Konferenzräume, Parkierungsanlagen, Wellnessanlagen und Fitnessräume). Aufgrund der hohen saisonalen Nachfrageschwankungen betreiben sie diese nicht selten mit Defiziten.

Vor dem Hintergrund, dass einerseits Hotels mit zu hohen Anlagekosten für die Erstellung eigener Infrastrukturanlagen und andererseits die öffentliche Hand mit Betriebsdefiziten mangels Auslastung der öffentlich zugänglichen touristischen Infrastrukturen kämpfen, werden in der gezielten kooperativen Nutzung der touristischen Infrastrukturen massgebliche Synergiepotentiale vermutet. Durch gezielte Kombination öffentlicher Infrastrukturen mit benachbarten Beherbergungsbetrieben könnten die Beherbergungsbetriebe ihren Gästen ein attraktives Angebot zur Verfügung stellen, ohne selber in dieses investieren zu müssen. Gleichzeitig würden die Frequenzen der Hotelgäste zur Erhöhung der Erträge bzw. zur Reduktion des Defizits der touristischen Infrastrukturen beitragen.

Die gezielte Verbindung von Beherbergungsangeboten und touristischen Infrastrukturen bezeichnen wir als „Arealsynergien“. Wir gehen davon aus, dass in Graubünden bedeutende Arealsynergien brachliegen und deren Nutzung entscheidend zur Verbesserung der Wettbewerbssituation der Tourismusbetriebe beitragen könnte. In diesem Bericht gehen wir deshalb der Frage nach, ob in Graubünden ausreichend solcher Areale existieren und wer was tun müsste, damit diese Arealsynergien in Graubünden vermehrt ausgeschöpft würden.

Aufgrund seiner inhaltlichen Fokussierung bietet der Bericht nicht für alle Herausforderungen zur Senkung der Strukturkosten eine Lösung. Vielmehr richtet sich der Bericht gezielt an Beherbergungsbetriebe, welche sich mit Projekten zum Ausbau bzw. der Erneuerung ihres Infrastrukturangebots auseinandersetzen, sowie an Gemeinden, welche Infrastrukturen mit hohem Tourismusbezug betreiben.

1.3 Methodischer Rahmen

Analyse anhand typischer Fallbeispiele und Situationen

Ausgehend von der konzeptionellen Idee „das Preis-Leistungsverhältnis durch gezielte Nutzung von Arealsynergien zu verbessern“ haben wir geprüft, ob es in Graubünden bereits Betriebe gibt, welche die verschiedenen Ansatzpunkte zur Nutzung von Arealsynergien erfolgreich umgesetzt haben. Für Ansatzpunkte, bei denen wir in Graubünden kein Beispiel finden konnten, haben wir „ennet der Grenze“ nach Inspiration gesucht.

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Analyse der verschiedenen Fallbeispiele haben wir eine Abschätzung der insgesamt in Graubünden vorhandenen Möglichkeiten zur Nutzung von Arealsynergien vorgenommen und die mit der Entwicklung dieser Projekte verbundenen Herausforderungen identifiziert.

2 Lösungsmodell

2.1 Idee in Kürze

Arealsynergien können geschaffen werden.

Um die Finanzierungslücke von Hotelinvestitionen künftig mit der besseren Nutzung von Arealsynergien schliessen zu können, bestehen sowohl

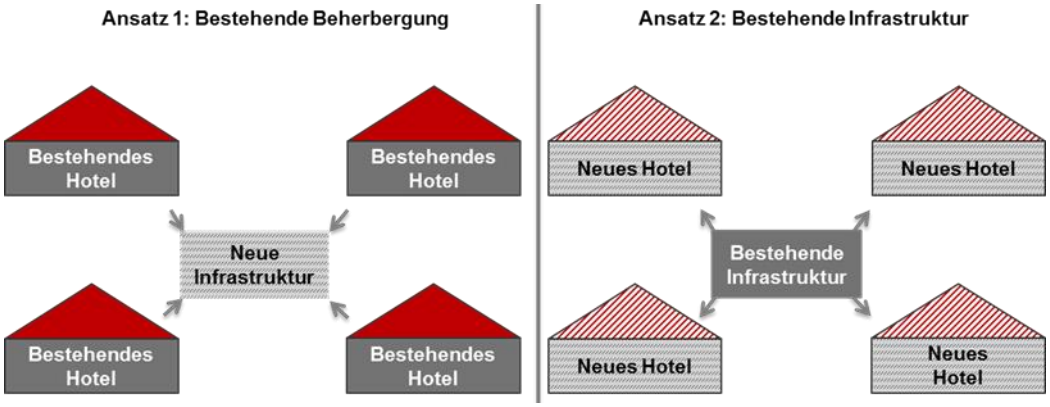
- kostensparende als auch
- ertragssteigernde Formen.

Unter kostensparenden Arealsynergien verstehen wir vor allem die Anbindung und kooperative Nutzung von Angeboten wie Hallenbädern, Sportzentren, Wellnessanlagen und Fitnessräume, Kongresszentren und Konferenzräume oder Parkierungsanlagen, deren Investitionskosten auf mehrere Nutzer auch ausserhalb des Hotels verteilt werden können. Voraussetzung dafür ist die räumliche Nähe der verschiedenen Angebote.

Unter ertragssteigernden Arealsynergien verstehen wir touristische Elemente, für die der Gast bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen bzw. die dazu führen, dass sich der Gast für ein bestimmtes Hotel entschliesst, ohne dabei Mehrkosten zu verursachen. Beispiele bilden einerseits ein attraktiveres Gesamtangebot aufgrund nahegelegener touristischer Infrastrukturen (z.B. Hallenbad) und andererseits über klassische Infrastrukturen hinausgehende attraktivitätssteigernde Aspekte wie Ski-in/out-Möglichkeiten, Einbettung in Grünanlage oder eine schöne Aussicht.

Ein Beherbergungsprojekt verfügt somit insbesondere dann über günstige Erfolgsaussichten, wenn es am richtigen Ort steht. Es ist dabei gut zu wissen, dass der richtige Ort durch Planung geschaffen werden kann. Dabei bestehen insbesondere die folgenden beiden vielversprechenden Ansatzpunkte:

Abb. 3 Zwei Ansätze zur Realisierung von Arealsynergien



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

- Ansatz 1 – auf relativ engem Raum bestehen mehrere Hotelbetriebe mit ungenügendem Infrastrukturangebot. Da der Bau einer „grossen“ statt mehrerer kleiner Infrastrukturen in der Regel ein besseres Preis-Leistungsverhältnis zeigt, ist es vorteilhaft, wenn die Beherbergungsbetriebe bei der Erstellung ergänzender Infrastrukturen kooperieren. Um den Gästen das Angebot trotzdem „In-house“ bieten zu können, können die Beherbergungsbetriebe über Passerellen mit der „zentralen“ Infrastruktur verbunden werden.
- Ansatz 2 – es besteht ein öffentlich zugänglicher touristischer Infrastrukturbetrieb mit ungenutzten Kapazitäten. Durch Anbindung eines oder mehrerer Beherbergungsbetriebe an die bestehende Infrastruktur wird die Auslastung des Infrastrukturbetriebs massgeblich erhöht und damit das Betriebsergebnis deutlich verbessert (bzw. das Defizit reduziert). Gleichzeitig entsteht ein Beherbergungsbetrieb mit tollem Infrastrukturangebot zu vergleichsweise tiefen Kosten.

2.2 Erläuterndes Beispiel

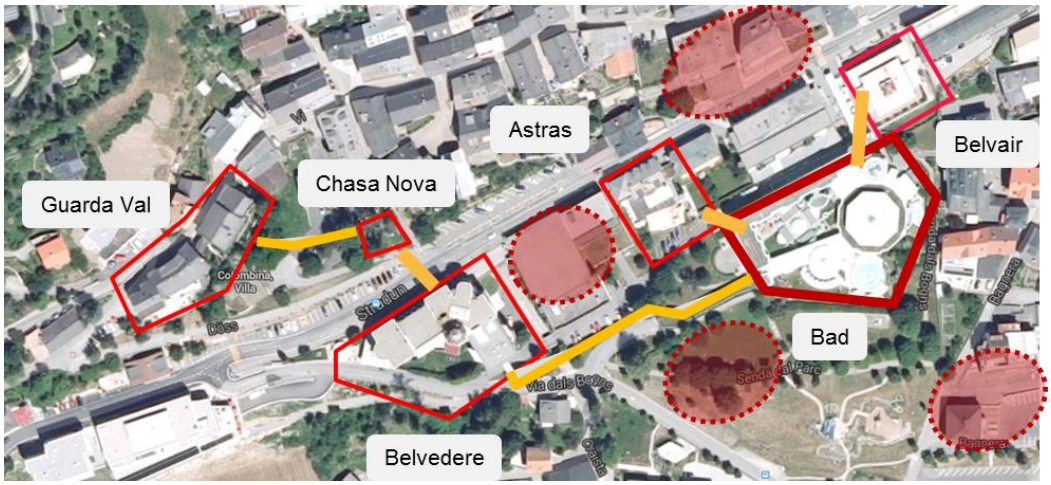
Passerellen verbinden bestehende Angebote…

Die oben dargestellte Idee lässt sich am besten am Beispiel des Bogn Engiadina Scuol illustrieren. In Scuol wurden in den vergangenen Jahren die Synergien rund um das Bad konsequent genutzt. Dazu wurden die Hotels Astras, Belvédère, Belvair und Guardaval mit Hilfe von Passerellen an das Bad angeschlossen.

…und erschliessen dadurch verschiedene Synergien

Die Beherbergungsbetriebe profitieren dadurch von der Möglichkeit, ihren Gästen ein sehr grosses und breites Wellnessangebot mit einer Investitionssumme von rund CHF 50 Mio. (im Jahr 1993 erstellt) inhouse offerieren zu können, ohne dass sie dieses selber erstellen mussten. Für das Bogn Engiadina ist die Anbindung der Hotels ebenfalls wichtig, weil mehr als ein Drittel der heute knapp 200‘000 Eintritte pro Jahr direkt durch diese Hotels generiert wird.

Abb. 4 Lageplan Scuol Bad Engiadina



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

2.3 Nutzen für die verschiedenen Akteure

Durch die Ausschöpfung von Arealsynergien ergeben sich für die Tourismusorte und für die Investoren und Betreiber von Beherbergungsbetrieben folgende Nutzen:

Nutzen für Bündner Tourismusorte

Tiefere Kosten bei höheren Erträgen

Die Bündner Tourismusorte profitieren bei Ausschöpfung der Arealsynergien von folgenden Vorteilen:

- **Tiefere Betriebsdefizite der Infrastrukturanlagen:** In zahlreichen Gemeinden verursachen beispielsweise Hallenbäder und Sportanlagen jährliche Defizite in der Höhe von mehreren Hunderttausend Franken bis zu tiefen einstelligen Millionenbeträgen, welche direkt oder indirekt durch den Gemeindehaushalt finanziert werden. Gelingt es, diese Infrastrukturanlagen durch Andocken an benachbarte Hotelbetriebe besser auszulasten, könnten diese Defizite zumindest verringert werden.
- **Vorausschauende Steuerung der Ortsentwicklung:** Die Tourismusorte können durch proaktive Identifikation und Verfügbarmachung von Arealen mit Synergiepotenzial günstige Voraussetzung für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung der Destination schaffen. Investoren ziehen in der Regel nur eigentumsrechtlich und raumplanerisch verfügbare Areale in ihre Überlegungen mit ein. Durch gezielte Verbesserung der Verfügbarkeit geeigneter Areale können die Tourismusorte die Chancen erhöhen, dass in ihrer Destination vielversprechende Projekte, welche langfristige wirtschaftliche Impulse bedeuten, umgesetzt werden.

Nutzen für Investoren und Betreiber

Zeit und Geld sparen

Eine Entwicklung geeigneter Areale durch den Tourismusort bietet aus Sicht der Investoren und der späteren Betreiber insbesondere die folgenden Vorteile:

- **Einsparung von Zeit:** In der Regel dauert es heute in Tourismusorten in den Schweizer Bergen von der Idee für ein Beherbergungsprojekt bis zur Realisierung fünf bis zehn Jahre. Diese Zeitspanne wird zur Erledigung der folgenden Aufgaben benötigt: Die architektonische und finanzielle Planung des Projektes. Die Verhandlung mit den verschiedenen Landeigentümern, zwecks Erwirkung des Landverkaufs zu einem Preis, welcher die Realisierung eines finanzierbaren Projektes ermöglicht. Die Information der Bevölkerung, denn die Erfahrung zeigt, dass über 80 Prozent der typischen Beherbergungsprojekte aufgrund der Standortwahl eine Teilrevision der Ortsplanung und damit eine öffentliche Abstimmung erfordern.[4] Das eigentliche Baubewilligungsverfahren. Durch proaktive (eigentumsrechtliche) Verfügbarmachung und Einzonung von Arealen für entsprechende Projekte könnte der Planungshorizont für Investoren entscheidend verkürzt werden und die Unsicherheit einer öffentlichen Abstimmung würde wegfallen.
- **Einsparung von Geld:** Die Verkürzung der Planungs- und Vorbereitungszeit hat eine Einsparung bei den Projektkosten zur Folge. Bedeutender allerdings sind für Investoren bzw. für die späteren Betreiber der Anlagen die tieferen Investitionskosten sowie die Einsparungen bei den laufenden Betriebskosten, welche durch Synergien mit bereits vorhandenen Infrastrukturangeboten erzielt werden können.

[4] BHP – Hanser und Partner AG (2010): Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels. Leitfaden für Gemeinden, Behörden und Tourismuspromotoren.

3 Typen von Arealsynergien

Herausforderungen anhand verschiedener Beispiele kennenlernen

Um einerseits die verschiedenen Spielformen des Grundmodells aufzuzeigen und andererseits die Bedeutung des unausgeschöpften Potenzials an möglichen touristischen Arealsynergien in Graubünden abschätzten zu können, zeigen wir in der Folge die verschiedenen für Graubünden relevanten Typen von Arealsynergien anhand von Fallbeispielen auf.

- Hotels und Feriendörfer mit öffentlichen Hallenbädern und Sportzentren kombinieren (=> Kapitel 3.1)
- Hotels und Feriendörfer auf Parkplätzen von Bergbahnen realisieren (=> Kapitel 3.2)
- Hotels mit Passerellen anbinden (=> Kapitel 3.3)
- Siedlungen, Hotels und Feriendörfer an Skigebiete anbinden (=> Kapitel 3.4)
- Hotels auf Golfplätzen realisieren (=> Kapitel 3.5)
- Hotels auf Bauernhöfen realisieren (=> Kapitel 3.6)

Bei der Wahl der in den Kapiteln gezeigten Fallbeispiele haben wir uns bewusst dafür entschieden, sowohl bereits realisierte Fallbeispiele zu zeigen, als auch auf Areale mit hohem Potenzial sowie auf Typen von Arealsynergien, die in Graubünden noch nicht (oder selten) ausgeschöpft wurden, aufmerksam zu machen.

In Kapitel 4 beurteilen wir anschliessend die Repräsentativität des Typs für Graubünden und nehmen aus Sicht des Gesamtkantons eine Potenzialabschätzung vor.

3.1 Hotels und Feriendörfer mit öffentlichen Hallenbädern und Sportzentren kombinieren

Öffentliche Infrastruktur auch als Hotelinfrastruktur nutzen

Die Kombination eines neuen Beherbergungsbetriebs mit einer bestehenden touristischen Infrastruktur wie einem Hallenbad, einer Wellnessanlage oder einem Sportzentrum bildet eine Arealsynergie mit bedeutendem Ertrags- und Kosteneinsparpotenzial für das Hotelprojekt. Dies wird nachfolgend anhand der Beispiele der kürzlich realisierten Jugendherberge Saas Fee und des theoretischen Potenzials des bestehenden Sportzentrums in Lenzerheide illustriert.

3.1.1 Beispiel: Jugendherberge Saas Fee

Ausgangslage

Neue Jugendherberge dockt an von Gemeinde finanzierte Freizeitanlage mit Wellnessbereich an

Der Bedarf, das Freizeitzentrum „Bielen“ zu erneuern und der Wunsch einen Beherbergungsbetrieb im „Low-cost“-Bereich anzusiedeln, ermöglichte das Entstehen des weltweit ersten Hostels mit eigenem Wellness- und Fitnessbereich. Die Burgergemeinde Saas-Fee hat anlässlich einer Volksabstimmung im Jahr 2011 entschieden, eine bestehende Tennishalle, welche an das Schwimmbad angegliedert war, abzureissen und der Stiftung für Schweizerischen Sozialtourismus den Platz für die Erstellung einer Jugendherberge während 50 Jahren gegen einen jährlichen Zins von CHF 70‘000 im Baurecht zur Verfügung zu stellen.

Die Umsetzung des Projektes erfolgte als Public Private Partnership, wobei die Baukosten zwischen dem privaten und dem öffentlichen Partner aufgeteilt wurden. Die Burgergemeinde Saas Fee investierte CHF 6.8 Mio. in die Renovation des Schwimmbades und den Bau des Wellness- und Fitnessbereichs, wobei sie dabei vom Kanton Wallis und dem Bund mit je einem NRP-Darlehen von CHF 0.75 Mio. unterstützt wurde. Der Bau der Jugendherberge im Umfang von CHF 10.1 Mio. wurde durch die Schweizeri-

sche Stiftung für Sozialtourismus getragen, welche vom Kanton Wallis und dem Bund ebenfalls mit je einem Darlehen von CHF 0.5 Mio. unterstützt wurde.

Der Betrieb beider Anlagen obliegt nun den Verein Schweizer Jugendherbergen, welche sowohl Bad und Wellnessanlage als auch die Herberge von den jeweiligen Bauherren für die nächsten zehn Jahre gepachtet hat.

Abb. 5 Ansicht Jugendherberge Saas-Fee

Quelle: www.aqua-allalin.ch

Nutzen der Arealsynergien

Top-Infrastruktur für die Jugendherberge, Frequenzen für das Bad, ganzjähriger Betrieb für die Einheimischen

Aus der Nutzung der baulichen Synergien resultieren für die beiden Parteien folgende Vorteile:

- Die Jugendherberge kann ihren Gästen ein hochwertiges Wellness- und Fitnessangebot bieten, ohne selber in die Erstellung der entsprechenden Anlagen zu investieren. Die Erstellung einer gleichwertigen Wellnessanlage wäre allein für das Hostel mit seinen 168 Betten nicht finanzierbar gewesen, da Mehrkosten von rund 40% oder 6.8 Mio. entstanden wären.
- Die Burgergemeinde hat mit dem Verein Schweizer Jugendherbergen einerseits einen Mieter für das Freizeitzentrum gewonnen und kann damit ihre Einnahmen planen. Andererseits ist davon auszugehen, dass die Gäste der Jugendherberge (Plan: 30‘000 Logiernächte) massgeblich zu den Frequenzen in der Badeanlage (Plan: 120‘000 Gäste pro Jahr) beitragen werden. Erst die betrieblichen Synergien (Zusammenlegen von Reception und Kasseneingang, Synergien in der Gastronomie) und die erwarteten zusätzlichen Frequenzen aus dem Hostel ermöglichten die Realisierung dieses Projektes und den für alle Tourismusakteure in Saas Fee wichtigen ganzjährigen Betrieb der Infrastruktur.

3.1.2 Beispiel Sportzentrum Lenzerheide

Ausgangslage

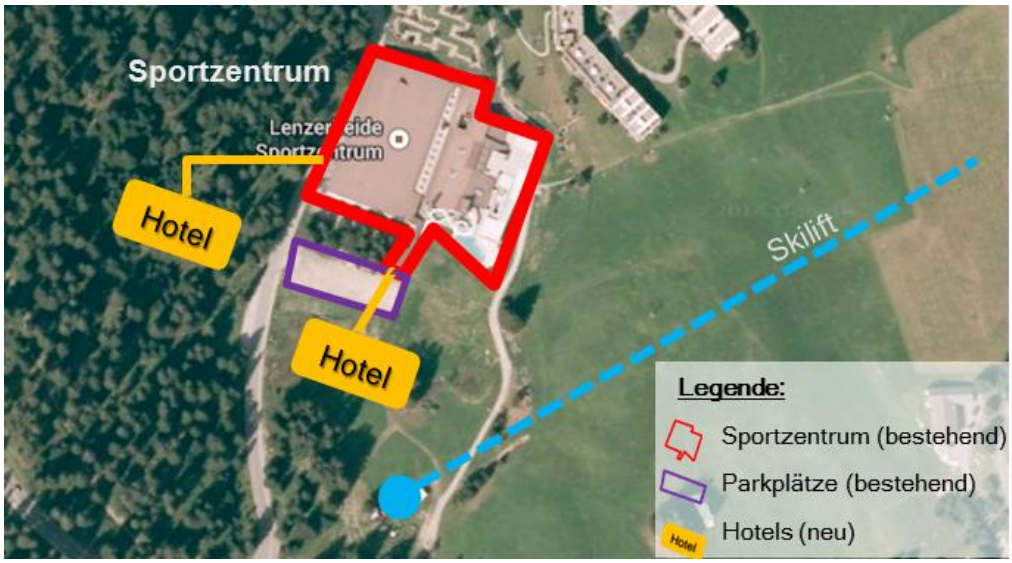
Beherbergungsbetriebe an bestehendes Sportzentrum in Pistennähe andocken

In Lenzerheide besteht das Sportzentrum H2Lai mit einem attraktiven und breiten Sport- und touristischen Angebot. Das Sportzentrum ist Eigentum der Gemeinde Vaz/Obervaz und wird von dieser betrieben. Gemäss Jahresrechnung der Gemeinde resultiert dabei ein jährliches Defizit von 0.35 bis 0.5 Mio., welches aus dem allgemeinen Gemeindehaushalt finanziert werden muss.

Theoretisch besteht rund um das Sportzentrum die Möglichkeit, zwei bis drei Beherbergungsbetriebe zu erstellen und mittels Passerellen an das Sportzentrum anzubinden.

Neben der Nähe zum Sportzentrum würden diese Areale dank der direkten Anbindung über den Skilift Dieschen ins Skigebiet im Winter auch Ski-in/out Möglichkeiten bieten.

Abb. 6 Illustration Lenzerheide Sportzentrum



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Nutzen der Arealsynergien

Top-Infrastruktur für Beherbergungsbetriebe, Frequenzen bzw. Betriebsbeitrag für das Sportzentrum und die Bergbahn

Wenn ein Hotel direkt an das Sportzentrum H2Lai angebaut würde, könnten folgende Arealsynergien realisiert werden:

- Das Hotel würde „inhouse“ über eine grosse Wellnessanlage, über einen Eisplatz, Schwimmbecken, Kinderplanschbecken und Fitnessraum verfügen, ohne diese Anlagen selber bauen und bezahlen zu müssen.
- Die Gäste würden im Winter von Ski-in/out Möglichkeiten profitieren
- Parkierung und Rezeption vom Sportcenter könnten für das Hotel genutzt und die Energiezulieferung gemeinsam gelöst werden.
- Die Gastronomie im Sportcenter könnte weiterentwickelt und mit dem Hotel gekoppelt werden.
- Das Sportzentrum würde von zusätzlichen Erträgen der Hotelgäste profitieren und insbesondere eine über das Jahr ausgewogenere Auslastung erzielen können.

Einsparungen von rund CHF 20 Mio. Investitionskosten.

Wir gehen davon aus, dass bei der Umsetzung eines Beherbergungsprojektes neben dem Sportzentrum im Vergleich zum Bau eines klassischen 4*-Hotels an diesem Standort rund CHF 20 Mio. eingespart werden könnten, ohne einen Angebotsverlust in Kauf zu nehmen. Damit dürfte das Beherbergungsprojekt rentabilisier- und finanzierbar sein. Gleichzeitig dürften dem Sportzentrum durch die Gäste aus den Beherbergungsbetrieben Zusatzeinnahmen von bis zu CHF 0.45 Mio. pro Jahr entstehen.

Voraussetzung, dass Investoren beginnen, über ein solches Projekt nachzudenken, ist jedoch die Verfügbarkeit der entsprechenden Areale, was in diesem Falle nicht nur deren Umzonung und eigentümerrechtliche Verfügbarmachung, sondern auch die Planung von Kompensationsmassnahmen für die in Anspruch zu nehmenden Waldflächen bedingt.

3.2 Hotels und Feriendörfer auf Parkplätzen von Bergbahnen realisieren

Ausgangslage

Bett, Skipisten und Essen/Trinken zu Fuss erreichbar

Der direkte Zugang von der Piste zum Hotel und vom Hotel zur Bergbahn (Ski-in/out) steigert die Attraktivität eines Angebots für Wintersportgäste. Die oft in der Nähe der Talstationen liegenden Parkplatzflächen der Bergbahngesellschaften sind prädestiniert für die Entwicklung von Beherbergungsangeboten. Wir möchten diese Form der Arealsynergien am Beispiel des Rocks Resort in Laax illustrieren.

Unmittelbar bei der Talstation der Bergbahnen in Laax hat die Weisse Arena Gruppe zusammen mit der Domenig Immobilien AG zwischen 2007 und 2010 acht Gebäude mit insgesamt 122 Ferienwohnungen (Miete und Kauf) bzw. 587 Betten, Verkaufslokale und Gastronomiebetriebe gebaut. Durch die gleichzeitige Totalsanierung des angrenzenden Hotels Signina und der Erstellung der Neubauten für die Kasse, die Gästeinformation, die Werkstatt der Bahnen und die Ski- und Snowboardschule ist ein Resort entstanden, welches dem Gast in Gehdistanz ein umfassendes Angebot von der Ferienwohnung bis zum 4-Stern-Hotel-Service bietet.

Die Anlage wurde auf dem früheren Parkplatz der Talstation erstellt. Dieser wurde durch eine dreigeschossige Tiefgarage (mit total rund 600 Parkplätzen) unter den neuen Gebäuden ersetzt.

Das Rocks Resort generierte im Winter 2013/2014 mit den 587 vermietbaren Betten 60‘547 Logiernächte, was einer Bettenauslastung während der Winteröffnungszeit von 79 Prozent entspricht. Im Sommer wurden 13‘515 Logiernächte erzielt. Seit der Eröffnung wurde die Anzahl der Logiernächte kontinuierlich gesteigert. Diesem Anstieg steht allerdings im Durchschnitt der letzten fünf Jahre ein Rückgang in der übrigen Beherbergung in der Gesamtdestination von über 70‘000 Logiernächten gegenüber. Es ist daher davon auszugehen, dass zumindest ein Teil der Logiernächte nicht zusätzlich von aussen hinzugekommen ist.[5]

Abb. 7 Rocks Resort Laax

Quelle: www.rocksresort.com; www.weissearena.ch

Nutzen der Arealsynergien

Konzentration bringt Mehrwert für den Gast und neue Optionen für den Betreiber

Dank der zentralen Lage der neuen Ferienwohnungen entstand für den Gast folgender Mehrwert:

- Ski-in/out: Direkter Zugang zum Skigebiet, inkl. Schnellzugang mit verkürztem Anstehen („Blue-Line“) bei der Talstation

[5] Weisse Arena AG (2014)

- Vielseitige Gastronomie- und Shopping-Angebote in Gehdistanz
- Optimale verkehrstechnische Anbindung, sowohl für den Individualverkehr über die Tiefgarage als auch für den öffentlichen Verkehr über die Bushaltestelle
- Einfachheit bei der Buchung, da er alles aus einer Hand beziehen kann

Gleichzeitig konnte die für den Betrieb verantwortliche Weisse Arena Gruppe ihre Möglichkeiten zur optimalen In-Wertsetzung ihrer verschiedenen Angebote bzw. der gezielten Abstimmung der Teilangebote zu einem wettbewerbsfähigen Gesamtangebot deutlich verbessern.

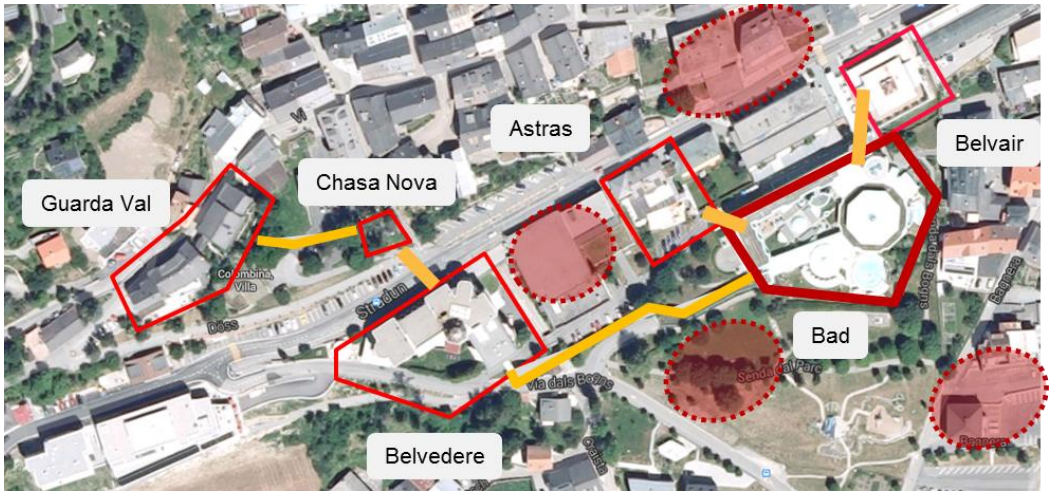
3.3 Hotels mit Passerellen anbinden

Ausgangslage

Durch Passerellen externe Angebote „ins Haus“ holen

Mit Passerellen können bestehende oder neue Beherbergungsangebote an bestehende oder neue touristische Infrastrukturen wie Hallenbäder, Wellnessanlagen, Kongresszentren etc. angeschlossen werden. Die Potenziale der daraus entstehenden Arealsynergien möchten wir anhand des bereits in Kapitel 2 aufgeführten Beispiels des Bogn Engiadina in Scuol erläutern.

Abb. 8 Lageplan Scuol Bad Engiadina



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

In Scuol wurde in den letzten Jahren das Areal rund um das von der Gemeinde zwischen 1989 und 1993 gebaute Bogn Engiadina mithilfe von Passerellen verdichtet. Die Hotels Astras, Belvédère, Belvair und Guardaval haben sich nachträglich einen direkten Zugang zum Bad erschlossen. Ebenfalls über Passerellen angebunden sind die Seminarräume in der Chasa Nova, welche zum Hotel Belvédère gehören.

Abb. 9 Passerellen Scuol (von links nach rechts: Belvair, Guardaval, Chasa Nova Guardaval)

Quelle: http://www.belvedere-scuol.ch/

Nutzen der Arealsynergien

Verteilung der Kosten auf mehrere Akteure

Dank dem Bau der Passerellen konnten folgende Synergien erschlossen werden:

- Steigerung der Frequenzen im Bad: Das Bad generiert durchschnittlich gegen 200‘000 Eintritte. Mehr als ein Drittel dieser Eintritte wird direkt durch die angeschlossenen Betriebe zugeführt. Diese Frequenzen tragen massgeblich zur Reduktion des von der Gemeinde zu tragenden jährlichen Betriebsdefizits bei.
- Erhöhung der Attraktivität der Hotels: Durch Bau der Passerelle ist es den Hotels gelungen, ihr Angebot für die Gäste um ein grosszügiges Wellnesserlebnis zu erweitern. Die Finanzierung eines gleichwertigen Wellnessangebots wäre für keines der Hotels im Alleingang möglich gewesen.
- Reduktion der Kosten: Die Investitionskosten für den Bau der Passerelle liegen mehr als zehnmal tiefer, als wenn die Hoteliers für ihre Gäste eine eigene Wellnessanlage mit gleichwertigem Erlebniswert hätten erstellen müssen. Auch wenn der Betriebskostenbeitrag der Hotels massgeblich zur Finanzierung des öffentlichen Bads beiträgt, liegen die Kosten für die Hotels im Vergleich zum Betrieb einer eigenen Wellnessanlage auf einem moderaten Niveau.

Weitere Anbindungsmöglichkeiten denkbar

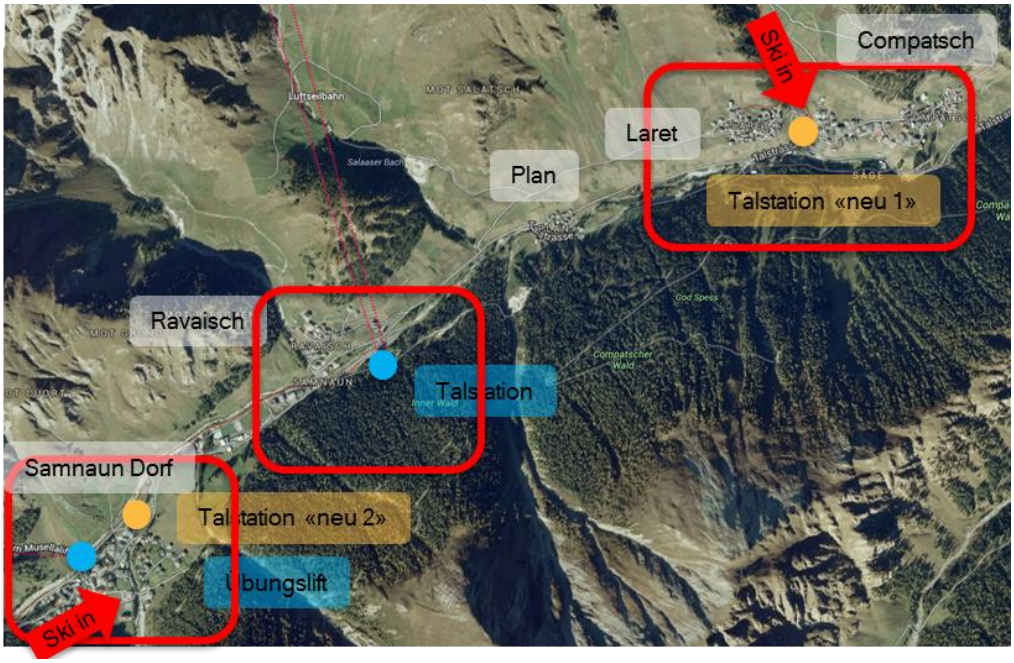
Aufgrund der Lage von umliegenden Parzellen besteht die Möglichkeit, zukünftig weitere Gebäude mit Passerellen an das Bad anzubinden (rote Flächen in obenstehender Abbildung) und so die positiven Effekte weiter zu multiplizieren.

3.4 Siedlungen, Hotels und Feriendörfer an Skigebiete anbinden

Ausgangslage

Die Anbindung bestehender Dörfer bzw. Dorfteile an bestehende Skigebiete durch Bau neuer Zubringerbahnen schaffen neue Ski-in/out-Potenziale für bestehende Beherbergungsangebote. Den Nutzen dieser Art von Arealsynergien möchten wir anhand des Beispiels von Samnaun aufzeigen.

Abb. 10 Samnaun Übersicht



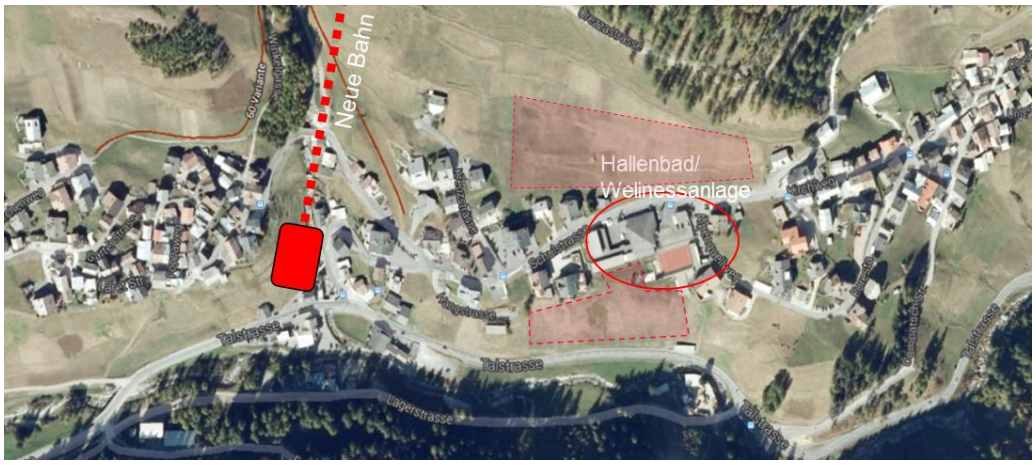
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Einzelne Fraktionen, nur eine Talstation

Samnaun besteht aus kleineren Fraktionen, v.a. Samnaun Dorf, Ravaisch, Plan, Laret und Compatsch. Die heutige Talstation mit einem Zugang in das Skigebiet Ischgl – Samnaun liegt in Ravaisch und bringt rund 600'000 Gäste pro Winter ins Skigebiet. Deren Lage wurde damals gewählt, um einen zentralen Standort zu haben, der keine der Fraktionen deutlich benachteiligt. Allerdings liegen nur rund 20 Prozent der Betten in der Fraktion Ravaisch. Die Betten liegen mehrheitlich in den beiden Fraktionen Samnaun Dorf und Laret/Compatsch, welche bisher nur durch private und öffentliche Skibusse ans Skigebiet bzw. die Talstation Ravaisch angebunden sind. Da die Skipisten bereits heute nach Samnaun Dorf und Laret/Compatsch führen; wird zur Aufwertung des Tourismusangebots der Destination Samnaun derzeit an einem Projekt zur Realisierung zweier neuer Bahnen von Samnaun Dorf bzw. von Laret/Compatsch ins Skigebiet gearbeitet.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wo der Bau der neuen Bahn in Laret/Compatsch geplant wird.

Abb. 11 Laret/Compatsch Übersicht



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Nutzen der Arealsynergien

Ski-in/out, mehr Frequenzen für weitere touristische Angebote

Mit einer Bergbahn von Laret ins Skigebiet und somit einer Talstation in unmittelbarer Nähe zu mehreren bestehenden Beherbergungsangeboten liessen sich die folgenden Synergien realisieren:

- In Laret/Compatsch wird durch Ski-in/out die Attraktivität der Beherbergungsbetriebe wesentlich erhöht. Dies schafft Potenzial für Preiserhöhungen und eine bessere Auslastung. Eine Grobschätzung aufgrund von Vergleichswerten in Ischgl beziffert das Potenzial für eine erhöhte Auslastung der Beherbergungsangebote in Laret/Compatsch auf rund 20%. Zusätzlich scheint eine Preiserhöhung in der gleichen Grössenordnung nicht unmöglich.
- In der Nähe der künftigen Talstation bestehen sozusagen angrenzend an das öffentliche Hallenbad Areale, welche grundsätzlich für die Entwicklung weiterer Beherbergungsbetriebe genutzt werden könnten. Durch den Bau einer Bahn würde deshalb eine attraktive Ausgangslage für die Ansiedlung neuer bzw. den Ausbau bestehender Beherbergungsbetriebe geschaffen.
- Gelingt es durch den Bau der neuen Bahn, die Gästefrequenzen in der Fraktion massgeblich zu steigern, würden auch die weiteren touristischen Angebote in Laret/Compatsch (Hallenbad Alpenquell, Gastrobetriebe, Detailhandel) davon profitieren.
- Die Talabfahrt nach Laret/Compatsch besteht bereits, wird aber wegen des fehlenden Rücktransports ins Skigebiet nur abends für die Heimfahrt benutzt. Durch eine

eigene Bahn könnten diese Pistenkapazitäten besser genutzt und in Wert gesetzt werden.

- Die Flexibilität der Gäste jederzeit ins Skigebiet aufzubrechen oder auch mittags ins Hotel zurückzukehren würden verbessert. Gleichzeitig könnte auf den Service von Skibussen verzichtet werden.
- Für den Immobilienbestand in der betroffenen Fraktion ist eine bedeutende Wertsteigerung zu erwarten.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Erschliessung von Skigebieten vom Tal aus nicht nur der Logik der Zubringerkapazitäten folgen muss, sondern auch zu überlegen ist, welche Mehrwerte geschaffen werden können, wenn eine Bahn erstellt wird, die zusätzliche Dörfer/Siedlungen/Quartiere direkt an ein Skigebiet anbinden.

3.5 Hotels auf Golfplätzen realisieren

Ausgangslage

Wachstumsmarkt Golfreisen

Im internationalen Kontext wird dem Golftourismus ein grosses Potential zugesprochen. Seit 2012 hat die Anzahl Golfreisen global gesehen um mehr als 20 Prozent zugenommen. Die Anzahl Golfreisen europäischer Gäste ist dabei um 19.5 Prozent gestiegen, während die Anzahl Reisen nordamerikanischer und asiatischer Golfer um 28.1 Prozent, resp. 35.3 Prozent zugenommen haben.[6]

Im vorliegenden Kapitel möchten wir auf die Möglichkeit von Arealsynergien zwischen Golfplätzen und Beherbergungsangeboten eingehen. Wir erläutern dies am Beispiel des Sheraton Davos Hotel Waldhuus. Dieses liegt im Zentrum des Golfplatzes in Davos und gleichzeitig nur einige Gehminuten vom Dorfzentrum mit weiteren touristischen Angeboten entfernt. Je nach Präferenz lassen sich unterschiedliche Packages buchen. Unter anderem bietet das Hotel spezifisch für Golftouristen ein Packet inkl. Green Fees an.[7]

Abb. 12 Sheraton Davos Hotel Waldhuus

Quelle: www.sheratondavoshotelwaldhuus.com

[6] www.iagto.com
[7] www.sheratondavoshotelwaldhuus.com

Nutzen der Arealsynergien

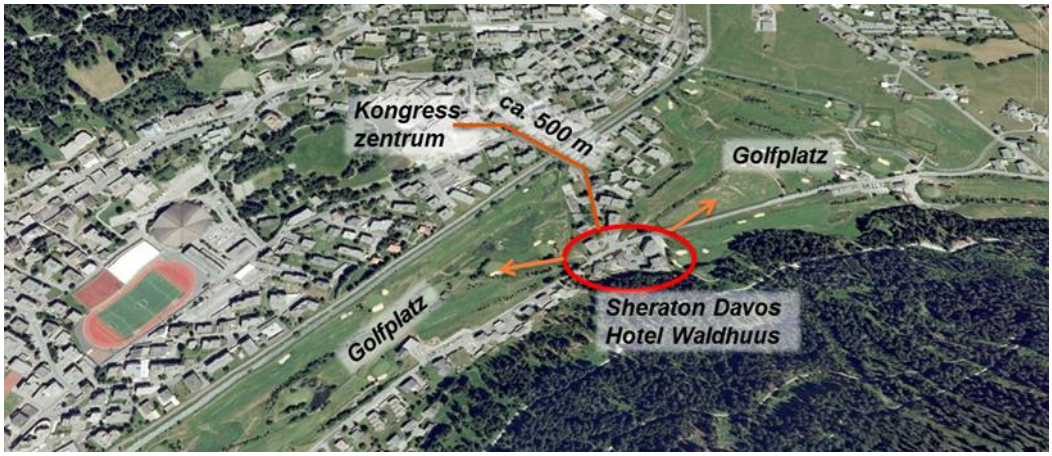
Golf in/out in attraktiver naturräumliche Umgebung

Dank seiner Lage angrenzend an den bestehenden 18-Loch-Golfplatz profitiert das Hotel von folgenden Arealsynergien:

- Interessierten Golfern kann das Hotel Golf in/out anbieten, ohne selber in den Bau und Betrieb eines Golfplatzes investieren zu müssen.
- Der Golfplatz bildet auch für nicht golfaffine Gäste eine attraktive Parklandschaft, welche sie im Sommer auf Wanderungen und im Winter mit den Langlaufskiern erkunden können.

Neben dem Hotel kann aber auch der Golfclub Davos von den Arealsynergien profitieren. Durch den Beitrag der Hotelgäste hat er eine zusätzliche Einnahmequelle, welche ihm die Senkung der Mitgliederbeiträge oder das Tätigen zusätzlicher Investitionen in den Golfplatz ermöglicht.

Abb. 13 Situation Sheraton Davos Hotel Waldhuus



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

3.6 Hotels auf Bauernhöfen realisieren

Ausgangslage

Europaweit führendes Fünfsterneresort mit angegliedertem Bauernhof als Erfolgsfaktor

Die Kombination von Beherbergungsbetrieb und Bauernhof beweist sich in den umliegenden Ländern als erfolgreiches touristisches Angebot. Trotzdem findet man in Graubünden keine vergleichbaren Produkte. Wir möchten diese Art von Arealsynergien deshalb anhand des Fünfsterneresorts Stanglwirt in Tirol erläutern. Die Besitzerfamilie hat während der vergangenen 50 Jahre mit mehreren umfassenden Erweiterungsprojekten aus einem Gasthof und Bauernhof einen über die Landesgrenzen hinaus bekannten Resort entwickelt.

Das Bio-Hotel Stanglwirt generierte im Geschäftsjahr 2013/14 mit über 250 Mitarbeitenden einen Rekordumsatz von rund 27 Mio. Euro. Mit 350 Betten konnten rund 110‘000 Logiernächte realisiert werden, was eine Auslastung von 90% bedeutet. Zusätzlich besuchen jährlich mehr als 100‘000 Gäste das Restaurant und die verschiedenen Attraktionen auf dem Betrieb (Wellness, Skifahren inkl. Skischule, Reiten, Wandern, Tennis, Golf, Jagen, etc.). Gleichzeitig ist der Stanglwirt nach wie vor auch ein Bauernhof, dessen Produkte mehrheitlich im Hotel verwertet werden und der zum bodenständigen und naturnahen Image beiträgt. Das Markenzeichen, ein Fenster zum Kuhstall im Restaurant, verdeutlicht dies. Zudem wurde ein Kinderbauernhof eingerichtet mit speziellen Kinderangeboten und der Möglichkeit einer ganztägigen Kinderbetreuung. Die Kombi-

nation von Hotel und Bauernbetrieb ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens und gleichzeitig auch allgemein in Österreich und Deutschland weit verbreitet.[8]

Abb. 14 Fünfsternresort Stanglwirt (Tirol)

Quelle: www.stanglwirt.com

Bei der Arealsynergie „Hotels auf Bauernhöfen realisieren“, denken wir deshalb nicht an den in der Schweiz verbreiteten Agritourismus, bei welchem ein Bauer im Nebenbetrieb einige Zimmer oder Ferienwohnungen vermietet. Vielmehr steht aus unserer Sicht die Weiterentwicklung eines Bauernhofes zu einem hauptbetrieblichen Tourismusbetrieb in der Grösse eines typischen 4-Stern-Hotels im Vordergrund.

Nutzen der Arealsynergien

Die Realisierung eines Hotels auf einem Bauernhof bietet gegenüber Standorten im Dorfkern folgende Vorteile:

- Ähnlich wie beim Golfplatz wäre der Gast auf dem Bauernhof von einer gepflegten Naturlandschaft statt von der Alltagshektik umgeben.
- Durch Haltung einiger Kleintiere und Einblick in den bäuerlichen Alltag kann mit minimalem Zusatzaufwand ein attraktives Unterhaltungsangebot für Familien mit (kleinen) Kindern (Ponyreiten, Tiere streicheln, etc.) geschaffen werden.
- Durch die innerbetriebliche Verwertung der landwirtschaftlichen Produkte könnte deren Wert erhöht bzw. der Eigenanteil an der Wertschöpfungskette gesteigert werden.
- Der Betrieb verfügt über genügend Fläche für schrittweise Ausbauinvestitionen und die Kreation zusätzlicher Angebote.
- Durch die zunehmende Entfremdung im Alltag erfreuen sich Angebote, die „Nähe zur Natur“, „Authentizität“ und „Bodenständigkeit“ bieten, einer hohen Beliebtheit.

[8] http://www.hansmannpr.de/presseportal/press/Frontend/report/0/0/stanglwirt-geschaeftsjahr-20132014/

4 Potenziale von Arealsynergien in Graubünden

4.1 Herleitung der Potenziale für die verschiedenen Typen von Arealsynergien

Für die im vorangehenden Kapitel dargestellten Typen von Arealsynergien haben wir im Kanton Graubünden die folgenden Potenziale identifiziert:

Hotels und Feriendörfer mit öffentlichen Hallenbädern und Sportzentren kombinieren

Hallenbäder: 15 Areale; Sportzentren: 10 Areale

- **Bestehende öffentliche Hallenbäder:** Diese Form ist auf jeden Tourismusort in Graubünden übertragbar, der über ein öffentliches Hallenbad verfügt, auf oder neben welchem ein Areal für einen Beherbergungsbetrieb verfügbar gemacht werden kann (grüne Wiese, wenig genutzter Tennisplatz, Abbruch eines bestehenden Gebäudes). Wie in Saas Fee dürfte es auch in Graubünden mehrere untergenutzte Tennisplätze in der Nähe von Sportanlagen und Hotels geben. Wir gehen davon aus, dass in Graubünden rund 15 derartige Areale existieren.
- **Sportzentren:** In Graubünden bestehen derzeit zehn Sportanlagen mit je nach dem umfassenden Wellnessangeboten (Disentis, Scuol, Davos, Lenzerheide und St. Moritz, Zernez, Klosters, Flims, Arosa, Silvaplana), die nicht direkt an einen Beherbergungsbetrieb gekoppelt sind und entsprechend über ein Potential für die Anbindung von ein bis zwei Beherbergungsbetrieben verfügen.

Hotels und Feriendörfer auf Parkplätzen von Bergbahnen realisieren

17 Areale

Diese Art der Nutzung von Arealsynergien ist grundsätzlich in jedem Tourismusort mit Skigebiet denkbar, der über einen nicht überbauten Parkplatz neben einer Talstation verfügt. Dies trifft praktisch für alle Talstationen im Kanton zu. Für den gesamten Kanton sprechen wir an dieser Stelle von rund 17 möglichen Arealen.

Hotels mit Passerellen anbinden

Genügend Dichte in rund 4 Tourismusorten

Die Schaffung von Mehrwert durch Verbindung bestehender Beherbergungsbetriebe und Infrastrukturen mittels Passerellen eignet sich grundsätzlich in dicht bebauten Siedlungen, wo Hotels und Infrastrukturen eng beieinander liegen. Derzeit ergeben sich aufgrund unserer Analyse in vier Tourismusorten (St. Moritz, Davos, Arosa, Samnaun Dorf) geeignete Situationen, bei denen sich ein oder mehrere Beherbergungsbetriebe in der Nähe von touristischen Infrastrukturen (Talstationen von Bergbahnen, Hallenbädern, Kongresszentren, Sportzentren) befinden.

Siedlungen, Hotels und Feriendörfer an Skigebiete anbinden

Rund 14 Möglichkeiten

Wir haben im gesamten Kanton rund zehn Dörfer bzw. Dorfteile identifiziert, bei denen eine Bahn zwischen Dorf und Skigebiet im Sinne des Beispiels von Laret in Samnaun bedeutende zusätzliche Ski-in/out-Möglichkeiten schaffen könnte. Zudem bestehen einige weitere Areale unmittelbar neben Talstationen, die für eine Realisierung neuer Beherbergungsangebote ins Auge gefasst werden könnten.

Hotels auf Golfplätzen realisieren

Rund 5 Golfplätze mit sinnvollem Synergiepotenzial

An den rund 10 Golfplätzen Graubündens sind nur in St. Moritz (Kulm Hotel) und in Davos wesentliche Beherbergungsbetriebe angebunden. Auch in vielen anderen Fällen könnte eine Hotelanlage derart neben dem Golfplatz realisiert werden, dass sie einer-

seits von der Parklandschaft des Golfplatzes profitiert und andererseits auch weitere touristische Angebote der Destination in unmittelbarer Nähe wären.

Unter Berücksichtigung der Einbettung der Golfplätze in die ganze Destination gehen wir davon aus, dass bei mind. fünf weiteren Bündner Golfplätzen die Realisierung eines Beherbergungsbetriebs zu wesentlichen Arealsynergien führen würde.

Hotels auf Bauernhöfen realisieren

Gesetzliche Rahmenbedingungen erschweren die Synergienutzung

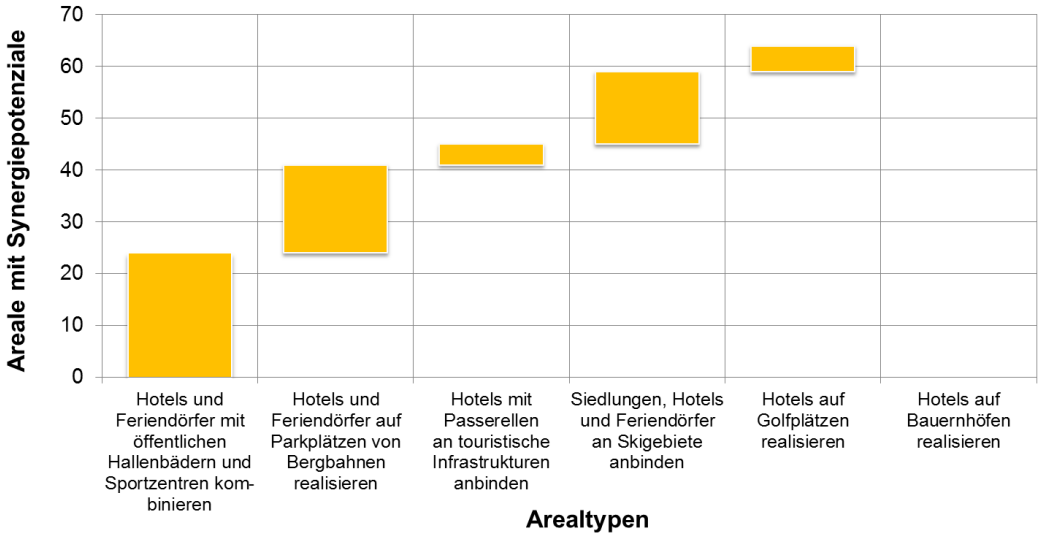
In Graubünden sind im Unterschied zu Österreich und Deutschland Betriebe, welche die Kombination Hotel-Bauernhof im Rahmen eines einzelnen Unternehmens mit massgeblicher Tourismusrelevanz anbieten, inexistent. Grund dafür sind die restriktiven Bestimmungen des Landwirtschaftsgesetzes zum Betrieb anderer Erwerbszweige in der Landwirtschaftszone, sowie die Restriktionen des Raumplanungsgesetzes und des bäuerlichen Bodenrechts, welche die Erstellung solcher Hotelanlagen in der Landwirtschaftszone verunmöglichen. Theoretisch könnte ein integriertes Resort Hotel-Bauernhof in der Schweiz realisiert werden, wenn das Projekt vom Landwirt lanciert wird und dieser die Hotelanlage auf einer Parzelle in der Bauzone gleich neben seinem Landwirtschaftsbetrieb entwickeln könnte. Das Zusammentreffen, dass ein Landwirt sich neben seinem Betrieb selber ein Hotel aufbauen möchte und auch noch über eine geeignete Parzelle verfügt, muss aber als unwahrscheinlich eingestuft werden. Eine Weiterentwicklung der bestehenden Erlebnisbauernhöfe zu vollwertigen Tourismusbetrieben wäre wie das Beispiel der Juckerfarm (Kanton Zürich) zeigt zwar denkbar, erfordert jedoch die Bereitschaft des jeweiligen Landwirtes seinen Hof aus der Landwirtschafts- in eine Tourismus- oder Freizeitzone umzonen zu lassen (und auf den Erhalt von Direktzahlungen zu verzichten).

Das mögliche Potential von Synergien zwischen Hotel und Bauernhof bleibt daher heute weitgehend ungenutzt bzw. auf die Kooperation von Hoteliers mit lokalen Erlebnisbauernhöfen beschränkt. Da wir eine Anpassung des nationalen gesetzlichen Rahmens (Landwirtschaftsgesetz, bäuerliches Bodenrecht, Raumplanungsgesetz) in eine Richtung, welche die Schaffung vollwertiger Tourismusbetriebe mit wesentlichen Beherbergungskapazitäten in der Landwirtschaftszone ermöglichen würde, als unwahrscheinlich betrachten und sich das Potenzial somit auf den Kooperationswillen von Hoteliers und Landwirten sowie auf die Initiative einzelner Landwirte mit hoher Tourismusaffinität beschränkt, haben wir auf die Identifikation von geeigneten Arealen verzichtet.

4.2 Übersicht über die Potenziale

Gemäss unseren Abschätzungen aus dem obigen Kapitel bestehen somit in Graubünden insgesamt die folgenden Areale mit bedeutenden Synergiepotenzialen:

Abb. 15 Schätzung der Anzahl Areale mit bedeutenden Synergiepotenzialen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Insgesamt rund 60 Areale identifiziert

Insgesamt verfügen die Tourismusorte über rund 60 Areale mit bedeutenden Synergiepotenzialen, an welchen schätzungsweise insgesamt rund 100 – 150 Hotels mit mind. 100 Zimmern entstehen könnten. Theoretisch wären somit Areale für eine Vielzahl zusätzlicher wettbewerbsfähiger Hotelbetriebe vorhanden – sowohl durch die Realisierung neuer als auch die Weiterentwicklung und Attraktivitätssteigerung bestehender Beherbergungsbetriebe.

Selbstverständlich kann aus dieser Potenzialbetrachtung nicht direkt geschlossen werden, dass ein zusätzliches Marktpotential in gleichem Ausmass besteht. Es ist jedoch zu erwarten, dass der in den letzten Jahren beobachtete Logiernächteverlust bei den ausländischen Feriengästen durch die entstehenden wettbewerbsfähigen Betriebe zumindest gestoppt werden könnte. Gleichzeitig ist aber auch anzunehmen, dass die neuen Betriebe einen Teil der Gäste bestehender nicht mehr wettbewerbsfähiger Hotels anziehen und so zu einer Beschleunigung des Strukturwandels beitragen würden

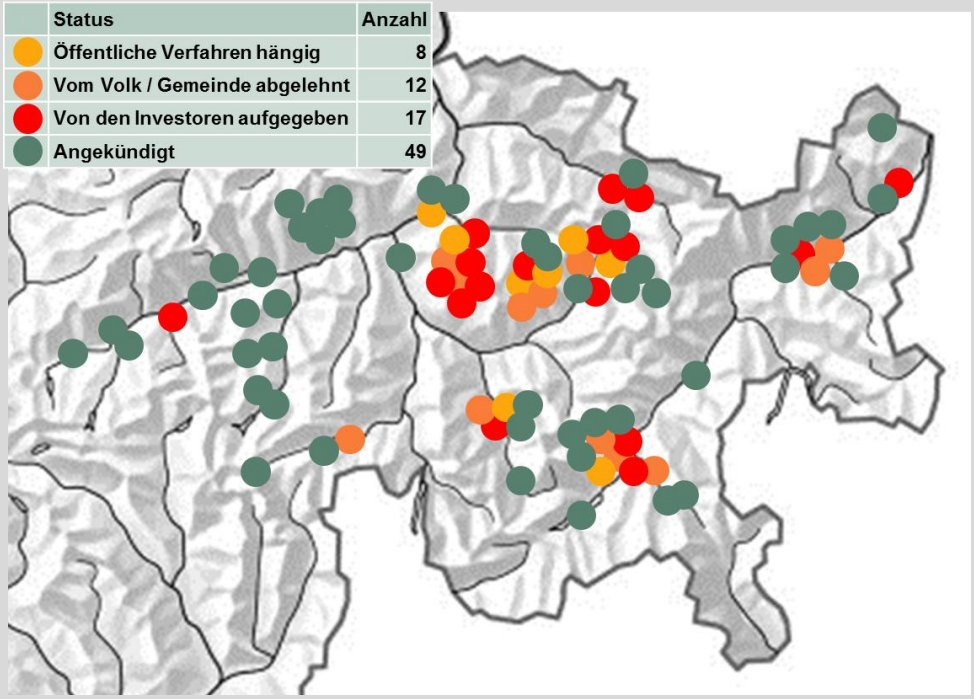
Welches sind die wesentlichen Herausforderungen?

Obwohl in Graubünden Areale mit Synergiepotenzial für mehrere Millionen zusätzliche rentabilisierbare Logiernächte vorhanden sind, wurden diese Areale bis anhin nicht genutzt. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Im nachfolgenden Kapitel geben wir einen Überblick über die wesentlichen Herausforderungen, die sich im Vorfeld einer Nutzung von Arealsynergien stellen können.

Aktuelle Hotelprojekte in Graubünden

Die nachfolgende Übersicht zeigt, dass es in Graubünden in den vergangenen Jahren weder an Projektideen noch an potentiellen Investoren zur Umsetzung von Hotelprojekten mangelte. Die Zahl der aufgegebenen oder abgesagten Projekte zeigt aber auch, dass grosse Herausforderungen zur Umsetzung von Projekten bestehen.

Abb. 16 Übersicht der gegenwärtigen Hotelprojekte in Graubünden und ihrem Projektstatus



Quelle: Hotelprojektemonitoring BHP – Hanser und Partner AG

5 Herausforderungen

Für eine vermehrte Erschliessung der Arealsynergien in Graubünden bestehen derzeit insbesondere die nachfolgend beschriebenen Herausforderungen:

5.1 Raumplanerische Herausforderungen

Risiko Verfahrensverzögerungen

Einsprachen als grösstes Risiko

Lässt der Bauzonentyp eines geeigneten Areals eine Hotelnutzung nicht zu (z.B. eine Arbeitszone mit Emissionstufe IV (Industriegebiet)), muss umgezont werden. Dies kann im Vorfeld einer Projektrealisierung zu Verzögerungen führen, insbesondere wenn dem Projekt von Seiten der Bevölkerung und/oder der weiteren Einspracheberechtigten Opposition erwächst. Erfahrungen in verschiedenen Gemeinden zeigen, dass Einsprachen gegen Umzonungen dazu verwendet werden können, Projektrealisierungen zu verzögern oder in Extremfällen sogar zu verhindern.

Ein anderer Fall sind Einzonungen von Arealen ausserhalb der rechtsgültigen Bauzonen. Die mit Neueinzonungen verbundenen Risiken, Abläufe und Fristen führen dazu, dass Flächen ausserhalb der rechtsgültigen Bauzonen von den Investoren nur in Ausnahmefällen in Betracht gezogen werden.

Neues Raumplanungsgesetz

Neueinzonungen für tragfähige Hotelprojekte weiterhin möglich

Am 1. Mai 2014 trat das überarbeitete Raumplanungsgesetz (RPG1) in Kraft. Dieses legt fest, dass bis zur Genehmigung des im Bereich Siedlung überarbeiteten Richtplanes durch den Bund der Kanton als Ganzes per Saldo (mit Ausnahme von strategischen Projekten wie z.B. Spitälern) keine zusätzlichen „Netto-Einzonungen“ vornehmen darf. Das heisst, dass für jede neue Einzonung an einem Ort gleichzeitig an einem anderen Ort innerhalb des Kantons ausgezont werden muss (zeitgleiche Kompensation). Der überarbeitete Richtplan muss innerhalb von fünf Jahren (ab 1. Mai 2014) genehmigt sein.

Sobald ein genehmigter Richtplan vorliegt, wird das Regime des Bundes insofern gelockert, als dass (a) die Kompensationen nicht mehr zeitgleich erfolgen müssen und (b) das Monitoring des Bundes über die Dichte (Bevölkerung und Beschäftigte pro Hektare) der Wohn-, Misch und Zentrumszonen (WMZ) erfolgt. Da die Bauzonenauslastung im Kanton Graubünden gemäss der Berechnung des Bundes bei 96.7%, also unter dem schweizweiten Median von 100% liegt, müssen WMZ-Einzonungen auch nach der Übergangsfrist kompensiert werden. Bei den Arbeitsgebieten muss beim Bund ein haushälterischer Umgang mittels eines Flächenmanagements nachgewiesen werden. Gebiete für Beherbergung, d.h. z.B. Hotelzonen, sind vom neuen Regime des Bundes insofern betroffen, als dass aller Voraussicht nach der Kanton auch hier ein Flächenmanagement vorzuweisen hat.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass nach der Richtplangenehmigung durch den Bund Neueinzonungen für Hotelprojekte nach wie vor möglich sind. Dies gilt sofern das Hotelprojekt innerhalb oder am Rande des bestehenden Siedlungsgebietes zu liegen kommt. Dann liegt die Hauptherausforderung darin, den Bedarf und insbesondere ein tragfähiges Konzept nachweisen zu können, dessen Sinnhaftigkeit die Investoren, die Standortgemeinde und die weiteren Einspracheberechtigten zu überzeugen vermag.

Raumplanerisch sehr herausfordernd, aber nicht (völlig) unmöglich, sind Hotelprojekte an speziellen Standorten ohne Bezug zu einer bestehenden Bauzone.

Bei Umzonung ist meist der Volkswille entscheidend

Neben der Neueinzonung von Flächen kommt zur Realisierung von Hotelprojekten vor allem auch der Umnutzung/Umzonung bereits eingezonter Areale eine hohe Bedeutung zu. In Bezug auf den Genehmigungsprozess sind viele dieser Projekte als relativ unproblematisch einzustufen, da Umzonungen zwar durch den Kanton genehmigt werden, aber ansonsten in den Kompetenzbereich der Gemeinden fallen (die natürlich die bestehenden Gesetze beachten und die Umzonung vor dem Volk durchbringen müssen). Sehr gut begründet sein müssen die Umnutzung von spezifisch eingezonten Parks- und Grünflächen für Hotelprojekte (die gegebenfalls anderorts kompensiert werden müssen/können). Reine Wohnzonen müssen für neue Hotelnutzungen zumindest in Wohn-Mischzonen umgezont werden (altrechtlich gibt es jedoch durchaus noch Hotels in Wohnzonen).

Durch proaktive Vorausplanung den Reifeprozess im Volk vorweg nehmen

Dem Kanton kommt momentan die Aufgabe zu, das Raumplanungsgesetz und die zugehörenden rechtlichen Grundlagen so auszugestalten, dass eine sinnvolle wirtschaftliche Entwicklung auch im touristischen Bereich möglich bleibt. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf folgende Punkte zu legen:

- Um während der Übergangsfrist trotz Limitierung der kantonalen Bauzonengrösse bei Vorliegen eines ökonomisch sinnvollen Projekts ausserhalb der bestehenden Bauzonen eine Neueinzonung vornehmen zu können, sollten Instrumente (bspw. ein Fonds) entwickelt werden, welche die Kompensation der Neueinzonung durch Auszonungen an anderer Stelle bzw. in anderen Gemeinden des Kantons erleichtern.
- Damit die Gemeinden Areale mit hohem Potenzial für die Weiterentwicklung oder Ansiedlung von Tourismusbetrieben bereitstellen können, sollte es trotz der nationalen Bestrebungen zur Verkleinerung der Bauzonen weiterhin möglich bleiben, geeignete Areale auf Vorrat (d.h. ohne Vorliegen eines konkreten Projektes) ein- bzw. umzuzonen. Sollte sich in diesem Zeitraum ein konkretes Projekt ergeben, welches den von Gemeinde und Kanton definierten Anforderungen entspricht, ist die Einzonung bereits vorweg genommen uns sehr viel Zeit, Energie und Aufwand gespart.
- Die Ein- bzw. Umzonung auf Vorrat erfordert von den Gemeinden die Festlegung sinnvoller Nutzungswerte für ein imaginäres Projekt. Gemeinden, welche mit Quartierplan- oder Arealplanverfahren bisher noch nicht vertraut sind, sollten bei der Definition sinnvoller Zonen bzw. Ausnutzungswerte unterstützt werden.

Zweitwohnungsgesetz

Ausgestaltung der Verordnung ist pendent für die Rentabilität von Projekten jedoch entscheidend

Nachdem die Referendumsfrist für das Zweitwohnungsgesetzt ungenutzt verstrichen ist, wird das Zweitwohnungsgesetz mit folgenden zwei wesentlichen Regelungen für die Arealentwicklung der Hotellerie ab 01.01.2016 in Kraft treten:

- Hotels können auf dem Hotelareal weiterhin Zweitwohnungen realisieren und verkaufen bis max. 20% der gesamten Hauptnutzfläche der Gästezimmer und -wohnungen des Hotels, sofern der Gewinn daraus nachweislich in das Hotel reinvestiert wird und keine überwiegenden Interessen dem entgegen stehen.
- Hotels, die vor dem 11.03.2012 bereits bestanden, können zu 50% in Zweitwohnungen umgenutzt werden, wenn der Betrieb (ohne eigenes Verschulden) wirtschaftlich nicht mehr machbar ist, das Hotel während mindestens 25 Jahren betrieben wurde und keine überwiegenden Interessen dem entgegen stehen.

Beide für Investitionen in die Hotellerie entscheidende Regelungen werden entweder durch die (im September 2015 noch nicht vorliegende) Verordnung zum Gesetz oder durch die Rechtsprechung in der Praxis noch weiter präzisiert werden müssen. Die Ausgestaltung dieser Verordnung und die Praxis in der Rechtsprechung werden wesentlich auf die Rentabilität von Hotelprojekten auswirken. Deshalb ist es entscheidend, dass sich die Bündner Tourismuswirtschaft diesem Thema annimmt und über die amtli-

chen Fachstellen auf eine optimierte Gesetzgebung (Optimierung bezüglich Flexibilität für die Hotelpraxis nicht Aufweichung des Zieles der Verhinderung von neuen Zweitwohnungen) hinwirken.

Wald- und Landwirtschaftsflächen

Einzonung mit zusätzlichen Auflagen verbunden

Die Einzonung von Waldfläche erfordert die Kompensation des verlorenen Waldes durch Aufforstung derselben Fläche an anderer Stelle. Als Voraussetzung für eine Umzonung muss deshalb immer ein zweites Areal derselben Fläche, welches aufgeforstet werden kann, zur Verfügung stehen. Eine Einzonung von Landwirtschaftsland ist in der Regel nur am Rand der bestehenden Siedlungsfläche möglich. Diese gesetzlichen Einschränkungen dürften insbesondere den Bau von Hotels auf Golfplätzen oder die Nutzung von Bergbahnparkplätzen ausserhalb des Siedlungskerns deutlich erschweren.

5.2 Finanzielle Herausforderungen

Eigentumsrechtliche Verfügbarkeit

Verkaufsbereitschaft aller Parzelleneigentümer erforderich

Damit ein Projekt umgesetzt werden kann, muss die Parzelle nicht nur raumplanerisch zur richtigen Zone gehören, sondern auch eigentumsrechtlich verfügbar sein. Da sich der Bau eines handlungsfähigen Tourismusbetriebs in der Regel über mehrere Parzellen erstreckt, bedingt dies, dass alle Parzelleneigentümer bereit sind, ihr Land zu verkaufen. Verschiedene Beispiele zeigen, dass die Zusammenführung mehrerer Parzellen für ein Projekt in der Regel nur gelingt, wenn die öffentliche Hand die Parzellen zwischenzeitlich erwirbt, bzw. deren Verfügbarkeit durch ein Kaufrecht vertraglich sichert. Falls die Parzellen von der öffentlichen Hand erworben werden müssen, stellt sich die Frage, wie diese die finanziellen Mittel dazu aufbringen kann, denn oft handelt es sich um Millionenbeträge. Sowohl die Finanzierung einer aktiven Bodenpolitik durch Steuergelder der Gemeinde als auch der Aufbau eines kantonalen Fonds für den Erwerb der entsprechenden Flächen dürften herausfordernd sein.

Preislicher Rahmen

Wenn die ursprünglichen Eigentümer realisieren, dass ihr Areal die Nutzung beträchtlicher Synergien erlaubt, besteht das Risiko, dass sie zumindest einen Teil des Synergiepotenzials für sich abschöpfen möchten.

Auflagen Dritter

Im Fall von Passerellen stehen die Investoren in der Regel vor der Herausforderung, dass sie eine Bewilligung für den Bau auf bzw. über die Parzelle Dritter benötigen. Die damit einhergehenden Forderungen bspw. Bau einer Unterführung statt einer oberirdischen Passerelle können die Investitionen massgeblich verteuern.

Parkplätze

Kompensation von Aussenparkplätzen durch Tiefgarage mit hohen Kosten verbunden

Sollen die Synergien bei der Talstation der Bergbahn genutzt und dazu der bestehende Parkplatz überbaut werden, müssen in der Regel neue Parkierungskapazitäten geschaffen werden. In der Regel wird gemeinsam mit dem Beherbergungsprojekt eine Tiefgarage erstellt, welche über ausreichende Kapazitäten für die Gäste der Bergbahn als auch für den neu entstehenden Beherbergungsbetrieb verfügen. Da die Kosten für eine Tiefgarage deutlich über denjenigen eines Aussenparkplatzes liegen, sind die Kosten für den Parkplatzersatzbau im Projekt den realisierbaren Synergien gegenüberzustellen.

5.3 Herausforderungen im Vorgehen bei der Umsetzung

Identifikation geeigneter Areale

Proaktive Planung nötig

Voraussetzung für eine vermehrte Ausschöpfung von Arealsynergien ist die Identifikation geeigneter Areale. Da deren raumplanerische und eigentumsrechtliche Verfügbarmachung Jahre in Anspruch nehmen kann, sollten die Tourismusorte die Ausscheidung geeigneter Flächen proaktiv (d.h. bevor ein konkretes Projekt vorliegt oder ein interessierter Investor anklopft) angehen. Im Idealfall erstellen die Tourismusorte eine Masterplanung, in der festgehalten wird, welche Art von Projekten auf welchen Arealen realisiert werden sollten, um aus Sicht der Gesamtdestination günstige Voraussetzungen für eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung zu schaffen.

Ästhetik

Öffentliche Infrastrukturen so gestalten, dass ein touristisches Produkt entsteht

Viele öffentliche Infrastrukturen in Tourismusorten verfügen über keine aussergewöhnliche architektonische Ästhetik. Damit bei Nutzung von Arealsynergien zwischen der Infrastruktur und dem Beherbergungsbetrieb ein überzeugendes Gesamtprodukt entsteht, sollten die Gemeinden künftig bei der architektonischen Gestaltung touristischer Infrastrukturen darauf achten, dass Voraussetzungen geschaffen werden, welche ein ästhetisch abgestimmtes Andocken von Beherbergungsbetrieben erlauben.

Interessenskonflikte

Bereitstellung bester Areale erfordert Kompromissbereitschaft

Da die Nutzung von Arealsynergien die Zusammenführung mehrerer Parzellen, die Förderung eines künftigen Wettbewerbers sowie die Reservation einer Parzelle für einen bestimmten Zweck erfordern, bedingt die Entwicklung von Arealsynergien in der Regel die Kompromissbereitschaft unterschiedlicher privater und öffentlicher Akteure. In der Praxis wird oft beobachtet, dass die Gemeinden nicht all ihre Energie in die Entwicklung der besten Areale setzen und tendenziell lieber sogenannte „Quick Wins“ realisieren auf denjenigen Arealen, die gerade verfügbar sind. Unterstützt wird dieses Verhalten durch Investoren, die tendenziell ebenfalls an einer raschen Realisierung interessiert sind.

LEITFADEN „ANSIEDLUNG VON FERIENDÖRFERN UND HOTELS“

Die Kantone Graubünden, Wallis und Bern haben gemeinsam mit Landal Green Parks und mit Unterstützung des Bundes einen Leitfaden zur Realisierung von Hotels und Feriendörfern herausgegeben. Dieser Leitfaden zeigt die (auch im vorliegenden Bericht beschriebenen) Herausforderungen auf und gibt Tipps und Tricks, wie Gemeinden sich bei der Ansiedlung von Beherbergungsprojekten und der Arealentwicklung verhalten können. Der Leitfaden ist beim Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden verfügbar.

Abb. 17 Deckblatt des Leitfadens

6 Fazit

6.1 Problemstellung

Die Situation hat sich für die Tourismusorte verändert

Durch Annahme der Zweitwohnungsinitiative wurden die Möglichkeiten Beherbergungsbetriebe durch den Verkauf von Zweitwohnungen quer zu finanzieren stark eingeschränkt. Gleichzeitig dürfte die Initiative bzw. der Wegfall der mit dem Zweitwohnungsbau verbundenen Steuererträge auch den finanziellen Spielraum der Gemeinden einschränken und diese dazu zwingen ihr Engagement bei der Finanzierung touristischer Infrastrukturen zu reduzieren.

Kann das Nutzen von Arealsynergien die Wettbewerbsfähigkeit verbessern?

Vor diesem Hintergrund und weil die Preise in Anbetracht der internationalen Wettbewerbssituation (ungünstiger Wechselkurs, Aufkommen neuer Destinationen in Entwicklungsländern) nicht erhöht werden können, sondern die Tourismusakteure vielmehr gefordert sind, nach Möglichkeiten zu suchen, wie das Preis-Leistungsverhältnis massgeblich verbessert werden kann, sind wir in diesem Bericht der Frage nachgegangen, ob die Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft durch konsequente Nutzung von Arealsynergien verbessert werden könnte.

6.2 Wichtigste Erkenntnisse

Bedeutende Potenziale für Arealsynergien vorhanden, deren Realisierung ist machbar

Die Untersuchung der verschiedenen Arten von Arealsynergien an Hand konkreter Fallbeispiele in Graubünden hat zu folgenden Haupterkenntnissen geführt.

- **Massgebliche Synergieeffekte möglich:** Die verschiedenen Fallbeispiele zeigen, dass durch konsequente Nutzung der Arealsynergien den Gästen dasselbe Angebot mit deutlich tieferen Investitions- und Betriebskosten bzw. zu den gleichen Kosten ein deutlich besseres Angebot bereitgestellt werden kann. Kann ein Beherbergungsbetrieb an eine geeignete Infrastruktur angedockt werden, welche sonst selber erbaut werden müsste, ist eine Elimination der Finanzierungslücke möglich.
- **Areale existieren:** Graubünden verfügt über rund 60 Areale mit bedeutenden Synergiepotenzialen, die noch nicht genutzt werden. Würden alle diese Areale in optimaler Weise entwickelt, könnten dadurch eine Vielzahl zusätzlicher wettbewerbsfähiger Hotelbetriebe geschaffen und der Strukturwandel in der Tourismuswirtschaft Graubündens gezielt und mit Blick auf eine langfristig gesunde wirtschaftliche Entwicklung gesteuert werden. Die grössten Potenziale ergeben sich durch die Kombination von Hotels und Feriendörfern mit öffentlichen Hallenbädern und Sportzentren sowie der Realisierung von Hotels auf Parkplätzen von Bergbahnen.
- **Erschliessung von Arealsynergien herausfordernd:** Bei der Erschliessung von Arealsynergien bestehen verschiedene Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der raumplanerischen und eigentumsrechtlichen Verfügbarkeit der geeigneten Areale für vielversprechende Tourismusprojekte. Die Verfügbarmachung der geeigneten Flächen erfordert oft mehrjährige raumplanerische Verfahren sowie die Überzeugung mehrerer Eigentümer die Flächen ohne Abschöpfung der Synergierenten zu verkaufen. Werden diese Herausforderungen nicht proaktiv durch die Gemeinden gelöst, ist es unwahrscheinlich, dass Investoren beginnen werden, auf diesen Flächen Projekte zu entwickeln, denn die Risiken einer Arealentwicklung sind aus Investorensicht auch bei hohen Synergiepotenzialen in der Regel zu hoch.

6.3 Empfehlungen des WIFO

Damit die Arealsynergien künftig vermehrt genutzt und die damit verbundenen Potenziale zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft erschlossen werden, empfiehlt das Wirtschaftsforum Graubünden den verschiedenen Akteuren folgendes:

Für die Tourismusorte

Planerische und eigentümerrechtliche Verfügbarkeit sicherstellen

Grundlage jeder erfolgreichen Arealentwicklung ist die planerische und eigentumsrechtliche Verfügbarkeit von geeigneten Arealen. Aufgrund der rechtlichen Bestimmungen können diese Aufgaben nur die Tourismusorte selbst übernehmen. Entscheidend ist eine proaktive Vorgehensweise hinsichtlich der folgenden drei Aspekte:

- **Vorausschauende Planung:** Die Tourismusorte sollen Areale mit Synergiepotenzialen identifizieren und Optionen für deren künftige Nutzung definieren. Dabei sollen auch Überlegungen darüber angestellt werden, unter welchen Bedingungen und in welcher Art sich die Tourismusorte finanziell beteiligen würden.
- Die Tourismusorte sollen die identifizierten Areale mit Synergiepotenzial **raumplanerisch und eigentumsrechtlich verfügbar** machen. Dies erfordert, dass Areale auch ohne Vorliegen eines konkreten Projekts ein- oder (falls notwendig) umgezont werden und dass die Tourismusorte sicherstellen, dass die entsprechenden Flächen bei einer Investorenanfrage verfügbar (im Baurecht oder käuflich erwerbbar) sind.
- Die Tourismusorte sollen eine **proaktive Rolle** übernehmen, wenn es darum geht, die für die Nutzung von Arealsynergien notwendigen Akteure zusammenzuführen, die unterschiedlichen Interessen aufeinander abzustimmen und somit den oft mehrjährigen Entwicklungsprozess voranzutreiben.

Für den Kanton

Verschiedene unterstützende Funktionen

- Der Kanton soll die relevanten **gesetzlichen Grundlagen derart gestalten bzw. auf die Gestaltung von Bundesrecht Einfluss nehmen**, dass die langfristige Arealentwicklung möglich ist und bleibt. Dies betrifft in erster Linie das Raumplanungs- und das Zweitwohnungsgesetz sowie die Richtplanung.
- Der Kanton soll die Tourismusorte durch die **Schaffung geeigneter Instrumente bei der Arealentwicklung unterstützen**. Solche Instrumente können einerseits finanzielle Ressourcen sein (z.B. Darlehen oder à-fonds-perdu-Beiträge), andererseits Know-how und zeitliche Ressourcen (Prozessmoderation und -unterstützung).
- Um den Druck auf Unternehmen und Tourismusorte zu erhöhen und die systematische Nutzung von Synergiepotentialen voranzutreiben, wäre es zudem denkbar, dass der Kanton (und auch die Tourismusorte), künftig **nur noch Hotelprojekte unterstützt, wenn die vorhandenen Arealsynergien ausgeschöpft wurden.**

Für die Hoteliers und Investoren

Den Hoteliers wird geraten, künftig vermehrt nach Arealsynergien Ausschau zu halten, dies sowohl bei Neubauten wie bei Um- und Ausbauten bestehender Betriebe. Auch wenn die Umsetzung eines Investitionsprojekts, welches mögliche Arealsynergien konsequent nutzt, kurzfristig mehr Kopf- und Koordinationsarbeit erfordert, dürfte langfristig eine optimale Nutzung von Arealsynergien für die Rentabilität der meisten Investitionen entscheidend sein.

BERICHTSINHALT IN KÜRZE

Wenn heute in Graubünden ein Hotel gebaut wird, können in der Regel bei einem guten Geschäftsgang maximal 60% der Investitionskosten sachgerecht verzinst werden. Viele der jüngsten Hotelneubauten in Graubünden konnten nur realisiert werden, weil die fehlenden 40% Investitionsmittel durch den Verkauf von Zweitwohnungen abgedeckt wurden. Weil diese Möglichkeit künftig wegfällt, stellt sich die Frage, wie Hotels künftig finanziert werden können.

Das Wirtschaftsforum Graubünden sieht eine Möglichkeit darin, dass Hotels künftig vermehrt durch die Nutzung von Arealsynergien gebaut werden. Unter Arealsynergien verstehen wir auf der Kostenseite beispielsweise die Andockung eines Hotels an ein bestehendes öffentliches Hallenbad und dadurch den Verzicht auf die Realisierung einer eigenen Wasserwelt. Auf der Ertragsseite stellt beispielsweise der direkte Zugang auf die Skipiste eine Arealsynergie dar. Durch diesen Zugang kann das Hotel höhere Preise am Markt verlangen ohne höhere Investitionskosten in Kauf nehmen zu müssen.

Aufgabe der Politik ist es, Areale auszuscheiden, welche solche Arealsynergien bieten und diese für Hotelinvestoren zur Verfügung zu stellen.

- Wir schätzen aufgrund unserer Analyse, dass wenn in Graubünden die von uns identifizierten rund 60 Areale mit vielversprechenden Arealsynergien konsequent für den Hotel- und Feriendorfbau genutzt würden, rund 100 – 150 gut strukturierte Betriebe entstehen könnten. Diese zugegebenermassen theoretische Schätzung zeigt, dass wenn im Rahmen des zu erwartenden Strukturwandels in Graubünden nicht mehr wettbewerbsfähige Hotelbetriebe aufgegeben werden müssen, grundsätzlich genug Potenzial für deren Ersatz vorhanden wäre, wenn Gemeinden und Kanton den Willen aufbringen die entsprechenden Areale verfügbar zu machen.

Aus der Analyse können weiter folgende Hausaufgaben abgeleitet werden:

- Die Tourismusgemeinden sollten proaktiv Areale mit vielversprechenden Arealsynergien vorbereiten und diese für interessante Hotelinvestoren bereithalten.
- Der Kanton soll die Gemeinden bei dieser Aufgaben unterstützen und insbesondere bei den übergeordneten kantonalen und nationalen Gesetzen darauf hinwirken, dass die Gemeinden die notwendigen Instrumente für diese Aufgaben erhalten (z.B. Raumplanungsgesetz, Wirtschaftsentwicklungsgesetz, Zweitwohnungsgesetz).
- Die Hoteliers sollen bei ihren Bauvorhaben verstärkt den Aspekt der Arealsynergien beachten und auch mit den Gemeinden möglichst nach Lösungen suchen, wenn die Arealsynergien nicht im Einflussbereich des Hoteliers alleine liegen.

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 aufzutreten.

Wirtschaftsforum Graubünden, Postfach 704, 7001 Chur
Telefon: 081 253 34 34, Telefax: 044 299 95 10
www.wirtschaftsforum-gr.ch, info@wirtschaftsforum-gr.ch