



HTW Chur



Institut für
Tourismus und Freizeit

Design to Cost in der Schweizer Ferienhotellerie

Ausrichtung an tragbaren Zielkosten bei der Entwicklung von
kommerziellen Beherbergungsangeboten am Beispiel Graubündens



ITF Working Papers
ITF Forschungsberichte

Autoren:
Andreas Deuber
Norbert Hörburger
Fabienne Schläppi

Unsere Projektpartnerinnen
und Partner:

Basler & Hofmann

**Der Baumeister –
der Zukunftsgestalter**

www.gbv.ch

 **Implenia**[®]


pwc

Impressum

Kontakt:

Prof. Dr. Andreas Deuber
Institut für Tourismus und Freizeit
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Schweiz
andreas.deuber@htwchur.ch
Tel. +41 (0)81 286 39 60

Norbert Hörburger, Dipl. Betriebswirt (FH), MBA
Institut für Tourismus und Freizeit
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Schweiz
norbert.hoerburger@htwchur.ch
Tel. +41 (0)81 286 37 48

Diese Publikation steht unter Copyright der Autoren und des Herausgebers, dem Institut für Tourismus und Freizeit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur. Für jede kommerzielle Vervielfältigung ist die Erlaubnis des Herausgebers und der Autoren einzuholen.

Bildnachweis Umschlag:
PRIVÀ Alpine Lodge, Lenzerheide. Quelle: PRIVÀ Alpine Lodge

1 Management Summary

Investitionsstau, veraltete Angebote und fehlende Innovationskraft sind Vorwürfe, die sich die alpine Hotellerie in der Schweiz oft anhören muss. Und in der Tat ist diese Kritik nicht ganz aus der Luft gegriffen, aber sie ist zu pauschal und wenig konstruktiv. In der vorliegenden Studie kann gezeigt werden, dass eine ungenügende Rendite und der daraus resultierende Investitionsstau kein Naturgesetz ist, sondern durchbrochen werden kann. Dies bedingt allerdings ein Umdenken in der Art und Weise der Beherbergung von Gästen und eine Abkehr von verbreiteten Konzepten und Modellen, die nur noch unter optimalen Voraussetzungen greifen. Zwar gibt es sie durchaus auch heute noch, die (finanziell) erfolgreichen konventionellen Hotels, und der Kanton Graubünden hat eine ganze Reihe von ihnen. Aber neue Investitionen fließen schon heute vermehrt in angepasste Betriebs- und Geschäftsmodelle, wie zum Beispiel bewirtschaftete Ferienwohnungen, hybride Hotels und kollektive Beherbergung. Aber kommen diese mit den spezifischen Auslastungs-, Preis- und Kostenkonstellationen im Schweizer Alpenraum wirklich besser klar?

Diese Frage wird in der vorliegenden Studie mit Bezug auf verschiedene Standorte untersucht und kann gesamthaft bejaht werden. Wichtig ist allerdings die aktive Bewirtschaftung, und nicht alle Destinationen haben gleich gute Voraussetzungen. Ein attraktives touristisches Gesamtangebot ist erforderlich, damit ein höheres Preisniveau und eine bessere Auslastung erzielt werden können. Die neuen Beherbergungstypen sind somit kein Patentrezept zur Lösung der obengenannten Probleme, sondern sie eignen sich für starke mittelgrosse bis grosse Destinationen. In abgelegenen kleinen Tourismusregionen sind

andere Beherbergungskonzepte notwendig, wie sie zum Beispiel im Rahmen von Agrotourismus geboten werden können.

Allerdings bleibt die Luft für Beherbergungsbetriebe, auch für neue Typen, generell dünn und es besteht nur ein sehr beschränkter oder überhaupt kein finanzieller Spielraum für den Kauf von Bauland, sondern dieses muss in aller Regel sehr günstig – zum Beispiel über ein unentgeltliches oder sehr preiswertes Baurecht – zur Verfügung stehen. Die Zweitwohnungsinitiative stellt eine Chance dar, dass die Baulandpreise tatsächlich stark sinken und Bauland zu günstigen Konditionen zur Verfügung steht. Dann sind Immobilienentwicklungen im Beherbergungsbereich auch vor dem Hintergrund der Kostennachteile in der Schweiz weiterhin möglich.

Während Zweitwohnungen ein Selbstläufer waren und im Betrieb keine Marketingmassnahmen bedingten, weil ja der Eigentümer das Leerstandsrisiko trug, so entscheidet die Qualität von Marketing und Sales über den Erfolg von bewirtschafteten Wohnungen. Solche Immobilien werden zudem nur dann im grossen Stil entwickelt werden und verkäuflich sein, wenn möglichst wenig Betreiber Risiken bestehen. Der Betreibermarkt befindet sich allerdings erst im Aufbau, und die Entwicklung wird durch die vorgesehene Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative unnötig behindert, die neue Ferienwohnungen bloss unter der Voraussetzung einer hotelmässigen Bewirtschaftung erlaubt. Dies war nach Ansicht der Autoren nicht die Absicht der Initianten. Es existieren heute professionelle grosse und technologiegetriebene Ferienwohnungsvermieter, die keine hotelmässige Bewirtschaftung anwenden und gerade deshalb kostenoptimaler agieren. Dadurch können sie bei tieferen Auslastungen break-even erreichen.

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Einführung	9
2.1	Warum «Design to Cost»?	9
2.2	Danksagung	11
3	Ausgangslage und Problem	12
3.1	Das Problem der fehlenden finanziellen Nachhaltigkeit von Hotels im Schweizer Alpenraum	12
3.2	Tiefe Arbeitsproduktivität in Hotels	13
3.3	Bedarf an Alternativen zum Zweitwohnungsbau	13
3.4	Das Problem aus Bündner Optik	14
4	Lösungsansätze	22
4.1	Massnahmen auf betrieblicher Ebene	22
4.2	Neue Beherbergungstypen	23
4.3	Zulässigkeit neuer Beherbergungstypen vor dem Hintergrund des Zweitwohnungsverbot	30
5	Methodik	32
5.1	Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage	32
5.2	Beurteilung der Wirtschaftskraft	32
5.3	Bauland	32
5.4	Modell	32
5.5	Details	34
5.6	Bewertung	40
5.7	Baukosten	42
5.8	Einschränkungen	42
6	Ergebnisse und Erkenntnisse	44
6.1	Betriebsrechnung	44
6.2	Immobilienrechnung	52
6.3	Investorenrechnung	57
7	Empfehlungen	62
7.1	Verbesserung der Datengrundlage	62
7.2	Konzeptionelle Stärkung bestehender Hotels	62
7.3	Baukosten senken	62
7.4	Systemisch Synergiepotenziale nutzen	62
7.5	Bestehende strukturierte Beherbergung nutzen, aber auch andere Varianten zulassen	62
7.6	Stilllegungsmöglichkeiten aktiv nutzen	63
7.7	Extensive Interpretation oder Anpassung von Nutzungsplänen	63
7.8	Fehler der Apparthotellerie nicht wiederholen	63
7.9	Neue Beherbergungsformen aktiv fördern	64
7.10	Aufbau eines liquiden Transaktionsmarktes	64
7.11	Stärkung der Destinationen	65
7.12	Konzentration	65
8	Anhang	66
8.1	Anhang A – Datensatzbeschreibung der Beherbergungserträge	66
8.2	Anhang B – Datensatzbeschreibung der Kostenstrukturen	67
8.3	Anhang C – Baukosten-Beschrieb Beherbergungstypen	67
8.4	Anhang D – Erklärung zum Berechnungstool STRATUS HOSPITALITY	68
9	Literaturverzeichnis	70
10	Endnoten	74

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ADR	Average Daily Rate
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
Art.	Artikel
AT	Österreich
BBI	Bundesblatt
BewG	Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland vom 16. Dezember 1983 (Bewilligungsgesetz)
BKP	Baukostenplan
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999
bzw.	beziehungsweise
CAPEX	Capital Expenditure
ca.	circa
CH	Schweiz
DE	Deutschland
DtC	Design to Cost
DCF	Discounted Cash-Flow
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
ERFA-Gruppen	Erfahrungsgruppen
FF&E	Furniture, Fixtures and Equipment
FK	Frankreich
GIHA	Grundbuchinspektorat und Handelsregister des Kantons Graubünden
GR	Graubünden
IPD	Investment Property Database
IT	Italien
ITF	Institut für Tourismus und Freizeit an der HTW Chur
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MuKE n	Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich
OPEX	Operating Expenses
OTA	Online Travel Agent
PW	Personenwagen
RevPAR	Revenue per available Room
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
STR	Smith Travel Research
STV	Schweizer Tourismus-Verband
TA	Travel Agent
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
vs.	versus

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Logiernächte und Ankünfte in Graubünden	14	Abbildung 28: NOI-Vergleich Appartementgebäude Standard	55
Abbildung 2: Entwicklung der Hotellogiernächte nach Regionen	14	Abbildung 29: NOI-Vergleich Appartementgebäude Luxus	55
Abbildung 3: Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern	15	Abbildung 30: NOI-Vergleich Kollektivunterkünfte	56
Abbildung 4: Zimmer- und Bettenauslastung in Graubünden	15	Abbildung 31: Vergleich Verluste Hotels	57
Abbildung 5: Erfasste Betriebe in Graubünden	16	Abbildung 32: Vergleich Gewinne/Verluste Appartementgebäude	58
Abbildung 6: Anzahl Betriebe in ausgewählten Bündner Destinationen	16	Abbildung 33: Vergleich Verluste Kollektivunterkünfte	59
Abbildung 7: Betriebsgrösse in der Hotellerie	17	Abbildung 34: Alterungsvorgang	68
Abbildung 8: Vorhandene Betten in ausgewählten Bündner Destinationen	17		
Abbildung 9: Mix der touristischen Beherbergung im Kanton Graubünden	19		
Abbildung 10: Mix der touristischen Beherbergung in verschiedenen Destinationen im Alpenraum	19		
Abbildung 11: Hotels in Graubünden nach Kategorie	20		
Abbildung 12: Kommerzielle Beherbergungstypen	25		
Abbildung 13: Alpinresort Damüls	27		
Abbildung 14: Alpinresort Damüls	28		
Abbildung 15: Alpinresort Damüls	29		
Abbildung 16: Rechnungsgliederung Betrieb, Immobilie, Investor	33		
Abbildung 17: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Standard	44		
Abbildung 18: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Mittelklasse	45		
Abbildung 19: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Luxus	46		
Abbildung 20: EBITDA-Vergleich pro Zimmer bei den Hoteltypen	46		
Abbildung 21: EBITDA-Vergleich Appartementgebäude Standard	47		
Abbildung 22: EBITDA-Vergleich Appartementgebäude Luxus	48		
Abbildung 23: EBITDA-Vergleich Typen von Appartementgebäuden	49		
Abbildung 24: EBITDA-Vergleich Kollektivunterkünfte	50		
Abbildung 25: NOI-Vergleich Hoteltyp Standard	53		
Abbildung 26: NOI-Vergleich pro Zimmer	54		
Abbildung 27: NOI-Vergleich Hoteltypen Mittelklasse und Luxus	54		

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gästetypen und -bedürfnisse	21
Tabelle 2: Betriebstypen der Hotellerie und Parahotellerie	24
Tabelle 3: Charakteristik von hybriden Hotels	25
Tabelle 4: Infrastruktur des Alpinresort Damüls	28
Tabelle 5: Angebot des Alpinresort Damüls	29
Tabelle 6: Grundannahmen des Untersuchungsdesigns	32
Tabelle 7: Beschreibung der Beherbergungstypen Hotelgebäude und Kollektivunterkunft	34
Tabelle 8: Beschreibung der Beherbergungstypen Appartements	34
Tabelle 9: Definierte Destinationsräume als Standorttypen	35
Tabelle 10: Ermittlung weiterer Ertragskomponenten ausgehend von den Beherbergungserträgen mittels Ertragsstruktur	35
Tabelle 11: Berechnungsraster für den EBITDA bei Hotels und Kollektivunterkünften	36
Tabelle 12: Positionenzuordnung	36
Tabelle 13: Berechnungsraster für den EBITDA bei Appartements	37
Tabelle 14: Berechnungsraster Kollektivunterkünfte	37
Tabelle 15: Begriffserklärungen zum Unterhalt	38
Tabelle 16: Lineare jährliche Instandhaltungskosten (Annuität) ab dem ersten Jahr nach Neubau	39
Tabelle 17: Kapitalisierungssätze für das Net Operating Income der Hotel-Betriebstypen	40
Tabelle 18: Kapitalisierungssätze für das Net Operating Income der Betriebstypen Appartements und Kollektivunterkunft	41
Tabelle 19: BKP-Positionen in den Anlagekosten	41
Tabelle 20: Vergleich EBITDA absolut	44
Tabelle 21: Net Operating Income absolut	52
Tabelle 22: Gewinn bzw. Verlust absolut	57
Tabelle 23: Datensatzbeschreibung der Beherbergungserträge	66
Tabelle 24: Datensatzbeschreibung der Kostenstrukturen	67
Tabelle 25: Datensatzbeschreibung Baukosten Beherbergungstypen	67
Tabelle 26: Gebäudeneuwerte	69

2 Einführung

Wirtschaftlicher Erfolg ist ein fluider Zustand und lässt sich nicht konservieren. Es gilt laufend gesellschaftliche, technische, ökonomische und politische Veränderungen zu beobachten, um diese frühzeitig in Produktgestaltung, Management und Leistungserstellung aufzunehmen. Was gestern erfolgreich war, ist es nicht zwingend auch heute und morgen, ja es besteht sogar die Gefahr, dass vergangene Erfolge zu Trägheit führen und dass Entwicklungen verschlafen werden. Gerade in der Schweizer Ferienhotellerie, die auf eine lange erfolgreiche Geschichte zurückblickt, ist dies nicht auszuschliessen. Hier wären dringend Innovationen notwendig, wenngleich die Gründe für die aktuellen Probleme der Branche gut nachvollziehbar und teilweise extern bedingt sind. Die Situation ist heute in vielen Betrieben, aber auch in Destinationen, weitgehend blockiert, was mit der hohen Verschuldung vieler Hotels, hohen Marktaustritts- bei gleichzeitig hohen Markteintrittsschwellen und schwierigen Rahmenbedingungen zusammenhängt.

In diesem Zustand der Verunsicherung stellen sich viele die Frage, wie der erfolgreiche alpine Beherbergungsbetrieb der Zukunft in der Schweiz aussehen könnte. Stellen Grosshotels, Ferienwohnungen, hybride Hotels oder Feriendörfer die Erfolgskonzepte dar? Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage der Rentabilität von Hotels und Kollektivunterkünften sowie den im Zweitwohnungsgesetz propagierten neuen Beherbergungsformen (hybride Hotels, bewirtschaftete Ferienwohnungen) in Abhängigkeit vom Standort. Verschiedene Beherbergungstypen werden nach einem einheitlichen Modell finanziell analysiert. Aus den Ergebnissen werden Schlüsse gezogen, die in der aktuellen Umbruchphase – namentlich nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative – hilfreich sein können.

2.1 Warum «Design to Cost»?

In der Planung von Beherbergungsangeboten für transiente (kurzfristige) touristische Nutzung gilt heute in aller Regel der Immobilientypus des Hotels als gesetzt. Dieses Denken prägt auch die Politik, die Wege zur Unterstützung und Förderung von Hotels sucht, weil die Hotellerie als systemrelevant betrachtet wird. Auch das neue Zweitwohnungsgesetz macht hier keine Ausnahme, indem in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von mehr als 20 % neue Ferienwohnungen nur noch möglich sind, wenn diese im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebs bewirtschaftet werden. Das heisst, sie müssen im Rahmen von Hotels oder hotelmässigen Residenzen erstellt werden und hotelähnliche Betriebskonzepte aufweisen. Durch den Immobilientypus des Hotels wird aber eine Kostenstruktur vordefiniert, die anschliessend kaum mehr geändert und nur noch beschränkt durch Kostensenkungsmassnahmen beeinflusst werden kann.¹

Diese Arbeit verfolgt einen offeneren Ansatz. Neu geplant und gebaut soll nicht werden, was wir kennen, sondern was rentiert. Diese Haltung kommt durch den Begriff «Design to Cost» im Titel zum Ausdruck. Unter Design to Cost wird in der Industrie ein Konzept verstanden, bei dem in einem systematischen schrittweisen Vorgehen die Kosten eines Produktes während der gesamten Entwicklungszeit so gesteuert werden, dass die festgesetzten Zielkosten erreicht werden. «Design to Cost ist ein systematisches schrittweises Vorgehen mit dem Ziel, ein Projekt so zu steuern, dass für einen definierten Kundennutzen und vorgegebenen Zeitrahmen die gesetzten Kostenziele erreicht werden.»²

Dieser radikale Denkansatz wird im vorliegenden Projekt auf die Entwicklung von Beherbergungsangeboten transformiert. Dabei wird konsequent von der tatsächlichen Preis- und Auslastungssituation an einem bestimmten Standort ausgegangen und dann darauf basierend ein Betriebstyp anvisiert, der mit diesen Bedingungen klarkommen kann. Konkret dient das an einem bestimmten Standort für einen bestimmten Betriebstyp erreichte Auslastungs- und Preisniveau als Ausgangspunkt. Dem daraus resultierenden Umsatz werden die betriebstypbezogenen Betriebs- und Anlagekosten zugeordnet und die erzielten Renditen berechnet und verglichen.

Es geht in der vorliegenden Arbeit also nicht um die Entwicklung von Vorgehensweisen,

die zur Einhaltung von vorgegebenen Zielkosten führen (z. B. eine Baukostenreduzierung mittels modularer Bauweise oder dergleichen), sondern die Arbeit ist darauf ausgerichtet, den zur Anwendung kommenden Betriebstypus an den Ertragspotenzialen des Standortes zu orientieren. Dadurch soll zu einer Denkhaltung bei der Entwicklung von neuen Beherbergungsprojekten angeregt werden, bei welcher schon früh im Prozess konzeptbezogene Kostenüberlegungen konsequent einfließen.

Dabei wird allerdings der Fächer nicht so weit geöffnet, dass die Renditen aus der Luft gegriffener theoretisch denkbarer Raumkonzepte und Leistungsbündel berechnet werden, sondern es erfolgt eine Orientierung an Beherbergungstypen, wie sie einzeln tatsächlich schon vorkommen und somit konkret untersucht werden können.



Hotel Inn Lodge, Celerina. Quelle: Hotel Inn Lodge

2.2 Danksagung

Die vorliegende Publikation erfolgt im Rahmen der Forschungstätigkeit des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF) der HTW Chur und basiert auf einer Finanzierung durch den Förderverein der HTW Chur. Dieser unterstützt unter anderem Projekte der angewandten Forschung und des Wissens- und Technologietransfers.

Der Projektansatz und die Methodik im Projekt DtC bedingten Kompetenzen sowohl mit Bezug auf betriebliche als auch immobilienbezogene Aspekte, die nicht alle beim ITF in ausreichendem Masse vorhanden waren. Wir waren daher auf Partnerinnen und Partner angewiesen. Folgende Organisationen und Unternehmen haben das Projekt mit ihrem wertvollen Fachwissen und mit ihrer Expertise unterstützt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater, Zürich
- Baumeisterverband Graubünden, Chur
- Implenia Schweiz AG, Geschäftsstelle Graubünden, Region Ost
- PWC Real Estate Advisory, Zürich

Bei der Datenerhebung für Auslastungen und Preise in den Destinationen und bei der Betriebsdatenerhebung haben uns zudem die folgenden Unternehmen und Organisationen systematisch unterstützt (in alphabetischer Reihenfolge):

- hotelleriesuisse, Bern (ERFA-Gruppen)
- SGH Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
- STR Global
- Treuhand Suisse, Sektion Graubünden
- Treuhand-Kammer, Sektion Graubünden und Fürstentum Liechtenstein

Darüber hinaus haben uns verschiedene Einzelbetriebe aus der Hotellerie und Ferienwohnungswirtschaft, die nicht alle genannt werden können, auf individueller Basis Informationen zur Verfügung gestellt, die ebenfalls sehr wichtig und hilfreich waren.

Ein herzlicher und ausdrücklicher Dank geht an den Förderverein der HTW Chur, an die formellen Partnerinnen und Partner des Projektes und an alle Unternehmen und Einzelpersonen, die dieses unterstützt haben. Die Arbeit war anspruchsvoll und aufwendig, besonders wegen der knappen Datenlage, was die Kontaktierung einzelner Unternehmen erforderlich machte, um finanzielle und bauliche Daten zu erhalten. Dabei wurde uns viel Vertrauen entgegengebracht, ohne das die Arbeit unmöglich gewesen wäre. Es bleibt zu hoffen, dass in Zukunft immer mehr für die gesamtheitliche strategische Führung des Tourismus und der Beherbergungswirtschaft erforderliche Daten regelmässig und institutionalisiert erhoben werden.

3 Ausgangslage und Problem

3.1 Das Problem der fehlenden finanziellen Nachhaltigkeit von Hotels im Schweizer Alpenraum

Die Schweiz war pionierhaft in der Entwicklung der modernen Ferienhotellerie. Ab etwa Mitte des 19. Jahrhunderts, als sich der Tourismus auf breiter Front zu entwickeln begann, entstand um die Schweizer Seen und in den Bergen eine Vielzahl von Hotels, die am Anfang mehrheitlich im Sommer geöffnet waren. Von Anfang an stellte die Saisonalität der Nachfrage ein Problem bezüglich Wirtschaftlichkeit dar, weshalb schon früh versucht wurde, das Geschäft zumindest zweiseisonal zu gestalten und so die bei Hotels hohen Fixkosten auf mehr Öffnungstage zu verteilen. Heute ist das Thema der Saisonalität umso aktueller und belastet die Wirtschaftlichkeit von vielen Hotelbetrieben besonders im Feriensegment, als sich die Schweiz zu einem eigentlichen Hochkostensland betreffend Aufwand für Bau, Waren und Personal entwickelt hat.³ Der starke Schweizer Franken beeinträchtigt zusätzlich die internationale Wettbewerbsfähigkeit.⁴ Die Hochpreissituation in der Schweiz stellt ein zunehmend existenzbedrohendes strukturelles Problem für die Hotellerie dar, namentlich für die saisonale Ferienhotellerie, das höchstens noch in konjunkturellen Stärkephasen kaschiert werden kann.⁵ Schweizer Hotelangebote, besonders im Mittelklassebereich, sind im internationalen Vergleich preislich oft nicht wettbewerbsfähig, und für eine Senkung der Preise besteht, wenn nicht gleichzeitig die Auslastung überproportional gesteigert werden kann, kein Spielraum. Wie in einer Studie des ITF aus dem Jahr 2011 nachgewiesen wurde,⁶ reichen die Cash-Flows selbst von erfolgreichen Ferienhotels in den Schweizer Alpen (in der zitierten Untersuchung im Oberengadin) nicht aus, um neben den Betriebskosten und den Ersatzinvestitionen auch eine adäquate Verzinsung des investierten Kapitals zu gewährleisten. Die saisonale Hotellerie in der Schweiz ist somit momentan gesamthaft betrachtet finanziell nicht nachhaltig. Der wirtschaftliche Druck lässt

keine oder keine genügenden Renditen mehr zu, mit negativen Folgen für die Kapitalbeschaffung und die Liquidität. Dieser Umstand wirkt sich natürlich auf das Investitionsverhalten aus. Kommerzielle Investorinnen und Investoren haben sich weitgehend aus dem Geschäft zurückgezogen und Hotels schliessen oft ihre Tore respektive werden in Wohnungen umgenutzt, sobald grössere Investitionen anstehen.⁷ Oft wird der Unterhalt vernachlässigt, oder Ersatzinvestitionen werden aufgeschoben. Gemäss Schätzungen würde «eine optimale Investitionstätigkeit zum Erhalt der bestehenden Anzahl Betriebe und des Komfortniveaus» jährliche Bauinvestitionen von mindestens CHF 500 Mio. erfordern. Demgegenüber «liegen die gesamten Investitionen in Hotellerie und Gastronomie derzeit bei plus/minus CHF 400 Mio. pro Jahr».⁸ Dieses jährliche Investitionsdefizit von CHF 100 Mio. bleibt natürlich nicht folgenlos, sondern die Konkurrenzfähigkeit auf der Angebotsseite geht Schritt um Schritt verloren. Zudem werden nicht genügend neue, zeitgemässe Angebote geschaffen.⁹

Die fehlenden Investitionsimpulse in der alpinen Hotellerie wirken sich nicht bloss in einem direkten Sinne nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung der Hotellerie aus, sondern indirekt sind davon die Destinationen negativ betroffen. Destinationen sind Wirkungsgefüge von Leistungsanbieterinnen und -anbietern, die über einen Wertschöpfungsprozess miteinander verbunden und gegenseitig abhängig sind. Das Vorhandensein von stationären Hotelgästen stellt eine zwingende Nachfragegrundlage für verschiedene andere Anbieterinnen und Anbieter touristischer Aktivitäten, wie zum Beispiel Bergbahnen, dar.¹⁰ Ein Wegbrechen bringt diese in wirtschaftliche Gefahr.

Die negativen Entwicklungen im Bereich der Hotellerie wurden in den letzten 50 Jahren durch eine in bekannten Tourismusgemeinden ausserordentlich hohe Dynamik des Zweitwohnungsbaus¹¹ kompensiert und auch

kaschiert, von der einerseits die Bauwirtschaft profitierte und mit der andererseits auch Anbieterinnen und Anbieter in der touristischen Leistungskette wie zum Beispiel Bergbahnen oder Retailer gut leben konnten, geschweige denn die Gemeinden, die wichtige steuerliche Ertragsquellen erschlossen.¹² Selbst für die Hotellerie, die eigentlich unter der Verlagerung von Hotel- auf Zweitwohnungslogiernächte litt,¹³ ergaben sich insofern positive Effekte, als Gewinne aus Zweitwohnungsverkäufen in zunehmendem Ausmass zur Querfinanzierung von Hotelprojekten eingesetzt wurden.¹⁴ Seit Annahme der Zweitwohnungsinitiative (Volksinitiative «Schluss mit dem uferlosen Bau von Zweitwohnungen» vom 11.03.2012) erfolgte allerdings ein abruptes Ende, und die Tourismusindustrie ist wieder vermehrt auf eine finanziell nachhaltige kommerzielle Beherbergung¹⁵ angewiesen, die genügende Erträge in ihrem Kerngeschäft erwirtschaften kann. Dies ist allerdings leichter verlangt als umgesetzt, respektive es besteht eine Kluft zwischen Problemerkennung und -lösung.

3.2 Tiefe Arbeitsproduktivität in Hotels

Den alpinen Ferienhotels fehlt also oft die wirtschaftliche Nachhaltigkeit, was unter anderem auf die hohen Betriebskosten (OPEX), namentlich am Standort Schweiz, zurückzuführen ist. Trotz Kenntnis dieser Umstände wird in der Schweiz stark an der konventionellen Hotellerie festgehalten und immer wieder auf deren Bedeutung aus Wertschöpfungssicht pro Logiernacht – im Vergleich zu anderen Beherbergungsangeboten aus dem Bereich der Parahotellerie oder von Ferienwohnungen – hingewiesen.¹⁶ Daher – und weil ein Hotel generell etwas Spannendes und Anziehendes ist und die Hotellerie in der Schweiz eine lange Tradition hat und standesmässig gut organisiert ist – wird diese Beherbergungsform gegenüber der Parahotellerie und hybriden Angeboten in touristischen Kreisen, aber auch in der Öffentlichkeit, oft stärker beachtet. Aus der

Optik anderer, mehr frequenzabhängiger Leistungsträger wie zum Beispiel der Bergbahnen spielt aber weniger die in der Beherbergung oder gehobenen Restauration erzielte Wertschöpfung eine Rolle; relevanter sind vielmehr der Verkauf von Skibilletten, die – unabhängig vom Gästesegment – einen Einheitspreis haben,¹⁷ sowie andere Umsätze (z.B. in der Pistenrestauration oder beim Verleih von Sportausrüstungen).

Es trifft zu, dass die Wertschöpfung pro Gast in der Hotellerie im Vergleich zur Parahotellerie höher liegt (allerdings ist sie im Vergleich zu anderen Branchen nicht besonders hoch), jedoch ist die Hotellerie mit einer tiefen Arbeitsproduktivität belastet, das heisst pro Mitarbeitendem wird ein vergleichsweise geringer Umsatz erzielt.¹⁸ Darunter leidet die einzelbetriebliche Rentabilität. Mit anderen Worten muss ein hoher Anteil jedes Umsatzfrankens für Löhne aufgewendet werden.¹⁹ Dies gilt, obwohl der Medianlohn im Gastgewerbe mit ca. CHF 4'000.– pro Monat deutlich unter jenem der Gesamtwirtschaft (CHF 5'777.–) liegt und damit den zweittiefsten Wert aufweist, gleich nach den persönlichen Dienstleistungen (z.B. Wäschereien, Coiffeur- und Kosmetiksalons).²⁰

3.3 Bedarf an Alternativen zum Zweitwohnungsbau

Die existierende Ferienhotellerie in den Bergen befindet sich also in einer schwierigen Situation, und neue Impulse sind nötig. Nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative am 11. März 2012 ist die Quersubventionierung durch Zweitwohnungsbau nur noch eingeschränkt möglich, und neue Modelle sind gesucht. Die vorliegende Studie befasst sich einerseits mit der Thematik, an welchen Standorten konventionelle Hotels (Neubauten) allenfalls rentieren können, konzentriert sich andererseits aber besonders darauf, was von den neuen Beherbergungskonzepten, wie sie im Zweitwohnungsgesetz propagiert werden, punkto Rentabilität in Zukunft zu erwarten ist.

3.4 Das Problem aus Bündner Optik

3.4.1 Aktuelle Situation und Entwicklung der Bündner Hotellerie

Die Bündner Hotellerie stagniert seit Jahren. Ein Blick auf die Logiernächtestatistik zeigt über das letzte Vierteljahrhundert einen über

drei Zyklen verlaufenden Frequenzrückgang von nahezu 30%! Während die einzelnen Zyklen konjunkturell bedingte Auf- und Abwärtsbewegungen enthalten, ist die negative Gesamtentwicklung struktureller Natur. Die negative Entwicklung verläuft parallel zu anderen alpinen Ferienregionen der Schweiz, ist aber ausgeprägter.

Entwicklung Logiernächte und Ankünfte in Graubünden 1992–2014 (ohne 2004)

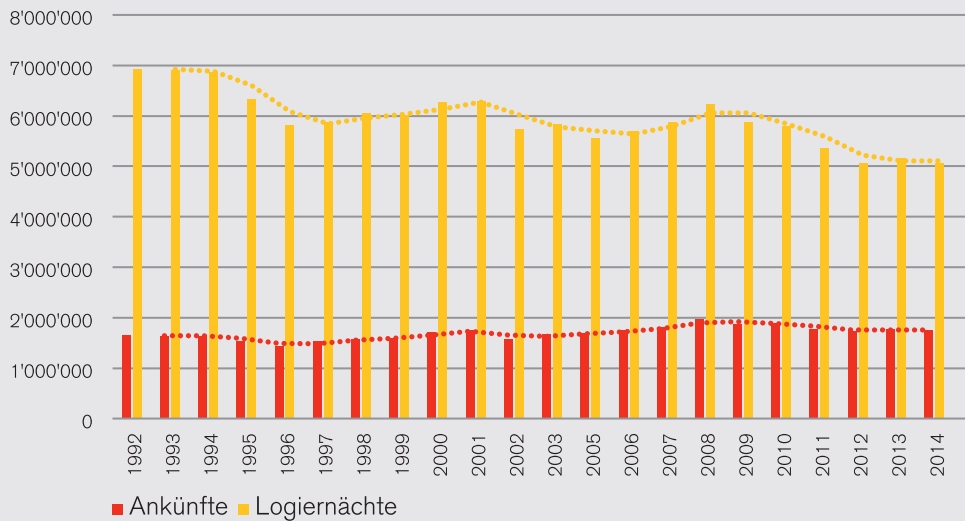


Abbildung 1: Entwicklung der Logiernächte und Ankünfte in Graubünden 1992–2014 (ohne 2004). Quelle: BFS, HESTA

Entwicklung der Hotellogiernächte nach Regionen 1990–2012

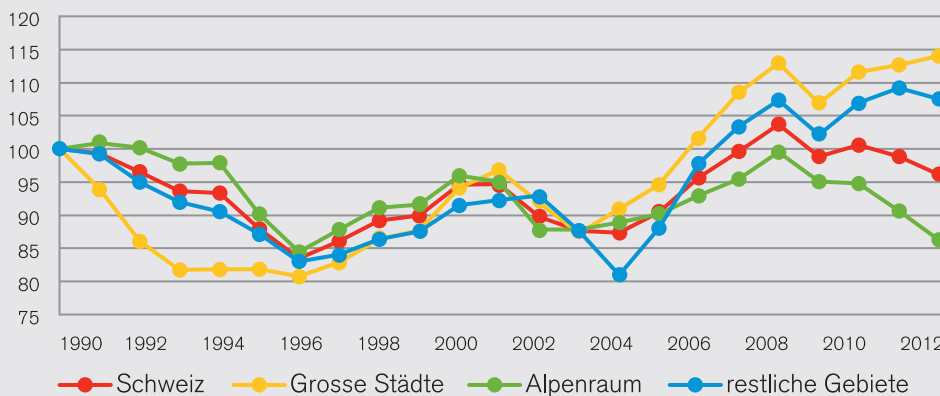


Abbildung 2: Entwicklung der Hotellogiernächte nach Regionen, Basis: Tourismusjahre (November des Vorjahres bis Oktober des laufenden Jahres), (Schätzung Tourismusjahr 2004), Index: 1990 = 100. Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft 2013 (BFS, BAKBASEL)

Damit bestätigt Graubünden den schweizerischen Trend, im Gegensatz zu den direkten Konkurrenten – allen voran Österreich und Deutschland (wobei bei diesem Vergleich nicht zwischen Stadt und Land unterschieden wird).

Gleichzeitig sind die Zimmer- und Bettenauslastungen, betrachtet auf der Bruttoebene (Ganzjahr), ungenügend.

Abbildung 3: Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern. Indexiert, Kalenderjahr 2000 = 100. Quelle: BAKBASEL 2014, S. 24

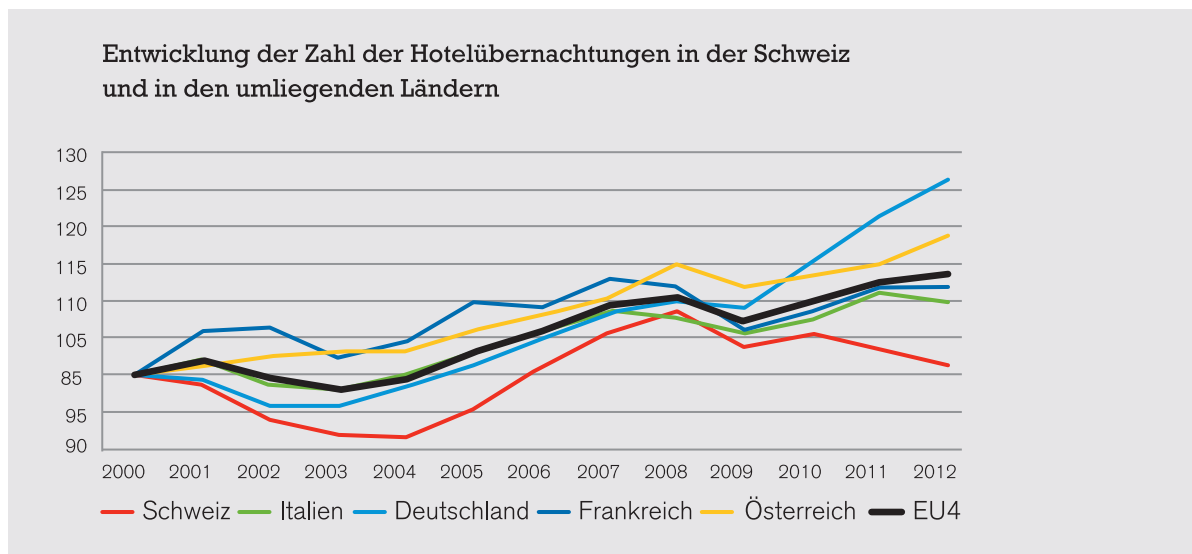
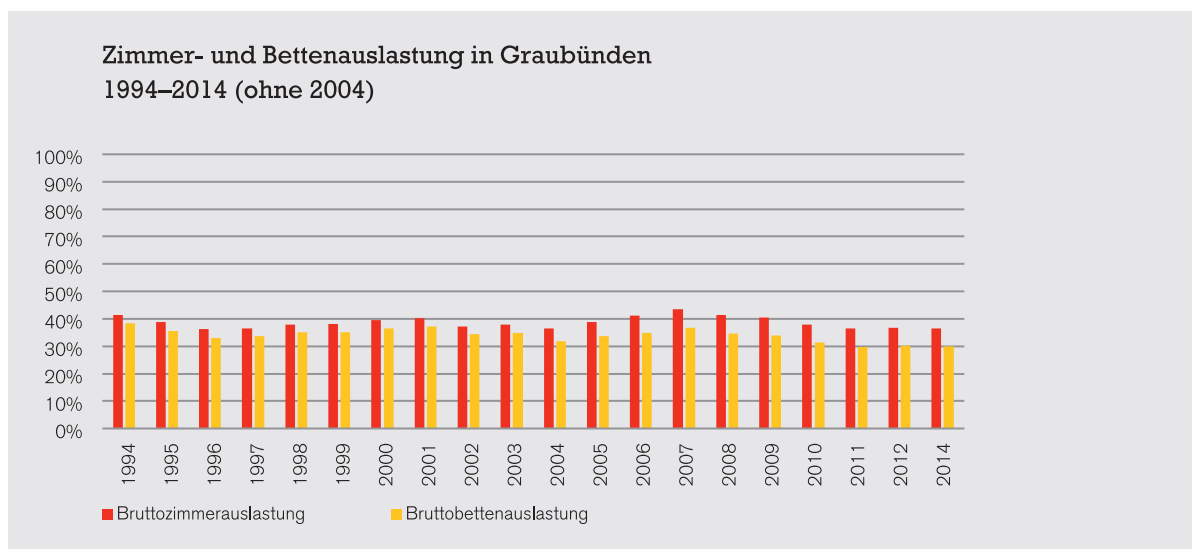


Abbildung 4: Zimmer- und Bettenauslastung in Graubünden 1994–2014 (ohne 2004). Quelle BFS, HESTA



Eine Bruttozimmerauslastung (berechnet auf 365 Tage) von etwa 35% ist für Bestandesbetriebe, aber ganz besonders für neu erstellte, noch nicht abgeschriebene und unter Umständen stark verschuldete Hotelbetriebe, bei Weitem nicht ausreichend. So sind denn auch prominente Konkursfälle in Graubünden bekannt, wie zum Beispiel jener der Stilli Park AG (Hotel Intercontinental Davos), der die Liquidität ausging. In vielen Fällen wird

nicht korrekt abgeschrieben und zur Schonung der Liquidität nicht genügend in Unterhalt und Ersatz investiert. Die Folge davon ist die abnehmende Marktfähigkeit des Produktes, das immer weniger nachgefragt wird, und so schrittweise aus dem Markt austritt.

Aus der beschriebenen Situation resultieren rückläufige Betriebszahlen, die über den ganzen Betrachtungszeitraum festzustellen sind. Auf Destinationsebene sind Unterschiede feststellbar.

**Erfasste Betriebe in Graubünden
1992–2014 (ohne 2004)**

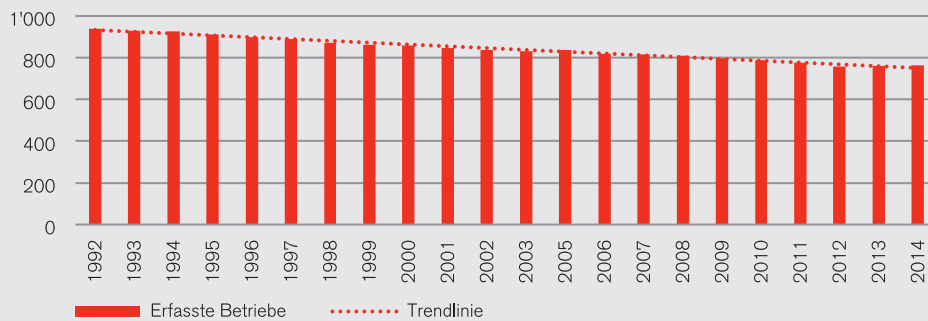


Abbildung 5: Erfasste Betriebe in Graubünden 1992–2014 (ohne 2004). Quelle: BFS, HESTA

**Anzahl Betriebe in ausgewählten Bündner Destinationen
1992–2014 (ohne 2004)**

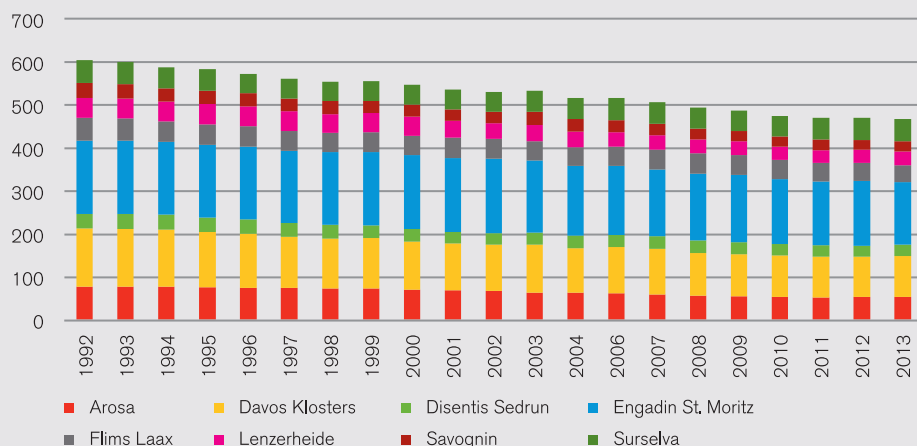


Abbildung 6: Anzahl Betriebe in ausgewählten Bündner Destinationen 1992–2014 (ohne 2004). Quelle: BFS und AWT Graubünden

Gleichzeitig werden die Betriebe im Durchschnitt grösser (was mit Ausnahme der Waadtländer Alpen in sämtlichen Vergleichsregionen zu beobachten ist).

Die Zahl der *vorhandenen Betten* in Bündner Hotels hat sich demgegenüber im Vergleichszeitraum gesamthaft nur geringfügig zurückgebildet, allerdings bestehen regionale Unterschiede.

Abbildung 7: Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2012), durchschnittliche Anzahl Betten pro Betrieb. Quelle: BAKBASEL 2014, eigene Darstellung

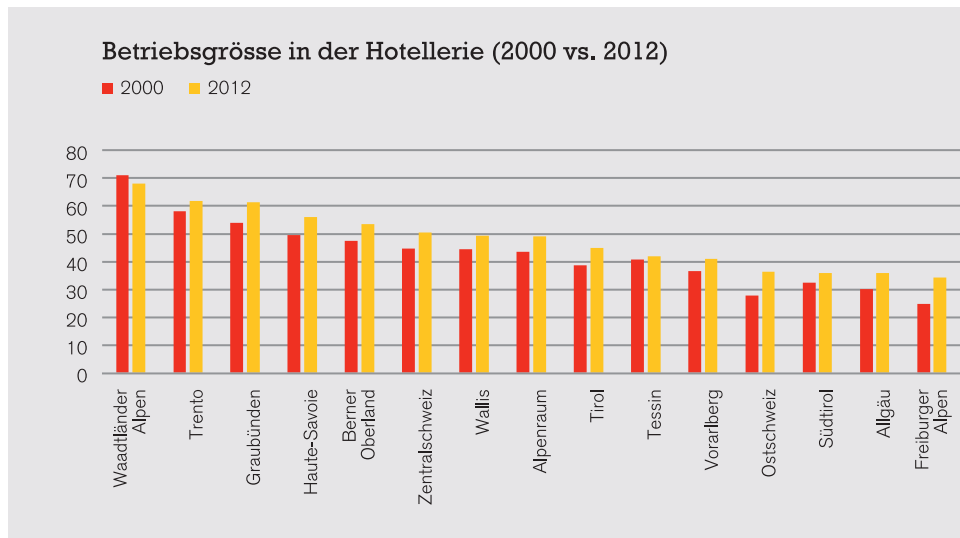
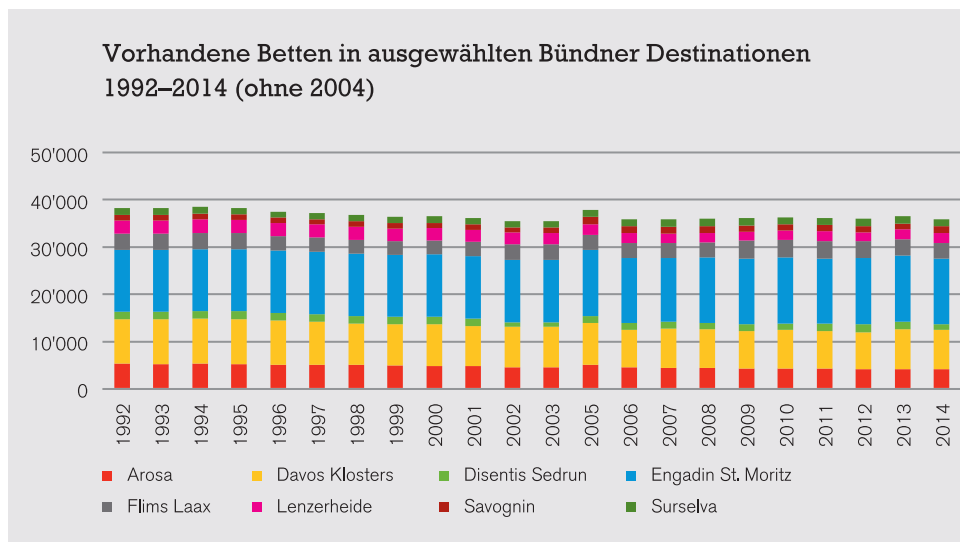


Abbildung 8: Vorhandene Betten in ausgewählten Bündner Destinationen 1992–2014 (ohne 2004). Quelle: BFS und AWT Graubünden



In Zukunft ist mit einem weiteren Rückgang bei den Betrieben zu rechnen, weil nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative nur noch beschränkt Quersubventionierungen durch Zweitwohnungen möglich sind.²¹ Das jährliche Volumen der Querfinanzierung von Beherrbergungsprojekten wird gesamtschweizerisch auf CHF 60–120 Mio. geschätzt,²² das

heisst die jährlichen Investitionsdefizite von geschätzten CHF 100 Mio.²³ werden sich mehr als verdoppeln. Davon betroffen ist besonders das Segment der gehobenen Hotellerie, das hauptsächlich von Quersubventionierungen profitierte.

3.4.2 Positionierungsdefizite

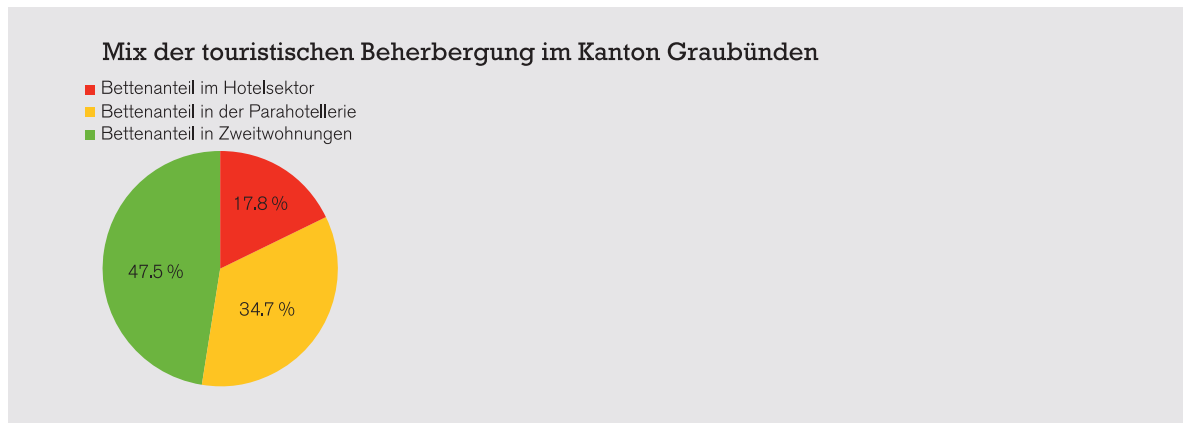
Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, sich vertieft mit den Ursachen für die Logiernächterrückgänge im Allgemeinen und mit den im Vergleich zu anderen Tourismusregionen noch stärkeren Rückgängen in Graubünden zu befassen. Es ist aber anzunehmen, dass ein Hauptgrund in der Positionierung liegt. Wer sich mit der Hotellerie in der Tourismusregion Graubünden befasst, hat grossmehrheitlich mit Freizeittourismus und -hotellerie («Leisure») zu tun und nur am Rande mit Geschäftstourismus («Business»). Dieses Ungleichgewicht ist standortgegeben und hängt mit der vergleichsweise geringen wirtschaftlichen Bedeutung des Kantons zusammen. Freizeitgäste gehorchen aber teilweise anderen Gesetzen als Geschäftsreisende. So sind Erstere zum Beispiel wesentlich preisempfindlicher.

Bei den *Freizeit- oder* Leisuregästen ist zudem zwischen zwei Hauptsegmenten zu unterscheiden, je nach Aufenthaltsmotiv. Entweder sie halten sich an einem Ort auf, weil sie ihre Reise durch eine Region, ein Land oder einen Kontinent dort vorbeiführt. Diese Gäste werden als *Freizeitreisende* bezeichnet. Oder sie kommen an einen Ort, um dort Ferien zu verbringen. Dann handelt es sich um *Feriengäste*. Auch zwischen diesen Segmenten gelten teilweise unterschiedliche Gesetzmässigkeiten. So werden Freizeitreisende durch natürliche und künstliche Attraktionen angezogen, die für einen bestimmten Ort einzigartig sind und diesen ausmachen. Sie zu besuchen, ist erstrebenswert und darf etwas kosten. Auch eine etwas weitere Anreise wird in Kauf genommen. Feriengäste werden weniger durch Attraktionen als durch ein attraktives Gesamtangebot angezogen. Sich in diesem Segment zu positionieren, ist anspruchsvoll und teuer. Während im Winter die einzigartigen und schneesicheren Wintersportangebote Graubündens überzeugen, fällt die Positionierung im Sommer sehr viel schwerer – das Erlebnis in der schönen Natur kann vielerorts im Alpenraum geboten werden – und ist aufwendiger (z. B. bei Events). Weil Sommergäste zudem oft als Familien reisen, sind sie zusätzlich preisempfindlich und weichen schnell auf günstigere Standorte aus, die dank der hohen Mobilität gut erreichbar sind. Dieser Anreiz besteht für Gäste aus der Schweiz umso mehr, als sie von einer hohen Kaufkraft der eigenen Währung profitieren können, aber auch für die ausländischen Kernmärkte, allen voran Deutschland.

3.4.3 Das Problem von Bettenmix und -qualität

Der Mix der touristischen Beherbergung im Kanton Graubünden präsentiert sich wie folgt:

Abbildung 9: Mix der touristischen Beherbergung im Kanton Graubünden. Quelle: BAKBASEL, 2014, eigene Darstellung



Ein Vergleich mit anderen Orten und Regionen zeigt keine wesentlichen Unterschiede im Schweizer Alpenraum. Auffallend ist, dass der österreichische Alpenraum und besonders das Südtirol wesentlich höhere Hotelanteile und nur halb so viele oder noch weniger Zweitwohnungsbetten haben.

Abbildung 10: Mix der touristischen Beherbergung in verschiedenen Destinationen im Alpenraum. Quelle: BAKBASEL, Auswertung Beherbergungsstruktur Tourismusjahr 2013, eigene Darstellung



Die Hotelbetten in Graubünden stehen grossmehrerlich im unteren Segment zur Verfügung. Die Hotelkategorien 1 bis 3 Sterne und die nicht klassifizierten Betriebe, die mehrheitlich klein und einfach sind, machen knapp 84 % der Betriebe und 67 % der Betten aus!

Graubünden hat somit viele Hotelbetten in jenem Segment, das in Zukunft stark unter Struktur Anpassungsdruck steht. Weil das Segment der Zweitwohnungsbetten nicht mehr wachsen kann und neue Hotels angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation einen schweren Stand haben, liegt ein besonderes Augenmerk auf den genannten neuen Beherbergungstypen.

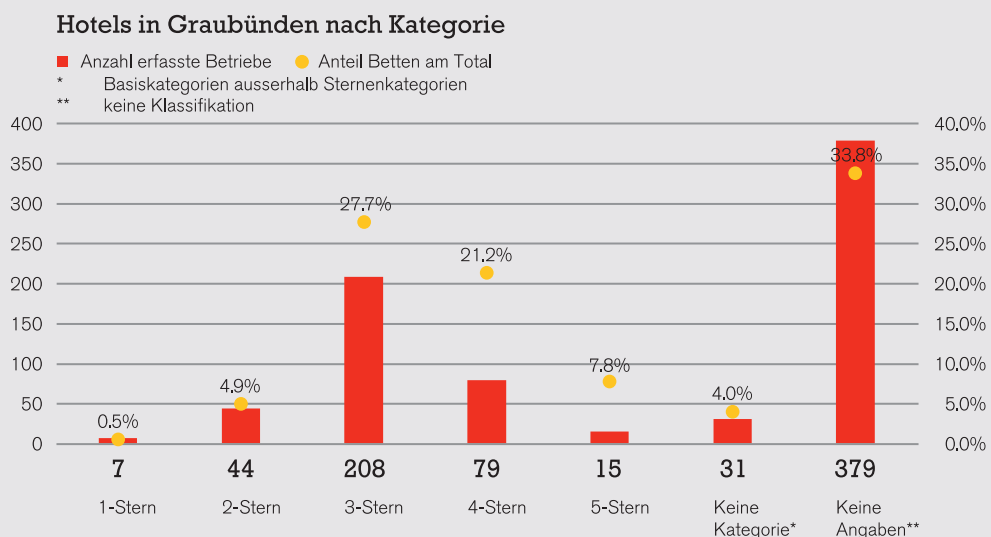


Abbildung 11: Hotels in Graubünden nach Kategorie. Quelle: BFS, Auswertungen AWT Graubünden und PwC (2014)

3.4.4 Unterschiedliche Bedürfnisse je nach Gästesegment

Wie die Grafik hiernach zeigt, sind Feriengäste – anders als Businessgäste oder Freizeitreisende – für andere Beherbergungsangebote als das traditionelle Hotel offen. Wenn dem Hotel der Vorzug gegeben wird, dann hauptsächlich im oberen Segment.

Tabelle 1: Gästetypen und -bedürfnisse, eigene Darstellung

Businessgäste	Leisure: Freizeitreisende	Leisure: Feriengäste
Charakterisierung		
Unterschiedliche Anreisedauer Kurze bis mittlere Aufenthaltsdauer Oft alleinreisend Zeitsensibel Breites Preissegment (je nach Branche und Funktion) Geringe Preisempfindlichkeit Meist Direktbuchung	Mittlere bis längere Anreise, oft Flug Kurze Aufenthaltsdauer Oft Paare oder Gruppen Zeit- und kostensensibel Breites Preisband (je nach Markt) Destinationsentscheid prioritär Direktbuchung und (O)TA	Kurze bis mittlere Anreise, oft PW Mittlere bis längere Aufenthaltsdauer Qualität wichtiger als Zeiteffizienz Oft Paare und Familien Oft Direktbuchung oder über (O)TA Preisempfindlich
Beherbergungsbedürfnis		
Nähe zu Businessort, u.U. im Hotel Schnelle Erreichbarkeit Schneller Check-in und -out Unkompliziertes Hotelbedürfnis: schlafen, essen (Meeting) Funktionalität im Vordergrund Vernetzung (Internet)	Nähe zu Attraktionen Schnelle Erreichbarkeit Schlafen, essen, geringe Zusatzleistungen Funktionalität und Lifestyle Vernetzung (Internet)	Ruhe Grosszügige Raum- und Platzverhältnisse, Flexibilität Zusatzangebote (im Haus oder vor Ort) Lifestyle Vernetzung
Geeignetes Beherbergungsangebot		
Hotels in verschiedenen Preiskategorien, mittleres bis oberes Segment Leistungsumfang Garni bis Vollhotel U.U. mit Tagungsfazilitäten	Hotels in verschiedenen Preiskategorien, unteres bis mittleres Segment Reduzierter Leistungsumfang	Hotel mit hohem Leistungsumfang im gehobenen Segment, grosse flexible Zimmer oder: Appartement/Wohnung mit oder ohne Services

Fazit:

- Graubünden weist eine einseitige Positionierung im Feriengeschäft auf. Es ist noch nicht genügend gelungen, attraktive Angebote im Segment der Ferienreisenden erfolgreich an den Markt zu bringen.
- In seiner Rolle als Ferienecke der Schweiz verfügt Graubünden nur teilweise über das richtige Beherbergungsangebot. Einfache Hotels mit Standardangeboten, die in Graubünden 67 % der Betten ausmachen, entsprechen im heutigen differenzierten Nachfragemarkt nur noch beschränkt den Bedürfnissen von Feriengästen.
- Viele Hotelbetriebe finden ihren Markt nicht mehr und können das kostenbedingte Preisniveau höchstens noch in der Winter-Hochsaison durchsetzen.
- Im gehobenen Preissegment ist ein gutes Angebot vorhanden, für das grundsätzlich eine Nachfrage besteht. Die Betriebe haben aber ebenfalls Mühe, die kostenbedingt hohen Preise am Markt durchzusetzen. Viele Gäste wandern ins günstigere Ausland ab.
- Es besteht ein Bedarf nach qualitativ hochstehenden praktischen Ferienwohnungen, der mit den bestehenden Einheiten nur teilweise abgedeckt werden kann.
- Die bestehenden Zweitwohnungen lösen das Problem wegen mangelnder Vermietungsbereitschaft der Eigentümerinnen und Eigentümer nicht.

4 Lösungsansätze

Während die starken aktuellen Rückgänge auch konjunktur- und währungsbedingt sind, hat die langfristige Abwärtsbewegung strukturelle Ursachen, wie zum Beispiel nicht (mehr) passende Beherbergungsangebote und Positionierungsdefizite. Diese Probleme sind auf verschiedenen Ebenen anzugehen. Der Weg führt zwingend über finanziell nachhaltige Beherbergungsmodelle mit Unternehmen, die sämtliche Kosten aus dem Betrieb (OPEX) und die Immobilienkosten (CAPEX) tragen sowie das investierte Kapital verzinsen können. Nur solche Betriebe ziehen Investitionen an, die für die strukturelle Anpassung zwingend sind.

4.1 Massnahmen auf betrieblicher Ebene

4.1.1 Kostensenkungen

Die betrieblichen Kostensenkungspotenziale bei Sach- und Personalaufwand sind in vielen Hotelunternehmen schon weitgehend ausgeschöpft.²⁴ Zudem setzen die steigenden Erwartungen der verwöhnten Hotelgäste einer Ausdünnung des Serviceangebots aufgrund von Sparmassnahmen enge Grenzen. Die bestehenden kleinbetrieblichen Strukturen behindern die Kosteneffizienz, denn sie lassen eine Nutzung von Skaleneffekten kaum zu. Besonders in kleinen eigentümergeführten Betrieben, an denen in der Schweiz immer noch ein Überhang besteht²⁵, bleibt bei zunehmendem Margendruck oft nur die Möglichkeit, externe Personalkosten abzubauen und durch die Arbeitskraft der Eigentümerin oder des Eigentümers zu ersetzen. Gerade in Familienbetrieben besteht daher die Gefahr der Selbstausbeutung, was mit ein Grund ist, dass die familieninterne Betriebsnachfolge oft nicht gelingt. Seit Jahren wird deshalb auf die Notwendigkeit systemischer Verbesserungen als Ergänzung einzelbetrieblicher Optimierungen hingewiesen, namentlich grösserer Einheiten durch Konsolidierung von Kleinbetrieben in mittlere Unternehmen und durch vermehrte Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene, also

zwischen den Betrieben.²⁶ Weitere Kosteneinsparungen, sei es im Waren- oder Personalbereich, sind – ohne Anpassung der Betriebskonzepte – nur noch über eine Anpassung der Rahmenbedingungen (z.B. Liberalisierung des Güter- und Arbeitsmarktes) möglich, die heute politisch und gesellschaftlich zur Sprache stehen und gefordert werden.²⁷

4.1.2 Steigerung des Umsatzes

Eine Untersuchung der Universität St. Gallen im Auftrag der SGH aus dem Jahr 2002 hat gezeigt, dass das Hotelgeschäft insgesamt primär ertrags- und erst in zweiter Linie kostengetrieben ist.²⁸ Auslastung (Occupancy) und Zimmerrate (Average Daily Rate, ADR) sind demnach *die* Schlüsselgrössen der Hotellerie, denn sie definieren den Grossteil des renditewirksamen Umsatzes. Erst recht gilt diese Aussage nach Erreichen der Gewinnschwelle, denn dann ist jeder zusätzliche Umsatzfranken fast vollständig gewinnwirksam. Demgegenüber ist die Hotelrestauration mit ihren hohen Gestehungskosten schwierig zu rentabilisieren.

Höhere Auslastungen, bezogen auf das ganze Jahr (Bruttobetrachtung), bedingen ein saisonunabhängiges Angebot, sei es im Hotel selbst oder in der Destination. Betriebe in zentrumsnahen Ferienregionen können oft Potenziale im Geschäftstourismus nutzen. Für Hotels in zentrumsfernen Destinationen sind die Möglichkeiten limitiert, ausser es wurde in Spezialanlagen wie zum Beispiel Tagungs- und Spa-Infrastrukturen investiert. Viele Betriebe haben den Weg in diese Richtung eingeschlagen, konnten aber dadurch den erhofften Erfolg nicht erzielen, weil die Gäste zwar die neuen Angebote schätzen, aber dennoch nur in Saisonzeiten kommen oder preisgünstigeren Angeboten im (grenznahen) Ausland den Vorzug geben. Für ausländische Gäste sind spezialisierte Wellness- oder Kinderhotels in der Schweiz generell zu teuer, weshalb es kaum gelingt, eine entsprechende Kundschaft aufzubauen.²⁹ Ausländische Gäste

nehmen das hohe Preisniveau der Schweizer Hotellerie allenfalls im Wintergeschäft in Kauf, wenn ausserordentliche, schneesichere Angebote vorhanden sind. In der Sommerjahreshälfte ist die Situation jedoch schwieriger und die Möglichkeiten auf einzelbetrieblicher Ebene sind limitiert.

Fazit

Viele Hotels haben in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben so gut wie möglich gemacht. Die Verbesserungspotenziale auf betrieblicher Ebene sind weitgehend ausgeschöpft. Eine fundamentale Verbesserung ist nur noch über eine Stärkung der Destinationen möglich. Höhere Jahresauslastungen der Hotels werden dort erreicht, wo die Destinationen entsprechende Voraussetzungen dafür bieten, dies durch natürliche oder künstliche Attraktionen und Events auf der Angebotsseite und durch Marketing- und Sales-Massnahmen auf der anderen. Ein Paradebeispiel ist Zermatt mit dem Matterhorn und mit Events wie «Zermatt Unplugged», mit denen die Nachfrage auch in den sogenannten «shoulder seasons» aufgebaut werden

kann. Nicht alle Destinationen im Schweizer Alpenraum verfügen über die gleich guten Voraussetzungen im Hinblick auf eine Belegung der Ganzjahresnachfrage. Die zentrale Bedeutung der Destination ist aber allgemein erkannt und zunehmend werden zeitgemässe Managementkonzepte (z.B. das St. Galler Modell für Destinationsmanagement³⁰) angewandt.³¹

4.2 Neue Beherbergungstypen

Selbst bei Ausschöpfung der einzelbetrieblichen Möglichkeiten und optimalen Voraussetzungen auf Destinationsebene bleibt die Luft für die Ferienhotellerie in der Schweiz angesichts der geltenden Rahmenbedingungen dünn. Es ist daher wichtig, offen und aktiv nach neuen Beherbergungsmodellen Ausschau zu halten, die vielleicht mit den existierenden Bedingungen und Realitäten besser zurechtkommen können als die verbreiteten Betriebstypen. Dabei geht es vornehmlich um sogenannte hybride Hotels, also Angebote zwischen Hotellerie und Parahotellerie, und um bewirtschaftete Ferienwohnungen.



4.2.1 Definition

Definitionen im Beherbergungsbereich sind unpräzise. Das Problem entsteht schon beim «klassischen» Hotel, für das in der Schweiz keine Legaldefinition existiert.³² Es entspricht dem allgemeinen Begriffsverständnis, dass Hotels den Gästen Angebotsbündel aus Beherbergung, Verpflegung und sonstigen Leistungen anbieten. Grundlegend ist sicherlich die Beherbergungsleistung. Dabei werden dem Gast bestimmte Räume zur temporären individuellen Nutzung zur Verfügung gestellt. Teil des Hotelangebotes sind auch die (tägliche) Reinigung der Zimmer sowie weitere Serviceleistungen wie zum Beispiel Rezeption. Die Verpflegungsleistung kann nur aus dem

Frühstück oder aus Halb- oder Vollpension bestehen. Ergänzend hierzu sind oft weitere Angebote wie z.B. Wellness, Kinderbetreuung oder Seminarräume verfügbar.³³

Wo genau aber die Übergänge zu anderen temporären Beherbergungsangeboten ausserhalb der «klassischen» Hotellerie liegen, ist unklar. So existiert keine klare Trennlinie zwischen Hotellerie und Parahotellerie.³⁴ In der Schweizer Systematik machen Hotels und Kurbetriebe die Hotellerie aus, und Privatquartiere (Ferienhäuser und -wohnungen, die Dritten zur Miete angeboten werden³⁵), Campingplätze, Gruppenunterkünfte, Jugendherbergen, Agrotourismus und Bed & Breakfast stellen die Parahotellerie dar.

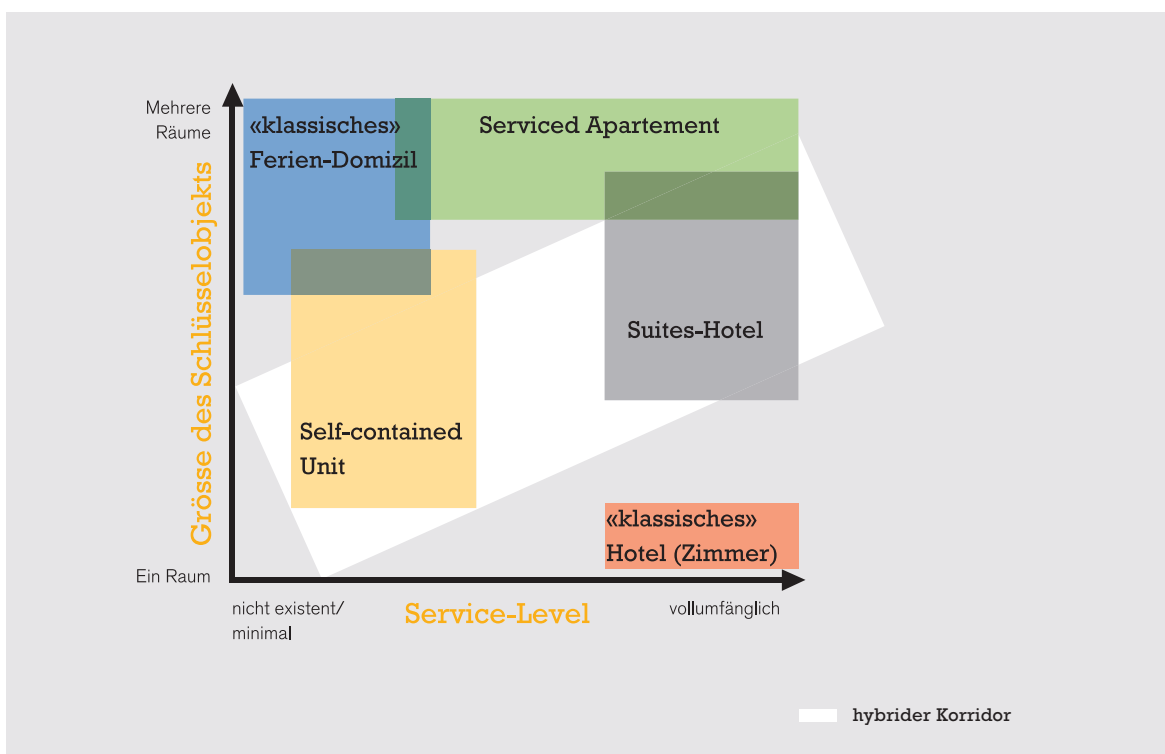
Hotellerie	Parahotellerie
Hotels Kurbetriebe	Ferienhäuser- und -wohnungen Campingplätze Gruppenunterkünfte Jugendherbergen Agrotourismus Bed & Breakfast

Tabelle 2: Betriebstypen der Hotellerie und Parahotellerie

Die Zuordnung zu der einen oder anderen Kategorie erfolgt häufig nicht nach Definitionskriterien, sondern aus Marketingsicht. Beispielsweise lässt sich ein gehobenes Bed & Breakfast, das streng genommen der Parahotellerie zuzurechnen wäre, vielleicht als Design- oder Unique-Hotel besser vermarkten.

Zwischen der Hotellerie und der Parahotellerie liegt das Feld der sogenannten hybriden Hotels.

Abbildung 12: Kommerzielle Beherbergungstypen. Quelle: Bieger/Laesser (2007), S. 11, ergänzt durch Verfasser



Die Übergänge sind fließend. Hybrid bedeutet, dass typische Elemente der Hotellerie mit solchen der Parahotellerie (namentlich von Ferienwohnungen) kombiniert werden. Dadurch werden ehemals starre und unflexible Bewirtschaftungs- und Infrastrukturmodelle flexibilisiert. Dabei geht es einerseits um Hardware- und andererseits um Serviceaspekte. So weichen hybride Hotels vom starren Raumkonzept des klassischen Hotels mit Einzel- und Doppelzimmern, aber ohne separierten Wohnbereich und ohne Kochmöglichkeit, ab und gleichen Ferienwohnungen mit mehreren

Zimmern zum Schlafen, für den Aufenthalt oder zum Kochen und Essen. Mit Bezug auf Dienstleistungen/Services wird aber mehr geboten, als dies bei einer klassischen Ferienwohnung der Fall ist. Ein typisches Element hybrider Angebote ist die Flexibilität, das heisst die Gäste entscheiden selber, ob und wie viele Dienstleistungen sie in Anspruch nehmen wollen (z.B. bezüglich Periodizität und Intensität der Zimmerreinigung, Concierge-Dienstleistungen, Verpflegung, Kinderbetreuung, Animation etc.).

Tabelle 3: Charakteristik von hybriden Hotels

Hotellerie	Hybride Hotels	Parahotellerie
Einzel und Doppelzimmer, allenfalls Mehrbettzimmer Fixes, unflexibles Serviceangebot	Flexibles Raumkonzept Flexibles Servicekonzept	Wenig Serviceleistungen Grosszügiger Wohnraum mit Aufenthalts- und Kochmöglichkeiten

4.2.2 Träge Elemente in der Hotelnation Schweiz beginnen sich aufzulösen

Hybride Beherbergungsangebote befinden sich in der Schweiz erst im Aufbau, denn wir sind ein Hotelland. Die lange Geschichte der Hotellerie prägt unser Denken, was ein Beherbergungsbetrieb ist, respektive wie er zu sein hat, nämlich in der Regel hotelähnlich. Im Vordergrund steht bei der kommerziellen Beherbergung der klassische Hoteltypus. Dies ist auch durch die Tausenden von Hotels und Hotelanlagen vordefiniert, die in den letzten 150 Jahren gebaut wurden und zu einem grossen Teil noch immer existieren.

Das ausgeprägte Denken in Hoteldimensionen kommt auch durch das neue Zweitwohnungsgesetz zum Ausdruck, das in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von mehr als 20 % neue Ferienwohnungen nur zulässt, wenn diese im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebs bewirtschaftet werden. Das heisst, sie müssen im Rahmen von Hotels oder hotelmässigen Residenzen erstellt werden und hotelähnliche Betriebskonzepte aufweisen. Der Text der Verfassungsinitiative hätte durchaus auch andere Lösungsansätze zugelassen.³⁶

Im Gegensatz dazu sind Ferienwohnungen³⁷ zwar vorhanden, aber sie werden meist nicht systematisch (von Unternehmen) bewirtschaftet. Zudem ist das Angebot häufig qualitativ schlecht und intransparent.³⁸ Allerdings gibt es einige Unternehmen in der Schweiz, die sich seit Jahren genau auf dieses Segment spezialisieren. Organisationen wie der Ferienwohnungsvermittler Interhome (Vermittlung)

oder die Schweizerische Reisekasse REKA (eigene Wohnungen) erkennen ihre Chancen, gerade angesichts der Frankenaufwertung, die einen zusätzlichen Preisschub für ausländische Gäste ausgelöst hat, und können von ihrer grösseren Preisflexibilität profitieren.³⁹

Gründe für die wenig dynamische Entwicklung im Hinblick auf neue Formen der kommerziellen Beherbergung hängen natürlich auch mit der in der Schweiz knappen Produktionsressource Boden zusammen. Vor Annahme der Zweitwohnungsinitiative standen Ferienwohnungsprojekte mit Bezug auf den Boden oft in Konkurrenz zum Zweitwohnungsmarkt, wo sich auf einfache Weise schnell Geld machen liess. Der spätere Betrieb der Infrastruktur stellt bei Zweitwohnungen im Gegensatz zu sogenannten Managementimmobilien (z.B. Hotels oder hybride Hotels) keine besondere Herausforderung dar und verläuft analog zu normalem Stockwerkeigentum in Erstwohnungsnutzung. Ein Immobilienentwicklungsunternehmen wird sich, wenn es auf einer Parzelle die Wahl hat, eher auf das rentable Zweitwohnungsgeschäft konzentrieren als auf Hotellerie oder Ferienwohnungen, die mit mehr Risiken verbunden sind und in der Regel schlechter rentieren. Weil Zweitwohnungen in der Vergangenheit besser und teurer verkäuflich waren als bewirtschaftete Wohnungen mit Nutzungsaufgaben oder gar Hotels, konnte für den Boden ein höherer Preis bezahlt werden, das heisst bewirtschaftete Betten waren im Nachteil. Das wird sich nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative ändern.

Weitere limitierende Faktoren liegen im regulatorischen Bereich (z.B. fehlende Rechtsgrundlagen für fraktale Nutzungsrechte, Lex Koller).⁴⁰

4.2.3 Beispiel eines hybriden Hotels

Exemplarisch sei das nahe zur Schweiz gelegene Alpinresort Damüls im Bregenzerwald erwähnt (www.alpinresort.eu), das über einen Mix an verschiedenen Zimmer- und Wohnungstypen verfügt und Dienstleistungen nach Mass anbietet.



Abbildung 13: Alpinresort Damüls, Damüls. Quelle: Alpinresort Damüls

Beispiel: Alpinresort Damüls

Zimmer-/Wohnungstyp	Anzahl Zimmer	Fläche in Quadratmetern	Personenzahl
Doppelzimmer	4	25	2
Superior Suite	2	52	2-4
Appartement Typ A	8	45-52	bis 4
Appartement Typ B	4	52	bis 6
Appartement Typ C	2	61	bis 6
Appartement Typ D	2	83	bis 6

Tabelle 4: Infrastruktur des Alpinresort Damüls



Abbildung 14: Alpinresort Damüls, Damüls. Quelle: Alpinresort Damüls

Tabelle 5: Angebot des Alpinresort Damüls

Angebot	Inkludiert	Optional
Rezeption	X	
Kinderbetten		X
Tiefgarage (1 pro Zimmer/ Appartement)	X	
Spa (Sauna, Dampfbad, Ruheraum)	X	
Persönliche Wellness Tasche mit Tuch und Slippers	X	
Bademantel	Hotelgäste	Appartementgäste
Frühstück	Hotelgäste	Appartementgäste
Brötchenservice		Appartementgäste
Snacks (Automat)		X
Zimmerreinigung täglich	Hotelgäste	Appartementgäste
Internet	X	
Fernseher	X	
Safe	X	
Telefon	X	
Gepäckaufbewahrung am Anreisetag	X	



Abbildung 15: Alpinresort Damüls, Damüls. Quelle: Alpinresort Damüls

4.3 Zulässigkeit neuer Beherbergungstypen vor dem Hintergrund des Zweitwohnungsverbotes

4.3.1 Fragestellung

Am 11. März 2012 wurde die Volksinitiative «Schluss mit dem uferlosen Bau von Zweitwohnungen» mit knapp 50.6 % Ja-Stimmen angenommen. Nach der entsprechenden Verfassungsbestimmung (Art. 75 BV) ist der Anteil von Zweitwohnungen am Gesamtbestand der Wohnfläche einer Gemeinde auf höchstens 20 % beschränkt, wovon ein Grossteil der Schweizer Kommunen im Alpenraum betroffen ist. Es stellt sich die Frage, ob von dieser Quote auch die Ferienwohnungen im Bereich der Parahotellerie und hybride Hotels betroffen sind, die wir im vorliegenden Bericht näher untersuchen.

4.3.2 Enger Ferienwohnungsbegriff

Der Gesetzestext der Zweitwohnungsinitiative überliess die Definition des Zweitwohnungsbegriffs dem Gesetzgeber, der in der Folge eine enge Begriffsdefinition wählte. Die auf den 1. Januar 2013 in Kraft gesetzte und bis zum Vorliegen der Ausführungsgesetzgebung massgebende «Verordnung über Zweitwohnungen vom 22. August 2012» lehnte sich nämlich begrifflich an die «Planungshilfe Zweitwohnungen» des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) an, in welcher unter anderem von «touristisch bewirtschafteten Zweitwohnungen» die Rede ist. Daraus wurde abgeleitet, dass auch touristisch bewirtschaftete Wohnungen, also Ferienwohnungen, zu den Zweitwohnungen gehören. Diese Systematik ist im Zweitwohnungsgesetz (Bundesgesetz über Zweitwohnungen vom 20. März 2015, voraussichtliches Inkrafttreten auf Anfang 2016) übernommen worden.

Folglich sind im Grundsatz in allen Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil grösser 20 % keine neuen Wohnungen möglich, die nicht von Ortsansässigen als permanenter Wohnsitz genutzt werden. Es wurden aber gesetzliche Ventile geschaffen, die Ferienwohnungen unter bestimmten Voraussetzungen ausdrücklich zulassen, dann nämlich, wenn es sich um sogenannte Einliegerwohnungen handelt (ZWG Art. 7 Abs. 2 lit. a), oder wenn die Wohnungen «nicht auf die persönlichen Bedürfnisse des Eigentümers oder der Eigentümerin zugeschnitten sind und im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebes bewirtschaftet werden» (ZWG Art. 7 Abs. 2 lit. b). Dadurch sollte eben gerade «dem Umstand Rechnung getragen (werden), dass der Übergang von der Hotellerie zur Parahotellerie mit Zweitwohnungen immer fliessender wird»⁴¹ und diese Entwicklung nicht verhindert werden soll. Anders als ursprünglich vorgesehen, sind aber sogenannte «Plattformwohnungen», also Wohnungen, die auf einer kommerziell bewirtschafteten Vertriebsplattform wie zum Beispiel AirBnB⁴² angeboten werden, aber nicht durch einen strukturierten Beherbergungsbetrieb bewirtschaftet werden, nicht zulässig.

4.3.3 Strukturierte Bewirtschaftung

In der früheren Diskussion wurde teilweise die Ansicht vertreten, strukturierte Beherbergung sei das Synonym für gewerbliche oder kommerzielle Betriebe,⁴³ was nach Auffassung der Verfasser der richtige Ansatz war. Das finale Zweitwohnungsgesetz ist aber unnötigerweise viel restriktiver ausgestaltet.⁴⁴ Strukturierte Bewirtschaftung bedeutet gemäss Botschaft zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen, dass solche Wohnungen im Rahmen von Hotels oder hotelmässigen Residenzen erstellt werden müssen.⁴⁵ Nach dem massgebenden aktuellen Verständnis handelt es sich um Beherbergungsformen mit hotelähnlichen Betriebskonzepten.⁴⁶ Eine exakte Definition findet sich in Art. 1 Abs. 2 der Verordnung über die

Förderung der Beherbergungswirtschaft (SGH). Strukturierte Beherbergungsbetriebe sind demnach solche, die:

- ^a auf die professionelle und kurzzeitige Beherbergung von Gästen ausgerichtet sind;
- ^b direkt oder über Kooperationspartner weitere hotelmässige Infrastrukturen und Leistungen sicherstellen, die von der Mehrheit der Kundinnen und Kunden beansprucht werden;
- ^c entsprechend positioniert sind und gezielt Kurzzeitgäste bewerben;
- ^d in der Regel mindestens 15 Zimmer oder 30 Betten aufweisen, die in Bezug auf Konzept oder Standort einheitlich sind.

Als strukturierte Beherbergungsbetriebe gelten auch:

- ^a gemischtwirtschaftliche Betriebe, die einen eigenständigen wirtschaftlichen Hotelteil aufweisen;
- ^b hybride Beherbergungsformen, die als einheitlicher Betrieb genutzt werden.

Reine Ferienwohnungsanlagen ohne Zusatzleistungen, ausser einer Endreinigung und einem Schlüsselübergabeservice, sind also nicht mehr zulässig. Eine so enge Auslegung des neuen Verfassungsartikels ist weder nötig noch opportun, weil dadurch das wichtige Segment der Ferienwohnungen unnötig zurückgebunden wird. Es ist nicht wirklich einzusehen, warum generell weitere hotelmässige Infrastrukturen und Leistungen verlangt werden sollen, auch wenn diese in verschiedenen Konzepten und Fällen durchaus sinnvoll sind.

4.3.4 Neue Möglichkeiten der SGH

Die Notwendigkeit zum Umdenken im Hinblick auf Geschäftsmodelle und Betriebskonzepte ist durch die SGH proaktiv aufgenommen worden. So wurde der Beherbergungsbegriff in den Vollzugsbestimmungen der SGH modernisiert, flexibilisiert und auf die Terminologie der Ausführungsgesetzgebung zur Zweitwohnungsinitiative abgestimmt, welche sogenannte «strukturierte Beherbergungsbetriebe» nach wie vor zulässt. «Damit wird sichergestellt, dass der Bund über die SGH in Zukunft die gesamte Breite der im Rahmen der Zweitwohnungs-Ausführungsgesetzgebung weiterhin gewünschten Beherbergungsformen unterstützen kann»⁴⁷, dies in Anerkennung der Tatsache, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Beherbergungsformen immer stärker verschwimmen.⁴⁸ Gerade auch hybride Beherbergungsformen liegen im Fokus der SGH. «Voraussetzung für eine Mitfinanzierung durch die SGH ist, dass der Betrieb insgesamt einheitlich genutzt wird. Damit hat die SGH die Möglichkeit, auch hotelmässige Residenzen mit und ohne Stockwerkeigentum mitzufinanzieren. Als Beispiele können Feriendörfer wie diejenige von REKA genannt werden.»⁴⁹

5 Methodik

5.1 Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative grundsätzlich noch in Betracht kommenden Beherbergungsformen (konventionelle Hotels, Kollektivbeherbergung, hybride Hotels, Ferienwohnungen) im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit/Machbarkeit an bestimmten Standorten im Kanton Graubünden untersucht.

Die Untersuchung erfolgte im Hinblick auf die Frage, ob die Beherbergungsformen mit Appartements und die Kollektivbeherbergung den Hotels wirtschaftlich überlegen sind und ob Unterschiede nach Standorten bestehen.

5.2 Beurteilung der Wirtschaftskraft

Eine Investition lohnt sich immer dann, wenn das investierte Kapital amortisiert und verzinst werden kann. Bei Hotels entspricht das investierte Kapital den Anlagekosten zuzüglich FF&E. Diesen wird zwecks Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der ökonomische Wert der Investition (Ertragswert) gegenübergestellt. Liegt dieser unterhalb der Anlagekosten, so wird die zur Berechnung des Ertragswertes unterlegte Zielrendite unterschritten oder gar ein Verlust erzielt. Ist der Ertragswert höher als die Investition, so ist das Investment – vorbehaltlich der Kosten für das Bauland – bei der gewünschten Zielrendite in Höhe der Kapitalisierungsrate wirtschaftlich sinnvoll oder vice versa eben nicht.

5.3 Bauland

Kommerzielle Beherbergungsprojekte im saisonalen Alpenraum sind generell renditeschwach, wenn keine Umwegrenditen – zum Beispiel durch Verkauf von Zweitwohnungen – genutzt werden können. Es besteht daher wenig finanzieller Raum für den Kauf des Baulandes. Zudem ist es schwierig, den «richtigen» Kaufpreis zu definieren. Aus diesen Gründen wurde das Bauland im Projekt DtC generell mit null eingesetzt. Bei lohnenswerten Projekten (dazu vgl. hinten Kapitel 6, Ergebnisse und Erkenntnisse) besteht ein gewisser Spielraum zur Entschädigung des Baulandes.

5.4 Modell

5.4.1 Ursprüngliche Absicht

Am Anfang des Projektes bestand die Absicht, eine möglichst grosse und flächendeckende Zahl von Beherbergungsbetrieben in Graubünden konkret auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu analysieren und daraus Rückschlüsse zu ziehen. Diese Absicht liess sich wegen Datenmangels nicht umsetzen.⁵⁰ Daher wurde das Vorgehen angepasst und wie hier nach beschrieben modellartig vorgegangen.

Dabei wird auf der Annahme basiert, dass die Erlöse eines Beherbergungsbetriebes in einem bestimmten Angebotssegment durch den Standort respektive die Destination bestimmt werden, während die Betriebs- und Immobilienkosten angebotssegmentspezifisch sind.

Erlöse	Kosten
Sind innerhalb eines Angebotssegments abhängig vom Standort	Sind abhängig vom Angebotssegment und an allen Standorten ähnlich

Tabelle 6: Grundannahmen des Untersuchungsdesigns, eigene Darstellung

5.4.2 Vorgehensschritte

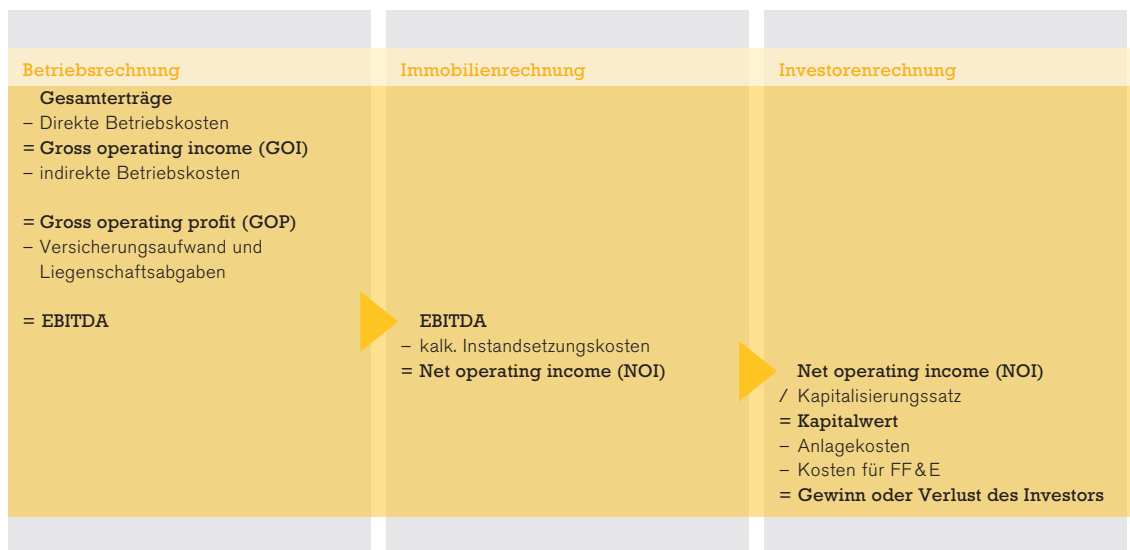
In einem ersten Schritt wurde für jedes Angebotssegment ein durch Grösse und (Service-) Angebot charakterisierter Modellbetrieb definiert. In einem zweiten Schritt wurden konkrete Betriebserlöse von echten Betrieben des jeweiligen Typus an verschiedenen Standorten Graubündens zusammengetragen. Dabei wurde zwischen vier Standorttypen unterschieden.

Die effektiven Werte aus Schritt zwei wurden dann in einem dritten Schritt auf die Modellbetriebe hochgerechnet, unterschieden nach den vier Standorttypen (Matrixbildung). In einem vierten Schritt wurden, basierend auf Kostenstrukturen für Betriebe dieses Typus, die Betriebs- und Immobilienkosten abgezogen und das sogenannte NOI (Net

Operating Income) für jeden Modellbetrieb an einem der vier Standorttypen berechnet. Im fünften Schritt wurden dann, basierend auf den jeweiligen NOI, die Unternehmenswerte berechnet und den Baukosten gegenübergestellt.

Das sogenannte Net Operating Income (NOI) ist eine in der Immobilienwirtschaft verbreitete Grösse und umfasst sämtliche Einnahmen einer ertragsbringenden Immobilie minus die Ausgaben und Wertberichtigungen, die notwendig sind, um die Anlage, ungeachtet von deren Finanzierungsart und steuerlichen Aspekten, zu betreiben und zu unterhalten. Beim NOI handelt es sich somit um den Betrag, der der Eigentümerin oder dem Eigentümer jährlich zur Bezahlung der Steuern und Kapitaldienste zur Verfügung steht, sowie um ihren bzw. seinen Gewinn.

Abbildung 16: Rechnungs-gliederung Betrieb, Immobilie, Investor



5.5 Details

5.5.1 Beherbergungstypen

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns wurden *sechs Beherbergungstypen* definiert, die anhand von Infrastruktur- und Dienstleistungsmerkmalen beschrieben werden. Die betrachteten Beherbergungstypen reichen vom hochklassigen Hotel bis zum einfachen Hotel mit Mehrbettzimmern (Kollektivbeherbergung). Dazu kommen bewirtschaftete Ferienwohnungen im gewöhnlichen und gehobenen Segment (mit Zusatzinfrastrukturen wie zum

Beispiel Spa-Bereiche und eventuell mit optionalen hotelmässigen Serviceleistungen).

Wie in Kapitel 4.2 ausgeführt, ist die Typologisierung besonders im Bereich der hybriden Angebote ein stark vereinfachender Ansatz. Hybride Hotels zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie flexible Infrastruktur- und Bewirtschaftungsstrukturen aufweisen und sich somit der Kategorisierung entziehen. Dennoch sind die ermittelten Ergebnisse als Trendaussagen verwendbar.

Betriebstyp	Beschreibung	Standardgrösse	Nettofläche in m ² nach SIA416 pro Zimmer	Bruttofläche des gesamten Betriebstyps in m ² pro Zimmer	Anzahl Tiefgaragen-Parkplätze
Hotel Standard	Hotel ohne oder mit nur eingeschränkten Dienstleistungen (zum Beispiel Restauration) und niedrigem Ausbaustandard (entspricht der konventionellen 2- bis 3-Sterne-Kategorie)	40 Zimmer	26	38	50
Hotel Mittelklasse	Hotel mit gebräuchlichen Hoteldienstleistungen, gutem Ausbaustandard und oft Pool, Spa, Konferenzräumen. Ausgebaute Restauration (entspricht der konventionellen 3-Sterne-Superior- bis 4-Sterne-Kategorie)	70 Zimmer	32	60	82
Hotel Hochklasse	Hotel mit umfangreichen Dienstleistungen, hohem Ausbaustandard und grosszügigen Zusatzinfrastrukturen wie Pool, Spa, grossflächigen Konferenzräumen und Restaurants/Bar (entspricht der konventionellen 4-Sterne-Superior- bis 5-Sterne-Superior-Kategorie)	110 Zimmer	38	95	125
Kollektivunterkunft	Hotelmässige Kollektivunterkunft mit Mehrbettzimmern	60 Zimmer	25	39	0

Tabelle 7: Beschreibung der Beherbergungstypen Hotelgebäude und Kollektivunterkunft

Betriebstyp	Beschreibung	Standardgrösse/Wohnungsmix	Nettofläche in m ² nach SIA416 pro Appartement	Anzahl Tiefgaragen-Parkplätze
Appartementgebäude Standard	Standard-Ferienwohnungen ohne oder mit nur bescheidener Zusatzinfrastruktur wie Empfang oder Schwimmbad	70 Apartments: – 35 2.5-Zimmer-App. – 20 3.5-Zimmer-App. – 15 4.5-Zimmer-App.	– 29 – 61 – 72	120
Appartementgebäude Luxus	Gehobene Wohnungen mit hohem Ausbaustandard, grosszügigen Zusatzinfrastrukturen wie Wellness-Angebot und eventuell Serviceleistungen	80 Apartments: – 40 2.5-Zimmer-App. – 25 3.5-Zimmer-App. – 15 4.5-Zimmer-App.	– 29 – 61 – 72	140

Tabelle 8: Beschreibung der Beherbergungstypen Appartements

5.5.2 Standorte

Die effektiven Erlöszahlen stammen von Betrieben in ganz Graubünden. Um der grossen Heterogenität Herr zu werden, wurden diese vier Standorttypen mit vergleichbaren Voraussetzungen zugeteilt.

Tabelle 9: Definierte Destinationsräume als Standorttypen

Definierte Standorttypen
– Davos-Klosters
– Lenzerheide-Arosa und Flims-Laax
– St. Moritz-Pontresina (Oberengadin)
– Kleindestinationen (Bivio, Savognin, Disentis etc.)

5.5.3 Gewinnberechnung

5.5.3.1 Erlöse

Ausgangspunkt der Berechnung bildet der Beherbergungsertrag. Dieser wurde uns von Partnern (SGH, STR Global, individuelle Datenlieferanten) anonymisiert zur Verfügung gestellt oder stammt aus eigenen Datenquellen, die wir mit Zustimmung der jeweiligen Betriebe nutzen durften. Eine Beschreibung des verwendeten Datensatzes ist in Anhang A ersichtlich. Restaurationserträge und sonstige Erträge wurden entsprechend ihrem durchschnittlichen Anteil (bei Hotels der entsprechenden Kategorie basierend auf ERFA-Zahlen von hotelleriesuisse) dazugerechnet.

Tabelle 10: Ermittlung weiterer Ertragskomponenten ausgehend von den Beherbergungserträgen mittels Ertragsstruktur

	Ertragsart	Schlüssel
	Ertrag Beherbergung (Ausgangspunkt)	51.8%
+	Ertrag Restauration	43.3%
+	Sonstige Erträge	4.9%
=	Gesamtertrag	100%

Betriebsrechnung Hotels

	Ertrag Beherbergung	CHF ...
+	Ertrag Restauration	CHF ...
+	Sonstige Erträge	CHF ...
=	Gesamtertrag	CHF ...
-	direkter Betriebsaufwand	CHF ...
=	Bruttobetriebs Erfolg (GOI)	CHF ...
-	Verwaltungsaufwand	CHF ...
-	Marketingaufwand	CHF ...
-	Unterhaltsaufwand und FF&E	CHF ...
-	Energie, Entsorgung, Reinigung	CHF ...
-	übriger Aufwand	CHF ...
=	Bruttobetriebsgewinn (GOP)	CHF ...
-	Liegenschaftsabgaben und Versicherungsaufwand	CHF ...
=	EBITDA	CHF ...

Tabelle 11: Berechnungsrastrer für den EBITDA bei Hotels und Kollektivunerkünfte

5.5.3.2 Betriebskosten

Hotels

Die Kostenstrukturen für die einzelnen Beherbergungstypen stammen aus verschiedenen Datenquellen. Für die Hotels konnte auf ERFA-Zahlen von hotelleriesuisse und auf Vergleichszahlen von STR⁵¹ zurückgegriffen werden, sowie auf Erfolgsrechnungen von individuellen Betrieben, die uns zur Verfügung standen. Die letzte Kategorie haben wir bloss zu Plausibilisierungszwecken verwendet. Der EBITDA wurde nach folgendem Muster berechnet:

Bei der Berechnung weggelassen wurden Aufwände für Mieten und Leasing, da diese meist eine untergeordnete Rolle spielen und bei einigen Betrieben oder oft gar nicht vorkommen. Management- und Incentivehonorare wurden ebenfalls nicht berücksichtigt, denn diese fallen in dem in der Ferienhotellerie verbreiteten Modell des Eigentümerbetriebs (Management durch Eigentümerin bzw. Eigentümer oder von ihr/ihm angestellte Geschäftsführung, keine Trennung zwischen Eigentum und Management) nicht an. Die Tabelle hiernach zeigt die Zuordnung der Positionen im Berechnungsrastrer.

Position	Inhalt
Direkter Betriebsaufwand	Warenaufwand Beherbergungsaufwand Übriger Dienstleistungsaufwand Personalaufwand inkl. Sozialleistungen
Indirekter Betriebsaufwand	
Verwaltungsaufwand	Unternehmensleitung Buchhaltungsaufwand Betriebs- und Büromaterial
Marketingaufwand	Werbung Kommissionen
Unterhaltsaufwand	Löhne Unterhalt inkl. Sozialleistungen Unterhalt Immobilien u. Installationen Unterhalt Mobilien, Maschinen, Apparate etc.
Aufwand Energie, Entsorgung, Reinigung	Energie (Strom, Gas, Wasser, Heizung) Reinigung Wäschereinigung Entsorgung
Übriger Aufwand	Fahrzeugaufwand Übriger Betriebsaufwand
Liegenschafts- & Versicherungsaufwand	Sachversicherungen, Patente, Abgaben Liegenschaftsabgaben

Tabelle 12: Positionenzuordnung

Bewirtschaftete Appartements

Die Beschaffung von Betriebszahlen für bewirtschaftete Appartements war generell schwierig, weil hierfür keine zentral erfassten Daten vorhanden sind. Wir haben uns daher entschlossen, bei den prozentuale Bewirtschaftungskosten keine Unterschiede zwischen Standard- und Luxusappartements zu machen, wohl aber bei den Immobilienkosten. Bei den Appartements erfolgte somit eine komprimierte Darstellung der Erlös- und Kostenstrukturen nach folgendem Raster:

Tabelle 13: Berechnungsraster für den EBITDA bei Appartements

	Betriebsrechnung Appartements	
	Ertrag Beherbergung	CHF ...
+	Sonstige Erträge	CHF ...
=	Gesamtertrag	CHF ...
-	Direkter Betriebsaufwand	CHF ...
=	Bruttobetriebserfolg (GOI)	CHF ...
-	Heizkosten	CHF ...
-	Allgemeine Nebenkosten	CHF ...
-	Allgemeine Nebenkosten Wohnung	CHF ...
-	Miete Mobiliar/Einrichtung	CHF ...
-	Antennenkosten	CHF ...
=	Bruttobetriebsgewinn (GOP)	CHF ...
-	Liegenschafts- & Versicherungsaufwand	CHF ...
=	EBITDA	CHF ...

Kollektivunterkünfte

Für die Betriebe mit Mehrbettzimmern wurde die Kostenstruktur einer erfolgreichen Kollektivunterkunft verwendet. Zum Quervergleich wurden die Kostenanteile mit denen der Schweizer Jugendherbergen (Betriebsrechnung gesamt 2013) abgeglichen, sie weisen durchweg ein tieferes Kostenniveau auf.

Tabelle 14: Berechnungsraster Kollektivunterkünfte

	Betriebsrechnung Kollektivunterkünfte	
	Ertrag Beherbergung	CHF ...
+	Ertrag Restauration	CHF ...
+	Sonstige Erträge	CHF ...
=	Gesamtertrag	CHF ...
-	Direkter Betriebsaufwand	CHF ...
=	Bruttobetriebserfolg (GOI)	CHF ...
-	Verwaltungsaufwand	CHF ...
-	Marketingaufwand	CHF ...
-	Unterhaltsaufwand und FF&E	CHF ...
-	Energie, Entsorgung, Reinigung	CHF ...
-	Übriger Aufwand	CHF ...
=	Bruttobetriebsgewinn (GOP)	CHF ...
-	Liegenschaftsabgaben und Versicherungsaufwand	CHF ...
-	Aufwand Mieten und Leasing	CHF ...
=	EBITDA	CHF ...

5.5.3.3 Immobilienkosten

Der Unterhalt von (Beherbergungs-)Immobilien ist ein komplexes Thema.⁵² «Unterhalt» ist ein Oberbegriff. Gemeint ist damit gemäss SIA-Norm 469 «Bewahren oder Wiederherstellen eines Bauwerks ohne wesentliche Änderung der Anforderungen». Der Unterhalt umfasst Instandhaltung, Instandsetzung und Erneuerung, ohne Veränderung.

Während die Unterhaltskosten als direkte Betriebskosten bereits im EBITDA enthalten sind und effektive Werte darstellen, handelt es sich bei den Instandsetzungskosten um kalkulatorische Werte, die aus den Lebenszyklen der einzelnen Anlagenteile hergeleitet wurden (Berücksichtigung der effektiven anstatt der buchhalterischen Nutzungsdauer).

Folgende Massnahmen zählen zur Instandhaltung:

- laufende Reparaturen (verzogene Türen, Fenster usw.)
- periodische Kontrollen (Brandmeldeanlage, Flachdach usw.)
- Serviceabonnements (Lift, Lüftung, Kaminfeger, Ölbrenner, Öltank usw.)
- technische Reinigungsarbeiten (z. B. Fassaden, Rinnen, Lüftungsanlagen usw.)
- Ersatz von einzelnen Teilen, z. B. nur in einer Wohnung (Bodenbelag, Kühlschrank, Kochherd, Badewanne, Waschtisch, Armatur, Heizkörperventil usw.)

Begriff	Definition
Instandhaltung	Instandhaltung bedeutet gemäss SIA-Norm 469 «Bewahren der Gebrauchstauglichkeit durch einfache und regelmässige Massnahmen». Landläufige Begriffe dafür sind Reparaturen und Unterhalt.
Instandsetzung	Instandsetzung bedeutet gemäss SIA-Norm 469 «Wiederherstellen der Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit für eine festgelegte Dauer». Der landläufige Begriff dafür ist Sanierung.
Erneuerung	Erneuerung bedeutet gemäss SIA-Norm 469 «Wiederherstellen eines gesamten Bauwerks oder von Teilen desselben in einen mit dem ursprünglichen Neubau vergleichbaren Zustand».

Tabelle 15: Begriffserklärungen zum Unterhalt

Die Instandsetzung wurde im Projekt DtC mittels STRATUS HOSPITALITY (vgl. dazu Anhang D) ermittelt und als kalkulatorische Grösse eingesetzt. STRATUS ist ein Managementsystem für die Immobilien- und Infrastrukturbewirtschaftung. Es ermöglicht die detaillierte Erhebung des Gebäudezustandes sowie die langfristig ausgerichtete Planung von Instandsetzungen und weiteren Investitionen auf einzelbetrieblicher Ebene oder in der Portfoliobetrachtung. Der Zeithorizont reicht von kurz- bis sehr langfristig. Es sind Aussagen zu einzelnen Objekten, Objektgruppen und ganzen Portfolios möglich. Konkret zur Anwendung kam STRATUS HOSPITALITY, eine im Jahr 2006 durch Bauexperten (Basler & Hofmann, Avireal) zusammen mit der SGH entwickelte Software. Sie basiert auf der Methode STRATUS, mit besonderen eigens für den Hotelbereich entwickelten Bauteilen.

Die ermittelten Werte beziehen sich auf die gesamte Hotelinvestition, das heisst im Wesentlichen auf die Konstruktion, die etwa 45–50 % der Investition (ohne Land) ausmacht, die Gebäudetechnik (25%) und FF&E (12 %).⁵³ FF&E steht für «Furniture, Fixtures and Equipment» und bezieht sich auf alle beweglichen Anlageteile, die keine permanente Verbindung zum Gebäude aufweisen. Zu Furniture gehören etwa Tische und Stühle, zu Fixtures dekorative Beleuchtungselemente und zu Equipment die Ausstattung von Küche und Wäscherei.

Die Instandsetzungskosten sind vom Gebäudezustand abhängig. Weil die ersten Instandsetzungen normalerweise erst ca. 10–15 Jahre nach dem Neubau anfallen, ist das Gebäudealter ein wesentlicher Treiber der Instandsetzungskosten.⁵⁴

Folgende Werte mit Bezug auf die Neubaukosten wurden verwendet:

Tabelle 16: Lineare jährliche Instandhaltungskosten (Annuität) ab dem ersten Jahr nach Neubau

Beherbergungstypen	Appartements		Hotels			Kollektivunterkunft
	Standard	Luxus	Standard	Mittelklasse	Hochklasse	
Kosten in % der Neubaukosten p. a.						
Instandsetzung*	1.2 %	1.5 %	2.8 %	3.9 %	4.2 %	1.1 %

* Mittelwert der jährlichen Instandsetzungskosten von Gebäuden ab Jahr 1 nach Neubau über 50 Jahre

5.6 Bewertung

Die Bewertung erfolgte durch Kapitalisierung des NOI, das heisst mittels der Annuitäten-Methode (im Sinne einer ewigen Rente). Die massgebende Grösse ist dabei der Kapitalisierungssatz.

Idealerweise wird ein Kapitalisierungssatz anhand von erzielten Renditen von vergleichbaren Transaktionen im Markt hergeleitet. Da der Transaktionsmarkt für Hotels in der Schweiz ungenügend transparent ist, bedurfte es eines anderen Ansatzes für die Herleitung eines repräsentativen Kapitalisierungssatzes (Cap Rate). Im vorliegenden Projekt wurden der IPD-Benchmark⁵⁵ und die PwC-Erfahrungswerte als Basis verwendet. Dieser Benchmark basiert auf einer Erhebung von rund 740 Hotels aus zwölf Ländern und weist deren Rendite als Anhaltspunkt für den Nettokapitalisierungssatz aus.

Der Benchmark ist derzeit noch in der Aufbauphase und entsprechend statistisch noch nicht signifikant. Nichtsdestotrotz ist dies aktuell der verlässlichste Ausgangspunkt.

Die vorliegende Studie beruht auf sechs Beherbergungstypen. Diese Typisierung stellt die massgebliche Unterscheidung in Bezug auf die Risikobeurteilung der jeweiligen Investition dar. Innerhalb der Hoteltypen wird je nach Standard und entsprechend der Risiko-einschätzung aus Investorensicht ein Zuschlag gerechnet.

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur Beherbergungstypen im Schweizer Alpenraum betrachtet werden, müssen aufgrund dieser peripheren Lagen ebenfalls Zuschläge vorgenommen werden. Für die Kapitalisierung des Unternehmenswertes fanden daher folgende Kapitalisierungssätze Anwendung: (nachfolgende Tabelle 17 und Tabelle 18)

Beim Managementvertrag ist das Risiko aus Investorensicht höher als beim Pachtvertrag, was einen Zuschlag rechtfertigt. Dieser kommt im Rahmen dieser Studie jedoch nicht zur Anwendung. Es wird von Eigentümer- und Pachtbetrieben ausgegangen, die gleich behandelt werden.

Hotels				
Kapitalisierungssätze (Cap Rates)	Hotel Standard	Hotel Mittelklasse	Hotel Hochklasse*	Kommentar
Basis	4.5 %–5.5 %	4.5 %–5.5 %	4.5 %–5.5 %	IPD-Benchmark und interne Erfahrungswerte PwC
Hotel Standard Zuschlag	0 %–0.5 %	0 %	0 %	Differenz der verschiedenen Standards basierend auf den Renditen des IPD-Benchmarks und PwC Erfahrungswerten
Zuschlag Lage	0.5 %–1.75 %	0.5 %–1.5 %	0.5 %–1.5 %	Zuschläge für vergleichbare Nutzungen ausserhalb der Grosszentren
Cap Rate (Pacht)	5 %–7.75 %	5 %–7 %	5 %–7 %	Summe aller Komponenten
Zuschlag Managementvertrag	1 %–1.5 %	1 %–1.25 %	0.5 %–0.75 %	Zuschlag für erhöhtes Risiko bei Managementverträgen, basierend auf dem IPD-Benchmark und den PwC-Erfahrungswerten
Cap Rate (Managementvertrag)	6 %–9.25 %	6 %–8.25 %	5.5 %–7.75 %	Summe aller Komponenten
Cap Rate für Studie Design to Cost	6 %	6 %	6 %	Ausgewogene Annahme

*Beim Hochklasse-Hotel wird nicht von einem Trophy Asset ausgegangen, da hier tendenziell Renditeerwartungen nicht rational begründet sind.

Tabelle 17: Kapitalisierungssätze für das Net Operating Income der Hotel-Betriebstypen

Appartements und Kollektivunterkünfte				
Kapitalisierungssätze (Cap Rates)	Appartements Standard	Appartements Luxus	Kollektivunterkunft	Kommentar
Basis	4 %–5 %	4 %–5 %	4 %–5 %	IPD-Benchmark und interne Erfahrungswerte PWC
Zuschlag Standort	0 %	0.25 %–0.75 %	0 %–0.5 %	Differenz der verschiedenen Standards basierend auf den Renditen des IPD-Benchmarks und PwC-Erfahrungswerten
Zuschlag Lage	0.5 %–1.5 %	0.5 %–1.75 %	0.5 %–1.5 %	
Finale Cap Rate	4.5 %–6.5 %	4.75 %–7.5 %	4.5 %–7 %	Zuschläge für vergleichbare Nutzungen ausserhalb der Grosszentren
Cap Rate für Studie Design to Cost	4.5 %	5 %	5.5 %	Summe aller Komponenten
				Ausgewogene Annahme

Tabelle 18: Kapitalisierungssätze für das Net Operating Income der Betriebstypen Appartements und Kollektivunterkunft

5.7 Baukosten

Die Baukosten für die berechneten sechs Beherbergungstypen in der im Projekt DtC definierten typischen Dimension beruhen auf Schätzungen von Implenia Schweiz AG, basierend auf tatsächlich realisierten und nachkalkulierten Projekten. Folgende BKP-Positionen, welche für die Beherbergung relevant sind, wurden miteinbezogen:

Baukostenplan (BKP)
BKP 1: Vorbereitungsarbeiten
BKP 2: Gebäude
BKP 3: Betriebseinrichtungen
BKP 4: Umgebung
BKP 5: Baunebenkosten
BKP 9: Ausstattung

Tabelle 19: BKP-Positionen in den Anlagekosten

Die Ausstattung wird bei allen Beherbergungstypen pauschal mit 12% der Baukostensumme (BKP 1–5) berücksichtigt. Dieser Wert deckt sich mit dem gängigen branchenüblichen Wertansatz für FF&E. Ein Wert für das Grundstück (BKP 0) wurde, wie in Kapitel 5.3 erläutert und begründet, nicht in Ansatz gebracht.

Generell gilt anzumerken, dass die Erstellungskosten, auch innerhalb eines bestimmten Beherbergungstypus, aufgrund von lagebezogenen und konstruktiven Unterschieden erhebliche Differenzen zu den im Projekt DtC angeführten Anlagekosten (nach unten und oben) aufweisen können.

5.8 Einschränkungen

5.8.1 Keine umfassende Analyse der Kundenbedürfnisse

Es ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, die Bedürfnisse von alpinen Sommer- und Wintergästen umfassend zu untersuchen und darzustellen und daraus Ideen für neue Beherbergungskonzepte abzuleiten, sondern das Ziel liegt darin, die für die Schweiz noch wenig untersuchten neuen Typen der kommerziellen Beherbergung (die sich von der Hotellerie im Wesentlichen in einem anderen Mix von Infrastruktur- und Servicemodell unterscheiden) im Hinblick auf ihre Rentabilität zu untersuchen. Angesichts der neu entwickelten Angebote wie zum Beispiel der Privalodge auf der Lenzerheide (<http://www.privalodge.ch/>), des Rocksresort in Laax (<http://www.rocksresort.com/de/hotel-flims-laax-falera/>) oder des Feriendorfes Walserland im grenznahen Damüls (<http://walserland.at/de/>) mit grosszügigen, modernen Wohnungen darf allerdings angenommen werden, dass Feriengäste nicht mehr zwingend nur das Infrastruktur- und Servicemodell des klassischen Hotels nachfragen, sondern für bestimmte Bedürfnisse – vor allem bei Ferien mit einem festen Aufenthaltsort – hybriden Angeboten den Vorzug geben.⁵⁶

5.8.2 Verschwommene Typologien im hybriden Bereich

Hotels lassen sich durch standardisierte Typologiemerkmale (Lage, Preis, Ausstattung, Serviceintensität) in der Regel recht gut einordnen, zum Beispiel nach Sternekategorien. Solche Typologien entfallen bei hybriden

Angeboten, die sich ja gerade dadurch charakterisieren, dass sie starre Infrastruktur- und Bewirtschaftungsstrukturen verlassen. Das beeinträchtigt natürlich die Vergleichbarkeit. Um im Rahmen dieser Studie dennoch Aussagen machen zu können, waren bei den hybriden Angeboten pauschale Zuordnungen unumgänglich. Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

5.8.3 Pauschalisierung der Preise und Auslastungen

Es ist unbestritten, dass die Preise und Auslastungen von hardwaremässig vergleichbaren Hotelanlagen und anderen Beherbergungsangeboten in der gleichen Destination nicht identisch zu sein brauchen. Von entscheidendem Einfluss ist das Management. Diesem Umstand wird in dieser Arbeit nicht Rechnung getragen, sondern es erfolgt eine gewisse Typisierung und Pauschalisierung. Diese Einschränkung ist vertretbar, denn es geht um grundsätzliche Aussagen und nicht um konkrete einzelbetriebliche Analysen und Berechnungen.

5.8.4 Keine Empfehlungen für einzelbetriebliche Optimierungen

Die Arbeit zielt schlussendlich nicht darauf ab, Kosteneinsparungspotenziale (z.B. durch Verbesserung der innerbetrieblichen Prozessabläufe oder die Art der Bauausführung) zu identifizieren, wie dies vielleicht angesichts des verwendeten Begriffs «Design to Cost» vermutet werden könnte, sondern es werden durchschnittliche Kostenstrukturen unterlegt, wie sie aus Vergleichsbetrieben übernommen werden konnten.

5.8.5 Teilweise beschränkte Datenbasis

Die erlösbezogene Datenlage ist für einzelne Standorte und Beherbergungstypen, namentlich für Hotels, durchaus ansprechend, aber dennoch nicht repräsentativ. Das Gleiche gilt auch für die unterlegten Kostenstrukturen. Die Datenlage bei Kollektivunterkünften und hybriden Angeboten ist generell eher schwach. In Kleinstdestinationen existieren kaum Mittelklasse- und Luxushotels sowie Luxusappartements. Gesamthaft kommt den im Rahmen dieser Arbeit erfolgten Berechnungen nur exemplarische Bedeutung zu, von der andere nicht im Sample enthaltene Betriebe durchaus deutlich abweichen können. Unabhängig von dieser Limitierung lassen sich dennoch gewisse Basiskenntnisse gewinnen. Verbindliche Aussagen würden jedoch eine wesentlich breitere Datenbasis bedingen, die nicht vorhanden ist.

5.8.6 Keine Untersuchung der Finanzierungsaspekte

Hybride Hotelangebote sind oftmals auch mit anderen Finanzierungsformen – neben klassischem Eigenkapital und Fremdkapital in Form von Hypothekarkrediten an die Hoteleigentümerin bzw. den Hoteleigentümer – verbunden.⁵⁷ Es ist denkbar, dass durch die Verwendung von alternativen Finanzierungsmodellen und -quellen ein Lösungsbeitrag zur notorischen Finanzierungsproblematik geleistet werden kann. Dessen ungeachtet wird in dieser Arbeit die Finanzierungsthematik nicht weiter erörtert, weil die Finanzierung keinen direkten Einfluss auf den Unternehmenswert hat, der hier im Zentrum steht.



6 Ergebnisse und Erkenntnisse

6.1 Betriebsrechnung

6.1.1 Hotellerie

Auf Ebene der Betriebsrechnung zeigt sich, dass alle Beherbergungstypen an allen Standorten positive operative Ergebnisse vor Abschreibungen, Steuern, Zinsen und Amortisationen (EBITDA) erwirtschaften.

EBITDA total	Kleindestinationen	Lenzerheide-Arosa Flims-Laax	Davos-Klosters	St. Moritz-Pontresina
Hotel Standard	CHF 135'016	CHF 249'860	CHF 134'038	CHF 100'041
Hotel Mittelklasse	Nicht definiert	CHF 326'624	CHF 290'327	CHF 519'712
Hotel Luxus	Nicht definiert	CHF 1'179'070	CHF 972'253	CHF 1'811'961
Appartementgebäude Standard	CHF 533'424	CHF 1'280'878	CHF 1'198'958	CHF 1'339'010
Appartementgebäude Luxus	Nicht definiert	CHF 1'148'953	CHF 2'054'284	CHF 3'997'011
Kollektivunterkünfte	CHF 12'416	CHF 189'200	CHF 211'396	CHF 383'855

Tabelle 20: Vergleich EBITDA absolut

Die graduellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Hoteltypen sind betriebsgrößenbedingt und lassen daher keine Rückschlüsse zu. Ein Vergleich auf horizontaler Ebene, also innerhalb des gleichen Beherbergungstyps an verschiedenen Standorten, ist aber zulässig und durchaus interessant.

Bei den Standardhotels liegt der Destinationstypus Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax deutlich vor den anderen Destinationstypen, das heisst die dort in dieser Kategorie positionierten Betriebe haben ertragsseitig bessere Voraussetzungen, die operativen Kosten zu tragen.

EBITDA Hoteltyp Standard

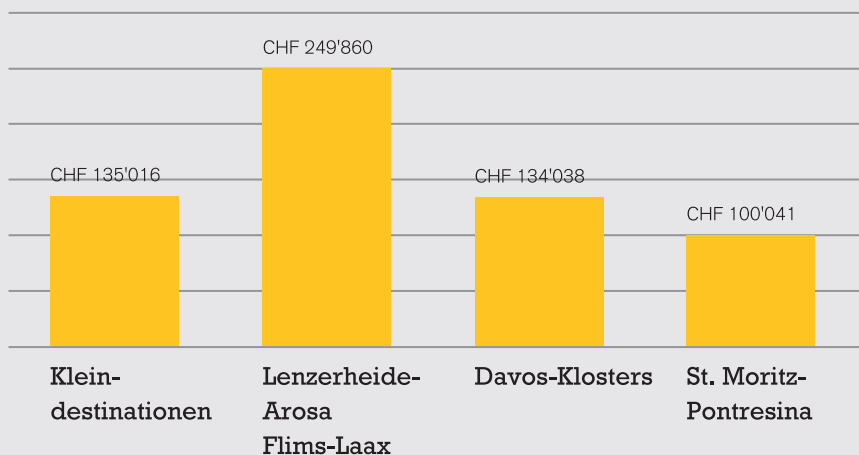
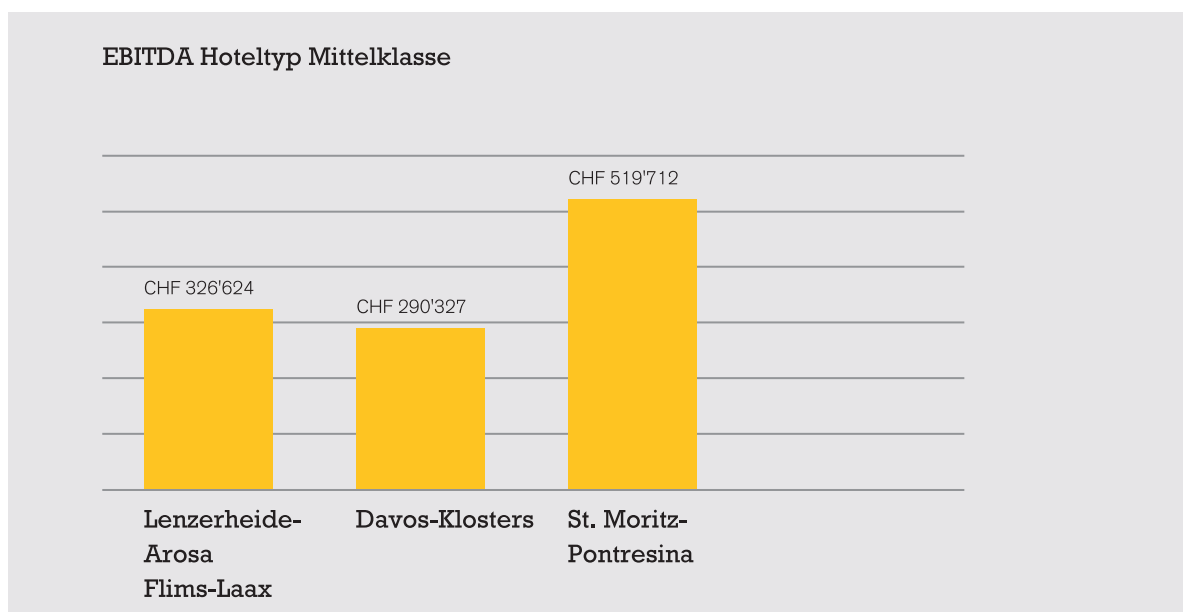


Abbildung 17: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Standard

Hinsichtlich der absoluten Höhe des EBITDA der Standardhotels in den drei schwächeren Destinationstypen ist anzumerken, dass diese für Gewerbebetriebe dieser Grösse relativ tief ausfallen. Bei diesem Beherbergungstypus schneiden international renommierte Destinationen wie St. Moritz-Pontresina oder Davos-Klosters sogar schlechter ab als Kleindestinationen. Mit anderen Worten wirken sich die Standortmerkmale dieser Destinationstypen in diesem Segment nicht positiv aus.

Anders im Bereich der Mittelklassehotels: Im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina erzielt dieser Hoteltypus den höchsten EBITDA. Dieser liegt ca. 59 % höher als im zweitbesten Destinationstypus. Die Destinationstypen Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax und Davos-Klosters liegen auf klar tieferem Niveau nahe beisammen.

Abbildung 18: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Mittelklasse



Bei der Betrachtung der Luxushotellerie zeigt sich dieselbe Rangverteilung der Destinationstypen wie bei den Mittelklassehotels. Der Destinationstyp St. Moritz-Pontresina erzielt im Vergleich zu den beiden anderen Destinationstypen ein deutlich besseres Resultat (+54 % im Vergleich zum Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax bzw. +86 % im Vergleich zum Destinationstyp Davos-Klosters).

EBITDA Hoteltyp Luxus

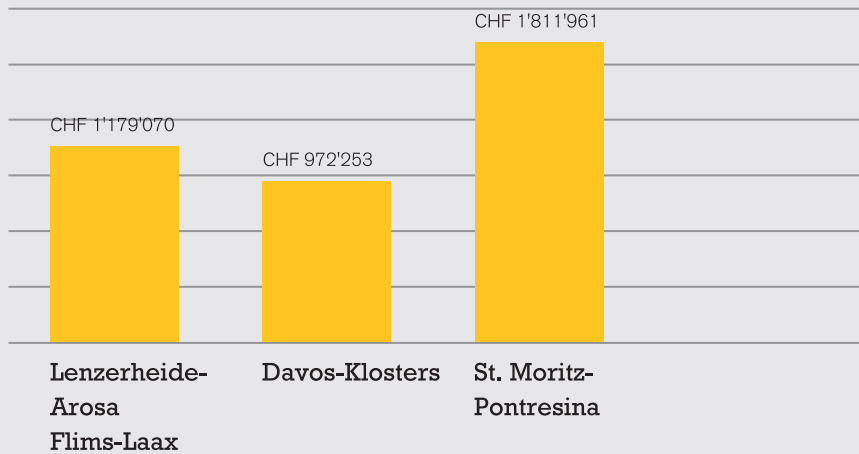


Abbildung 19: EBITDA-Vergleich Hoteltyp Luxus

Ein Vergleich der Betriebsergebnisse auf Zimmerebene zeigt, dass die Luxushotellerie in allen Destinationstypen, in denen sie vorhanden ist, die Nase vorn hat. Im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina ist die Differenz zu den anderen Hoteltypen besonders gross.

EBITDA pro Zimmer bei den Hoteltypen

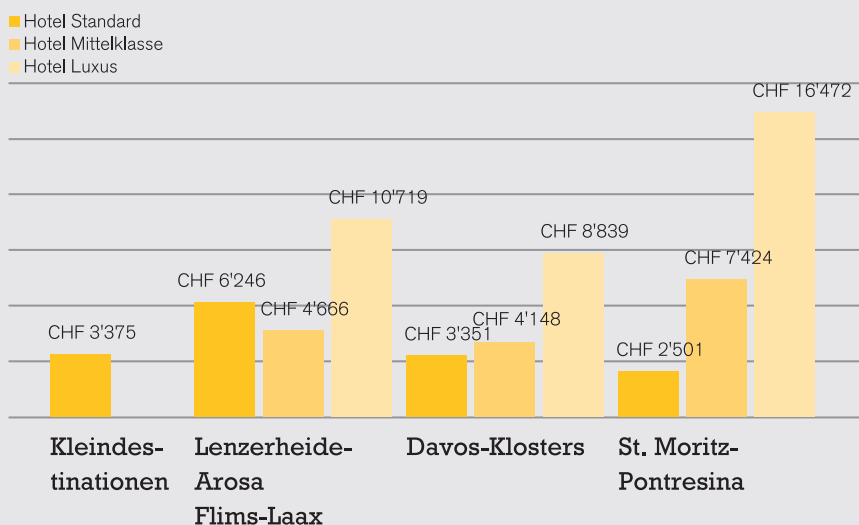
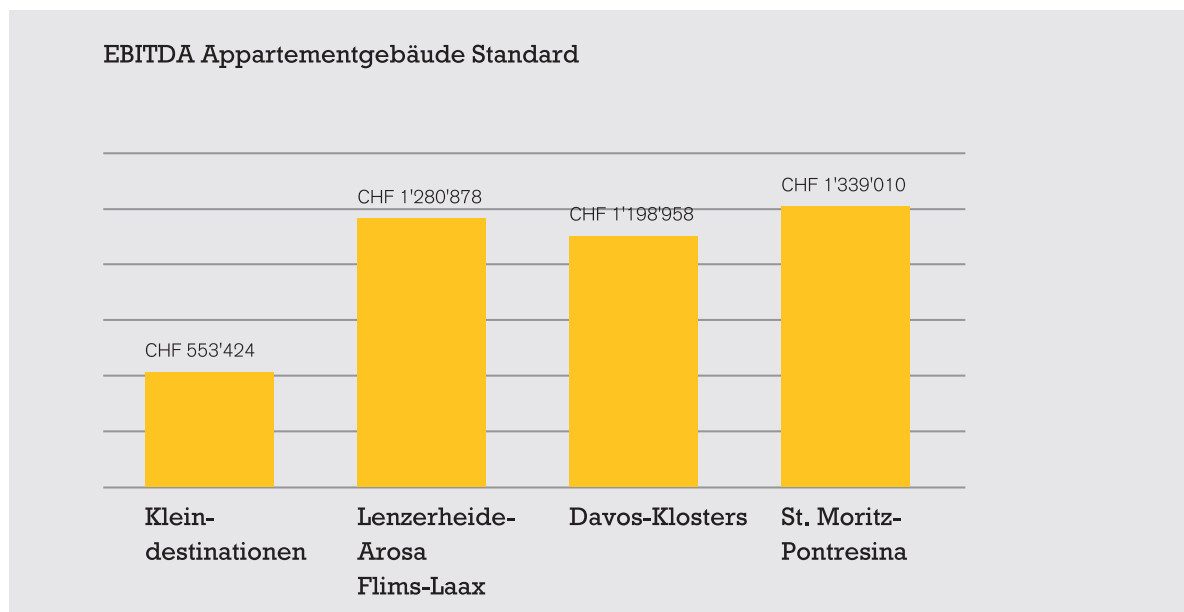


Abbildung 20: EBITDA-Vergleich pro Zimmer bei den Hoteltypen

6.1.2 Appartements

Augenfällig ist, dass dieser Beherbergungstyp in Kleindestinationen ein deutlich geringeres Betriebsergebnis erwirtschaftet, als in den anderen Destinationstypen. Ferienwohnungen sind also an grösseren und bekannteren Destinationen mit einem breiten Angebot wesentlich erfolgreicher als in Kleindestinationen.

Abbildung 21: EBITDA-Vergleich
Appartementgebäude Standard



Während der EBITDA bei den Standardappartements in den grösseren Destinationen weniger stark variiert, weisen die EBITDA der Luxusappartements starke Unterschiede auf. Vor allem der Destinationstyp St. Moritz-Pontresina sticht mit einem deutlich höheren Betriebsergebnis hervor.

EBITDA Appartementgebäude Luxus

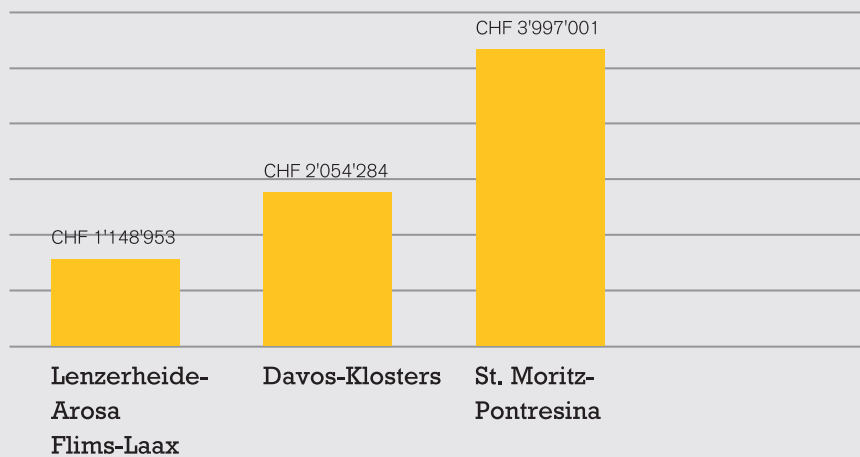


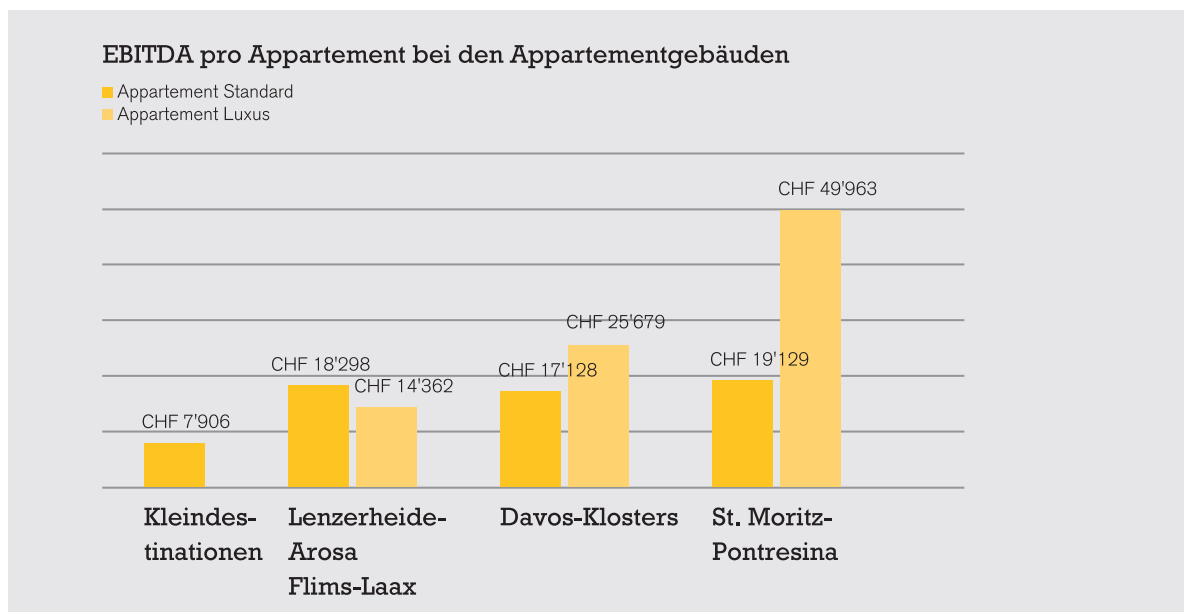
Abbildung 22: EBITDA-Vergleich Appartementgebäude Luxus



Das Hochgrat, Oberstaufen. Quelle: Alpstein Projekt GmbH

Bezüglich der Unterschiede des EBITDA pro Appartement fällt auf, dass Luxuswohnungen in den Destinationstypen Davos-Klosters und St. Moritz-Pontresina einen deutlich höheren EBITDA aufweisen als Standardwohnungen. Im Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax ergibt sich demgegenüber ein umgekehrtes Bild, hier schneiden die Standardapartements besser ab.

Abbildung 23: EBITDA-Vergleich Typen von Appartementgebäuden



6.1.3 Kollektivunterkünfte

Bei den Kollektivunterkünften zeigt sich, dass diese in Kleindestinationen nur ein schwach positives EBITDA-Ergebnis erreichen. Ähnlich wie bei den Standard- und Mittelklassehotels liegen die Destinationstypen Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax und Davos-Klosters relativ eng zusammen, wohingegen St. Moritz-Pontresina einen deutlich besseren Wert verzeichnet (+82% im Vergleich zu Davos-Klosters).

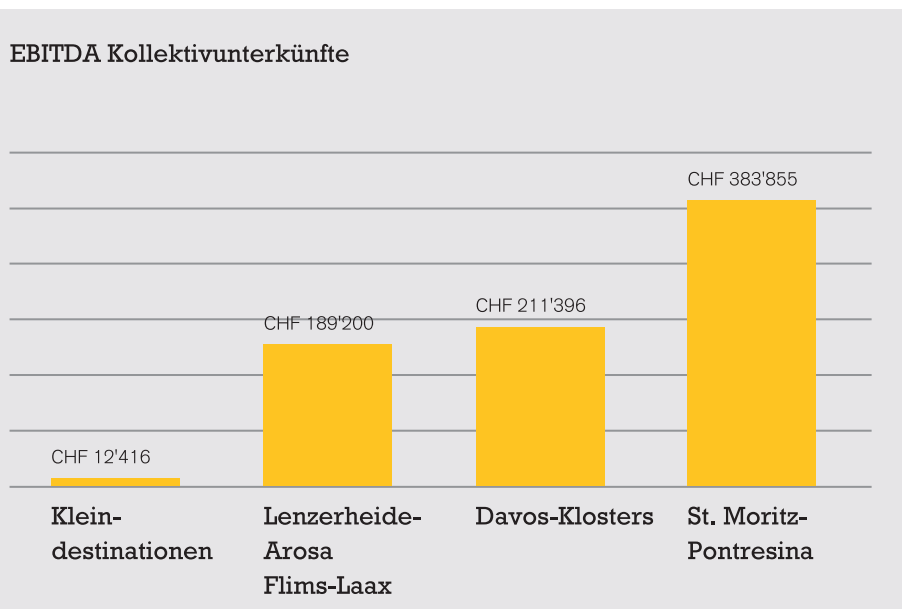


Abbildung 24: EBITDA-Vergleich Kollektivunterkünfte

Fazit Ebene Betriebsrechnung:

- Alle Betriebstypen erreichen auf operativer Ebene positive Ergebnisse.
- Kleindestinationen schneiden bei sämtlichen Typen der kommerziellen Beherbergung markant schlechter ab. Die operativen Ergebnisse fallen teils sehr tief aus, sodass fraglich ist, ob eine unternehmerische Existenz davon bestritten werden kann.
- Ein internationales Renommee kommt der Standardhotellerie nicht automatisch zugute. In diesem Segment schneidet der Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax am besten ab.
- Mittelklasse- und Luxushotels schneiden im Destinationstypus St. Moritz-Pontresina klar besser ab, als an den anderen Standorten.
- Standardappartements erzielen in allen Destinationstypen ausser den Kleindestinationen vergleichbare Ergebnisse, die deutlich positiv sind.
- Bei den Gebäuden mit Luxusappartements werden die weitaus besten Resultate im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina erzielt.
- Kollektivunterkünfte werden ebenfalls vom Standort beeinflusst. Während sie in Kleindestinationen auf Ebene der Betriebsergebnisse nur knapp positiv sind, führt die internationale Ausstrahlung von St. Moritz-Pontresina zu den stärksten Betriebsergebnissen. Die Destinationstypen Davos-Klosters und Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax bewegen sich im Mittelfeld.
- Der Destinationstyp Davos-Klosters erreicht in allen Segmenten der kommerziellen Beherbergung nur durchschnittliche Ergebnisse.



6.2 Immobilienrechnung

6.2.1 Generelle Betrachtung

Bezieht man die betriebstypspezifischen kalkulatorischen Instandsetzungskosten in die Betrachtung mit ein, ergibt sich für die unterschiedlichen Beherbergungstypen ein sehr heterogenes Bild. Während die Hotellerie von fast durchweg negativen NOI gekennzeichnet ist, weisen die Betriebstypen mit

Appartements positive Werte auf. Es darf davon ausgegangen werden, dass diese Betriebstypen an den genannten Standorten in der Lage sind, ihre nötigen Modernisierungsmassnahmen langfristig aus eigener Kraft zu finanzieren.

Bei den Kollektivunterkünften zeigt der NOI in Kleinstdestinationen einen negativen Wert, in den anderen drei Destinationstypen werden positive Werte ausgewiesen.

NOI total	Kleinstdestinationen	Lenzerheide-Arosa Flims-Laax	Davos-Klosters	St. Moritz-Pontresina
Hotel Standard	CHF -93'245	CHF 21'598	CHF -94'224	CHF -128'221
Hotel Mittelklasse	Nicht definiert	CHF -438'388	CHF -474'685	CHF -245'300
Hotel Luxus	Nicht definiert	CHF -678'548	CHF -885'365	CHF -45'657
Appartementgebäude Standard	CHF 123'294	CHF 850'748	CHF 768'828	CHF 908'880
Appartementgebäude Luxus	Nicht definiert	CHF 520'159	CHF 1'425'490	CHF 3'368'217
Kollektivunterkünfte	CHF -81'414	CHF 95'370	CHF 117'566	CHF 290'025

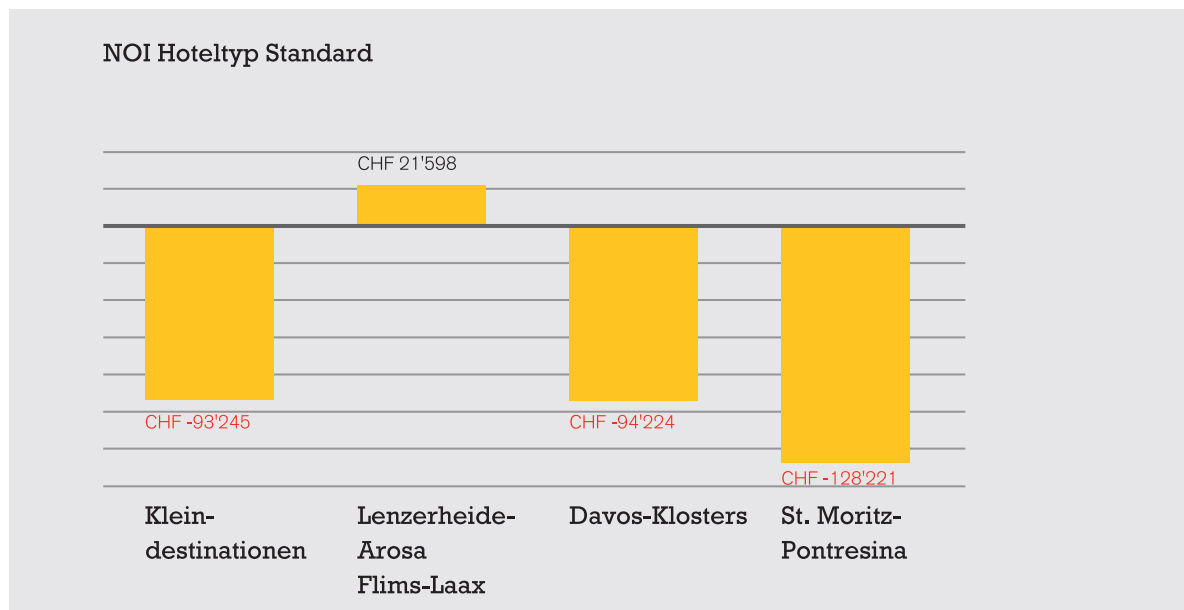
Tabelle 21: Net Operating Income absolut



6.2.2 Typusspezifische Betrachtung

Bei den Hotels ist nur der Hoteltyp Standard im Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax in der Lage, seine für den Substanzerhalt notwendigen Mittel langfristig aus dem operativen Geschäftsbetrieb zu erwirtschaften.

Abbildung 25: NOI-Vergleich
Hoteltyp Standard



NOI pro Zimmer bei den Hoteltypen

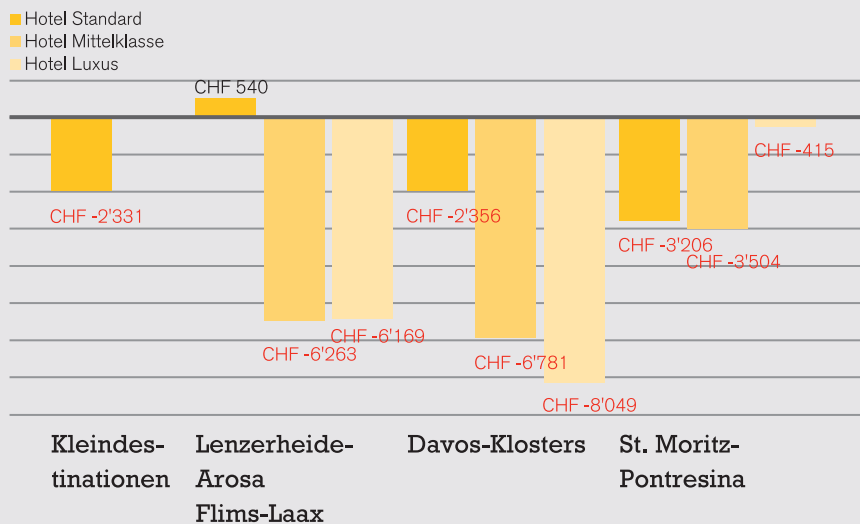


Abbildung 26: NOI-Vergleich pro Zimmer

Bei den Mittelklasse- und Luxushotels ist das Net Operating Income in allen Destinationstypen negativ. Die absolute Höhe der Werte zeigt jedoch, dass der Betriebstyp Hotel Luxus im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina einen relativ kleinen negativen Wert aufweist, das heisst mit einer relativ geringen Auslastungssteigerung könnte hier leicht ein positives Ergebnis erreicht werden.

Betrachtet man das Niveau der Innenfinanzierungskraft pro Zimmer, fällt nochmals auf, dass die Betriebe des Destinationstyps St. Moritz-Pontresina in der Mittelklasse- und Luxushotellerie generell weniger schlecht abschneiden als in den beiden Vergleichsdestinationstypen Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax bzw. Davos-Klosters. Mit anderen Worten sind die NOI in diesen Betriebstypen wahrscheinlich eher durch den Destinationstyp bedingt als durch den jeweiligen Beherbergungstyp.

NOI Hoteltypen Mittelklasse und Luxus

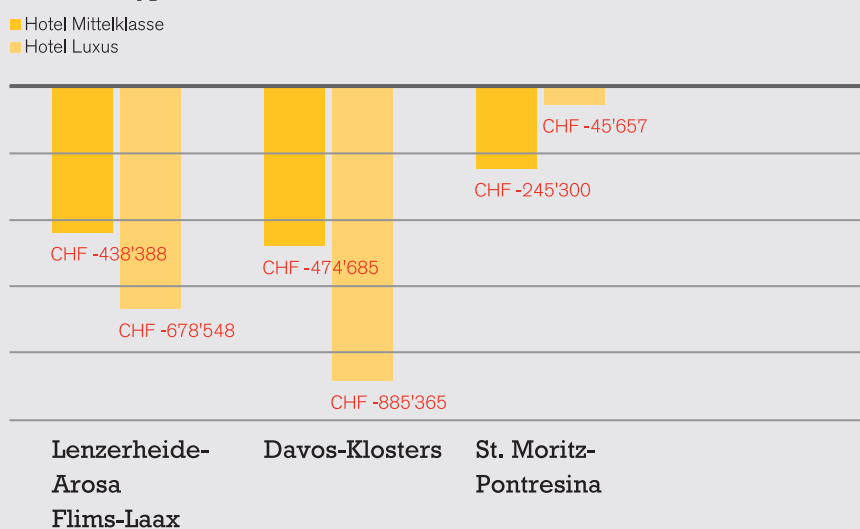
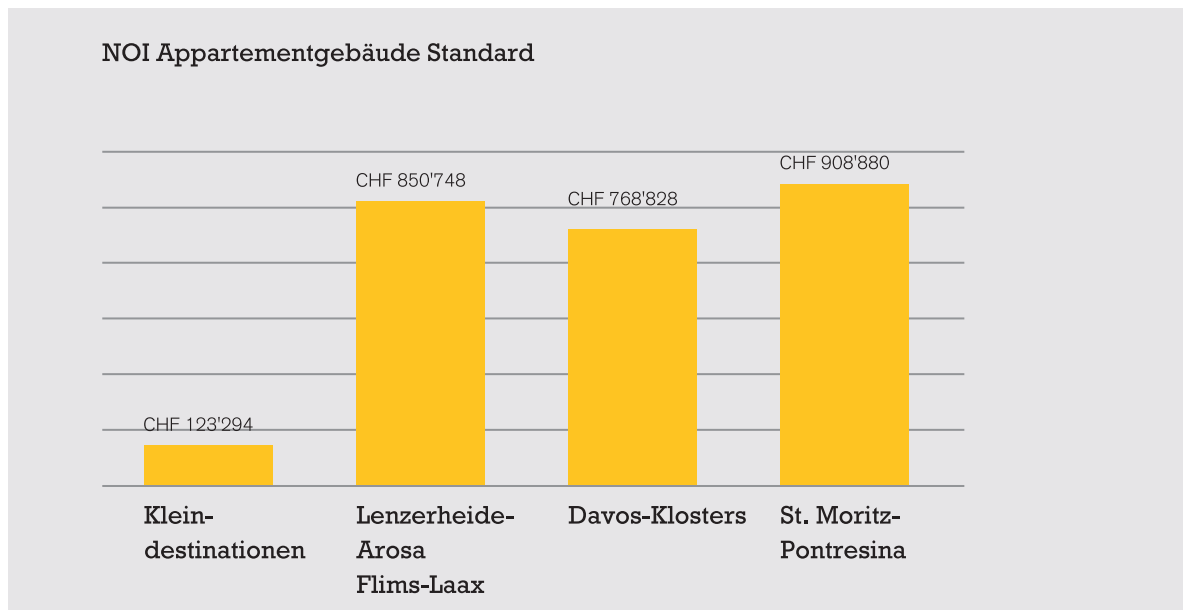


Abbildung 27: NOI-Vergleich Hoteltypen Mittelklasse und Luxus

Bei den Apartments verbleibt auf der Stufe NOI in Kleindestinationen nur ein sehr geringer positiver Betrag. Die anderen drei Destinationstypen schneiden deutlich besser ab und weisen vergleichbare positive Werte auf.

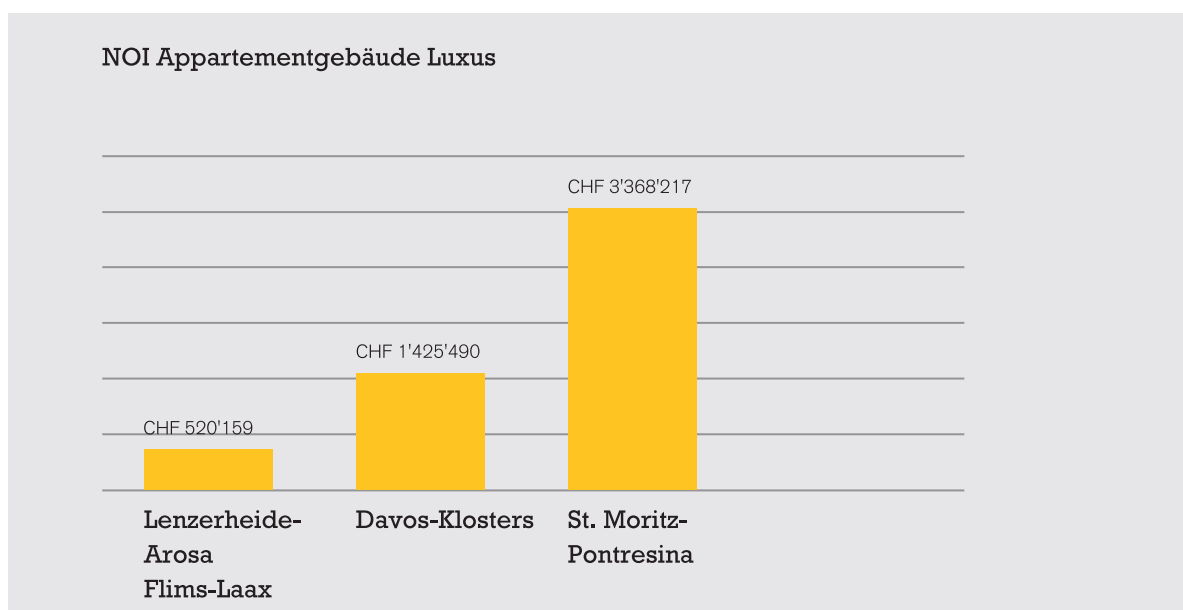
Abbildung 28: NOI-Vergleich
Appartementgebäude Standard



Im Beherbergungstyp Appartementgebäude Luxus zeigen sich beim NOI der einzelnen Destinationstypen erhebliche Unterschiede. Im Destinationstyp Davos-Klosters wird im Vergleich zum Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax der ca. 2.7-fache NOI erzielt.

Ebenfalls stark ausgeprägt ist dieser Faktor beim Vergleich des Destinationstyps St. Moritz-Pontresina zum Destinationstyp Davos-Klosters, wobei in Ersterer ein 2.4-facher NOI erzielt wird.

Abbildung 29: NOI-Vergleich
Appartementgebäude Luxus



Bei den Kollektivunterkünften kann festgehalten werden, dass die Kleindestinationen mit einem negativen Wert abschneiden. Dieser

Betriebstypus weist ausserdem im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina im Vergleich zu den Destinationstypen Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax und Davos-Klosters ein eindeutig besseres Ergebnis aus.

NOI Kollektivunterkünfte

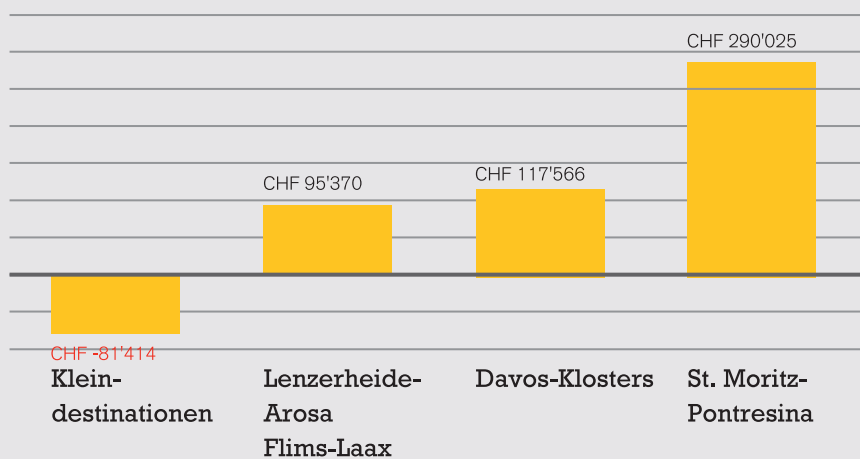


Abbildung 30: NOI-Vergleich Kollektivunterkünfte

Fazit Ebene Immobilienrechnung

- Die Erkenntnisse auf Ebene Betriebsrechnung werden auf Ebene Immobilienrechnung bestätigt.
- Die Ergebnisse nach Abzug der Immobilienkosten sind bei fast allen Hoteltypen und Standorten negativ.
- Die Negativwerte in der Mittelklasse- und Luxushotellerie sind im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina weniger stark ausgeprägt.
- Der Immobilientypus mit bewirtschafteten Standardappartements erzielt demgegenüber klar bessere Ergebnisse und liegt – mit Ausnahme von Kleindestinationen – deutlich im positiven Bereich.
- Bei den Luxusappartements zeigt der Destinationstyp St. Moritz-Pontresina den mit Abstand besten Wert.
- Kollektivunterkünfte erreichen mit Ausnahme von Kleindestinationen alle positive NOI.

6.3 Investorenrechnung

Bei einer Weiterführung der Rechnung in Form eines Vergleiches der errechneten Kapitalwerte und Anlagekosten ist nur der Betreiberberingungstyp Appartement Luxus im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina in der Lage, die geforderte Mindestverzinsung in Höhe der Cap Rate für den Investor zu erreichen.

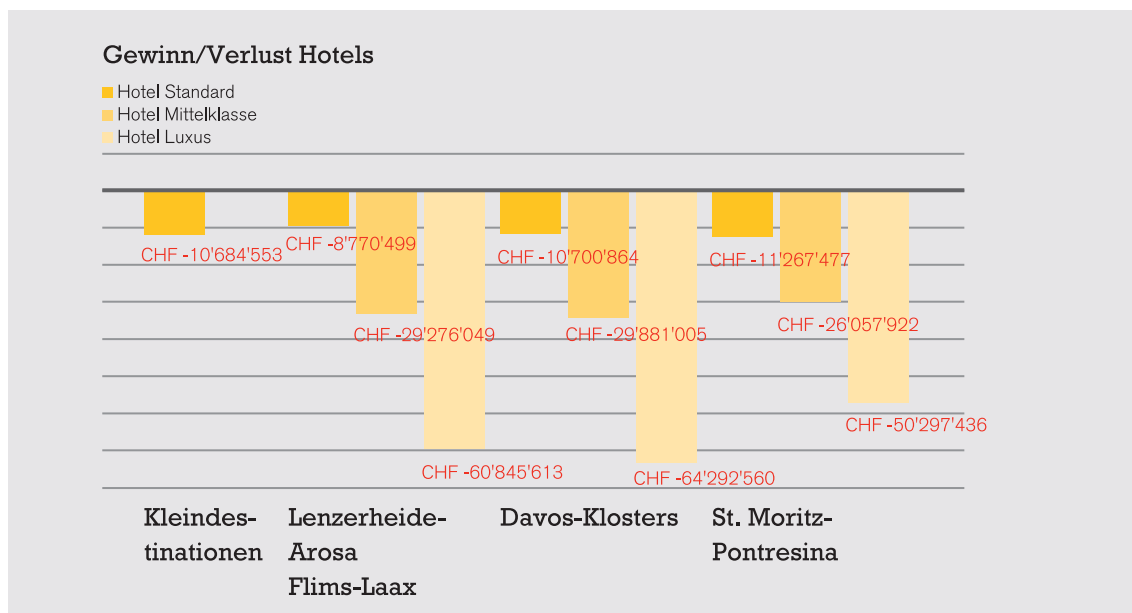
Das bedeutet, dass bei den übrigen Betriebstypen bzw. Standorten mit der Investitionsentscheidung – bei gegebener Renditeerwartung – ein theoretischer Kapitalverlust einhergeht. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Grössenordnung desselben.

Tabelle 22: Gewinn bzw. Verlust absolut

Gewinn od. Verlust total	Kleindestinationen	Lenzerheide-Arosa Flims-Laax	Davos-Klosters	St. Moritz-Pontresina
Hotel Standard	CHF -10'684'553	CHF -8'770'499	CHF -10'700'864	CHF -11'267'477
Hotel Mittelklasse	Nicht definiert	CHF -29'276'049	CHF -29'881'005	CHF -26'057'922
Hotel Luxus	Nicht definiert	CHF -60'845'613	CHF -64'292'560	CHF -50'297'436
Appartementgebäude Standard	CHF -33'104'271	CHF -16'938'627	CHF -18'759'068	CHF -15'646'808
Appartementgebäude Luxus	Nicht definiert	CHF -31'516'418	CHF -13'409'796	CHF 25'444'738
Kollektivunterkünfte	CHF -11'033'848	CHF -7'819'595	CHF -7'416'029	CHF -4'280'415

Der mit der Investitionsentscheidung einhergehende theoretische Werteverzehr liegt in fast allen Standorten und Hoteltypen im zweistelligen negativen Bereich.

Abbildung 31: Vergleich Verluste Hotels



Daraus lässt sich folgern, dass sich heutzutage eine Neuerrichtung von Hotels nach bestehendem Vorbild an keinem der Standorte rechnet. Daran würde auch ein vollständiger Renditeverzicht von Investorinnen und Investoren nichts ändern, da bereits auf Stufe der Nettobetriebsergebnisse (NOI) grossmehrheitlich negative Werte erreicht wurden. Nur am Destinationstyp Lenzerheide-Arosa/Flims-Laax wäre, laut den Ergebnissen des vorliegenden Datensatzes, in der Standardhotellerie eine äusserst minimale Kapitalverzinsung möglich.

Der Vollständigkeit halber ist aber anzumerken, dass Bestandsbetriebe der Hotellerie, welche mehrere erfolgreiche Wirtschaftspereioden hinter sich haben und bereits gewisse Amortisationen zu leisten vermochten, durchaus an allen Standorten wirtschaftlich nachhaltig sein können.

Etwas anders präsentiert sich die Situation bei den Beherbergungstypen mit bewirtschafteten Appartements. Entscheidend ist hier die Kombination von Beherbergungstypus und Standort.

Während Gebäude mit Standardappartements an keinem der Standorte die geforderte Mindestverzinsung in Höhe der Kapitalisierungsrate von 4.5% erzielen, schaffen es Luxusappartements im Destinationstyp St. Moritz-Pontresina durchaus, diese (5.0%) zu erreichen und erwirtschaften sogar eine respektable Überrendite.

An den anderen Destinationstypen resultieren kalkulatorische Kapitalverzinsungen in Höhe von 0.3% bis 3.4%. Diese müssen für ein risikotragendes Investment dieser Anlageklasse (Gewerbeimmobilie) als zu tief angesehen werden.

Schliesslich bleibt anzumerken, dass nach wie vor die Kosten für das Grundstück nicht berücksichtigt wurden, das heisst je nach Preis des Baulandes sowie den Erschliessungs- und Nebenkosten kann diese Kalkulation ins Negative umschlagen.

Gewinn/Verlust Appartementgebäude

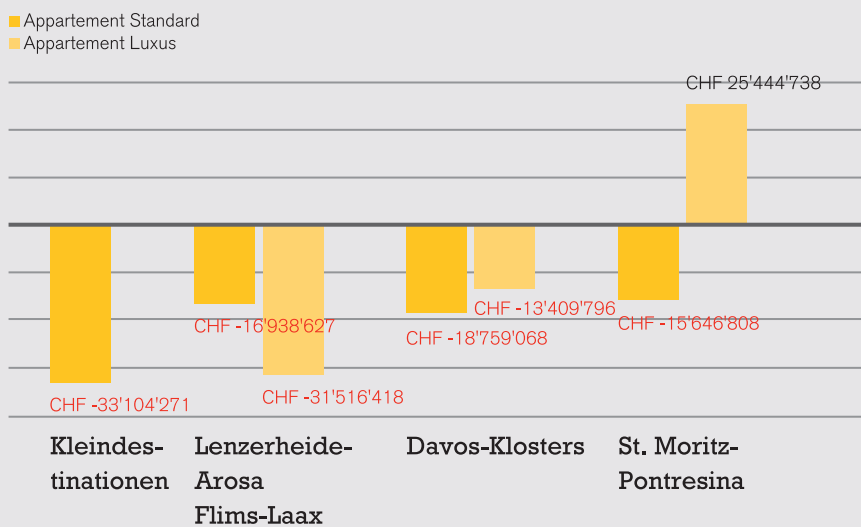
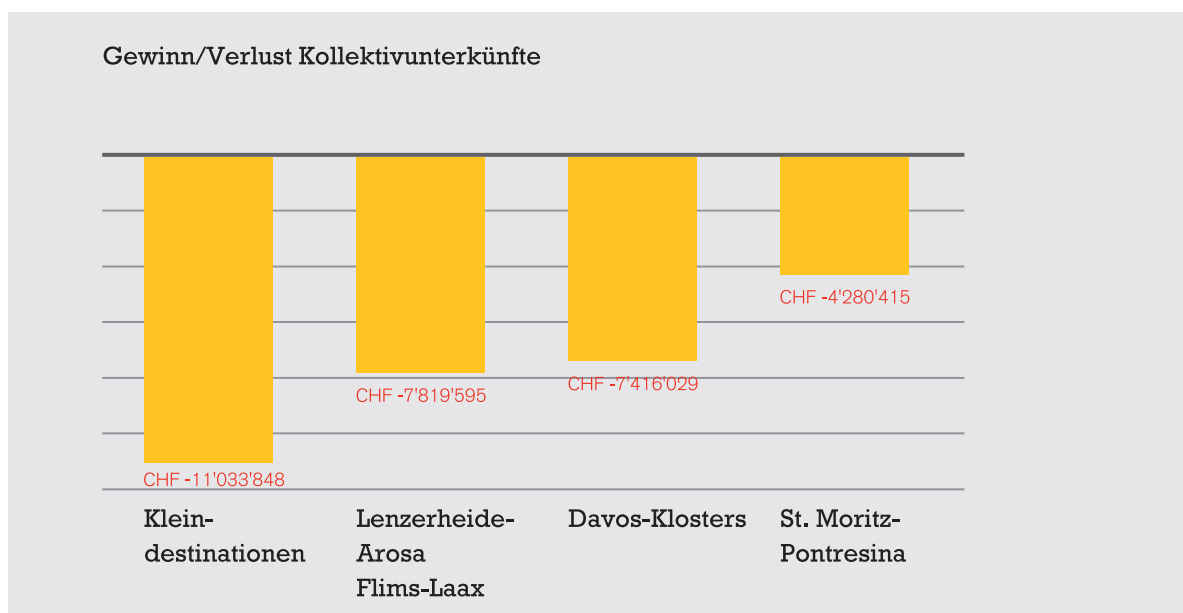


Abbildung 32: Vergleich Gewinne/Verluste Appartementgebäude

Die rechnerische Verlustsituation für Investorinnen und Investoren fällt bei den Kollektivunterkünften je nach Destination unterschiedlich stark aus.

Auch bei diesem Beherbergungstyp zeigt der Destinationstyp St. Moritz-Pontresina bessere, das heisst weniger stark negative, Resultate. Mit Kollektivunterkünften kann somit ebenfalls nicht die geforderte Verzinsung in Höhe der Kapitalisierungsrate erwirtschaftet werden. Bei den von uns untersuchten idealtypischen Betrieben erreichen diejenigen, die ein positives Nettobetriebsergebnis aufweisen, eine kalkulatorische Verzinsung von 1 % bis 3 %.

Abbildung 33: Vergleich Verluste Kollektivunterkünfte



Fazit Ebene Investorenrechnung:

- Investitionen in die Neuerrichtung von Hotels nach bestehendem Vorbild sind unabhängig vom Standort bei den heutigen Rahmenbedingungen nicht rentabilisierbar.
- Bewirtschaftete Appartementgebäude können sich rechnen, wenn der Standort und das Segment stimmen. Bei deutlich reduzierten Renditeerwartungen seitens der Investorinnen und Investoren sind Appartementprojekte, ausser an Kleindestinationen, durchwegs wirtschaftlich.

Gesamtfazit:

- Kommerzielle Beherbergung in den saisonalen Feriengebieten Graubündens ist wirtschaftlich schwierig. Neue Vorhaben rechnen sich nur sehr selektiv.
- Neue Hotelprojekte sind, selbst ohne Einrechnung der Landkosten, nicht rentabilisierbar. Somit sind Umwegrenditen nötig, wie sie allerdings nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative nur noch beschränkt möglich sind.
- Neue Projekte mit bewirtschafteten Appartements haben an guten Standorten eine Chance, aber es bleibt wenig Spielraum für den Kauf von Bauland.
- Um Investitionen im Beherbergungsbereich zu ermöglichen, muss Bauland generell sehr günstig oder unentgeltlich zur Verfügung stehen.
- Aufgrund der knappen Renditen kommt der Professionalität bei der Entwicklung von Projekten und bei deren Umsetzung generell hohe Bedeutung zu.



7 Empfehlungen

7.1 Verbesserung der Daten- grundlage

Es bestand ursprünglich die Absicht, die vorliegende Analyse datenmässig für die Tourismusregion Graubünden breit abzustützen und auf effektiven Werten zu basieren. In der Umsetzung zeigten sich jedoch Probleme in der Datenbeschaffung, weshalb die Methodik angepasst werden musste (Verwendung von Kostenbenchmarks, Bildung von Destinationstypen). Ungeachtet dessen können wichtige Kernaussagen gemacht werden, und das verwendete Analysemodell führt zu plausiblen Resultaten.

Es wird dringend empfohlen, dass für den Kanton Graubünden durch standardisierte anonymisierte Erhebungen eine verlässliche und breit abgestützte Datenbasis für Beherbergungsbetriebe angelegt und gepflegt wird. Dabei geht es in erster Linie um Auslastungs- und Preisinformationen, die kurzfristig zur Verfügung stehen müssen und zu Marketing- und Pricingzwecken sowie zur Steuerung des ganzen Systems verwendet werden können. Später sollte die Datenerhebung auf die ganze Schweiz ausgedehnt werden, um auch Vergleiche mit anderen Tourismusregionen anstellen und daraus Erkenntnisse für die Situation im Kanton Graubünden gewinnen zu können. Ziel wäre die Entwicklung von differenzierten Preisstrategien statt Preisdumping sowie Transparenz für potenzielle Investoren.

7.2 Konzeptionelle Stärkung bestehender Hotels

Durch das Projekt Design to Cost konnte nachgewiesen werden, dass das servicelastige Hotelmodell aufgrund der hohen Personal- und Warenkosten in den saisonalen Feriengebieten der Schweiz generell schwierig geworden ist. Aus diesem Grund lohnt es sich für Hotels zu prüfen, welche Leistungen Gäste wirklich wünschen. In gastronomisch diversifizierten Destinationen und wenn Lebensmittelläden und Take-aways vorhanden sind,

kann möglicherweise auf eigene Angebote im Bereich Food & Beverage ganz verzichtet und auf ein Garnikonzert gewechselt werden. In der städtischen Budgethotellerie ist dies durchaus verbreitet. So haben beispielsweise easyHotels in der Regel kein Food-Angebot, ja bieten nicht einmal ein Frühstück an, sondern kooperieren diesbezüglich mit nahegelegenen Restaurants.

7.3 Baukosten senken

Eine zentrale Ursache für die fehlende Rentabilität von Hotels an saisonalen Lagen hängt mit den hohen Baukosten zusammen. In Zukunft sollten die Einsparungspotenziale von industrieller Fertigung und modularer Bauweise noch wesentlich stärker genutzt werden. Baukostenbenchmarks wären ein taugliches Professionalisierungsinstrument, das bis heute nicht eingesetzt wird. Im internationalen Umfeld existieren detaillierte Datenbanken, die als systematische Vorgaben genutzt werden könnten.⁵⁸

7.4 Systemisch Synergiepotenziale nutzen

Das Kooperationsthema ist schon seit geraumer Zeit auf der touristischen Traktandenliste, aber die Hotelbranche tut sich damit noch schwer, besonders wenn es darum geht, die weitestgehende Form der Kooperation, nämlich die Fusion, zu realisieren. Angesichts der hohen Bankenverschuldung vieler Hotelbetriebe kommt den Banken bei der strukturellen Anpassung eine wichtige Bedeutung zu, sei es, indem sie diese durch partielle Entschuldungen ermöglichen oder gar aktiv vorantreiben.

7.5 Bestehende strukturierte Beherbergung nutzen, aber auch andere Varianten zulassen

Wie bereits in der Apparthotelstudie des ITF nachgewiesen werden konnte, haben jene Ferienwohnungen die besten Erfolgschancen,

die durch Hotels touristisch bewirtschaftet werden.⁵⁹ Dennoch sollte es möglich sein, dass auch andere Bewirtschaftungsunternehmen, die nicht hotelähnlich sind, als Form der strukturierten Beherbergung eingestuft werden. Namentlich ist nicht einzusehen, weshalb die Beanspruchung von weiteren hotelmässigen Infrastrukturen und Leistungen verlangt wird, die zudem von der Mehrheit der Kundinnen und Kunden beansprucht werden müssen.⁶⁰ Die Bewirtschaftung durch ein Hotel ist *eine* Form der strukturierten touristischen Bewirtschaftung, aber keinesfalls die einzige. Letztlich geht es ja um eine bestmögliche Auslastung, was eine aktive Vermarktung voraussetzt. Darin stehen professionelle Ferienwohnungsvermieter den Hotels in keiner Weise nach, im Gegenteil. Die Auflage von weiteren hotelmässigen Infrastrukturen und Dienstleistungen ist eine strukturelle Zementierung, die den Veränderungen der Kundenbedürfnisse keine Rechnung trägt. Der Wortlaut des Zweitwohnungsgesetzes liesse eine extensive Auslegung durchaus zu. Es wird dringend empfohlen, diesen Handlungsspielraum im Rahmen der Verordnung zu nutzen.

7.6 Stilllegungsmöglichkeiten aktiv nutzen

Gemäss Artikel 8 Absatz 4 des Zweitwohnungsgesetzes vom 20.03.2015 kann «ein strukturierter Beherbergungsbetrieb, der am 11. März 2012 schon bestanden hat, (kann) zu maximal 50% der Hauptnutzfläche zu Wohnungen ohne Nutzungsbeschränkung nach Artikel 7 Absatz 1 umgenutzt werden, wenn:

- ^a er eine minimale Bewirtschaftungsdauer von 25 Jahren aufweist;
- ^b er nicht mehr wirtschaftlich weitergeführt und auch nicht in touristisch bewirtschaftete Wohnungen umgenutzt werden kann;
- ^c die Tatsache, dass der betreffende Beherbergungsbetrieb nicht mehr wirtschaftlich weitergeführt werden kann, nicht durch ein Fehlverhalten der Eigentümerin oder des Eigentümers beziehungsweise der Betreiberin

oder des Betreibers verursacht worden ist; und
^d keine überwiegenden Interessen entgegenstehen».

Diese Bestimmung ermöglicht es, dass die anstehende strukturelle Bereinigung ohne finanzielle Belastung der öffentlichen Hand erfolgen kann, weshalb sie zu befürworten ist. Allerdings darf es nicht sein, dass die Umsetzung an anderen Gesetzen wie etwa der Zonenordnung scheitert, weil sich das Hotel zum Beispiel in einer Gewerbe- oder Hotelzone befindet, die keine Wohnungen zulässt.

7.7 Extensive Interpretation oder Anpassung von Nutzungsplänen

Von Hotels bewirtschaftete Wohnungen sind nicht «residential», sondern «commercial», das heisst es handelt sich um gewerbliche Bauten. Dennoch sollten sie im Sinne einer schnellen Verbreitung nicht nur in Hotel- und Gewerbe-zonen möglich sein, sondern auch in Wohn-zonen und in Zonen mit öffentlichen Bauten. Dies bedingt eine grosszügige Gesetzesanwendung oder Anpassungen in den Nutzungsplänen der touristischen Gemeinden.

7.8 Fehler der Apparthotellerie nicht wiederholen

Das ITF hat sich in einer Studie aus dem Jahr 2012 eingehend mit den Apparthotels befasst (Deuber/Tromm). Das Apparthotel gehört zur Kategorie der Hotels mit Stockwerkeigentum, bei denen die Hotelzimmer eigentumsässig ausgeschieden und verkauft werden. Eigentümerinnen oder Eigentümer nutzen ihre Zimmer respektive Wohnungen zu bestimmten Zeiten selber und überlassen diese in der übrigen Zeit der Hotelbetreiberin bzw. dem Hotelbetreiber zur Weitervermietung.

Das Apparthotel verdankt seine Bedeutung in der Schweiz der sogenannten Lex Koller. Während Wohnraum zufolge dieses Gesetzes

grundsätzlich nicht an ausländische Staatsangehörige verkauft werden darf, ist dies dann möglich, wenn dieser von einem Hotel bewirtschaftet wird. In Art. 10 des sogenannten BewG wird im Detail festgelegt, unter welchen Voraussetzungen ein Hotel als Aparthotel gilt. So muss der Inhaber des Hotelbetriebs insgesamt mindestens 51 % der Wertquoten der besonderen Anlagen und Einrichtungen für den Hotelbetrieb und an den Wohneinheiten halten und 65% der Wohnungen (gemessen an den Wertquoten) müssen hotelmässig bewirtschaftet sein. Darüber hinaus muss ein angemessenes Dienstleistungsangebot vorhanden sein, und die bauliche und betriebliche Eignung als Hotel sowie die mutmassliche Wirtschaftlichkeit sind nachzuweisen.

Das Aparthotel gehört zur Kategorie der heute oft unter einer (internationalen) Marke⁶¹ geführten sogenannten Condominium-Hotels, wie sie im Ausland zunehmend Verbreitung in innerstädtischen Zentren erfahren, aber auch in der Resorthotellerie vorkommen. Sie hatten in der Schweiz in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts eine Boomzeit. So wurden im Kanton Graubünden in den Jahren 1974–1986 durch das Grundbuchinspektorat und Handelsregister (GIHA) insgesamt 54 Aparthotels bewilligt, die ein Total von ungefähr 2600 hotelmässig bewirtschafteten Wohnungen/Appartements umfassten. Allerdings war die Entwicklung nicht nachhaltig. Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung im Jahr 2012 waren 74% der Aparthotels widerrufen worden oder befanden sich im Widerrufsverfahren. Die Gründe konnten im hohen Komplexitätsgrad der juristischen Konstruktion zwischen den beteiligten Parteien (Hoteleigentümer, Hotelbetreiber, Wohnungseigentümer), bei betrieblichen Schwächen (z.B. zu stark ausgebaute Eigentümergebenheiten, strukturellen Baudefiziten (innerbetriebliche Abläufe), unausgewogener Lasten- und Nutzenverteilung zwischen Investoren und dem Hotelbetreiber und bei mangelhaften Governance-Konzepten geortet werden.

Der Typus des Condominium-Hotels wird nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative wieder vermehrt an Aufmerksamkeit gewinnen. Ob diese, wenn sie genügend gross sind und professionell unter einer Marke betrieben und vermarktet werden, in den Schweizer Resortdestinationen beim Verkauf der Wohnungen und im Betrieb erfolgreich sein können, lässt sich mangels Erfahrungen mit diesem Hoteltypus in unserem Land noch nicht abschliessend beurteilen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die oben beschriebenen Fehler nicht wiederholt werden, das heisst dass bei der Konzeption und im Betrieb ein Primat des Hotels besteht, selbst wenn darunter die Verkäuflichkeit der Wohnungen oder der erzielbare Preis leidet.

7.9 Neue Beherbergungsformen aktiv fördern

Graubünden ist ein traditionelles «Hotelland», aber die Hotellerie ist unter Druck und verliert laufend Logiernächte. Es ist wichtig, andere Formen der kommerziellen Beherbergung grosszügig zuzulassen und zu fördern, was zum Beispiel durch eine aktive Baulandpolitik der Gemeinde erreicht werden kann, und dadurch neue wirtschaftlich nachhaltige Beherbergungsstrukturen aufzubauen.

7.10 Aufbau eines liquiden Transaktionsmarktes

Das Investitionsmodell der Condominium-Wohnungen (hotelmässig bewirtschaftete Wohnungen) ist in der Schweiz noch wenig bekannt und aufgrund der schlechten Erfahrungen mit den Aparthotels negativ belegt. Der Aufbau eines liquiden Marktes bedarf gezielter Massnahmen. Erstens sind Qualitätskriterien zu entwickeln, die es heute noch nicht gibt. Dazu würden sich Best-Practice-Beispiele eignen. Zweitens bedarf es einer aktiven Kommunikation, um den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz zu erhöhen.

7.11 Stärkung der Destinationen

Die Hotelbranche kann sich nur bis zu einem gewissen Punkt am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. Letztlich sind Hotels immer intensiv mit ihren Standortdestinationen verbunden und hängen von diesen ab. Eine bessere Auslastung der Hotellerie ist nur teilweise eine einzelbetriebliche Herausforderung, sondern eine Aufgabenstellung an die ganze Destination. Destinationen bedürfen eines professionellen Managements und leistungsfähiger Governance-Strukturen, um Öffnungsdauer und Preisniveau schrittweise zu erhöhen und dadurch die finanzielle Existenzgrundlage für Hotels zu verbessern.

7.12 Konzentration

Während Zweitwohnungen durch ihre Eigentümerinnen und Eigentümer finanziert und primär deren Wohn- und vielleicht Prestigebedürfnisse erfüllen müssen, erfolgen Investitionen in die kommerzielle Beherbergung in der Regel mit klaren Renditeerwartungen. Diese sind nur bei hohen Frequenzen möglich, wie sie in leistungsfähigen Destinationen mit einem attraktiven Gesamtangebot erzielt werden. Dies sollte auch die Politik erkennen. Die Förderung von Hotels in kleinen peripheren Destinationen ist letztlich wenig sinnvoll und ist ein Kampf gegen Windmühlen, was auch in der Regionalförderung berücksichtigt werden sollte. Welcher Typ von Beherbergung wirtschaftlich möglich ist, hängt stark von der Makrolage ab. Es ist wichtig, dass die richtigen Konzepte gefördert und ein Schwerpunkt auf die Destinationsentwicklung gelegt wird.



8 Anhang

8.1 Anhang A – Datensatzbeschreibung der Beherbergungserträge

	Kleindestinationen	Lenzerheide-Arosa Flims-Laax	Davos-Klosters	St. Moritz-Pontresina
Hotel Standard	Sechs Betriebe aus dem Sample der SGH	Ein Betrieb aus den Daten eines Treuhandbüros und sieben Betriebe aus dem Sample der SGH	Zwei Betriebe aus dem Sample der SGH	Zwei Betriebe aus dem Sample der SGH
Hotel Mittelklasse	Dieser Betriebstyp wurde für Kleindestinationen nicht definiert	Ein Betrieb mit einer öffentlich verfügbaren Jahresrechnung, ein Betrieb aus dem Sample der SGH und fünf Betriebe von STR Global	Drei Betriebe	Zwei Betriebe aus dem Sample der SGH und ein einzelner Betrieb
Hotel Luxus	Dieser Betriebstyp wurde für Kleindestinationen nicht definiert	Zwei Betriebe aus den Daten eines Treuhandbüros und ein Betrieb aus dem Sample der SGH	Sechs Betriebe von STR Global	Ein Betrieb aus den Daten eines Treuhandbüros, drei Betriebe aus dem Sample der SGH und sechs Betriebe von STR Global
Appartementgebäude Standard	Ein Ferienwohnungsportfolio aus 28 Wohnungen und ein Ferienwohnungsportfolio aus 3 Wohnungen	Ein Ferienwohnungsportfolio aus zehn Wohnungen	Ein Ferienwohnungsportfolio aus 75 Wohnungen	Ein Ferienwohnungsportfolio aus 15 Wohnungen
Appartementgebäude Luxus	Dieser Betriebstyp wurde für Kleindestinationen nicht definiert	Ein Ferienwohnungsportfolio aus zehn Wohnungen	Ein Ferienwohnungsportfolio aus 14 Wohnungen	Ein Ferienwohnungsportfolio aus zehn Wohnungen
Kollektivunterkünfte	Eine Gruppenunterkunft	Eine Gruppenunterkunft	Eine Gruppenunterkunft	Eine Gruppenunterkunft

Tabelle 23: Datensatzbeschreibung der Beherbergungserträge

Anmerkung: Für die Auswertung wurden die einzelbetrieblichen Daten des jeweils letzten Jahresabschlusses verwendet. Bei dem zur Verfügung gestellten Datensatz von STR Global wurde der Jahresdurchschnitt der letzten fünf Geschäftsjahre verwendet.

8.2 Anhang B – Datensatzbeschreibung der Kostenstrukturen

Tabelle 24: Datensatzbeschreibung der Kostenstrukturen

Betriebstyp	Datenquelle
Hotel Standard	Spezialauswertung hotelleriesuisse, ERFA-Gruppe, 2012
Hotel Mittelklasse	Spezialauswertung hotelleriesuisse, ERFA-Gruppe, 2012
Hotel Luxus	Spezialauswertung hotelleriesuisse, ERFA-Gruppe, 2012
Appartementgebäude Standard	Professionelle Ferienwohnungsvermieter im Kanton Graubünden
Appartementgebäude Luxus	Professionelle Ferienwohnungsvermieter im Kanton Graubünden
Kollektivunterkunft	Privatwirtschaftlich betriebene Kollektivunterkünfte

8.3 Anhang C – Baukosten-Beschrieb Beherbergungstypen

Tabelle 25: Datensatzbeschreibung Baukosten Beherbergungstypen

Betriebstyp	Baubeschrieb
Hotel Standard	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70 %. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc.
Hotel Mittelklasse	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70%. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc. Zusatzinfrastruktur wie Schwimmbad/Wellness (Spa) und Fitnessraum, Kinderbetreuung, Konferenzräume etc.
Hotel Luxus	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70%. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc. Grosszügige Zusatzinfrastruktur wie Schwimmbad/Wellness (Spa) Fitnessraum, Massage- und Therapie-/Fitnessräume, Kinderbetreuung, Konferenzsäle etc.
Appartementgebäude Standard	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70%. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc. Einfache Zusatzinfrastruktur wie Schwimmbad und/oder Fitnessraum
Appartementgebäude Luxus	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70%. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc. Zusatzinfrastruktur wie Schwimmbad/Wellness (Spa) und Fitnessraum, Kinderbetreuung
Kollektivunterkunft	Massivbauweise mit verputzter Aussenwärmedämmung oder hinterlüfteter Fassade. Flach- und/oder Steildachkonstruktion. Verhältnis Unter- zu Obergeschossen ca. 30 %/70%. Energiestandard nach MuKen (Mindestanforderung), keine Labels wie Minergie etc.

Die Baukosten beruhen auf effektiven Projekten.

8.4 Anhang D – Erklärung zum Berechnungstool STRATUS HOSPITALITY

STRATUS HOSPITALITY ist eine durch Bau fachpersonen und die SGH gemeinschaftlich entwickelte Software (Basler & Hofmann / Avireal/SGH 2006). Sie basiert auf der Methode Stratus, mit besonderen, eigens für den Hotelbereich entwickelten Bauteilen.

Das Programm arbeitet mit einer allgemeinen Formel, die durch Veränderung der Parameter

Alterungsvorgang:

Der Verlauf der Alterung zwischen 1 und 0 ist nicht bei allen Bauteilen linear. Ein typisches Bauteil verliert anfänglich rasch an Wert (vgl. Abb. 40). In den darauffolgenden Jahren altert es nur noch sehr langsam. Mit zunehmendem Alter beschleunigt sich jedoch der Alterungsprozess.

Der aktuelle Zustand der Bauteile wird aufgrund des angetroffenen Schadenbildes von einer dafür geschulten Baufachperson bewertet (a). Ausgehend vom diesem aktuellen

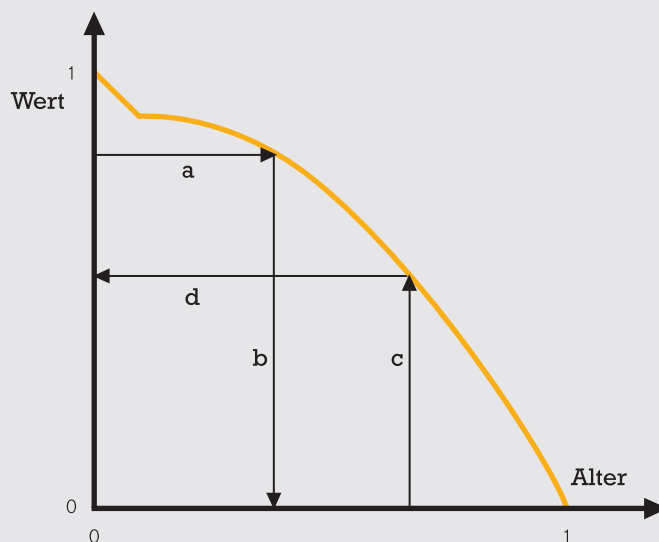


Abbildung 34: Alterungsvorgang

für jedes Bauteil eine spezifische Alterungskurve errechnet. Diese Parameter können von den Benutzerinnen und Benutzern nicht gewählt werden. Sie sind empirisch hergeleitet und liefern zuverlässige, mit der Erfahrung übereinstimmende Durchschnittswerte.

Eine Instandsetzung bewirkt, dass der Zustandswert eines Bauteils wieder steigt (auf 95% bzw. 98% des Neuwertes) und der Alterungsvorgang von neuem beginnt.

Zustand (a) bestimmt die Software nun ein relatives Alter (b). Dieses entspricht im Durchschnitt dem tatsächlichen Alter des Bauteils. Massgebend bleibt aber der aktuelle Zustand und nicht das tatsächliche Alter. Für jedes kommende Jahr kann nun der Zustand des Bauteils bestimmt werden (c und d).

Das Programm arbeitet mit einer allgemeinen Formel, die durch Veränderung der Parameter für jedes Bauteil eine spezifische Alterungskurve errechnet. Diese Parameter können vom Benutzer nicht gewählt werden. Sie sind empirisch hergeleitet und liefern zuverlässige, mit der Erfahrung übereinstimmende Durchschnittswerte.

Gebäudeneuwerte:

Als Anlagekosten wurden die Neubaukosten (BKP 1–9) für die verschiedenen Immobilientypen errechnet (vgl. Berechnung der Anlagekosten von Implenia). Das Rechenmodell von Stratus basiert auf dem Gebäudeneuwert, bzw. jenes von STRATUS HOSPITALITY auf dem Gebäudeneuwert inkl. Möblierung. In diesem Sinn wurden für sämtliche Berechnungen die Neubaukosten gemäss nachfolgender Tabelle eingesetzt.

Tabelle 26: Gebäudeneuwerte

Bezeichnung	BKP	Beherbergungstypen					Kollektivunterkunft
		Appartements		Hotels			
		Standard	Luxus	Standard	Mittelklasse	Hochklasse	
Grundstück	0						
Vorbereitungsarbeiten	1	X	X	X	X	X	X
Gebäude	2	X	X	X	X	X	X
Betriebseinrichtungen	3			X	X	X	
Umgebung	4						
Baunebenkosten	5	X	X	X	X	X	X
Möblierung	9			X	X	X	
Total							

Gebäudezustand:

Wie vorgängig beschrieben, sind die Instandsetzungskosten vom Gebäudezustand abhängig. Erste Instandsetzungskosten fallen normalerweise erst ab ca. 10–15 Jahren nach dem Neubau an, weshalb der Gebäudezustand ein wesentlicher Treiber der Instandsetzungskosten ist. Da kein Gebäudezustand für die Modellgebäude festgelegt ist, wurde von einem neuen Gebäude ausgegangen und die Instandsetzungskosten für den Zeitraum vom Jahr 1 nach Neubau für die nachfolgenden 50 Jahre ermittelt.

Zins für Annuität:

Die Instandsetzungskosten wurden für jedes Jahr ermittelt und als Zahlenreihen für den Zeitraum von 50 Jahren ausgegeben (vgl. Tab. 11 und Tab. 12). Um die durchschnittlichen jährlichen Kosten zu ermitteln, wurden die Zahlenreihen mit einem Zinssatz von 0% diskontiert.

9 Literaturverzeichnis

- BAKBASEL (2014):** Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2012–2013».
- Beritelli, Pietro (2013):** Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement. Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken; Inhalte basieren auf dem Innovationsprojekt «Destinationsmanagement der 3. Generation». 1. Aufl. St. Gallen: Verl. Inst. für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG).
- Bieger, Thomas (2006):** Tourismuslehre – ein Grundriss. 2., überarb. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt (UTB, 2536).
- Bieger, Thomas; Laesser, Christian (2007):** Neue, hybride Formen der Beherbergung Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung. Universität St. Gallen, Institut für Dienstleistungen und Tourismus (St. Gallen). St. Gallen. Online verfügbar unter www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/38498.
- Botschaft zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen** vom 19. Februar 2014, BBl 2014 2325.
- Brändle, Nicole; Caprarese, Marco; Roggo, Stefan (2011):** Tourismus Schweiz – Wintersportorte im Wettbewerb. Hg. v. Credit Suisse Economic Research (Swiss Issues Branchen).
- Deuber, Andreas (2014):** Zweitwohnungsinitiative. Unter Mitarbeit von Beate Lichner, Felix Thurnheer, Andreas F. Vögeli und Anya Calonder. Hg. v. RICS.
- Deuber, Andreas; Orsolini, Noelene (2011):** Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Machbarkeit neuer (Ferien-) Hotels am Beispiel des Oberengadins. Stiftung Terrafina Oberengadin.
- Deuber, Andreas; Pinösch, Annatina (2014):** Mindestlohn führt zu 10 Prozent höheren Hotelpreisen. Die konkreten Folgen der Volksinitiative am Beispiel eines Engadiner Viersternehotels. In: Neue Zürcher Zeitung NZZ, 24.04.2014, S. 11.
- Deuber, Andreas; Tromm, Peter (2012),** Apparthotels im Kanton Graubünden. Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf andere bewirtschaftete Beherbergungsformen. Hg. v. HTW Chur, ITF (Bericht Nr. 003812 der ITF Forschungsberichte/ITF Working Papers, Chur, ISSN 2296-0465)
- Eisenstein, Bernd (2010):** Grundlagen des Destinationsmanagements. München: Oldenbourg (Grundlagen Tourismus, 5).
- Forrer, Sarah (2015):** Ein altes Konzept neu erfunden. In: htr hotel revue, 12.02.2015, S. 14.
- Freyer, Walter (2015):** Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Gertschen, Alex (2015):** Den Mittelstand im Visier. In: htr hotel revue, 12.02.2015, S. 11–12.
- Gertschen, Alex (2015):** Wir werden der Hotellerie Gäste abjagen können. In: htr hotel revue, 12.02.2015, S. 13–14.
- Hanser, Christian; Plaz, Peder:** Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik. Problem-analyse und Diskussionsvorschläge für eine wertschöpfungsorientierte Zweitwohnungspolitik in Graubünden. Wirtschaftsforum Graubünden. Chur. Online verfügbar unter http://www.wirtschaftsforum-gr.ch/fileadmin/user_upload/customers/wirtschaftsforum-gr/Download/Publikationen/Publ_Zweitwohnungen_2006def.pdf.

hotelleriesuisse (Hg.) (2013): Schweizerische Tourismuspolitik. Überlegungen und Positionen von hotelleriesuisse zur Ausrichtung der Tourismuspolitik im Berg- und Seengebiet.

hotelleriesuisse und SGH 2013: Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2013.

Jankovsky, Peter (2015): Tessin-Gäste sind sparsam. Der Tourismus generiert rund 10 % der Bruttowertschöpfung im Südkanton. In: Neue Zürcher Zeitung NZZ, 06.02.2015, S. 13.

JLL Jones Lang LaSalle Hotels (2006): Condominium hotels – Europe's latest hotel phenomenon.

Laesser, Christian (2002): Kriterien für die Finanzierung in der Hotellerie: Erste Ergebnisse einer Analyse von Erfolgsfaktoren. Hg. v. Universität St. Gallen Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. St. Gallen.

Laesser, Christian: Was ist ein Hotel? Beitrag zu einer adaptiven Definition von «Hotel». In: Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bd. 2009, S. 99–102.

Pasche, Philippe: Hotellerie – Tourismusbeherbergung – Ferienwohnungen? In: Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bd. 2009, S. 73–75.

Plaz, Peder (2014): Zweitwohnungsbau in GR. Auslegeordnung zur Seminarwoche «Vernetztes Denken». Wirtschaftsforum Graubünden. Chur, 13.01.2014.

Plaz, Peder; Schmid, Sarah (2013): Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung. Ausgangslage, Strategie und Massnahmenvorschläge. Schlussbericht zu Händen des Staatsrates des Kantons Wallis. Hg. v. Departement für Wirtschaft, Energie und Raumentwicklung, Kanton Wallis.

Sartori, Andrea (2009): Hotel Development Costs 2009. Guidelines for new hotel projects in Central and Eastern Europe. Hg. v. KPMG. Online verfügbar unter <http://www.kpmg.com/HU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-hotel-survey.pdf>, zuletzt aktualisiert am 13.03.2015.

Schmid, Sarah (2014): Die Tourismusfinanzierung braucht neue Instrumente. Hg. v. A. R.E. Bundesamt für Raumentwicklung. Online verfügbar unter http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admin.ch%2Fdokumentation%2F00880%2Findex.html%3Flang%3Dde%26download%3DNLHzLpZeg7t%2CInp6lONTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCEen1%2ChGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A&ei=2HLXVJDDL8Xfar3OgOAG&usg=AFQjCNEw3re269C8tst0H8GI_PuhmjZBJQ&sig2=1lmO3YOynMX75UT5M4Nying&bvm=bv.85464276,d.ZGU, zuletzt geprüft am 08.02.2015.

Schöler, Horst R.: Design to Cost. Eine Vorgehensweise zur Erreichung vorgegebener Kostenziele in der Phase der Produkteentstehung aus Sicht des Herstellers. Online verfügbar unter <http://www.schoeler.com/pdf/DesigntoCost.pdf>, zuletzt geprüft am 22.12.2014.

Schweizerische Eidgenossenschaft

(Hg.) (2013): Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates. Bericht in Erfüllung der Motion 12.3985 der Finanzkommission des Nationalrates vom 09.11.12 und der Motion 12.3989 der Finanzkommission des Ständerates vom 13.11.12. Online verfügbar unter http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.seco.admin.ch%2Fthemen%2F05116%2F05121%2Findex.html%3Flang%3Dde%26download%3DNHzLpZeg7t%2Clnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCGdXt_g2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A&ei=v3rXVMS8A8mj7AbMv4HgBg&usg=AFOjCNEH1hzp7xEgec0kHBWFqf97b-sUOg&sig2=EmwrrwLfgb5k85fkb0gKM9A&bvm=bv.85464276,d.ZGU, zuletzt geprüft am 08.02.2015.

Schweizerischer Bundesrat, Erläuternder Bericht zur Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft, 2015.

Schweizer Tourismus-Verband (STV)

(Hg.) (2014): Schweizer Tourismus in Zahlen. Struktur- und Branchendaten. Online verfügbar unter www.swisstourfed.ch, zuletzt geprüft am 20.01.2015.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, SIA-Norm 469: Erhalten von Bauwerken.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, SIA-Norm 491: Vermeidung unnötiger Lichtemissionen im Aussenraum.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

(Hg.) (2013): Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen. Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die Finanzierung von Beherbergungsbetrieben und Tourismusinfrastrukturen. Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Unter Mitarbeit von Peder Plaz, Sarah Schmid, Stefanie Schwander und Michael Isenring.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

(Hg.) (2013): Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates. Online verfügbar unter www.seco.admin.ch, zuletzt geprüft am 08.04.2015.

Stampfli, Daniel (2015): Gemeinsam stärker. In: htr hotel revue, 12.02.2015, S. 2.

Tibolla, Rinaldo (2015): Das ist ein scheinheiliges Argument. In: Südostschweiz 14.03.2015.

UBS AG (Hg.) (2013): UBS Outlook, Impulse zur Unternehmensführung. Alpiner Tourismus, Herausforderungen und Chancen.



10 Endnoten

- ¹ Zum Thema Kostensenkungsmassnahmen vs. proaktives Kostenmanagement vgl. Schöler, 2
- ² Schöler, 3
- ³ Zum hohen Schweizer Kostenniveau vgl. zum Beispiel hotelleriesuisse: Schweizerische Tourismuspolitik, 4, 6, 16, 19, 23
- ⁴ Zum Beispiel Schweizerische Eidgenossenschaft (2013), 34, 36, 45 ff.
- ⁵ Zum Beispiel Deuber, Pinösch
- ⁶ Deuber, Orsolini, 27 f.
- ⁷ UBS, 15
- ⁸ SECO: Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen, 7
- ⁹ Gemäss Schätzung von hotelleriesuisse schrumpft die bestehende Ferienhotellerie um jährlich 1 Prozent (hotelleriesuisse: Schweizerische Tourismuspolitik, 7)
- ¹⁰ Bieger/Laesser, 5
- ¹¹ Hanser, Platz, 7–12
- ¹² Beispiel St. Moritz: Plaz, Zweitwohnungsbau in Graubünden, 26
- ¹³ SECO: Strukturbericht, 54
- ¹⁴ SECO: Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen, 8; hotelleriesuisse: Schweizerische Tourismuspolitik, 7
- ¹⁵ Als kommerzielle Beherbergung gelten Beherbergungsangebote, die aktiv bewirtschaftet und gegen Entgelt vermietet, also nicht oder nicht primär durch den Eigentümer selber genutzt werden. Im englischen Sprachgebrauch ist dafür der Ausdruck «managed lodging properties» bekannt. Die Terminologie richtet sich nach der systematischen Unterteilung nach «residential real estate» (also Häuser und Wohnungen zum Eigengebrauch) und «commercial real estate» (Wohn- oder Geschäftsraum zu Vermietungszwecken). Diese Begriffsdefinition deckt sich nur teilweise mit derjenigen der «touristischen Bewirtschaftung», wie sie im Gesetzesentwurf zur Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative («Schluss mit uferlosem Bau von Zweitwohnungen» vorgesehen ist.
- ¹⁶ Zum Beispiel Jankovsky, 13
- ¹⁷ Die Preisstrukturen der Bergbahnen sind im Vergleich zur Hotellerie noch weitgehend starr. Eine gewisse Flexibilität besteht bei verschiedenen Bergbahnen bei Abnahme einer grösseren Zahl von Tages- und Wochenkarten, zum Beispiel durch grössere Hotels.
- ¹⁸ Im Jahr 2010 gehörte das Gastgewerbe zu den sechs Branchen mit der tiefsten Arbeitsproduktivität. Dazu vgl. Brändle, Caprarese, Roggo, 6
- ¹⁹ Die Personalkosten sind der grösste Kostenblock im Gastgewerbe. Beinahe die Hälfte des Umsatzes wird dafür aufgewendet. Dazu vgl. Brändle, Caprarese, Roggo, 6
- ²⁰ Der Bedarf nach hoher Mitarbeiterqualität bei gleichzeitig unterdurchschnittlichem Lohn stellt in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt natürlich ein Problem dar. Brändle, Caprarese, Roggo, 5
- ²¹ Grundsätzlich dürfen in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil grösser 20 % keine neuen Zweitwohnungen mehr bewilligt werden. Diese Bestimmung gilt für sogenannte strukturierte Beherbergungsbetriebe, zu denen Hotels gehören, nur eingeschränkt. Unter bestimmten Voraussetzungen dürfen diese in einem eingeschränkten Ausmass weiterhin Zweitwohnungen bauen und die Verkaufserlöse zur Quersubventionierung des Hotels einsetzen. Dazu vgl. Art. 8 Zweitwohnungsgesetz.
- ²² Schmid, 25
- ²³ Dazu vgl. vorne Ziff. 3.1
- ²⁴ Brändle, Caprarese, Roggo, 6
- ²⁵ Die per Ende 2013 vom Bundesamt für Statistik erfassten 5191 Hotels haben 140'192 Zimmer, somit im Durchschnitt 27.95 % der Betriebe haben weniger als 150 Betten. Dazu vgl. STV, 22
- ²⁶ Exemplarisch genannt sei die Kooperation von elf Hotels aus Adelboden, Frutigen, Blausee und Kandersteg, die sich zur Hotelkooperation Frutigland zusammengeschlossen haben, mit dem Ziel von Kosteneinsparungen. Dazu vgl. Stampfli
- ²⁷ Zum Beispiel hotelleriesuisse: Schweizerische Tourismuspolitik, 21 ff.

- ²⁸Laesser, Kriterien für die Finanzierung in der Hotellerie, 12
- ²⁹Die bereits früher vorhandenen Kostennachteile haben sich durch die Preisgabe des Euro-Mindestkurses gegenüber dem Schweizer Franken durch die Schweizerische Nationalbank am 15. Januar 2015 noch verstärkt.
- ³⁰Beritelli
- ³¹Wenn Vera Weber, Präsidentin von Helvetia Nostra und der Fondation Franz Weber und somit Initiatorin der Zweitwohnungsinitiative, für mehr Investitionen «in qualitativ gute Hotels» plädiert, weil diese mehr Wertschöpfung für Tourismusorte brächten, und dank solchen neuen Hotels Chancen für kleinere Orte sieht (Tibolla), so ist dies angesichts der beschriebenen Schwierigkeiten auf der Kosten- und Auslastungsseite eher kritisch zu hinterfragen. Die Schwierigkeiten der Berghotellerie sind nur sehr begrenzt die Folge des Zweitwohnungsbooms der letzten Jahre, sondern generell der Rahmenbedingungen, die gesamthaft nicht hotelfreundlich sind. Das Hotel als Stand-Alone-Betrieb in einer saisonalen Feriendestination ist vor diesem Hintergrund ein Auslaufmodell.
- ³²Pasche, 74
- ³³Freyer, 166 f.
- ³⁴Schweizer Tourismus in Zahlen, 17
- ³⁵Ohne Objekte, die ausschliesslich durch die Eigentümer oder durch Dauermieter sowie deren Angehörige belegt sind
- ³⁶Deuber, Zweitwohnungsinitiative, 2
- ³⁷Der Begriff wird hier im Sinne der Schweizer Tourismusstatistik verwendet und umfasst Objekte, die Dritten zur Miete angeboten werden. Ausgeschlossen sind Objekte, die ausschliesslich durch die Eigentümer oder durch Dauermieter sowie deren Angehörige belegt sind. (Schweizer Tourismus-Verband, 17).
- ³⁸Der Schweizer Tourismus-Verband lancierte 1993/94 erstmals eine Ferienwohnungs-Klassifikation. Vgl. http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=938
- ³⁹Gertschen, Den Mittelstand im Visier, 11–12. In einem Interview mit der HTR liess sich Koni Iten, der CEO von Interhome, wie folgt vernehmen: «Wir werden der Hotellerie Gäste abjagen können». (Gertschen, Wir werden der Hotellerie Gäste abjagen können, 13)
- ⁴⁰Bieger/Laesser 13 f.
- ⁴¹Botschaft zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen, 17
- ⁴²www.airbnb.ch
- ⁴³Platz, Schmid, 6
- ⁴⁴Deuber, Zweitwohnungsinitiative, 2: «Der Entwurf des ZWG beruht auf einem weder systematisch gerechtfertigten noch sachdienlichen Zweitwohnungs-begriff. Vermietete Ferienwohnungen, die nicht für eigene Wohnzwecke gehalten werden, sondern um sie zu vermieten und einen Ertrag zu erzielen, stellen per se nicht «residential» sondern «commercial real estate» dar und sind somit gar keine Zweitwohnungen. Im internationalen Sprachgebrauch handelt sich um sogenannte «managed lodging properties», die als kommerziell gelten. Solche Wohnungen zu verbieten, lag nicht in der Absicht der Initiatorin der Zweitwohnungsinitiative, sondern diese zielten auf die sogenannten «kalten Betten» ab. Dass im Gesetz auch die bewirtschafteten Wohnungen zu den Zweitwohnungen geschlagen werden, beschränkt den zukünftigen Handlungsspielraum in unnötiger Weise. Massgebendes Kriterium für die Zuteilung in die beiden Kategorien sollte nicht die dauernde Nutzung/Bewohnung (Art. 2 ZWG) sein, sondern die Vermietungsbereitschaft.
- ⁴⁵Botschaft zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen, 5
- ⁴⁶Schweizerischer Bundesrat (2015): Erläuternder Bericht zur Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft, 9
- ⁴⁷SECO, Bericht über die Situation des Schweizer Tourismus, 83
- ⁴⁸Schweizerischer Bundesrat (2015), 9
- ⁴⁹Schweizerischer Bundesrat (2015), 10

- ⁵⁰ Zuerst war es nicht möglich, die erforderlichen Informationen über das Bankensystem zu erhalten. Daher wurde versucht, über die Berufsverbände Treuhand Suisse Sektion Graubünden sowie Treuhandkammer Sektion Graubünden und Fürstentum Liechtenstein an die erforderlichen Daten heranzukommen. Trotz verdankenswerter Unterstützung der jeweiligen Verbandsleitungen konnten die Mitglieder den für die Rücksprache mit ihren Kunden erforderlichen Zeitaufwand mehrheitlich nicht leisten, was die erwähnte schwache Datenlage nach sich zog.
- ⁵¹ STR (Smith Travel Research) ist ein amerikanisches Unternehmen, das auf die Sammlung und Analyse von Angebots- und Nachfragedaten von Hotels spezialisiert ist.
- ⁵² Schon im begrifflichen Zusammenhang bestehen Unsicherheiten, und es fehlen einheitliche Standards. Zudem ist die tatsächliche Höhe des Unterhalts immer auch durch den laufenden Geschäftsgang geprägt und wird zudem steuerlich optimiert. Bei gutem Geschäftsgang wird mehr Unterhalt vorgenommen, weil man sich diesen leisten kann und zudem die Ertragssteuern minimieren will. Ferner werden Investitionen, soweit steuerlich zulässig und finanzierbar, direkt abgeschrieben.
- ⁵³ Sartori, 14
- ⁵⁴ In der Realität steigen die Instandsetzungskosten mit zunehmender Alterung des Gebäudes an, was hier unberücksichtigt bleibt. Dies ist bei einer Portfoliobetrachtung mit älteren und jüngeren Gebäuden vertretbar.
- ⁵⁵ IPD: <https://www.ipd.com/about/about-ipd.html>: »IPD is a leading provider of real estate performance and risk analysis, providing critical business intelligence to real estate owners, managers, brokers, lenders and occupiers worldwide. Our unique database holds searchable information on 79,000 properties, valued at approximately USD 1.7 trillion, which are located in 33 countries, with a long performance history (25+ years) and which are mostly appraised quarterly.»
- ⁵⁶ Bieger/Laesser, 6
- ⁵⁷ Bieger/Laesser, 5
- ⁵⁸ Zum Beispiel «Hotel Cost Estimating Guide von JNA und HVS und Hotel Development Cost Survey von HVS
- ⁵⁹ «Die tiefsten Widerrufsquoten bestehen bei Hotelapartments, die durch ein bestehendes Hotel wie normale Hotelzimmer bewirtschaftet werden (Typ A). Sie geniessen die Aufmerksamkeit eines Hotelbetreibers, der dieser Kernaufgabe und der langfristigen Sicherung seines Unternehmens verpflichtet ist und für den nicht die Immobilienpromotion sondern die betriebliche Wertsteigerung im Vordergrund steht.» Deuber/Tromm, 18 Finanzierungsproblemen traditioneller Hotels durchaus in Frage kommen kann.
- ⁶⁰ Dazu vgl. vorne Ziff. 5.3.3.
- ⁶¹ JLL, 6



Maiensässhotel Guarda Val, Weiler Sporz, Lenzerheide.
Quelle: [swiss-image.ch/Stephan Schacher](http://swiss-image.ch/Stephan_Schacher)



Maiensäss-Resort am Heinzenberg, Oberurmein. Quelle: swiss-image.ch /Reto Bagattini



Mix
Produktgruppe aus verbindlicher Waldwirtschaft
und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SQ5-COC-22253
© 1996 Forest Stewardship Council

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
Institut für Tourismus und Freizeit ITF
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur

Telefon +41 (0)81 286 24 24

Telefax +41 (0)81 286 24 00

E-Mail hochschule@htwchur.ch
www.itf.ch

