



Geschätzte
Leserinnen und Leser



Die Tourismusdestinationen haben die Ansiedlung von Hotels als mögliche Wachstumsstrategie entdeckt. Regelmässig werden

neue Projekte angekündigt (z.B. Andermatt, Disentis, Davos, Arosa). Leider werden viele davon nicht umgesetzt. Und immer sind es die gleichen zwei Ursachen: Das Projekt ist entweder nicht finanzierbar oder es fehlen die notwendigen Bauflächen. Insbesondere Letzteres könnte in vielen Fällen behoben werden, indem man die planerischen Hausaufgaben rechtzeitig erledigt.

Wir haben in letzter Zeit eine Reihe von Hotelansiedlungen direkt oder indirekt begleitet und dabei meistens die öffentliche Hand beraten. In der Annahme, dass solche Projekte weiter an Bedeutung gewinnen werden, haben wir unsere Erkenntnisse im Hauptartikel dieses «insicht» für Sie zusammengefasst.

Eine anregende Lektüre
wünscht Ihnen

Ihr Christian Hanser

Hotelansiedlung in Tourismusdestinationen – aktuelle Diskussion und Erfahrungen von Peder Plaz

Was die Industriegemeinden seit Langem kennen, wird zurzeit auch in schweizerischen Tourismusorten entdeckt: die Ansiedlung von Unternehmen. BHP – Hanser und Partner haben verschiedene Gemeinden bei entsprechenden Bestrebungen begleitet. Mit diesem Bericht möchten wir einige unserer Erfahrungen aus dieser Arbeit weitergeben.

In vielen Feriendestinationen der Schweiz nehmen die Beherbergungskapazitäten ab. Gründe dafür sind die sinkende Bereitschaft der Zweitwohnungseigentümer, ihre Wohnungen an Dritte zu vermieten sowie die Schliessung unrentabler Hotels.

Vor diesem Hintergrund stellen sich viele Tourismusgemeinden die Frage, wie sie die Rahmenbedingungen für die Ansiedlung von marktgerechten Beherbergungskapazitäten verbessern können. Den Gemeinden stehen dazu insbesondere die Gestaltung der Zonenplanung, der Bauvorschriften sowie die Schaffung geeigneter und verfügbarer Flächen als Instrumente

zur Verfügung.

Schwierige Rahmenbedingungen für Hotelansiedlungen

Stellen Sie sich einen Investor vor, der daran interessiert ist, in einer Schweizer Tourismusdestination ein Hotel oder eine hotelähnliche Anlage mit 170 Zimmern zu bauen. Mit dem Projekt könnten ca. 80'000 Logiernächte generiert werden, was in den meisten Tourismusorten der Schweiz einem zweistelligen Logiernächtewachstum entsprechen würde. Dieser Investor hätte heute aus den folgenden Gründen grösste Mühe, eine geeignete Parzelle zu erstehen:

Seite 2 ▶

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

ASTRA: Mitwirkung von BHP auf der «grössten Baustelle der Bundesverwaltung»

Heute sind die Kantone Eigentümer der Nationalstrassen und damit zuständig für den Bau, Unterhalt und Betrieb der Autobahnen. Der Bund hat die Oberaufsicht über die Nationalstrassen und trägt einen bedeutenden Teil der Gesamtkosten. Mit der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung

zwischen Bund und Kantonen (NFA) übernimmt der Bund ab dem 1.1.2008 die alleinige Verantwortung für die Nationalstrassen. Dieser Systemwechsel erfordert im Bundesamt für Strassen (ASTRA) grundlegende Veränderungen. Es gilt innerhalb kürzester Zeit die organisatorischen Voraussetzungen, das Know-how

Seite 5 ▶

Weitere Inhalte:

[BHP News](#) Seite 4 ▶

[Mittelschulstandort Kanton Zug: Vergleich verschiedener Standortvarianten](#) Seite 4 ▶

[Umstellung auf SAP – Auswirkungen auf laufende Reorganisation](#) Seite 5 ▶



[Über uns](#) Seite 5 ▶

Hotelansiedlung in Tourismusdestinationen Fortsetzung von Seite 1

- In den Schweizer Feriendestinationen gibt es nur selten Parzellen, die gleichzeitig geeignet und verfügbar sind und die notwendigen Dimensionen aufweisen.
- Die bestehenden Zonenordnungen und Bauvorschriften verunmöglichen in vielen Gemeinden den Bau moderner Hotelbetriebe, die den betriebswirtschaftlich notwendigen Dimensionen entsprechen.
- Flächen, die für den Bau und Betrieb eines Hotels geeignet wären, liegen oft in der Landwirtschaftszone und nicht selten sind für solche Flächen Umweltaspekte zu klären (z.B. Schutzzonen, Hochmoore).
- Auch wenn Parzellen vorhanden wären oder kombiniert werden könnten, liegen die Baulandpreise in attraktiven Tourismusgemeinden (aufgrund des Zweitwohnungsbaus) ausserhalb der Möglichkeiten eines kommerziell orientierten Investors.

Es erstaunt deshalb nicht, dass in der Praxis sehr viele gut gemeinte Projekte scheitern, weil einer erfolgreichen Realisierung einfach zu viele Faktoren im Wege stehen. Wollen die Tourismusgemeinden in Zukunft Hotelprojekte realisieren, gilt es, vorgängig die entsprechenden Flächen sicherzustellen.

«Wollen die Tourismusgemeinden in Zukunft Hotelprojekte realisieren, gilt es, vorgängig die entsprechenden Flächen sicherzustellen»

Entscheidend: geeignete Flächen und Landpreise

Die Erfahrung von BHP zeigt, dass bei der Schaffung von geeigneten Flächen primär die Gemeinde gefordert ist. Die Gemeinde ist nämlich als einzige legitimiert, Flächen ausserhalb der bestehenden Zonen zu erwerben und Zonenanpassungen durchzuführen. Es genügt jedoch nicht, dass eine Gemeinde «irgendwelche» Flächen für den Zweck einer Ansiedlung zur Verfügung stellt. Dem Auswahlprozess kommt grosse Bedeutung zu. Je attraktiver die Fläche für einen Investor ist, desto höher sind die Chancen, dass eine Ansiedlung auch tatsächlich realisiert werden kann. Bei der Flächenauswahl sind die folgenden Kriterien zu berücksichtigen:

- Ist der Standort für ein Hotel attraktiv (z.B. Zugang zum Skigebiet, Ruhe, Aussicht, Besonnung)?

- Kann ein Investor an diesem Standort die Realisierungskosten durch die Nutzung von Synergien reduzieren (z.B. Nähe zu bestehender Parkgarage, Erlebnisbad, Parkanlagen, Mischnutzungen mit Detailhandel)?
- Bestehen Konflikte mit Interessen der Umwelt und Siedlungsplanung?

Eine weitere entscheidende Frage ist diejenige des Baulandpreises. Aufgrund der Kalkulation des Hotelbetriebs sind Investoren in der Regel nicht bereit, für ein Hotelbauprojekt die gleichen Landpreise zu bezahlen wie für Zweitwohnungen. Das heisst, die Gemeinde muss in der Lage sein, den Boden zu entsprechend günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen.

Seite 3 ▶

«Investoren sind nicht bereit, für ein Hotelbauprojekt die gleichen Landpreise zu bezahlen wie für Zweitwohnungen»



Hotellansiedlung in Tourismusdestinationen
Fortsetzung von Seite 2

Chance Masterplan

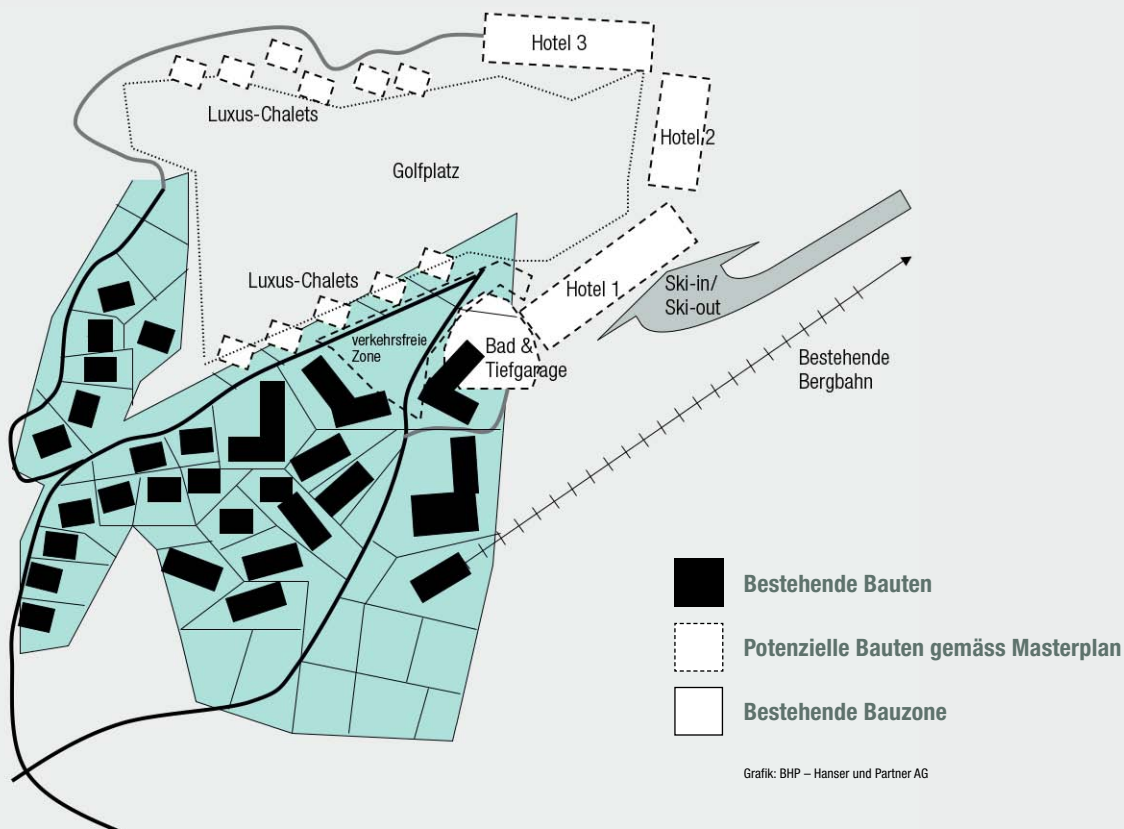
Diese Erwägungen zeigen, dass die Schaffung verfügbarer Flächen in touristischen Gemeinden ein kniffliges Unterfangen darstellt, das verschiedene Interessen unter einen Hut bringen muss: attraktiven Preis für den Verkäufer der Fläche, günstige Konditionen für den Investor, Umweltschutz. BHP – Hanser und Partner haben bisher in denjenigen Fällen gute Erfahrungen gemacht, in denen die Gemeinde mit den wichtigsten Institutionen der Tourismusdestination (Bergbahnen, Gemeinde, Tourismusorganisation) eng zusammengearbeitet hat, um die Flächen auszuwählen und die

Möglichkeiten der Gemeinde zur Unterstützung von Ansiedlungen zu definieren. Es hat sich bewährt, dies in Form einer «Masterplanung» durchzuführen. Der Masterplan ist ein Bild des Endausbaus einer Siedlung oder eines Quartiers, das aufzeigt, welche Standortentwicklungsschwerpunkte die Gemeinde, die Bergbahnen und die Wirtschaft in einer Gemeinde gemeinsam setzen möchten und welche Abhängigkeiten und Prioritäten zwischen verschiedenen Entwicklungsprojekten bestehen (z.B. Parkhaus, Hallenbad, Mehrzweckhalle, touristische Ansiedlung, Skigebietserweiterung).

Die Zusammenfassung der konkreten Entwicklungspotenziale/-optionen einer Destination in einem Masterplan ermöglicht es den Behörden, die Flächenstrategie und Standortentwicklung sowie die entsprechenden Grundgedanken und Hintergründe auch der Bevölkerung transparent darzulegen. Diese Transparenz und die gesamtheitliche Sichtweise erhöhen in der Regel die politische Tragfähigkeit von Umzonungen für viel versprechende touristische Grossprojekte.

«Bei der Schaffung von geeigneten Flächen ist primär die Gemeinde gefordert»

Schematisches Beispiel eines Masterplans



Grafik: BHP – Hanser und Partner AG

Zwar garantiert die Schaffung einer Ansiedlungsfläche noch keinen Ansiedlungserfolg. Dagegen ist eine Ansiedlung ohne verfügbare Flächen schlichtweg nicht möglich. Daher muss nicht weiter ausgeführt werden, dass mit der Definition und Umsetzung eines Masterplans die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung einer Tourismusdestination entscheidend gesteigert werden.

Für Fragen im Zusammenhang mit Masterplanungen und Hotellansiedlungen steht Ihnen der Autor gerne zur Verfügung.



Peder Plaz, Betriebsökonom HWV, ist Projektleiter der BHP – Hanser und Partner AG.

p.plaz@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Mittelschulstandort Kanton Zug: mehrdimensionaler Vergleich verschiedener Standortvarianten

Der Kanton Zug benötigt neue Raumkapazitäten für mehrere Hundert MittelschülerInnen. Zur Debatte stehen sechs Standortvarianten mit sehr unterschiedlichen Eigenschaften. Die BHP – Hanser und Partner AG hat im Auftrag der Direktion für Bildung und Kultur des Kantons Zug einen detaillierten Vergleich dieser Standortvarianten durchgeführt. Zu berücksichtigen waren dabei nicht allein die finanziellen Elemente (Grundstückskosten, Baukosten etc.), sondern auch raumplanerische Aspekte, die Verfügbarkeit der Grundstücke, die Länge der Schulwege, das erforderliche Transportangebot des öffentlichen Verkehrs sowie pädagogische Aspekte. Im engen Dialog mit dem Auftraggeber und begleitenden Gremien haben wir ein Analysekonzept entwickelt und umgesetzt, das eine quantifizierte, transparente Gesamtbilanz der Stärken und Schwächen der verschiedenen Standortvarianten liefert. Der Bericht von BHP dient dem Regierungsrat des Kantons Zug als Entscheidungsgrundlage für die Standortwahl.



Jürg Kuster
j.kuster@hanserconsulting.ch

Im Auftrag des
Kantons Zug

BHP News

Nach einem neunmonatigen Praktikum ist **Alexander Liniger**, lic. rer. publ. HSG, im Januar 2007 als Junior-Berater zu unserem Team gestossen.

Rainer Grundler, seit 2002 als Berater für BHP tätig, hat per Januar 2007 die Funktion eines Projektleiters übernommen. Rainer Grundler verfügt über profunde Erfahrung als Business Consultant und ist auf die Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen spezialisiert.

Betriebsassistent **Roland Suter** wird 2007 sein Studium abschliessen und hat sich zum Jahresanfang einer neuen beruflichen Herausforderung zugewendet. Wir danken ihm herzlich für seine geschätzte Arbeit und wünschen ihm beruflich wie privat alles Gute.

Team



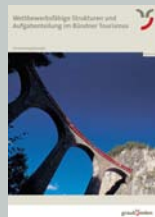
Am 22. November 2006 veranstaltete die Neue Aargauer Bank ein Seminar für Firmen, die einen neuen Beschaffungsmarkt oder einen Markteintritt im Ausland anstreben. BHP-Projektleiter **Michael D. Pfiffner** bestritt das **Hauptreferat** des Abends.

NAB: Seminar «KMU und Internationalisierung»



Schweizer Mittelklasse-Hotels stehen unter wachsendem Druck. Der Branchenverband Hotelleriesuisse hat deshalb sein diesjähriges Delegiertenseminar dem Thema «Ausbruch aus der Mitte – Strategievarianten für Hotelbetriebe» gewidmet. BHP – Hanser und Partner haben das Seminar gemeinsam mit Hotelleriesuisse konzipiert, organisiert und durchgeführt. Projektleiter **Peder Plaz** präsentierte in seinem **Referat** «Gedanken zur Positionierung der Schweizer Mittelklassehotellerie» und zeigte dabei die Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze auf.

Hotelleriesuisse: Seminar «Ausbruch aus der Mitte»



Eine der zentralen Herausforderungen für den Kanton Graubünden liegt in der Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen im Tourismus. BHP – Hanser und Partner haben das Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden dabei unterstützt, die komplexen Sachverhalte in einer leicht lesbaren Broschüre zusammenzufassen: «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus».

Bündner Tourismus: Umsetzungskonzept

AUS DEN BHP-Projekten...

Umstellung auf SAP – Auswirkungen auf laufende Reorganisation

BHP begleiten die Neuausrichtung eines Geschäftsbereichs einer national tätigen Unternehmung der Grafik- und Druckindustrie. 2006 wurde auf Konzernvorgabe hin SAP eingeführt, mitten im bereits laufenden Reorganisationsprozess. «Zurück auf Feld 1» oder Beschleunigung der Reorganisation dank neuem ERP? Der Geschäftsbereich verfügte über eine Vielzahl von Dienstleistungsangeboten und Auftragsstypen, bei gleichzeitig veraltetem ERP. Folgen davon waren Prozessunsicherheiten und hohe Fehlerraten, fehlende Preis- und Kosten-

standards in der Vorkalkulation, keine brauchbaren DB-Rechnungen und Nachkalkulationen. Kurz: ein Blindflug bei stark unbefriedigender Ertragslage.

Rasch wurde klar, dass mit SAP (wobei andere ERP-Lösungen auch in Frage gekommen wären) die technische Seite dieser Schwachstellen behoben werden konnte. Die Krux lag – und liegt – darin, den Umstellungsprozess know-how- und ressourcenseitig zu bewältigen, während gleichzeitig Marktleistungen fokussiert, Abteilungen redimensioniert sowie das Management- und Sales-Team neu etabliert wurden. Gewisse Doppelspurigkeiten und zeitliche Verzögerungen liessen sich bei diesem eher atypischen Vorgehen kaum vermeiden.

Allerdings: Der durch die ERP-Umstellung resultierende Druck hat bei unserem Klienten Kräfte frei gesetzt, die die Neuausrichtung generell beschleunigt haben. Auch verkaufsseitig zeigt die markant verbesserte Steuerung und Überwachung von Kunden- und Produktrentabilitäten eine unmittelbar positive Ertragswirkung.



René Goetz

r.goetz@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-Projekten...

ASTRA: Mitwirkung von BHP auf der «grössten Baustelle der Bundesverwaltung» Fortsetzung von Seite 1

und die personellen Kapazitäten aufzubauen, um ab dem nächsten Jahr als einer der grössten Bauherren der Schweiz zu wirken, den sicheren und flüssigen Verkehr auf den Nationalstrassen zu gewährleisten sowie das neue Liegenschaftsportefeuille zu bewirtschaften. Die BHP – Hanser und Partner AG wurde vom ASTRA im Rahmen einer WTO-Ausschreibung ausgewählt, um als Berater und Unterstützer der Projektleitung die vielfältigen Aufbauarbeiten im ASTRA zu begleiten. Das Spektrum der BHP-Leistungen reicht von der Fortschrittskontrolle der Umsetzungsarbeiten bis zur Durchführung betriebswirtschaftlicher Analysen und von administrativen Arbeiten bis zu konzeptionellen Aufgaben im organisatorischen Bereich.

Jürg Kuster

j.kuster@hanserconsulting.ch

Über uns

Die BHP – Hanser und Partner AG ist ein wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen.

Wir beraten und begleiten

- kleine und mittelständische Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.
- Verwaltung und Politik in Fragen zu Wirtschaft und Gesellschaft.

Unsere Schwerpunkte

Unternehmensberatung

- Restrukturierungen, M & A
- Strategie- und Managementberatung
- Finanzierungen und Beteiligungen

Politikberatung

- Evaluationen
- Machbarkeitsanalysen und Szenarien
- Moderation von Strategie- und Reorganisationsprozessen

Impressum

BHP – Hanser und Partner AG
Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich
Telefon + 41 44 299 95 11
Telefax + 41 44 299 95 10
info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

«insicht»
erscheint 3 – 4x pro Jahr.

Diese und frühere Ausgaben sind auf www.hanserconsulting.ch verfügbar.

Wiedergabe mit Quellenangabe gestattet