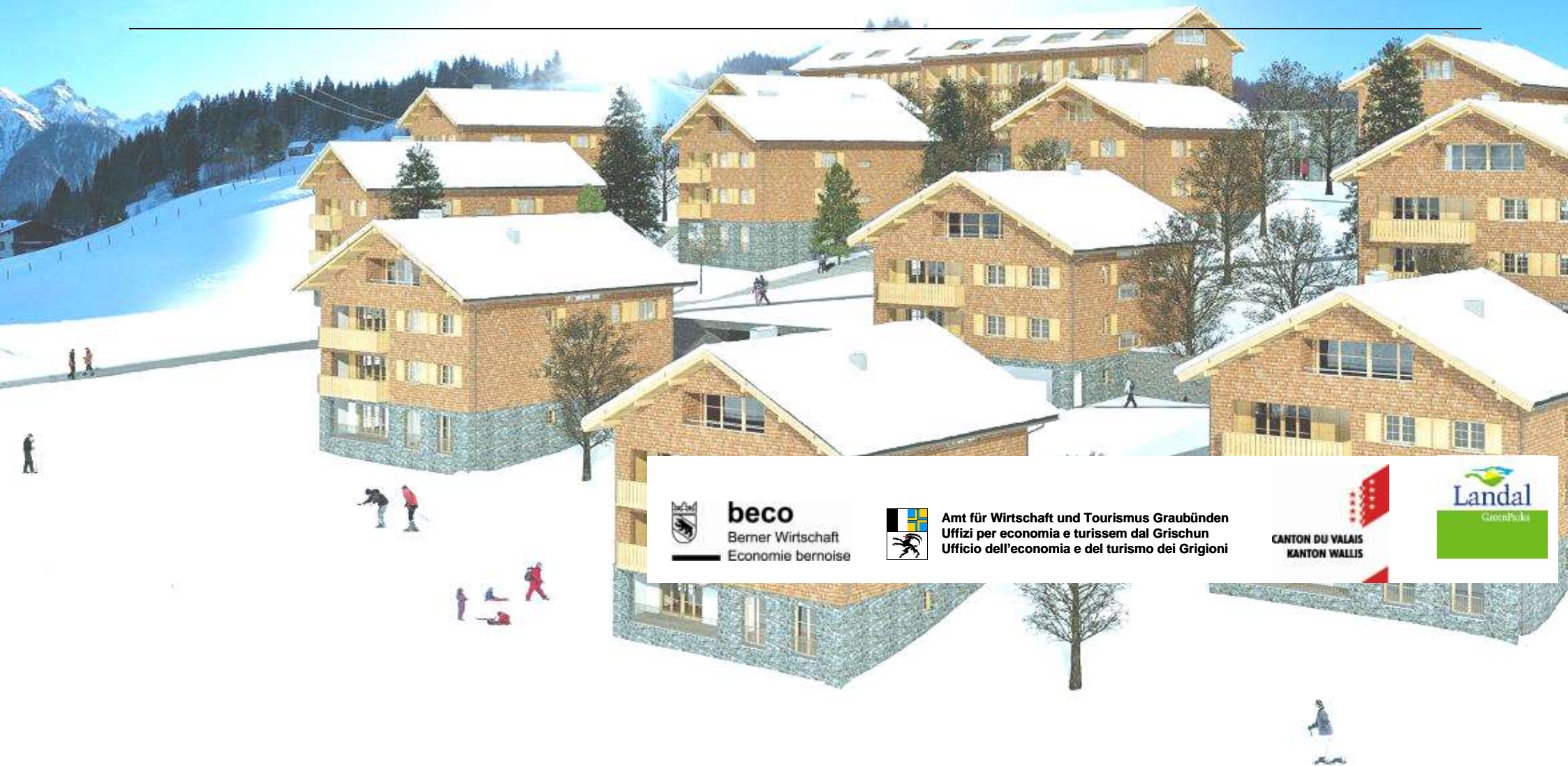

Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels

Leitfaden für Gemeinden, Behörden und Tourismuspromotoren



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Uffizi per economia e turissem dal Grischun
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni



Haftungsausschluss

Der vorliegende Leitfaden ist als Orientierungshilfe in einer komplexen und stetem Wandel unterliegenden Thematik zu verstehen. Die Inhalte sind daher als indikativ und rechtlich unverbindlich zu betrachten. Die dargestellten Sachverhalte und Abläufe unterliegen Veränderungen in der Zeit und können sich auch je nach Standort aufgrund kommunaler und kantonaler Bestimmungen sehr stark voneinander unterscheiden. Es können deshalb keinerlei Ansprüche auf rechtliche oder sachliche Richtigkeit oder Vollständigkeit geltend gemacht werden. Die Kontaktaufnahme mit den zuständigen behördlichen Fachstellen und mit privaten Experten ist bei projektspezifischen Fragestellungen unerlässlich.

- Herausgeber** Kanton Bern, beco Berner Wirtschaft
Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus
Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung
Landal GreenParks B.V., Niederlande (www.landal.com)
Finanziell unterstützt durch Staatssekretariat für Wirtschaft – Innotour, Graubündner Kantonalbank, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Interhome, BHP – Hanser und Partner AG und Walliser Kantonalbank
- Bearbeitung** BHP – Hanser und Partner AG (Urs Keiser, Peder Plaz und Rose Christine Gloor)
In Zusammenarbeit mit Dr. Peter Furger (Unternehmensberatung Dr. Peter Furger AG); Marcus Gschwend (toureco gmbh, Tourismus- und Wirtschaftsberatung); Paul Schildmeijer (At Home in the Alps)
- Steuerungsgruppe** Martin Tritten (beco Berner Wirtschaft)
Lorenzo Zanetti (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden)
Werner Zenhäusern (Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung Wallis)
- Soundingboard** Werner Bernet (Direktor, Schweizer Reisekasse REKA), André Chameides (Business Development, Interhome AG), Annette Christeller Kappeler (SECO), Davide Codoni (SECO), Thomas Egger (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB), Luc Fellay (Gemeindepräsident von Champéry), Peter Feuz (CEO, Schilthornbahnen AG), Madeleine Grob (Planungsbüro Madeleine Grob), Beat Hagmann (hotelleriesuisse), Valentin König (CEO, Riederalpbahnen AG), Martin Nydegger (Mitglied der Geschäftsleitung, Schweiz Tourismus), Philippe Pasche (CEO, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit), Jocelyne Pepin (Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung Wallis), Christoph Schmidt (Leiter Resort & Services, Weisse Arena Gruppe AG), Kurt Scholl (CEO, Hapimag AG), Patric Vincenz (Gemeindepräsident Savognin).
- Illustration** Titelbild wurde zur Verfügung gestellt von Jäger Bau GmbH
- Veröffentlichung** November 2010

Inhalt

	Vorwort	
1	Geforderte Alpendestinationen <i>Herausforderungen, Lösungsansätze, Effekte von Hotels und Feriendörfern</i>	5
2	Gemeinde als Destinationsentwicklerin <i>Rolle der Gemeinde, Bedeutung Baulandpolitik, Destinationsentwicklungskonzept</i>	17
3	Feriendorf oder Hotelprojekt realisieren <i>Ansiedlungsprozess, Formelle Verfahren, Machbarkeitsprüfung, Öffentliche Förderung</i>	35
4	Eigenheiten von Feriendörfern <i>Definitionen, Indikatoren für warme Betten, Akteure, Geschäftsmodelle, Lex Koller</i>	61

Anlage

A	Definition Resort und Feriendorf
B	Öffentliche Kontaktstellen
C	Übersicht typische Beherbergungsbetriebe
D	Übersicht typische Feriendörfer
E	Übersicht aktuelle Vermarkter von Feriendörfern
F	Checkliste Akteure bei Feriendorfprojekten
G	Checkliste Standortanforderungen
H	Checkliste Nutzungskonflikte
I	Checkliste Zustand der Destination
J	Checkliste Projektpartner
K	Checkliste überzeugende Projektidee
L	Checkliste Dossier für potenzielle Betreiber und Vermarkter
M	Checkliste Dossier für potenzielle Investoren
N	Checkliste Absichtserklärung
O	Checkliste Indikatoren für „warme Betten“ in Feriendörfern
P	Checkliste Verträge

Vorwort der Herausgeber

Warum ein Leitfaden?

Viele Schweizer Ferienorte sind auf neue Beherbergungsbetriebe und vor allem neue Betriebsformen angewiesen, um die verloren gegangenen bewirtschafteten Betten in Hotels und Ferienwohnungen zu ersetzen. Obwohl in den letzten Jahren eine grosse Anzahl von touristischen Beherbergungsprojekten in Schweizer Alpendestinationen angekündigt wurde, wurden nur wenige davon tatsächlich realisiert. **Stolpersteine im Ansiedlungsprozess** verzögern oft die Projektrealisierung oder bringen Projekte immer wieder zum Scheitern.

Dieser Leitfaden fasst **praktische Erfahrungen** im Zusammenhang mit der Ansiedlung von touristischen Beherbergungsbetrieben zusammen und soll Gemeinden dabei helfen, das für sie passende Projekt aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auszuwählen.

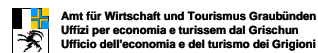
Zudem werden die spezifischen **Eigenheiten von Feriendörfern** behandelt, weil deren Ansiedlung im Gegensatz zu derjenigen von Hotels komplexer ist. Eine der Herausforderung besteht darin, festzustellen, ob es sich bei Feriendörfern um Betriebe mit echten „warmen Betten“ oder um eine verdeckte Form von Zweitwohnungen handelt.

Zielgruppe des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich primär an die betroffenen **Gemeindebehörden**, welche mit der Ortsplanung und einer aktiven Wirtschaftsentwicklungspolitik die Grundlage zur Ansiedlung von touristischen Beherbergungsbetrieben schaffen. Nicht selten befassen sich Gemeindebehörden im Rahmen ihrer Tätigkeit nur einmal mit einem Projekt dieser Art.

Angesprochen sind ausserdem **sämtliche Akteure im Schweizer Tourismus**, die sich mit der Ansiedlung von Hotels und Feriendörfern beschäftigen (z.B. Amtsstellen beim Bund und bei den Kantonen, Bergbahnen, Landeigentümer, Investoren, Promotoren, Tourismusorganisationen, Betreiber, Tour Operators, Umwelt- und Landschaftschutzverbände). Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg beim nächsten touristischen Ansiedlungsprojekt!

Die Herausgeber



Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens (I)

Form, Inhalt & Verwendung des Leitfadens

Gedacht ist dieser Leitfaden als **Orientierungshilfe und Nachschlagewerk** für Gemeinden und Promotoren, die sich einen Überblick über die Thematik „touristische Ansiedlungen“ verschaffen möchten. Er behandelt die wichtigsten Themen und weist auf die Knackpunkte im Ansiedlungsprozess von Hotels und Feriendörfern hin.

Viele der behandelten Themen werden auf politischer Ebene derzeit intensiv diskutiert und befinden sich im Wandel. Aus diesem Grund werden einige Themen auch nicht bis ins letzte Detail ausgeleuchtet. Der Leitfaden erhebt denn auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder ein Handbuch mit einem standardisierten Ansiedlungsprozess zu sein. Vielmehr soll es die involvierten Parteien befähigen – auch ohne einschlägige Erfahrung – informiert an der Diskussion teilzunehmen.

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg

Bei touristischen Beherbergungsprojekten sind die Projektträger mit diversen Hürden konfrontiert. In der Regel sprengt ein touristisches Projekt aufgrund seiner Grösse und Komplexität die bestehenden Rahmenbedingungen – insbesondere die der Ortsplanung - und involviert viele verschiedene Akteure, die zur richtigen Zeit beigezogen werden müssen. Zudem muss es bis zur Realisierung verschiedene demokratische Prozesse (z.B. Teilrevision der Ortsplanung) durchlaufen.

Aus diesen Gründen bestehen am Anfang eines Projektes erhebliche Unsicherheiten, die sich erst im Zeitverlauf klären lassen. Diese Unsicherheiten und weitere Hürden machen das Vorhaben, ein Feriendorf oder Hotel zu realisieren, zu einem komplexen Unterfangen und stellen Promotoren vor hohe Anforderungen.



Rahmenbedingungen Lex Koller

Das Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (Lex Koller) ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen und eines der ersten Entscheidungskriterien bei der Ansiedlung von Beherbergungsprojekten, welche ausländische (natürliche oder juristische) Personen im Sinne der Lex Koller als Promotoren oder Investoren involvieren. Wird ein geplanter Betrieb nicht als Betriebsstätte anerkannt, kann einerseits nur ein Schweizer Promotor das Projekt weiter vorantreiben und andererseits müssen ausländische Investoren kantonale Zweitwohnungskontingente beantragen. Sind in den Kantonen nicht genügend Kontingente vorhanden, gefährdet dies unter Umständen die Finanzierung entsprechender Projekte.

Das Thema „Lex Koller“ wird mit Rücksicht auf die aktuellen politischen Diskussionen im Leitfaden nicht detailliert behandelt. Auf den Seiten 78/79 werden die aktuellen Rahmenbedingungen umrissen.

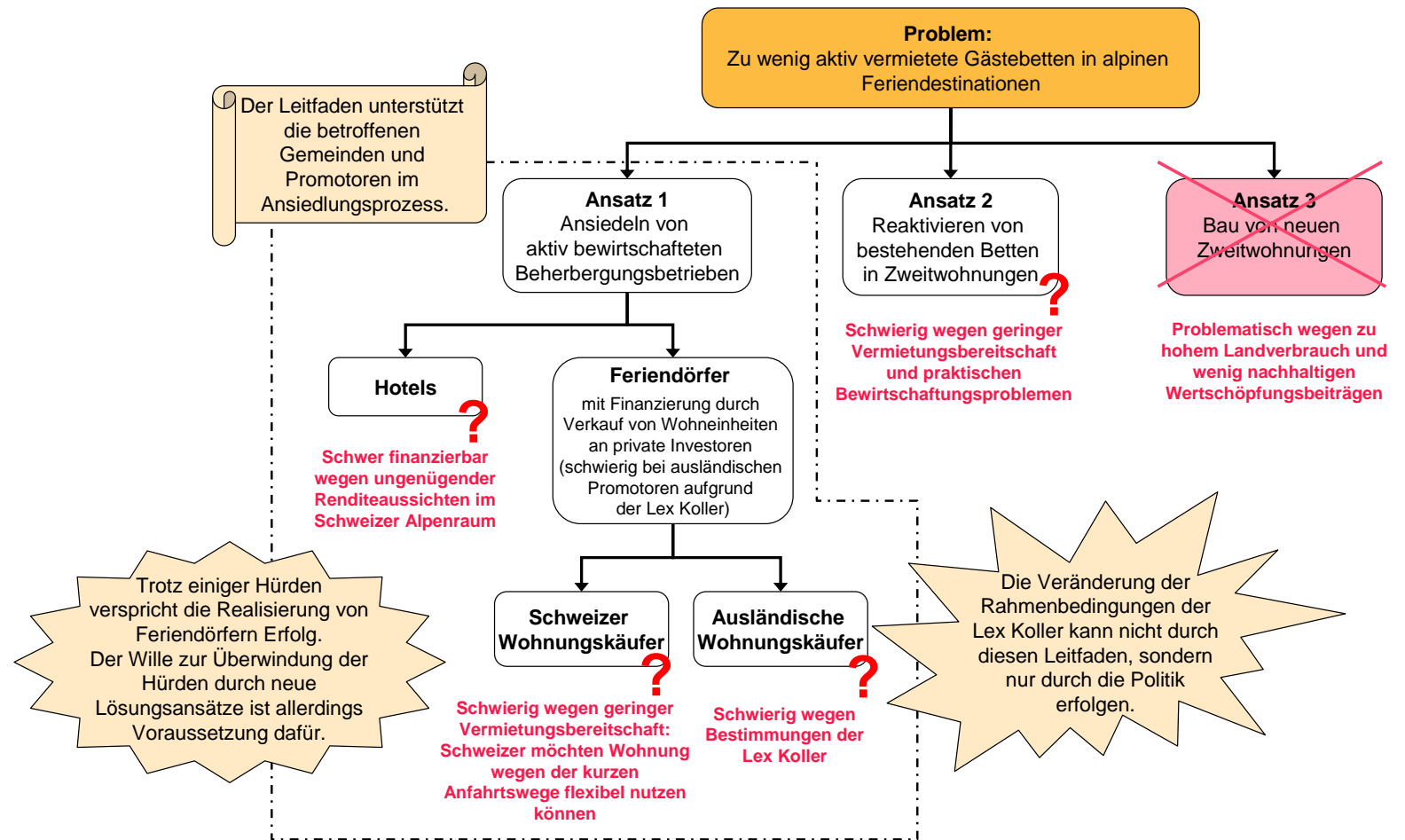
Doch auch die betroffenen Gemeinden, Kantone und Bewilligungsinstanzen sehen sich bei solchen Projekten mit offenen Fragen und Unwägbarkeiten konfrontiert.

Die Hürden lassen sich erfahrungsgemäss nur überwinden, wenn die ansässige Bevölkerung, die Behörden und die Politik das Projekt unterstützen und am selben Strick ziehen.

Es braucht deshalb einen gemeinsamen Willen, um ein Projekt zu realisieren. Ist dieser Wille vorhanden, sind die Hürden einfacher zu überwinden. Denn dann kommt im Projektverlauf **nicht mehr die Frage** auf, **OB** etwas geplant oder bewilligt werden soll, **sondern** nur noch, **WIE** die Schwierigkeiten bewältigt werden können.

Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens (II)

Politische
Rahmenbedingungen



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)



1 Geforderte Alpendestinationen

90% der Tourismusgemeinden in der Schweiz leben von den Investitionen in den Zweitwohnungsbau anstatt von den Ausgaben der Feriengäste.

Alpendestinationen in der Schweiz brauchen einen Innovationsschub (I)

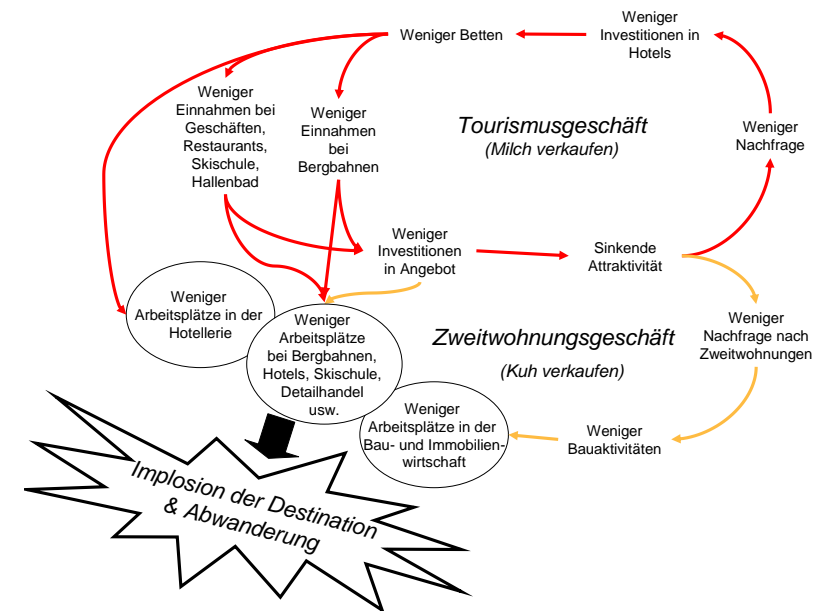
Viele Destinationen sind gefährdet

Viele Akteure in den Tourismusdestinationen finanzieren sich heute primär über den Verkauf von Land und nicht mehr über den touristischen Betrieb. Sie ziehen damit den kurzfristigen Gewinn des Zweitwohnungsgeschäftes dem langfristigen Ertrag des Tourismusgeschäfts vor. Indem sie die Kuh (Land) statt der Milch (Tourismusdienstleistungen) verkaufen, gefährden sie die Grundlage für eine nachhaltige Wertschöpfung in der Gemeinde. Und sinkt die touristische Attraktivität der Destination, ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich dies auch auf die Nachfrage und die Preisqualität des Zweitwohnungsgeschäfts auswirkt.

Die in den letzten Jahren stark **abnehmende Anzahl der zur Vermietung angebotenen Betten in Zweitwohnungen sowie die Schließung von Hotels** reduziert das Potenzial für Übernachtungsgäste innerhalb der Destination. Dadurch werden vor allem die Bergbahnen - insbesondere an Wochentagen oder in der Nebensaison - nicht mehr genügend ausgelastet. Die Frequenzen und Erträge reichen nicht mehr aus, um die für die Sicherung der Attraktivität des touristischen Angebots benötigten Erneuerungsinvestitionen zu finanzieren.

Ein Teufelskreis aus weniger Investitionen und sinkender Attraktivität der Destination wird in Gang gesetzt: Weniger Gäste führen zu weniger Frequenzen, sinkenden Einnahmen und weniger Investitionen, was wiederum zu einer weiter sinkenden Attraktivität führt.

Abb. 1: Schwächung der Destination durch sinkende Attraktivität



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Die Zeit drängt

Wollen wir unsere Destinationen langfristig weiterentwickeln, muss die Funktionsfähigkeit des Tourismus sichergestellt werden. Um dies zu erreichen, braucht eine Destination ein attraktives touristisches Angebot. Die touristischen Leistungsträger können ihr Angebot (z.B. Skigebiet, Golfplatz, Hallenbad, Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomie) jedoch nur erneuern und ausbauen, wenn sie genügend Investitionsmittel erwirtschaften. **Damit dies gelingt, muss der Umfang des touristischen Angebots mit dem Gästepotenzial (Angebot an vermietbaren Betten) im Ort im Gleichgewicht stehen.**

Dieses **Gleichgewicht** ist vielerorts **nicht mehr gegeben**, weil seit den 90er Jahren einerseits die **vermietbaren Betten abgenommen** haben und andererseits der für die Erneuerung der bestehenden Angebote notwendige **Investitionsbedarf zugenommen** hat.

Dass die Balance nicht mehr gegeben ist, zeigen beispielsweise folgende Fakten:

- Die Investitionsfähigkeit der Bergbahnen nimmt ab.
- Die Anzahl der Hotelbetten geht zurück.
- Die zur Vermietung angebotenen Betten in Zweitwohnungen nehmen ab.
- Arbeitsplätze gehen verloren.

Alpendestinationen in der Schweiz brauchen einen Innovationsschub (II)

Fakt 1: Sinkende Investitionsfähigkeit der Bergbahnen

In den meisten Schweizer alpinen Tourismusdestinationen sind die Bergbahnen der wirtschaftliche Motor und stellen mit dem Skigebiet und den Liftanlagen das touristische Kernangebot der Destination.

Viele Bergbahnen in der Schweiz sind jedoch nicht in der Lage, genügend finanzielle Mittel zu erwirtschaften, um die notwendigen Investitionen in Anlagen, Sicherheit und Beschneigungstechnologie zu finanzieren. Dies führt dazu, dass sie das Angebot nicht mehr weiterentwickeln können und die gesamte Destination über kurz oder lang an Attraktivität bzw. Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen (oft ausländischen) Destinationen verliert.

Die meisten **Bergbahnen richten ihre Kapazitäten** (Liftanlagen, Skigebietsgrösse) **nach den Spitzenbelastungen** während der Feiertage, Winterschulferien und an den Wochenenden **aus**. Unter der Woche und ausserhalb der Ferien sind diese Kapazitäten jedoch nur ungenügend ausgelastet.

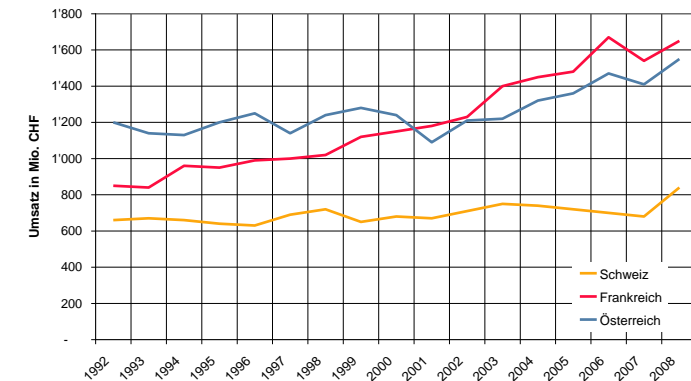
Um **eine höhere Auslastung zu erreichen** und die Investitionsfähigkeit zu erhöhen, **muss das Verhältnis zwischen Angebot** (Skigebietsgrösse) **und Gästeaufkommen** (Frequenzen) **ins Lot gebracht werden**. Dafür muss entweder das Angebot reduziert, sprich Liftanlagen stillgelegt, oder die Anzahl Gäste gesteigert werden. Möchte eine Tourismusdestination ihr Skigebiet rentabel erhalten, kommt offensichtlich nur die Erhöhung der Frequenzen als Strategie in Frage.

Beispiel: Umsatzzunahme in Frankreich

Abb. 2 hat gezeigt, dass Österreich und Frankreich die Umsätze der Bergbahnen erhöhen konnten, während sie in der Schweiz stagnierten. Was im Grossen gilt, kann am Beispiel des grenzüberschreitenden Skigebiets „Portes du Soleil“ auch lokal nachvollzogen werden. Während der Umsatz der Bergbahnen auf der französischen Seite um rund 60% zugenommen hat, hat jener auf der Schweizer Seite in den letzten 10 Jahren stagniert. Und dies im gleichen Skigebiet.

Die Gründe für diese unterschiedliche Entwicklung können nicht eindeutig festgestellt werden. So könnte es an einem massiven Ausbau der Bettenkapazitäten, einer besseren Auslastungen der vorhandenen Betten oder an Preiserhöhungen liegen.

Abb. 2: Umsatzentwicklung der Bergbahnen in Frankreich, Österreich und der Schweiz zwischen 1992-2008

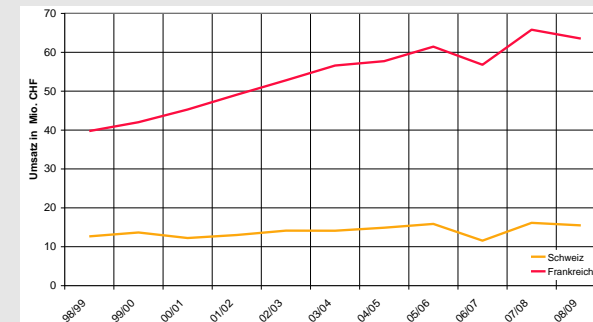


Quelle: Vannat, 2009

Die Frequenzen lassen sich über Tages- oder Übernachtungsgäste generieren. Da die Tagesgäste aber vor allem dann anreisen, wenn die Kapazitäten ohnehin gut ausgelastet sind, tragen sie nicht massgeblich zu einer besseren Verteilung der Auslastung der touristischen Infrastrukturen bei.

Im Vordergrund steht deshalb die **Steigerung der Logiernächte durch die Erhöhung der durchschnittlichen Auslastung und der Anzahl der vermietbaren Betten**.

Abb. 3: Umsatzentwicklung der Bergbahnen im Skigebiet Portes du Soleil



Quelle: Telemorgins, 2010

Alpendestinationen in der Schweiz brauchen einen Innovationsschub (III)

Fakt 2: Damit ein Hotel rentabel und investitionsfähig bleibt, braucht es bei den aktuellen Marktbedingungen eine Jahresauslastung der Betten von mindestens 60%. Trotz einer guten Auslastung im Winter, liegt die durchschnittliche Auslastung in Alpendestinationen bei lediglich 30% - 40%. Zahlreiche Hotels mussten in den letzten Jahren aus Rentabilitätsgründen den Betrieb einstellen. Nicht wenige davon wurden in Zweitwohnungs-Residenzen umgebaut.

Weniger Hotelbetten

Der Bau von neuen Hotels ist aufgrund der ungenügenden Renditeaussichten schwierig zu finanzieren, womit die wegfallenden Hotelbetten nicht durch neue ersetzt werden. So hat die **Zahl der Hotelbetten** seit Mitte der 90er Jahre **deutlich abgenommen**.

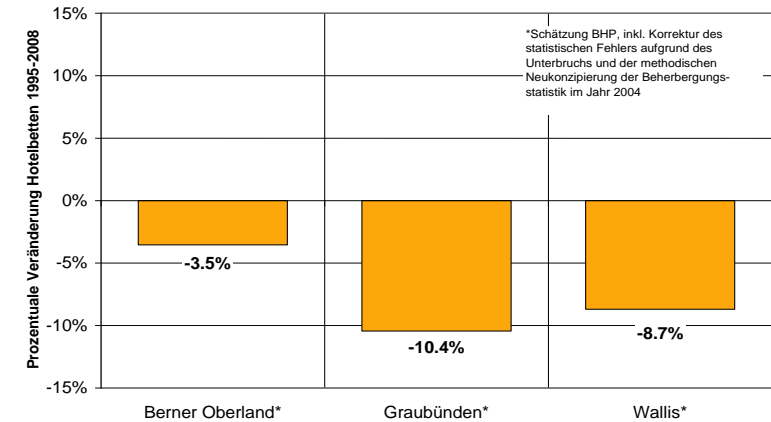
Durch den **Verlust** dieser Betten können weniger Hotelgäste in der Hauptsaison ihre Ferien in der Destination verbringen, was sich negativ auf die Frequenzen und Einnahmen der lokalen Wirtschaft, insbesondere der Bergbahnen und des Detailhandels, auswirkt.

Beispiel: *Wie die Anzahl der verfügbaren Betten mit den Logiernächten in der Destination zusammenhängen, lässt sich anhand der Destination Arosa darstellen.*

Zwischen 1995 und 2008 hat die Anzahl der Hotelbetten in Arosa um rund 17% abgenommen. Vergleicht man in Abb. 5 den Verlauf der Linien, ist klar ersichtlich, dass die Logiernächte mittelfristig - mit gelegentlichen konjunkturbedingten Abweichungen – den rückläufigen Bettenkapazitäten folgen.

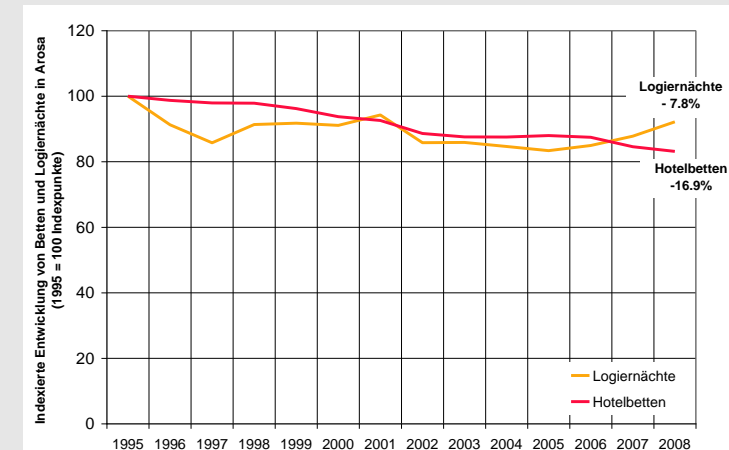
Entwicklung der Hotelbetten und Logiernächte in Arosa

Abb. 4: Entwicklung der vorhandenen Hotelbetten zwischen 1995 und 2008



Quelle: BFS, 2009

Abb. 5: Indexierte Entwicklung von Betten und Logiernächten in Hotels in Arosa (1995-2008)



Quelle: BFS, 2009

Alpendestinationen in der Schweiz brauchen einen Innovationsschub (IV)

Abnahme der zur Vermietung angebotenen Betten in Zweitwohnungen

Fakt 3: Ein Grossteil der Ferienwohnungen in den Schweizer Ferienorten wurde in den 70er und 80er Jahren gebaut und von den Eigentümern ursprünglich an Gäste vermietet, um einen Kostenbeitrag erzielen zu können. Seit den 90er Jahren hat die Vermietungsbereitschaft der Eigentümer stark abgenommen und die **Anzahl der zur Vermietung angebotenen Betten in Zweitwohnungen** ist folglich **markant gesunken**. Dies obwohl parallel zu dieser Entwicklung in den letzten Jahren ein massiver Zweitwohnungsbau stattgefunden hat.

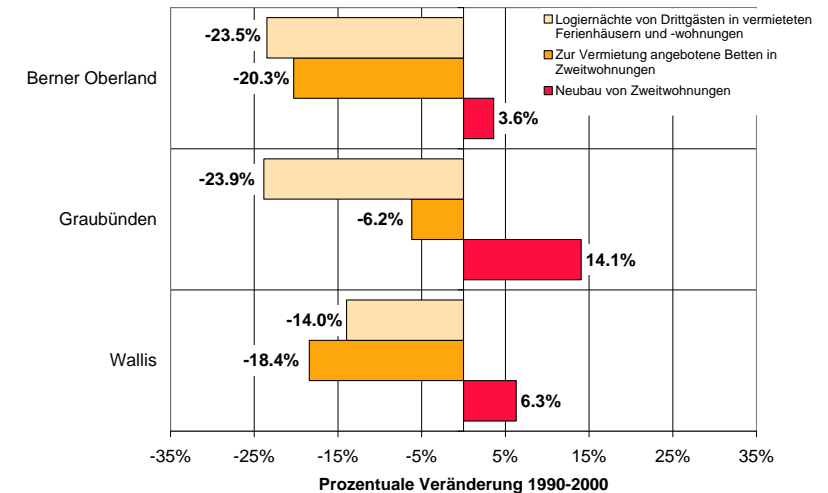
Laut einer Studie der Universität St. Gallen hat die Vermietungsbereitschaft abgenommen, weil viele Besitzer nicht mehr auf die Mieteinnahmen angewiesen sind, ihnen die Vermietung zu aufwändig erscheint oder sie die Wohnung nicht mit fremden Personen teilen möchten.

Die Mehrheit der Ferienwohnungen wird von den Eigentümern nur an den Wochenenden, den Festtagen und während wenigen Wochen in der Hochsaison im Februar belegt. Die abnehmende Vermietungsbereitschaft führt dazu, dass sich - insbesondere während der Hochsaison - immer weniger Gäste in der Destination aufhalten können. Dadurch erreichen die touristischen Infrastrukturen wie Bergbahnen, Gastronomie und Hallenbäder, die auf das Bettenangebot aus den vergangenen Spitzenjahren ausgerichtet sind, heute **nicht einmal mehr in der Hochsaison** die betriebswirtschaftlich notwendigen Auslastungen.

Arbeitsplätze im Tourismus verschwinden

Fakt 4: Der in Abb. 1 dargestellte Teufelskreislauf hat in vielen Destinationen bereits eingesetzt. Dies zeigt die Arbeitsplatzentwicklung in den alpinen Tourismusgemeinden. Die Anzahl der **Arbeitsplätze im Tourismus** hat zwischen 2001 und 2008 **um 2% abgenommen**. Der Gegentrend - die Zunahme von Arbeitsplätzen in der Bau- und Immobilienbranche - ist auf die hohe Nachfrage nach Zweitwohnungen in den Tourismusgebieten zurückzuführen. Da das Bau- und Immobiliengeschäft direkt von der Attraktivität der Destinationen und somit von der Funktionsfähigkeit des Tourismus abhängt, besteht die Gefahr, dass ein Teil dieser Arbeitsplätze ebenfalls verloren geht, wenn es nicht gelingt das eigentliche Tourismusgeschäft zu reaktivieren.

Abb. 6: Veränderung Anzahl der zur Vermietung angebotenen Betten und Logiernächten von Drittgästen in vermieteten Ferienwohnungen zwischen 1990 und 2000

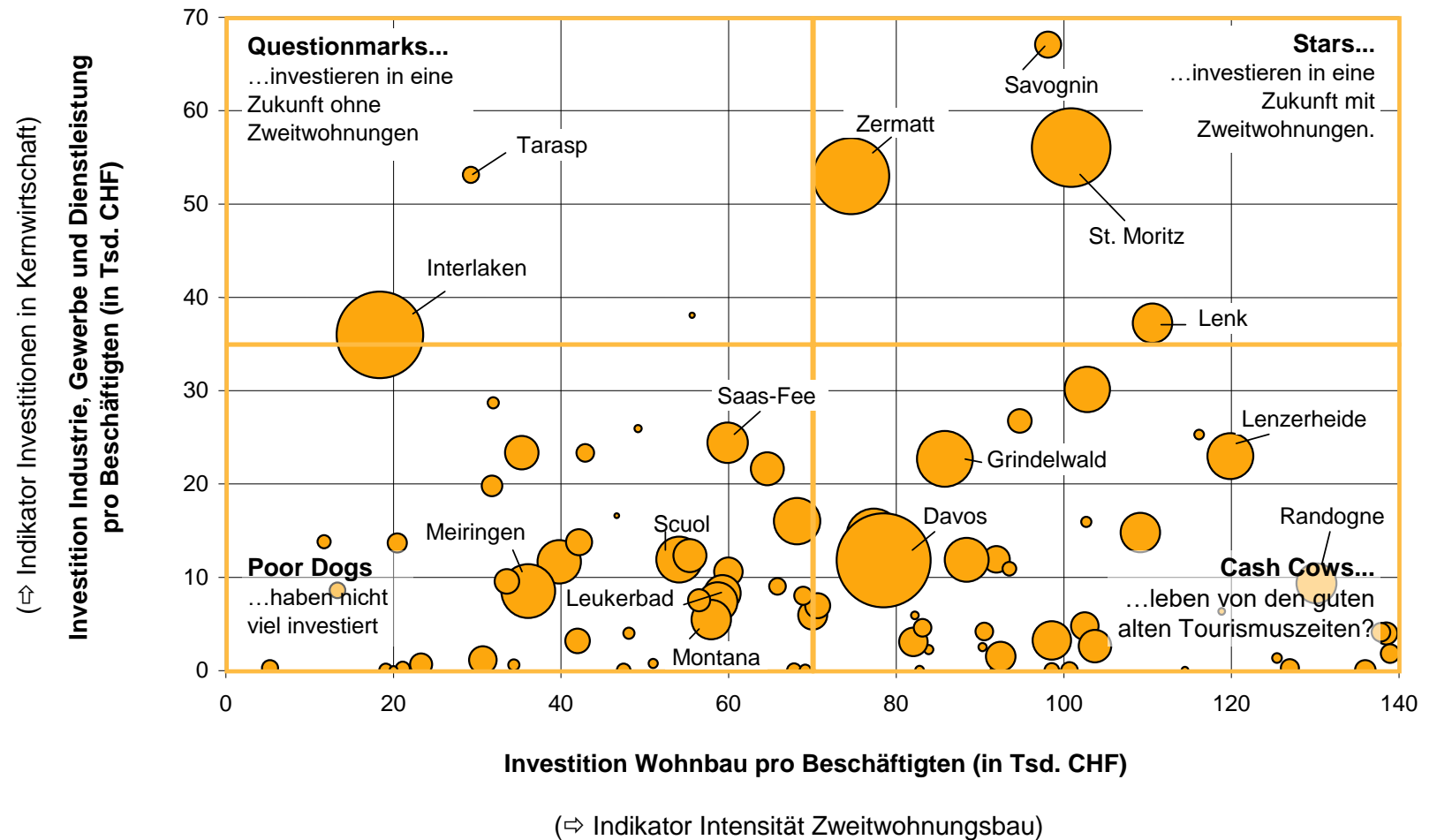


Quelle: BFS, 2000 und 2003 (Einstellung der Erhebungen zur Parahotellerie im Jahr 2003)

Abb. 7 zeigt, dass in einem Grossteil der Schweizer Tourismusgemeinden während den letzten Jahren vorwiegend in den Wohnungsbau investiert wurde und heute im Tourismus von der Vergangenheit gelebt bzw. mit Infrastrukturen aus früheren Zeiten gewirtschaftet wird.

Alpendestinationen in der Schweiz brauchen einen Innovationsschub (V)

Abb. 7: Investitionen pro beschäftigte Person in den Schweizer Tourismusgemeinden zwischen 2001 und 2008



Lesehilfe: Die Grafik zeigt, in welchem Bereich derzeit investiert wird. Die Y-Achse zeigt die Investitionen in Hotellerie und Infrastruktur, wogegen die X-Achse die Investitionen in den Wohnungsbau darstellt. Da in den Tourismusgemeinden rund 80% des Wohnungsbaus Zweitwohnungen entsprechen, kann diese Kennzahl als Indikator für den Zweitwohnungsbau betrachtet werden. Die Grösse der Blasen entspricht der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten in der jeweiligen Gemeinde.

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010) / BFS 2009

Chancen sind vorhanden (I)

Wachstum der internationalen Märkte

Trotz der offensichtlichen Schwierigkeiten der Schweizer Alpendestinationen **bleibt der Tourismus ein potenziell attraktiver Wachstumsmarkt.**

Der weltweite Tourismus ist aufgrund des zunehmenden Wohlstands und der voranschreitenden Globalisierung seit Mitte der 1990er Jahre stark gewachsen. So haben sich die Anzahl Ankünfte internationaler Gäste weltweit mehr als verdoppelt. Die World Tourism Organisation (UNWTO) rechnet auch künftig mit einem jährlichen Wachstum von 4%.

Die Stagnation der internationalen Gäste in der Schweiz zeigt hingegen, dass der Schweizer Alpentourismus von dieser Entwicklung nicht profitieren konnte. Ein Grund dafür ist neben den im internationalen Vergleich höheren Kosten und den damit verbundenen oft nicht konkurrenzfähigen Produkten sowie dem Mangel an bewirtschafteten Betten vor allem der **ungenügende Marktzugang zu den internationalen Märkten, insbesondere der kleineren Destinationen.**

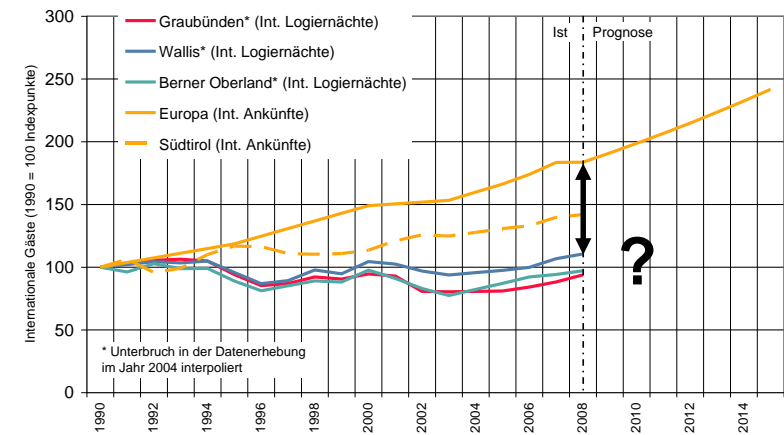
Im Ausland wachsen

Mit rund 54% sind die Schweizer die grösste Gästegruppe in den Schweizer Alpendestinationen. Beim Heimmarkt handelt es sich allerdings um einen reifen Markt, der kaum noch wächst.

Damit der Schweizer Alpentourismus wieder wachsen kann, müssen einerseits neu entstehende Märkte (u.a. Osteuropa) gezielt bearbeitet bzw. erschlossen und andererseits die Marktanteile in bereits bestehenden und etablierten Märkten (z.B. Grossbritannien, BENELUX-Staaten) ausgebaut werden. Beides kann insbesondere durch die Steigerung der strukturierten Präsenz in den Zielmärkten (z.B. internationale Distributionspartner) sowie Lancierung neuer qualitativ und preislich marktfähiger Produkte erreicht werden.

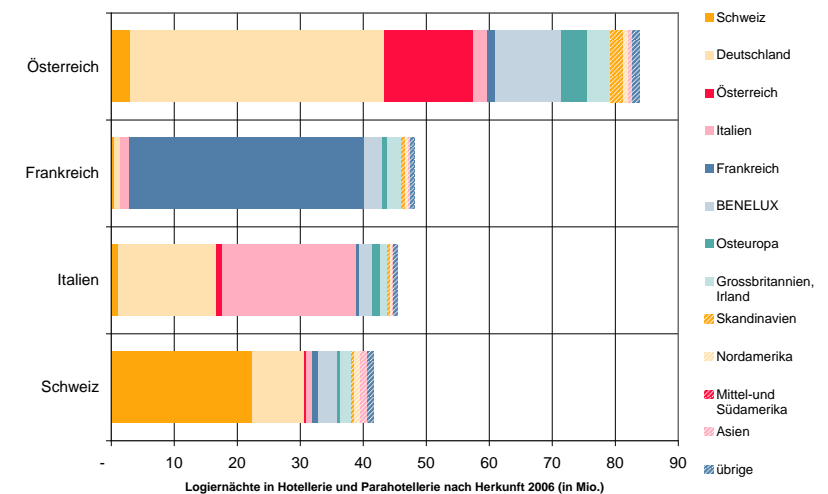
Wenn es den Schweizer Tourismusdestinationen gelingt, mit marktfähigen Produkten die Präsenz in den internationalen Märkten auszubauen, können sie im Kerngeschäft wieder wachsen.

Abb. 8: Tourismusentwicklung



Quelle: BFS 2009, UNWTO 2008

Abb. 9: Logiernächte in Hotels und Parahotellerie im Alpenraum nach Destinationen und Herkunft (2006)



Quelle: BFS, Statistik Austria, INSEE 2007

Chancen sind vorhanden (II)

Internationale Vermarktungskanäle durch neue Strukturen

In den Alpenländern (CH, F, A, I und z.T. D) selbst besteht eine hohe Affinität zum Wintersport und zu Ferien in den Bergen. Diese Gäste leben nicht weit von den Alpen entfernt und kennen in der Regel die Ferienorte. Ausserdem haben die meisten Konsumenten aufgrund der Anreisedistanzen gewisse Präferenzen bei der Destinationswahl (z.B. Nordostschweizer gehen nach Graubünden und Tirol, Westschweizer nach Hoch-Savoyen und Wallis, Münchner nach Tirol). Eine direkte Ansprache dieser Konsumenten durch Werbung ist daher eher möglich als in den Märkten ausserhalb des „natürlichen Einzugsgebietes“.

In den Märkten ausserhalb des Alpengürtels steht bei der Destinationswahl aber nicht mehr die geografische Lage, sondern das Produkt „Ferien in den Bergen“ im Vordergrund. Der Alpentourismus als solches steht dort in Konkurrenz mit alternativen Ferienprodukten, wie beispielsweise „Ferien am Meer“. Die Marktbearbeitung in Nicht-Alpenländern ist daher um einiges aufwändiger und kostspieliger.

Weil die Märkte der Alpenländer stagnieren und die Märkte ausserhalb des Alpengürtels stärker wachsen, müssen die alpinen Tourismusdestinationen ihre Vermarktungsstrukturen und -strategien anpassen und international ausrichten.

Um auch ausserhalb des Alpengürtels präsent sein zu können, bedarf es einer vermehrten Zusammenarbeit mit Distributionspartnern (z.B. Reiseveranstalter) und einer Erhöhung der Marketingbudgets.

Gegenwärtig besteht das Beherbergungsangebot in den Schweizer Alpendestinationen historisch bedingt mehrheitlich aus vielen kleinen und mittleren Hotelbetrieben (< 100 Zimmer) sowie privat vermieteten Ferienwohnungen. Daraus ergibt sich, dass in den alpinen Destinationen

- ein Grossteil der Hotelbetriebe **aufgrund ihrer Grösse nicht über das notwendige Marketingbudget verfügt**, um das eigene Angebot im In- und Ausland ausreichend zu vermarkten.
- die meisten **Beherbergungsbetriebe zu klein sind**, um mit grossen internationalen Reiseveranstaltern zusammenzuarbeiten und ihr Angebot im Ausland strukturiert anzubieten.

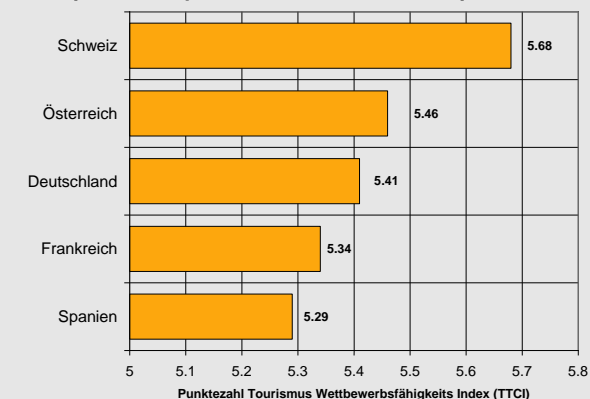
Um diese Herausforderungen in der Vermarktung zu bewältigen, braucht es folglich grössere Beherbergungsbetriebe. Erfahrungsgemäss sollten Hotels und Feriendörfer über ungefähr 100 Zimmer bzw. Wohnungen verfügen, um wirtschaftlich vermarktet werden zu können.

Beispiel: Hohe Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im internationalen Reise- und Tourismusmarkt

Laut dem „Travel & Tourism Competitiveness Report 2009“ des World Economic Forum (WEF) verfügt die Schweiz über gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung in der Reise- und Tourismusbranche. Einziger Makel ist das vergleichsweise hohe Preisniveau (Rang 123). Während sich die Schweiz in diesem Punkt noch verbessern sollte, gilt es Trümpfe wie eine exzellente nationale Transport- und Tourismusinfrastruktur sowie die kulturelle und natürliche Vielfalt strategisch geschickt auszuspielen und die sich daraus bietenden Chancen zu nutzen.

Diese Bewertung der Schweiz löst zwar keine unmittelbaren Probleme der hiesigen Alpendestinationen. Sie zeigt jedoch auf, dass die Voraussetzungen für ein qualitativ hochwertiges Tourismusgeschäft durchaus gegeben sind.

Europäische Top 5 „Travel & Tourism Competitiveness Index“ (Quelle: WEF)



Frankreich und Österreich zeigen mögliche Lösungen auf

Feriendörfer und Resorts statt Hotels

Während die Anzahl der Hotelbetten fast in allen Alpenregionen zurückgegangen ist, hat die **Anzahl Betten in gewerblichen Ferienwohnungen** zwischen 1998 und 2008 in den Regionen Tirol, Salzburg, Vorarlberg und Rhône-Alpes **massiv zugenommen**. Wegen der fehlenden statistischen Daten lässt sich die Entwicklung der gewerblichen Ferienwohnungen in der Schweiz nicht eindeutig belegen.

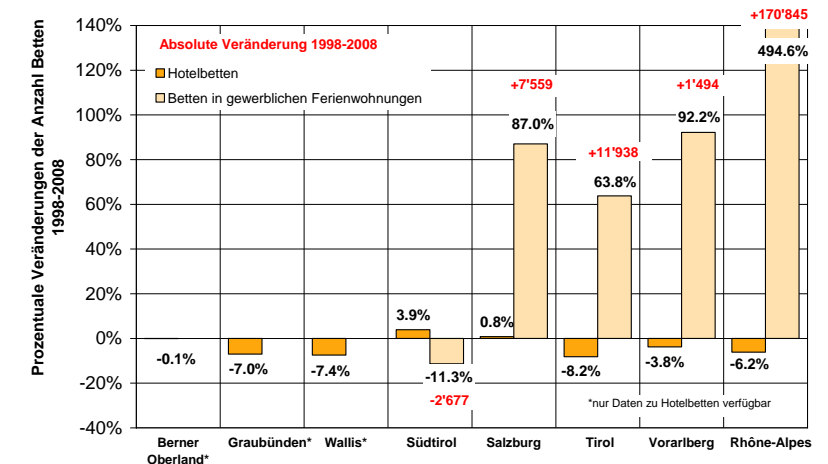
Ein wichtiger Grund für die massive Zunahme in Frankreich und Österreich dürfte mitunter die Realisierung von Feriendörfern und Resorts sein. So wurden in Frankreich zahlreiche Grossprojekte mit mehreren tausend Betten realisiert. In Österreich sind ebenfalls zahlreiche Feriendörfer mit mehreren hundert Betten entstanden. **Begünstigt** wurde diese Entwicklung auch **durch die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen** in den jeweiligen Ländern. In Frankreich beispielsweise wurden nicht nur neue Betten geschaffen, sondern über Steueranreize bei Renovation und Strukturierung der Vermarktung Voraussetzungen für eine bessere Auslastung von bestehenden, veralteten Zweitwohnungen geschaffen.

Aus dem Trend hin zu gewerblichen Ferienwohnungen in Alpendestinationen ergeben sich vielversprechende Chancen für die Schweiz. Weil die Unterschiede zum Ausland bei den Baukosten geringer sind als bei den Waren- und Dienstleistungskosten, vermag die Schweiz bei gewerblichen Ferienwohnungen preislich eher mit ausländischen Anbietern mithalten als in der dienstleistungsintensiven Hotellerie. Denn dort müssen die höheren Schweizer Löhne in Form von höheren Preisen am Markt umgesetzt werden.

Beispiel: Neues Resort in Frankreich

Ein Beispiel für ein Grossresort mit den heute international üblichen Dimensionen ist Arc 1950, gelegen in den französischen Alpen (Hochsavoyen). Das Resort wurde 2003 eröffnet und generiert mit rund 3'600 Betten in Hotels und Appartements ca. 700'000 Logiernächte. Dies entspricht in etwa einer mittelgrossen Destination in der Schweiz. Das Resort ist autofrei, verfügt über eine direkte Anbindung an das Skigebiet und bietet einen Dorfkern mit Geschäften, Restaurants und Bars. Die Anlage umfasst zudem ein Freizeitzentrum mit Wellnessbereich.

Abb. 10: Veränderung der Betten in Hotels und gewerblichen Ferienwohnungen in ausgewählten alpinen Tourismusregionen zwischen 1998 und 2008



Quelle: BFS, Eurostat, Astat, Statistik Austria (2009)

Resort Arc 1950 (Quelle: arc1950.com)



Hotels und Feriendörfer als Lösungsansatz (I)

Neue Betten ermöglichen neue Gäste

Die **Ansiedlung eines Feriendorfes oder eines Hotels ist eine vielversprechende Möglichkeit**, um mit einem einzigen Projekt gleichzeitig mehrere **Herausforderungen** von Feriendestinationen **anzugehen**.

Mit der Ansiedlung eines Beherbergungsbetriebes von optimaler Grösse können **internationale Distributionskanäle** erschlossen werden. Die Destination kann dadurch am Wachstum der internationalen Märkte partizipieren und die Auslastung der Destination aufgrund von unterschiedlichen Reisezeiten in verschiedenen Ländern erhöhen.

Weil Gästefrequenzen aus neuen Distributionskanälen generiert werden, wird die bestehende Beherbergungswirtschaft in der Destination kaum konkurrenziert. Die Erhöhung der Frequenzen im Ort ermöglichen, die Infrastrukturen besser auszulasten und schneller zu erneuern. Durch die Präsenz der neuen Betriebe in neuen Kanälen und Märkten wird automatisch auch die Destination in diesen Märkten stärker wahrgenommen. Somit profitieren auch die bestehenden Anbieter in der Destination.

Alternative Finanzierung notwendig

Die **Rentabilisierung und Finanzierung eines „Hotels“** bleiben in der Schweiz aufgrund der im internationalen Vergleich hohen Betriebskosten schwierig. Die Realisierung eines „Feriendorfes“ bietet sich deshalb als eine Alternative zum Bau von Hotels an. Der Vorteil des Feriendorfes liegt darin, dass die Finanzierung des Projekts durch den Verkauf der einzelnen **Wohneinheiten** an Privatpersonen erfolgen kann. Dadurch werden das Eigentum und die Finanzierung von der kommerziellen Nutzung der Immobilien getrennt.

Weil viele Privatpersonen bereit sind, neben dem direkten Ertrag auch andere Werte (z.B. Anlagesicherheit und Prestige des Immobilienbesitzes in der Schweiz, Eigennutzung der Ferienwohnung) in ihre Renditeüberlegungen miteinzubeziehen, lassen sich solche Betriebe einfacher finanzieren als traditionelle Hotels.

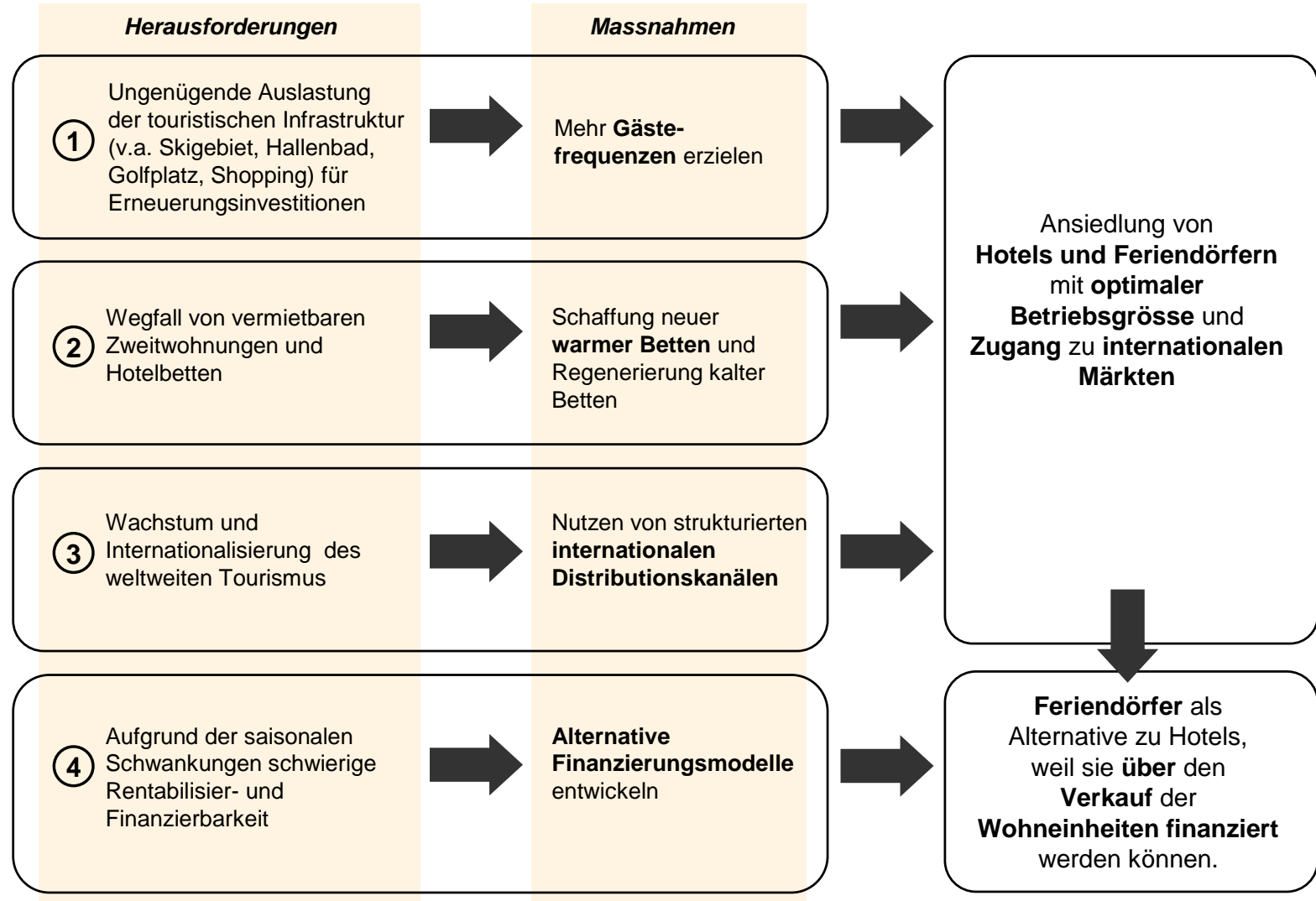
Ausserdem besteht derzeit eine hohe Nachfrage nach Ferien in Feriendörfern, welche von den sich verändernden Gästebedürfnissen profitieren:

- Bedürfnis nach mehr Raum (Anzahl m² pro Person)
- Individuelles Wohnen auch in den Ferien (insb. bei Familien)
- Flexibel beanspruchbares Serviceangebot (Kostenbewusstsein)

Doch die Nachfrage nach Feriendörfern steigt nicht zuletzt auch deshalb, weil immer weniger private Ferienwohnungen für die Vermietung zur Verfügung gestellt werden. Zwar wird in einigen Destinationen mit innovativen Ideen (z.B. Chalet-Vermietungszentrale in Crans Montana) versucht, die kalten Betten in die strukturierte Vermietung zu überführen. Entsprechende Konzepte konnten sich bisher aufgrund von praktischen Problemen in der Bewirtschaftung nicht auf breiter Front durchsetzen. Probleme bereiten insbesondere die wenig effizienten Strukturen (insb. Individualität und unterschiedliche Qualität der Wohnungen, Reinigung, Rezeptionsdienstleistungen und Schlüsselübergabe in der Hochsaison) sowie die geringe Vermietungsbereitschaft der Eigentümer.

Hotels und Feriendörfer als Lösungsansatz (II)

Abb. 11: Wichtigste Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für alpine Tourismusdestinationen

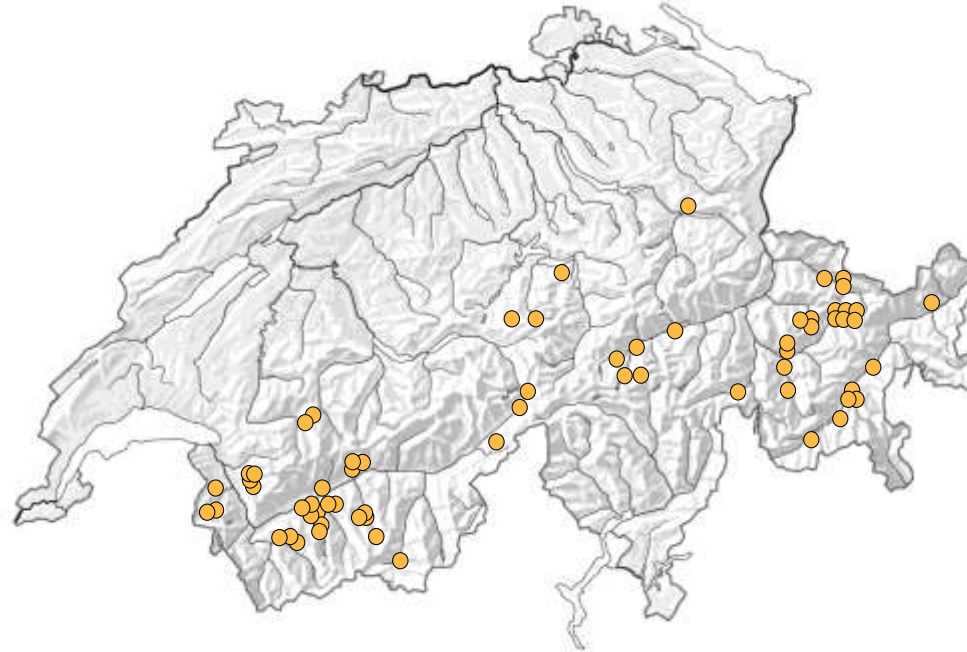


Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Grosses Potenzial auch in der Schweiz

Viel geplant,
wenig realisiert

Abb. 12: Übersicht der aktuell in den Medien diskutierten Beherbergungsprojekte (nicht abschliessend)



☞ **Häufige Stolpersteine bei der Realisierung von touristischen Beherbergungsprojekten sind – abgesehen von der Finanzierung – die Regelungen der Lex Koller, die fehlende Landverfügbarkeit und die Ortsplanung in den Gemeinden.**

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

In den letzten Jahren wurden über 60 grössere (neue) touristische Beherbergungsprojekte in der Schweiz über die Medien bekanntgegeben. Eine ansehnliche Zahl weiterer Projekte liegt derzeit auf den Zeichnungstischen von Projektentwicklern und Promotoren. Bei den meisten Projekten handelt es sich um Pläne zum Bau von Resorts und Feriendörfern. Hinter vielen Projekten stehen ausländische Betreiber und Investoren, die grosses Potenzial für solche Beherbergungsformen in der Schweiz vermuten.

Mit der Umsetzung der Projekte geht es allerdings nur beschwerlich voran. Die Gründe liegen abgesehen von der unternehmerischen Finanzierungsfrage einerseits im **engen raumplanerischen Korsett** sowie der Lex Koller, welche nur **wenig Spielraum für alternative Finanzierungsformen** offen lassen.

Andererseits fehlt es in vielen Gemeinden aufgrund der politischen Strukturen an den nötigen personellen Ressourcen, um die Projekte professionell zu begleiten und voranzutreiben.

Durch **optimale Rahmenbedingungen** und ein **professionelles Vorgehen** kann die Realisierung von **qualitativ überzeugenden Projekten** beschleunigt werden. Der vorliegende Leitfaden soll die Gemeinden in der Umsetzung des Ansiedlungsprozesses unterstützen. Die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen muss hingegen auf politischer Ebene erfolgen.



2 Gemeinde als Destinationsentwicklerin

Eine aktive Bodenpolitik der Gemeinde und konkrete Entwicklungsziele sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Tourismusdestination.

Gemeinden spielen eine Schlüsselrolle in der Destinationsentwicklung (I)

Gemeinde ist immer angesprochen	<p>In Teil 1 haben wir aufgezeigt, dass viele Destinationen den Tourismus reaktivieren müssen. Es stellt sich nun die Frage, welche Rolle den Gemeinden dabei zukommt.</p> <p>Weil die Ortsplanung sowie die Erteilung von Baubewilligungen im Kompetenzbereich der Gemeinde liegen und die meisten touristischen Projekte (z.B. Skigebiet, Golfplatz, Hotel, Feriendorf, Hallenbad) Teilrevisionen der Ortsplanung voraussetzen, ist das Verhalten der Gemeinde – insbesondere als Gestalterin der Ortsplanung – ein zentraler Faktor für den langfristigen Erfolg der Tourismusdestination.</p>	<p>Erfahrungen zeigen, dass diejenigen Gemeinden, welche über eine geschickte Boden- und Wirtschaftspolitik attraktive Voraussetzungen für den Tourismus schaffen, auch am ehesten Chancen auf langfristigen Erfolg haben.</p> <p>Jede Gemeinde ist deshalb gefordert, eine Bodenpolitik und Ortsplanung umzusetzen, welche die Tourismusbedürfnisse optimal abdeckt. Eine solche Ortsplanung setzt voraus, dass die Planer die Bedürfnisse des Tourismus verstehen und diese in den Baugesetzen und Zonenplänen umsetzen können. Es ist offensichtlich, dass eine solche Ortsplanung hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt.</p>
Rolle ist situativ zu bestimmen	<p>Welche Rolle die kommunalen Behörden in Bezug auf die Wirtschaftsförderung zu Gunsten des örtlichen Tourismus einnehmen, hängt unter anderem davon ab,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ welche Ziele die Gemeinde in der Tourismusentwicklung verfolgt, ▪ wie gross die finanziellen Ressourcen der Gemeinde sind, ▪ wie viel Spielraum in der Ortsplanung zu Gunsten des Tourismus vorhanden ist, ▪ wie sich die Politik und die Stimmbevölkerung zu entsprechenden Projekten stellen ▪ und wie die Gemeinde durch ihre Geschichte geprägt wurde bzw. welche Traditionen/Werte von den Einwohnern gepflegt werden. <p>Nebst der Rolle als Ortsplanerin und Bewilligungsbehörde sind die Gemeinden oft auch mit der Frage von öffentlichen Investitionen in die touristische Infrastruktur konfrontiert.</p> <p>Vor allem aus ordnungspolitischer Sicht stellt sich deshalb die Frage nach dem Rollenverständnis der Gemeinde bezüglich der Tourismusförderung. Soll sie sich nur als Bewilligungsbehörde verstehen und damit Gefahr laufen, dass wegen mangelnder Unterstützung ein Projekt nicht realisiert wird? Oder soll sie in Projekte investieren und damit finanzielle Risiken übernehmen und sich damit der Kritik der „Marktverzerrung“ aussetzen?</p>	<p>Die Gemeinde kann grundsätzlich vier verschiedene Rollen in Bezug auf die Tourismusförderung einnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen proaktiv gestalten: Die Gemeinde schafft mit der Ortsplanung, der Zweitwohnungs- und Steuerpolitik optimale Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Tourismusdestination. Im Fokus steht die Umsetzung einer aktiven Bodenpolitik sowie Schaffung von Zonen, in welchen sich der Tourismus entwickeln kann (z.B. Golfplatz, Skigebiet, Beherbergungsbetriebe). ▪ Finanzielle Beiträge gewähren: Mittels geschicktem Einsatz von finanziellen Förderinstrumenten (z.B. à fonds perdu-Beiträge, Darlehen, Kurtaxen) kann die Gemeinde Anreize für volkswirtschaftlich wertvolle Projekte von privater Seite setzen. ▪ In Projekte investieren: Die Gemeinde kann Infrastrukturen realisieren, die im öffentlichen Interesse liegen und gleichzeitig der Tourismuswirtschaft dienen (z.B. Bäder, Sportanlagen, Kongressräume, Parkhäuser). Sie kann sich allenfalls auch als Investorin an Schlüsselunternehmen der Destination wie beispielsweise Bergbahnen beteiligen. ▪ Passive Haltung einnehmen (nicht empfohlen): Die Gemeinde überlässt die Entwicklung der Destination gänzlich dem Markt und nimmt nur ihre Funktion als Bewilligungsbehörde wahr. Dem Aspekt der Tourismusentwicklung gibt sie auch in der Ortsplanung nur wenig Gewicht.

Gemeinden spielen eine Schlüsselrolle in der Destinationsentwicklung (II)

Rahmenbedingungen wichtiger als Subventionen

Die Praxis zeigt, dass sich zur Förderung des Tourismus und von Tourismusprojekten vor allem folgende drei Vorgehensweisen bewährt haben:

- Die Gemeinde erarbeitet ein **Destinationsentwicklungskonzept**, das als Grundlage für die Ortsplanung dient. Dieses Konzept identifiziert unter anderem Standorte, die für die Ansiedlung von Tourismusbetrieben geeignet sind.
- Mittels einer **aktiven Bodenpolitik** versucht die Gemeinde, optimale Rahmenbedingungen für die Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben zu schaffen. Dazu kann sie beispielsweise touristisch attraktive Landparzellen erwerben bzw. umzonen und so geeignetes Bauland für Hotelbetriebe verfügbar machen.

Gemäss Bundesgerichtsentscheid vom 26. April 2010 – im Zusammenhang mit der Ortsplanung Arosa im Rahmen eines Projektes im Raum Prätschli – müssen bei ausreichend vorhandenen Baulandreserven im Falle von neu eingezonten Landflächen zu Gunsten von touristischen Projekten, entsprechende Flächen aus dem Bestand ausgezont werden.

Eine Gemeinde sollte daher selbst über genügend eingezonte Flächen verfügen, über deren Nutzung sie selbst bestimmen kann.

- Eine **gezielte, aber zurückhaltende finanzielle Förderung** von Tourismusprojekten führt dazu, dass nur solche Projekte umgesetzt werden, welche aus Sicht von privaten Investoren langfristig rentabel sein können und so nachhaltigen Wert innerhalb der Gemeinde schaffen.



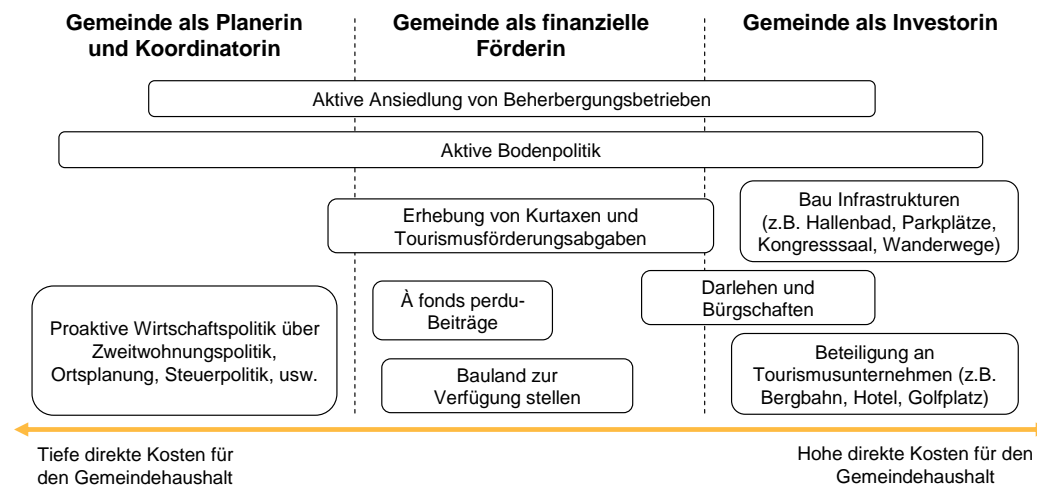
Aktive Bodenpolitik

Die aktive Bodenpolitik hat zum Ziel, **touristisch geeignete Landflächen** innerhalb der Gemeinde zu **identifizieren** und für entsprechende Projekte **verfügbar zu machen**.

Die angewandten **Instrumente** zur Umsetzung der aktiven Bodenpolitik sind **von** der spezifischen **Ausgangslage** der Gemeinde **abhängig**. Mögliche Instrumente sind:

- Erwerb und Verkauf von geeigneten Flächen
- Abtauschen von Flächen (Realersatz)
- Teilrevision der Ortsplanung (Umzonungen)
- Abgabe im Baurecht
- Vermietung und Verpachtung

Abb. 13: Mögliche Rollen und Instrumente einer Gemeinde in der Tourismusförderung



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Attraktiver Standort als Erfolgsfaktor (I)

Optimaler Standort
= hohe Umsätze &
tiefe Kosten

Bei der Realisierung von Beherbergungsprojekten ist ein attraktiver Standort der zentrale Erfolgsfaktor. Die beste Hotelförderung ist deshalb, ein Grundstück zur Verfügung zu stellen, bei welchem der Hotelbetreiber

einerseits **hohe Zimmerpreise** verlangen und andererseits **die Investitions- und Betriebskosten möglichst tief** halten kann.

Hohe Attraktivität
= hohe Umsätze

Was ein attraktiver Standort ist, bestimmt der Gast mit seinen Bedürfnissen und seiner Zahlungsbereitschaft. Typische Kriterien für gute Standorte von Beherbergungsbetriebe sind:

- Direkter Zugang zur Piste (Ski-in / Ski-out) oder anderen touristischen Infrastrukturen (z.B. Bäderanlage, Golfplatz)
- Attraktive Aussicht
- Geringe Lärmimmissionen
- Nähe zum touristischen Geschehen (z.B. Skischule, Gastronomie)
- Besonnung

An einem Standort können selten alle Kriterien erfüllt werden. Bei der Ortsplanung ist deshalb zu versuchen, Standorte zu definieren, die ein vernünftiges Bündel an Kriterien für ein bestimmtes Zielpublikum erfüllen und diese Flächen, verfügbar zu machen.

Ein attraktiver Standort ist für einen Hotelier wichtig, weil er dadurch einerseits ein attraktives Angebot (höhere Nachfrage = höhere Auslastung) und andererseits die gleichen Leistungen zu einem höheren Preis anbieten kann. Da der Preiserhöhung keine Kostenerhöhung gegenüber steht, tragen die Mehreinnahmen dazu bei, die Rentabilität und die Investitionsfähigkeit des Betriebes zu verbessern. So kann zum Beispiel der Preisunterschied zwischen Zimmern im gleichen Hotel, mit attraktiver bzw. weniger attraktiver Aussicht, 15% und mehr betragen. Ferienwohnungen, die direkt an der Skipiste oder auf dem Golfplatz liegen, können am Markt erfahrungsgemäss einen Preisaufschlag von 50% - 100% durchsetzen und werden trotz höherer Preise stärker gebucht.

Eine Tourismusgemeinde sollte für eine erfolgreiche Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben folglich über **ausreichend touristisch attraktive Flächen** verfügen. Die benötigte Fläche pro Projekt ist primär von der Art des Betriebes abhängig, liegt erfahrungsgemäss aber zwischen **10'000 m² und 30'000 m²** für ein Hotel oder Feriendorf.

Beispiel: *Der Jungfraublick vom Balkon bringt 20% höhere Zimmerpreise!*

Hohe Preise durch
attraktive Aussicht

Wie wichtig der Faktor Lage im Hotelgeschäft ist, zeigt ein einfaches Beispiel. Bucht man im 4-Stern-Superior Beausite Park Hotel in Wengen ein Doppelzimmer mit Waldblick kostet dies in der Sommer-Hochsaison CHF 170 pro Nacht. Ein vergleichbares Doppelzimmer mit Blick auf die Jungfrau hingegen kostet 35 Franken mehr pro Nacht. Das entspricht einem Aufschlag von rund 20%, welcher dem Gast ohne zusätzlichen Betriebsaufwand in Rechnung gestellt werden kann. Dies wirkt sich positiv auf den Cashflow bzw. die Investitionsfähigkeit des Betriebes aus.

Beausite Park Hotel Wengen (BE)



Quelle: parkwengen.ch

Attraktiver Standort als Erfolgsfaktor (II)

Beispiel:
Multifunktionale
Nutzung im
Sun Peaks Resort,
(Kanada)

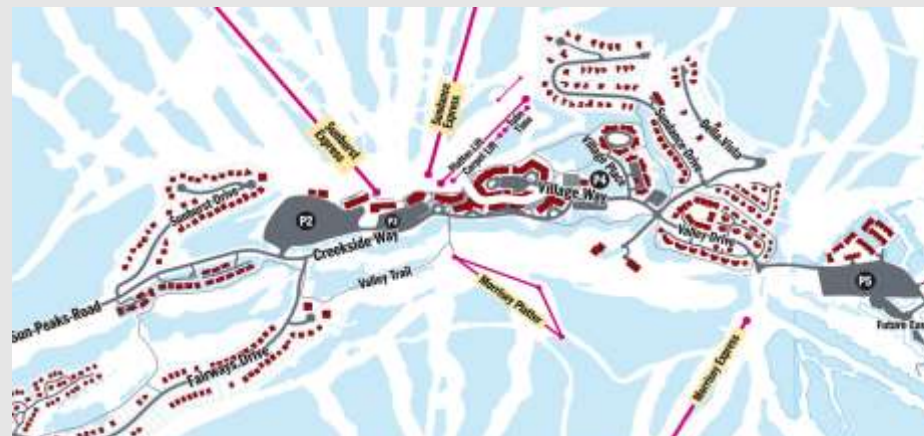
Anhand des kanadischen Sun Peaks Resort ist sehr schön ersichtlich, was optimale Standorte für touristische Beherbergungsbetriebe sind.

Im Winter kann man an zahlreichen Standorten direkt vom Hotel, Chalet oder Ferienwohnung auf die Piste steigen bzw. mit den Skiern bis vor die Haustüre fahren (⇒ Ski-in/ Ski-out).

Im Sommer verwandelt sich der Ferienort in einen 18-Loch Golfplatz. Dieser ist als eine Art Parkanlage in die Destination integriert.

Nahezu jede Wohneinheit liegt somit im Winter an der Skipiste und im Sommer direkt auf dem Golfplatz. Dass solche Wohnungen hohe Preise und hohe Auslastungen ermöglichen, ist einfach nachvollziehbar.

Sun Peaks Resort im Winter (Quelle: Ecosign)



(Quelle: Ecosign)



Sun Peaks Resort im Sommer (Quelle: Ecosign)



(Quelle: Ecosign)



Attraktiver Standort als Erfolgsfaktor (III)

**Synergien nutzen
= tiefe Kosten** Ein guter Standort ermöglicht nicht nur, die Umsätze zu erhöhen, sondern auch die Kosten tief zu halten.

Wird ein neuer Beherbergungsbetrieb gebaut, umfasst dessen Angebot in der Regel Infrastrukturbauten wie beispielsweise Parkplätze oder einen Wellnessbereich. Das Erstellen dieser Anlagen, erhöht die Investitionssumme des gesamten Projektes erheblich. Durch eine geschickte Standortwahl neben einer bereits bestehenden Infrastruktur können die Investitions- und Betriebskosten wesentlich gesenkt werden.

Wird beispielsweise ein Hotelbetrieb nahe der Talstation einer Bergbahn gebaut, könnte der bestehende Parkplatz der Bergbahnen von beiden Parteien ihren Gästen zur Verfügung gestellt werden. Die Bergbahnen können durch die Vermietung bestehender Parkplätze im Sommer Zusatzeinnahmen generieren. Der Hotelbetrieb kann sich den Bau einer eigenen Parkinganlage ersparen und so die Investitionskosten senken.

Eine ähnliche Überlegung gilt auch für den Fall, dass ein neues Feriendorf mit Hallenbad gebaut werden soll. Um die Investitionskosten zu senken, kann der Standort der Anlage so gewählt werden, dass angrenzende Beherbergungsbetriebe das Bad mitnutzen und sich an dessen Baukosten beteiligen könnten. Oder es kann ein bestehendes Bad mitgenutzt werden.

Typische Infrastrukturen, die solche „stillen Synergien“ beinhalten können, sind:

- Parkplätze und Parkgaragen
- Wellnessanlagen und Hallenbäder
- Gastronomiebetriebe, Seminar- und Kongressräumlichkeiten
- Personalunterkünfte
- Rezeptionen und Tourismusbüro
- Erschliessungsinfrastruktur (z.B. Wärmeverbund)

Beispiel: *Ein ideales Beispiel für die Vorteile der Verbindung von Hotelinvestitionen und öffentlichen Anlagen ist das Bogn Engiadina in Scuol.*

Standortsynergien in Scuol (GR)

In unmittelbarer Nähe des Bades bestehen zwei 3-Sterne Hotels und ein 4-Sterne Hotel, welche auf die Infrastruktur des Bades zurückgreifen können und so auf den Ausbau der eigenen Wellnessanlagen weitgehend verzichten konnten. Alle Hotels weisen über das ganze Jahr hinweg überdurchschnittliche Auslastungszahlen auf und konnten in den letzten Jahren laufend investieren.

Die vom Hotel Belvédère gebaute Passerelle zeigt beispielhaft auf, wie man einen Hotelbetrieb und bestehende Infrastruktur zum Wohle beider Partner optimal verbinden kann. Es profitiert nämlich nicht nur das Hotel durch tiefere Investitionskosten, sondern auch das Bad durch höhere Eintrittszahlen von Gästen aus den benachbarten Hotels.

Situationsplan Bad Bogn Engiadina in Scuol (GR)



Quelle: google.maps.com

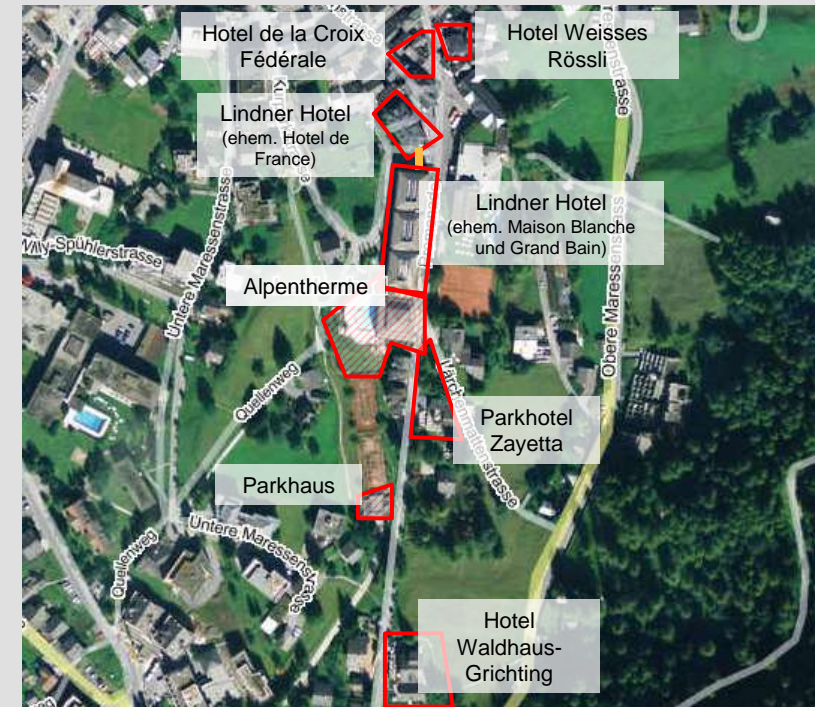
Attraktiver Standort als Erfolgsfaktor (IV)

Beispiel: *Ein weiteres Beispiel aus dem Wallis zeigt, wie durch eine geschickte Standortwahl ein Thermalbad und das dazugehörige Parkhaus von mehreren Hotels genutzt werden kann.*
 Leukerbad (VS)

Das Lindner Hotel in Leukerbad besteht aus drei ehemaligen Hotelgebäuden. Das ehemalige Hotel de France ist unterirdisch mit dem Hauptgebäude, bestehend aus den ehemaligen Hotels Maison Blanche und Grand Bain, verbunden. Durch die direkte Verbindung ist die Lindner Alpentherme von allen Gebäudeteilen aus bequem erreichbar.

Nicht direkt angeschlossen, aber in unmittelbarer Nähe liegen mehrere Hotels, welche von der Infrastruktur der Alpentherme und dem dazugehörigen Parkhaus profitieren können. Die umliegenden Hotels bieten ihren Gästen den kostenlosen oder vergünstigten Eintritt in die Alpentherme an und können dadurch ihr eigenes Wellnessangebot auf ein Minimum beschränken.

Situationsplan Lindner Hotels und Alpentherme in Leukerbad (VS)



Quelle: map.search.ch

Prozess der Standortentwicklung durch die Gemeinde (I)

Planen in zwei Phasen

Wir haben aufgezeigt, dass sich die Gemeinde aufgrund Ihrer Funktion als Ortsplanerin mit der touristischen Standortentwicklung auseinandersetzen muss. Weiter haben wir gezeigt, dass für den Erfolg von touristischen Unternehmen – insbesondere von Hotels und Feriendörfern – ein attraktiver Standort „matchentscheidend“ ist.

Daraus haben wir gefolgert, dass die Gemeinde die touristische Entwicklung am besten unterstützen kann, **wenn sie die geeigneten Flächen für touristische Ansiedlungen „verfügbar“ macht**. Sei es durch eine weitsichtige Ortsplanung oder geschickten Landerwerb und Einzonungen.

Oft aber erliegen Destinationen dem Versuch, Tourismusprojekte an den gerade „zufällig verfügbaren“ Standorten zu realisieren, anstatt darüber nachzudenken, welches der geeignetste Standort wäre.

Dieses Vorgehen kann kurzfristig zwar einfacher sein (⇒ Weg des geringsten Widerstandes), erweist sich langfristig jedoch meist als Sackgasse. Da die einzelnen Tourismusangebote nicht aufeinander abgestimmt sind, kann kein zusammenhängendes und harmonisches Angebot entstehen. **Dies hat zur Folge, dass die einzelnen Tourismusangebote im internationalen Vergleich von mittelmässiger Qualität sind.**

Hinzu kommt, dass neue Feriendörfer in der Schweiz meist in bestehenden touristischen Strukturen hineingeplant werden. Wir schlagen deshalb vor, den Prozess der Ansiedlung von neuen Beherbergungsprojekten in zwei Phasen zu unterteilen.

☞ Eine attraktive Tourismusdestination entsteht dann, wenn die einzelnen Angebote (z.B. Hotels, Skigebiet und Thermalbad) aufeinander abgestimmt sind und miteinander „kommunizieren“.

Phase 1 – Destinationskonzept entwickeln

In der ersten Phase sollte sich die Gemeinde überlegen, welchen Herausforderungen sie bezüglich der künftigen Tourismusentwicklung gegenübersteht. Dabei ist insbesondere auch der finanzielle Handlungsspielraum der Gemeinde zu berücksichtigen. Während einige Gemeinden über gut gefüllte Investitionsfonds verfügen, können andere Gemeinden kaum die laufenden Ausgaben decken und sind somit auf Investitionen von aussen angewiesen. Es ist relativ einfach, die **Diagnose zu stellen**. Voraussetzung ist allerdings, dass man sich selber nicht belügt, indem man die Situation „schön redet“.

Der zweite Schritt, die **Definition der Ziele**, ist dagegen um Einiges schwieriger. Man muss sich in der Gemeinde auf einige wenige konkrete und erreichbare Ziele einigen (⇒ keine „Luftschlösser“). Die Tourismusentwicklung der Gemeinde sollte kein „Sandkastenspiel“, sondern eine konkrete Planung für die kommenden Jahre sein.

Wenn die Ziele einmal gesetzt sind, können in einem dritten Schritt die notwendigen Massnahmen abgeleitet und in einem Destinationsentwicklungskonzept zusammengefasst werden. In aller Regel werden die notwendigen Massnahmen nicht ohne Änderungen von Eigentumsverhältnissen und Zonen umsetzbar sein. Es braucht deshalb vor allem den politischen Willen, nicht nur Massnahmen zu formulieren, sondern diese auch umzusetzen.

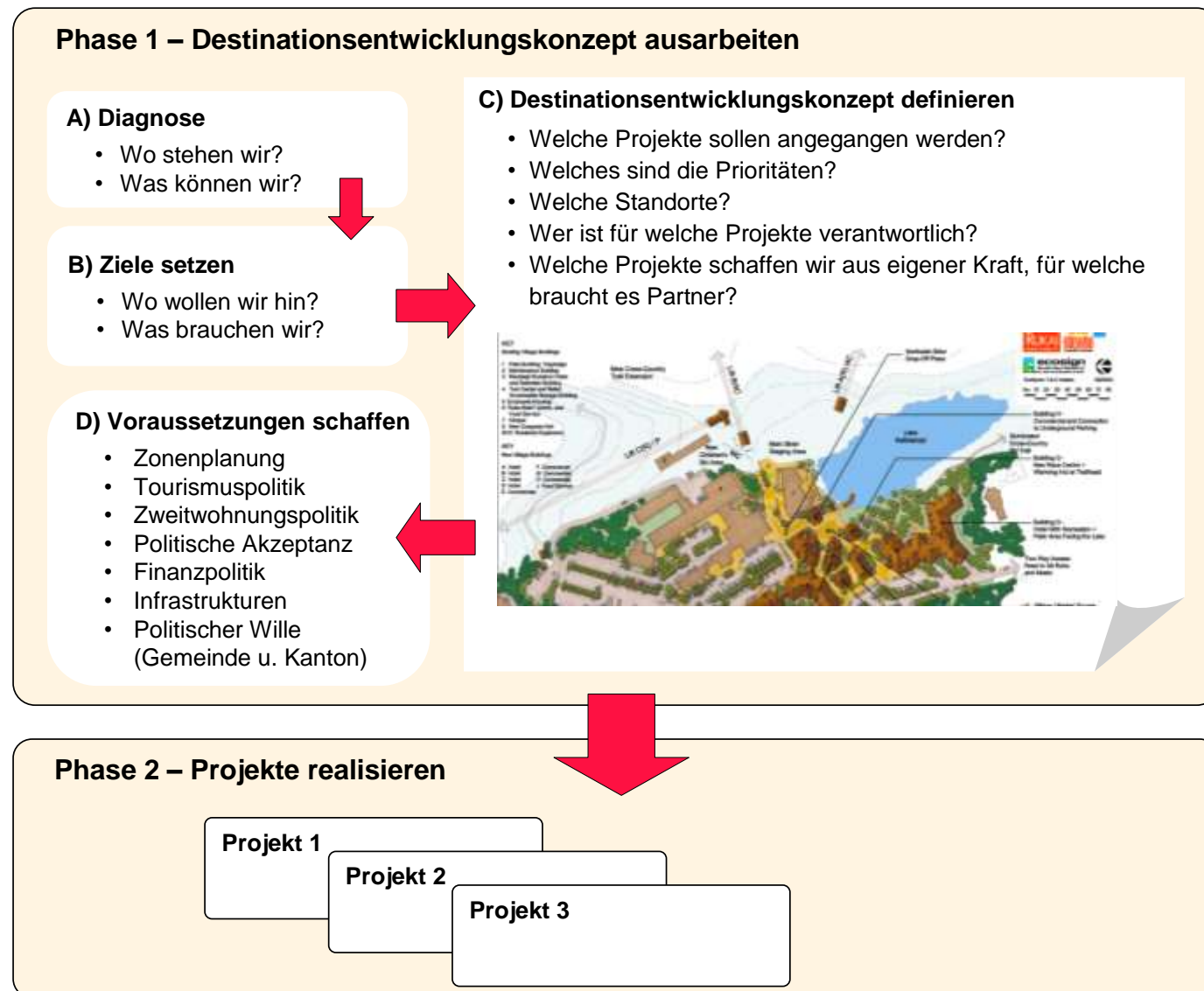
Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Entwicklung eines **Destinationsentwicklungskonzeptes** ein guter Weg ist, um die wichtigsten Projekte zu definieren, priorisieren und geeigneten Standorten zuzuweisen. Aus dem Destinationsentwicklungskonzept wird auch einfach ersichtlich, welche **Voraussetzungen** bezüglich der Eigentumsverhältnisse und planerischen Bedingungen zu schaffen sind.

Phase 2 – Projekte realisieren

Wenn klare Vorstellungen über die Weiterentwicklung der Tourismusdestination bestehen, können potenzielle Ansiedlungsprojekte angegangen werden. Es hat sich gezeigt, dass solche Projekte relativ rasch umgesetzt werden können, wenn Einigkeit über die geeigneten Ansiedlungsflächen für Beherbergungsprojekte besteht.

In Teil 3 beschreiben wir den konkreten Ansiedlungsprozess. Dabei weisen wir auf Stolpersteine hin und haben Tipps und Tricks für Sie notiert.

Prozess der Standortentwicklung durch die Gemeinde (II)

Möglicher Standort-
entwicklungsprozess

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

A) Diagnose stellen (I)

Vorgehen Die Beurteilung der Ausgangslage für eine Tourismusgemeinde basiert im Grunde auf der Beantwortung von zwei Fragen: Wo stehen wir? Was können wir?

Eine gründliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen soll aufzeigen, wie stark die Gemeinde vom Tourismus abhängig ist und ob es möglich ist, den Tourismus in der Gemeinde langfristig weiterzuentwickeln.

Wo stehen wir? Mit der Frage „Wo stehen wir?“ wird beurteilt, ob die wirtschaftliche Situation der Tourismusgemeinde zufriedenstellend oder problematisch ist.

In Wintersportdestinationen kann relativ einfach festgestellt werden, wie es um eine Destination steht. Man schätzt den jährlichen Investitionsbedarf für die laufende Erneuerung des bestehenden Skigebiets und vergleicht diese Zahl mit dem tatsächlich erzielten Cashflow der Bergbahnen. Wenn der Investitionsbedarf höher ist als der verfügbare Cashflow, besteht ein Problem. Nach dem gleichen Prinzip kann man die Erneuerungsfähigkeit der Hotellerie, von Hallenbädern und allen anderen Unternehmen prüfen (vgl. Abb. 14).

Um die Umsätze und damit auch den Cashflow in einer Destination zu erhöhen, bestehen grundsätzlich zwei Wege:

- Erhöhung der Einnahmen von Tagesgästen
- Erhöhung der Einnahmen von Übernachtungsgästen

Man kann sich deshalb bei der Diagnose auch auf die Überprüfung der Entwicklung dieser beiden Gruppen beschränken. Während bei den Tagesgästen primär Anfahrtsdistanzen, die Entwicklung der Bevölkerung im Einzugsgebiet und die vorhandenen touristischen Angebote entscheidend sind, gilt es bezüglich der Übernachtungsgäste zu überprüfen, wie sich die Beherbergungskapazität in der Destination präsentiert.

Checkliste

Symptome von „kranken“ Destinationen

- Logiernächte sind rückläufig.
- Abnehmende Ersteintritte bei den Bergbahnen.
- Andere Destinationen entwickeln sich besser.
- Durchschnittliche Zimmer-Auslastung der Hotels geht zurück und liegt unter den betriebswirtschaftlich notwendigen 60%.
- Rückläufiger Cashflow bei den Hotels oder im Detailhandel.
- Hotels sind finanziell nicht in der Lage zu renovieren.
- Bergbahnen können die notwendigen Investitionen in Beschneigungs- und Transportanlagen nicht finanzieren und schieben diese vor sich hin.
- Unterdurchschnittliche Immobilienpreise und sinkende Nachfrage nach Zweitwohnungen.

Was können wir? Mit der Frage „Was können wir?“ sollte man versuchen, **realistische Lösungen** für die aufgedeckten Probleme zu finden. Die Frage zwingt, darüber nachzudenken, welche Potenziale (z.B. bestehende Skigebiete verbinden, bestehende Infrastrukturen erneuern, Land für neue Angebote wie Golfplatz, Wellness-Bad, Mountain-Biking und Hotels zur Verfügung stellen) die Tourismusdestination ausschöpfen kann und **ob genügend finanzielle und personelle Ressourcen bestehen**, um neue Projekte voranzutreiben.

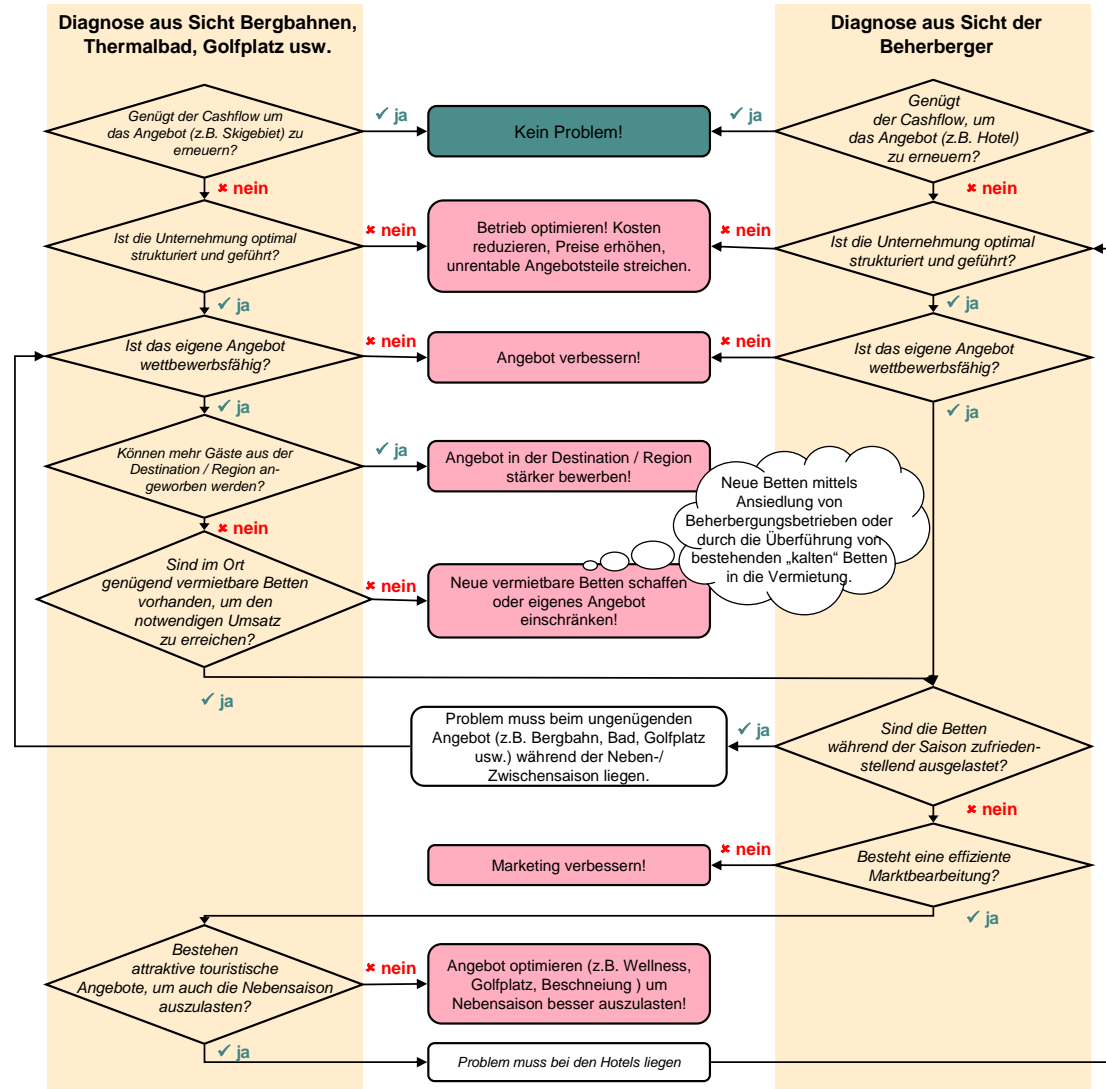
Es gilt aber auch zu prüfen, ob für die Gemeinde nebst dem Tourismus Alternativen bestehen. Viele touristische Gemeinden liegen beispielsweise in Pendlerdistanz zu regionalen Zentren und versuchen, eine Doppelstrategie von Tourismus- und Wohnort umzusetzen.

Man sollte sich in diesem Zusammenhang auch fragen, welche Projekte man selbst bewältigen kann und für welche es zur Umsetzung einen oder mehrere externe Partner braucht.

A) Diagnose stellen (II)

Mögliches
Diagnoseschema

Abb. 14: Diagnoseschema



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Die örtlichen Bergbahnen und die bestehenden Beherbergungsbetriebe sind unausweichlich miteinander verbunden. Sie bilden eine Symbiose. Die Hotels beherbergen die Bergbahngäste und die Bergbahnen ermöglichen ein attraktives Angebot für die Hotels. Geht es den Hotels gut, sollte es den Bergbahnen auch gut gehen und umgekehrt.

Die Analyse der Ausgangslage muss aus Sicht beider Leistungsträger erfolgen. Das Ziel muss sein, das Angebot, die Kapazitäten und die Frequenzen aufeinander abzustimmen.

A) Diagnose stellen (III)

Typische Fehler bei der Diagnose

In der Praxis werden oft ganze „Bücher“ mit Analysen der Ausgangslage erstellt, manchmal ohne die Probleme wirklich zu erkennen. Typische Gründe für oberflächliche und nutzlose Analysen sind:

- **Falsche Anreize:** Da sich im Immobiliengeschäft kurzfristig mehr Rendite erwirtschaften lässt als im Tourismusgeschäft, besteht die Gefahr, dass für die Gemeinde sowie andere Akteure (z.B. Landeigentümer, Bau- und Immobilienwirtschaft) kein Anreiz besteht, die langfristige Entwicklung des Tourismus zu unterstützen. Dies führt dazu, dass die Auseinandersetzung mit den Problemen in der Destination nicht oder nur ungenügend geschieht.
- **Respekt vor Aufgaben und Veränderungen:** Oftmals sind den betroffenen Gemeinden die Probleme und die möglichen Lösungsansätze bekannt. Aus Respekt vor den damit verbundenen Aufgaben und notwendigen Veränderungen oder fehlender Ressourcen wird die Situation jedoch besser dargestellt, als sie tatsächlich ist oder es wird darauf verzichtet, griffige Massnahmen zu formulieren. Man versteckt sich lieber hinter schönen, aber realitätsfremden Visionen.

- **Gefahr der lautesten Stimme:** Der Druck von einzelnen Interessensgruppen (z.B. politische Parteien, Umweltorganisationen) kann dafür sorgen, dass Themen diskutiert werden, die von den eigentlichen Problemen ablenken. Es besteht die Gefahr, dass ein einzelner Leistungsträger oder Interessenvertreter die Aufmerksamkeit „lautstimmig“ auf seine Probleme lenkt und dadurch andere bedeutendere Handlungsfelder in den Hintergrund gedrängt werden.
- **Fehlende Aussensicht:** Für die betroffenen Gemeinden ist es oft schwierig, die Situation richtig zu erfassen oder die Probleme beim Namen zu nennen. Eine unabhängige aussenstehende Partei mit ausgewiesener Fachkompetenz kann die Gemeinde bei der Beurteilung der eigenen Situation unterstützen.

Beispiel:
Sinkende Betten =
fehlender Cashflow
in Savognin

Ein Beispiel, welches den Zusammenhang von vermietbaren Betten und Skigebietsgrösse gut aufzeigt, ist die Destination Savognin (GR).

Im Laufe der 90er Jahre hat die Destination rund 3'000 Ferienwohnbetten aus der Vermietung verloren. Dies hat dazu geführt, dass die Bergbahnen ca. CHF 3 Mio. Umsatz verloren und der Cashflow von CHF 4 Mio. im Jahr 1991/92 auf CHF 2 Mio. im Jahr 2005/06 sank.

Um das bestehende Skigebiet aufrecht zu erhalten, braucht es jedoch einen Cashflow von mind. CHF 4 Mio. Weil das Potenzial für Tagesgäste in Savognin beschränkt ist, müssen die fehlenden CHF 2 Mio. durch Übernachtungsgäste generiert werden. Insgesamt braucht es ca. 100'000 zusätzliche Skifahrertage bzw. ca. 1'000 Ersteintritte pro Tag. Das bedeutet, dass die vermietbare Bettenkapazität in der Destination um mind. 1'000 erhöht werden muss.

Aus diesem Grund hat die Destination Savognin ihre Ressourcen primär dafür eingesetzt, zusätzliche Betten zu schaffen. Mit dem Bau des Cube Hotels (270 Betten) und dem Feriendorf Surses Alpin (400 Betten)

Sessellift „Piz Martegnas“ der Savogniner Bergbahnen



Quelle: savogninbergbahnen.ch

konnten erste Erfolge erzielt werden. Nun wird ein weiteres Feriendorfprojekt mit zusätzlichen 600 Betten angestrebt, womit in den letzten Jahren insgesamt 1'270 neue Betten geschaffen worden wären.

B) Ziele setzen und Massnahmen definieren

Realistische Ziele und umsetzbare Massnahmen definieren

In der Praxis werden leider zu oft realitätsfremde Ziele gesetzt. Touristische Leitbilder, welche eine Entwicklung hin zur touristischen „Top-Destination“ oder zur „besten Familiendestination der Alpen“ fordern, sind auch in „Drittclassdestinationen“ keine Seltenheit. In der Realität gelten 90% der über 1'000 touristischen Gemeinden im gesamten Alpenraum weder als „Topdestinationen“ noch als „Beste Familiendestination“.

Es ist deshalb wichtig, dass man bei der Formulierung der Ziele nicht nur schöne Marketingsprüche auf Papier druckt, sondern sich überlegt, welche Schritte mit den **vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen realisierbar** sind.

Bei jedem Ziel, das festgelegt wird, müssen auch die folgenden Fragen beantwortet werden: Was müssen wir tun, um das Ziel zu erreichen? Wer macht es?

- Wenn man beispielsweise als Ziel die Steigerung der Logiernächte um 5% anvisiert, muss beantwortet werden, wie viele Logiernächte sich dahinter verbergen und in welcher Jahreszeit diese durch welche Hotels / Ferienwohnungen erzielt werden sollen. So kann man rasch feststellen, ob die erforderlichen Kapazitäten überhaupt vorhanden sind.
- Wenn man beispielsweise als Ziel den Bau einer Wellnessanlage festlegt, muss man sich auch die Frage stellen, wie viel eine solche Anlage kostet und wer investieren bzw. wer den Investor suchen soll. Nur solche konkrete Zielvorstellungen führen letztlich zu handfesten und der Sache dienenden Aktionen.

Generische Ziele wie „Wir möchten die führende Familiendestination sein!“, ohne auszuformulieren, was man darunter versteht und was man dafür bis wann tun wird, enden erfahrungsgemäss – trotz anfänglicher Euphorie der Arbeitsgruppe - jeweils als nutzlose Konzepte in der Schublade.

Beispiel: Abstimmung von Zielen, Ressourcen und Massnahmen auf der Lenzerheide

Die Destination Lenzerheide hat sich im Jahr 2007 zum Ziel gesetzt, als Ganzjahres-Destination ihre Position innerhalb der besten europäischen Tourismus-Destinationen auszubauen und benennt in einem 7-Punkte-Programm sogleich die Mittel und Wege, mit welchen sie dies erreichen möchte. Sie hat nicht nur eine Vision niedergeschrieben, sondern auch gleich einen darauf abgestimmten Investitionsplan für die kommenden 10 Jahre aufgestellt.

Vision

„Die Lenzerheide, exzellent gelegene Ganzjahres- Sportarena der Alpen
...baut in den nächsten 10 Jahren mit einem umfassenden „Upgrade“ des gesamten Angebotes
...ihre Position innerhalb der Besten der europäischen Tourismus-Destinationen entscheidend aus
...und realisiert damit ein überdurchschnittliches, breit abgestütztes wirtschaftliches Wachstum.“

7-Punkte-Programm

- 1. Schneesicherheit**
Erhöhung der Beschneieung von 22% auf >40% der Pistenfläche (Investitionsprogramm CHF 35 Mio.)
- 2. Verbesserte Sportinfrastrukturen am Berg**
Verbindung der beiden Skigebiete auf der Ost- und Westseite des Tals, Kinderland, Bike-Park, Rental Angebot usw. (Investitionsprogramm ca. CHF 7.5 Mio.)
- 3. Neue Angebotsdimension**
Verbindung der Skigebiete Lenzerheide und Arosa mittels einer Gondelbahn (Investitionsprogramm CHF 21 Mio.)
- 4. Verkehrskonzept und Besucherlogistik**
Neue Parkplätze / Parkhaus, Dienstleistungszentrum, Ausbau öffentlicher Verkehr (Investitionsprogramm CHF 25 – 75 Mio.)
- 5. Verbesserung des Angebots an warmen Betten**
Einzonung von ca. 48'000 m² (1. Etappe) und ca. 62'000 m² (2. Etappe) für Ansiedlung von Hotels und Feriendörfern
- 6. Attraktivierung des aussersportlichen Erlebnisangebots**
Beleuchtungskonzept für die Destination, Sanierung und Ausbau Sportzentrum (CHF 13 Mio.)
- 7. Optimierung der Vermarktung**
Zentralisierung der Vermarktung, Integration von Bergbahnmkteting und Tourismusverein

C) Destinationsentwicklungskonzept definieren (I)

Was ist ein Destinationsentwicklungskonzept?

Unter einem **Destinationsentwicklungskonzept** verstehen wir eine bildliche Darstellung einer Destination in der Zukunft. Das Konzept zeigt auf, wo welche Gebäude und Funktionen realisiert werden könnten bzw. sollten. Manchmal spricht man dabei auch von einem **räumlichen Leitbild, räumlichen Entwicklungskonzept oder Masterplan**.

Das Destinationsentwicklungskonzept ermöglicht eine Auslegeordnung von Ideen und Projekten, welche eine räumliche Dimension haben. Durch die Darstellung der möglichen Projekte auf einer Karte können die **Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten von verschiedenen Projekten, aber auch bestehenden Strukturen, erkannt und koordiniert werden**.

Im **Gegensatz zum Ortsplan** handelt es sich beim Destinationsentwicklungskonzept nicht um ein formelles Instrument sondern **lediglich um eine Planungshilfe**. Damit ist die Erarbeitung und Änderung eines Destinationsentwicklungskonzeptes nicht an öffentliche Verfahren gebunden. Die Gemeinde selber wird in der Regel versuchen, die Inhalte des Destinationsentwicklungskonzeptes Schritt um Schritt in die

Ortsplanung einfließen zu lassen. Sei dies durch Teil- oder Gesamtrevisionen der Ortsplanung.

Ein Entwicklungskonzept kann über die geplanten Projekte hinaus auch eine **Grundlage für die aktive Bodenpolitik** einer Gemeinde bilden. Man kann zum Beispiel aufzeigen, welche Flächen für die Gemeinde von strategischer Bedeutung sind und welche nicht.

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie Beispiele von Destinationsentwicklungskonzepten aus der Schweiz und dem Ausland.



Entwicklung von Winterferiendestinationen hin zu Ganzjahres-Destinationen

In vielen alpinen Destinationen konzentriert man sich sehr stark auf den Wintertourismus. Die Diskussion um die Ansiedlung von neuen Beherbergungsbetrieben bietet die Chance, über das Angebot während der Sommermonate nachzudenken. Auch die neuen Beherbergungsbetriebe benötigen eine Auslastung von mindestens 60% und setzen daher ein attraktives Angebot im Winter und Sommer voraus.

Destinationsentwicklungskonzept erarbeiten

Um ein Destinationsentwicklungskonzept in einer Tourismusdestination zu entwickeln, hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

- Schritt 1: Einsetzen einer **Fachgruppe** für die Entwicklung des Destinationsentwicklungskonzeptes (u.a. Bergbahnen, Tourismusorganisation, Gemeinde).
- Schritt 2: Aufgrund der Zielsetzungen die für die Tourismusdestination relevanten **Projekte bestimmen** (Welche Projekte sollen angegangen werden?).
- Schritt 3: Diskussion über **geeignete Standorte** für Projekte unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedürfnisse des Tourismus und der Gemeinde (Welche Standorte sind dafür geeignet?).

- Schritt 4: **Priorisierung** der Projekte (Welches sind die Prioritäten?).
- Schritt 5: Zuweisung der **Projektverantwortung** (z.B. Gemeinde, Leistungsträger, Tourismusorganisation) (Wer ist für welche Projekte verantwortlich?).
- Schritt 6: Feststellung, ob Projekte **aus eigener Kraft** bewältigt werden können **oder** ob **mit Partnern** zusammengearbeitet werden muss.
- Schritt 7: **Schrittweise Umsetzung** der einzelnen Projekte und Überführung des Destinationsentwicklungskonzeptes in die formellen Instrumente der Ortsplanung (z. B. Baugesetz, Zonenplan, Gestaltungs- und Erschliessungspläne).

Politische Tragfähigkeit von Projekten

Nicht zuletzt hilft die Erarbeitung eines Destinationsentwicklungskonzeptes für eine Gemeinde, Projekte politisch tragfähig zu gestalten. Durch dieses Konzept können die vorgesehenen Projekte, deren Hürden und Prioritäten **relativ einfach gegenüber der Bevölkerung kommuniziert** werden.

Wenn die Bevölkerung im Zusammenhang mit einzelnen Projekten über eine Neueinzonung oder Umzonung abstimmen muss, ist es für sie einfacher, einen Entscheid zu fällen, wenn mittels eines Destinationsentwicklungskonzeptes aufgezeigt wird, wie sich das betreffende Projekt in die übergeordnete Destinationsentwicklung einfügt.

C) Destinationsentwicklungskonzept definieren (II)

Beispiel:
Neuer Ort auf der
grünen Wiese
in Ruka (Finnland)

Das Destinationskonzept für das Skigebiet im finnischen Ruka stellt einen klassischen Ferienort nach internationalen Standards dar. Der Ort besteht aus wenigen, dafür grösseren Gebäuden mit Ferienwohnungen, verfügt über direkten Anschluss an das Pistennetz und die Bergbahnen sowie Seeanstoss. Das Feriendorf hat mehrere Restaurants und ein Einkaufszentrum. Ruka ist über zwei Zufahrtsstrassen erreichbar. Der Dorfkern ist allerdings komplett autofrei.

Auch wenn ein Konzept wie dieses in der Schweiz nicht 1:1 umsetzbar ist, müssen solche internationalen Standards als Messlatte für unsere Projekte in der Schweiz angesehen werden, denn unsere Destinationen werden zukünftig mit solchen funktional durchoptimierten, autofreien und idyllischen Ferienorten im Wettbewerb stehen.



Quelle: Ecosign

C) Destinationsentwicklungskonzept definieren (III)

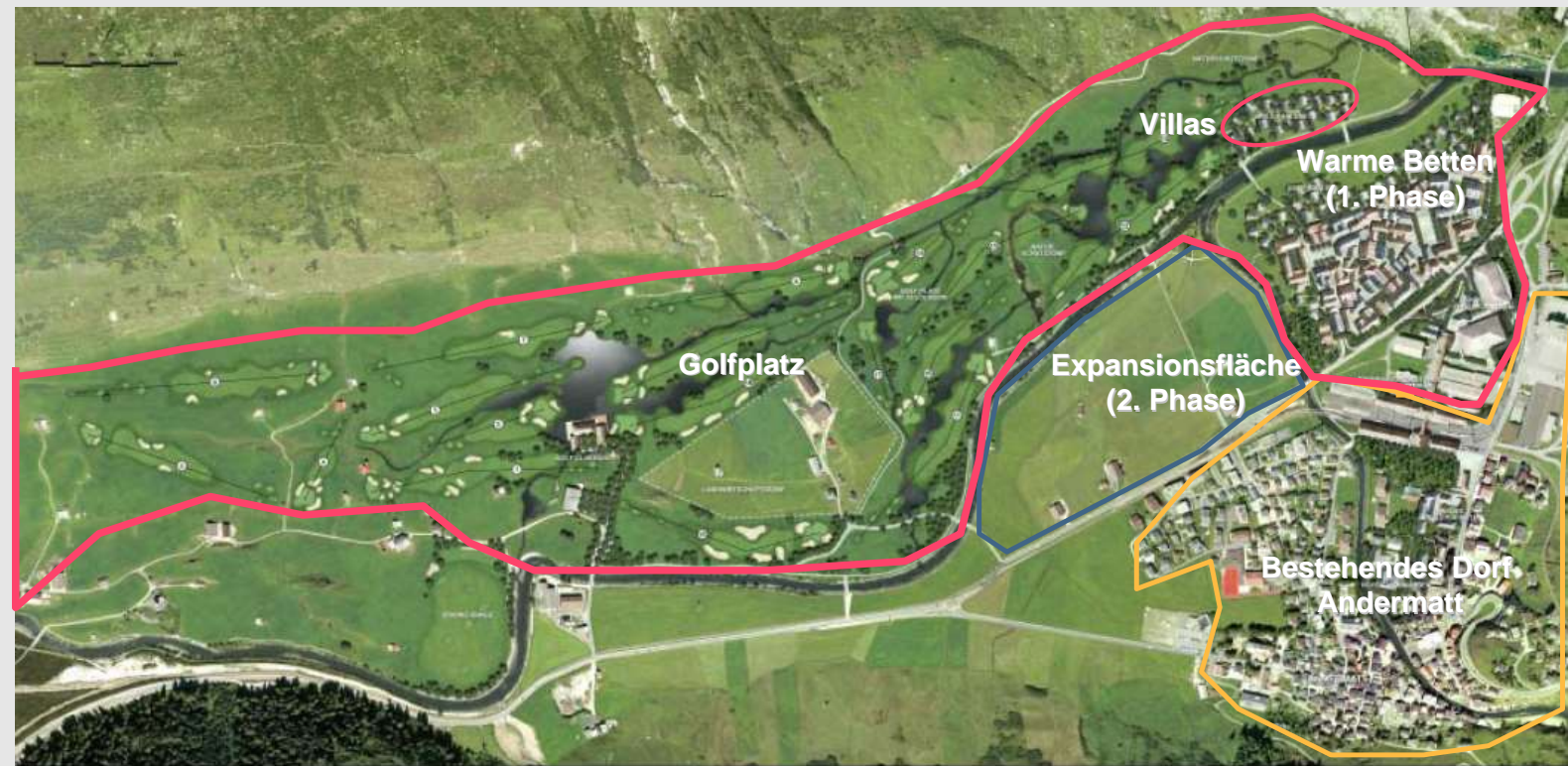
Beispiel:
Destinationsentwicklungskonzept nach internationalen Standards in Andermatt (UR)

Beim geplanten Grossresort des ägyptischen Investors Samih Sawiris in Andermatt handelt es sich in vielerlei Hinsicht und unabhängig von dessen Erfolg um ein Projekt, welches nach den modernsten Erkenntnissen geplant wird.

Die Planung sieht vor, das Dorf Andermatt um einen neuen Dorfteil mit Hotels, Ferienwohnungen und Villen mit über 3'000 neuen bewirtschafteten Betten sowie einem Golfplatz zu ergänzen. Gesamthaft soll eine Fläche von über 1.4 Millionen Quadratmetern bebaut werden. Um die Risiken des Milliardenprojektes zu begrenzen, werden die Pläne in Etappen umgesetzt.

Dieses für die Schweiz unübliche Vorgehen scheint unsere Planungsvorstellungen zu sprengen. Das von Orsacom erstellte Konzept für Andermatt entspricht jedoch normalen internationalen Gepflogenheiten.

Das Destinationsentwicklungskonzept in Andermatt ist nach dem gleichen Prinzip aufgebaut wie das Beispiel Ruka (vgl. Seite 31), wird aber in einem bereits bestehenden Dorf umgesetzt. Das Beispiel zeigt deshalb auf, wie auch bei bereits gewachsenen Strukturen mit einem Destinationsentwicklungskonzept die Destination gezielt weiterentwickelt werden kann.



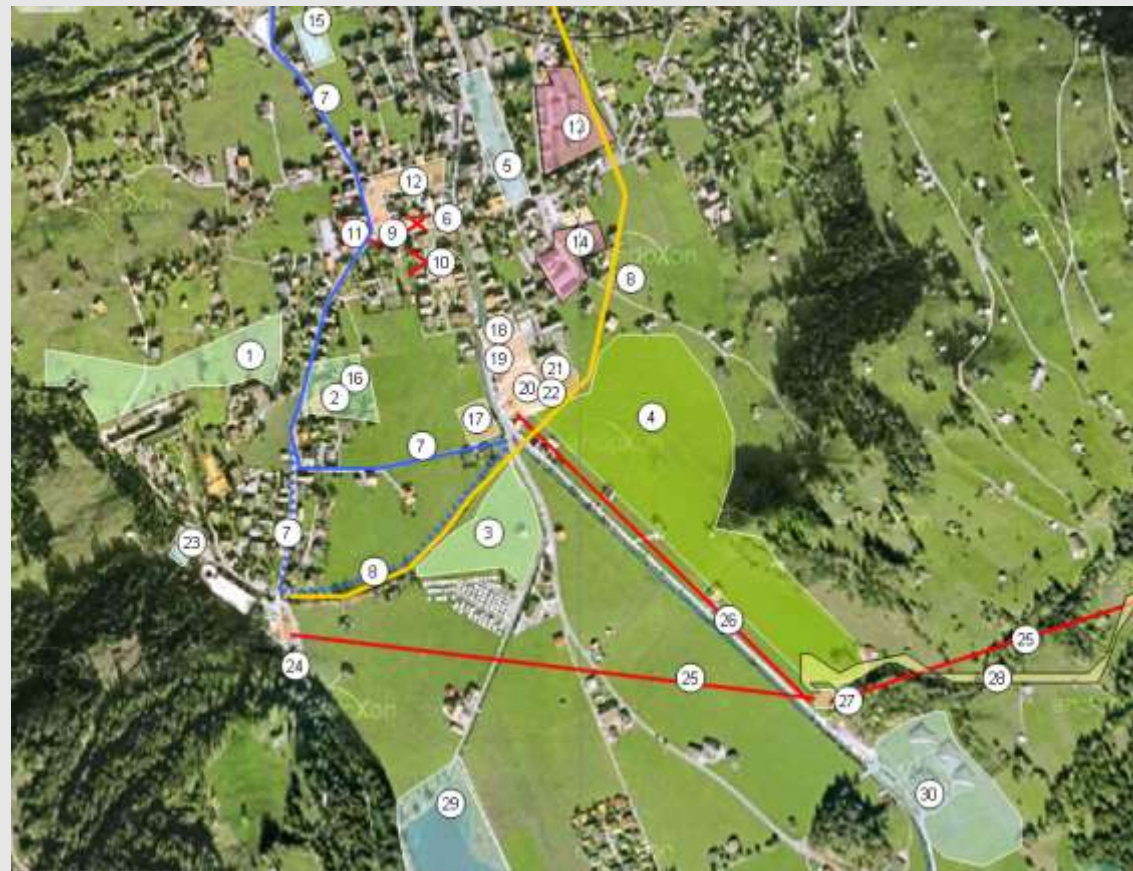
Quelle: Orsacom Gruppe

C) Destinationsentwicklungskonzept definieren (IV)

Beispiel:
Auslegeordnung
touristischer Projekte
in Lenk (BE)

Die Gemeinde Lenk, die Lenk Bergbahnen und die Lenk Simmental Tourismus AG sahen sich 2006 im Bereich der Infrastrukturbedürfnisse mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Um die anfallenden Projekte zu koordinieren, haben sie sich auf die Entwicklung eines Destinationsentwicklungskonzeptes geeinigt. Darin wurden die wichtigsten Infrastrukturbedürfnisse und mögliche Realisierungsstandorte festgehalten. Das Konzept der Gemeinde Lenk zeigt, welche Landparzellen

für welches Projekt vorgesehen werden. Dabei wurden die Anforderungen des Tourismus sowie Synergieüberlegungen miteinbezogen. Es ging primär um die Schaffung von Flächen für die Ansiedlung von kommerziellen Beherbergungsbetrieben und den Um- bzw. Neubau touristischer Infrastruktur (u.a. Hallenbad). Das Konzept enthält ausserdem Überlegungen zur Finanzierung der Projekte und der diesbezüglichen Rolle der Gemeinde.



Quelle: Gemeinde Lenk

Ausgewählte Projektbeispiele:

- 1 **Bauland „Hohliebi“:** Sicherung einer geeigneten Fläche von 24'000 m² für die Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben.
- 4 **Touristisches Entwicklungsgebiet „Unter der Halte“:** Freihalten einer Fläche von 51'000 m² für die weitere touristische Entwicklung (Beherbergung, oder touristische Infrastrukturen).
- 12 **Brückmatte:** Fläche im Eigentum der Gemeinde, die veräussert werden könnte, um Mittel für benötigte Projekte zu generieren.
- 15 **Hallenbad:** Prüfung der Möglichkeiten für die Sanierung, Ausbau oder Neubau des sanierungsbedürftigen Hallenbades.
- 22 **TEC-Areal:** Neubau eines touristischen Dienstleistungszentrums inkl. Eventplatz, Mehrzweckhalle, Sportgerätevermietung, Tourismusorganisation usw.
- 25 **Gondelbahn Betelberg-Bühlberg:** Mögliches Projekt zur Verbindung der beiden Skigebiete Betelberg und Bühlberg.

C) Destinationsentwicklungskonzept definieren (V)

Beispiel:
Langfristige Planung
in Obergesteln (VS)

In den 70er Jahren wurden in der Gemeinde Obergesteln (ca. 250 Einwohner; 2009 Fusion mit Oberwald und Ulrichen zur Gemeinde Obergoms) im Rahmen der Gemeindeentwicklung rund 4 Hektaren für eine neue Tourismuszone ausgeschieden. Die 111 Landeigentümer gründeten unter Führung der Gemeinde eine Immobilien AG und entwickelten gemeinsam einen Quartierplan zur Realisierung eines Feriendorfes. Erklärtes Ziel war es, bewirtschaftete Übernachtungskapazitäten und Sport-/ Wellness-Infrastrukturen zu schaffen. Die Gewinne aus dem Verkauf der Wohneinheiten sollten vollumfänglich für diesen Zweck eingesetzt werden. Zudem sollte die Realisierung so etappiert werden, dass das lokale Baugewerbe über einen längeren Zeitraum beschäftigt werden konnte.

Aus diesem Vorhaben sind das Feriendorf „Schlüsselacker“ mit ca. 500 Betten sowie das 3-Stern Hotel Hubertus mit attraktiver Sport- und Wellnessinfrastruktur entstanden. Die Weiterführung dieser gezielten Entwicklungsanstrengungen in Obergesteln haben zur Realisierung eines grossen Mehrweckzentrums mit Sporthalle und Gruppenunterkünften, des 9-Loch Golfplatzes „Source du Rhône“ und eines Dienstleistungszentrums (Gemeindeverwaltung, Bahn, Post, Bank, Tourismusorganisation) geführt.

Mit dem neusten Projekt „Goms Village“ soll eine 5-Stern Hotelanlage mit 118 Zimmern und Suiten entstehen, wovon 28 Einheiten unter dem Titel „das Hotel im Dorf“ in 17 bestehenden, alten Gaden im Dorf errichtet würden. Der Hotelanlage angegliedert wird ein grosses Wellnesszentrum. Die Gesamtinvestitionen betragen ca. CHF 130 Mio.

Aktueller Ortsplan Obergesteln



Projektplan „Goms Village“



Quelle: map.search.ch, Projektinformation „Goms Village News“ 01/09



3 Feriendörfer und Hotels realisieren

Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Promotoren und der öffentlichen Hand, in der jeder seine Hausaufgaben rechtzeitig erledigt, ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Ansiedlungen!

Übersicht zum Ansiedlungsprozess (I)

Tourismusprojekte
erfordern
Sonderefforts

Die Realisierung eines grösseren touristischen Beherbergungsprojektes ist ein komplexes Unterfangen, weil einerseits verschiedene Akteure einzubeziehen sind (z.B. Investoren, Behörden, Umweltverbände, Nachbarn, Bevölkerung) und andererseits die meisten grösseren touristischen Projekte die in alpinen Gemeinden vorgegebenen Dimensionen der Ortsplanung (Zonenplan, Erschliessungs- und Gestaltungspläne, Baugesetz) sprengen.

Herausfordernd werden solche Ansiedlungsprojekte insbesondere dann, wenn Bauzonen neu geschaffen oder umdefiniert werden müssen. Aufgrund meist ungenügender Berücksichtigung der touristischen Interessen in der bestehenden Ortsplanung ist dies in nahezu allen Projekten der Fall.

In der Schweiz bestehen sowohl für die Teilrevision der Ortsplanung als auch für die Erteilung der Baubewilligung **festgelegte Verfahren** (vgl. Seiten 50-55.). Diese Verfahren sehen insbesondere im Fall der Ortsplanungsrevision eine demokratische Mitwirkung des Volkes auf Gemeindeebene vor, welche an die Strukturierung und Kommunikation solcher Projekte hohe Anforderungen stellt. Die Erfahrung zeigt, dass bei überzeugenden Projektideen (Schritt 1 in Abb. 15) und vertrauenswürdigen Projektpartnern (Schritt 2) die **demokratische Unterstützung in der Regel erreicht werden kann**.

Erledigte
Hausaufgaben der
Promotoren
ermöglichen
rasche Verfahren

Grundsätzlich kann der Ansiedlungsprozess von Hotels und Feriendörfern in **einen privat- und einen öffentlich-rechtlichen Zuständigkeitsbereich** unterteilt werden. Während die Projektinitianten für die Projektentwicklung und -umsetzung verantwortlich sind, liegt es an den öffentlichen Behörden, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen sowie das Projekt unter Anwendung der vorgegebenen formellen Verfahren zu prüfen und zu bewilligen. Damit die formellen Bewilligungsverfahren möglichst effizient durchlaufen werden können und sich der Ansiedlungsprozess nicht unnötig in die Länge zieht, müssen die **Schnittstellen zwischen den beiden Verantwortlichkeitsbereichen** frühzeitig identifiziert und die partnerschaftliche Zusammenarbeit am Projekt koordiniert werden.

Der Prozess lässt sich grob in die drei Phasen **„Machbarkeit“**, **„Formelle Verfahren“** und **„Umsetzung“** aufteilen. In der ersten Phase geht es vornehmlich darum, eine überzeugende Idee zu entwickeln und die grundsätzliche Machbarkeit dieser Idee abzuklären (Schritt 1). Wenn die Idee einmal steht, empfiehlt es sich, rasch Sondierungsgespräche mit den Landeigentümern, den potenziellen Partnern (Schritt 2) und der Gemeinde (Schritt 3) zu führen. Ziel dieser Sondierungsgespräche ist, die Partner für die Idee zu gewinnen und die notwendigen Zusagen (z.B. politische Unterstützung, Verfügbarkeit des Landes) zu erhalten. Diese grundsätzlichen Zusagen werden oft in Form einer Absichtserklärung aller beteiligten Akteure festgehalten (Schritt 5).

Hat man die wichtigsten Akteure an Bord geholt, sich auf eine machbare Projektidee geeinigt und das weitere Vorgehen (Schritt 4) festgelegt, werden in der zweiten Phase die für die formellen Verfahren nötigen Grundlagen erarbeitet. Hier gilt die Devise „Je besser die Unterlagen sind, desto rascher können die formellen Verfahren durchgeführt werden“ (Schritt 6+7).

Weil die Verfahren sich durch die Einsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Bevölkerung öffentlich abspielen, ist die sachgerechte Kommunikation mit der Öffentlichkeit eine zentrale Aufgabe. Die Erfahrung zeigt, dass eine gut abgestimmte Kommunikation Voraussetzung für das Schaffen von Vertrauen zwischen Bewilligungsbehörden und Projektpromotoren ist (Schritt 8).

In der dritten Phase (Schritt 9) ist primär sicherzustellen, dass die Umsetzung des Projekts möglichst reibungslos verläuft. Hier stehen Fragen wie die Sicherstellung der Finanzierung, die Einhaltung der Auflagen und der rechtzeitige Abschluss der Arbeiten im Zentrum des Interesses.

In der Folge werden wir relevante Erfahrungen aus solchen Ansiedlungsprozessen der letzten Jahre pro Prozessschritt darstellen.

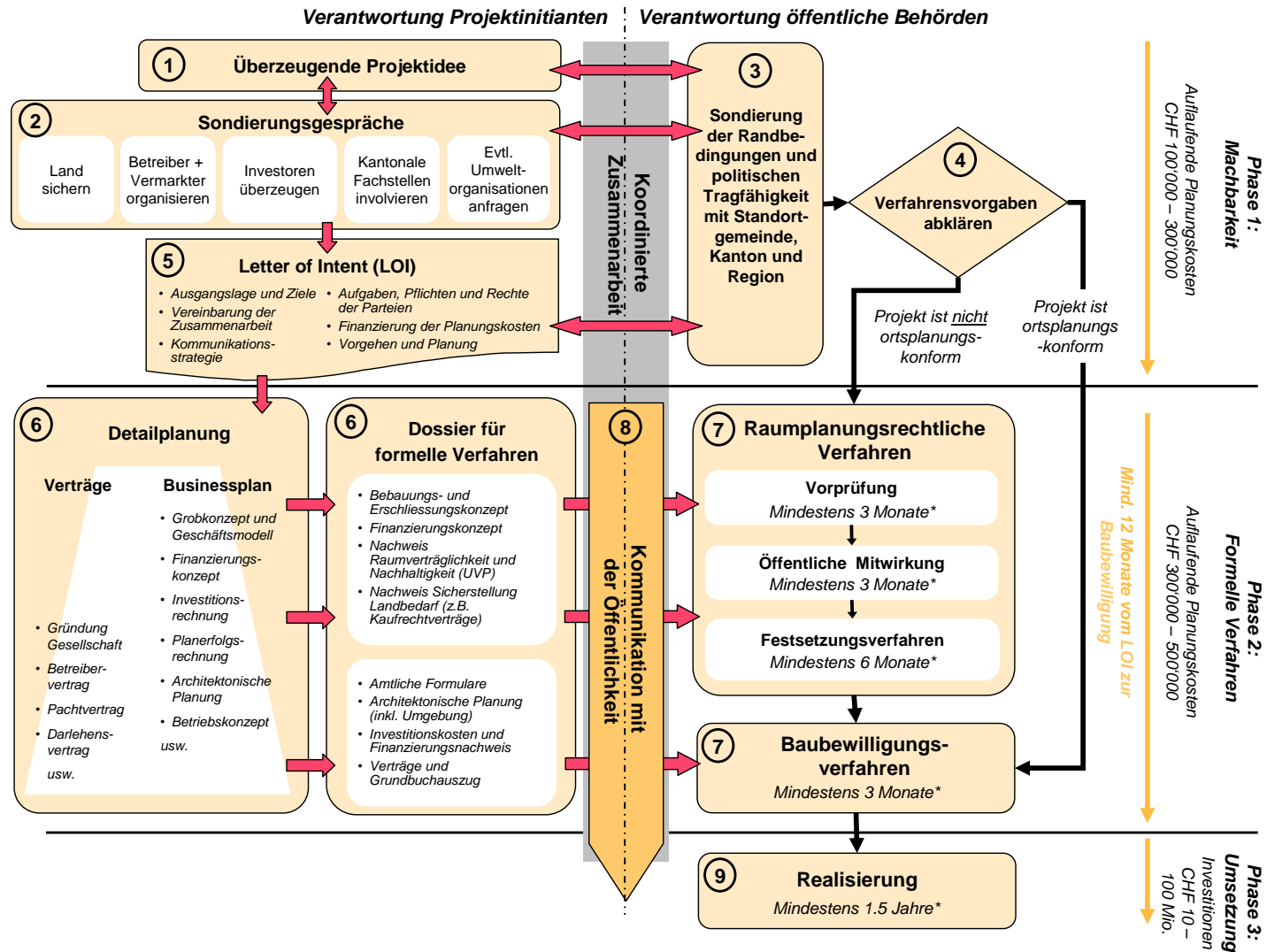
Übersicht zum Ansiedlungsprozess (II)

Schema
Ansiedlungsprozess

Abb. 15: Schematischer Ablauf eines projektbezogenen Ansiedlungsprozesses

Abb. 15 stellt den idealtypischen Projektprozess dar. Je nach Ausgangslage kann ein Projekt jedoch einen anderen Ausgangspunkt haben und damit einen individuellen Verlauf nehmen.

Steht am Anfang beispielsweise ein bereits gesicherter Standort, kann man auch mit der Suche nach interessierten Partnern (insb. Betreiber) beginnen, um die Idee dann gemeinsam zu entwickeln. Und dies bevor man Zeit und Geld in die Machbarkeitsprüfung investiert.



* Unverbindlicher Richtwert, der im Verfahren deutlich überschritten werden kann.

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Übersicht zum Ansiedlungsprozess (III)

Hohe Komplexität
erfordert
professionelles
Projektmanagement

Die Ansiedlung eines touristischen Beherbergungsbetriebes erfordert von den involvierten Parteien einen hohen Einsatz an zeitlichen, finanziellen und fachlichen Ressourcen.

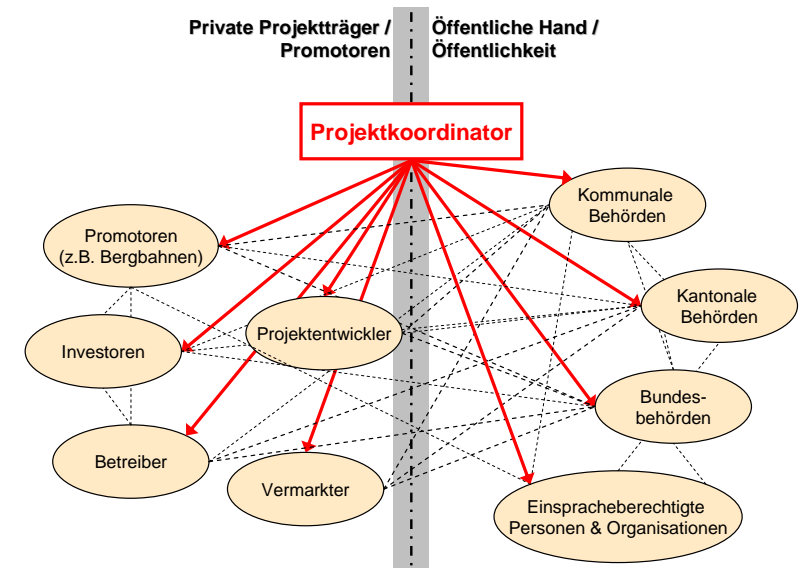
Mangels einschlägiger Erfahrung bei der Durchführung von touristischen Ansiedlungsprojekten, können sich Gemeindebehörden angesichts eines Projektes überfordert fühlen. Hinzu kommt, dass viele Gemeinden nicht über die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen sowie das nötige Know-how verfügen, um solche Projekte professionell zu begleiten. Weil sich die Rahmenbedingungen von Gemeinde zu Gemeinde unterscheiden, ist jedes Projekt auch für erfahrene Projektpromotoren mit vielen Unsicherheiten und offenen Fragen verbunden. Auf beiden Seiten bestehen Unsicherheiten, die nur erfolgreich überwunden werden können, wenn die Gemeindebehörden und die privaten Projektträger zusammenarbeiten und ihre Aufgaben aufeinander abstimmen.

Diese Zusammenarbeit wird idealerweise durch einen Projektkoordinator geleitet, der das Gesamtprojekt vorantreibt, koordiniert und sich darum kümmert, dass jede Partei ihre Hausaufgaben rechtzeitig erledigt und der Terminplan eingehalten werden kann. Bei Bedarf werden zudem Experten hinzugezogen.

Der Projektkoordinator soll bei Interessenkonflikten in der Lage sein, im Sinne der Sache zwischen den Akteuren zu vermitteln und verfügt über das dafür notwendige interdisziplinäre Geschick. Besonders geeignet ist eine Person, die bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit touristischen Ansiedlungen gemacht hat und über entsprechendes Know-how verfügt.

Es ist auch denkbar, dass die Projektkoordination durch je eine Person aus dem privat- und öffentlichrechtlichen Bereich übernommen wird. So kann einerseits das Pensum geteilt und andererseits die Interdisziplinarität sowie das Netzwerk gewährleistet werden.

Abb. 16: Projektkoordinator als Schnittstelle zwischen dem privat- und öffentlich-rechtlichen Bereich



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 1: Überzeugende Projektidee (I)

Einleitung Am Anfang steht eine Idee. Soll sie tatsächlich umgesetzt werden, muss sie überzeugen. Das tut sie, wenn das angestrebte Projekt..

- ...zur Destination passt und den gewünschten Nutzen hat,
- ...technisch, ökologisch und ökonomisch machbar ist und
- ...vertrauenswürdige Partner beteiligt sind.

Welches Projekt passt zur Destination?

Welches Projekt zur Destination passt, ist in erster Linie davon abhängig, in welcher Situation sich die Destination befindet.

Eine Destination, die beispielsweise nicht zwingend auf neue Frequenzen angewiesen ist, wird in der Tendenz versuchen, möglichst wertschöpfungsstarke Gäste zu gewinnen. Das heisst, diese Destination wird eher versuchen, **Erstklass- und Luxushotels** zu erstellen. Vorteile dieser Hotelkategorien sind, dass

- ein typisches Haus 40 – 100 **Arbeitsplätze** schafft und eine kaufkräftige Gästeschaft anzieht.
- ein **Imagetransfer** vom Hotel auf die Destination stattfinden kann und sich dadurch der Wert der Destination als ganzes und insbesondere der Immobilien erhöht.

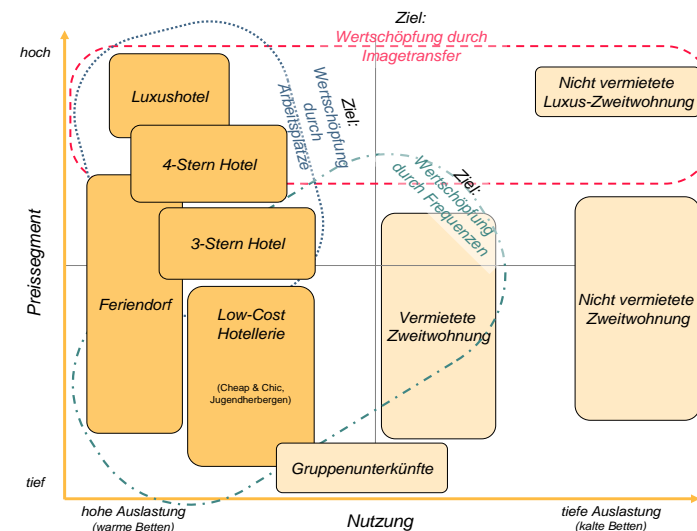
Auf der anderen Seite ist aber einzuräumen, dass Tourismusanbieter, welche auf Frequenzen ausgerichtet sind (z.B. Bergbahnen), von den Gästen der Erstklasshotellerie kaum mehr profitieren können als von Gästen aus günstigeren Beherbergungsformen, weil beispielsweise die Tageskarte fürs Skigebiet für alle Gäste gleich viel kostet.

Viele Destinationen in den Schweizer Alpen kämpfen derzeit primär mit dem Problem, dass die Basisinfrastruktur veraltet und nicht ersetzt werden kann, weil die Gästefrequenzen mangels vermietbarer Betten abgenommen haben. Um möglichst rasch die notwendigen Umsätze bei den Bergbahnen, Skischulen und im Detailhandel zu generieren, braucht es primär mehr Gäste bzw. Frequenzen im Ort. Ob diese Gäste in einem Erstklasshotel oder in einer günstigeren Beherbergungsform wohnen, ist zweitrangig. Ganz allgemein sollte man sich hier auch die Frage stellen, welches Gästesegment zum bestehenden Gäste-Mix und Angebot passt.

Es hat sich gezeigt, dass insbesondere der Bau von **günstigeren Beherbergungsformen** (z.B. Low-cost Hotels, Jugendherbergen und

Feriendörfern) in vielen Destinationen zu guten Ergebnisse führt. Der Vorteil solcher Beherbergungssysteme ist, dass mit moderaten Investitionen **hohe Gästefrequenzen** generiert werden können. Da diese Gäste auf wenig Service in der Anlage selber zurückgreifen können, tätigen sie ihre Konsumationen primär bei den bestehenden Anbietern in der Destination (z.B. Bergbahnen, Gastronomie, Detailhandel) und erhöhen so deren Auslastung (⇒ Win-Win-Situation für gesamte Destination).

Abb. 17: Kategorien der Unterkunft



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Zwar wünschen sich die meisten Destinationen Erstklasshotels als Ergänzung ihres Angebots. Die Realität zeigt jedoch, dass die meisten Destinationen aufgrund ihres bestehenden Angebots mit dem Ausbau von günstigeren Beherbergungsformen wie Feriendörfern gute Erfolge erzielen können.

Schritt 1: Überzeugende Projektidee (II)

Machbarkeit Hat man die Art des anzusiedelnden Beherbergungsbetriebes und einen möglichen Standort ins Auge gefasst, ist die Machbarkeit des Projektes zu klären. Zu prüfen ist insbesondere, ob der geplante Betrieb auf dem vorgesehenen Land planungs- und umweltrechtlich umsetzbar ist, das Land grundsätzlich erworben und der geplante Betrieb rentabilisiert werden kann.

- **Planungs- und umweltrechtliche Machbarkeit prüfen:** In Kapitel 2 haben wir aufgezeigt, dass der Standort einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Beherbergungsbetriebes ist. Es muss erstens ein touristisch attraktiver Standort sein und zweitens einer, der sich auch technisch für den Bau eines Hotels oder Feriendorfes eignet. Da die touristisch attraktiven Standorte heute in den meisten Fällen ausserhalb der Bauzone liegen und durch Einzonungen bebaubar gemacht werden müssen, könnte es beispielsweise sein, dass das Land in einer Gefahrenzone bzw. Naturschutzzone liegt oder die Beschaffenheit des Untergrunds die Bebauungsmöglichkeiten einschränkt. Es muss zudem abgeklärt werden, welche Massnahmen zur Erschliessung (z.B. Verkehr, Energie-, Wasser- und Kanalisationsanschluss) des Grundstücks notwendig sind. Diese verursachen zusätzliche Kosten und können bei Anwohnern Vorbehalte auslösen.
- **Verfügbarkeit der Landparzelle(n) abklären:** Nachdem die technische, umwelt- und planungsrechtliche Eignung des vorgesehenen Standortes geklärt ist, steht die Frage nach der Verfügbarkeit des Grundstücks im Vordergrund. Insbesondere gilt es abzuklären, ob das Land beschafft (Kauf, Baurecht usw.) werden kann und wenn ja, zu welchen Konditionen.
- **Wirtschaftliche Machbarkeit berechnen:** Um abzuklären, ob am gewählten Standort unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen der Betrieb eines kommerziellen Beherbergungsbetriebes zu rentabilisieren ist, bedarf es einer Wirtschaftlichkeitsrechnung. Dafür werden die voraussichtlichen Anlagekosten für den Bau des Hotels oder Ferienparks ermittelt und der Planerfolgsrechnung gegenübergestellt.

Für die Berechnung der wirtschaftlichen Machbarkeit wird in einem **ersten Schritt** (vgl. Abb. 18) mittels **Planerfolgsrechnung** geklärt, mit welchen Erträgen und Kosten ein Beherbergungsbetrieb am vorgesehenen Standort rechnen kann und wie viel Mittel unter dem Strich für die Verzinsung und die Amortisation der Liegenschaften (Immobilien und Land) jährlich zur Verfügung gestellt werden können.

Im **zweiten Schritt** werden diese Mittel (EBITDA) kapitalisiert und damit die **maximal tragbaren Investitionskosten** ermittelt.

Im **dritten Schritt** werden die **Anlagekosten** (Land- und Baukosten) **ermittelt** und in einem **letzten Schritt den maximal tragbaren Investitionskosten gegenübergestellt**. Liegen die Anlagekosten über den tragbaren Kosten, besteht eine Finanzierungslücke, die gedeckt werden muss. Dies kann erfolgen, indem man das Projekt optimiert oder im entsprechenden Ausmass unverzinsliches Eigenkapital zur Verfügung stellt. Sind die Anlagekosten tiefer als das finanzierbare Investitionsvolumen, lässt sich die Investition aus eigener Kraft rentabilisieren und das Projekt gilt unter den getroffenen Annahmen als wirtschaftlich machbar.

Um eine Planerfolgsrechnung erstellen zu können, muss das zukünftige Geschäftsmodell - wenigstens in groben Zügen - ausgearbeitet sein. In der Regel werden mehrere Varianten berechnet, um die Machbarkeit und die Risiken zu beurteilen.

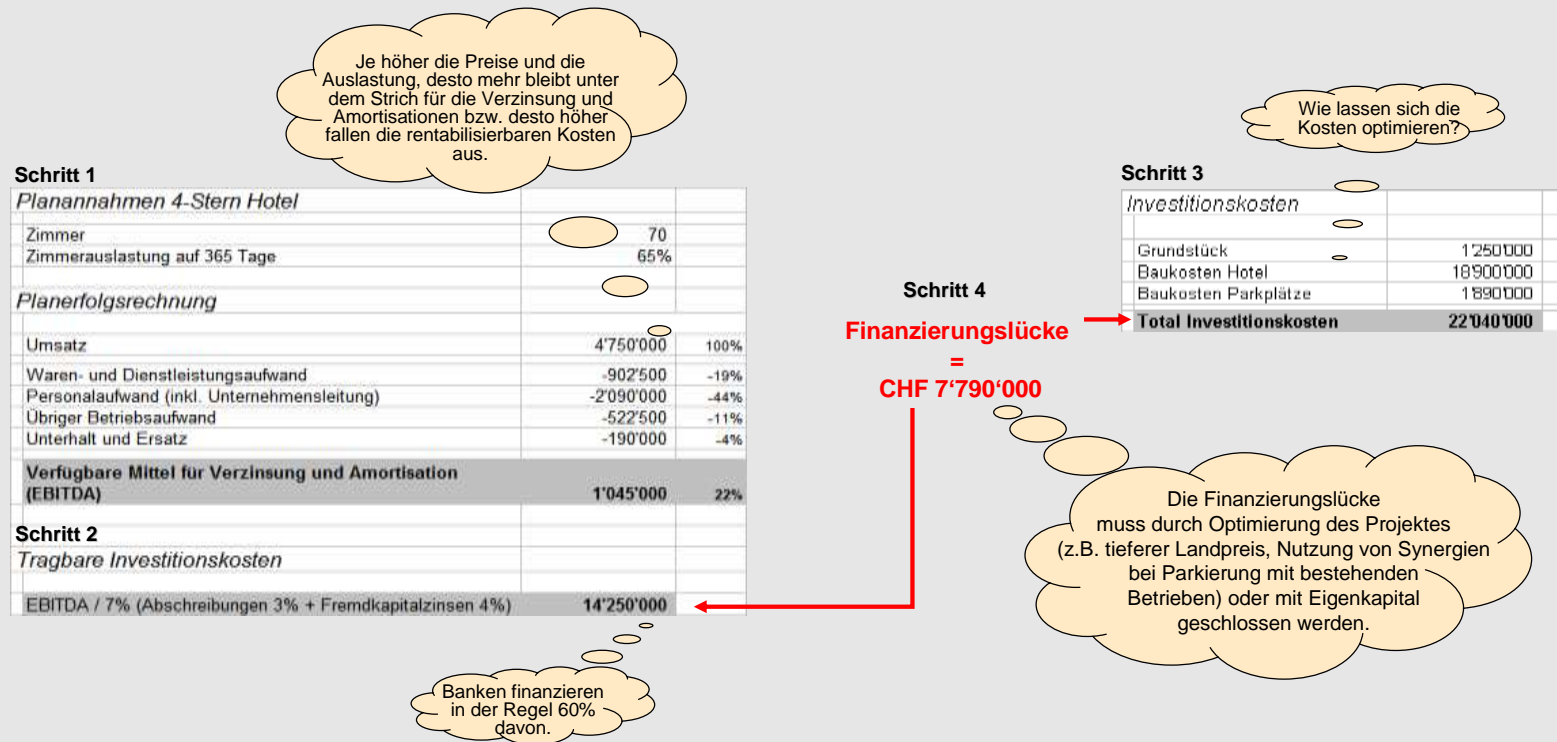
Schritt 1: Überzeugende Projektidee (III)

Beispiel: Berechnung der wirtschaftlichen Machbarkeit

Um die wirtschaftliche Machbarkeit von touristischen Beherbergungsprojekten zu beurteilen, müssen die Planerfolgsrechnung bzw. die tragbaren Investitionskosten und die geplanten Investitionskosten gegenübergestellt werden.

Abbildung 18 zeigt eine schematische Berechnung der wirtschaftlichen Machbarkeit.

Abb. 18: Gegenüberstellung von Planerfolgsrechnung und Anlagekosten (in CHF)



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 1: Überzeugende Projektidee (IV)

Glaubwürdige Partner Die **wichtigsten Partner** bei der Ideenentwicklung und –umsetzung sind die **Betreiber/Vermarkter**. Sie sind es, die das Hotel oder Feriendorf vermarkten und mit der Vermietung der Betten ihr Geld verdienen. Sie sorgen für den Umsatz und legen die Basis für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Beherbergungsbetriebes.

Bei der Auswahl der Partner muss daher vor allem geprüft werden, ob die potenziellen Betreiber/Vermarkter in der Lage sind, ihre in Aussicht gestellten Leistungen auch zu erfüllen. Dies lässt sich mittels Analyse ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit feststellen. Die wichtigsten Kriterien sind dabei:

- **Unternehmensorganisation**
- Art und Potenzial der **Vertriebskanäle**
- Relevanz der bearbeiteten **Gästemärkte und -segmente** für die Destination
- Eigentümerstruktur und **Finanzkraft**
- **Referenzen** und aktuelle Marktposition

Gemeinde als Projektinitiantin Die Gemeinde kann neben ihrer Rolle als Bewilligungsbehörde auch als Projektinitiantin und Ideenentwicklerin auftreten.

Im Zusammenhang mit der Destinationsentwicklung kann es durchaus sinnvoll sein, dass eine Gemeinde ein Projekt anstößt und im Rahmen ihrer Möglichkeiten vorantreibt. In der Regel stossen die Gemeindebehörden bei solchen einmaligen Projekten jedoch bezüglich Know-how und finanziellen sowie personellen Ressourcen an ihre Grenzen. Sie müssen somit früher oder später auf private Partner zurückgreifen, welche die umfassenden Aufgaben eines Promotors übernehmen können.

Die Erfahrung zeigt, dass Gemeinden insbesondere bei Verhandlungen mit Landeigentümern einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung eines Ansiedlungsprojektes leisten können. Die Unterstützung durch die Gemeindebehörden bei der Landsicherung verleiht dem Projekt eine gewisse Glaubwürdigkeit und macht es für die Projektpromotoren einfacher, das Gehör bzw. Vertrauen der Landbesitzer zu gewinnen.

 **Eine Gemeinde kann das Projekt zünden und antreiben, für die Umsetzung braucht es aber private bzw. betriebswirtschaftlich orientierte Partner.**

Checkliste

Eine überzeugende Projektidee

Passt das Projekt zur Destination?

- Projekt generiert Frequenzen.
- Projekt schafft Arbeitsplätze.
- Projekt erzeugt Imagetransfer.

Planungs- und umweltrechtliche Machbarkeit

- Der gewählte Standort ist für den Bau eines Beherbergungsbetriebes technisch geeignet.
- Am gewählten Standort muss nicht mit kritischen Einsprachen der Anwohner gerechnet werden.
- Der gewählte Standort provoziert keine kritischen Einsprachen von Umweltorganisationen.
- Das Projekt entspricht den geltenden richt- und nutzungsplanerischen Bestimmungen.

Landverfügbarkeit

- Die notwendigen Landparzellen sind verfügbar.
- Die Übernahmekonditionen liegen im akzeptablen Rahmen.

Wirtschaftliche Machbarkeit

- Geplante Investitionskosten können rentabilisiert und finanziert werden.

Glaubwürdige Partner

- Die gewählten Partner sind glaubwürdig und können den Bau sowie den langfristigen kommerziellen Betrieb des Hotels oder Feriendorfes aufgrund ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit gewährleisten.

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (I)

Partner gewinnen Sobald die Projektidee steht und die Machbarkeitsprüfung positiv ausgefallen ist, sind die notwendigen Umsetzungspartner zu gewinnen. Durch Sondierungsgespräche kann das Interesse potenzieller Partner am Projekt abgeklärt werden. Zeigt ein Gesprächspartner ernsthaftes Interesse, sich am Projekt zu beteiligen, steigt die Glaubwürdigkeit des Projektes. Mit jedem gewonnenen Partner wird es einfacher, weitere notwendige Parteien für das Projekt zu gewinnen.

Die **wichtigsten Gesprächspartner** sind:

- Betroffene Landeigentümer
- Potenzielle Betreiber- und Vermarktungsgesellschaften
- Potenzielle Investoren

Es empfiehlt sich, grundsätzlich in obenstehender Reihenfolge vorzugehen, wobei sich die Sondierungsgespräche zeitlich überlappen können.

1. Gesprächspartner: Landeigentümer Steht für das geplante Projekt kein Land zur Verfügung, scheidet das Projekt und alle weiteren Anstrengungen erübrigen sich. Deshalb sind mit den Landeigentümern die **Verfügbarkeit sowie die entsprechenden Bedingungen frühzeitig abzuklären**, wobei zwei spezifische Faktoren zu berücksichtigen sind:

- **Grund und Boden sind mit Emotionen verbunden:** Die Landeigentümer – oftmals Landwirte – sind mit ihrem Grundstück häufig emotional verbunden. Landparzellen zu verkaufen, insbesondere an einen fremden Projektentwickler, kostet den Eigentümer Überwindung, vor allem dann, wenn der Eigentümer von der Projektidee nicht restlos überzeugt ist.
- **Nutzung definiert den Landwert:** Der Landpreis ist für die Rentabilität des Projekts ein wichtiger Einflussfaktor. Der Wert einer Parzelle wird von der Nutzung und den Nutzungsmöglichkeiten der Parzelle definiert. Aus diesem Grund ist es einfacher, Beherbergungsprojekte dort zu realisieren, wo durch ein Projekt der Wert des Landes – gegenüber dem Status Quo – erhöht werden kann.

Unter Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren bieten sich für den Erwerb von eingezonten Landparzellen folgende Varianten an:

- **Landkauf:** Die einfachste Variante, das Land zu sichern, ist der Kauf der benötigten Parzellen. Sofern ein angemessener Preis verhandelt werden kann, dürfte dies die am häufigsten angewendete Variante sein. Sofern die Bewilligung des Projekts unsicher ist, kann auch ein bedingter Landkauf vereinbart werden. In diesem Fall wird das Land nur gekauft, wenn eine Bewilligung für das Projekt erreicht wird.

- **Landabtausch:** Wenn ein Landeigentümer nicht gewillt ist, die benötigte Parzelle zu verkaufen, kann allenfalls ein Landabtausch (Realersatz) eine Alternative darstellen. Insbesondere Landwirte sind nicht daran interessiert, die verfügbare Fläche zu verkleinern. In vielen Fällen kann die Gemeinde bei Landabtauschen mit Ideen oder Ersatzflächen eine Hilfestellung leisten. Allenfalls kann der Realersatz auch in einer anderen Gemeinde erfolgen.

- **Land als Sacheinlage:** Wenn Landeigentümer nicht gewillt sind, das Land zu verkaufen, können sie durch eine Sacheinlage zu Mitinvestoren des Projekts werden. Dadurch entsteht eine gleichgerichtete Interessenlage für Bauherren und Landeigentümer. Diese Variante setzt jedoch voraus, dass der Landeigentümer von der Projektidee überzeugt ist und sich vom Projekt einen Mehrwert verspricht.

- **Landerwerb im Baurecht:** Wenn der Eigentümer das Land aus finanziellen oder anderen Gründen nicht verkaufen möchte, kann er das Land auch im Baurecht „langfristig vermieten“. Mit der Einräumung eines Baurechts reduzieren sich zudem die anfänglichen Investitionskosten des Bauherren. Weiter kann dem Aspekt der „Emotionalität“ des Landeigentums begegnet werden, da der Eigentümer das Land im Eigentum behalten kann. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Projekte im Baurecht einen Nachteil bei der Fremdfinanzierung aufweisen und die Investoren in aller Regel einen Kauf gegenüber der Einräumung eines Baurechts vorziehen.

Befindet sich der gewünschte Standort nicht in der Bauzone, ist eine Änderung der Ortsplanung notwendig. Auf den Seiten 54 und 55 werden die entsprechenden formellen Verfahren behandelt.

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (II)

2. Gesprächspartner: Bei der Ansiedlung eines Hotels oder Feriendorfes ist der Betreiber/Vermarkter der wichtigste Partner, um einem Projekt Glaubwürdigkeit zu verleihen. Der Vermarkter ist für die Generierung des Umsatzes verantwortlich und legt dadurch die Basis für den Erfolg des Projekts.

Betreiber und Vermarkter (I)

Überzeugend wirkt ein Vermarkter, wenn er darlegen kann, dass er die Märkte kennt, über Distributionskanäle verfügt und ähnliche Betriebe bereits erfolgreich führt oder aufgebaut hat. Für den Betrieb / die Vermarktung sind folgende Formen prüfenswert:

- **Internationale Reiseveranstalter und Hotelgruppen:** Zusammen mit Reiseveranstaltern oder Hotelgruppen kann ein Markt relativ rasch erschlossen werden, da diese Unternehmen die neue Anlage in ihren bestehenden Kanälen bewerben können. Insbesondere für standardisierte Produkte, die in das Portfolio der Gruppen passen, ist dieser Weg erfolgversprechend. Diese Unternehmen interessieren sich jedoch erst ab einer Mindestgrösse für ein Beherbergungsprojekt. Die Zusammenarbeit mit international tätigen Gruppen gewinnt an Überzeugungskraft, wenn der Vermarkter bereit ist, unternehmerische Risiken einzugehen (z.B. durch Fixmiete, Beteiligung am Kapital, Umsatzgarantien). In Europa sind derzeit mehr als 300 Hotelgruppen in diesem Geschäft tätig und laufend auf der Suche nach neuen Objekten. Leider sind nur wenige dieser Gruppen an Betrieben in den alpinen Ferienorten interessiert und auch nur wenige verfügen über Erfahrungen ausserhalb der Städte und Agglomerationen. Im Gegensatz dazu kennen spezialisierte Feriendorfbetreiber (z.B. Landal, REKA, Hapimag) das alpine Feriengeschäft sehr gut und eignen sich für viele Tourismusdestinationen als Partner. In Europa sind aber nur eine Handvoll Unternehmen im internationalen Feriendorfgeschäft tätig. Da die Vermarktung der Angebote über strukturierte Systeme erfolgt, ist der Erfolg in der Zusammenarbeit mit Hotelgruppen weniger von den individuellen Leistungen einzelner Personen abhängig.

- **Hoteliere als Direktoren:** Als Alternative zu internationalen Hotelgruppen können Promotoren selber den Betrieb und die Vermarktung übernehmen, indem sie eine Betriebsgesellschaft gründen und einen ausgewiesenen Hotelier als angestellten Direktor (oder Pächter) einsetzen. Dieser ist verantwortlich für den Aufbau des Betriebs und die Vermarktung der Anlage. Damit ein solches Modell erfolgreich etabliert werden kann, muss eine Aufbauphase von mindestens 5 Jahren eingerechnet werden. Damit der Betrieb die ersten Defizitjahre überwinden kann, müssen genügend Mittel für den Marktaufbau zur Verfügung gestellt werden. Etliche Beispiele in der Schweiz zeigen, dass mit diesem Modell ein langfristig erfolgreicher Betrieb aufgebaut werden kann. Der Erfolg hängt dabei jedoch stark von der individuellen Leistung des Direktors ab.

- **Bestehende Tourismusunternehmen in der Destination:** Eine Mischform zwischen einem angestellten Hotelier und einer internationalen Hotelgruppe sind touristische Unternehmen, die bereits in der Destination tätig sind (z.B. Bergbahnen, Hotels). Diese Unternehmen kennen den Markt und die Herausforderungen einer bestimmten Destination sehr gut und können daher gut abschätzen, ob sie alleine oder in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern einen Beherbergungsbetrieb auslasten können. Im Gegensatz zu international tätigen Unternehmen sind lokale Unternehmer auf Gedeih und Verderb mit der Entwicklung der Destination verbunden und können sich bei Auftreten von Schwierigkeiten nicht einfach aus einem Projekt verabschieden. In vielen Fällen können lokale Unternehmen durch die Übernahme eines weiteren Betriebs zudem Synergien realisieren (Verbund- oder Grössenvorteile), die sowohl dem alten als auch dem neuen Betrieb Vorteile bringen.

Keines dieser drei Modelle ist ein Patentrezept für Erfolg. Jede Form hat spezifische Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken. Es gilt deshalb bei jedem Projekt von Neuem zu klären, welches Modell das beste Chancen/Risiko-Profil aufweist.

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (III)

2. Gesprächspartner: Unabhängig davon, ob mit einem internationalen Betreiber/Vermarkter, einem Hotelier oder lokalen Akteur ein Betrieb aufgebaut werden soll, ist zu überlegen, wer welche Risiken trägt. Beim Betriebsaufbau bestehen grundsätzlich drei miteinander verbundene unternehmerische Risiken:

Betreiber und Vermarkter (II)

- **Vermarktungsrisiko:** Der Vermarkter hat Aufwendungen für Werbung und Marketing zu tragen. Diese Aufwendungen fallen auch dann an, wenn keine Gäste gewonnen werden können. Der Vermarkter wird tendenziell versuchen, den Streuverlust der Werbung tief zu halten und den Betreiber an den Vermarktungskosten zu beteiligen.
- **Betriebsrisiko:** Der Betreiber trägt die Verantwortung für die Betriebskosten. Damit er in der Lage ist, bei einer gegebenen Auslastung den betriebswirtschaftlich notwendigen Gewinn zu erwirtschaften, muss es ihm gelingen, den Betrieb zu branchenüblichen Kosten zu führen.
- **Immobilienrisiko:** Der Eigentümer muss die Finanzierungskosten und die Amortisationen der Immobilie begleichen. Auch wenn der Betreiber die Kosten im Griff hat, kann es geschehen, dass die notwendige Auslastung nicht erreicht wird. In diesem Fall ist der Gewinnbeitrag des operativen Betriebs zu klein, um die Finanzierungskosten zu decken.

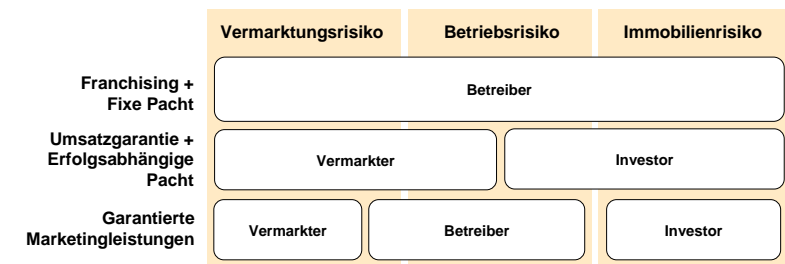
Um diese Risiken auf mehrere Parteien zu verteilen, kommen verschiedene Vertragsformen zur Anwendung:

- **Franchising-Vertrag:** Gegen eine Franchising-Gebühr kann ein Hotelbesitzer oder sein Pächter die Marke, das Betriebs- und Marketingkonzept, Vertriebskanäle (z.B. Reservierungssysteme, Website) sowie Know-how einer bekannten Hotelgruppe nutzen. Dafür muss er sein Angebot meist strikt an den Vorgaben des Franchise-Gebers ausrichten. Im Franchising-Modell liegen die Risiken bei Betreiber und Immobilieninvestor.
- **Umsatzgarantien vs. garantierte Marketingleistungen:** Um eine betriebsnotwendige Auslastung zu sichern, kann der Betreiber mit dem Vermarkter Auslastungs- bzw. Umsatzgarantien vereinbaren.

Kann der Vermarkter diese nicht erfüllen, muss er die Differenz aus eigener Kasse begleichen. Solche Garantien sind bei Vermarktern eher unbeliebt und erfahrungsgemäss zu tief angesetzt, um die Immobilienkosten vollständig zu decken. Alternativ zu einer Umsatzgarantie können auch Vertriebsmassnahmen des Vermarkters vereinbart werden (z.B. spezielle Verkaufsförderungsmassnahmen im Herbst, Platzierung in Katalogen für drei unterschiedliche Länder), um sicherzustellen, dass das Angebot angemessen beworben wird. Während bei einer Umsatzgarantie das Betriebsrisiko vor allem beim Vermarkter liegt, trägt der Vermarkter hier nur das Vermarktungsrisiko.

- **Fixe Pacht vs. erfolgsabhängige Pacht:** Der Pächter der Immobilie (Hotelier oder Hotelgruppe) führt den Betrieb auf eigene Rechnung und zahlt dem Investor für das Nutzungsrecht beispielsweise einen fixen Pachtzins. Das Betriebs- und das Immobilienrisiko liegen dadurch primär beim Pächter. Wird eine vom Umsatz oder Erfolg abhängige Pacht vereinbart, hängt der Ertrag des Investors vom wirtschaftlichen Erfolg des Pächters ab. Der Investor trägt daher bei einer vom Erfolg (Gewinn oder Verlust) abhängigen Entschädigung neben dem Immobilienrisiko auch einen Teil des Betriebsrisikos mit.

Abb. 19: Risikostruktur von Verträgen (ausgewählte Beispiele)



Je nach Vertragsgestaltung gibt es unzählige weitere Gestaltungsformen.

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (IV)

2. Gesprächspartner: **Betreiber und Vermarkter (III)** **Wie geht man bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Betreibern/Vermarktern am besten vor?** Es lohnt sich vorgängig, einige Recherchen anzustellen, um mögliche Betreiber und Vermarkter herauszufiltern. Kriterien können sein:

- Welche **potenziellen Partner** sind vorhanden?
- Welche Partner **passen** am besten zur Zielsetzung des Projektes?
- Welche Partner **interessieren sich für die Destination** und das Produkt? Welche Bedingungen stellen sie?
- Wie sieht der **Leistungsausweis** interessierter Partner aus?

Ist das Interesse an einer Zusammenarbeit sowohl beim Betreiber und Vermarkter als auch beim Projektentwickler vorhanden, kann über die Bedingungen der Zusammenarbeit verhandelt werden. Wichtig: Wenn ein glaubwürdiger Betreiber/Vermarkter regelmässige Umsätze und dadurch eine **gute Rendite in Aussicht** stellen kann, wird es **einfacher sein, Investoren zu finden**. Gleichzeitig ist auch davon auszugehen, dass alle Partner in den Verhandlungen versuchen werden, ihre eigenen **unternehmerischen Risiken zu minimieren**.

Um die Suche nach potenziellen Partnern effizient zu gestalten, bietet es sich je nach Bedarf an, die wichtigsten Daten zum Projekt und zur Destination in einem Dossier zusammenzustellen und diese nach einem ersten telefonischen Kontakt an interessierte Kandidaten abzugeben.

Die nebenstehende Checkliste führt die wichtigsten Punkte einer solchen Dokumentation auf.

Checkliste

Dossier für Betreiber- und Vermarktersuche

Projektbeschreibung

- Grobkonzept (Projekträger, Ausgangslage, Zielsetzung, Standort, Anzahl Zimmer/Betten, Synergiepotenzial usw.)
- Hinweis auf mögliche Investoren
- Resultate aus erster Machbarkeitsprüfung (Investitions- und Planerfolgsrechnung)

Destination

- Umschreibung der Positionierung der Destination (Destinationsranking)
- Beschreibung der Alleinstellungsmerkmale der Destination
- Destinationsentwicklungskonzept (Ziele, Massnahmen, geplante Investitionen (insb. in touristische Infrastruktur))
- Touristische Kennzahlen (Gästestruktur (Herkunft, Alter, Aufenthaltsdauer, Bedürfnisse), Entwicklung Logiernächte und Auslastungszahlen)
- Marktanalysen und Resultate von Gästebefragungen
- Auflisten der wichtigsten touristischen Leistungsträger der Destination und deren Investitionstätigkeiten (Beherbergung, Bergbahnen, Detailhandel, Skischule usw.)
- Kennzahlen zum bestehenden Beherbergungsangebot (Anzahl Betriebe, vorhandene Zimmer/Betten, Auslastungszahlen, Preise)
- Angaben zur bestehenden touristischen Infrastruktur (z.B. Freizeit- und Sportanlagen, Badeseen)
- Anfahrtswege- und Zeiten aus europäischen Ländern
- Informationen zu Klima und Wetter (insb. Sommermonate)

Anlagen/Dokumente

- Auflisten der Kontakt- und Ansprechpersonen
- Destinationsentwicklungskonzept/Zonenplan
- Diverse Angebots-Prospekte des touristischen Angebots

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (V)

Organisationsstruktur
typischer Feriendörfer

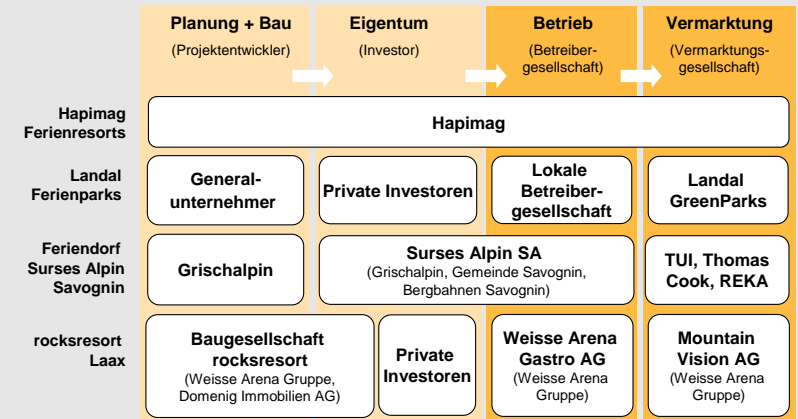
Beispiel: **Hapimag** ist ein integriertes Unternehmen, welches sämtliche Aufgaben zur erfolgreichen Umsetzung am Markt selbst übernimmt. Die Feriendörfer stehen aufgrund des Timesharing-Modells allerdings nur Hapimag-Aktionären offen.

Landal GreenParks initiiert aktiv Projekte, ist selbst aber nicht Planer oder Investor. Ihr **Kerngeschäft sind Betrieb und Vermarktung von Feriendörfern**.

Das **Feriendorf Surses Alpin** wurde von einem Projektentwickler gebaut und ist im Besitz einer dafür gegründeten Betriebsgesellschaft mit Beteiligung der Gemeinde Savognin. Für die Vermarktung wird mit **Reiseveranstaltern** zusammengearbeitet.

Das **rocksresort** in Laax wurde von der **Weisse Arena Gruppe**, welche fast die gesamte Destination „Laax“ zentral führt und vermarktet, initiiert und gemeinsam mit einem Immobilieninvestor umgesetzt. Der Betrieb und die Vermarktung werden durch Tochtergesellschaften der Weisse Arena Gruppe sichergestellt.

Abb. 20: Typische Organisationsstruktur von Feriendörfern



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

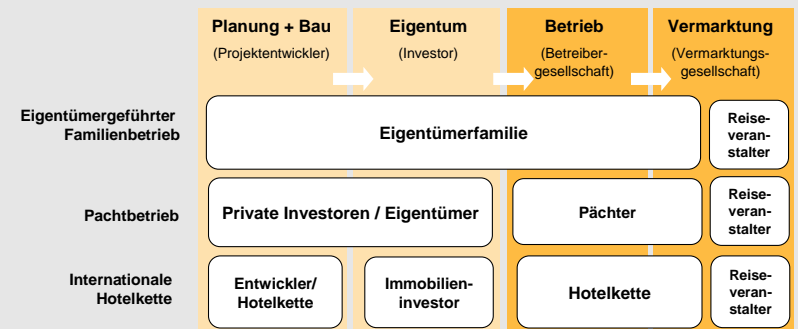
Organisationsstruktur
typischer Hotels

Beispiel: Bei einem **eigentümergeführten Familienbetrieb** liegen Eigentum und Betrieb sowie Vermarktung des Hotels bei der Familie. Bei ausreichender Grösse arbeitet die Eigentümerfamilie auch mit Reiseveranstaltern zusammen.

Bei **Pachtbetrieben** sind private Investoren in der Regel sowohl Projektentwickler und Eigentümer, während der Betrieb und die Vermarktung vom Pächter übernommen wird.

Internationale Hotelketten beschränken sich in den Alpen auf das Führen von Luxushotels in Top-Feriedestinationen. Im Rahmen eines Managementvertrages übernehmen sie den Betrieb und die Vermarktung von Immobilieninvestoren gehaltenen Hotels. Aufgrund ihres Markt-Know-hows sind sie in vielen Fällen auch in die Planung und den Bau eines Hotels involviert.

Abb. 21: Typische Organisationsstruktur von Hotels



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 2: Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern (VI)

3. Gesprächspartner: **Investoren** Bei Beherbergungsprojekten sind die Banken in der Regel bereit, bis maximal 60% des Ertragswertes zu finanzieren. Der Rest muss in Form von Eigen- und Fremdkapital von Investoren eingebracht werden, wobei folgende Akteure als Investoren in Frage kommen:

- **Projektinitianten:** Bergbahnen, das lokale Gewerbe sowie die Gemeinde können von einem Projekt durch Umwegrenditen profitieren. Sie haben deshalb ein Interesse an der Realisierung des Projekts. Je höher der individuelle Vorteil ist, desto grösser dürfte das Interesse eines lokalen Unternehmers sein, in ein Beherbergungsprojekt mitzuinvestieren.
- **Landeigentümer:** Wenn Landeigentümer von einer Wertsteigerung ihres Grundstückes profitieren können, sind sie allenfalls bereit, das Grundstück als Sacheinlage in ein Projekt einzubringen. Insbesondere dann, wenn der Landeigentümer keine Alternative hat, das Land gewinnbringend zu nutzen, dürfte sein Interesse an einer Beteiligung gross sein.
- **Bevölkerung:** Die lokale Bevölkerung hat in der Regel ein Interesse daran, den Tourismus im Ort weiterzuentwickeln, um Arbeitsplätze zu sichern. Je kleiner die individuellen Beiträge pro Person sind und je emotionaler das Projekt ist, desto höher dürfte das Interesse breiter Bevölkerungsschichten sein, in ein Projekt zu investieren. Wenn ein grosser Teil der Bevölkerung mitinvestiert, kann das Projekt insbesondere auch im Betrieb auf die emotionale Unterstützung seiner Investoren zählen, was das Marketing und allfällige Volksabstimmungen für Umzonungen deutlich vereinfachen kann.
- **Institutionelle Investoren:** Pensionskassen und Immobiliengesellschaften sind konstant auf der Suche nach attraktiven Investitionsmöglichkeiten, interessieren sich jedoch ausschliesslich für die in Aussicht gestellte Rendite. Üblicherweise streben sie eine Bruttorendite auf den Anlagekosten von mind. 6% an. Je höher und glaubwürdiger diese Rendite ist, desto einfacher lassen sich institutionelle Investoren für ein Projekt gewinnen.

- **Mäzen:** Vermögende Privatpersonen, welche sich mit einem eigenen Hotel einen Traum erfüllen möchten, können möglicherweise als Investoren interessiert sein. Die Erfahrung zeigt, dass Mäzene sich primär für Liebhaberobjekte im Luxusbereich interessieren (Renovation von schönen, alten Grand-Hotels).
- **Verkauf von Wohnungen:** In einzelnen Destinationen, in welchen ein Markt für Zweitwohnungen besteht, kann allenfalls durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen ein Gewinn realisiert werden, welcher als Eigenkapital in das Beherbergungsprojekt reinvestiert werden kann. Diese in internationalen Resorts oft angewendete Form gewinnt auch in der Schweiz an Bedeutung. Der Verkauf von Wohnungen in Feriendörfern an private Investoren mit einer Vermietungspflicht ist ein Modell, welches in abgewandelter Form dieser Logik folgt.

Checkliste

Dossier für Investorensuche

Projektbeschreibung

- Grobkonzept (Projekträger, Ausgangslage, Zielsetzung, Standort, Anzahl Zimmer/Betten, Synergiepotenzial usw.)
- Grobes Finanzierungskonzept und Investitionsbedarf
- Hinweis auf mögliche Partner, Betreiber und Vermarkter
- Resultate aus erster Machbarkeitsprüfung (Investitions- und Planerfolgsrechnung)
- Aufzeigen von Chancen und Risiken

Destination

- Umschreibung der Positionierung und Alleinstellungsmerkmale der Destination (Destinationsranking)
- Destinationsentwicklungskonzept (Ziele, Massnahmen, geplante Investitionen (insb. touristische Infrastruktur)
- Analyse Immobilienmarkt in der Destination
- Geplante und kürzlich getätigte Investitionen in die Beherbergung

Anlagen/Dokumente

- Auflisten der Kontakt- und Ansprechpersonen
- Destinationsentwicklungskonzept/Zonenplan
- Diverse Angebots-Prospekte des touristischen Angebots

Schritt 3: Sondieren der politischen Tragfähigkeit mit der Gemeinde

Einbezug „Stimmbürger“

Die öffentliche Hand ist gesetzlich verpflichtet, haushälterisch mit dem Boden umzugehen, raumwirksame Tätigkeiten aufeinander abzustimmen und eine definierte Ordnung der Besiedlung anzustreben. Diese Zieldefinition beinhaltet, dass verschiedene Interessen (Ökonomie, Ökologie, Soziologie) zu berücksichtigen und Nutzungskonflikte zu bereinigen sind. **Politisch tragfähig ist ein Projekt dann, wenn es die gesetzlichen Rahmenbedingungen einhält und eine demokratische Mehrheit auf sich zu vereinigen vermag.**

Erfahrungsgemäss kommen mehr als 80% der angestrebten Beherbergungsprojekte ausserhalb der Bauzone zu stehen oder es sind Anpassungen der bestehenden Ortsplanung erforderlich. Dementsprechend ist ein **positiver Entscheid des Stimmbürgers für die Realisierung notwendig**. Wie erreicht man die politische Tragfähigkeit?

Gemeinde frühzeitig einbinden

Die Praxis zeigt, dass Projekte, bei denen die Gemeinde frühzeitig involviert wird, eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit aufweisen. Stolpersteine und Widerstände können im Dialog rechtzeitig erkannt und gelöst werden, weil in einer frühen Planungsphase der notwendige Spielraum für Varianten oft noch vorhanden ist. Dieser Spielraum wird mit fortschreitender Planung zusehends enger.

Idealerweise ist zu diesem Zeitpunkt der Standortentscheid noch nicht definitiv gefallen, so dass in Varianten geplant werden kann. Aufgrund der Ortskenntnisse kann die Gemeinde bei ungünstigen Standorten alternative Standorte in die Diskussion einbringen. Die Koordination mit dem kantonalen und gegebenenfalls regionalen Richtplan muss in jedem Fall sichergestellt werden.

In der Regel **kennen die Mitglieder der kommunalen Behörde**, der Verwaltung oder der Gemeindeplaner **die örtlichen Gegebenheiten am besten**. Ihnen sind Nutzungskonflikte, Planungsabsichten, Schutzobjekte, persönlich geprägte Konstellationen, aber auch die politische Grundstimmung bekannt. Sobald die Promotoren die strategischen Eckpunkte (z.B. Ziele, Grösse, Positionierung) definiert haben, sollten sie deshalb die Gemeinde in den Konkretisierungsprozess einbinden. Die Promotoren sollten dabei auf die Gemeinde zugehen (Gemeindepräsidenten oder Departementvorsteher Bau) und die Projektidee präsentieren, um ein erstes Feedback abzuholen.

Zwar kennt die Gemeinde die Bedürfnisse der Bevölkerung, der Politik und oftmals auch die planerischen und umweltrechtlichen Hürden, jedoch nur bedingt den Markt respektive die Bedürfnisse der Gäste. Ein offener und transparenter Dialog hilft deshalb auch der Gemeinde, auf die Bedürfnisse der Promotoren eingehen zu können.

Je glaubwürdiger das Projekt, desto grösser ist die Bereitschaft der Gemeindebehörden, dafür einzustehen und sich für die Realisierung zu engagieren.



Einspracheberechtigte Umweltschutzorganisationen und Verbände

Die Erfahrung zeigt, dass es zielführend ist, einspracheberechtigte Parteien in den Planungsprozess mit einzubeziehen. Im frühzeitigen Dialog können so tragfähige Lösungen entwickelt und vereinbart werden. Zeichnet sich ab, dass eine konstruktive Zusammenarbeit aus grundsätzlichen Vorbehalten nicht möglich ist, müssen die Interessenkonflikte im Rahmen der geltenden Rechtsordnung ausgetragen werden.



Bewilligungsbehörden

Einige der kantonalen Instanzen sind nicht zwingend mit tourismuswirtschaftlichen Fragestellungen vertraut. Daher muss der öffentliche und regionalwirtschaftliche Nutzen von den Promotoren plausibel dargelegt werden (Bringschuld). Je nach Projekt bietet es sich an, entsprechende Entscheidungsträger in den Prozess mit einzubeziehen.

Schritt 4: Formelle Verfahren definieren (I)

Verfahren und Anforderungen an Projektdossier klären

Wenn die Projektidee konkretisiert ist und sowohl aus Sicht der Promotoren wie auch der Gemeinde der optimale und verfügbare Standort gefunden wurde, sind die formellen Verfahren zur Projektrealisierung festzulegen. Hierbei sind drei Fragen relevant:

- Befindet sich der gewünschte Standort innerhalb des bestehenden Baugebiets?
- Entspricht das Projekt der bestehenden **Orts-/Nutzungsplanung** (Zonenplan, Erschliessungs- und Gestaltungspläne, Baugesetz)?
- Wird durch das Projekt die **Richtplanung** tangiert?

Befindet sich der gewünschte Standort innerhalb des Baugebiets in der richtigen Zone und kann das Projekt mit den bestehenden Bestimmungen des kommunalen Baugesetzes umgesetzt werden, dann kommt das **ordentliche Baubewilligungsverfahren (BBV)** zur Anwendung. Dies ist das einfachste und bezüglich Realisierungsdauer schnellste Verfahren. Das BBV dürfte bei der Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels jedoch eher selten direkt zur Anwendung kommen.

Kann das Projekt nicht mit der bestehenden Ortsplanung umgesetzt werden, dann ist eine **Teilrevision der Grundlagen notwendig. Diese Teilrevision fällt in die Kompetenz des Stimmbürgers.** Dieses Verfahren dürfte für touristische Ansiedlungsprojekte am häufigsten zur Anwendung gelangen und dauert in der Regel mindestens 10-12 Monate. Anschliessend muss noch das BBV durchlaufen werden.

Informelle Abklärungen helfen

Es ist Aufgabe der Gemeinden, Regionen und des Kantons die formellen Verfahren durchzuführen. Je transparenter und besser die Verfahren bereits im Vorfeld vorbereitet und zwischen den privaten Projektträgern und den Behörden abgestimmt wurden, desto effizienter können diese durchlaufen werden. Getreu nach dem Motto „Vorbereitungszeit verdoppeln, Ausführungszeit halbieren“.

Es empfiehlt sich, **vor** dem Einstieg in ein **formelles Verfahren** alle **relevanten Fragestellungen und Konflikte** in Erfahrung zu bringen und wenn **möglich informell zu lösen**.

Hierdurch erhöhen sich Komplexität und Dauer der Verfahren. In der Regel muss in diesem Fall mit einer Verfahrensdauer von mindestens 18 Monaten, zuzüglich BBV, gerechnet werden.

Da sich die formellen Verfahren von Kanton zu Kanton unterscheiden, sind die nachfolgend aufgeführten Verfahren schematischer Natur. Über die jeweiligen Besonderheiten geben die kantonalen Fachstellen Auskunft (vgl. Anlage B).



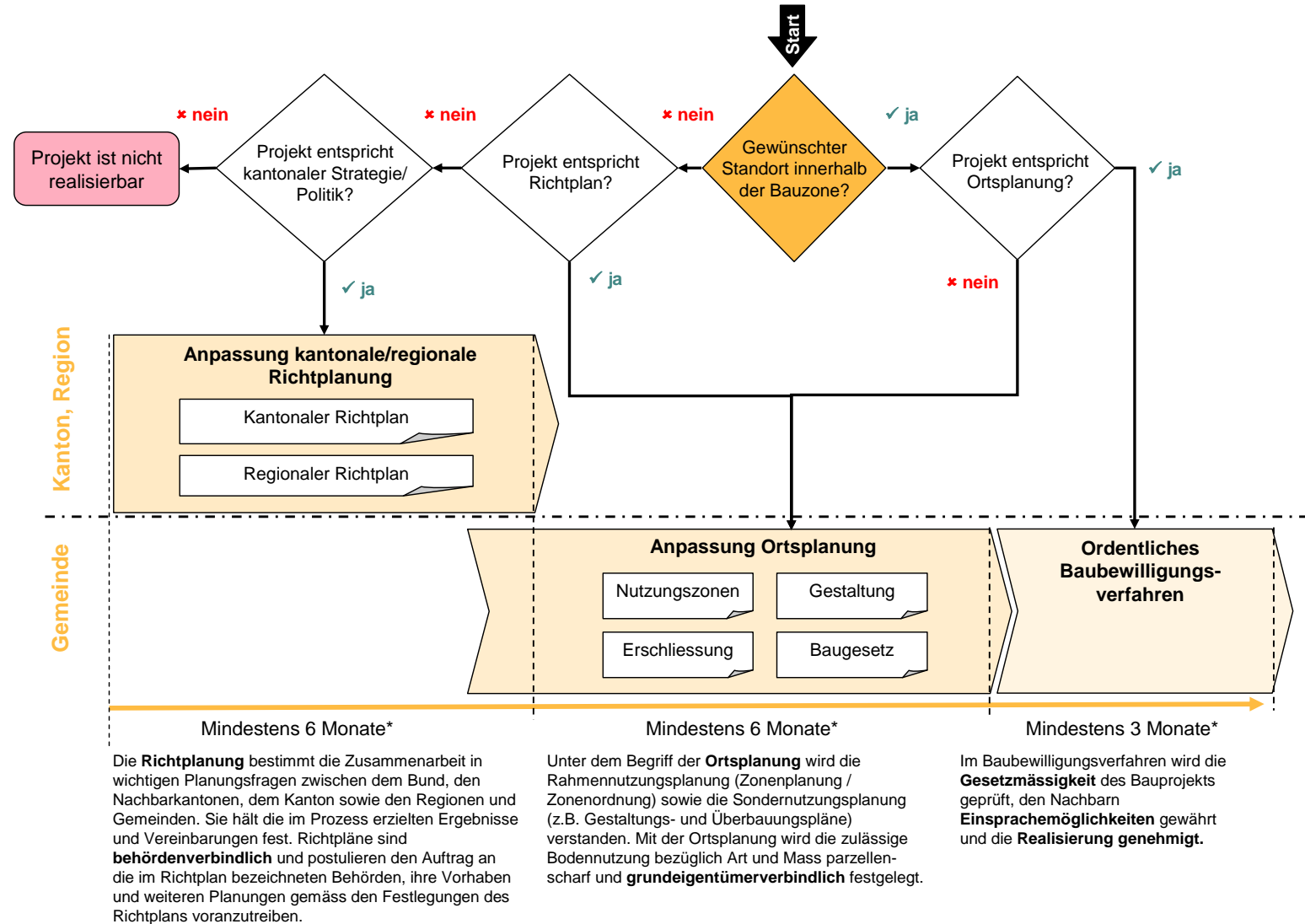
Befindet sich das betreffende Land in der Landwirtschaftszone, braucht es gemäss dem Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB, SR 211.412.11) eine Bewilligung für den Landerwerb. Für den Käufer gilt grundsätzlich das Prinzip der landwirtschaftlichen Selbstbewirtschaftung. Soll das Land nicht landwirtschaftlich genutzt werden, müssen potenzielle Erwerber gemäss Art. 64 Abs. 1 lit. b BGBB über eine entsprechende rechtskräftige Bewilligung nach Art. 24 des Raumplanungsgesetzes verfügen. Laut Artikel 65 BGBB kann in engem Bezug zum Raumplanungsgesetz der Erwerb durch die Gemeindebehörden erfolgen.

Die Bereinigung von bestehenden Konflikten in einem formellen Verfahren lohnt sich nur dann, wenn sich Promotoren und Gemeinde von Beginn an der Situation bewusst sind und infolge dessen möglichst schnell einen Entscheid des Konfliktes anstreben, sei dies durch die zuständige Behörde oder ein Gericht. Die Projektpromotoren und die kommunalen Behörden sollten auf jeden Fall vorgängig eine Risikobeurteilung vornehmen und das Kosten-/ Nutzenverhältnis abwägen. Sonst kann es passieren, dass wie im Fall Arosa Prätschli ein Negativ-Entscheid vor Gericht resultiert (vgl. Bundesgerichtsentscheid vom 26. April 2010, www.bger.ch).

Schritt 4: Formelle Verfahren definieren (II)

Entscheidungsbaum
Verfahren

Abb. 22: Schematischer Verfahrensablauf (Über kantonale Besonderheiten geben die zuständigen Fachstellen Auskunft, vgl. Anlage B)



* Unverbindlicher Richtwert, der im Verfahren deutlich überschritten werden kann.

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 5: Absichtserklärung (Letter of Intent, LOI)

Zusammenarbeit regeln Sobald die Projektidee steht, das Land gesichert ist und die richtigen Akteure gewonnen werden konnten, empfiehlt es sich, mit den Projektbeteiligten eine Absichtserklärung (*Letter of Intent*) zu unterzeichnen.

Weshalb wird eine Absichtserklärung benötigt? Die Ausgangslage ist in der Regel wie folgt:

- An der Projektentwicklung sind mehrere Partner mit **unterschiedlichen Interessen** beteiligt.
- Es werden **finanzielle und personelle Ressourcen** benötigt, sobald die Planungsphase fortgesetzt wird.
- Zu Beginn der Planung sind noch **viele Details unklar**.

Eine Absichtserklärung kann die nächsten Planungsschritte deshalb wie folgt erleichtern:

- Schaffen eines **Grundkonsens** bezüglich gemeinsamer Projektziele.
- Schaffen von **Transparenz bezüglich der Interessen** der Projektbeteiligten, um eine konstruktive Basis für die weiteren Verhandlungen zu legen.
- Festhalten der **Rahmenbedingungen** für die weiteren Verhandlungen.
- **Verhindern** von allfälligen **Missverständnissen** bei der weiteren Projektentwicklung.
- Richtlinien für die mit der Projektentwicklung verbundenen **finanziellen Aufwendungen**.
- Definieren eines **Termin- und Vorgehensplans**.
- Definieren von Kriterien für die **Vergabe von Aufträgen**.

Da eine Absichtserklärung eine Art Zwischenbilanz der Verhandlungen darstellt, ist diese mit Sorgfalt zu erstellen. Dadurch können Missverständnisse und Streitigkeiten, insbesondere in der kostenintensiveren Detailplanungsphase, vermieden werden.

Einmal unter Dach und Fach bietet die Absichtserklärung den Vorteil, dass die beteiligten Parteien trotz rechtlich schwacher Verbindlichkeit im Sinne eines „**Gentlemen’s Agreement**“ eine moralische Bindung eingehen und die Arbeiten nach bestem Wissen und Gewissen ausführen.

Checkliste

Absichtserklärung (Letter of Intent)

Ausgangslage und Absichtserklärung

- Sind der aktuelle Stand der Gespräche und Erkenntnisse des Projekts erfasst?
- Ist die Interessenslage der verschiedenen Parteien beschrieben?
- Sind der Zweck der Zusammenarbeit und die übergeordneten Projektziele beschrieben?
- Sind die zu überwindenden Herausforderungen thematisiert?

Rollen und Aufgaben der Projektpartner

- Sind die Rollen und Aufgaben der Projektpartner klar?
- Sind die für die weitere Projektentwicklung einzuhaltenden Rahmenbedingungen vorgegeben?
→ z.B. *Umfang und Standard der Bauten, Parkplätze, Baurecht, Betreiberkonzept, Verkauf der Wohnungen, Vermarktung, Umwelt etc.*
- Sind die daraus resultierenden weiteren Arbeitsschritte inkl. Terminplan für die Projektpartner ersichtlich?
→ z.B. *Ausarbeitung von Verträgen, Konzepten, Abmachungen mit weiteren Akteuren (Wer macht was bis wann?)*
- Ist die Kostenfrage für die weitere Projektbearbeitung geregelt?
- Ist eine gemeinsame Kommunikationsstrategie definiert?
- Sind allfällige offene Fragen zur weiteren Abklärung festgehalten?

Weitere formelle Bestimmungen

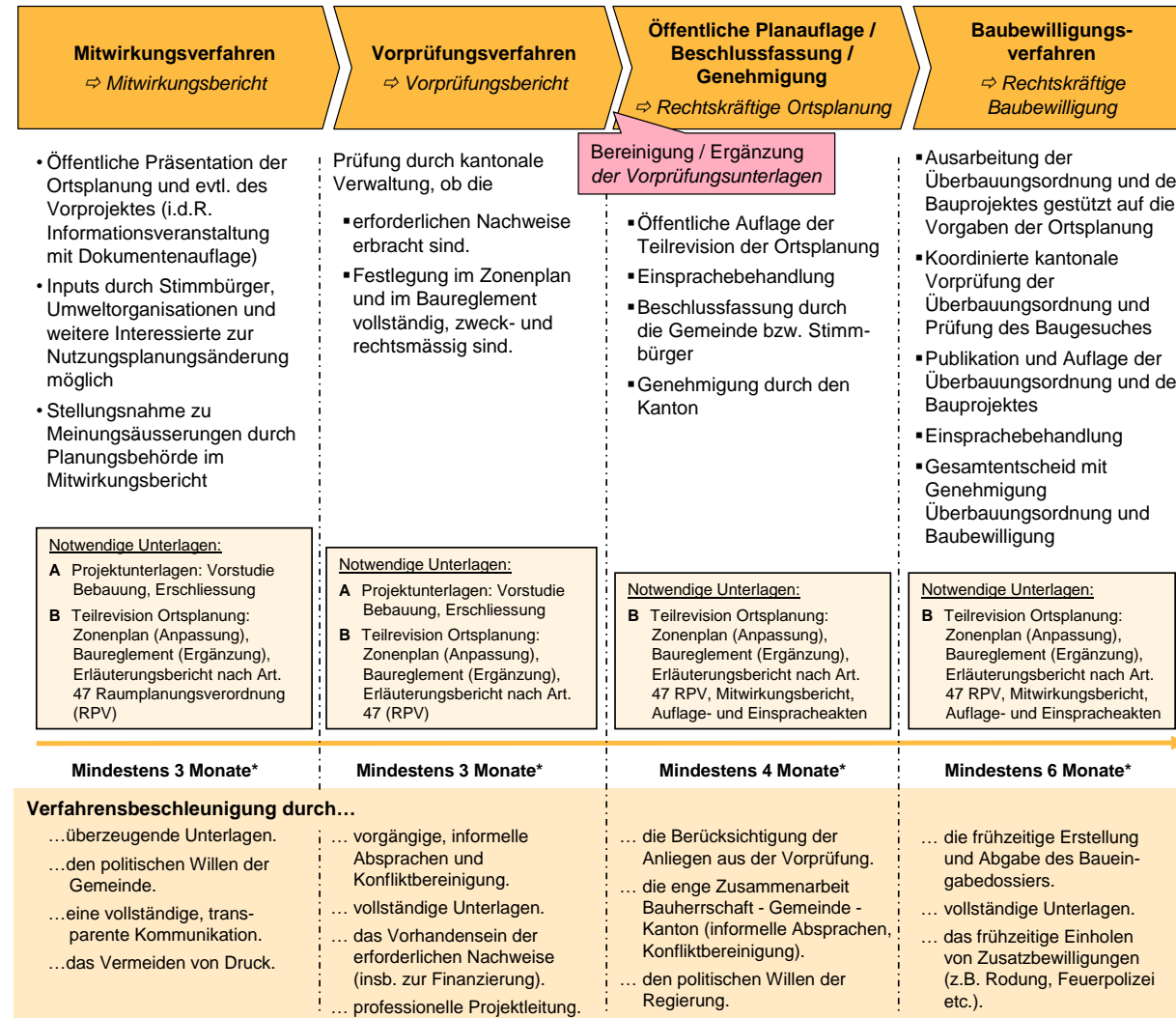
- Sind die Vertragspartner und ihre Vertreter im Detail bezeichnet (inkl. Unterschriftenhalter am Ende des Dokuments)?
- Sind Vertraulichkeitsbestimmungen (z.B. Herausgabe- oder Vernichtungsanspruch von erhaltenen Dokumenten) enthalten?
- Wird auf das anwendbare Recht verwiesen?

Schritte 6+7: Detailplanung, Bewilligungsdossier und formelle Verfahren (I)

Verzögerungen?	<p>Manchmal dauern Verfahren länger als geplant, Entscheide von Behörden oder Stimmbürgern lassen auf sich warten und Projekte können, nur mit langen Verzögerungen realisiert werden. Woran liegt dies?</p> <p>Es handelt sich in der Regel um ein Resultat von verschiedenen Faktoren. Am Häufigsten liegen die Gründe in der ungenügenden Zusammenarbeit zwischen Projektinitianten, Behörden und Umweltorganisationen sowie bei der nicht sichergestellten Finanzierung.</p>	<p>Wenn die Zusammenarbeit zwischen Promotoren und Behörden nicht optimal funktioniert, liegt dies meistens am fehlenden Verständnis für die Perspektive der einzelnen Akteure. Die Schlüssel zu raschen Verfahren sind deshalb gegenseitiges klären der Interessen und transparente Entscheidungsprozesse. Die Vertreter der öffentlichen Hand können jedoch nur dann zur Lösung beitragen, wenn die Promotoren ihre Hausaufgaben erledigt haben.</p>
Hausaufgaben erledigen	<p>Die meisten Probleme im Ansiedlungsprozess entstehen, weil die Projektinitianten ihre Hausaufgaben bezüglich der formellen Verfahren nicht „rechtzeitig“ erledigen. Unvollständige Bewilligungsdossiers, fehlende Nachweise (insbesondere zur gesicherten Finanzierung des Bauvorhabens und der Startphase des Betriebs), offene Fragen, kurzfristige Projektänderungen und fehlende Transparenz führen immer wieder zu Verzögerungen.</p> <p>Um die formellen Verfahren speditiv zu durchlaufen, müssen sich die Projektinitianten mit den Verfahren und den an sie gestellten Erwartungen auseinandersetzen und ihre Projektplanung darauf ausrichten. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige Involvierung von Gemeinde und Kanton ins Projekt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmen des Projektierungsprozesses auf die öffentlich-rechtlichen Verfahren und nicht umgekehrt. ▪ Einstieg in die formellen Verfahren erst nach gründlichen Abklärungen und Ausnutzung des informellen Spielraums (Kontakte zu Behörden bzw. Entscheidungsträgern pflegen). ▪ Geforderte Gutachten mit Fachleuten zusammen erarbeiten (Dies ist nicht immer günstig, aber in der Regel gut investiertes Geld). <p>Für die Koordination der privat- und öffentlich-rechtlichen Prozesse empfiehlt sich, eine Projektleitung zu installieren. Der Gemeindeplaner eignet sich im Normalfall für diese Funktion. Eventuell beteiligt sich die Gemeinde im Rahmen der Wirtschaftsförderung an dessen Kosten (vgl. Seite 38).</p>
Anpassung der Nutzungsplanung	<p>Die Raumplanungsgesetzgebung kennt für Anpassungen der Ortsplanung, wie sie für neue Feriendörfer und Hotels oft nötig sind, verschiedene Verfahrensbestandteile, die je nach kantonaler Gesetzgebung in unterschiedlicher Reihenfolge und Ausgestaltung durchlaufen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Mitwirkung: Die Änderung des Nutzungsplans (und das Vorprojekt) werden der Öffentlichkeit vorgestellt (Informationsveranstaltung, Auflage der Dokumente). Stimmbürger, Umweltorganisationen und weitere Parteien können ihre Meinung zur vorgesehenen Änderung des Nutzungsplans kund tun. Die Planungsbehörde nimmt zu diesen Meinungsäusserungen Stellung im Mitwirkungsbericht. ▪ Kantonale Vorprüfung: Die kantonale Raumplanungsfachstelle prüft die Änderung des Nutzungsplans bezüglich Konsistenz mit der geltenden Gesetzgebung und der übergeordneten Raumplanung. Resultat der Vorprüfung ist der Vorprüfungsbericht. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Auflage (Einsprachemöglichkeit; Rechtsschutz): Einspracheberechtigte können gegen die Änderung des Nutzungsplans Einsprache (oder Beschwerde) erheben. Die Behandlung der Einsprachen/Beschwerden erfolgt je nach Kanton in erster Instanz durch die Gemeinde oder den Kanton. ▪ Beschlussfassung: Die zuständige Gemeindebehörde (i.d.R. Stimmbürger) beschliesst die Änderung des Nutzungsplans. ▪ Genehmigung: Die kantonale Genehmigungsbehörde (je nach Kanton die kantonale Raumplanungsfachstelle oder der Regierungsrat) genehmigt die Änderung des Nutzungsplans. Mit der Genehmigung sind die gesetzlichen Grundlagen für die Bewilligung des Projektes geschaffen.

Schritte 6+7: Detailplanung, Bewilligungsdossier und formelle Verfahren (II)

Abb. 23: Formelle Verfahren und Möglichkeiten zu deren Beschleunigung (Über kantonale Besonderheiten geben die zuständigen Fachstellen Auskunft, vgl. Anlage B)



* Unverbindlicher Richtwert, der im Verfahren deutlich überschritten werden kann.

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritte 6+7: Detailplanung, Bewilligungsdossier und formelle Verfahren (III)

Baubewilligung Im Baubewilligungsverfahren wird geprüft, ob das Projekt den geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen entspricht. Bei Beginn dieses Verfahrens muss das **Detailprojekt** vorliegen und alle relevanten Fragen sollten beantwortet sein.

Das BBV sollte nach den vorgängig durchlaufenen Phasen grundsätzlich eine Formalität darstellen.

Mitwirkung der Öffentlichkeit Die zu durchlaufenden Verfahren (Teilrevision Ortsplanung / Richtplanung / Baugesetz und Baubewilligungsverfahren) sehen sowohl

- öffentliche Mitwirkungsmöglichkeiten wie auch
- Beschwerdemöglichkeiten (Einsprachen) gegen die getroffenen Entscheide vor.

Die **öffentliche Mitwirkung** ist primär bei Anpassungen von Richtplänen und Ortsplanungen vorgesehen. Sie kann vereinfacht als Vernehmlassung bezeichnet werden. Alle Betroffenen können sich während einer Frist zum vorliegenden Sachgeschäft äussern. Von der Mitwirkungsmöglichkeit machen in der Regel Interessenvertreter wie Umwelt- und Wirtschaftsverbände oder politische Parteien Gebrauch.

Beschwerdemöglichkeiten stehen immer dann zur Verfügung, wenn ein Entscheid getroffen wurde. Hier sind grundsätzlich die Legitimation und die Betroffenheit der Beschwerdeführer nachzuweisen. Die Möglichkeit der Beschwerde wird meist von Umweltverbänden, welche die Interessen von Natur- und Landschaft zu wenig berücksichtigt sehen, oder Nachbarn beansprucht, die sich in ihrer Privatsphäre gestört fühlen.

Anstatt über Beschwerden zu „schimpfen“, empfiehlt es sich, mögliche Einsprachen frühzeitig zu identifizieren, die Akteure in den Prozess einzubinden und sich mit ihren Interessen auseinanderzusetzen. Das Ziel sollte sein, durch die Optimierung des Projektes Win-Win-Situationen zu schaffen.

Wenn es zu Beschwerden, sprich rechtlichen Auseinandersetzungen, kommt, ist es meist zu spät für einen reibungslosen Ablauf der Verfahren. Erfahrungsgemäss sind dann während des vorangegangenen Prozesses die Anliegen zu wenig ernst genommen, Situationen unterschätzt oder Abklärungen vergessen worden. Es kann aber auch Situationen geben, in denen bewusst eine rechtliche Auseinandersetzung in Kauf genommen wird, nämlich dann, wenn vorgängig eine gemeinsame Risikobeurteilung durch die Gemeinde und die Projektinitianten stattgefunden hat und die Erfolgsaussichten als positiv beurteilt wurden.

*☞ **Nicht immer lässt sich ein Konsens finden. Manchmal muss der Sachverhalt durch die zuständige Behörde oder ein Gericht entschieden werden.***

Schritt 8: Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Kommunikation ist entscheidend

Die Erfahrung zeigt, dass 80% der Beherbergungsprojekte aufgrund der Standortwahl eine Teilrevision der Ortsplanung und damit eine öffentliche Abstimmung erfordern. Beherbergungsprojekte sind meist grosse Vorhaben mit hoher Komplexität, welche unternehmerische Risiken und Unwägbarkeiten beinhalten. Zudem wird über solche Dossiers nicht

Nutzungsplanung und Projekt sind in der politischen Diskussion schwer trennbar

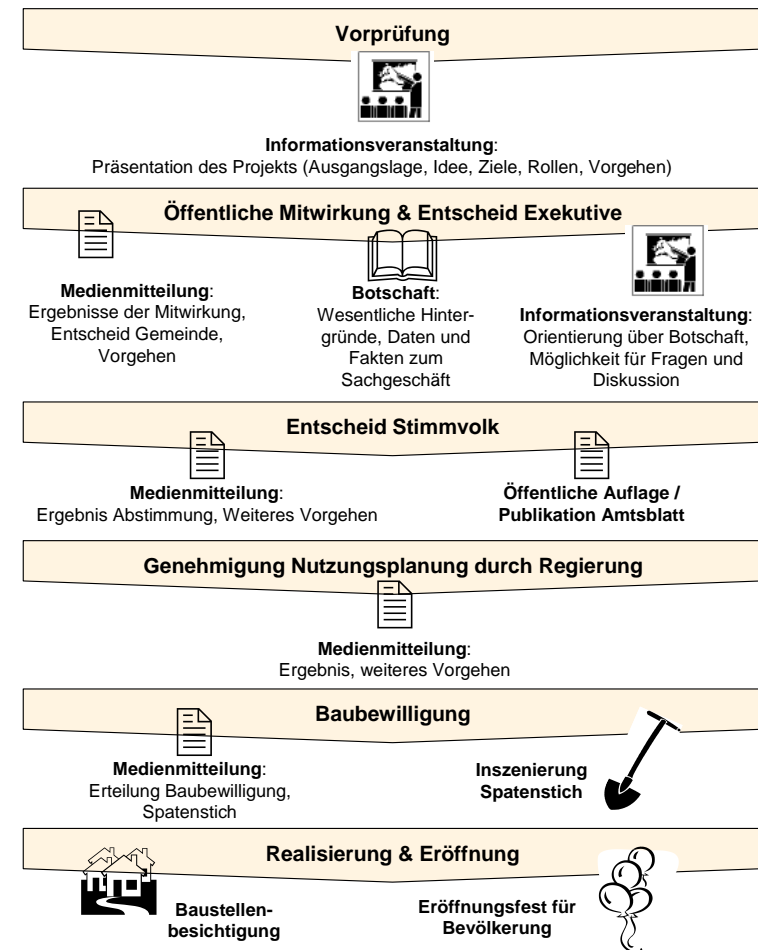
Die Herausforderung liegt darin, zur richtigen Zeit die nötigen Informationen richtig zu kommunizieren. Zur richtigen Zeit heisst, früh genug, um den Puls der Stimmbevölkerung zu spüren und auf allfällig vorhandene Bedenken rechtzeitig eingehen zu können. Die erste Information der Stimmbürger sollte zwingend vor der Mitwirkung erfolgen. Mittels transparenter Information und sachlicher Argumentation können Gemeinde und Promotoren den Partikularinteressen und der latent vorhandenen Skepsis gegenüber Neuerungen entgegenzutreten. Die Einbindung von wichtigen Meinungsbildnern kann die Kommunikation der Anliegen ebenfalls unterstützen. Leichtfertige Fehler in der Kommunikation lassen sich vermeiden, wenn man einen Kommunikationsplan erarbeitet und gegebenenfalls einen Kommunikationsexperten beizieht.

Eine besondere Herausforderung ist die Dosierung der Information. Formell gesehen, müsste nur über die vorgesehene Anpassung der Ortsplanung informiert werden. Da sich aber das Projekt und die Änderung der Ortsplanung in der Diskussion kaum voneinander trennen lassen, sollte die Gemeinde zumindest ansatzweise über das Bauprojekt (z.B. Kubaturen, Situationsplan, Anzahl Zimmer/Betten, erwartetes Verkehrsaufkommen) informieren, will sie die Stimmbürger von der Änderung der Ortsplanung überzeugen.

Erschwerend kommt hinzu, dass zu diesem Zeitpunkt in der Regel nur ein Vorprojekt mit beschränkten Informationen vorliegt, insbesondere zur architektonischen Gestaltung. Deshalb müssen Gemeinde und Promotoren gemeinsam in überzeugender Art und Weise über das Projekt und die Anpassung der Ortsplanung Auskunft erteilen. Wichtig ist dabei, dass die Stimmbürger stets spüren, dass die Gemeinde die Führung hat. Den Stimmbürgern muss klar und transparent aufgezeigt werden, welche Vor- und Nachteile und Konsequenzen die Realisierung bzw. der Verzicht auf das Projekt mit sich bringen.

selten an der Gemeindeversammlung abgestimmt, bei welcher sich eine spontane Eigendynamik entwickeln kann. Weil dies denkbar schlechte Voraussetzungen für ein demokratisches Sachgeschäft sind, kommt der Kommunikation durch die Behörden eine entscheidende Rolle zu.

Abb. 24: Möglicher Kommunikationsplan



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schritt 9: Projektrealisierung

Einleitung Mit der Erteilung der Baubewilligung endet die Planungsphase und das Projekt kann umgesetzt werden. Das Ziel ist eine möglichst rasche und reibungslose Bauphase. Damit der Gemeinde und den an die Baustelle angrenzenden Parteien keine zu grossen Nachteile aus dem Bau entstehen, sind vorgängig entsprechende Massnahmen einzuleiten:

- Sicherung der Finanzierung
- Vermeiden bzw. Reduzieren von Baustellen-Immissionen

Risikomanagement in der Bauphase Auch wenn die Umsetzung noch so sorgfältig geplant ist, sind Bauprojekte mit vielerlei, insbesondere finanziellen Risiken behaftet. So kann es sein, dass während der Umsetzung die Finanzierung nicht mehr ausreicht, weil ein Investor ausfällt, die Kosten falsch eingeschätzt wurden oder unvorhergesehene Kosten anfallen.

Um zu verhindern, dass in einem solchen Fall die Gemeinde als Investorin einspringen oder den Rückbau von Bauruinen bezahlen muss, können **mit der Baubewilligung** je nach Ausgangslage auch entsprechende **Auflagen ausgesprochen** werden. Eine Möglichkeit ist das Einverlangen von entsprechenden Bankgarantien oder Kautioren vor Baubeginn.

Entschädigung durch den Bau beeinträchtigter Betriebe Der Bau eines Beherbergungsbetriebs dauert in der Regel zwei Sommersaisons. Während dieser Zeit sind die Anwohner mit Lärm- und Schmutzimmissionen dieser Grossbaustelle konfrontiert. Insbesondere für angrenzende Geschäfte oder Hotelleriebetriebe kann dies eine Umsatzeinbusse nach sich ziehen. Je nachdem wie stark ein angrenzendes Hotel vom Baubetrieb beeinträchtigt wird, muss es seine Zimmer zu einem reduzierten Preis anbieten oder die Gäste bleiben ganz aus. Bei Geschäften kann es sein, dass sie weniger Laufkundschaft haben, weil die Baustelle den Zugang erschwert.

Die Projektträger und Gemeindebehörden sollten sich daher frühzeitig darüber Gedanken machen, wie sie mit den negativen Auswirkungen der Baustelle auf umliegende Grundstücke umgehen wollen und wie **die in Mitleidenschaft gezogenen Parteien abgefunden** werden sollen. Diese Vorgehensweise kann verhindern, dass betroffene Nachbarn im Bewilligungsprozess aus diesen nachvollziehbaren Gründen Einsprache erheben.

Beispiel: *Im Fall des Luxusresort-Projektes „Aminona“ in Mollens (VS) wurden mit der Baubewilligung im Sommer 2009 zahlreiche Auflagen ausgesprochen. Der russische Bauherr Mirax muss unter anderem vor Beginn der Bauarbeiten eine Bankgarantie vorbringen, die bei einem Investorenausfall für die Bereinigung der Baustelle in Anspruch genommen werden kann.*

Bankgarantie für
Bereinigung in
Mollens (VS)

Modell Luxus- Ferienresort „Aminona“ in Mollens (VS)



Die Frage der Förderbeiträge (I)

Einleitung Wie soll sich die Gemeinde im Falle einer konkreten Unterstützungsanfrage durch Projektinitianten verhalten und worauf sollte sie dabei achten?

Da die Antwort je nach Projekt unterschiedlich ausfallen kann, sollte sich die Gemeinde bei der Behandlung von Fördergeldanträgen an folgenden Grundsätzen orientieren:

- Ungerechtfertigten und unnötigen Einsatz von Steuergeldern vermeiden (**Mitnahmeeffekte**).
- **Einmalige Naturalleistungen** gegenüber wiederkehrenden finanziellen Beiträgen bevorzugen.

- Frühzeitig Überlegungen zur **Rückführung** von öffentlichen Investitionen anstellen.

Wichtiger als finanzielle Beiträge ist jedoch, dass die öffentliche Hand gegenüber den Projektinitianten in den formellen Verfahren als verlässlicher Partner auftritt.



In jedem Fall sollte sich die betroffene Gemeinde mit dem Kanton absprechen, um allfällige Fördermassnahmen wie finanzielle Beiträge und Darlehen zu koordinieren.

Mitnahmeeffekte vermeiden

Wird eine Gemeinde von den Initianten eines Ansiedlungsprojektes für finanzielle Förderbeiträge angefragt, sollte sie das Projekt bezüglich dessen Dimensionen und Auswirkungen eingehend prüfen. Der Einsatz von öffentlichen Mitteln muss sich über **nachvollziehbare Argumente legitimieren** lassen können. Gefördert werden sollten nur Projekte, die nachweislich zur regionalen Wertschöpfung und Weiterentwicklung der Destination (⇒ öffentlicher Nutzen) beitragen und die sich ohne Unterstützung der öffentlichen Hand nicht realisieren lassen.

Es gilt insbesondere zu verhindern, dass Projektinitianten Förderbeiträge für Projekte beantragen, welche über private Gelder finanziert werden könnten (⇒ Mitnahmeeffekt). Weiter sollte die Förderung keine Marktverzerrung innerhalb der Destination bewirken oder nicht abgrenzbare Präzedenzfälle für andere Vorhaben und Destinationen schaffen.

Einmalige Naturalleistungen statt wiederkehrende finanzielle Beiträge

Besteht tatsächlich eine Finanzierungslücke, welche aufgrund der Art des Projektes durch die Gemeinde geschlossen werden kann, sind **Naturalleistungen finanziellen Beiträgen vorzuziehen**. Typische Beispiele für Naturalleistungen sind:

- Übernahme von **Erschliessungskosten** (z.B. Strassen, Strom, Wasser, Abwasser).
- Zur Verfügung stellen von **Bauland im Baurecht** oder zu vergünstigten Konditionen.

- (Mit-) Finanzierung von **öffentlich nutzbaren Infrastrukturen** (z.B. Hallenbad, Parkplätzen).

Damit die Kosten für die Gemeinde berechenbar und auch legitimierbar sind, sollte es sich um **einmalige und zweckgebundene Beiträge** handeln. Von wiederkehrenden Beiträgen zu Gunsten der Betriebskosten (z.B. Energie, Wasser) sowie von Steuererleichterungen, ist generell abzuraten. Diese sind nur schwer zu kontrollieren und können sich negativ auf die betriebliche Kosteneffizienz auswirken. Zudem wirken sie in der Regel stärker marktverzerrend als einmalige Beiträge.

Rückführung von öffentlichen Investitionsgeldern

Spricht die Gemeinde Gelder für den Bau von touristischen Infrastrukturen, sollte sie überlegen, wie die Investitionen später wieder zurückgeführt werden können. Da ein Hallenbad oder ein Freizeitzentrum der gesamten Destination und allen Gästen zugute kommt, ist es beispielsweise

denkbar, dass die durch den geförderten Betrieb eingezogenen Kurtaxen für die Amortisation der geleisteten Investitionsbeiträge verwendet werden, anstatt sie ausschliesslich der Tourismusorganisation für deren Leistungen zuzuführen.

Die Frage der Förderbeiträge (II)

Förderung über Steuern

In Frankreich und in Österreich ist es gängige Praxis, den Bau und Betrieb von Feriendörfern über steuerliche Anreize zu fördern. Frankreich kennt zum Beispiel Steuererleichterungen für private Investoren, die in einer wirtschaftlich förderungswürdigen Region in eine kommerziell vermietete Wohneinheit investieren. Die Wohnungseigentümer profitieren insbesondere davon, dass die im Privateigentum gehaltene Immobilie zu 100% amortisiert werden kann und die Einnahmen aus der Vermietung teilweise bzw. ganz steuerbefreit sind (vgl. Seite 73).

Für detaillierte Informationen: Vergleiche u.a. ‚Défiscalisation Location Meublé Professionnel‘, Code Général des Impôts, Article 151.

Die Schweiz kennt keine vergleichbaren gesetzlichen Grundlagen für den Einsatz solcher Förderinstrumente. Dadurch besteht in der Schweiz ein Steuernachteil bei der Finanzierung von Feriendörfern durch private Einzelinvestoren.

Optierung für die Mehrwertsteuer

Der Kauf und Verkauf von Wohnungen mit Vermietungspflicht durch private Investoren und die Pachteinahmen des Wohnungseigentümers sind in der Schweiz nicht der Mehrwertsteuer unterstellt. Der Projektentwickler und der Betreiber eines Feriendorfs können deshalb die Vorsteuer auf den Bau- und Betriebskosten (Verrechnung mit der auf bezogenen Vorleistungen bezahlten Mehrwertsteuer) nicht geltend machen.

Gemäss dem ab 1. Januar 2010 geltenden Mehrwertsteuergesetz kann sich ein privater Investor freiwillig der Mehrwertsteuer unterstellen, was dem Projektentwickler und dem Betreiber ermöglicht, die Vorsteuerabzüge geltend zu machen („Optierung für die Mehrwertsteuer durch den Wohnungseigentümer“).

Die Vor- und Nachteile einer Optierung sind im Einzelfall durch einen Steuerexperten zu prüfen.





4 Eigenheiten von Feriendörfern

Die Kunst liegt darin, die Spreu vom Weizen zu trennen, d.h. erwünschte warme Betten zu fördern und als Feriendorf kaschierte kalte Zweitwohnungen zu verhindern.

Was ist ein Feriendorf?

Begriff-Wirrwarr In der Praxis wird von Feriendörfern, Resorts, Hotels, Aparthotels, Ferienparks, Lodges usw. gesprochen, wobei diese Begriffe auch noch unterschiedlich verstanden und genutzt werden. Was ist nun was? Für die Begriffe Hotel und Feriendorf gibt es keine exakten Definitionen. Darüber hinaus werden zunehmend Mischkonzepte realisiert (z.B. ein Hotel mit Ferienwohnungen oder ein Feriendorf mit Hotel). Eine einfache Kategorisierung sieht wie folgt aus:

- Wir sprechen von **Hotels**, wenn die Beherbergung von Feriengästen in Form von Zimmern und Suiten (ohne Küchen) mit umfassenden Service (z.B. Rezeption, täglichen Zimmerservice, Restaurant) angeboten wird. In der Regel befinden sich die Zimmer im selben Gebäude oder in miteinander verbundenen wenigen Gebäudeteilen.
- Ähnlich wie in klassischen Hotels kann die Beherbergung auch in vollständig ausgebauten Wohnungen (inkl. Küche) angeboten werden. Besteht eine Anlage aus 50 und mehr Wohnungen in einem oder mehreren Gebäuden und ist so angelegt, dass sie kommerziell aus einer Hand geführt und vermarktet wird sowie einen in sich stimmigen Charakter aufweist, sprechen wir von einem **Feriendorf**. Die Wohnungen werden kurzzeitig an Feriengäste vermietet. Damit eine vernünftige Auslastung erreicht werden kann, umfasst das Angebot in der Regel zudem ein marktgerechtes Mass an Serviceleistungen (z.B. Frühstücksangebot, Wechsel der Bettwäsche).

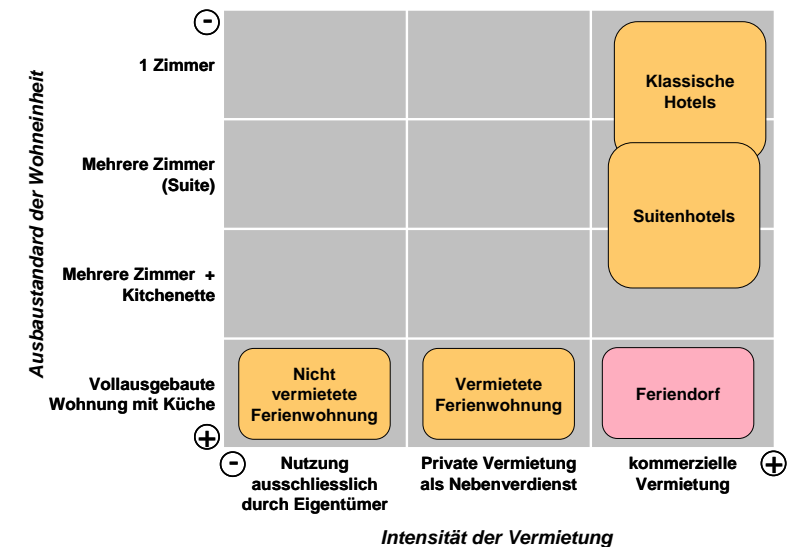
Im Anlage A ist die Definition von Feriendörfern gemäss Bundesamt für Raumentwicklung aufgeführt.

Problematik des Begriffs „Feriendorf“

Wie die einzelnen Anlagen bezeichnet werden, spielt an sich keine wesentliche Rolle. Eine Definition wird aus praktischen Gründen dann wichtig, wenn im Rahmen der Destinationsentwicklungspolitik der Bau von „warmen Betten“ gefördert und die „kalten Betten“ eingeschränkt werden sollen.

Während der Bau von Feriendörfern mit warmen Betten in der Regel volkswirtschaftlich erwünscht ist und deshalb auch oftmals von den Gemeinden unterstützt wird, liegt die Erstellung weiterer Zweitwohnungen meist nicht im Interesse der Tourismusdestination.

Abb. 25: Kategorien der Beherbergung



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Die Gemeinde hat deshalb ein Interesse daran, dass der Bau eines Feriendorfes keinen Zweitwohnungsbau kaschiert. Auf Seite 68 bis 71 haben wir einen Kriterienkatalog zusammengestellt, der den Gemeinden helfen soll, Projekte entsprechend zu beurteilen.

Warum sprechen alle von Feriendörfern?

Renaissance der Beherbergungswirtschaft?

Seit Mitte der 90er Jahre wurden im schweizerischen Alpengebiet nur wenige neue Hotelprojekte realisiert. Die meisten Investitionen wurden zur Erneuerung bzw. Modernisierung von bestehenden Hotels getätigt. Durch den Bau von Wellnessanlagen oder die Vergrößerung der Zimmer wurde die Qualität des Angebotes gesteigert.

Seit wenigen Jahren wird aber auch in den Schweizer Ferienorten vermehrt über den Neubau von Beherbergungskapazitäten gesprochen.

Dabei fallen meistens die Begriffe „Feriendörfer“ und „Resorts“. Nebst der offensichtlich bestehenden Nachfrage sehen wir für diesen Trend drei Treiber:

- Interesse der Bergbahnen an warmen Betten
- Schweizerische Kostenstrukturen begünstigen Feriendörfer gegenüber Hotels
- Immobilieninvestitionen in der Schweiz sind attraktiv

Interesse der Bergbahnen

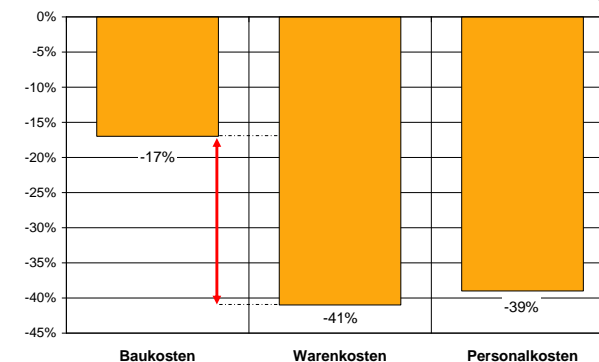
Insbesondere die Bergbahnen müssen seit einigen Jahren beobachten, dass durch den Verlust von warmen Betten in den Destinationen die Frequenzen zurückgehen und sich die Umsätze somit auch während der überlebenswichtigen Hochsaison unterdurchschnittlich entwickeln.

Die Bergbahnen suchen deshalb aktiv nach Möglichkeiten, diese verlorenen warmen Betten zu ersetzen, entweder in Form von Feriendörfern und Resorts oder mit Low-Cost Hotels.

Hochkosteninsel begünstigt Feriendörfer

Heute können wir feststellen, dass von den aktuell diskutierten und realisierten Projekten in der Schweiz primär Feriendörfer umgesetzt werden. Dieser Trend weg von klassischen Hotels hin zu Feriendörfern hat unter anderem auch damit zu tun, dass im Vergleich zu Hotelbetrieben die hohen Lohn- und Warenkosten in der Schweiz weniger ins Gewicht fallen. Der Vergleich mit ähnlichen Betrieben in den Nachbarstaaten zeigt, dass die Löhne und Lebensmittelpreise in der Schweiz (70% aller Kosten in einem Hotel) nach wie vor fast doppelt so hoch sind wie beispielsweise in Österreich, während das Bauen hierzulande nur etwa 17% teurer ist. Damit kann das Produkt Feriendorf zu deutlich wettbewerbsfähigeren Preisen auf den internationalen Märkten angeboten werden.

Abb. 26: Kosten in der österreichischen Hotellerie im Vergleich zur Schweiz



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Schweiz ist attraktiv für Immobilieninvestitionen

Aufgrund der landschaftlichen Attraktivität, der hohen Rechtssicherheit sowie politischen Stabilität, günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten und der damit verbundenen Werterhaltung bzw. Wertsteigerung bei Immobilien, ist die Schweiz für Immobilieninvestoren sehr attraktiv.

Die Nachfrage nach Immobilien - insbesondere Ferienwohnungen - wird zusätzlich gestärkt durch den zunehmenden Wohlstand der Bevölkerung und die aktuelle demografische Entwicklung (Alterung).

Ausserdem besteht in der Schweiz im Vergleich zu den Nachbarländern ein gewisser Nachholbedarf bei Feriendörfern und Resorts, da hierzulande bisher verhältnismässig wenig solche Projekte realisiert wurden.

All diese Faktoren lassen auf ein vorhandenes Marktpotenzial schliessen, was es für ausländische Investoren und Privatpersonen interessant macht, eine kleine oder grosse Immobilieninvestition zu vernünftigen Konditionen in der Schweiz zu realisieren.

Indikatoren für „warme Betten“ (I)

Indikatoren helfen zu unterscheiden

Weil eine eindeutige Definition fehlt, können warme Betten oft nur schwer von kalten Betten unterschieden werden. Um trotz fehlender Definition festzustellen, ob es sich eher um das eine oder das andere handelt, werden nachfolgend Indikatoren aufgeführt, welche die Beurteilung

unterstützen sollen. Je mehr Indikatoren erfüllt sind, desto eher lässt sich auf kommerziell bewirtschaftete Wohnungen („warme Betten“) schliessen. Eine Checkliste fasst die wichtigsten Punkte zusammen und kann zur Beurteilung von konkreten Projekten beigezogen werden.

Anreize sind wichtiger als Ge- und Verbote

Um sicherzustellen, dass die Wohnungen in Feriendörfern kommerziell vermietet werden, gibt es grundsätzlich zwei Wege:

- **Rechtliche Bestimmungen** (z.B. Vermietungspflicht, Nutzungseinschränkung, Zonenrechtliche Vorgaben)
- Funktionierendes **Geschäftsmodell**

Durch rechtliche Vorgaben kann einerseits die kommerzielle Bewirtschaftung der Betten vorgeschrieben und andererseits erreicht werden, dass die Wohnungen für die Vermietung zur Verfügung stehen. Rechtliche Vorgaben können jedoch nicht bewirken, dass die Wohnungen am Markt auch tatsächlich nachgefragt und vermietet werden. Will man sicherstellen, dass aus den vermeintlich warmen Betten keine kalten Betten werden, muss das Feriendorf so konzipiert sein, dass **die Eigentümer, der Betreiber und der Vermarkter mit dem Vermietungsgeschäft langfristig Geld verdienen können**. Dazu gehören unter anderem eine nachfrageorientierte Angebotsstruktur (z.B. Standort, Grösse, Qualität), eine marktorientierte Preispolitik sowie attraktive wirtschaftliche Anreize für Eigentümer, Betreiber und Vermarkter.

Ist das Geschäftskonzept nicht von Anfang an so angelegt, dass sich der Betrieb eines Feriendorfes langfristig wirtschaftlich lohnt, besteht die Gefahr, dass aus den Wohnungen trotz aller rechtlichen Bestimmungen am Ende doch gewöhnliche Zweitwohnungen mit kalten Betten werden. Fakt ist, dass auch eine rechtlich verbindliche Vermietungspflicht nichts nützt, wenn kein Betreiber oder Vermarkter bereit ist, die Wohnungen zu vermieten bzw. zu betreiben.

Für die Schaffung von warmen Betten sind wirtschaftliche Anreize wichtiger als rechtliche Bestimmungen.

Checkliste

Indikatoren für „warme Betten“

Je mehr Punkte erfüllt sind, desto eher handelt es sich um „warme Betten“.

A. Betriebs- und Vermarktungskonzept

- Eigentümer, Betreiber und Vermarkter verdienen ihr Geld mit der kurzzeitigen Wohnungsvermietung und es kann eine vernünftige Rendite erzielt werden.
- Betrieb und Vermarktung sind durch glaubwürdige Firmen professionell organisiert.
- Es werden marktgerechte Serviceleistungen angeboten.
- Zeitgerechte Renovationen der Anlage sind durch einen für den Betreiber verfügbaren Renovationsfonds sichergestellt.

B. Architektonisches / bauliches Konzept

- Die Qualität und Ausstattung der Wohnungen (inkl. Mobiliar) ist einheitlich („löffelfertig“).
- Grösse und Struktur der Anlage lässt eine professionelle / gewinnbringende Vermarktung zu.
- Feriendorf umfasst Zugang zu Freizeitinfrastruktur (z.B. Hallenbad).
- Die Anlage ist so konzipiert, dass sie im Markt langfristig wettbewerbsfähig bleiben kann.

C. Rechtliche Bestimmungen

- Es wird kein Stockwerkeigentum begründet.
- Es besteht eine Vermietungspflicht für die Wohnungen.
- Wohnungen können von den Eigentümern zeitlich nur eingeschränkt genutzt werden.
- Zone schreibt kommerzielle Nutzung der Liegenschaft vor.
- Wohnungen können zonenrechtlich nicht aus der Vermietung genommen werden.

Indikatoren für „warme Betten“ (II)

A. Betriebs- und Vermarktungskonzept

Das Betriebs- und Vermarktungskonzept eines Projektes kann nach folgenden Indikatoren beurteilt werden:

- **Professionelle Vermarktungsgesellschaft:** Damit die Wohnungen tatsächlich vermietet werden, braucht es professionelle Betreiber- und Vermarktungsgesellschaften. Diese können, müssen aber nicht die gleiche Firma sein. Eine überzeugende internationale Vermarktungsgesellschaft verfügt über die nötigen **internationalen Vertriebskanäle** und ist auf die Einnahmen aus der Vermietung angewiesen.

Üblicherweise werden Vermarktungsverträge mit Laufzeiten von bis zu 20 Jahren abgeschlossen. Dabei gilt: **Je glaubwürdiger der Vermarkter** und je bindender der Vertrag ist, **desto besser stehen die Chancen**, dass es sich um **warme Betten** handelt.

Damit Betrieb und Vermarktung auch nach Vertragsende oder bei Ausfall eines Akteurs gewährleistet sind, sollte das Konzept diese Szenarien berücksichtigen. Werden frühzeitig entsprechende Massnahmen verbindlich festgehalten, verleiht dies dem Projekt und seinen Initianten zusätzliche Glaubwürdigkeit.

- **Marktgerechtes Angebot an Serviceleistungen:** Für den erfolgreichen Betrieb eines Feriendorfes braucht es ein marktgerechtes Angebot an Serviceleistungen (z.B. Rezeption, Hauswartungs-/ Reinigungsdienst, Verpflegungsmöglichkeiten). Im Gegensatz zum klassischen Hotel sind Feriendörfer darauf angelegt, mit möglichst wenig Serviceleistungen auszukommen. Für die Beurteilung, ob es sich um warme oder kalte Betten handelt, ist deshalb primär die **realisierbare Auslastung** des Betriebs ein **massgebendes Kriterium**.

Die Serviceleistungen sind nur Mittel zum Zweck, um eine hohe Auslastung zu erreichen. Gerade in Destinationen mit abnehmendem Angebot an Betten kann ein Interesse dafür bestehen, dass die Gäste eines Feriendorfes die Serviceleistungen (z.B. Gastronomie) bei den bereits vorhandenen Anbietern in Anspruch nehmen. In diesem Fall kann darauf verzichtet werden, im Feriendorf ein in der Destination bereits vorhandenes Angebot zu duplizieren.

- **Regelmässige Renovationen:** Einrichtungstrends und Bedürfnisse der Gäste verändern sich und die Anlage wird durch die laufende Vermietung abgenutzt. Damit der langfristige Betrieb gesichert werden kann, muss die Anlage periodisch den Bedürfnissen und Anforderungen der Gäste angepasst werden können (Einrichtung alle 10 Jahre, Gesamtanlage alle 20 – 30 Jahre).

In einem glaubwürdigen Betriebsmodell sind daher von Anfang an Überlegungen zur Instandhaltung der Anlage enthalten. Die **jährliche Speisung eines Renovationsfonds aus den Mieteinnahmen** ist ein gutes Indiz für die Planung von Wert erhaltenden Renovationen an der Anlage. Um die standardisierte Ausstattung und das einheitliche Erscheinungsbild der Wohnungen bzw. der gesamten Anlage zu bewahren, sind die Renovationen koordiniert und im Rahmen eines Gesamtkonzepts durchzuführen. Nur so kann eine strukturierte Vermarktung aller Wohnungen auf Dauer sichergestellt werden. Neben den Bestimmungen zur Äufnung eines Renovationsfonds ist rechtlich klar festzulegen wie und wer über die Renovation bestimmt. Idealerweise ist der Betreiber für die Renovation verantwortlich und kann über den Renovationsfonds verfügen.

Alternatives Geschäfts- und Finanzierungsmodell „Timesharing“

Beim „Timesharing“ teilen sich mehrere Personen Wohneinheiten innerhalb von professionell betriebenen Ferienanlagen. Jedes Timesharing-Mitglied erwirbt das Recht eine Wohneinheit während einer bestimmten Zeit nutzen zu können. Dafür leistet er jährlich einen Beitrag an die Betriebs-, Instandhaltungs- und Verwaltungskosten sowie die ortsüblichen Abgaben (z.B. Kurtaxen). Die Rechte können verschenkt, vererbt, verkauft oder getauscht werden. Der Kaufpreis dieser Rechte ist abhängig vom gewählten Timesharing-System (Vereins-, Aktien- oder Punktesystem) und dem Standard der Wohneinheiten. Diese sind in der Regel

so konzipiert, dass sie als komfortable Hotelzimmer oder als Ferienwohnung genutzt werden können. Das Einstiegskapital wird zur Finanzierung der Immobilien verwendet.

Der Timesharing-Markt war in den letzten Jahren einer der am schnellsten wachsenden Segmente der internationalen Tourismus- und Immobilienbranche. Derzeit engagieren sich v.a. internationale Hotelkonzerne mit „Mixed-Use“- Konzepten im europäischen Markt (u.a. Marriott Vacation Club). Aber auch klassische Ferienwohnanlagen von Anbietern wie Hapimag sind am Markt erfolgreich (vgl. Anlage E).

Indikatoren für „warme Betten“ (III)

B. Architektonisches
und bauliches
Konzept

Das architektonische bzw. bauliche Konzept kann anhand folgender drei Kriterien beurteilt werden:

- **Ausstattung der Wohnungen:** Für eine professionelle Vermietung ist es wichtig, dass alle Wohnungen bezüglich Qualität und Ausstattung einem kommerziellen Gesamtkonzept folgen, sprich „**löffelfertig**“ und dadurch austauschbar sind. Das heisst, dass die Wohnungen vom Sofa über die Tapetenfarbe bis zum Geschirr nach einheitlichen Massstäben eingerichtet sind. Ziel ist, dass alle Wohnungen gleichwertig sind und keine individuellen Merkmale des Eigentümers aufweisen. Dem Eigentümer bleibt in der Regel lediglich die Möglichkeit, persönliche Gegenstände während der Fremdvermietung in einem abgeschlossenen Raum oder Schrank aufzubewahren.
- **Vermietungstaugliche Grösse und Struktur:** Damit eine gewinnbringende Vermietung durch den Vermarkter möglich ist, muss die Grösse des Feriendorfs die Erzielung eines **Mindestumsatzes ermöglichen**, denn die Kosten für die Vermarktung sind von der Wohnungsanzahl unabhängig. Erfahrungsgemäss ist für einen seriösen

Vermarkter eine **Anlage ab 100 Einheiten** betriebswirtschaftlich führbar. Bei weniger Einheiten ist genau zu prüfen, ob eine Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner möglich ist.

- **Zusätzliche Infrastruktur:** Damit ein Feriendorf in einer Alpendestination die betriebswirtschaftlich notwendige Jahresauslastung von 60% erreichen kann, muss den Gästen erfahrungsgemäss neben der Standardausstattung noch weitere Infrastruktur angeboten werden. Dazu gehören beispielsweise ein Hallenbad oder eine Freizeitanlage als „Schlechtwetter-Alternative“. Bestehen solche Angebote in unmittelbarer Nähe zur Anlage und können diese von den Gästen mitgenutzt werden, muss nicht zwingend eine eigene Zusatzinfrastruktur innerhalb der Anlage realisiert werden.
- **Eigenattraktivität und nachhaltige Bauweise:** Damit sich die Gäste in der Ferienanlage wohl fühlen, die Wohnungseigentümer attraktive Immobilien besitzen und sich die Gebäude optimal ins Ortsbild einfügen, sollte das Feriendorf eine hohe Eigenattraktivität aufweisen. Zudem sollte auf eine nachhaltige Bauweise (z.B. Minergie) geachtet werden.

Beispiel:
Tourismuszone
Brigels

In der Gemeinde Brigels wurde im Rahmen eines Feriendorfprojektes eine Ergänzung des Baugesetzes vorgenommen und konkret eine Zone für touristisch bewirtschaftete Zweitwohnungen geschaffen. Folgende Themen wurden im Vorfeld der Abstimmung diskutiert:

- *Es sind Wohnungen und ergänzende Bauten / Anlagen zulässig, die **dauerhaft hotelähnlich genutzt und kurzfristig vermietet** werden.*
- *Die **Eigennutzung der Wohnungseigentümer** ist auf eine in der Hotellerie übliche Dauer **beschränkt**, um eine maximale Belegung mit wechselnden Mietern sicherzustellen.*
- *Die **Bauweise** muss den Regeln der **Nachhaltigkeit** entsprechen (z.B. Minergie, Nutzung einheimischer Ressourcen).*
- *Die **Parkierung** kann **oberirdisch** erstellt werden, wenn an den im generellen Erschliessungsplan festgelegten Standorten und im Baubereich die **Notwendigkeit der Anzahl sowie die Nutzungsrechte** an den Grundstücken **nachgewiesen** werden können.*

- *Eine Baubewilligung kann erteilt werden, wenn die Detailregelungen zur Einhaltung der Zonenvorschriften vertraglich geregelt und im Grundbuch eingetragen sind. Kann **innert 10 Jahren keine Baubewilligung** erteilt werden, wird die **Zone aufgehoben**.*

Modell Landal Feriendorf Breil/Brigels (GR) (Quelle: Baulink)



Indikatoren für „warme Betten“ (IV)

C. Rechtliche Bestimmungen

- **Eigentumsverhältnis:** Eines der wichtigsten Kriterien zur Unterscheidung von warmen und kalten Betten sind die Eigentumsverhältnisse.

- Werden **einzelne Wohnungen des Feriendorfes an private Investoren verkauft**, kann das Feriendorf durch mehrere Parteien mit kleineren Beträgen finanziert werden. Allerdings liegt der Gedanke nahe, dass die Wohnungen als Zweitwohnungen verkauft werden. Steht ein Gesamtkonzept dahinter, welches die kurzzeitige Vermietung der Wohnungen an Feriengäste durch professionelle Betreiber- und Vermarktergesellschaften vorsieht, ist dies mit weiteren Bestimmungen sicherzustellen.

- Wird das **Feriendorf als Gesamtes an einen Investor** verkauft, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Anlage kommerziell bewirtschaftet wird und der Investor mit der kurzzeitigen Vermietung der Wohnungen an Feriengäste und nicht mit dem Wohnungsverkauf eine Rendite erzielen möchte.

Wird die Ferienanlage von einem Club gekauft – z.B. von Timesharing-Systemen wie Hapimag – ist die Mitgliederzahl zur Exklusivbenützung der Anlage ein guter Indikator für warme Betten: Gibt es deutlich mehr Mitglieder als Wohnungen, lässt sich daraus schliessen, dass das Feriendorf gut ausgelastet werden dürfte und somit warme Betten beinhaltet. Bei ähnlicher Anzahl Wohnungen und Club-Mitgliedern ist hingegen die Gefahr von versteckten Zweitwohnungen hoch.

- **Vermietungspflicht und Nutzungseinschränkung:** Damit die Wohnungen vermietet werden können, werden in der Regel eine Vermietungspflicht und eine Nutzungseinschränkung mit den Wohnungseigentümern vereinbart.

Aufgrund der **Vermietungspflicht** muss der **Eigentümer**, die **Wohnung** über die Betriebs- bzw. Vermarktungsgesellschaft zu einem marktfähigen Preis **an Dritte vermieten**.

Durch eine **Nutzungseinschränkung** kann der **Eigentümer** seine Wohnung **nur während wenigen Wochen im Jahr nutzen**. In der Regel sind das 4-6 Wochen, wobei die Nutzung in der Hochsaison stärker eingeschränkt ist als in der Nebensaison. Wenn keine Nutzungseinschränkung während der Hochsaison besteht, ist davon auszugehen, dass der Vermarkter kaum die betriebswirtschaftlich notwendigen Umsätze erreichen wird.

- **Bau in Zone für Beherbergungsbetriebe:** Über zonenrechtliche Bestimmungen kann verhindert werden, dass die Wohnungen in Feriendörfern in herkömmliche Zweitwohnungen umgewandelt werden. Deshalb sind Feriendörfer in einer Zone zu bauen, welche eine **kommerzielle Nutzung der Liegenschaft vorschreibt und keine Umnutzung zulässt** (z.B. Hotelzone oder Zone für kommerzielle Beherbergungsbetriebe).

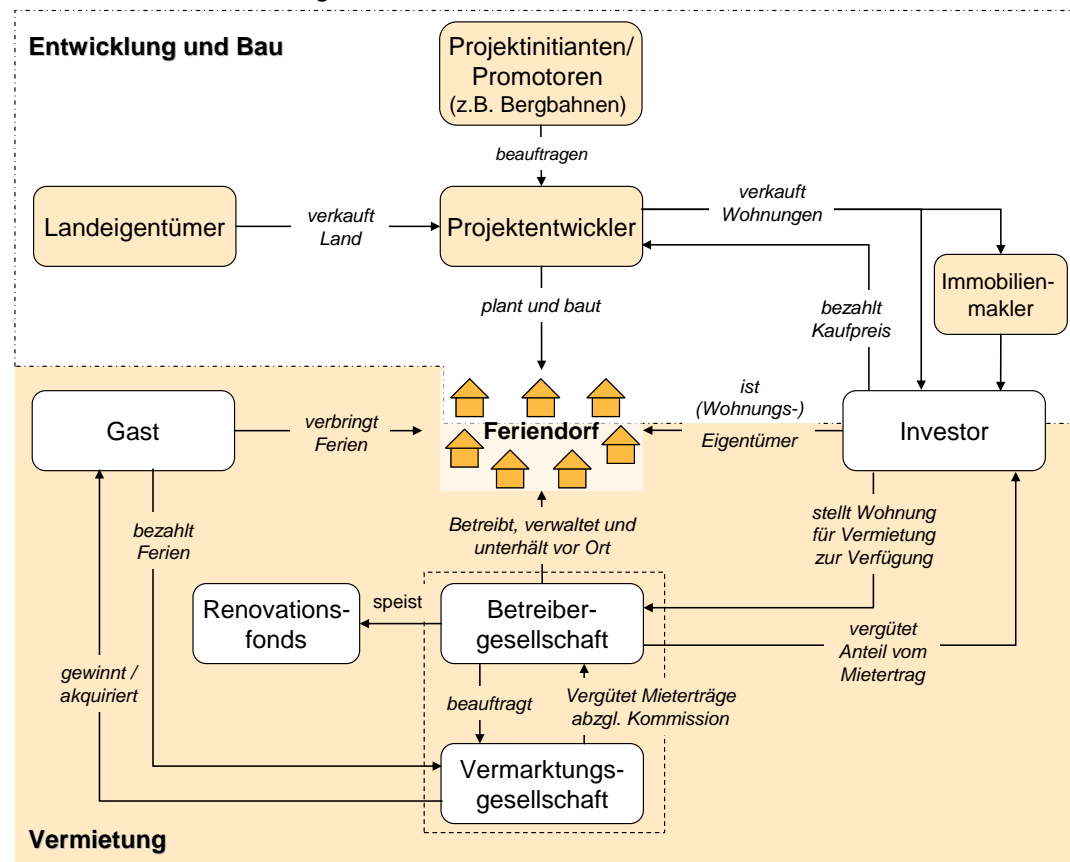
Akteure bei der Entwicklung, dem Bau und Betrieb von Feriendörfern (I)

Einleitung Ein Feriendorf vereint grundsätzlich zwei Geschäftsformen auf sich:

- In der **ersten Phase** steht mit der Entwicklung, dem Bau und dem Verkauf der Anlage das **Immobiliengeschäft** im Vordergrund.
- In der **zweiten Phase** ist das Feriengeschäft mit der **Wohnungsvermietung** massgebend.

Wird ein Feriendorf über den Wohnungsverkauf an Privatpersonen (Stockwerkeigentümer) finanziert, ist in beiden Phasen eine Vielzahl von Akteuren involviert. Auf den folgenden Seiten werden wir die Akteure vorstellen und auf mögliche Interessenskonflikte eingehen.

Abb. 27: Übersicht der beteiligten Akteure



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Akteure bei der Entwicklung, dem Bau und Betrieb von Feriendörfern (II)

Akteure im Immobiliengeschäft

Die wichtigsten Akteure in der Entwicklungs- und Bauphase sind:

- die Projektinitianten / Promotoren
- der Projektentwickler
- der Immobilienmakler
- der Wohnungskäufer

Oft wird ein Feriendorf durch **Initianten** angestossen, welche aus dem Betrieb des Feriendorfes einen direkten oder indirekten Nutzen ziehen können, beispielsweise Bergbahnen (⇒ Frequenzen), Landeigentümer (⇒ Inwertsetzung Land) oder Vermarktungsgesellschaften (⇒ Expansion). Sie beauftragen in der Regel einen **Projektentwickler** mit den Aufgaben der Landsicherung, Entwicklung und Planung sowie dem Bau und Verkauf der „löffelfertigen“ Ferienanlage. In der Regel ist der Projektentwickler ein Generalunternehmer oder ein Projektentwicklungsbüro aus der Region. Der Projektentwickler ist primär an Honoraren interessiert, welche er für die Planungsleistungen erhält.

Allenfalls übernimmt der Entwickler auch den Auftrag, die Finanzierung zu organisieren. In diesem Fall könnte er aus dem Verkauf der Wohnungen von einem Immobiliengewinn profitieren, was zu Interessenskonflikten führen kann (vgl. dazu S. 75).

Den Verkauf der Wohnungen kann ein Projektentwickler entweder selbst übernehmen oder er kann einen **Immobilienmakler** damit beauftragen. Dies ist insbesondere bei der Suche nach internationalen Privatinvestoren die Regel. Der Immobilienmakler erhält üblicherweise für jeden abgeschlossenen Kaufvertrag eine Kommission in Prozent des Kaufpreises.

Der **Wohnungskäufer** erwirbt mit dem Kauf das Eigentum an einer Wohnung. Diese muss er aufgrund der Vermietungspflicht und der Nutzungseinschränkung allerdings dem Betreiber für die Vermietung an Feriengäste überlassen und darf sie nur während 4-6 Wochen (z.B. je 3 Wochen in der Neben- und Hochsaison) im Jahr selbst nutzen.

Akteure im Vermietungsgeschäft

In die Vermietungsphase sind die folgenden drei Parteien involviert:

- die Wohnungseigentümer
- die Betreibergesellschaft
- die Vermarktungs-/ Distributionsgesellschaft

Die **Wohnungseigentümer** stellen dem Betreiber die Wohnung, mit Ausnahme der eigenen Aufenthalte, mittels Pachtvertrag für die Vermietung an Dritte zur Verfügung. Sie erhalten vom Betreiber jährlich einen Pachtzins von 30-40% der Mieterträge vergütet.

Die **Betreibergesellschaft** kümmert sich um die Vermietung sowie den Unterhalt der Wohnungen und betreut die Gäste während ihres Aufenthaltes. Sie verdient primär an der Vermietung der Wohnungen. Um Gäste für das Feriendorf zu gewinnen, vermarktet der Betreiber das Angebot selber (z.B. Website) oder zusammen mit **Vermarktungsgesellschaften bzw. Reiseveranstaltern**. Es handelt sich dabei um grosse internationale Reiseveranstalter und auf Feriendörfer

spezialisierte Vermarktungsgesellschaften. Der Vermarkter bewirbt das Feriendorf in seinen Zielmärkten und vermittelt so Gäste an den Betreiber. Für jede vermittelte Buchung erhält er eine Vermittlungskommission von üblicherweise 20-30% des vermittelten Umsatzes.

Manchmal suchen die Vermarktungsgesellschaften auch eine exklusive Zusammenarbeit und stellen ihre Marke für den Namen des Feriendorfes zur Verfügung (z.B. Landal, REKA). Um die Jahresauslastung zu optimieren, kann sich zudem die Zusammenarbeit mit mehreren Vermarktern lohnen. Da sich jede Vermarktungsgesellschaft auf die Bearbeitung bestimmter Märkte konzentriert und in verschiedenen Ländern unterschiedliche Reisegewohnheiten bestehen, können die Betten so über das Jahr hinweg gleichmässiger und besser ausgelastet werden.

In Anlage P sind für die wichtigsten Verträge zwischen den hier vorgestellten Akteuren Checklisten aufgeführt.

Finanzierung von Feriendörfern

Rendite als
Finanzierungs-
kriterium

Zur Finanzierung von Feriendörfern bieten sich theoretisch zwei Grundvarianten an:

- **Renditeorientiert** über (institutionelle) Investoren
- **Naturalrenditeorientiert** über private Wohnungskäufer

Es kommen auch Mischformen dieser Varianten zur Anwendung.

(Institutionelle) Investoren (z.B. Pensionskassen, Immobiliengesellschaften) sind nur für ein Projekt zu gewinnen, wenn mit der Wohnungsvermietung bei einem vernünftigen Risikomass nachweislich eine Bruttorendite ab 6% auf den Anlagekosten realisierbar ist. Wenn eine solche Rendite glaubhaft in Aussicht gestellt werden kann, ist diese Art der Finanzierung verhältnismässig einfach zu bewerkstelligen. Wenn die Anlage an einen einzigen Investor verkauft wird, kann auf die Begründung von Stockwerkeigentum verzichtet werden, womit der damit verbundene Aufwand (z.B. Verkauf Wohnungen, Begründung Stockwerkeigentum) entfällt. Zudem dürfte aufgrund der aktuellen Auslegung der Lex Koller durch das Bundesamt für Justiz eine so finanzierte Ferienanlage als hotelähnlicher Betrieb bzw. ständige Betriebsstätte akzeptiert werden. Die Lex Koller

käme so nicht zur Anwendung und die Finanzierung durch ausländische Investoren wird möglich (vgl. Seite 77f).

Wenn die von den institutionellen Anlegern geforderte Mindestrendite nicht in Aussicht gestellt werden kann, verbleibt noch die Variante der Finanzierung über den Verkauf von einzelnen Wohneinheiten an private Investoren. Weil private Investoren zusätzlich zur direkten Rendite Naturalleistungen in ihre Renditekalkulation einbeziehen, sind sie teilweise bereit, trotz einer unterdurchschnittlichen Rendite zu investieren. Mögliche Naturalleistungen oder zusätzliche Nutzen sind:

- Nutzungsrecht an der Wohnung während einigen Wochen im Jahr
- Aufbewahrung von persönlichen Gegenständen in der Ferienanlage (z.B. Ski, Snowboard, Mountainbike)
- Reinigung, Verwaltung und Unterhalt der Wohnung durch den Betreiber
- Werterhaltende Immobilienanlage in der Schweiz (allenfalls mit Spekulation auf spätere Wertsteigerung der Immobilie)
- Wohneigentum in einer (renommierten) Feriendestination als Statussymbol

Beispiel:
Renditeberechnung
eines privaten
Investors

Das nebenstehende schematische Berechnungsbeispiel zeigt, wie sich die direkte Rendite für einen privaten Wohnungskäufer zusammensetzt. Vom Ertrag für die Vermietung wird neben den Betriebskosten eine Vermittlungskommission für den Vermarkter abgezogen. Zur Speisung des Renovationsfonds wird zusätzlich jährlich ein Beitrag geleistet. Der verbleibende Nettomietenertrag dient der Zahlung von Fremdkapitalzinsen und Steuern.

Berücksichtigt man bei der Renditeberechnung den Geldwert der eigenen Ferien und allfällige Steuereinsparungen durch Abschreibungsabzüge, verbessert sich für den privaten Investor die Rendite deutlich. Hinzu kommt noch der nicht-monetäre Nutzen (siehe oben), dessen Wert nur individuell zu bemessen ist. Je nach Immobilie, Standort und Marktverhältnissen kann auch auf einen Gewinn aus der Immobilienanlage spekuliert werden.

Schematische Renditeberechnung (in CHF)

Kaufpreis (exkl. MwSt.)	450'000	
Bruttomietenertrag pro Jahr (exkl. MwSt.)	36'000	100%
Kommission Vermarkter	-9'500	26%
Betriebskosten Betreiber	-6'000	17%
Einzahlung Renovationsfonds	-4'400	12%
Nettomietenertrag vor Zinsen + Steuern	16'099	45%
Wert Eigennutzung für 6 Wochen	9'660	27%
Nettomietenertrag vor Zinsen + Steuern inkl. Eigennutzung	25'759	72%
Wert nicht-monetärer Nutzen	p.m.	
Nettomietenertrag vor Zinsen + Steuern inkl. Eigennutzung und nicht-monetärer Nutzen	p.m.	
Gesamtkapitalrendite vor Zinsen + Steuern	3.6%	
Gesamtkapitalrendite vor Zinsen + Steuern inkl. Eigennutzung	5.7%	
Gesamtkapitalrendite vor Zinsen + Steuern inkl. Eigennutzung und nicht-monetärer Nutzen	p.m.	

Zusammenhang zwischen Verkaufs- und Mietpreisertrag

Immobilien Gewinn vs. Vermietungserfolg

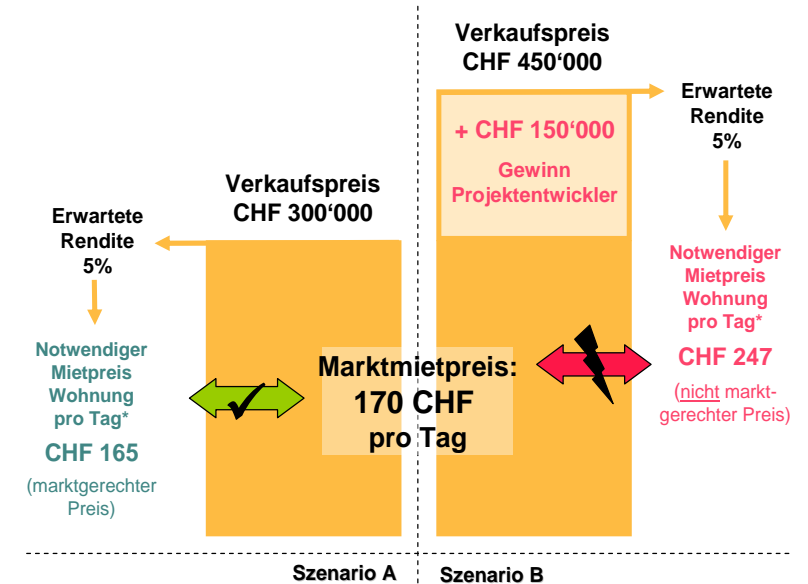
Während **Betreiber und Vermarkter** mit dem **Vermietungsgeschäft ihr Geld verdienen**, ist der Projektentwickler (je nach Vertrag) daran interessiert, mit dem Verkauf der Ferienanlage einen Gewinn zu erzielen. Dieser soll ihn für die finanziellen Risiken entschädigen, welche er in der Entwicklungsphase eingegangen ist. Er wird daher versuchen, einen möglichst hohen Verkaufspreis zu lösen.

Weil dem Wohnungskäufer beim Kauf der Wohnung eine jährliche Rendite in Aussicht gestellt wird, welche durch Vermietungseinnahmen erwirtschaftet werden muss, **spielt das Verhältnis zwischen erzielbaren Mieteinnahmen und dem Kaufpreis der Wohnung (Investition) eine zentrale Rolle**. Je höher der Verkaufspreis ist, desto höher müssen die Einnahmen aus der Vermietung sein, damit die in Aussicht gestellte Rendite erzielt werden kann. Ist der Mietpreis jedoch zu hoch, verliert das Angebot seine Konkurrenzfähigkeit. Dies hat zur Folge, dass das Feriendorf nicht genügend Gäste gewinnen und dadurch nicht genügend Mieteinnahmen erwirtschaften kann. Damit der Betreiber und der Vermarkter mit dem Vermietungsgeschäft langfristig Geld verdienen können, muss der Verkaufspreis der Wohnung so angesetzt werden, dass die Wohnungen zu einem marktfähigen Preis vermietet werden können.

Bei der Erstellung eines Feriendorfes als Frequenzbringer für die Bergbahnen ist es nicht das Ziel, mit dem Verkauf der Immobilien einen Gewinn zu realisieren (vgl. Abb. 28 Szenario B). Wäre dies der Fall, könnten stattdessen herkömmliche Zweitwohnungen gebaut und somit problemlos höhere Immobiliengewinne erzielt werden. So gesehen ist bei der Berechnung des Verkaufspreises vom erzielbaren Vermietungspreis pro Tag auszugehen (vgl. Abb. 28, Szenario A).

In Bezug auf die Baukosten der zentralen Anlagen (z.B. Rezeption, Hallenbad) muss entschieden werden, ob die Betriebsgesellschaft das Eigentum an den zentralen Anlagen behält (z.B. Rezeption, Hallenbad) oder ob diese ebenfalls in Form von Miteigentum durch die Wohnungskäufer erworben werden. In der Regel sollte die Betriebsgesellschaft schuldenfrei den Betrieb aufnehmen. Dies setzt voraus, dass die zentralen Anlagen entweder den Wohnungskäufern gehören oder durch den Veräusserungserlös der Wohnungen abgeschrieben werden. Letzteres ist vorzuziehen.

Abb. 28: Zusammenhang Verkaufspreis und Mietpreis



*Annahme: Jahresauslastung 55%

Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Wenn der Projektentwickler einen unverhältnismässigen einmaligen Immobiliengewinn zu Lasten der Rendite des Vermietungsgeschäfts erzielt, kann dadurch die langfristige Funktionsfähigkeit des Feriendorfes beeinträchtigt werden.



Vermietungspflicht und Nutzungseinschränkung erschweren Finanzierung

Die Vermietungspflicht und Nutzungseinschränkungen bei Wohnungen in Feriendörfern erschweren einen allfälligen Wiederverkauf bzw. wirken sich mindernd auf den erzielbaren Verkaufspreis aus. Aus diesem Grund orientieren sich Banken bei einer allfälligen Hypothekenfinanzierung am Ertragswert.

Produktlebenszyklus eines Feriendorfes (I)

Von der Idee bis zur Generalüberholung

Der Produktlebenszyklus eines Feriendorfes lässt sich in die beiden Bereiche Immobilien- und Vermietungsgeschäft aufteilen.

In der ersten Phase wird die Anlage geplant und realisiert – idealerweise **zusammen mit dem künftigen Vermarkter**. Indem der künftige Vermarkter der Anlage bei der Planung eng mit dem Projektentwickler zusammenarbeitet, wird sichergestellt, dass die Wohnungen bezüglich Qualität und Preis den Bedürfnissen der künftigen Feriengäste entsprechen. Warme Betten entstehen schliesslich nur, wenn die Wohnungen zu marktfähigen Konditionen vermietet werden können.

Nach der Planung und vor dem Spatenstich für den Bau gilt es, die geplanten Wohnungen an interessierte Investoren zu verkaufen. Sobald genügend Wohnungen verkauft sind, welche die Finanzierung der Anlage sicherstellen, kann mit dem Bau begonnen werden. Üblicherweise benötigt man in den Bergen zwei Sommersaisons vom Spatenstich bis zur Eröffnung der Anlage. Im Idealfall dauern die Planung und der Bau der Anlage (inkl. allen Bewilligungen) maximal 3 Jahre.

Ab Eröffnung des Feriendorfes braucht ein Vermarkter üblicherweise ca. 3 bis 5 Jahre, um die Auslastung auf ein betriebswirtschaftlich optimales Niveau (ca. 60% pro Jahr) zu steigern.

Um die notwendigen zukünftigen Renovationen sicherzustellen, sollte während der Vermietungsphase regelmässig ein Renovationsfonds gespiesen werden.

Die Dauer von Vermarktungsverträgen liegt zwischen 2 und 30 Jahren. Je länger die Vertragsdauer ist, desto stärker ist das Bekenntnis der Vertragsparteien zur Destination. Nach Ablauf der entsprechenden Vertragsdauer, müssen die Verträge zwischen dem Betreiber der Anlage und dem Vermarkter neu verhandelt werden. Je besser die Anlage während der Vertragsperiode ausgelastet werden konnte, desto stärker ist die Verhandlungsposition für den Betreiber und den Eigentümer der Anlage und desto höher dürfte auch das Interesse des Vermarktlers sein, die Anlage weiter im Angebot zu führen.

Während der Betriebszeit des Feriendorfes ist durchaus denkbar, dass Wohnungen weiterverkauft werden. Idealerweise wird dieser Prozess durch den Betreiber unterstützt, denn je einfacher es ist, eine Wohnung wieder zu verkaufen, desto höher ist das Interesse von Investoren, entsprechende Wohnungen zu kaufen.

Relaunch nach 20 Jahren notwendig

Nach ungefähr 20 Jahren stehen grössere Renovationen (z.B. Küchen, Fassaden, Dach) an. Ob das Feriendorf nach einer ersten Periode von 20 Jahren weiter betrieben wird oder in der Falle der „kalte Betten“ landet, hängt massgeblich davon ab, ob die notwendigen Renovationen laufend getätigt werden.

Die wichtigste Frage, mit der sich die Standortgemeinde bei der Unterstützung von Feriendorfprojekten auseinandersetzen muss, ist deshalb die Sicherstellung der Erneuerung der Anlage nach spätestens 20 Jahren. Diese Frage sollte schon am Anfang behandelt und entsprechende Vereinbarungen sollten getroffen werden.

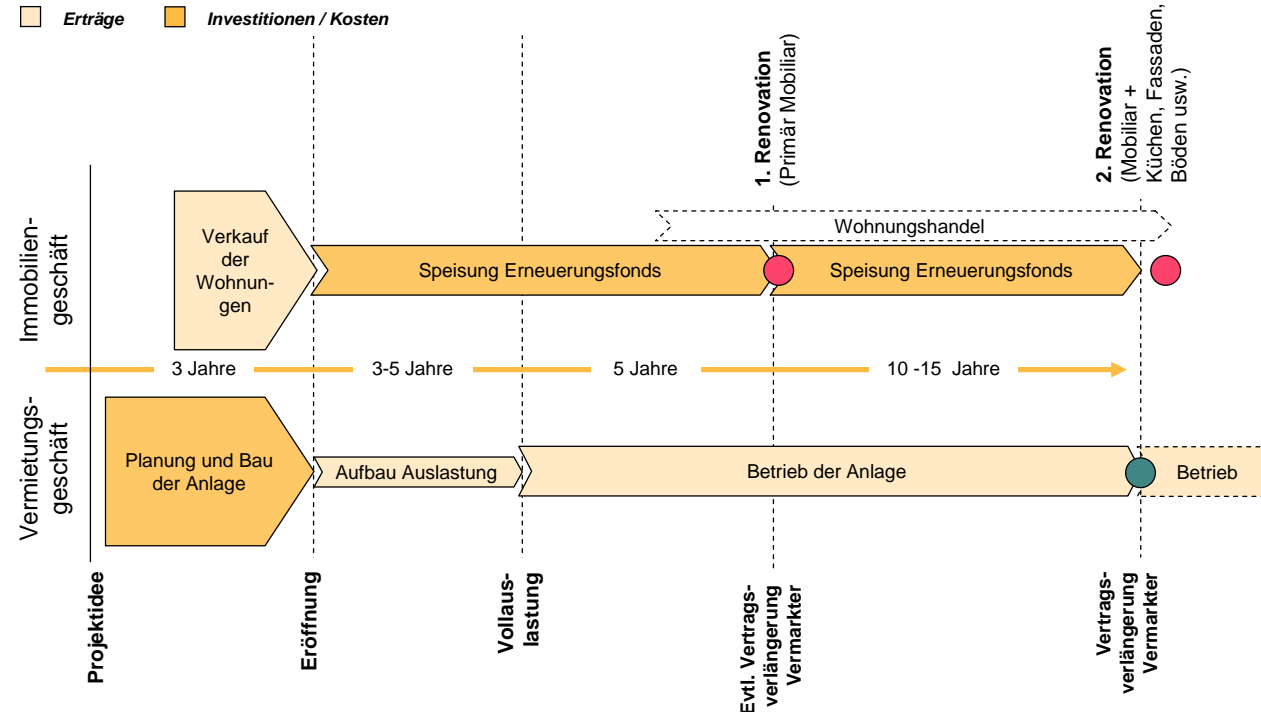
Folgende Instrumente stehen der Gemeinde und den Projektträgern für diesen Zweck zur Verfügung:

- Regelmässige Äufnung eines Reservefonds (Richtwert: 3% von Anlagewert) während der Betriebsphase einfordern und Entscheidungsprozess über Verwendung der Mittel vorgängig festlegen.
- Mit der Definition der Zone sicherstellen, dass die Vermietungspflicht auf Dauer besteht.
- Bereits bei der Entwicklung definieren, was geschehen soll, wenn das Feriendorf nicht mehr kommerziell betrieben werden kann (z.B. Versiegelung der Wohnungen, Umwandlung in Zweitwohnungen mit Mehrwertabschöpfung beim Verkauf).
- Vorkaufsrechte auf Wohnungen für die Gemeinde nach Ablauf der Betreiberverträge zu vorbestimmten Preisen vereinbaren, um das Feriendorf allenfalls zu übernehmen und mit neuen Partnern wieder auf den Markt zu bringen.

Produktlebenszyklus eines Feriendorfes (II)

Übersicht
Produktlebenszyklus

Abb. 29: Produktlebenszyklus eines Feriendorfes



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Beispiel:
Gezielte Renovationen
in Avoriaz (F)

In den 1960er Jahren hat der Tourismuskonzern Pierre & Vacances (P&V) in den französischen Alpen die Winterferiendestination Avoriaz auf „grüner Wiese“ geplant und aufgebaut. Die Wohneinheiten waren klein (ca. 8m² pro Gast) und wenig luxuriös. Die Architektur bot allerdings wenig Spielraum für die Modernisierung der Innenausstattung und war somit auch nicht für die ganzjährige Nutzung geeignet. Aufgrund von staatlichen Beschränkungen und Einsparungen von Umweltorganisationen gestaltete sich auch der Bau von neuen Wohnungen schwierig.

Um das Angebot zu verbessern, entschied sich P&V im Jahr 2008, die älteren Wohnungen zu renovieren und dabei die Wohnfläche (m²) pro Gast zu erhöhen. Aufgrund der umfassenden Renovationsarbeiten erlaubte der französische Staat den Bau von zusätzlichen Wohnanlagen im 3- bis 5-Sterne Bereich.

Unter der Voraussetzung, dass die Wohnungen über 10 Jahre vermietet werden und die Eigentümer eine garantierte Miete erhalten, wurde der Wohnungsverkauf von der Mehrwertsteuer ausgenommen sowie weitere steuerliche Vergünstigungen ausgesprochen. Innerhalb eines Jahres konnte der Grossteil der Wohneinheiten an private Investoren verkauft werden.

Wie erreicht man die notwendige Auslastung?

Strukturierte Vermarktung Die Erfahrung mit bestehenden Feriendörfern zeigt, dass eine hohe Jahresauslastung in Schweizer Ferienorten aus folgenden Gründen erreicht werden kann (vgl. Abb. 30):

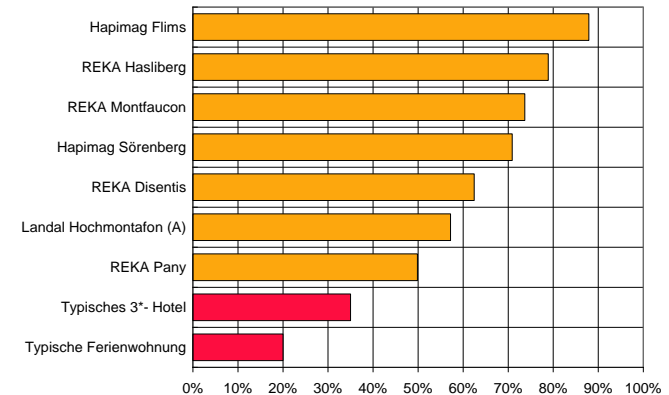
- **Marktfähiges Produkt:** Das Angebot von Betten in Feriendörfern entspricht den Gästebedürfnissen (z.B. zunehmendes Raumbedürfnis, individuelles Wohnen in den Ferien, Kostenbewusstsein) und wird entsprechend auf dem Markt nachgefragt.
- **Wettbewerbsfähige Preise:** Die Unterschiede zum Ausland sind bei den Baukosten geringer als bei den Waren- und Dienstleistungskosten. Feriendörfer sind zudem weniger service- und personalintensiv als Hotels. Beides führt dazu, dass die Angebotspreise von Schweizer Feriendörfern preislich international mithalten können.
- **Strukturierte Vermarktung:** Durch die Zusammenarbeit mit professionellen, international tätigen Vermarktungsgesellschaften wird das Angebot über verschiedene Kanäle in mehreren Märkten vertrieben. Weil in Ländern ausserhalb der Schweiz andere Reisegewohnheiten und -zeiten (z.B. Schulferien) bestehen, kann die Hauptsaison für die Anlage in der Regel verlängert werden.
- **Attraktiver Standort:** Die gut ausgelasteten Feriendörfer stehen in der Regel an attraktiven Lagen (vgl. Seite 20f).

Ausländische Wohnungskäufer

Wenn ein Feriendorf nicht durch einen einzigen Investor, sondern durch den Verkauf der Wohnungen an mehrere private Investoren finanziert wird, besteht die Herausforderung, dass die Eigentümer ihre Wohnung grundsätzlich auch selbst nutzen möchten. Bei Feriendörfern hat der Eigentümer nur während einer bestimmten Anzahl Wochen ein Recht auf Eigennutzung und muss die Wohnung ausserhalb dieser Zeit dem Betreiber zur Vermietung zur Verfügung stellen.

Die Mehrheit der **Schweizer Zweitwohnungsbesitzer** möchte ihre Wohnung aufgrund der kurzen Anfahrtswege – vor allem während der Hochsaison und an Wochenenden – spontan und flexibel nutzen können. Dies ist einer der Gründe, warum die Schweizer an einer

Abb. 30: Jahresauslastung bestehender Feriendörfer im Jahr 2008



Quelle: Hapimag, REKA, Landal

- **Zusätzliche Infrastruktur:** Gut ausgelastete Feriendörfer bieten entweder innerhalb oder in unmittelbarer Nähe der Anlage zusätzliche Infrastruktur wie beispielsweise ein Hallenbad oder andere Sporträumlichkeiten an, welche bei herkömmlichen Ferienwohnungen fehlen. Solche zusätzliche Angebote bieten den Gästen – insbesondere Familien mit Kindern – auch bei schlechtem Wetter ein Alternativprogramm.

Vermietung der Wohnung oft nicht interessiert sind und sich daher auch weniger für den Kauf von Wohnungen mit Nutzungseinschränkung interessieren.

Umgekehrt sind **ausländische Zweitwohnungsbesitzer** aufgrund der langen Anfahrtswege weniger flexibel und nutzen ihre Wohnungen in der Regel nur wochenweise. Sie sind daher daran interessiert, die Wohnung während ihrer Abwesenheit vermieten und dadurch die Kosten reduzieren zu können. Die Interessenten für Wohnungen in Feriendörfern stammen deshalb auch überwiegend aus dem Ausland. Entsprechend sind die Bestimmungen der Lex Koller zu beachten. Mehr dazu auf den Seiten 81 bis 83.

Nutzen von Feriendörfern

Drei Nutzen für die Destination
Die Realisierung eines Feriendorfes bringt der Destination folgende Nutzen:

- **Direkte Wertschöpfung durch Bau und Betrieb:** Mit dem Bau eines Feriendorfes werden Investitionen ausgelöst, welche durch die Vergabe von Werkarbeiten an ansässige Unternehmen eine einmalige regionale Wertschöpfung bewirken. Nach Fertigstellung des Feriendorfes wird zudem eine jährlich wiederkehrende Wertschöpfung in der Destination generiert. Dies geschieht einerseits durch die Auslagen für den Unterhalt der Wohnungen sowie die Aufwendungen für den Betrieb der Ferienanlage. Andererseits geben die Feriendorfgäste während ihres Aufenthalts Geld aus und konsumieren die Angebote von Bergbahn, Restaurants, Detailhandel, Skischule, Golfplatz und Hallenbad.
- **Internationale Präsenz:** Kleineren Tourismusdestinationen fehlt oftmals das Geld, um ihre Angebote im Ausland zu vermarkten. Zusätzlich ist eine Zusammenarbeit mit internationalen Reiseveranstaltern für kleine Hotels mit nur wenigen Zimmern nicht möglich. Dies hat zur Folge, dass solche Destinationen im Ausland nicht oder nur wenig bekannt sind. Ein kommerziell betriebenes Feriendorf vertreibt sein Angebot in der Regel in Zusammenarbeit mit einer international tätigen Vermarktungsgesellschaft. Mit der Feriendorf-Werbung – z.B. auf der Webseite der Vermarktungsgesellschaft oder mittels Reisebüros im Ausland – wird somit automatisch auch die Destination

beworben. Dadurch steigt die Bekanntheit einer Destination in den entsprechenden Märkten und es können sich daraus auch Buchungen für andere Beherbergungsbetriebe oder Ferienwohnungen ergeben.

- **Aufwertung der Destination:** Je attraktiver eine Destination ist, desto höher ist die Nachfrage von Gästen. Haupttreiber für die Nachfrage ist das touristische Angebot einer Destination. Dabei steht bei klassischen Wintersportorten vor allem das Skigebiet im Vordergrund. Damit es langfristig attraktiv und wettbewerbsfähig bleibt, müssen die Bergbahnen genügend Frequenzen erreichen, um die notwendigen Investitionen tätigen zu können. Ein kommerziell betriebenes Feriendorf bietet attraktive Gästebetten an und trägt dazu bei, dass die Bergbahnen und auch andere Leistungsträger ihre Infrastrukturen besser auslasten bzw. Mehreinnahmen erwirtschaften können. Ist die langfristige Weiterentwicklung des Skigebiets gesichert, nimmt auch die Nachfrage nach Zweitwohnungen im Ort zu. Aufgrund des beschränkten Angebots steigen mit der Zeit die Immobilien- und Landpreise. Steigt der Quadratmeterpreis um beispielsweise CHF 1'000, kann ein Immobilienbesitzer mit einer Fläche von 100 m² eine zusätzliche Aufwertung von CHF 100'000 erfahren. Dadurch erhöhen sich seine Ersparnisse.

Beispiel
Wertschöpfung eines
typischen
Feriendorfes

Ein in der Schweiz geplantes Feriendorf verfügt in der Regel über 100 Wohnungen mit 600 Betten und generiert jährlich rund 100'000 Logiernächte. Das Feriendorf selbst erwirtschaftet bei einer durchschnittlichen Jahresauslastung von 60% einen Umsatz von knapp CHF 3 Mio.

Berücksichtigt man die jährlichen Ausgaben der Wohnungseigentümer für den Unterhalt und den Betrieb der Wohnungen von jährlich rund CHF 25'000 sowie die Konsumausgaben aller Feriendorfgäste von durchschnittlich CHF 74 pro Logiernacht, generiert das Feriendorf in der Destination jährlich einen Umsatz von rund CHF 10.3 Mio.

Zieht man davon die ausserregionalen Vorleistungen ab, kann mit einer jährlichen direkten regionalen Wertschöpfung von ca. CHF 6 Mio. gerechnet werden.

Neben dieser wiederkehrenden Wertschöpfung bewirkt der Bau eines typischen Feriendorfes einmalige Investitionen in der Grössenordnung von CHF 40 Mio. Bei einer angenommenen Vergabe von 80% der Arbeiten an regionale Unternehmen (und abzüglich ausserregionalen Vorleistungen von 40%) beträgt die einmalige Wertschöpfung für die Region ca. CHF 20 Mio.

Wie viele Feriendörfer verträgt die Schweiz?

Potenzial für 18 bis 180 Feriendörfer?

Angesichts der vielen Projekte wird häufig die Frage gestellt, wie viele Feriendörfer die Schweiz überhaupt verträgt. Eine Frage auf die niemand eine abschliessende Antwort geben kann, weil letztendlich der Markt darüber entscheiden wird.

Wie viele Feriendörfer gebaut werden können, hängt grundsätzlich von der Nachfrage auf dem Reisemarkt ab. Entscheidendes Kriterium ist dabei, dass die Betriebe eine betriebswirtschaftlich notwendige Auslastung von 60% erreichen können.

Die Beantwortung der Frage kann aber auch aus der Perspektive des Zweitwohnungsbaus angegangen werden. Wird der Zweitwohnungsbau zukünftig stärker eingeschränkt, dürften Zweitwohnungen in Feriendörfern attraktiver werden.

Folgende hypothetische Überlegungen können dabei behilflich sein, sich einer Antwort auf die Fragestellung anzunähern.

- Wie viele Feriendörfer müssten gebaut werden, um das Niveau der Logiernächte, welches mit der Vermietung von Ferienwohnungen Anfang der 90er Jahre erzielt wurde, wieder zu erreichen?

→ Es müssten rund **26 Feriendörfer*** mit jährlich 100'000 Logiernächten gebaut werden.

- Wie viele Feriendörfer bräuchte es im Berner Oberland sowie in den Kantonen Graubünden und Wallis, um die in den letzten 15 Jahren **verloren gegangenen vermietbaren Betten in Zweitwohnungen** zu kompensieren?

→ Dafür bräuchte es in den drei Regionen knapp **90 Feriendörfer*** à 600 Betten.

- Wie viele Feriendörfer könnten in der Schweiz zukünftig ausgelastet werden, wenn man die WTO Wachstumsprognose für den weltweiten Tourismus bis zum Jahr 2020 von jährlich 4% auf die **ausländischen Übernachtungen in Ferienwohnungen** in der Schweiz überträgt?

→ Die internationalen Logiernächte in Ferienwohnungen würden bis 2020 in den drei Regionen um rund 1.8 Mio. zunehmen und rund **18 Feriendörfer*** auslasten.

- Wie viele Feriendörfer könnten gebaut werden, wenn in den nächsten 10 Jahren in den alpinen Regionen nur noch halb so viele **Zweitwohnungen** gebaut werden dürfen wie in den 1990er Jahren und die Nachfrage nach Zweitwohnungen auf heutigem Niveau konstant bliebe?

→ Es könnten rund **180 Feriendörfer*** à 100 Wohnungen gebaut werden.

*Annahme: Ein Feriendorf umfasst 100 Wohnungen bzw. 600 Betten und generiert bei einer Auslastung von ca. 60% rund 100'000 Logiernächte pro Jahr.

Zurzeit sind in der Schweiz über 60 Projekte zum Bau von Hotels, Resorts und Feriendörfern mit gesamthaft mehr als 30'000 Betten und einer Investitionssumme von über CHF 5 Milliarden bekannt. Daneben bestehen einige Dutzend Projekte, welche öffentlich nicht diskutiert werden. Diese grosse Anzahl von Projekten zeigt, dass viele Promotoren an den Erfolg von Feriendörfern und Resorts in der Schweiz glauben.

Aktuelle Rahmenbedingungen für die Realisierung von Feriendörfern

Viele Hürden für Feriendorfprojekte

Die Realisierung eines Feriendorf-Projektes ist ein komplexes Unterfangen, welches mit zahlreichen Hürden und Stolpersteinen zu kämpfen hat. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere folgende Rahmenbedingungen immer wieder zu Schwierigkeiten führen:

- Auf Einzelobjekte fokussierte Planungs- und Bewilligungsverfahren
- Einschränkungen beim Erwerb von landwirtschaftlich genutztem Boden
- Bestimmungen zum Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (Lex Koller)

Planungs- und Bewilligungsverfahren

Wenn es sich bei den gewählten Standorten um eingezonte Landflächen handelt, sind die Verfahren in der Schweiz weitgehend effizient. Beherbergungsprojekte umfassen allerdings oft mehrere Objekte und manchmal parallel Investitionen in weitere touristische Anlagen (z.B. Ausbau Skigebiet). Solche Projekte müssen verschiedene Verfahren durchlaufen und involvieren dadurch mehrere Amtsstellen. Aufgrund der hohen Komplexität der Projekte stossen die herkömmlichen Verfahren an ihre Grenzen, insbesondere dann, wenn Abhängigkeiten – im Sinne der „Huhn und Ei“- Problematik – entstehen. In den Verfahren können Einzelentscheide gefällt werden, welche das Gesamtprojekt gefährden.

Ideal wäre, wenn zu Beginn der Verfahren basierend auf einem Grobkonzept ein Grundsatzentscheid über die Realisierbarkeit des Projektes gefällt werden könnte. **Sofern ein solcher Entscheid als behördenverbindlich gelten würde, könnte die Arbeit der verschiedenen Ämter effizienter gestaltet werden.**

Bäuerliches Bodenrecht

Viele der touristisch attraktiven Standorte liegen heute ausserhalb der Bauzone und sind nicht selten in der Landwirtschaftszone. Das Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht schränkt den Erwerb von landwirtschaftlich genutztem Boden durch Nicht-Landwirte stark ein. Selbst dann, wenn Landwirte bereit sind, das Land an die Projektträger zu verkaufen. Da touristische Beherbergungsbetriebe auf attraktive Standorte angewiesen sind, beeinträchtigt diese Regelung in vielen Tourismusorten die optimale Destinationsentwicklung.

Idealerweise bestünde in Tourismusgemeinden im Rahmen von Destinationsentwicklungskonzepten die Möglichkeit für Ausnahmegewilligungen, welche es den Gemeinden erlauben würden, im öffentlichen Interesse landwirtschaftlichen Boden für touristische Projekte verfügbar zu machen.

Lex Koller

Die Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (Lex Koller) können - je nach Ausgangslage und Konstellation auf der Investorensseite – Beherbergungsprojekte verhindern. Kommerziell betriebene Feriendörfer mit warmen Betten sind grundsätzlich erwünscht und laufen dem ursprünglichen Gedanken der Lex Koller, den klassischen Zweitwohnungsbau einzudämmen, nicht zwingend zuwider.

Um die Rahmenbedingungen für die Realisierung von Feriendörfern zu verbessern, drängt sich entweder eine Revision der Lex Koller, deren Aufhebung oder eine alternative Regelung auf. Entsprechende Vorstösse sind jedoch nicht Teil dieses Leitfadens und müssen über die politische Diskussion erfolgen.

„Hürde“ Lex Koller (I)

Einschränkungen
der Lex Koller

Eine entscheidende Hürde für die Realisierung von Feriendörfern stellt das Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (Lex Koller) dar, welches den Verkauf von Wohnungen an Ausländer einschränkt. Die Realisierung warmer Betten in Feriendörfern setzt jedoch in der Regel ausländische Wohnungskäufer voraus, denn im Gegensatz zu den Schweizern sind Ausländer aus praktischen Gründen eher bereit, sich beim Erwerb der Wohnungen auf eine Vermietungspflicht und eine Nutzungseinschränkung einzulassen. In der Praxis wirkt sich die Lex Koller auf folgenden Situationen aus:

- **Ausländische Promotoren** können Objekte nur realisieren und weiterverkaufen, wenn diese als Betriebsstätte im Sinne der Lex Koller gelten.

- **Ausländische Käufer** im Sinne der Lex Koller können Ferienwohnungen nur erwerben, wenn die Wohneinheiten als Betriebsstätte gelten, ein Bewilligungskontingent vergeben wird oder das Projekt vom Bundesrat von der Lex Koller ausgenommen wird.

Als Personen im Ausland gelten im Sinne des Gesetzes EU-Bürger ohne tatsächlichen Wohnsitz in der Schweiz und alle übrigen ausländischen Personen ohne Niederlassungsbewilligung in der Schweiz sowie ausländische und ausländisch beherrschte Unternehmen (Detaillierte Angaben dazu finden sich im Merkblatt des Bundesamtes für Justiz zur Lex Koller, verfügbar unter www.bj.admin.ch).

Betriebsstätte

Das Bundesamt für Justiz hat im Zusammenhang mit dem Fall Champéry die Betriebsstätte im Sinne der Lex Koller wie folgt ausgelegt:

- Wohneinheiten müssen **vollumfänglich und dauernd** dem Hotelbetreiber zur **hotelmässigen Bewirtschaftung** überlassen werden.
- Es darf den ausländischen Erwerbern **kein Recht** eingeräumt werden, die Wohnungen **selber zu nutzen**. Der Erwerb dient demzufolge nur Investitions-Zwecken.

- Die Wohneinheiten müssen **unmittelbar an einen Hotelbetrieb angegliedert** sein, um die Sicherstellung der hotelmässigen Bewirtschaftung zu gewährleisten.

Sofern die aufgeführten Voraussetzungen erfüllt sind, können gemäss Bundesamt für Justiz auch einzelne Wohneinheiten als Betriebsstätte anerkannt werden (vgl. Bundesamt für Justiz (2008): Beschwerde gegen Feriendorf in Champéry).

Kontingente

Stehen im betreffenden Kanton genügend Kontingente zur Verfügung, können Wohneinheiten des Feriendorfes an ausländische Privatinvestoren verkauft werden. Anderenfalls müssen beim Bund von anderen Kantonen nicht genutzte Kontingente (Zusatzkontingente) beantragt werden.

Per 2007 hat der Bundesrat die Höchstzahl der Kontingente schweizweit auf gesamthaft 1500 festgelegt. Davon stehen dem Kanton Bern 140, dem Kanton Graubünden 290 und dem Kanton Wallis 330 Kontingente zur Verfügung.

Während in den Kantonen Graubünden und Bern die künftigen Kontingente grundsätzlich verfügbar sind, hat der Kanton Wallis die bestehenden Kontingente bereits auf mehrere Jahre im Voraus ausgeschöpft (z.B. durch hängige Bewilligungen).

Ausnahmen

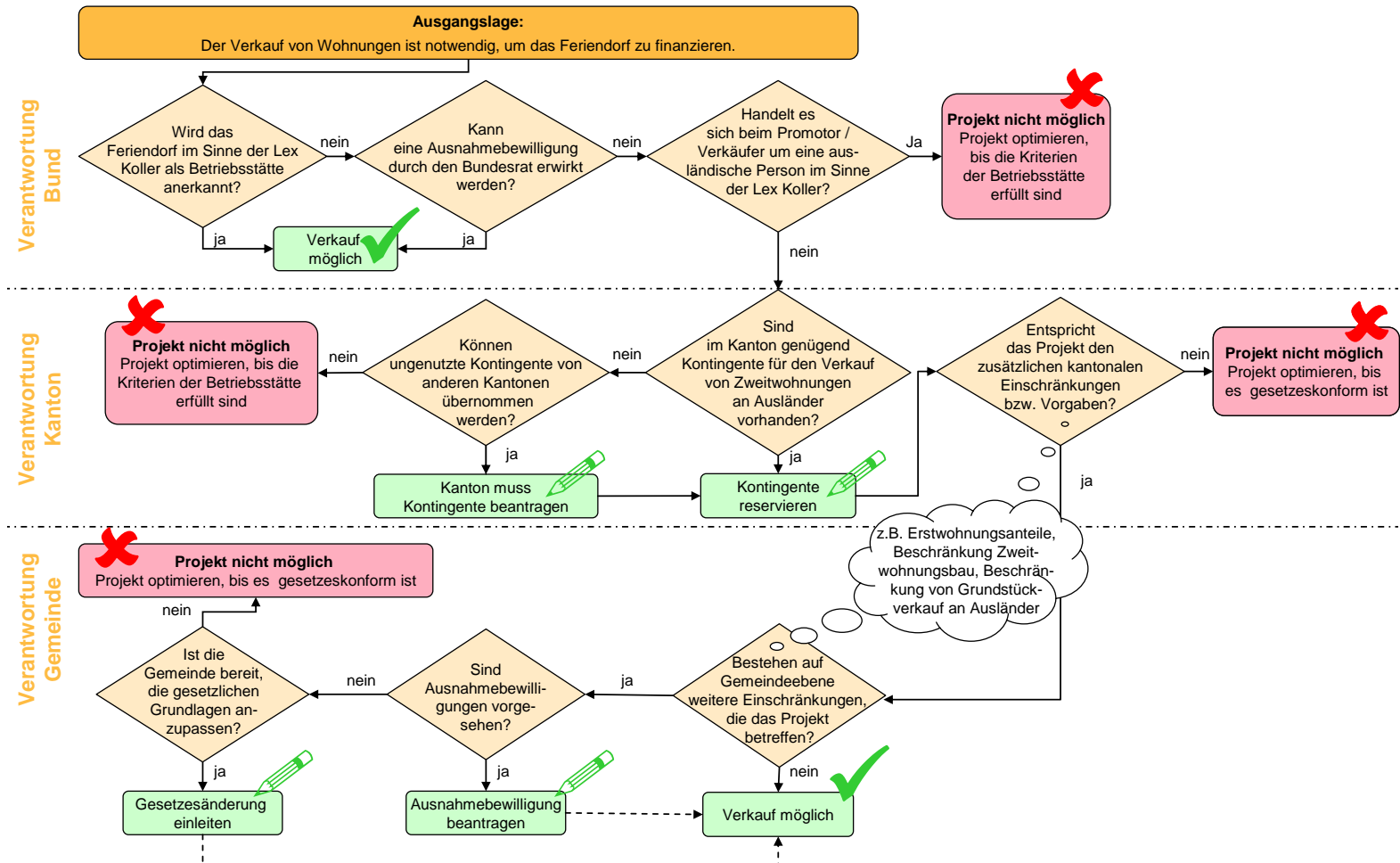
Um regionalwirtschaftlich sinnvolle und auch qualitativ überzeugende Projekte zu ermöglichen, kann der Bundesrat im Rahmen einer Sonderbewilligung Projekte von der Lex Koller ausnehmen und damit das

Dies hat er erstmals im Fall des Grossprojektes in Andermatt getan. Der Bundesrat hat gleichzeitig aber betont, dass es sich dabei um eine absolute Ausnahme handelt, welche nicht zur Regel werden soll.

kantonale Kontingent schonen.

„Hürde“ Lex Koller (II)

Abb. 31: Orientierungshilfe zur Lex Koller (Aktuelle und detaillierte Auskünfte zur Thematik Lex Koller erteilen die kantonalen Fachstellen, vgl. Anlage B)



Quelle: Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ (2010)

Praxisorientierter Leitfaden für Gemeinden und Promotoren zur Realisierung von Feriendörfern und Hotels

Weil derzeit eine Vielzahl von Feriendorfprojekten, Hotels und Resorts geplant sind und intensiv diskutiert werden, haben die Kantone Graubünden, Wallis und Bern gemeinsam mit dem Feriendorfvermarkter Landal GreenParks und mit der Unterstützung von Innotour den vorliegenden praxisorientierten Leitfaden als Orientierungshilfe für Gemeinden, Behörden und Promotoren erarbeiten lassen.

Der Leitfaden fasst praktische Erfahrungen mit touristischen Ansiedlungsprojekten in der Schweiz zusammen. Er zeigt insbesondere die Herausforderungen bei der Umsetzung von hybriden Beherbergungsformen auf und soll betroffene Gemeinden bei der Beurteilung, Planung und Umsetzung von entsprechenden Feriendorf-Projekten unterstützen. Der Leitfaden spricht aber auch andere Behörden, Promotoren, Entwickler, Planer und Tourismusakteure an, die sich mit der Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels beschäftigen und sich einen Überblick der Thematik verschaffen möchten.

Stimmen zum Leitfaden

(...) Herzliche Gratulation zum gelungenen Werk „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“. Ich habe den Entwurf gelesen und betrachte das Papier als sehr gute Hilfe für Gemeinden und Verwaltungen. Gut strukturiert, pragmatisch geschrieben mit guten Beispielen, Checklisten und Vorgehensplanungen. (...)

Werner Bernet, Direktor Reka

(...) Die Schweiz braucht dringend mehr Know-how im Umgang mit internationalen Tourismusanbietern. Dieser Leitfaden ist ein wichtiger Beitrag dazu. (...)

Paul Schildmeijer, Projektverantwortlicher Landal GreenParks

(...) Die Finanzierung von hybriden Beherbergungssystemen ist eine grosse Herausforderung. Der Leitfaden „Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels“ zeigt einfach verständlich die wichtigsten Probleme und mögliche Lösungssätze auf. (...)

Philippe Pasche, Geschäftsführer Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit

(...) Die Schweizer Destinationen müssen sich dem internationalen Wettbewerb stellen und dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit Feriendörfern und Resorts. Dieser Leitfaden hätte bereits 20 Jahre früher geschrieben werden sollen und gehört zur Standardlektüre von jedem, der sich in der Schweiz mit Tourismusentwicklung befasst. (...)

Christoph Schmidt, Mitglied der Geschäftsleitung Weisse Arena AG

Diese Publikation wurde ermöglicht mit der finanziellen Unterstützung von:

