Universität Zürich[UZH]

Masterthesis

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Hybride Beherbergungsformen

Chancen und Risiken für alpine Tourismusregionen der Schweiz
am Beispiel Oberengadin

Verfasser: Andreas Ruch
Via Dimlej 46, 7500 St. Moritz
andy.ruch@gmail.com

Eingereicht bei: Prof. Dr. Alain Thierstein
Lehrstuhl für Raumentwicklung
TU München

Abgabedatum: 15.08.2014

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Executive Summary VII
1 Einleitung 1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 2
1.3 Abgrenzung des Themas 3
1.4 Definitionen 3
1.5 Aufbau der Arbeit 6
1.6 Methodik 6
1.7 Arbeitshypothese 7
2 Beherbergungsformen im regionalwirtschaftlichen Kontext 7
2.1 Betrachtungsraum Oberengadin 7
2.2 Wirtschaftsraum Oberengadin 8
2.2.1 Beitrag zur kantonalen Wertschöpfung 8
2.2.2 Die Rolle der einzelnen Gemeinden 10
2.3 Bedeutung der Beherbergungsformen für das Oberengadin 12
2.3.1 Hotellerie 13
2.3.2 Zweitwohnungen 16
2.3.2.1 Bewirtschaftete „warme“ Zweitwohnungen 17
2.3.2.2 Nicht bewirtschaftete „kalte“ Zweitwohnungen 17
2.3.3 Auswirkungen des Zweitwohnungsbaus 18
2.4 Stakeholder im touristischen Wertschöpfungsprozess 20
2.5 Zwischenfazit 21
3 Hotellerie auf betriebswirtschaftlicher Ebene 22
3.1 Charakteristik von Hotelbetrieben 22
3.1.1 Das Hotel als Spezialimmobilie 22
3.1.2 Betriebsformen 23
3.1.3 Betreiberverträge 24
3.2 Hotellerie im Oberengadin 25
3.2.1 Hotelstruktur im Oberengadin 25

3.2.1.1 Klassifizierung ... 25
3.2.1.2 Betriebsgrösse ... 26
3.2.1.3 Betriebsformen ... 26
3.2.2 Herausforderungen der Hotellerie im Oberengadin ... 27
3.3 Finanzierungsproblematik ... 30
3.4 Typische Querfinanzierungsmodelle ... 32
3.5 Zwischenfazit ... 35
4 Hybride Beherbergungsformen ... 36
4.1 Klassische Beherbergungsformen im Wandel ... 36
4.1.1 Infrastruktureigenschaften ... 37
4.1.2 Serviceleistungen ... 37
4.1.3 Eigentums- und Nutzungsmodell ... 38
4.2 Geschäfts- und Finanzierungsmodelle hybrider Beherbergungsformen ... 38
4.3 Praxisbeispiel: Rocksresort, Laax ... 40
4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen ... 43
4.4.1 Aktueller Stand der Zweitwohnungsgesetzgebung (ZWG) ... 43
4.4.2 Vereinbarkeit hybrider Beherbergungsformen mit dem ZWG ... 43
4.4.3 Vereinbarkeit hybrider Beherbergungsformen mit der Lex Koller ... 46
4.5 Parallele zum Apparthotelboom der Siebziger- und Achtzigerjahre ... 47
4.6 Zwischenfazit ... 51
5 Schlussbetrachtung ... 52
5.1 Chancen und Risiken hybrider Beherbergungsformen ... 52
5.2 Schlussfazit ... 56
5.3 Diskussion ... 57
5.4 Ausblick ... 58
Anhangsverzeichnis ... 59
Anhang ... 60
Literaturverzeichnis ... 79

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BewG	Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland
BFS	Bundesamt für Statistik
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
CHF	Schweizer Franken
M.ü.M.	Meter über Meer
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
ZGB	Zivilgesetzbuch
ZW	Zweitwohnung
ZWG	Bundesgesetz über Zweitwohnungen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreis Oberengadin, Wikimedia (2014) 3
Abbildung 2: Abgrenzung der touristischen Beherbergungsformen 5
Abbildung 3: Wertschöpfung Kanton Graubünden und Region Oberengadin, Kronthaler/Cartwright (2008), S. 40 10
Abbildung 4: Gemeindetypen des Wirtschaftsraums Oberengadin, Kopainsky/Buchli/Rieder (2005), S.22 11
Abbildung 5: Entwicklung Hotelbetten und Logiernächte in St. Moritz 1934-2013, BFS (2014d) 13
Abbildung 6: Entwicklung Hotelbetten und Logiernächte im Oberengadin 1992-2013, BFS (2014d) 14
Abbildung 7: Anzahl Hotelbetten pro Gemeinde, BFS (2014d) 15
Abbildung 8: Anzahl und Anteil Zweitwohnungen pro Gemeinde, BFS (2014c) und BFS (2014d) 16
Abbildung 9: Entwicklung der Preise für Wohneigentum in touristischen Gemeinden 1995-2004, Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.17 19
Abbildung 10: Wirkungszusammenhänge im touristischen Wertschöpfungsprozess, in Anlehnung an Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.36 21
Abbildung 11: Anzahl Hotelbetriebe nach Klassifikation, BFS (2014d) 25
Abbildung 12: Durchschnittliche Betriebsgrösse nach Klassifizierung, BFS (2014d) .. 26
Abbildung 13: Verhältnis Eigentümer-Betreiber bei Hotels im Oberengadin 27
Abbildung 14: Jahresverlauf der Bruttoauslastung der Hotelbetten in St. Moritz, Zermatt und Zürich für das Tourismusjahr 2012/2013, BFS (2014d) 28
Abbildung 15: Finanzierungslücke in der Hotellerie, in Anlehnung an Plaz et al. (2013), S.42 31
Abbildung 16: Dreidimensionalität der Entwicklung der Anforderungen an touristische Beherbergungsformen, in Anlehnung an Bieger/Laesser (2008), S.47 37
Abbildung 17: Rocksresort in Laax, Weisse Arena Gruppe (2014b) 40
Abbildung 18: Wohnungsgrundrisse Vier- und Sechsbett-Wohnungen, Weisse Arena Gruppe (2014a) 41
Abbildung 19: Modellrechnung Pooling Modell, Weisse Arena Gruppe (2014a) 42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe, warum Zweitwohnungen nicht vermietet werden, Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.14 18
Tabelle 2: Typische in der Schweiz angewendete Querfinanzierungsmodelle, in Anlehnung an Plaz et al. (2013), S. 46 32
Tabelle 3: Shared Ownership- Modelle, in Anlehnung an ÖHV (2014)..... 39
Tabelle 4: Widerrufe nach Betriebskonzept, Deuber/Tromm (2012), S. 26 50

Executive Summary

Der Wirtschaftsraum Oberengadin ist traditionell durch eine starke Abhängigkeit der touristischen Wertschöpfung geprägt. Durch den anhaltenden Bau von Zweitwohnungen seit den 1960er-Jahren entstanden neue Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten im touristischen Wertschöpfungsprozess. Der Bau von Zweitwohnungen generiert kurzfristig eine hohe Wertschöpfung. Die Zweitwohnungsbetten stellen jedoch aufgrund der geringen Auslastung während der „Betriebsphase“ im Vergleich zu den Hotelbetten nur ein geringes Wertschöpfungspotenzial für den Wirtschaftsraum Oberengadin dar.

Während der Bau von Zweitwohnungen ungebremst vorangeschritten ist, hat im Oberengadin ein regelrechtes Hotelsterben stattgefunden. Dieses Hotelsterben ist einerseits auf eine mangelnde Ertragskraft der Hotelbetriebe und andererseits auf die hohen erzielbaren Preise bei einer Umnutzung des Hotels zu Zweitwohnungen zurückzuführen. Die mangelnde Ertragskraft führt bei Neu- oder Ausbauprojekten von Hotels dazu, dass der Ertragswert in der Regel markant unter den Anlagekosten liegt. Unter den bestehenden Geschäfts- und Finanzierungsmodellen haben Investorengelder daher nur selten den Weg in die Hotellerie gefunden. Neue Hotelprojekte sind meist nur dann entstanden, wenn das Projekt über einen Verkauf von Zweitwohnungen querfinanziert werden konnte. Dies stellt keine nachhaltige Lösung der Problematik dar. Zudem wird dieses Querfinanzierungsmodell durch die neue Zweitwohnungsgesetzgebung in Frage gestellt und bei einer strengen definitiven Ausgestaltung des Gesetzes gar verunmöglicht.

Hybride Beherbergungsformen bieten die Chance auch in Zukunft Zweitwohnungen zu verkaufen, wenn dies über ein „Buy-To-Use and Let-Modell“ geschieht. Das Potential dieses Modells liegt darin, dass einerseits eine autonome Art der Finanzierung eines Beherbergungsprojekts gewährleistet ist und andererseits die Bettenauslastung der verkauften Wohneinheiten durch den Vermietungszwang optimiert wird. So bieten hybride Beherbergungsformen für alpine Tourismusdestinationen Chancen um die bestehende Bettenkapazität zu erhalten und bestenfalls auch auszubauen. Das Scheitern der Apparthotellerie aus den 1970er-Jahren hat jedoch gezeigt, dass hybride Beherbergungsformen auch Risiken mit sich bringen. Um diese in Zukunft zu vermeiden, muss aus den damals begangenen Fehlern gelernt werden.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die alpinen Tourismusregionen der Schweiz stehen derzeit vor grossen Herausforderungen. Seit einigen Jahren beklagen die Beherbergungsbetriebe der wichtigsten Tourismusdestinationen rückläufige Übernachtungszahlen.[1] Vordergründig mag diese Entwicklung durch das schwierige wirtschaftliche Umfeld mit einem starken Schweizer Franken, krisengeplagten Nachbarländern oder einem allgemeinen Trend weg von den traditionellen Skiferien begründet werden. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass die alpinen Tourismusregionen mit tiefergreifenden strukturellen Problemen zu kämpfen haben: Die ungebremste Nachfrage nach Zweitwohnungen und der daraus folgende Bauboom haben in den vergangenen Jahrzehnten zu einem spürbaren strukturellen Wandel geführt.

Kurzfristig hat der Bau von Zweitwohnungen als Quelle wirtschaftlicher Wertschöpfung durchaus positive Folgen mit sich gebracht: In der Baubranche wurden zahlreiche neue Stellen geschaffen, hohe Umsätze erzielt und dadurch die Steuereinnahmen der Gemeinden erhöht. Der Finanzhaushalt der Tourismusgemeinden hat zudem stark von den Erträgen durch Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuer profitiert.[2]

Dem kurzfristigen Gewinn durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen stehen langfristige Folgen gegenüber, mit welchen die alpinen Tourismusdestinationen zu kämpfen haben: Der Bau von Zweitwohnungen birgt einen hohen Flächenverbrauch und teure Infrastrukturinvestitionen für relativ wenig generierte Übernachtungen, da die Mehrheit der Zweiwohnungsbesitzer nicht bereit ist, ihre Ferienwohnung während ihrer Abwesenheit zu vermieten. Neben der Zersiedelung der Landschaft führt dies in der Nebensaison zu verwaisten Ortschaften, was letztendlich dem Image der ganzen Destination schadet.[3]

Durch die Entwicklungen auf dem Zweitwohnungsmarkt sind allmählich auch die traditionellen Hotelbetriebe unter Druck geraten. Die ausgeprägten saisonalen Nachfrageschwankungen führen dazu, dass zahlreiche klassische Hotelbetriebe Mühe

---

[1] BFS 2014d
[2] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 3-4
[3] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 35-36

bekunden, genügend Erträge zu erwirtschaften, um die notwendigen Neu- und Ersatzinvestitionen zu finanzieren. Aufgrund dessen haben einige Hotelbetriebe, oftmals in den Dorfkernen, in jüngerer Vergangenheit ihren Betrieb aufgegeben, und die Immobilien gewinnmaximierend in Zweitwohnungen umgewandelt.[4] Teilweise haben Hotelbetriebe auf ihren Baulandreserven Zweitwohnungen erstellen können, diese verkauft und mit dem Erlös ihre notwendigen Investitionen querfinanziert. Diese Querfinanzierungsmöglichkeit entwickelte sich in den letzten Jahren zum bevorzugten Modell, wenn es darum ging, ein Hotelprojekt - ob Um- oder Neubau - zu realisieren.[5]
Der Entwurf zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen[6] verunmöglicht das Erstellen neuer Zweitwohnungen in den betroffenen Gebieten. Auch das Erstellen von Zweitwohnungen im Zusammenhang mit der Querfinanzierung von Hotelprojekten wird bis auf gewisse Ausnahmen verboten. Das Erstellen touristisch bewirtschafteter Wohnungen soll - insbesondere im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebes - weiterhin möglich sein.[7]
Dieser Gesetzestext dürfte zukünftig dazu führen, dass vermehrt hybride Beherbergungsformen entstehen, welche irgendwo zwischen der klassischen Hotellerie und der Zweitwohnung anzusiedeln sind, oder eine Kombination der Beiden darstellen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Chancen und Risiken von hybriden Beherbergungsformen für alpine Tourismusregionen der Schweiz darzustellen. Dazu bedarf es vorab einer Analyse der aktuellen Situation. Durch das Verknüpfen von regionalwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Themen werden die aktuellen Problemfelder aufgezeigt. Anschliessend wird mit dem Modell hybrider Beherbergungsformen ein möglicher Lösungsansatz für die bestehenden Probleme aufgezeigt.
Damit soll die Arbeit einen Beitrag zur Diskussion über die zukünftige Entwicklung der Beherbergungsformen, insbesondere der klassischen Hotelbetriebe im Oberengadin leisten.

---

[4] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 35
[5] Vgl. Plaz et al. 2013, S.46
[6] Als Folge der Eidgenössischen Volksinitiative „Schluss mit uferlosem Zweitwohnungsbau!“, angenommen am 12. März 2012
[7] Vgl. ZWG Art. 7

1.3 Abgrenzung des Themas

Stellvertretend für alpine Tourismusregionen der Schweiz wird im Folgenden der Raum Oberengadin als Forschungsfeld behandelt. Unter dem Begriff Oberengadin werden alle elf Gemeinden des gleichnamigen Kreises verstanden. Dies sind in geographischer Abfolge von Südwest nach Nordost Sils i.E., Silvaplana, St. Moritz, Celerina/Schlarigna, Pontresina, Samedan, Bever, La Punt-Chamues-ch, Madulain, Zuoz und S-chanf. Das Oberengadin liegt im Südosten des Kantons Graubünden. Zusammen mit dem Kreis Bregaglia bildet das Oberengadin den politischen Bezirk Maloja.

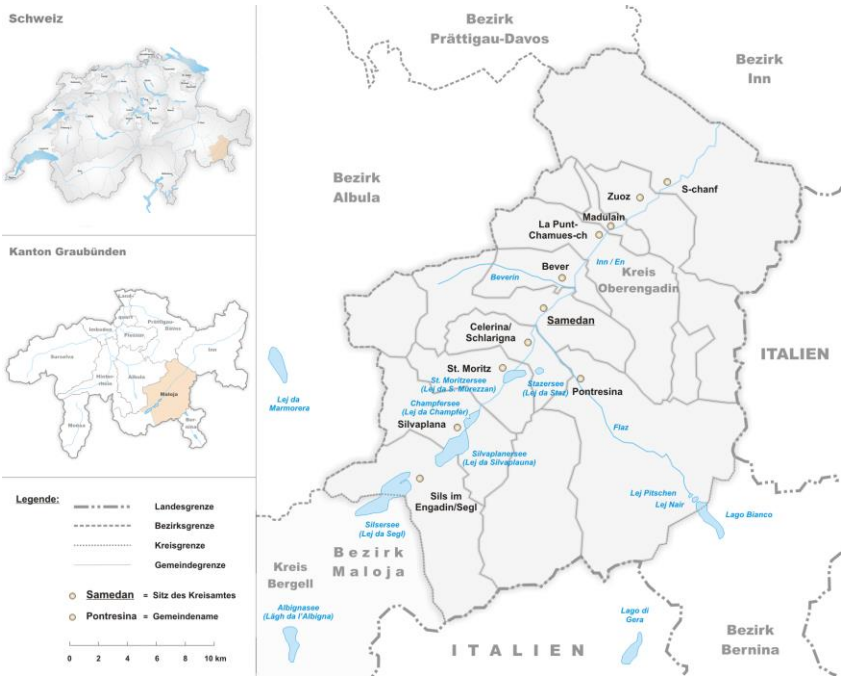


Abbildung 1: Kreis Oberengadin, Wikimedia (2014)

1.4 Definitionen

Hotel: Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb mit gehobenem Ausstattungs- und Dienstleistungskomfort, der gewerblich Logis, Verpflegung und sonstige Dienstleistungen zur Verfügung stellt.[8]

Hotellerie: Die Hotellerie umfasst Hotels und Kurbetriebe. Zu den Hotels zählen auch Pensionen, Gasthäuser und Motels. Zu den Kurbetrieben werden Kurhäuser mit

[8] Vgl. Niemeyer 2008, S.773

ärztlicher Leitung oder Betreuung, alpine Heilstätten, Höhenkliniken, Rheumakliniken und Volksheilbäder gezählt.[9]

Parahotellerie: Unter dem Begriff Parahotellerie werden Campingplätze, Ferienwohnungen und Ferienhäuser, sowie Kollektivunterkünfte zusammengefasst.[10] Die Campingplätze und Kollektivunterkünfte werden in dieser Arbeit nicht näher betrachtet. Die Abgrenzung zwischen der Hotellerie und der Parahotellerie gestaltet sich aufgrund der Verbreitung hybrider Beherbergungsformen zunehmend schwierig. Darum wird der Überbegriff Parahotellerie in dieser Arbeit nicht weiter verwendet.

Erstwohnungen: Eine Erstwohnung im Sinne des Zweitwohnungsgesetzes ist eine Wohnung, die von mindestens einer Person benutzt wird, die ihren Wohnsitz in der Gemeinde hat, in der sich die Wohnung befindet. Gemäss Art. 23 ZGB befindet sich der Wohnsitz einer Person an dem Orte, wo sie sich mit der Absicht dauernden Verbleibens aufhält.

Zweitwohnungen: Zweitwohnungen im Sinne des Zweitwohnungsgesetztes sind alle Wohnungen die nicht der Definition der Erstwohnungen entsprechen.
Als Zweitwohnung wird somit eine Wohnung bezeichnet, die nur zeitweise und nicht mit der Absicht des dauernden Verbleibens am Ort bewohnt wird. Zweitwohnungen können zusätzlich noch in bewirtschaftete „warme“ und nicht bewirtschaftete „kalte“ Wohnungen unterteilt. Nicht bewirtschaftete Wohnungen werden ausschliesslich durch den Eigentümer und dessen Angehörige genutzt. Bewirtschaftete Wohnungen werden gegen Entgelt an Drittpersonen vermietet.[11] Die bewirtschafteten Zweitwohnungen können weiter in privat bewirtschaftete Zweitwohnungen und in kommerziell bewirtschaftete Zweitwohnungen unterteilt werden. Kommerziell bewirtschaftet gilt eine Wohnung dann, wenn die Vermarktung über eine kommerziell tätige, international ausgerichtete Organisation läuft. Privat bewirtschaftete Wohnungen werden ohne offizielle Vermarktung und nur an Freunde und Bekannte vermietet. Dadurch haben sie oft eine geringere Auslastung als kommerziell bewirtschaftete Zweitwohnungen.[12]

---

[9] Vgl. BFS 2014a
[10] Vgl. BFS 2014a
[11] Vgl. Arpagaus/Spörri 2008, S. 52
[12] Vgl. Arpagaus/Spörri 2008, S. 52

Ferienwohnungen: Der Begriff Ferienwohnung wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff Zweitwohnung verwendet.

Hybride Beherbergungsformen: Hybride Beherbergungsformen sind Beherbergungsformen, die eine Mittelposition zwischen der Hotellerie und den kommerziell bewirtschafteten Ferienwohnungen einnehmen. Sie sollen veränderten Raum- und Dienstleistungsbedürfnissen der Gäste entgegenkommen, welche weder durch das traditionelle Hotel, noch durch Ferienwohnungen optimal befriedigt werden können. Je nach Eigentumsverhältnis und Grad der Serviceleistung bestehen verschiedene Modelle hybrider Beherbergungsformen.[13]

Zur Veranschaulichung der für diese Arbeit relevanten Definitionen stellt die folgende Abbildung die Abgrenzung der Beherbergungstypen graphisch dar und ordnet die hybriden Beherbergungsformen ein:

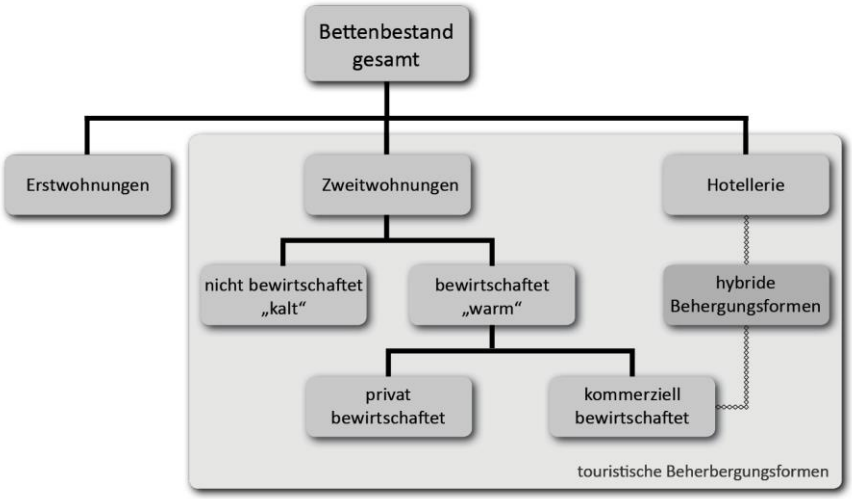


Abbildung 2: Abgrenzung der touristischen Beherbergungsformen

[13] Vgl. Bieger 2009, S.10-11

1.5 Aufbau der Arbeit

Im *ersten Kapitel* wird die Ausgangslage geschildert und das Ziel der Arbeit erklärt. Weiter werden das Thema abgegrenzt und relevante Begrifflichkeiten definiert, Aufbau und Methodik der Arbeit erläutert, sowie eine Arbeitshypothese aufgestellt.
Das *zweite Kapitel* beleuchtet die Beherbergungswirtschaft auf regionalwirtschaftlicher Ebene und zeigt die Relevanz der verschiedenen Beherbergungsformen auf. Zudem werden die wichtigsten Wirkungszusammenhänge innerhalb des touristischen Wertschöpfungsprozesses aufgezeigt.
Kapitel drei beschäftigt sich mit der Hotellerie auf betriebswirtschaftlicher Ebene. Einleitend wird die Charakteristik von Hotelimmobilien beschrieben und die verschiedenen Betriebsformen dargestellt. Anhand der Struktur der Hotellerie im Oberengadin werden aktuelle Problemfelder aufgezeigt und erklärt, wie bisher auf diese Probleme reagiert wurde.
Das *vierte Kapitel* setzt sich mit hybriden Beherbergungsformen auseinander und zeigt Gründe für das Entstehen solcher neuen Beherbergungsformen. Durch das Aufzeigen der rechtlichen Rahmenbedingungen wird die zukünftige Machbarkeit hybrider Beherbergungsformen analysiert.
In *Kapitel fünf* werden die Chancen und Risiken hybrider Beherbergungsformen für das Oberengadin diskutiert und ein Schlussfazit gezogen. Letztlich wird die Arbeit kritisch diskutiert und mögliche weiterführende Fragestellungen formuliert.

1.6 Methodik

Die Grundlage dieser Arbeit bildet ein vertiefter Desk-Research zur Zweitwohnungsproblematik und zum Status quo der Hotellerie in alpinen Tourismusregionen. Anhand von Literatur, Studien, Berichten und statistischen Daten konnte ein Überblick über die verschiedenen Leistungsträger und deren Wirkungszusammenhänge im Tourismusnetzwerk gewonnen, sowie ein Verständnis für das Entstehen hybrider Beherbergungsformen entwickelt werden.
Um einen vertieften Einblick in die Situation des Betrachtungsraums Oberengadin zu erhalten, wurden gezielt Interviews mit verschiedenen lokalen Leistungsträgern geführt.[14] Die Erkenntnisse zu hybriden Beherbergungsformen stammen zum einen aus

[14] Die Auflistung der interviewten Personen und die Interviewleitfäden befinden sich im Anhang

vorhandenen Studien und zum anderen aus Interviews mit Betreibern hybrider Beherbergungsbetriebe.

1.7 Arbeitshypothese

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage wird an dieser Stelle eine Arbeitshypothese formuliert, welche im weiteren Verlauf der Arbeit verifiziert werden soll:

„Hybride Beherbergungsformen bieten unter den neu geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen ein mögliches Modell, um die Finanzierungsschwierigkeiten von Hotelprojekten zu lösen, den veränderten Raum- und Dienstleistungsansprüchen der Gäste gerecht zu werden und für die Destination wieder vermehrt warme Betten zu generieren, wodurch neue Impulse für die Destinationsentwicklung entstehen."

2 Beherbergungsformen im regionalwirtschaftlichen Kontext

2.1 Betrachtungsraum Oberengadin

Das Oberengadin mit rund 16`670 Einwohnern liegt in einem Hochtal im Südosten des Kantons Graubünden. Die Verkehrserschliessung erfolgt über verschiedene Alpenpässe, sowie über die Eisenbahnlinien der Rhätischen Bahn. Die wichtigsten Verbindungen in Richtung Norden sind der Julierpass, sowie die Eisenbahnlinien durch den Albulatunnel und seit 1999 durch den schneesicheren Vereinatunnel. In Richtung Süden ist Italien über die Malojarampe, sowie über den regional bedeutsamen Berninapass (Strasse und Bahn) erreichbar.[15] Zürich, Mailand und Innsbruck sind allesamt innerhalb von ca. 2.5 Autostunden erreichbar. Dank dem Regionalflughafen in Samedan ist das Oberengadin auch für die Luftfahrt mit Privatflugzeugen erschlossen.

Mit einer langen und prestigeträchtigen Tourismusgeschichte zählt das Oberengadin mit dem touristischen Aushängeschild St. Moritz zu den Top- Feriendestinationen der Schweiz und vermag wie kaum eine andere Region zahlungskräftige Gäste aus aller Welt anzuziehen.[16] Die schneesichere Lage auf 1800 M.ü.M., ein breites und gut ausgebautes Skipistenangebot und zahlreiche traditionsreiche Events, aber auch ein breites Angebot an Sommeraktivitäten machen das Oberengadin zu einer beliebten Feriendestination.

---

[15] vgl. Kreisamt Oberengadin 2014
[16] vgl. Credit Suisse 2011, S. 21-22

Da sich die Gäste im Oberengadin bei Ihrem Aufenthalt in der ganzen Region und nicht nur in einer Gemeinde bewegen, hat das Oberengadin einen starken Destinations-charakter. Dies hat unter anderem zur Folge, dass das touristische Angebot, sowie auch die politischen Massnahmen einer einzelnen Gemeinde auch einen direkten Einfluss auf die anderen Gemeinden der Region ausübt.[17]
Im Jahr 2006 gaben die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger des Oberengadins ihr Einverständnis zur Gründung einer übergeordneten Tourismusorganisation „Engadin St. Moritz“. Seit dem 1. Januar 2007 ist diese öffentlich-rechtliche Organisation für die Vermarktung der ersten sogenannten Destination Graubündens zuständig.[18] „Die Tourismusorganisation ist für das Destinationsmarketing verantwortlich. Insbesondere soll mittels eines [gebündelten; Anm. d. Verf.] effizienten Auftritts entlang der Markenstrategie eine nachhaltige touristische Entwicklung der Destination [...] sowie der Erhalt von Arbeitsplätzen im Tourismussektor sichergestellt werden.“[19] Der Aufbau und der Unterhalt der touristischen Infrastruktur obliegen im Rahmen ihrer Möglichkeiten in Abstimmung mit der touristischen Destinationsstrategie weiterhin den politischen Gemeinden.[20]

2.2 Wirtschaftsraum Oberengadin

2.2.1 Beitrag zur kantonalen Wertschöpfung

Um die wirtschaftliche Leistung des Oberengadins einzuordnen, kann die Bruttowertschöpfung[21] der Region in Relation zur Bruttowertschöpfung des gesamten Kantons Graubünden betrachtet werden.
Hierzu bedarf es vorab einer Definition der zentralen Begrifflichkeiten:

Bruttowertschöpfung: Die Bruttowertschöpfung entspricht dem in einem Unternehmen, einer Branche oder einer Region geschaffenen Wertzuwachs in einem Jahr. Errechnet wird sie aus dem erzielten Umsatz abzüglich der von Dritten bezogenen Güter und

---

[17] Vgl. Hornung 2009, S. 4
[18] Vgl. Engadin St. Moritz 2014a, S. 3
[19] Kreisrat Oberengadin 2012, S. 2
[20] Vgl. Kreisrat Oberengadin 2012, S. 4
[21] Im Folgenden wird mit Wertschöpfung immer die Bruttowertschöpfung gemeint

Dienstleistungen (den sogenannten Vorleistungen). Die Bruttowertschöpfung ist somit ein Mass für die wirtschaftliche Leistung.[22]

Touristische Wertschöpfung (direkt und indirekt): Die touristische Wertschöpfung ist die gesamte Wertschöpfung, die entweder direkt oder indirekt auf den Tourismus zurückgeführt werden kann. Die direkte Wertschöpfung geht auf den direkt mit den Touristen[23] erzielten Umsatz zurück, sprich auf den Umsatz, der durch direkte Ausgaben der Gäste zustande kommt. Die indirekte Wertschöpfung hingegen ist die Wertschöpfung, welche sich aus dem Umsatz aus den tourismusinduzierten Vorleistungen und Investitionen, sowie aus dem Umsatz aus den Einkommen von im Tourismus beschäftigten Personen ergibt.[24]

Gast: Als Gast sind alle Personen zu verstehen, die sich in der Untersuchungsregion aufhalten, aber nicht in der Untersuchungsregion wohnen oder arbeiten. Ihre Ausgaben für Übernachtung, Verpflegung, beanspruchte Dienstleistungen etc. sind als touristische Ausgaben zu verstehen.[25]

Touristische Leistungsträger und tourismusverwandte Branchen:[26] Unter touristischen Leistungsträgern sind diejenigen Branchen zu verstehen, welche stark mit dem Tourismus verbunden und den grössten Teil ihrer Wertschöpfung über den Tourismus generieren. Sie umfassen in erster Linie das Beherbergungsgewerbe, das Gaststättengewerbe, die Personenbeförderung und die Bergbahnen. Tourismusverwandte Branchen sind Wirtschaftszweige, deren Abhängigkeit vom Tourismus weniger ausgeprägt ist, die aber zumindest teilweise direkt oder indirekt vom Tourismus profitieren. Dazu zählen zum Beispiel der Detailhandel, der Grosshandel, das Bankenwesen, das Immobilienwesen und der Bau.[27]

---

[22] Vgl. Kronthaler/Cartwright 2008, S. 8-9
[23] Die Begriffe *Touristen* und *Gäste* werden in dieser Arbeit synonym verwendet
[24] Vgl. Kronthaler/Cartwright 2008, S. 9
[25] Vgl. Kronthaler/Cartwright 2008, S. 9
[26] Die detaillierte Auflistung und Einordnung der relevanten Branchen befindet sich im Anhang
[27] Vgl. Kronthaler/Cartwright 2008, S. 9-10

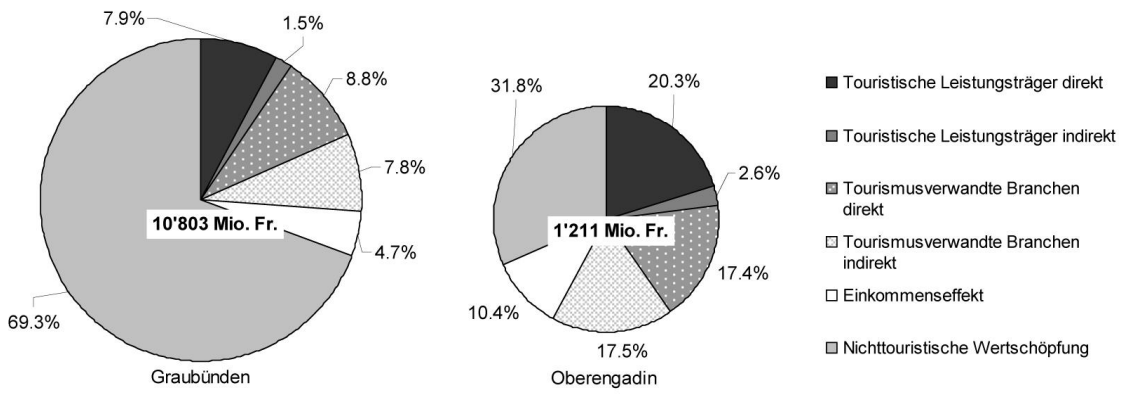


Abbildung 3: Wertschöpfung Kanton Graubünden und Region Oberengadin, Kronthaler/Cartwright (2008), S. 40

Abbildung 3 illustriert eine Gegenüberstellung der gesamten Wertschöpfung, sowie die Anteile der touristischen Wertschöpfung in Graubünden und im Oberengadin aus dem Jahr 2008.[28] Die Gegenüberstellung zeigt, dass die Region Oberengadin mit CHF 1,2 Mia. einen wesentlichen Anteil (ca. 11%) zur kantonalen Wertschöpfung von CHF 10,8 Mia beiträgt. Weiter zeigt der Vergleich, dass der Anteil der touristischen Wertschöpfung im Oberengadin deutlich höher ist als bei der kantonalen Betrachtung. Es mag erstaunen, dass dabei der Wertschöpfungsanteil der tourismusverwandten Branchen höher ist, als der Anteil der touristischen Leistungsträger. Es kann jedoch in Frage gestellt werden, ob es für eine Region wie das Oberengadin mit einer stark touristisch orientierten Bautätigkeit (Bau von Zweitwohnungen, touristische Infrastrukturen etc.) tatsächlich richtig ist, das Immobilienwesen und die Baubranche als tourismusverwandte Branche und nicht als touristische Leistungsträger einzuordnen.
Mit einem gesamten touristischen Wertschöpfungsanteil von über 68% weist die Region Oberengadin die höchste Quote aller Regionen in Graubünden auf. Dies zeigt, dass der in dieser Arbeit betrachtete Wirtschaftsraum überdurchschnittlich stark von touristisch orientierten Branchen abhängig ist.

2.2.2 Die Rolle der einzelnen Gemeinden

Die elf Gemeinden des Oberengadin können bezüglich ihrer Eigenschaften und ihrer Rolle innerhalb der Destination kategorisiert werden.

---

[28] Die Abgrenzung der Regionen und die Darstellungen der Wertschöpfung sämtlicher Regionen, befinden sich im Anhang

Durch das Auswerten von sozioökonomischen Indikatoren kann jede Gemeinde typisiert werden und verschiedene Cluster von Gemeinden mit ähnlichen Funktionen gebildet werden.[29] Die Indikatoren beinhalten Informationen zur demographischen Struktur, zur Wirtschafts- und Erwerbsstruktur, zu Wanderungsbewegungen, zur Finanzkraft sowie zur Standortqualität.[30]

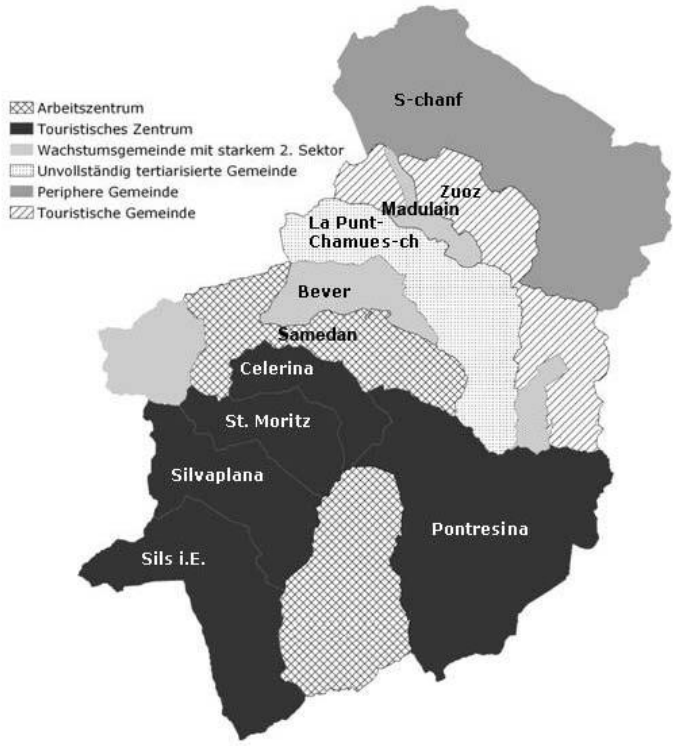


Abbildung 4: Gemeindetypen des Wirtschaftsraums Oberengadin, Kopainsky/Buchli/Rieder (2005), S.22

Abbildung 4 zeigt, dass das Oberengadin sechs verschiedene Gemeindetypen umfasst. *Touristischen Zentren* wie Sils i.E., Silvaplana, Celerina/Schlarigna, Pontresina und St. Moritz zeichnen sich durch ein starkes Gastgewerbe und einen hohen Tourismusdruck aus. Sie prägen damit die wirtschaftliche Entwicklung des Oberengadins. Die *touristischen Gemeinden* werden ebenfalls durch das Gastgewerbe geprägt, im Vergleich zu den touristischen Zentren hingegen kann ihnen aufgrund der geringen Zupendlerquote keine Zentrumsrolle zugesprochen werden. Zudem sind sie bezüglich Demographie und Steuererträge auch als weniger vital einzustufen als die touristischen Zentren.[31] Samedan nimmt als *Arbeitszentrum* die Funktion des regionalen Zentrums

[29] Vgl. Kopainsky/Buchli/Rieder 2004, S. 13-15
[30] Vgl. Kopainsky/Buchli/Rieder 2004, S. 9
[31] Vgl. Kopainsky/Buchli/Rieder 2005, S. 23

ein. Arbeitszentren zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie mehr Arbeitsplätze bieten, als ihre berufstätige Bevölkerung benötigen würde.[32] In Samedan befindet sich bspw. das Regionalspital, das Alters- und Pflegeheim, eines der beiden Gymnasien, die einzige höhere Fachschule der Region und der Sitz des Kreisamtes. „Als Arbeitszentrum mit sehr unterschiedlichen Beschäftigungsmöglichkeiten dürfte Samedan insgesamt am stärksten die Rolle eines Transformators der volumenmässig grossen Tourismuswertschöpfung der Tourismuszentren einnehmen.“[33] Dies bezieht sich insbesondere auf die Multiplikation der direkten touristischen Wertschöpfung in andere Branchen. Die Gemeinden Bever, La Punt-Chamues-ch und Madulain sind schwierig einzuordnen. Die beiden Cluster, in die sie eingeteilt sind, zeichnen sich durch eine relativ grosse Streuung bei den verschiedenen Indikatoren aus. „Dies lässt darauf schliessen, dass beide Cluster noch Entwicklungsspielraum haben.“[34] S-chanf schlussendlich hat als *periphere Gemeinde* den Nachteil, dass sich die touristischen Zentren am anderen Ende der Destination befinden und sich dadurch die Distanzvariable negativ auswirkt.

2.3 Bedeutung der Beherbergungsformen für das Oberengadin

Die ersten beiden Kapitel haben gezeigt, dass der Wirtschaftsraum Oberengadin stark von der touristischen Wertschöpfung abhängig ist. Die Basis dieser Wertschöpfung wird durch das vorherrschende Beherbergungsangebot gegeben. Für die Destination ist es daher wichtig, eine möglichst hohe Anzahl an touristischen Betten anzubieten und diese möglichst gut auszulasten.

Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war die Beherbergungswirtschaft im Oberengadin geprägt von traditionellen Hotelbetrieben als einzige Form der Beherbergung für die Gäste. Mit der Verankerung des Stockwerkeigentums im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB) im Jahre 1965 wurde eine zentrale rechtliche Voraussetzung für die Entstehung des Zweitwohnungsmarktes geschaffen.[35] Damit wurde für den Gast die traditionelle Beherbergung im Hotel durch die Möglichkeit erweitert, seine Ferien in einer Ferienwohnung zu verbringen.

---

[32] Vgl. Kopainsky/Buchli/Rieder 2004, S. 21
[33] Kopainsky/Buchli/Rieder 2005, S. 23
[34] Kopainsky/Buchli/Rieder 2004, S. 25
[35] Vgl. Wüest und Partner 2013, S. 84

Nachfolgend wird die historische Entwicklung der Hotellerie und der Zweitwohnungen dargelegt und aufgezeigt, wie sich diese beiden Beherbergungsformen gegenseitig beeinflussen.

2.3.1 Hotellerie

Als sich in der Mitte des 19. Jahrhunderts der Tourismus in der Schweiz und auch im Oberengadin zu etablieren begann, gab es vereinzelte Grandhotels. Der noch heute existierende Schweizerische Alpenclub begann ein Netzwerk an Hochgebirgs-unterkünften aufzubauen. Im späteren 19. Jahrhundert wurden dann zahlreiche neue Hotels gebaut, um der zunehmenden Anzahl Touristen gerecht zu werden.[36]

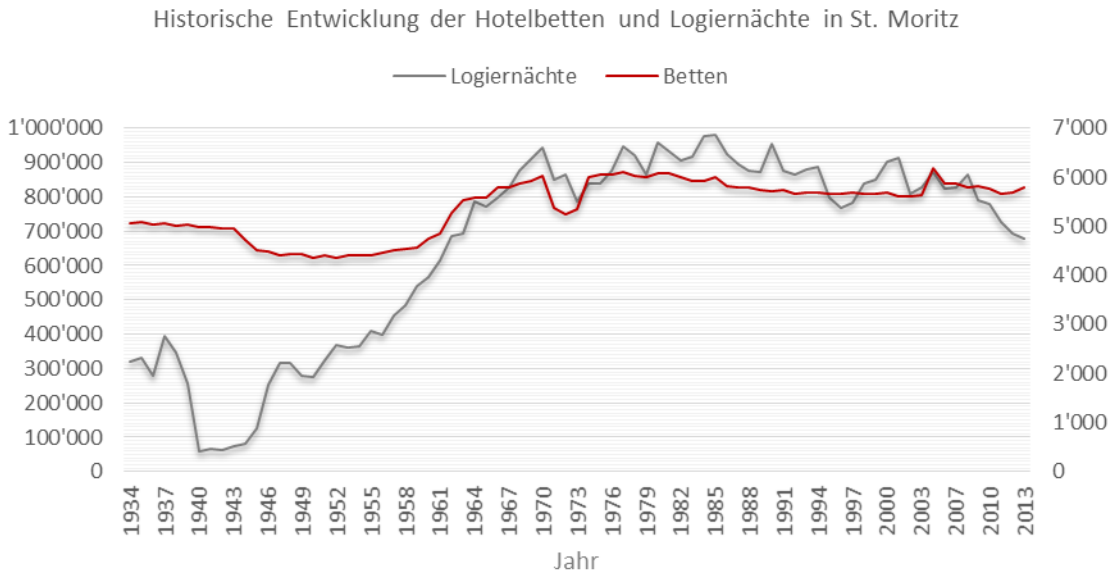


Abbildung 5: Entwicklung Hotelbetten und Logiernächte in St. Moritz 1934-2013, BFS (2014d)

Anhand der Gemeinde St. Moritz lässt sich die Entwicklung der Hotellerie seit 1932 aufzeigen. Abbildung 5 zeigt einerseits die Entwicklung der Beherbergungskapazität (Anzahl Hotelbetten) und andererseits die Entwicklung der Nachfrage (Logiernächte). Die Anzahl Betten bezieht sich auf die rechte Skala, die Anzahl Logiernächte bezieht sich auf die linke Skala. Das Diagramm zeigt auf, dass bereits vor dem zweiten Weltkrieg eine beachtliche Anzahl Logiernächte verbucht werden konnte. Schon damals standen in St. Moritz bereits ca. 5`000 Hotelbetten zur Verfügung. Mit dem zweiten Weltkrieg kam der grosse Logiernächteeinbruch, und als Folge davon sank auch die Anzahl Hotelbetten. Nach der Erholung vom zweiten Weltkrieg und der Durchführung

[36] Vgl. Wüest und Partner 2013, S. 84

der Olympischen Winterspiele 1948 in St. Moritz fand in den 1950er- und 1960er-Jahren ein starker Anstieg der Logiernächte statt. „Nicht nur in der Schweiz, sondern in ganz Europa nahm die Wirtschaft einen enormen Aufschwung. Ferien wurden zu einem selbstverständlichen Teil des Lebens für breiteste Kreise. […] Die Neubelebung des Fremdenverkehrs brachte auch in St. Moritz immer bessere Saisons, und der Ort tat alles, um mit seinem Angebot, mit kulturellen Veranstaltungen und sportlichen Anlässen von internationalem Rang seinem Namen Ehre zu machen.“[37] Der Aufschwung gipfelte 1970 mit ca. 6`000 Hotelbetten und 950`000 Logiernächten. Die Bettenzahl verläuft seither relativ flach. St. Moritz konnte somit den Bettenbestand in der Hotellerie seit 1970 nicht mehr ausbauen. Das Maximum an Logiernächten wurde 1985 mit fast einer Million Übernachtungen erreicht. Augenfällig ist der jüngste Einbruch der Logiernächte seit der globalen Banken- und Finanzkrise im Jahre 2007.
Dieser markante Rückgang der Logiernächte zeigt sich auch in der Betrachtung des gesamten Oberengadins seit 1992:

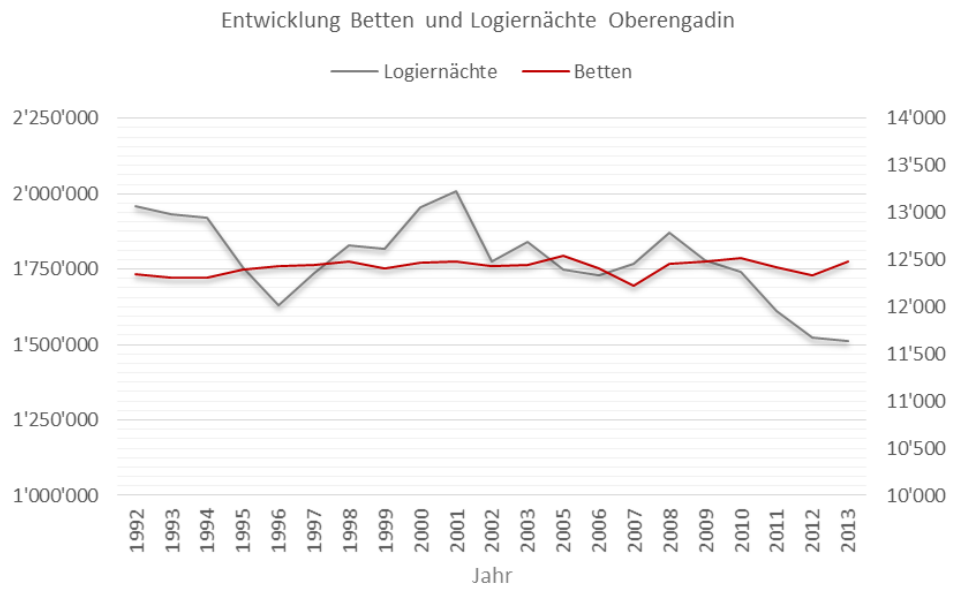


Abbildung 6: Entwicklung Hotelbetten und Logiernächte im Oberengadin 1992-2013, BFS (2014d)

Abbildung 6 zeigt den jüngsten Logiernächteeinbruch von ca. 1.87 Mio. Übernachtungen im Jahr 2008 auf ca. 1.51 Mio. im Jahr 2013. Dies entspricht einem Rückgang von ca. 20 Prozent innerhalb von fünf Jahren. Die gesamte Anzahl Hotelbetten im Oberengadin ist seit 1992 ziemlich konstant bei ca. 12`500 Betten. Dies ist insofern bemerkenswert, weil im Oberengadin seit der Jahrtausendwende ein

[37] Margadant/ Maier 1993, S. 218

regelrechtes Hotelsterben stattgefunden hat. In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl Hotelbetriebe von 153 auf 131 zurückgegangen.[38] Die Erkenntnis, dass die Bettenanzahl trotz einem Verlust von 22 Hotelbetrieben annähernd konstant geblieben ist, lässt darauf schliessen, dass vorwiegend kleine Hotels ihren Betrieb eingestellt haben, und dass die weiter bestehenden Hotelbetriebe gewachsen sind, oder einige wenige grosse Betriebe neu entstanden sind. Dieser Trend zu weniger, dafür grösseren Betrieben ist schweizweit zu beobachten.[39]

Die ca. 12`500 Hotelbetten in den 131 heute bestehenden Hotelbetrieben verteilen sich folgendermassen auf die elf Gemeinden des Oberengadins:

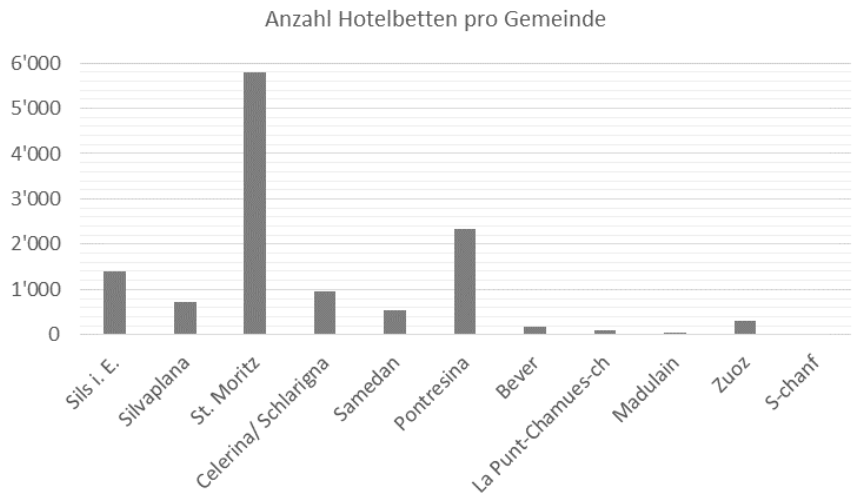


Abbildung 7: Anzahl Hotelbetten pro Gemeinde, BFS (2014d)

Abbildung 7 verdeutlicht noch einmal die Rolle der Gemeinden Sils i.E., Silvaplana, St. Moritz, Celerina/Schlarigna und Pontresina als touristische Zentren. Zudem wird deutlich, dass St. Moritz und Pontresina innerhalb dieses Clusters eine überragende Stellung einnehmen. Diese beiden Gemeinden vereinen ungefähr zwei Drittel aller Hotelbetten im Oberengadin und haben im vergangenen Jahr auch zwei Drittel aller Hotellogiernächte im Oberengadin generiert.[40] In Kapitel 3.2.1 wird vertieft auf die strukturellen Eigenschaften der heutigen Hotellerie im Oberengadin eingegangen.

[38] BFS 2104a
[39] Vgl. Wüest und Partner 2009, S. 76
[40] BFS 2014d

2.3.2 Zweitwohnungen

Die historische Entwicklung der Anzahl Zweitwohnungsbetten ist im Gegensatz zu den Hotelbetten sehr intransparent. Es existieren weder zur Anzahl Zweitwohnungsbetten, noch zu deren Auslastung präzise statistische Daten.[41] Diese Tatsache stellt eine grosse Lücke in der seit Jahrzehnten anhaltenden Diskussion über den Zweitwohnungsbau dar. Die Entwicklung der Anzahl Zweitwohnungen muss daher aufgrund der Entwicklung des Gesamtwohnungsbestands (Erst- und Zweitwohnungen) und der Bevölkerungsentwicklung hergeleitet werden. Der Gesamtwohnungsbestands wird alle zehn Jahre im Rahmen einer Volkszählung ermittelt.

Im Zuge der Ausarbeitung des Zweitwohnungsgesetztes wurde eine Sonderauswertung mit dem Stichtag 31.12.2012 veröffentlicht, die für das Oberengadin folgendes Resultat zeigt:

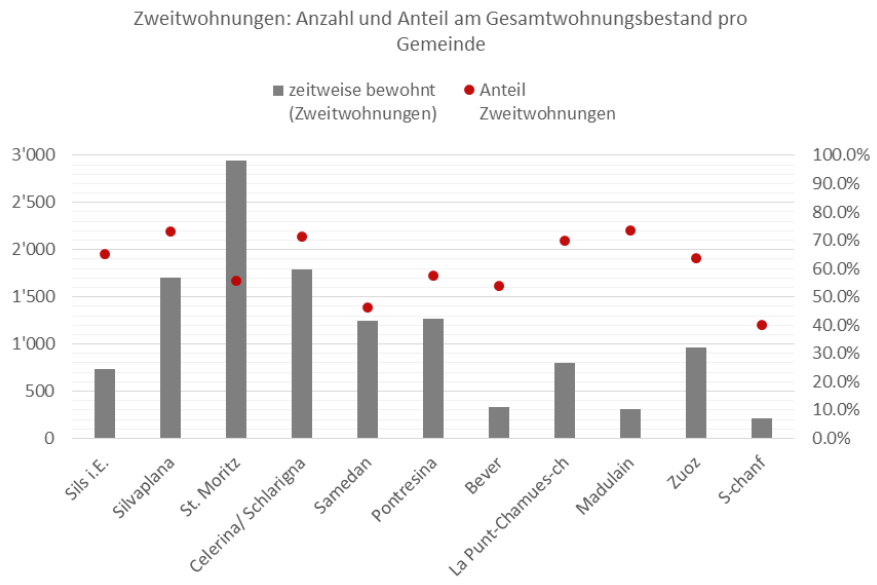


Abbildung 8: Anzahl und Anteil Zweitwohnungen pro Gemeinde, BFS (2014c)

Abbildung 8 stellt die Anzahl Zweitwohnungen und deren Anteil am Gesamtwohnungsbestand pro Gemeinde dar. Die Anzahl Wohnungen ist mit den Balken dargestellt und bezieht sich auf die linke Skala. Der Anteil am Gesamtwohnungsbestand innerhalb der Gemeinde wird durch die roten Punkte dargestellt und bezieht sich auf die rechte Skala. Die Zweitwohnungen verteilen sich im Vergleich zu den Hotelbetten gleichmässiger über die gesamte Region. Neun der elf Gemeinden weisen einen Zweitwohnungsanteil von mehr als 50 Prozent auf. Die

[41] Vgl. Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S. 68-69

Gemeinden Silvaplana, Celerina/Schlarigna, La Punt-Chamues-ch und Madulain weisen gar einen Zweitwohnungsanteil von mehr als 70 Prozent auf. Insgesamt befinden sich 12`304 Zweitwohnungen im Oberengadin, was bei einem Gesamtwohnungsbestand von 20`384 einen durchschnittlichen Zweitwohnungsanteil von ca. 60 Prozent ergibt.
Ein Vergleich der Volkszählung von 1970 und den aktuellen Werten zeigt, dass sich der Gesamtwohnungsbestand innerhalb von 42 Jahren von 6`791 auf 20`834 verdreifacht hat.[42] Dies entspricht einem durchschnittlichen Wohnungszuwachs von 334 Wohnungen pro Jahr. Im Vergleich dazu hat sich die ständige Wohnbevölkerung in der gleichen Zeitperiode nur geringfügig von 14`426 auf 16`670 erhöht. Daraus zeigt sich, dass im Oberengadin seit 1970 ein anhaltender Zweitwohnungsboom stattgefunden hat.

2.3.2.1 Bewirtschaftete „warme“ Zweitwohnungen

Auf der offiziellen Destinationsplattform des Oberengadins[43] werden in den Oberengadiner Gemeinden aktuell 1`816 Ferienwohnungen zur Miete angeboten. Eigene Recherchen haben ergeben, dass alle professionellen Ferienwohnungs-bewirtschafter ihre Wohnungen auch auf dieser Plattform vermarkten. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass diese 1`816 Ferienwohnungen praktisch alle im Oberengadin kommerziell bewirtschafteten Ferienwohnungen darstellen. Von den gesamthaft 12`304 Zweitwohnungen steht somit nur ein kleiner Anteil (15 Prozent) offiziell zur Vermietung.[44] Die kommerziell bewirtschafteten Wohnungen stellen ein wichtiges Komplementärangebot zur klassischen Hotellerie dar und spielen aufgrund ihrer preislichen Wettbewerbsfähigkeit insbesondere im Familiensegment eine bedeutende Rolle.[45] Sie erzielen eine ähnliche Bettenauslastung wie die Hotelbetriebe.[46]

2.3.2.2 Nicht bewirtschaftete „kalte“ Zweitwohnungen

Ungefähr 10`500 Wohnungen im Oberengadin sind „kalte“ Zweitwohnungen. Sie werden nur durch die Eigentümer selbst oder allenfalls noch durch Familienangehörige oder Freunde genutzt. Die Auslastung der Betten dieser Wohnungen ist erfahrungsgemäss um einiges tiefer als bei kommerziell bewirtschafteten

---

[42] BFS 2014b
[43] Engadin St. Moritz (2014b)
[44] Der Anteil privat bewirtschafteter Ferienwohnungen kann nicht nachgewiesen werden
[45] Vgl. Bieger/Beritelli/Weinert 2005, S.8
[46] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 6 und Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S. 69

Zweitwohnungsbetten oder bei Hotelbetten.[47] Durch die schwache Auslastung der „kalten“ Zweitwohnungsbetten geht nach deren Erstellung ein enormes touristisches Wertschöpfungspotential verloren.

Die Gründe der Eigentümer für eine Nicht-Vermietung ihrer Zweitwohnung sind in Tabelle 1 dargestellt:

Ökonomisch	Mangelnde Rendite der Vermietung (ungünstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis). Kein ökonomisches Interesse an einer Vermietung aufgrund fehlender finanzieller Notwendigkeit seitens der Eigentümer.
Sozial	Latente Angst vor einem Prestigeverlust, wenn sich herumspricht, dass die Zweitwohnung vermietet werden "muss".
Psychologisch	Verlust des potenziellen Nutzens, jederzeit die Wohnung- auch kurzfristig- nutzen zu können. Das Gefühl eines Kontrollverlusts sowie eines Verlustes der Intimität (bspw. Hygiene).
Markttechnisch/ Organisatorisch	Nutzung der Zweitwohnung an Wochenenden ermöglicht nur eine Vermietung an "Werktagen", dann fehlt oft die Nachfrage. Kleider und Kühlschrankinhalt müssen bei einer Wochenendbenutzung jeden Sonntag weggeräumt werden (Komfortverlust).

Tabelle 1: Gründe, warum Zweitwohnungen nicht vermietet werden, Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.14

2.3.3 Auswirkungen des Zweitwohnungsbaus

Die Auswirkungen der anhaltenden Bautätigkeit von Zweitwohnungen seit den 1960er-Jahren sind vielfältig. Da diese positiver, wie auch negativer Art sind, geben die Auswüchse des Zweitwohnungsbaus bereits seit den 1970er- Jahren immer wieder Anlass zu Diskussionen.[48] Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative hat letztendlich zu einer pauschalen Beschränkung des Zweitwohnungsanteils auf 20 Prozent pro Gemeinde geführt.

In erster Linie hat der Zweitwohnungsbau in der Bau- und Immobilienbranche eine hohe Wertschöpfung generiert. Dadurch hat eine Diversifizierung der touristischen Wertschöpfungspotentiale in die tourismusverwandten Branchen (Baugewerbe, Immobilienwesen, Banken, Treuhand etc.) stattgefunden, und der Zweitwohnungsbau

[47] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 6
[48] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 3

wurde zu einer bedeutenden Einnahmequelle im touristischen Wertschöpfungsprozess.[49] Die Gemeindehaushalte haben durch Abschöpfungen wie Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern über Jahrzehnte stark vom Zweitwohnungsbau profitiert.[50] Während die Bettenkapazität der Hotellerie seit 1970 stagnierte, konnte dank den Zweitwohnungen dennoch ein enormer Zuwachs an touristischen Betten in der Region verbucht werden. Durch die hohe Nachfrage nach Zweitwohnungen sind die Preise für Wohneigentum im Oberengadin stark angestiegen.

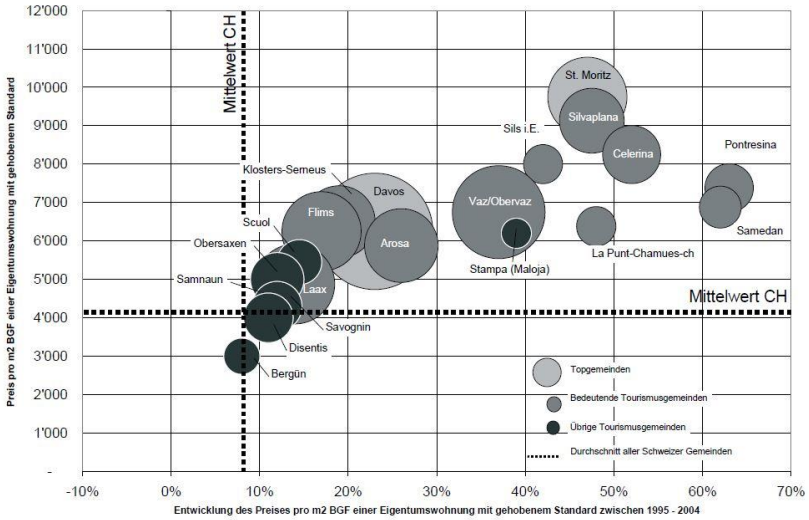


Abbildung 9: Entwicklung der Preise für Wohneigentum in touristischen Gemeinden 1995-2004, Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.17

Abbildung 9 zeigt, dass der Preis für Eigentumswohnungen in den Oberengadiner Gemeinden zwischen 1995 und 2004 im Vergleich zu anderen Bündner Tourismusgemeinden überdurchschnittlich stark angestiegen ist. In den letzten zehn Jahren hat eine weitere markante Preissteigerung stattgefunden. Der Quadratmeterpreis einer Eigentumswohnung liegt aktuell bei ca. CHF 13`800 und damit im Bereich von Zürich und Genf.[51] Die Aussagkraft dieses Benchmarks ist begrenzt, weil nicht zwischen dem Preis für Erstwohnungen und für Zweitwohnungen unterschieden wird. Der Preis für Erstwohnungen liegt erfahrungsgemäss unter diesem Benchmark. Für Zweitwohnungen an guten Lagen kann der Quadratmeterpreis deutlich über dem Benchmark liegen.

Die hohen realisierbaren Preise für Zweitwohnungen üben einen starken Druck auf die Umnutzung von wenig rentablen Hotelbetrieben zu Zweitwohnungen aus und sind

[49] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 3
[50] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 63-64
[51] Wüest und Partner 2014, S. 3

mitverantwortlich für das Hotelsterben, welches im Oberengadin stattgefunden hat.[52] Durch die schlechte Auslastung der „kalten“ Zweitwohnungen ist die lokale Wertschöpfung pro Bett im Vergleich zu den kommerziellen Beherbergungsformen während der „Betriebsphase“ nur gering. Dadurch, dass die Zweitwohnungen nur während der absoluten Hochsaison ausgelastet sind, sorgen sie für eine Erhöhung der Belastungsspitzen. Bei den Gemeinden werden dadurch hohe Infrastrukturkosten generiert, da diese auf die Belastungsspitzen ausgerichtet sein müssen.[53] Letztendlich führt der anhaltende Bau von Zweitwohnungen durch den Bodenverbrauch, die Zersiedlung der Landschaft und die vielen geschlossenen Fensterläden zu einer Reduktion der touristischen Attraktivität der Destination.[54]

2.4 Stakeholder im touristischen Wertschöpfungsprozess

Der touristische Wertschöpfungsprozess ist ein komplexes Konstrukt, bestehend aus einer Vielzahl an Stakeholdern. Die einzelnen Stakeholder können zu Stakeholdergruppen zusammengefasst werden. In Anhang 1 befindet sich eine Tabelle mit einer Auflistung der Stakeholdergruppen. Darin sind auch die Ziele und Ansprüche der jeweiligen Gruppe beschrieben. Zwischen den einzelnen Leistungsträgern besteht oft eine gegenseitige Abhängigkeit. Die Hotelbetriebe sind bspw. auf ein attraktives Skipistenangebot angewiesen, während die Bergbahnbetriebe gleichzeitig auf hohe Touristenfrequenzen - generiert durch die Beherbergungsbetriebe - angewiesen sind. Die Baubranche ist auf eine zweitwohnungsfreundliche Politik angewiesen, während die Gemeindehaushalte im Gegenzug von den Abschöpfungen aus dem Zweitwohnungsverkauf profitieren; und so weiter. Für die Politik und das Destinations-management besteht die Herausforderung darin, faire und nachhaltig wirksame Rahmenbedingungen für alle Stakeholdergruppen zu schaffen und damit die Wertschöpfungspotenziale optimal auszuschöpfen.[55]

---

[52] Vgl. Abbildung 10
[53] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 34 und Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 64
[54] Vgl. Wirtschaftsforum Graubünden 2006, S. 35
[55] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 62 und Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S. 67

2.5 Zwischenfazit

Der Wirtschaftsraum Oberengadin ist traditionell durch eine starke Abhängigkeit des Tourismus geprägt. Durch den anhaltenden Zweitwohnungsbau seit den 1960er- Jahren wurden die touristischen Wertschöpfungspotenziale diversifiziert. Gleichzeitig entstanden neue Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten im touristischen Wertschöpfungsprozess. Abbildung 10 stellt diese graphisch dar.

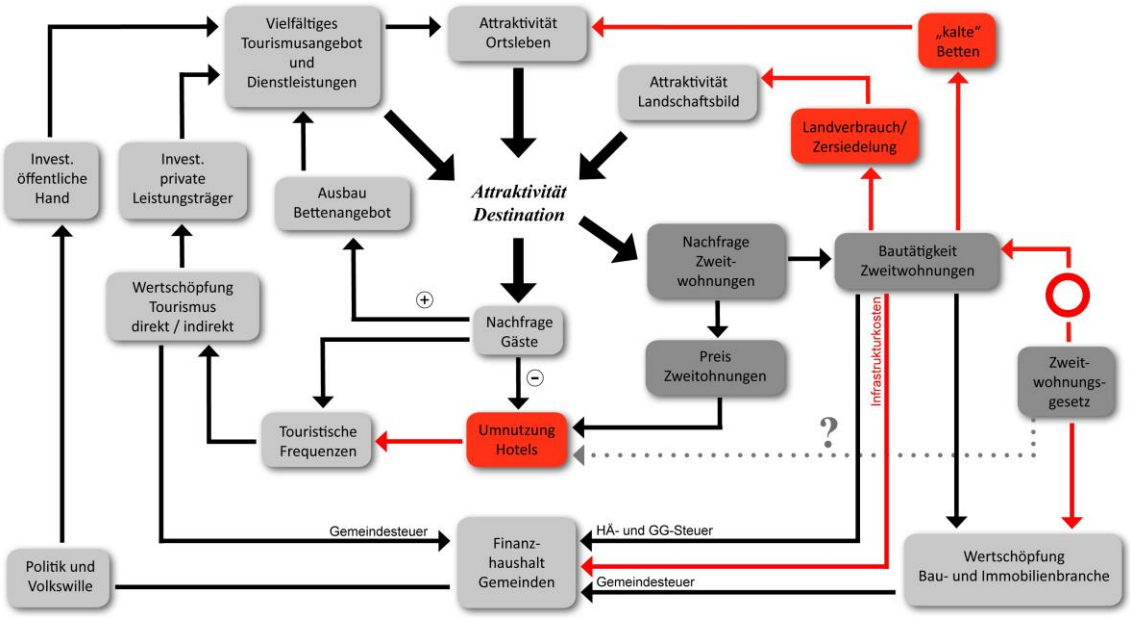


Abbildung 10: Wirkungszusammenhänge im touristischen Wertschöpfungsprozess, in Anlehnung an Wirtschaftsforum Graubünden (2006), S.36

Die schwarzen Pfeile bedeuten eine positive Beeinflussung, die roten Pfeilen stellen eine negative Beeinflussung dar. Ein zentraler Wirkungszusammenhang besteht zwischen dem hohen erzielbaren Preis für Zweitwohnungen und der Umnutzung von Hotels zu Zweitwohnungen. Im folgenden Kapitel wird vertieft auf diesen Zusammenhang und die betriebswirtschaftliche Ebene der Hotellerie eingegangen. Durch die Zweitwohnungsgesetzgebung tritt ein externer Störfaktor in den Kreislauf ein, der die Wertschöpfungspotenziale im Zusammenhang mit Zweitwohnungen stark einschränken wird. Da das Zweiwohnungsgesetz noch nicht abschliessend verankert ist, steht bezüglich der Auswirkung des Gesetztes auf die Umnutzung von Hotels zu Zweitwohnungen noch ein Fragezeichen.[56]

[56] Vgl. Kapitel 4.4.2

3 Hotellerie auf betriebswirtschaftlicher Ebene

3.1 Charakteristik von Hotelbetrieben

3.1.1 Das Hotel als Spezialimmobilie

Beim Betrieb eines Hotels steht die Immobilie selbst im Zentrum der Aktivität. Dies macht Hotels im Vergleich zu anderen Segmenten des Immobilienmarkts zu einer Immobilie der besonderen Art. Ein oftmals breites Dienstleistungsangebot gruppiert sich um die kurzfristige Vermietung der Zimmer, was einen kapitalintensiven Betrieb und Unterhalt des Gebäudes mit viel Personaleinsatz erfordert, aber generell nur einen geringen Auslastungsgrad mit sich bringt. Die „Mieter“ des Hotels sind die Gäste. Diese orientieren sich an der Lage das Hauses, der Qualität der Immobilie und am Dienstleistungsangebot des Betriebes.[57]

Die Klassifizierung von Hotelimmobilien als Spezial- oder Managementimmobilien resultiert aus der Tatsache, dass der Wert einer Hotelimmobilie unmittelbar an deren Ertragskraft geknüpft ist. Für den Eigentümer der Immobilie sind die Gegebenheiten am Markt, d.h. die Angebots- und Nachfragesituation, sowie die Qualität des Betriebs von entscheidender Bedeutung. Darum sind bei einem Hotel die Immobilie und der operative Betrieb unweigerlich zusammen zu betrachten. Im Gegensatz dazu lässt sich bspw. bei Büroimmobilien oder Wohnimmobilien der Wert fast ausschliesslich durch die Lage und die dort vorherrschenden Marktbedingungen bestimmen.[58] Das Thema Hotel weist somit immobilienwirtschaftlich einen hohen Grad an Komplexität auf.

Grundsätzlich wird in der Hotellerie in Bezug auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben und die Verteilung des operativen Risikos zwischen Eigentümer und Betreiber unterschieden.[59] Ein Hotel kann dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn gleichzeitig und nachhaltig die Bedürfnisse von Gast, Betreiber und Eigentümer erfüllt werden können. Das Bedürfnis des Gasts ist dann erfüllt, wenn die Beherbergung und die Dienstleistungen seinen Erwartungen entsprechen. Beim Betreiber und beim Eigentümer hingegen sind es prinzipiell deren Renditeerwartungen, die es zu erfüllen gilt. Für beide Parteien errechnet sich die Rendite schlussendlich aus dem Cashflow des Hotelbetriebes. Der Betreiber fordert eine Entlohnung für seine operative Tätigkeit,

---

[57] Vgl. Wüest und Partner 2009, S. 76
[58] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 251
[59] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 253

während der Eigentümer der Immobilie eine risikogerechte Verzinsung auf sein eingesetztes Kapital erwartet.[60] Dies gilt auch dann, wenn die Eigentümer- und Betreiberfunktion in Personalunion ausgeführt werden.

3.1.2 Betriebsformen

Zu den wichtigsten Betriebsformen in der Hotellerie gehören das Privathotel, die Kooperation, der Franchise-Betrieb und das Kettenhotel.

Ein *Privathotel* ist ein typischer Klein- und Mittelbetrieb, der in der Regel als Einzelunternehmung in Form eines Familienbetriebs autonom geführt wird. Eigentümer und Betreiber sind in der Regel dieselbe Person, was aber nicht so sein muss. Privathotels werden häufig durch Themen wie begrenzte Wirtschaftlichkeit, Nachfolgeproblematik und den zunehmenden Verdrängungswettbewerb durch die Kettenhotellerie belastet.[61]

Ein möglicher Lösungsansatz für die Privathotels besteht im Zusammenschluss über *Kooperationen*. Diese ermöglichen die Realisierung von Rationalisierungsvorteilen bspw. beim Marketing oder Vertrieb. Hinter einer Kooperation steht der Grundgedanke, einzelne Betriebe in ihrer Individualität zu bewahren, jedoch über ein Netzwerk Zugang zu Leistungen zu bieten, die an sich der Kettenhotellerie vorbehalten sind.[62]

Bei einem *Franchise-Betrieb* erwirbt der Franchise-Nehmer (der Hotelbetreiber) die Lizenz zur Nutzung des Vertriebssystems, des Symbols und Markenzeichen etc. des Franchise-Gebers. Der Franchise-Nehmer entrichtet dem Franchise-Geber hierfür eine Gebühr, welche sich in der Regel aus mehreren fixen und umsatzabhängigen Positionen zusammensetzt. Bei einer solchen Betriebsform muss der Franchise-Nehmer bereit sein, seine unternehmerischen Aktivitäten zumindest teilweise auf den Franchise-Geber anzupassen. Die Individualität und Persönlichkeit des Hotelbetriebs tritt damit in den Hintergrund.[63]

Bei der *Kettenhotellerie* ist die wirtschaftliche Selbstständigkeit des einzelnen Hotels eingeschränkt und den Zielen der Hotelgesellschaft untergeordnet. Ein Hoteleigentümer kann sich via einen Pacht- oder Managementvertrag einer Hotelkette anschliessen. In der Kettenhotellerie sind typischerweise die Betreiberfunktion und die

---

[60] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 280
[61] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 254
[62] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 254
[63] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 255

Eigentümerfunktion voneinander getrennt. Das Kerngeschäft der Hotelketten liegt klar in der Managementaufgabe. Hotels, die sich einer Kette anschliessen, profitieren von deren Grösse, Kapitalstärke, Markennamen und der dezentralen Vermarktung.[64]

3.1.3 Betreiberverträge

Betreiberverträge sind komplexe Vertragsmodelle, welche die Beziehung zwischen dem Eigentümer und dem Betreiber des Hotels regeln. Mit dem Pachtvertrag und dem Managementvertrag haben sich zwei verschiedene Modelle durchgesetzt.

Bei einem *Pachtvertrag* führt der Pächter den Hotelbetrieb in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Für die Nutzung des Gebäudes bezahlt der Pächter dem Eigentümer eine Pacht. Bei einer Festpacht sichert der Pachtvertrag dem Eigentümer während der Vertragslaufzeit - in der Regel 20 bis 25 Jahre - fest kalkulierbare Einnahmen zu. Durch eine Festpacht ist das Risiko für den Eigentümer relativ gering, jedoch hat er während der langen Vertragslaufzeit auch keine Möglichkeit von einem Wertzuwachs der Immobilie zu profitieren. Für den Pächter birgt eine Festpacht das Risiko, auch in wirtschaftlichen schlechten Zeiten dem Eigentümer die volle Pacht bezahlen zu müssen. In den vergangenen Jahren sind vermehrt Verträge entstanden, welche sowohl eine feste, wie auch eine variable Komponente enthalten und somit das unternehmerische Risiko auf beide Vertragsparteien aufteilen. Bei einem Pachtvertrag werden die Instandsetzungskosten in der Regel vom Eigentümer und die Instandhaltungskosten vom Pächter getragen.[65]

Der *Managementvertrag* ist ein Geschäftsbesorgungsvertrag, bei dem der Betreiber das Hotel im Namen und auf Rechnung des Eigentümers führt. Für seine Leistungen erhält er eine Vergütung in Form einer Managementgebühr, welche sich aus einem fixen und einem vom Betriebsergebnis abhängigen variablem Teil zusammensetzt. Im Gegensatz zum Pachtvertrag, wo die Einkünfte für den Eigentümer als Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung gelten, sind die erzielten Einkünfte beim Managementvertrag rein gewerblicher Art. Bei Managementverträgen liegt das Investitionsrisiko fast ausschliesslich beim Eigentümer, wodurch sich dieser stärker mit dem Betrieb und dem lokalen Markt auseinandersetzen muss als bei einem Pachtvertrag. Auf der anderen Seite bieten Managementverträge jedoch auch grössere Chancen, als es reine

---

[64] Vgl. Härle/Haller, 2006, S. 255-256
[65] Vgl. Härle/Haller, 2006, S.256-257

Pachtverträge tun, indem sie den Eigentümer auch am „Upside-Potential“ des Hotels beteiligen.[66]

3.2 Hotellerie im Oberengadin

3.2.1 Hotelstruktur im Oberengadin

Im Oberengadin existieren heute 131 Hotelbetriebe, welche sich in erster Linie durch ihre Klassifizierung[67], sowie durch ihre Grösse und Betriebsform unterscheiden.

3.2.1.1 Klassifizierung

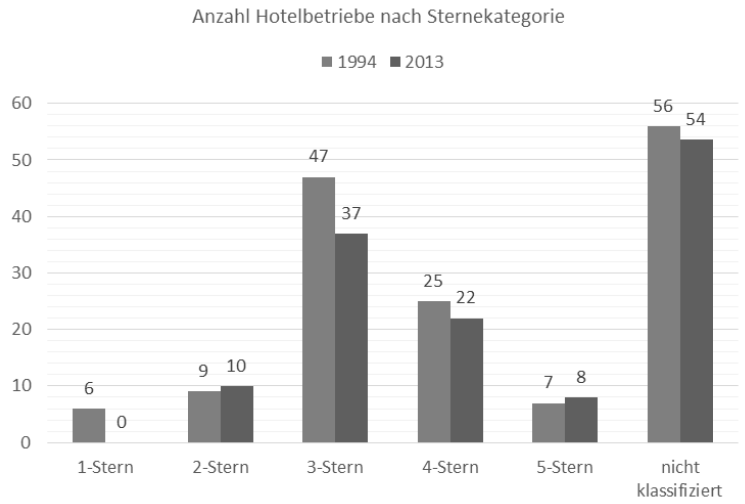


Abbildung 11: Anzahl Hotelbetriebe nach Klassifikation, BFS (2014d)

Abbildung 11 zeigt die Aufteilung der Hotelbetriebe im Oberengadin nach Sternekategorie im Vergleich zwischen 1994 und 2013. Daraus wird ersichtlich, dass das Hotelsterben vorwiegend in der Einstern- und der Dreisternkategorie stattgefunden hat. Das Aussterben der Einsternhotels muss nicht zwingend mit einer Schliessung der Betriebe zusammenhängen. Vielmehr ist schweizweit eine Verlagerung aus dem traditionellen Konzept der klassifizierten Sternehotellerie in „nicht klassifizierte“ Nischenangebote zu beobachten.[68] Auch im Oberengadin zeigt sich, dass ein grosser Teil der Hotelbetriebe nicht nach der Sternekategorie klassifiziert sind. Nebst den nicht klassierten Betrieben befinden sich vorwiegend Drei- und Viersternhotels im

[66] Vgl. Härle/Haller, 2006, S.257-258
[67] In der Schweiz wird die Klassifizierung durch hotelleriesuisse definiert und implementiert
[68] Wüest und Partner 2009, S.78

Oberengadin. Die Fünfstern- Hotellerie ist nicht vom Hotelsterben betroffen. Diese Kategorie konnte seit 1994 sogar ein Hotel dazugewinnen.

3.2.1.2 Betriebsgrösse

Im Oberengadin bestehen grosse Unterschiede, was die Betriebsgrösse betrifft. Abbildung 12 zeigt, dass die durchschnittliche Anzahl Betten mit der Anzahl Sterne zunimmt. Die Luxushotels sind mit Abstand am grössten. Bei einem Hotelbetrieb hängt die Wirtschaftlichkeit unter anderem auch von der Betriebsgrösse ab. Allgemein wird eine minimale Anzahl von 100 Betten als Voraussetzung erachtet, um einen Hotelbetrieb in der Schweiz rentabel führen zu können.[69] Aufgrund des Skaleneffekts sinkt der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten mit zunehmender Grösse des Betriebs. Im Oberengadin zeigt sich, dass diese kritische Betriebsgrösse nur in der Vierstern- und Fünfsternhotellerie erreicht wird. Bei den niedrigeren Hotelkategorien wird diese Grösse zum Teil markant unterschritten.

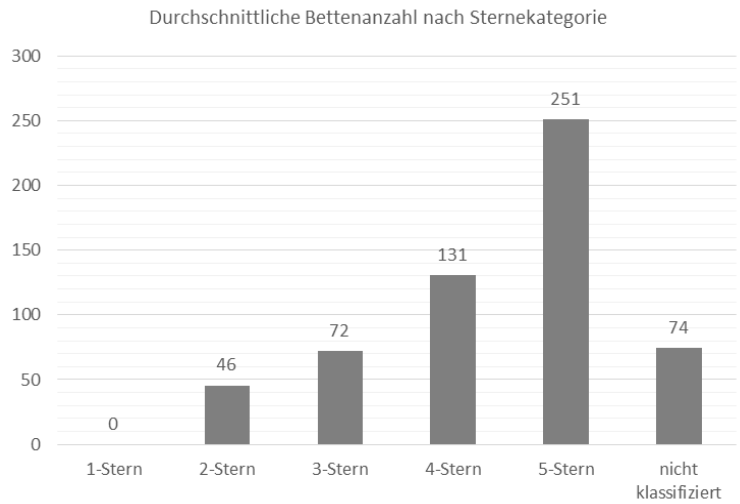


Abbildung 12: Durchschnittliche Betriebsgrösse nach Klassifizierung, BFS (2014d)

3.2.1.3 Betriebsformen

Im Oberengadin befinden sich vorwiegend Privathotels, welche teilweise Kooperationen angeschlossen sind. Eine eigene Erhebung hat ergeben, dass bei mehr als der Hälfte der Hotels der Eigentümer selbst auch Betreiber seines Hotels ist.[70] Dies sind in der Regel Klein- und Mittelbetriebe, die in Form eines Familienbetriebs über mehrere

---

[69] vgl. Wüest und Partner 2009, S.76

[70] Für 110 der 131 Betriebe konnte Anhand von öffentlich zugänglichen Informationen und einzelnen Befragungen die Betriebsform und das Verhältnis Eigentümer zu Betreiber herausgefunden werden

Generationen autonom geführt werden. Wenn der Eigentümer nicht selbst als Betreiber auftritt, dann besteht meist ein Managementvertrag zwischen dem Betreiber und dem Eigentümer. In diesen Fällen führt der Betreiber das Hotel im Namen und auf Rechnung des Hoteleigentümers. Dadurch liegt das Investitionsrisiko beim Eigentümer, obwohl er nicht selbst als Betreiber auftritt.[71] Als Hotelmanager treten praktisch immer Privatpersonen auf. Die in den Städten verbreitete Kettenhotellerie hat sich bisher im Oberengadin nicht durchsetzen können.[72] Nur bei sechs Prozent der Hotelbetriebe besteht zwischen dem Betreiber und dem Eigentümer ein Pachtvertrag.

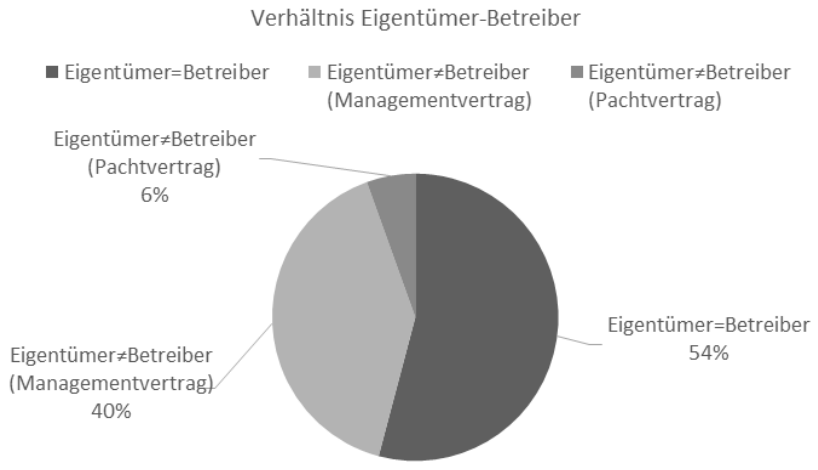


Abbildung 13: Verhältnis Eigentümer-Betreiber bei Hotels im Oberengadin

3.2.2 Herausforderungen der Hotellerie im Oberengadin

Die nachfolgend dargestellten Erkenntnisse zu den Problemfeldern und Herausforderungen der Hotellerie im Oberengadin wurden durch Tiefeninterviews mit verschiedenen Hotelbetreibern des Oberengadins gewonnen.[73]

Saisonalität der Nachfrage:

Die grösste Herausforderung sämtlicher Hotelbetriebe im Oberengadin liegt in der ausgesprochenen Saisonalität der Nachfrage. Abbildung 14 zeigt den Jahresverlauf der Bruttoauslastung in der Hotellerie von St. Moritz, Zermatt und Zürich für das Tourismusjahr 2012/2013:

---

[71] Vgl. Kapitel 3.1.3
[72] Einzig das Kempinski Grand Hotel des Bains in St. Moritz wird als Kettenhotel gemanagt.
[73] Die Auflistung der interviewten Personen, und der Interviewleitfaden befinden sich im Anhang

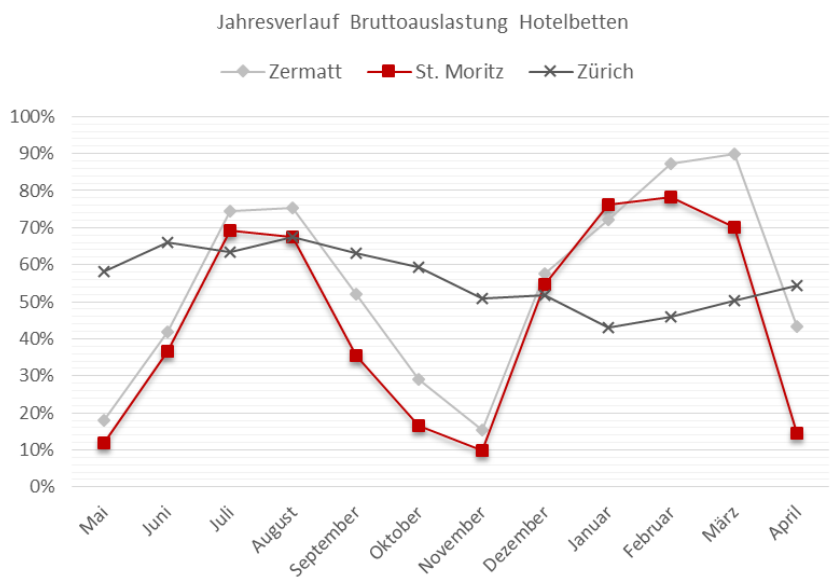


Abbildung 14: Jahresverlauf der Bruttoauslastung der Hotelbetten in St. Moritz, Zermatt und Zürich für das Tourismusjahr 2012/2013, BFS (2014d)

Die zwei alpinen Tourismusgemeinden weisen einen ähnlichen Zyklus auf. Dieser wird geprägt durch einen Peak im Sommer (Juli/August) und einen Peak im Winter (Januar/Februar/März). Zürich, als Beispiel für die städtische Hotellerie weist eine sehr viel ausgeglichenere Bruttoauslastung im Jahresverlauf auf. Die konstantere Auslastung der städtischen Hotellerie ist auf die kontinuierliche Nachfrage aus dem Geschäftstourismus zurückzuführen, welche über das ganze Jahr eine gewisse Sockelauslastung garantiert und durch die Nachfrage von Ferienreisenden ergänzt wird. Im Oberengadin führt die extreme saisonale Nachfrageschwankung unter anderem dazu, dass einige Hotelbetriebe ihre Betriebe während der Zwischensaison schliessen. Die ausgeprägte Saisonalität ist in erster Linie auf eine mangelnde Attraktivität der Monate April/Mai und Oktober/November zurückzuführen. Da diese Monate auch in Zukunft kaum mehr Gäste anziehen werden, liegen die Anstrengungen des Destinationsmanagements darin, die Hauptsaisonzeiten durch gezielt gesetzte Attraktoren, wie Events etc. auszudehnen.[74]

Gästeverhalten:

Eine weitere Herausforderung liegt im Gästeverhalten, das sich in den vergangen Jahrzehnten markant verändert hat. Die Entwicklung zu einer Multioptionsgesellschaft hat zusammen mit der erleichterten Mobilität dazu geführt, dass die durchschnittliche

[74] Vgl. Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S. 67

Aufenthaltsdauer der Hotelgäste markant gesunken ist. Sie beträgt im Oberengadin bloss noch 3,2 Nächte im Winter und 2,4 Nächte im Sommer.[75] Noch vor wenigen Jahrzehnten lebte die Hotellerie im Oberengadin von zahlreichen Stammgästen, die jährlich für mehrere Wochen wiederkehrten. Bei den jüngeren Generationen zeigt sich deutlich, dass heute anstelle der traditionellen Sommer- und Winterferien bevorzugt mehrmals im Jahr kurze Reisen gemacht werden. Dabei wird oft sehr kurzfristig und wetterabhängig entschieden, ob und wann man bspw. ein verlängertes Wochenende in den Bergen verbringt.

Rückläufige Logiernächtezahlen in der traditionell starken Wintersaison:
Im Oberengadin ist die Wintersaison traditionell stärker als die Sommersaison. In der jüngeren Vergangenheit zeichnet sich jedoch eine Verschiebung des Logiernächteanteils zugunsten der Sommersaison ab. Ein Grund liegt darin, dass die klassischen Skiferien mit der Familie im Gegensatz zu früher an Bedeutung verloren und zudem sehr kostspielig sind. Heute werden von den Gästen in den Winterferien vermehrt auch internationale Stranddestinationen in Betracht gezogen. Dies hat dazu geführt, dass im Winter nicht mehr bloss Zermatt, Davos oder Kitzbühel, sondern auch Destinationen wie Dubai zur Konkurrenz zählen. Die Sommersaison hat sich erfreulicher entwickelt. Vermehrt entflieht die städtische Bevölkerung in den heissen Sommermonaten in die „Bergfrische“ der alpinen Tourismusregionen.

Waren- und Lohnkosten:
Die drei obengenannten Problemfelder betreffen allesamt die Ertragsseite eines Hotelbetriebs. Eine wesentliche Herausforderung liegt aber auch auf der Aufwandseite bei den Waren- und Lohnkosten. Um einen Betrieb rentabel zu führen, dürfen diese einen gewissen Anteil des Umsatzes nicht überschreiten. Vor ca. 30 Jahren war der Anteil der Lohnkosten am Gesamtumsatz bei ungefähr 30 Prozent. Heute sind Lohnkostenanteile von 45 Prozent zur Normalität geworden. Auch der Warenaufwand ist in der Schweiz im Vergleich zum nahen Ausland höher.[76] Die hohen Anteile von Waren- und Lohnkosten am Gesamtumsatz führen zu einer geringen Gewinnmarge und bedingen einen behutsamen Umgang beim Personaleinsatz. Dieser wiederum gestaltet sich durch die ausgeprägten Nachfrageschwankungen sehr schwierig.

---

[75] BFS 2014d
[76] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 64-65

Bauland- und Baukosten:

Bei Um-, Erweiterungs- oder Neubauprojekten spielen die Bauland- und Baukosten bezüglich der Anlagekosten eine entscheidende Rolle. Die Baulandpreise sind im Oberengadin wegen des Zweitwohnungsbooms sehr hoch, und auch die Baukosten sind im Vergleich zum Ausland - aber auch im Vergleich zum Schweizer Mittelland - höher.[77] Hinzu kommen die strengen behördlichen Auflagen bei Eingriffen in die bestehende Bausubstanz. Oft ist die Erfüllung der Normen bezüglich Brandschutz, Erdbebensicherheit, Behindertengerechtigkeit etc. ein wesentlicher Kostentreiber bei Umbauprojekten von Hotels.

3.3 Finanzierungsproblematik

Eine Studie aus dem Jahr 2011 des Instituts für Tourismus und Freizeitforschung der HTW Chur[78] hat anhand eines heterogenen Samples von sechs führenden Hotelbetrieben im Oberengadin untersucht, ob die erwirtschafteten Erträge ausreichen, um sämtliche operativen Kosten sowie die Instandsetzungs- und Kapitalkosten zu tragen. Alle sechs Betriebe gelten in ihrem Segment als zeitgemäss und attraktiv und verwenden das im Oberengadin verbreitetste Betriebsmodell: Das Hotel mit sämtlichen Betriebsbestandteilen befindet sich im Alleineigentum einer (juristischen) Person, gehört keiner Hotelkette an und wird durch den Eigentümer selbst oder über einen Managementvertrag geführt.[79] Zum einen wurde untersucht, ob die Ertragssituation der Hotels ausreicht, damit diese langfristig überleben können. Zum anderen wurde untersucht, ob es aus wirtschaftlicher Hinsicht möglich wäre, das jeweilige Hotel auf der Basis des aktuellen Ertragswerts neu zu erstellen.[80] Das Resultat zeigt, dass der laufende Investitionsbedarf bei fünf der sechs Betriebe unter der Annahme vergleichbarer Ergebnisse in der Zukunft grundsätzlich aus den operativen Ergebnissen gedeckt werden kann. Die Ausnahme bildet das kleinste Hotel des Samples. Es ist auch das einzige Hotel, dass nicht in einer der touristischen Gemeinden liegt. Das Resultat zeigt aber auch, dass die Anlagekosten den Ertragswert der Hotels teils massiv übersteigen, wenn die Betriebe neu erstellt werden müssten.[81] „Mit anderen Worten

---

[77] Vgl. Engadiner Post 2014
[78] Deuber/Orsolini 2011
[79] Vgl. Deuber/Orsolini 2011, S.7
[80] Vgl. Deuber/Orsolini 2011, S.7
[81] Vgl. Deuber/Orsolini 2011, S.22

beruht die Existenz sämtlicher Betriebe des Samples auf dem Umstand, dass die Häuser von Eigentümern getragen werden, die bereit sind, die Gewinne laufend zu reinvestieren […]. Müssten die Häuser durch gewinnorientierte Investoren neu realisiert werden, ginge die Rechnung nicht auf."[82] Dieses Phänomen tritt nicht nur im Oberengadin auf. Auch in anderen Tourismusregionen des Schweizer Alpenraums liegt der Ertragswert eines Hotels, auch bei optimistischen Annahmen zu erzielbaren Erträgen und Auslastungen, meist deutlich unter dessen Anlagekosten.[83]

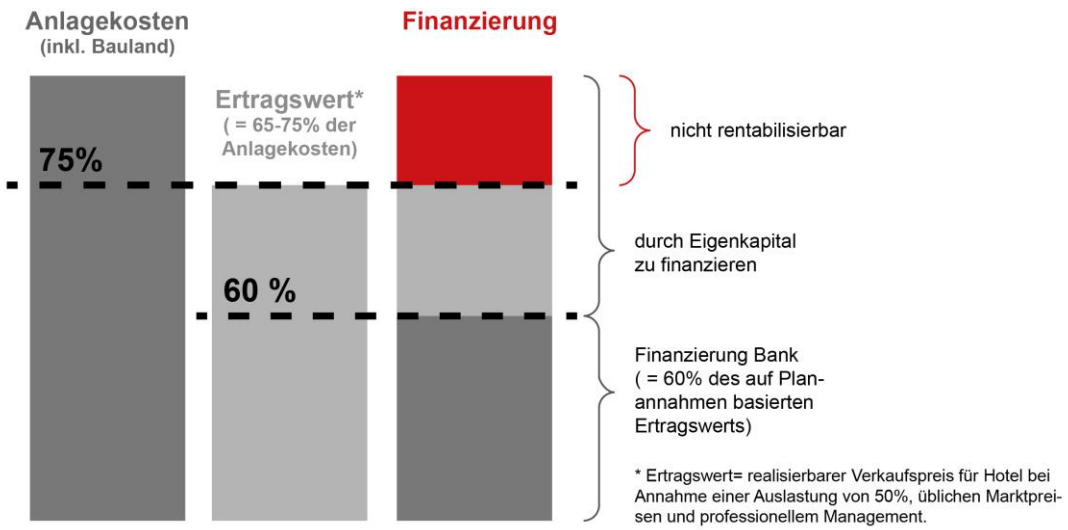


Abbildung 15: Finanzierungslücke in der Hotellerie, in Anlehnung an Plaz et al. (2013), S.42

In Abbildung 15 wird die Herausforderung der Kapitalbeschaffung für die Umsetzung von Neu- oder Ausbauprojekten von alpinen Ferienhotels schematisch dargestellt. Dadurch, dass der Ertragswert nur 65-75 Prozent der Anlagekosten erreicht, ist ein Teil des investierten Kapitals nach herkömmlichen Planannahmen nicht rentabilisierbar. Selbstverständlich hängt die Höhe des nicht-rentabilisierbaren Kapitalanteils von der detaillierten Ausgestaltung des jeweiligen Projekts ab.[84]

[82] Deuber/Orsolini 2011, S.22
[83] Vgl. Plaz et al. 2013, S.41
[84] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 41

3.4 Typische Querfinanzierungsmodelle

Wie gezeigt wurde, sind bei neuen Beherbergungsprojekten, aber auch bei Umbau- oder Erweiterungsprojekten von bestehenden Hotels, rund ein Viertel des investierten Kapitals über den operativen Betrieb nicht rentabilisierbar. Hat der Betrieb nicht bereits historisch Abschreibungen vorgenommen oder finanzielle Mittel bereitgestellt, sind Hotelprojekte in der Regel nicht realisierbar.[85] Um die in Kapitel 3.3 beschriebene Finanzierungslücke zu schliessen, haben sich in der Schweiz in den vergangenen Jahren folgende Querfinanzierungsmodelle etabliert:

Mit Zweitwohnungen zusammenhängend:	**Nach ZWG "Entwurf" weiterhin anwendbar**	**Nach ZWG "streng" weiterhin anwendbar**
Verkauf von Zweitwohnungen zur Eigenmittelbeschaffung	beschränkt	nein
Einnahmen aus der Langzeitvermietung als Deckungs-beiträge für die Infrastruktur	beschränkt	nein
Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen	ja	ja
Mischrechnung mit Gesamtimmobilienüberbauung	beschränkt	Nur ohne ZW
Nicht mit Zweitwohnungen zusammenhängend:		
Unterstützung durch öffentliche Hand und/ oder andere Tourismusakteure der Region	ja	ja
Mischrechnung mit anderen Geschäftszweigen (in der Regel Bahnertrag)	ja	ja

Tabelle 2: Typische in der Schweiz angewendete Querfinanzierungsmodelle, in Anlehnung an Plaz et al. (2013), S. 46

Tabelle 2 stellt die praktizierten Querfinanzierungsmodelle in der Schweizer Hotellerie dar und zeigt, dass die Querfinanzierung durch Zweitwohnungen mit der Zweitwohnungsgesetzgebung nur noch beschränkt, oder je nach „Strenge“ der definitiven Ausgestaltung des Gesetztes, teilweise überhaupt nicht mehr anwendbar wären.

Beim *Verkauf von Zweitwohnungen* wird der Verkaufserlös der Eigentumswohnungen bereits bei der Projektplanung einkalkuliert, um die notwendigen Eigenmittel für die

[85] Vgl. Plaz et al. 2013, S.46

Investition in den Kernbetrieb zu beschaffen. Der Fokus der Investition liegt hierbei auf dem Hotelbetrieb, der Bau der Zweitwohnungen dient lediglich als Mittel zum Zweck.[86]

Die *Langzeitvermietung von Zweitwohnungen* wird vorwiegend in der Luxushotellerie praktiziert. Ergänzend zum kurzzeitigen Feriengeschäft kann mit der mehrjährigen Dauervermietung von Luxusappartments ein konstantes zusätzliches Einkommen generiert werden. Das zusätzliche Einkommen steht dem Hotelbetreiber in Form von im Voraus garantierten Einnahmen für Re-Investitionen und zukünftige Investitionsprojekte zur Verfügung.[87]

Wie beim Verkauf von klassischen Zweitwohnungen wird auch beim *Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen* das Eigentum an der Wohnung auf den Käufer übertragen. Im Gegensatz zum Erstgenannten wird die Wohnung mit der Auflage verkauft, sie nur zeitlich begrenzt selbst nutzen zu können und sie während der übrigen Zeit dem Hotelbetrieb zur kommerziellen Bewirtschaftung zu überlassen. Im Gegenzug partizipiert der Wohnungseigentümer - nach Abzug einer Vermarktungsgebühr zugunsten des Hotelbetriebs - am erwirtschafteten Mietertrag. In der Regel liegt dabei die Rendite des Eigentümers unter den marktüblichen Anlagerenditen. Diese Differenz wird durch die Möglichkeit der Eigennutzung sozusagen in Form einer Naturaldividende aufgefangen.[88]

Bei grösseren Arealüberbauungen wird in der Regel ein Anteil Wohnungen, Gewerbeflächen, Infrastruktur und Hotellerie erstellt. Dabei ist die Rendite der *Mischrechnung über die Gesamtimmobilienüberbauung* entscheidend. Die höchste Rendite lässt sich erfahrungsgemäss mit Wohnungen erwirtschaften. Durch die Integration eines Hotels mit einem attraktiven Angebot an Restaurants, Wellness etc. in die Gesamtüberbauung kann jedoch der Wert und damit die Marge der zu verkaufenden Wohnungen zusätzlich gesteigert werden. Die Mischrechnung erlaubt es dem Investor beim Hotel, an sich eine tiefere Rendite in Kauf zu nehmen.[89]

Im Oberengadin wurde in jüngerer Vergangenheit bei grösseren Hotelinvestitionen vorwiegend die Querfinanzierung über den Verkauf oder über die Langzeitvermietung von Zweitwohnungen angewendet. Ein Verkauf von Zweitwohnungen fand beispielsweise bei grösseren Umbauprojekten des Hotel Saratz in Pontresina und beim

---

[86] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 47
[87] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 47
[88] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 47
[89] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 47

Hotel Castell in Zuoz statt. Bei beiden Hotels handelt es sich um Viersternebetriebe, bei denen eine Finanzierung der Investitionen aus dem betrieblichen Cash-Flow nicht ausgereicht hätte. Dank dem Querfinanzierungsmodell konnte der angehäufte Investitionsstau beseitigt und eine schrittweise Verdrängung aus dem Markt verhindert werden.[90] Das Kulm Hotel und das Kempinski Grand Hotel des Bains in St. Moritz haben ebenfalls Zweitwohnungen auf ihren Baulandreserven erstellt. Im Unterschied zum Hotel Saratz und zum Hotel Castell haben die beiden Fünfsternhäuser die Wohnungen nicht verkauft. Sie vermieten die Luxusappartements langfristig an eine zahlungskräftige Kundschaft und profitieren von konstanten und laufenden Mieteinnahmen.

Durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative wird die zukünftige Anwendbarkeit dieser beiden praktizierten Querfinanzierungsmodelle in Frage gestellt. Der mittlerweile vorliegende Entwurf des Zweitwohnungsgesetztes[91] erlaubt beide Varianten der Querfinanzierung nur noch mit Auflagen und in beschränktem Ausmass. Bei einer strengen definitiven Ausgestaltung des Zweitwohnungsgesetztes dürfte der Verkauf, wie auch die Dauervermietung von Zweitwohnungen gar gänzlich verunmöglicht werden. Dies würde dazu führen, dass im Zusammenhang mit Zweitwohnungen einzig die Querfinanzierung durch den *Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen* möglich sein wird. Diese Art der Eigenkapitalbeschaffung dürfte dadurch zukünftig verstärkt an Bedeutung gewinnen.

Aufgrund der Tatsache, dass die Quersubventionierung im Zusammenhang mit Zweitwohnungen in der Vergangenheit das grösste Potential darstellte, wurden Querfinanzierungsmodelle im Sinne einer *Unterstützung durch die öffentliche Hand oder anderer Stakeholder* im Oberengadin nur selten angewendet. In Zukunft dürften aber auch solche Modelle wieder verstärkt an Bedeutung gewinnen. Eine Unterstützung durch die öffentliche Hand findet im Oberengadin insofern statt, dass einzelne Gemeinden Hotelzonen erlassen und damit den Hoteleigentümern in der Regel Mehrausnützungen oder Abweichungen vom Baugesetz[92] erlauben. Es wird in der Gemeindepolitik auch darüber diskutiert, ob allenfalls Anschlussgebühren bei

---

[90] Vgl. Deuber/Orsolini 2011, S. 26
[91] Vgl. Kapitel 4.4.1
[92] Bspw. Höher- oder Näherbaurecht

Hotelprojekten erlassen werden könnten.[93] Auf diese Weise können indirekt Anreize zum Erhalt oder zum Ausbau der Hotelkapazitäten geschaffen werden.
Aufgrund der Eigenständigkeit der einzelnen Leistungsträger im touristischen Wertschöpfungsprozess ist eine branchenübergreifende Querfinanzierung nur selten zu erreichen, obwohl bspw. die Gastronomie, der Detailhandel und insbesondere die Bergbahnen stark vom Erhalt oder Ausbau der Anzahl Hotelbetten abhängig sind.[94] Die Bergbahnen sind ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das auf ein hohes Gästeaufkommen angewiesen ist. Daher kann es für Bergbahnbetriebe durchaus attraktiv sein, in Beherbergungsprojekte zu investieren. Eine solche Querfinanzierung macht jedoch nur dann Sinn, wenn die durch die höhere Gästefrequenz erzielte Umsatz- und Gewinnsteigerung beim Bergbahnertrag die tiefe Kapitalrentabilität im Beherbergungsprojekt wieder wettmacht.[95] Die Engadin Mountains AG ist die grösste Bergbahnbetreiberin im Oberengadin. Sie ist selbst Eigentümerin von drei Hotelbetrieben in der Region.

3.5 Zwischenfazit

Das Hotel gilt als Spezial- oder Managementimmobilie, weil der Wert der Hotelimmobilie unmittelbar an deren Ertragskraft geknüpft ist. In der Hotellerie existieren unterschiedliche Betriebsformen. Diese unterscheiden sich je nach Beziehung des Eigentümers zum Betreiber. Der Grossteil der Hotels im Oberengadin sind Privathotels, die als Klein- und Mittelbetriebe autonom geführt werden. Meist ist der Eigentümer selbst involviert in den Hotelbetrieb, indem er selbst als Betreiber auftritt, oder das Hotel durch eine Privatperson für sich managen lässt. Die ausgeprägten saisonalen Nachfrageschwankungen und die oft unzureichende Grösse vieler Hotelbetriebe erschweren das Erwirtschaften von ausreichenden Erträgen, um nötige Neu- und Ersatzinvestitionen zu tätigen, was bei einigen Betrieben zu einem Investitionsstau geführt hat. Bei Neu- oder Ausbauprojekten in der alpinen Ferienhotellerie liegt der Ertragswert in der Regel deutlich unter den Anlagekosten. Dies führt dazu, dass ein Teil des investierten Kapitals nicht rentabilisierbar ist und dadurch eine Finanzierungslücke entsteht. In der Vergangenheit kam oft eine Querfinanzierung über den Verkauf von Zweitwohnungen zur Anwendung, um einen

---

[93] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 65
[94] Vgl. Kapitel 2.4
[95] Vgl. Plaz et al. 2013, S. 48

Investitionsstau zu beseitigen oder um bei Neu- oder Ausbauprojekten die Finanzierungslücke zu schliessen. Dank dieser Möglichkeit konnten gewisse Hotels eine Verdrängung aus dem Markt verhindern und vereinzelt neue Hotelprojekte realisiert werden. Diese Art der Querfinanzierung ist in Bezug auf deren Nachhaltigkeit in Frage zu stellen, da die Erträge nur kurzfristiger Natur sind und das Hotel langfristig nicht von den „kalten“ Zweitwohnungen profitieren kann. Hinzu kommt, dass die Querfinanzierung über den Verkauf von „kalten“ Zweitwohnungen je nach definitiver Ausgestaltung des Zweitwohnungsgesetzes zukünftig nur noch beschränkt, oder gar komplett verunmöglicht wird. Mit dem jüngst vermehrten Aufkommen hybrider Beherbergungsformen zeichnet sich eine nachhaltigere Lösung für die Zukunft ab.

4 Hybride Beherbergungsformen

4.1 Klassische Beherbergungsformen im Wandel

Die internationale Beherbergungsbranche befindet sich seit einigen Jahren in einem fundamentalen Wandel. Neben den klassischen Beherbergungsformen entstehen vermehrt neue, hybride Formen der Beherbergung als Mischformen zwischen dem Hotel und der Ferienwohnung. Die damit verbundene Auflösung starrer Bewirtschaftungsmodelle ermöglicht neue Geschäftsmodelle im Beherbergungsbereich, sowie auch für die Destinationsentwicklung. Die Anforderungen an Beherbergungsformen haben sich seit den Anfängen des Tourismus im Laufe der Zeit gewandelt. Traditionell stand das Hotelzimmer und starre, vordefinierte Serviceleistungen im Vordergrund des Kundennutzen. Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung zu einer Multioptionsgesellschaft hat eine Ausdifferenzierung der touristischen Bedürfnisse stattgefunden. Als Reaktion darauf sind in der Beherbergungsbranche seit den Siebzigerjahren drei Anpassungstrends feststellbar.[96] Diese werden in Abbildung 16 dargestellt.

[96] Vgl. Biegger/Laesser 2008, S. 47

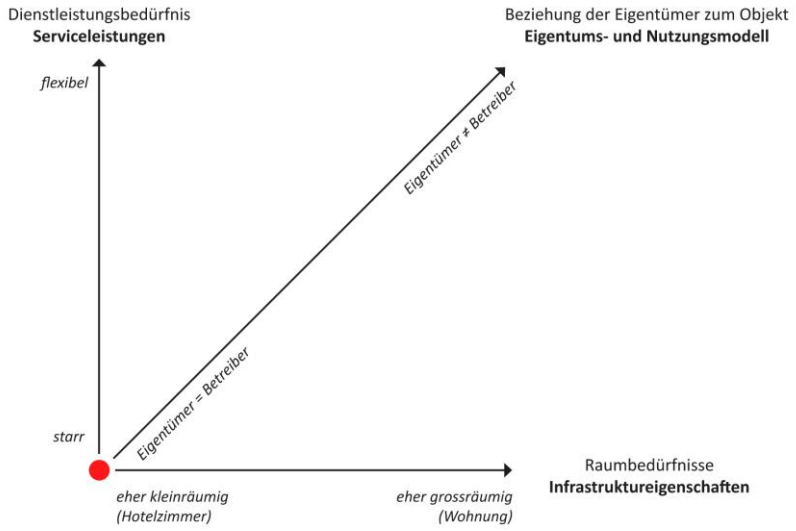


Abbildung 16: Dreidimensionalität der Entwicklung der Anforderungen an touristische Beherbergungsformen, in Anlehnung an Bieger/Laesser (2008), S.47

4.1.1 Infrastruktureigenschaften

Der grundlegende Treiber dieser dreidimensionalen Entwicklung ist das Bedürfnis nach einer Individualisierung des Wohnens auch ausserhalb des Hauptdomizils.[97] Dieses Bedürfnis nach einer individualisierten Wohnform in den Ferien zeigt sich insbesondere auch in der ungebremsten Nachfrage nach Zweitwohnungen. Speziell Familien mit Kindern sind an einer Ferienwohnung mit einem hohen Anteil an individualisiertem Raum als Spielfläche für ihre Kinder interessiert.[98] Das klassische kleinräumige Hotelzimmer vermag diesen Bedürfnissen nicht gerecht zu werden. Zudem ist es für eine mehrköpfige Familie in der Regel günstiger eine Wohnung zu mieten, als mehrere Hotelzimmer zu bezahlen. Die ändernden infrastrukturellen Anforderungen können am besten in eher grossräumigen Einheiten mit mehr oder weniger ausgeprägtem Wohnungscharakter erfüllt werden.[99]

4.1.2 Serviceleistungen

Die sich ändernden Infrastruktureigenschaften und die differenzierten Raumbedürfnisse bedingen zusehends massgeschneiderte Servicekonzepte mit unterschiedlichen Service-Levels. Das Serviceangebot kann sehr vielfältig sein und reicht von der Reinigung, über den Butler-Service, die Bestellung und Organisation von touristischen Leistungen, den Unterhalt von Sportgeräten bis zum Auffüllen des Kühlschranks. Vom klassischen

---

[97] Vgl. Bieger/Laesser 2008, S. 47
[98] Vgl. Bieger 2009, S.10-11 und Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S.71
[99] Vgl. Bieger/Laesser 2008, S. 47

Hotel mit einem starren Dienstleistungsangebot geht der Trend in Richtung flexibles und je nach Gästebedürfnis beanspruchtes Dienstleistungsangebot.[100] Diese Flexibilisierung der Serviceleistungen kann im Extremfall dazu führen, dass eine Wohneinheit je nach Typ Gast einmal mit einem täglichen hotelmässigen Vollservice und ein andermal nur mit einer Schlussreinigung, ähnlich wie bei einer Ferienwohnung, versorgt wird. Während der Gast im traditionellen Hotel in der Regel einen Pauschalpreis für das Zimmer und den Service bezahlt, bezahlt der Gast bei flexiblen Service-Modellen - nach dem Prinzip „Warenkorb“ - nur die tatsächlich beanspruchten Dienstleistungen.[101]

4.1.3 Eigentums- und Nutzungsmodell

Die hohen Investitionskosten für Beherbergungsprojekte bedingen zusehends eine Trennung des Eigentums an der Immobilie und deren Betrieb. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, orientiert sich der Investor an der Rendite und der Wertentwicklung der Immobilie, während der Betreiber auf den operativen Profit fokussiert. Dies führt, gepaart mit den sich ändernden Infrastrukturausprägungen, zu einem Trend zur Finanzierung vom Hotelprojekten über den Verkauf von Wohnungen oder Wohnungsanteilen.[102] „Solche Formen der Finanzierung von Beherbergungen über Apparthotel oder Time Share gab es schon lange. Auf Grund der Entwicklung der Finanzmärkte [und der rechtlichen Rahmenbedingungen; Anm. d. Verf.] stossen sie im Moment aber wieder auf vermehrtes Interesse.“[103]

4.2 Geschäfts- und Finanzierungsmodelle hybrider Beherbergungsformen

Der Wandel der klassischen Beherbergungsformen hat zu verschiedenen Ausprägungen von bewirtschafteten Wohnungen in Kombination mit einem klassischen Hotelbetrieb geführt. Der Grundgedanke liegt in einer flexiblen Kombination der vorteilhaften Eigenschaften von Hotels und Ferienwohnungen. Bei Hotels liegt der Vorteil im hohen Grad an Serviceleistungen, einer Rezeption, Verpflegungsmöglichkeiten in einem oder mehreren Restaurants, am aktiven Verkauf der Betten und dem Anteil an öffentlichen Gemeinschaftsräumen. Der Vorteil der Ferienwohnung liegt nebst den meist grösseren Räumlichkeiten mit vollständiger Sanitär- und Kochinfrastruktur in ihrer Individualität

---

[100] Vgl. Bieger/Laesser 2008, S. 47
[101] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 66
[102] Vgl. Bieger/Laesser 2008, S. 48
[103] Bieger/Laesser 2008, S. 48

und der hohen Privatsphäre.[104] Je nach Anzahl der Wohnungen und je nach Relevanz des Hotelbetriebs (Servicedienstleister) variieren die Geschäftsmodelle von ein paar wenigen servicierten Appartements bis hin zu grossen Ressortanlagen oder Ferienparks. Beherbergungsprojekte wurden in alpinen Tourismusdestinationen traditionell vom Eigentümer gemeinsam mit der Hausbank finanziert.[105] In jüngerer Vergangenheit sind in der Hotellerie aufgrund einer limitierten Kapitalverfügbarkeit vermehrt innovative Geschäfts- und Finanzierungsmodelle abseits des klassischen Bankkredits anzutreffen. Meist handelt es sich dabei um sogenannte Shared Ownership Modelle. Solche Modelle sehen die Errichtung von Beherbergungsprojekten mit gleichzeitigem Verkauf der Wohneinheiten an meist private Investoren vor, wobei diese einem Vermietungszwang unterliegen und zentral bewirtschaftet und vermarktet werden.[106]

Je nach Eigentums- und Nutzungsmodell lassen sich die Modelle grundsätzlich in die drei Typen Time Share, Fractional Ownership und Buy-To-Use and Let (BTUL) unterteilen:

	Time Share	**Fractional Ownership**	**Buy-To-Use and Let**
Beweggrund Käufer	Eigennutzung	Eigennutzung/ Investment	Eigennutzung/ Investment
Erwerb von Eigentum	Nein	Ja (Anteile)	Ja
Eignung für Finanzierung	Nein	Moderat	Ja
Stärken	Geringe Kosten Keine kalten Betten Viele internationale Erfahrungswerte	Keine kalten Betten Mögliche Wertsteigerung	Keine Kalten Betten Servicierter Zweitwohnsitz Kontinuierliche Mieteinnahmen Mögliche Wertsteigerung
Schwächen	Schlechtes Image	Relativ unbekannt Komplexe Verträge	Komplexe Verträge Missbrauchsgefahr

Tabelle 3: Shared Ownership- Modelle, in Anlehnung an ÖHV (2014)

In letzter Zeit hat in der Schweiz vor allem das Buy-To-Use and Let-Modell die Aufmerksamkeit von Immobilienentwicklern und Hotelmanagementgesellschaften auf sich gezogen. Das Potential dieses Modells liegt darin, dass einerseits eine autonome

[104] Vgl. Bieger/Laesser 2008, S. 48-49
[105] Vgl. Boksberger/Kogler 2010, S. 88
[106] Vgl. Boksberger/Kogler 2010, S. 88

Art der Finanzierung gewährleistet ist, und andererseits die Bettenauslastung durch den Vermietungszwang optimiert wird.[107]

Beim BTUL-Modell werden die einzelnen Wohneinheiten im Stockwerkeigentum mit einer Vermietungsauflage verkauft. Der Käufer wird Eigentümer der Wohnung und erwirbt sich das Recht, seine Wohnung während einer vertraglich definierten Anzahl Wochen selbst zu nutzen. Die übrige Zeit werden die Wohnungen dem Betreiber zur kommerziellen Bewirtschaftung überlassen. Die durch die Bewirtschaftung der Wohnungen generierten Erträge werden nach Abzug einer Vermarktungsgebühr zuhanden des Betreibers anteilmässig an die Wohnungseigentümer ausgeschüttet.[108] Durch den Vorabverkauf der Wohnungen eignet sich das BTUL-Modell zur Finanzierung von Beherbergungsprojekten und bietet eine nachhaltige Alternative zum Verkauf von klassischen Zweitwohnungen.

4.3 Praxisbeispiel: Rocksresort, Laax

Das Rocksresort im bündnerischen Laax stellt ein Beispiel für die Umsetzung eines Buy-To-Use and Let-Modells dar. Das im Dezember 2009 eröffnete Resort steht im Zusammenhang mit dem bereits vorher bestehenden Viersternehotel „signinahotel“. Die Anlage befindet sich im Besitz der Weisse Arena Gruppe und umfasst heute neben dem Hotel acht Häuser mit insgesamt 122 Appartements und 587 Betten.

Abbildung 17: Rocksresort in Laax, Weisse Arena Gruppe (2014b)

[107] Vgl. Boksberger/Kogler 2010, S. 89
[108] Vgl. Beispiel Rocksresort, Laax

Die acht Häuser befinden sich in unmittelbarer Nähe zur Talstation der Luftseilbahn Crap Sogn Gion. Die Ski- und Snowboardschule sowie die Bergbahnkassen sind direkt in das Resort integriert. Zudem befinden sich sieben verschiedene Restaurants, diverse Bars und Shops innerhalb der Anlage. Die Wohnungsgäste können den Wellness-Bereich des angegliederten Hotels nutzen und je nach Bedürfnis verschiedene Serviceleistungen des Hotels in Anspruch nehmen.
Das Wohnungsangebot im Resort besteht aus 94 Vierbett-Wohnungen, 19 Sechsbett-Wohnungen und neun Achtbett-Wohnungen mit Grundflächen von 60 bis 120 Quadratmetern. Sämtliche Wohnungen sind einheitlich ausgestattet und möbliert.

Abbildung 18: Wohnungsgrundrisse Vier- und Sechsbett-Wohnungen, Weisse Arena Gruppe (2014a)

Ein Teil der Wohnungen wurde im Rahmen eines Buy-To-Use and Let-Modells im Stockwerkeigentum verkauft. Die restlichen Wohnungen befinden sich im Eigentum der Weissen Arena Gruppe. Diese könnten für eine Kapitalbeschaffung zu einem späteren Zeitpunkt verkauft werden. Die Kaufpreise für die Vierbett-Wohnungen variieren je nach Stockwerk und Lage zwischen CHF 600`000 und CHF 800`000. Für die Sechsbett-Wohnungen bezahlt der Käufer zwischen CHF 820`000 und CHF 1`230`000.[109] Die Quadratmeterpreise liegen damit trotz Vermietungsauflage über dem Benchmark einer Zweitwohnung in der Region Flims/Laax/Falera.[110] Der Wohnungskäufer erwirbt sich mit dem Kauf das Recht, während der Hauptsaison von Dezember bis März seine Wohnung bis zu drei Wochen selbst nutzen zu dürfen. Während den restlichen 35 Wochen im Jahr ist die Belegung unbeschränkt. Wenn die

[109] Verkaufsbroschüre Rocksresort, keine Angaben zu den 8-Bett Wohnungen
[110] Aussage von Herrn Reto Gurtner, Vorsitzender der Geschäftsleitung Weisse Arena Gruppe, interviewt am 29.7.2014

Wohnung nicht vom Eigentümer selbst genutzt wird, wird diese durch die Betreibergesellschaft bewirtschaftet.

Die Mieteinnahmen aller Appartements werden über ein Pooling-Modell[111] gesammelt und nach Abzug einer Vermarktungsgebühr und einer Speisung des Instandsetzungsfonds gleichmässig an die Eigentümer ausgeschüttet. Dies bedeutet, dass ein Eigentümer auch dann an den Mieteinnahmen partizipiert, wenn die eigene Wohnungen nicht vermietet wird. So werden allfällige Gefühle einer Benachteiligung vermieden. Während der Eigennutzung durch den Eigentümer entfällt die Partizipation an der Einnahmeverteilung. Abbildung 19 stellt eine Modellrechnung des Pooling-Modells dar:

Einnahmen Vermietung	**Woche 1**	**Woche 2**	**Woche 3**
Appartement 1	2400	Eigennutzung	nicht belegt
Appartement 2	2400	2400	Eigennutzung
Appartement 3	nicht belegt	2400	2400
Total Mieteinnahmen	**4800**	**4800**	**2400**
Mietverteilung nach Pooling-Modell	**Woche 1**	**Woche 2**	**Woche 3**
Appartement 1	1600	0	1200
Appartement 2	1600	2400	0
Appartement 3	1600	2400	1200

Abbildung 19: Modellrechnung Pooling Modell, Weisse Arena Gruppe (2014a)

Die Wohnungseigentümer erreichen dadurch eine jährliche Rendite von 2.9 bis 4.5 Prozent.[112] Dadurch, dass die Vermarktungsgebühr und die Kosten für die Instandhaltung und Instandsetzung vor der Ausschüttung abgezogen werden, stellt diese Rendite für den Eigentümer eine Nettorendite dar.

Gut vier Jahre nach der Eröffnung ist man bei der Betreibergesellschaft insgesamt zufrieden mit dem Geschäftsverlauf. Der Wohnungsverkauf verlief erfreulich gut. Das Rocksresort wurde in Bezug auf die Lex Koller[113] als Betriebsstätte eingestuft. Dadurch können die Wohnungen auch an Ausländer verkauft werden. Es gibt Wohnungseigentümer, die gleich mehrere Wohnungen besitzen, weil sie darin ein gutes

[111] Pro Wohnungsgrösse existiert ein separater Pool
[112] Aussage von Herrn Reto Gurtner
[113] Vgl. Kapitel 4.4.3

Investment sehen. Während die Sommermonate noch Potentiale aufweisen, wird in den Wintermonaten eine durchschnittliche Auslastung von 90 Prozent erreicht.[114]

4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Realisierung von hybriden Beherbergungsformen werden einerseits durch die Lex Koller und neuerdings auch durch das Zweitwohnungsgesetz gegeben. Diese beiden Gesetze werden nachfolgend im Hinblick auf ihre Vereinbarkeit mit hybriden Beherbergungsformen analysiert.

4.4.1 Aktueller Stand der Zweitwohnungsgesetzgebung (ZWG)

Am 11. März 2012 hat das Schweizer Stimmvolk die Eidgenössische Volksinitiative „Schluss mit uferlosem Bau von Zweitwohnungen!“ mit einem knappen Ja angenommen. Der damit in Kraft getretene Verfassungsartikel über Zweitwohnungen (Art. 75*b* BV) beschränkt den Anteil von Zweitwohnungen am Gesamtbestand der Wohneinheiten und der für Wohnzwecke genutzten Bruttogeschossfläche einer Gemeinde auf höchstens 20 Prozent. Bis zum Inkrafttreten der Ausführungsgesetzgebung zum Verfassungsartikel über Zweitwohnung gilt die am 1. Januar 2013 in Kraft getretene Verordnung über Zweitwohnungen. In der Zwischenzeit wurde der Verfassungsartikel umgesetzt, und der Entwurf zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen am 19. Februar 2014 vom Bundesrat zuhanden des Parlaments verabschiedet.[115]

Da das Parlament das Gesetz bis heute noch nicht angenommen hat, stellen die Ausführungen im folgenden Kapitel bewusst eine Momentaufnahme dar. Das definitive Zweitwohnungsgesetz tritt gemäss Bundesamt für Raumentwicklung frühestens 2016 oder 2017 in Kraft.[116]

4.4.2 Vereinbarkeit hybrider Beherbergungsformen mit dem ZWG

Sämtliche Gemeinden des Oberengadins weisen einen Zweitwohnungsanteil von mehr als 20 Prozent auf (vgl. Kapitel 2.3.2), womit jedes Bauvorhaben im Betrachtungsraum der Zweitwohnungsgesetzgebung unterliegt.

---

[114] Aussagen von Herrn Reto Gurtner
[115] Vgl. ARE 2014
[116] Vgl. Die Südostschweiz 2014, S. 3

In Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20 Prozent dürfen neue Wohnungen nur bewilligt werden, wenn sie entweder als Erstwohnung oder als touristisch bewirtschaftete Wohnung genutzt werden.[117] Artikel 7 des Entwurfs zum ZWG definiert eine touristisch bewirtschaftete Wohnung wie folgt:

Art. 7 Nutzungsbeschränkung

[2] Eine Wohnung gilt als touristische bewirtschaftet, wenn sie dauerhaft zur ausschliesslich kurzzeitigen Nutzung durch Gäste zu markt- und ortsüblichen Bedingungen angeboten wird und sie:

a. im selben Haus liegt, in dem der Eigentümer oder die Eigentümerin seinen beziehungsweise ihren Hauptwohnsitz hat (Einliegerwohnung)
b. nicht auf die persönlichen Bedürfnisse des Eigentümers oder der Eigentümerin zugeschnitten ist und im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebs bewirtschaftet wird.
c. Nicht auf die persönlichen Bedürfnisse des Eigentümers oder der Eigentümerin zugeschnitten ist, für ihre Qualitätskategorie zertifiziert ist, in der Hauptsaison grösstenteils verfügbar ist, auf einer kommerziell bewirtschafteten Vertriebsplattform angeboten wird und die Vorraussetzungen nach Artikel 8 erfüllt.

Artikel 8 regelt unter anderem, dass Wohnungen nach Artikel 7 Abs. 2 lit. c nur dann bewilligt werden dürfen, wenn im Baugesusch nachgewiesen wird, dass die bestehenden Zweitwohnungen in einer Gemeinde nicht für das neue Beherbergungsangebot genutzt werden können. Für bewirtschaftete Wohnungen nach lit. a und lit. b gilt diese Bedingung nicht.

Der Entwurf des ZWG erlaubt im Zusammenhang mit strukturierten Beherbergungsbetrieben auch neue Wohnungen ohne Nutzungsbeschränkung. Diese werden in Artikel 9 wie folgt geregelt:

Art. 9 Wohnungen im Zusammenhang mit strukturierten Beherbergungsbetrieben

[1] In Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20 Prozent darf strukturierten Beherbergungsbetrieben die Erstellung von Wohnungen ohne Nutzungsbeschränkung nach Artikel 7 bewilligt werden, wenn:

a. der Betrieb nur mit dem Ertrag aus der Erstellung solcher Wohnungen wirtschaftlich geführt oder weitergeführt werden kann.

---

[117] Vgl. ZWG Art. 7 Abs. 1

b. die Eigentümerin oder der Eigentümer beziehungsweise die Betreiberin oder der Betreiber auf Verlangen den Nachweis erbringt, dass der Ertrag aus den Wohnungen in den Bau oder Betrieb der strukturierten Beherbergung investiert wird.

c. die Hauptnutzfläche dieser Wohnungen einen Anteil von 20 Prozent der gesamten Hauptnutzfläche der Zimmer und der Wohnungen nicht übersteigt und

d. die Wohnungen mit dem strukturierten Beherbergungsbetrieb eine bauliche und funktionale Einheit bilden, es sei denn, Gründe des Ortsbild- oder Denkmalschutz stehen dem entgegen.

[2] Ein strukturierter Beherbergungsbetrieb, der am 11. März 2012 schon bestanden hat, kann vollumfänglich 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; und

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 der Betreibers verursacht worden ist.

[3] Zum Nachweis, dass die Voraussetzungen nach den Absätzen 1 und 2 erfüllt sind, ist ein unabhängiges Gutachten erstellen zu lassen. Der Bundesrat regelt die Einzelheiten.

Der aktuelle Gesetzesentwurf lässt folglich Freiheiten für verschiedene Geschäfts- und Finanzierungsmodelle hybrider Beherbergungsformen, sei es als Neubau-, Umbau- oder Erweiterungsprojekt. Sogar das klassische Querfinanzierungsmodell mit Zweitwohnungen ohne Nutzungsbeschränkung ist durch Art. 9 Abs.1 unter gewissen Voraussetzungen und mit Einschränkungen möglich. Art. 9 Abs. 2 erlaubt bei Erfüllen der Voraussetzungen gar die vollumfängliche Umnutzung von Hotels. Dadurch entsteht ein noch höherer Druck auf die Umnutzung von Hotels zu Zweitwohnungen. Es wird daher für die Zukunft der Hotellerie in alpinen Tourismusregionen sehr entscheidend sein, ob das Parlament dem Gesetz in dieser Form zustimmt.[118]

Wie im vorangehenden Kapitel erwähnt wurde, ist dies eine Momentaufnahme eines Gesetztesentwurfes. Die Initianten Helvetia Nostra und die Fondation Franz Weber haben sich bereits sehr kritisch dazu geäussert und drohen mit dem Referendum, falls das Parlament dem Gesetzesentwurf so einwilligt. Insbesondere Art. 9 Abs. 2, welcher

[118] Vgl. Interview mit Herrn Sigi Asprion, Anhang 3, S. 64

die vollumfängliche Umnutzung von Beherbergungsbetrieben zu Zweitwohnungen betrifft, wird von den Initianten in der aktuellen Form nicht akzeptiert.[119]

4.4.3 Vereinbarkeit hybrider Beherbergungsformen mit der Lex Koller

Nebst dem Zweitwohnungsgesetz existiert mit der Lex Koller ein weiteres Gesetz, das für hybride Beherbergungsformen von Bedeutung ist. Als Lex Koller wird das Schweizerische Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewG) bezeichnet. Die Bezeichnung geht auf den ehemaligen Bundesrat Arnold Koller zurück, welcher als Nationalrat massgeblich an der Ausarbeitung des Gesetzes beteiligt war.

Der Zweck dieses 1983[120] eingeführten Gesetzes ist die Beschränkung des Erwerbs von Grundstücken durch Personen im Ausland, um die Überfremdung des einheimischen Bodens zu verhindern.[121]

Für den Erwerb eines bewilligungspflichtigen Grundstücks bedürfen Personen mit ausländischem Wohnsitz einer Bewilligung der zuständigen kantonalen Behörden.[122] Darunter fällt der Erwerb von Ein- und Mehrfamilienhäusern, Eigentumswohnungen und Bauland. Die Kantone können jedoch einem bewilligungspflichtigen Ausländer den Erwerb einer Ferien- oder Zweitwohnung im Rahmen von Kontingenten bewilligen, sofern sich diese in einem vom Kanton bezeichneten Ferienverkehrsort befindet.[123] Von der Bewilligungspflicht ausgenommen sind Grundstücke welche als ständige Betriebsstätte oder als Hauptwohnung einer natürlichen Person am Ort seines rechtmässigen und tatsächlichen Wohnsitzes dienen.[124] Der Begriff „Betriebsstätte“ ist im BewG nicht eindeutig definiert und in der Praxis auszulegen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verwendung eines Grundstücks für die Erstellung oder die gewerbemässige Vermietung von Wohnraum, der nicht zu einem Hotel oder Apparthotel[125] gehört, keine Betriebsstätte begründet. „Hingegen werden Liegenschaften kommerziell ausgerichteter Beherbergungsstrukturen – insbesondere

---

[119] Vgl. Hevetia Nostra/Fondation Franz Weber (2014)
[120] Bereits seit den 1960er Jahren gab es mit der Lex von Moos, Lex Celio, Lex Furgler und Lex Friedrich ähnliche Erlasse
[121] Vgl. BewG Art. 1
[122] Im Kanton Graubünden ist die Durchsetzung der Lex Koller an die kommunalen Grundbuchämter weiter delegiert
[123] Vgl. BewG Art. 9 Abs. 4
[124] Vgl. BewG Art. 2
[125] Vgl. Kapitel 4.5

Hotels – als Betriebsstätten eingestuft.“[126] Eine Unklarheit besteht nun aber darin, ob Wohnraum (bewilligungspflichtig), der zu einem Hotel (nicht bewilligungspflichtig) gehört, eine Betriebsstätte begründet und somit von Personen im Ausland bewilligungsfrei erworben werden kann. In der Praxis wird bei der Prüfung, ob bei einem spezifischen Projekt eine Betriebsstätte vorliegt nach vier Konformitätskriterien vorgegangen: angemessenes Dienstleistungsangebot, entsprechende bauliche und betriebliche Eignung, sowie mutmassliche Wirtschaftlichkeit.[127] Die Tatsache, dass es nach wie vor keine einheitliche Regelung durch die Kantone und die Gerichte gibt, führt zu einer Rechtsunsicherheit, welche ausländische Investoren teilweise davon abhält in der Schweiz in die Realisierung hybrider Beherbergungsformen zu investieren.

4.5 Parallele zum Apparthotelboom der Siebziger- und Achtzigerjahre

Ein Vergleich der Lex Koller und des Entwurfes zum Zweitwohnungsgesetz zeigt interessante Gemeinsamkeiten auf. Wie seit den 1960er-Jahren mit der Einführung der Erlasse bis hin zur Lex Koller die Überfremdung des einheimischen Bodens durch Ausländer bekämpft wird, so wird aktuell mit dem Zweitwohnungsgesetz zusätzlich die Überfremdung des „touristischen“ Bodens durch inländische Personen bekämpft. Gemeinsam ist den Gesetzen auch, dass in beiden Fällen Ausnahmen gemacht werden, wenn es sich um bewirtschaftete Wohneinheiten handelt, welche im Zusammenhang mit einem strukturierten Beherbergungsbetrieb stehen.

Als Folge des Verbots des Verkaufs von Wohneigentum an Ausländer entstand in den 1970er- und 1980er-Jahren der Hoteltypus des Apparthotels als erste in der Schweiz weit verbreitete hybride Beherbergungsform.[128]

Das Apparthotel eröffnete damals einen Weg, unter bestimmten Voraussetzungen - im Zentrum steht die hotelmässige Bewirtschaftung - auf legale Weise Wohnraum an Ausländer zu verkaufen und löste einen regelrechten Apparthotelboom aus.[129] „Gerechtfertigt wurden diese Ausnahmen einerseits durch die davon erwartete Entwicklung des Tourismus in Berggebieten (Wirtschafts- und Regionalförderung) und andererseits durch die Möglichkeit, dadurch Mittel für die bauliche Erneuerung von Bestandeshotels zu generieren.“[130]

---

[126] Vgl. Wüest und Partner 2009, S. 85
[127] Vgl. Pasche 2009, S. 74
[128] Vgl. Deuber/Tromm 2012, S. 30
[129] Vgl. Deuber/Tromm 2012, S. 7
[130] Deuber/Tromm 2012, S. 7

Artikel 10 des BewG definiert den Begriff des Aparthotels wie folgt:

Art. 10 Apparthotels

Als Apparthotel gilt ein neues oder zu erneuerndes Hotel im Stockwerkeigentum des Betriebsinhabers, von Personen im Ausland und gegebenfalls von Drittpersonen, wenn es folgende Voraussetzungen erfüllt:

a. Eigentum des Betriebsinhabers an den besonderen Anlagen und Einrichtugen für den Hotelbetrieb und an den Wohneinheiten im Umfang von insgesamt mindestens 51 Prozent der Wertquote;
b. Dauernde hotelmässige Bewirtschaftung der Wohneinheiten im Umfange von mindestens 65 Prozent der darauf entfallenden Wertquoten, einschliesslich aller dem Betriebsinhaber gehörenden Wohneinheiten;
c. Angemessenes Dienstleistungsangebot, entsprechende bauliche und betriebliche Eignung sowie mutmassliche Wirtschaftlichkeit des Hotels gestützt auf ein Gutachten der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit.

Bei einem Apparthotel befinden sich die zentralen Hotelinfrastrukturen im Stockwerkeigentum aller Beteiligten und die Appartements in separatem Eigentum einer Vielzahl an Personen. Die Wohnungen werden durch eine im Voraus festgelegte Miete an den Hotelbetreiber vermietet und dieser hat sie dauernd zu bewirtschaften.
Angesichts der Parallelen zur heutigen Situation haben Deuber/Tromm (2012) das Schicksal der Apparthotels im Kanton Graubünden untersucht. Im Zentrum steht die Frage, wie sich das Apparthotelsystem bis heute bewährt hat. Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie werden nachfolgend dargestellt.
Alleine im Kanton Graubünden wurden in den Jahren 1974-1986 54 Apparthotels bewilligt, die ein Total von ungefähr 2600 hotelmässig bewirtschafteten Wohnungen umfassten. Von diesen 54 Apparthotels existieren heute nur noch 14 in ihrer ursprünglichen Form, die anderen 40 Apparthotels sind widerrufen worden oder befinden sich zurzeit in einem Widerrufungsverfahren. Mit 15 realisierten Apparthotelprojekten war das Oberengadin ebenfalls Schauplatz dieses Apparthotelbooms vor 40 Jahren. Besonders betroffen war die Gemeinde Silvaplana, wo in diesem kurzen Zeitraum acht Apparthotels gebaut wurden. Zehn der fünfzehn Apparthotels des Oberengadins sind bis heute ganz oder teilweise widerrufen worden.[131] Widerruf bedeutet, dass durch amtliche Verfügung einerseits die betroffenen

[131] Auskunft des Grundbuchinspektorat und Handelsregister, Graubünden

Wohnungen aus der Pflicht zur Rückvermietung an den Hotelbetrieb und andererseits das Hotelbetriebsgrundstück aus der Pflicht zur Erbringung hotelmässiger Leistungen entlassen werden. Von den ursprünglich 2600 Wohnungen in Graubünden befinden sich heute bloss noch 677 unter Bewirtschaftungsstatus, die übrigen 1923 Wohnungen sind durch behördliche Verfügung und mit Grundbuchwirkung von der Vermietungspflicht befreit worden. Es ist schwierig zu belegen, aber sehr wahrscheinlich, dass diese Wohnungen heute von Ausländern als klassische Zweitwohnungen genutzt werden. Anhand der Tatsache, dass heute nur noch wenige Apparthotelwohnungen hotelmässig bewirtschaftet sind, muss die Frage, ob sich das Apparthotel der 1970er und 1980er Jahre bewährt hat, verneint werden.
Die Hauptgründe für die Probleme mit bewirtschafteten Hotelwohnungen können in zwei Kategorien unterteilt werden:[132]

Direkte wirtschaftliche Gründe:

- Das Hotel kann die [den Wohnungseigentümern; Anm. d. Verf.] vertragliche zugesicherten Mieten nicht bezahlen.
- Die Wohnungseigentümer erreichen nicht die erwarteten Renditen.
- Der Betrieb des Hotels ist nicht mehr gewährleistet, in aller Regel infolge Konkurs der Betreibergesellschaft, weshalb die Bewirtschaftung nicht mehr erfolgt.

Indirekte wirtschaftliche Gründe:

- Die Eigentümer oder deren Rechtsnachfolger (zum Beispiel Erben) weigern sich, ihre Wohnungen [dem Hotelbetrieb; Anm. d. Verf.] zur Vermietung zur Verfügung zu stellen.
- Die Wohnungen sind infolge ungenügender Instandhaltung faktisch nicht mehr vermietbar.

---

[132] Gemäss Deuber/Tromm 2012, S. 23

Die 54 Apparthotels lassen sich nach ihren zugrunde liegenden Betriebskonzepten in drei Gruppen unterteilen:

Konzeptgruppe	**Anzahl**	**Widerrufen**	**Anteil in %**
Integration in bestehendes Hotel mit vollem Leistungsangebot (Typ A)	12	7	58
Neu als Apparthotel konzipiert (Typ B)	31	23	74
Apparthotel mit Minimalleistungen (Typ C)	11	10	91

Tabelle 4: Widerrufe nach Betriebskonzept, Deuber/Tromm (2012), S. 26

Die Betriebskonzepte Typ B und Typ C sind als gesamthaft neue Betriebe konzipiert. Sie unterscheiden sich lediglich durch unterschiedliche Ausprägungen, was den Servicegrad betrifft. Typ A hingegen integriert die Appartements vollständig in einen bestehenden Hotelbetrieb. Durch die Eträge aus dem Verkauf der Wohnungen eignet sich dieses Konzept als Instrument zur Sanierung und Erweiterung eines bestehenden Hotelbetriebs. Die Appartements werden ausserhalb der Eigentümernutzung durch den Hotelbetrieb wie normale Hotelzimmer bewirtschaftet.[133]

Tabelle 4 zeigt, dass die Widerrufsquote bei den Apparthotels mit minimalen Serviceleistungen[134] am höchsten ist, während von den Apparthotels mit vollem Leistungsangebot heute immerhin noch fünf von ursprünglich zwölf Betrieben bestehen. Solche Appartements „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. In einer solchen Situation können sich die Wohnungseigentümer am besten mit einer ungenügenden Immobilienrendite begnügen, weil zumindest der Betrieb einwandfrei funktioniert und eine emotionale Bindung zum Hotel besteht.“[135] Diese Erkenntnisse zeigen auf, dass die Gefahr des Scheiterns oder des Missbrauchs bei hybriden Beherbergungsformen am geringsten ist, wenn sich die Wohnungseinheiten möglichst in einen Hotelbetrieb integrieren oder sich einem Hotelbetrieb angliedern.

---

[133] Vgl. Deuber/Tromm 2012, S. 25
[134] Oft wird auch der Begriff „Abwarthotel“ für dieses Betriebskonzept verwendet
[135] Deuber/Tromm 2012, S. 26

4.6 Zwischenfazit

Die traditionellen Beherbergungsformen befinden sich international in einem fundamentalen Wandel. Getrieben durch veränderte Raum- und Dienstleistungsansprüche der Gäste und einem Trend zur Trennung des Eigentums an der Immobilie und deren Betrieb, entstehen vermehrt hybride Beherbergungsformen. Das Geschäftsmodell beruht dabei auf einer flexiblen Kombination der vorteilhaften Eigenschaften von klassischen Hotels und von Ferienwohnungen. Solche Beherbergungsprojekte werden in der Schweiz meist über einen Verkauf der Wohnungen mit Vermietungsauflage finanziert. Durch den Vorabverkauf der Wohnungen können, analog zur bisher praktizierten Querfinanzierung durch den Zweitwohnungsverkauf, kurzfristig finanzielle Mittel generiert werden. Durch das Buy-To-Use and Let-Modell entstehen „warme“ Betten, von denen der Betreiber durch die Bewirtschaftung auch langfristig profitieren kann. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für hybride Beherbergungsformen werden durch die Lex Koller und neuerdings auch durch das Zweitwohnungsgesetz vorgegeben. In Bezug auf die Lex Koller ist die Einstufung des Beherbergungsprojekts als „Betriebsstätte“ von entscheidender Bedeutung. Der Entwurf des Zweitwohnungsgesetzes erlaubt das Erstellen von bewirtschaftetem Wohnraum im Zusammenhang mit einem strukturierten Beherbergungsbetrieb und schafft dadurch Anreize für die Realisierung hybrider Beherbergungsformen. Diese waren in der Schweiz bereits in den 1970er- Jahren einmal ein Thema. Im Zusammenhang mit der Einführung der Lex Koller entstand in Graubünden ein regelrechter Apparthotelboom. Aufgrund von unzureichenden rechtlichen Rahmenbedingungen und mangelnden Kontrollinstrumenten bestand eine hohe Missbrauchsgefahr, was letztendlich zum Scheitern der Apparthotellerie geführt hat.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Chancen und Risiken hybrider Beherbergungsformen

Im Verlauf der Arbeit konnte dargestellt werden, dass im touristischen Wertschöpfungsprozess auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Problemfelder auftreten, zwischen denen komplexe Wirkungszusammenhänge bestehen. Um die Chancen und Risiken hybrider Beherbergungsformen zur Lösung der Probleme zu diskutieren, wird auf die einleitend aufgestellte Arbeitshypothese zurückgegriffen:

„Hybride Beherbergungsformen bieten unter den neu geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen ein mögliches Modell, um die Finanzierungsschwierigkeiten von Hotelprojekten zu lösen, den veränderten Raum- und Dienstleistungsansprüchen der Gäste gerecht zu werden und für die Destination wieder vermehrt warme Betten zu generieren, wodurch neue Impulse für die Destinationsentwicklung entstehen.“

Die Arbeitshypothese besteht aus fünf Teilen, die einzeln verifiziert werden müssen, um eine Aussage zu treffen, ob hybride Beherbergungsformen gesamthaft zur Problemlösung beitragen können.

„Die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen ermöglichen das Entstehen hybrider Beherbergungsformen.“

Die Analyse des Entwurfes zur Zweitwohnungsgesetzgebung zeigt, dass das Realisieren hybrider Beherbergungsformen auch in Zukunft möglich ist. Durch die Einschränkung, dass Zweitwohnungen zukünftig nur noch als kommerziell bewirtschaftete Zweitwohnungen, insbesondere im Zusammenhang mit strukturierten Beherbergungsbetrieben erstellt werden dürfen, werden hybride Beherbergungsformen sogar gefördert. Die kommerziell bewirtschafteten Wohnungen können auch an Ausländer verkauft werden, wenn das Beherbergungsprojekt in Bezug auf die Lex Koller als Ganzes von den kantonalen Behörden als Betriebsstätte eingestuft wird.

„Hybride Beherbergungsformen bieten ein mögliches Modell, um die Finanzierungsschwierigkeiten von Hotelprojekten zu lösen.“

Es konnte gezeigt werden, dass das Hotelsterben im Oberengadin einerseits auf eine unzureichende Ertragskraft der Hotelbetriebe und andererseits auf die hohen erzielbaren Preise für Zweitwohnungen zurückzuführen ist. Zum Teil konnten Hotelbetriebe ihren angehäuften Investitionsstau durch eine Querfinanzierung über den Verkauf von „kalten“ Zweitwohnungen beseitigen und dadurch weiterhin am Markt bestehen bleiben. Die Nachhaltigkeit dieser Lösung ist jedoch gering. Obwohl durch den Verkauf kurzfristig hohe Erträge generiert werden, stellen die Wohnungen durch die schlechte Auslastung kaum ein langfristiges Wertschöpfungspotential für den Hotelbetrieb dar. Das Zweitwohnungsgesetz stellt die zukünftige Machbarkeit der Querfinanzierung durch „kalte“ Zweitwohnungen in Frage. Je nach letztendlicher Ausgestaltung des Gesetzestextes bildet der Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen zukünftig die einzige Möglichkeit der Querfinanzierung. Das beim Rocksresort in Laax praktizierte Buy-To-Use and Let-Modell stellt eine nachhaltige Möglichkeit der Querfinanzierung von Hotelprojekten dar. Durch die Vermietungsauflage profitiert das Hotel nebst den Verkaufserträgen zusätzlich auch von der Bewirtschaftung der Wohnungen im Zusammenhang mit dem Kernbetrieb.

Obwohl ein solcher Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen einige Chancen bietet, entstehen gleichzeitig auch Risiken. Ein Risiko besteht in der Frage, ob im Oberengadin überhaupt eine Nachfrage nach zwangsbewirtschafteten und nicht individuell ausstattbaren Zweitwohnungen besteht. Es wurde gezeigt, dass nur ein geringer Teil der Zweitwohnungseigentümer im Oberengadin bereit ist, die Wohnung zu vermieten. Falls Käufer für kommerziell bewirtschaftete Wohnungen gefunden werden können, stellt sich die Frage, zu welchem Preis zwangsbewirtschaftete Wohnungen verkauft werden können. Das Beispiel Rocksresort beweist, dass die eingeschränkte Möglichkeit der Eigennutzung nicht zwingend zu einem Preisabschlag gegenüber klassischen Zweitwohnungen führen muss, weil die – wenn auch eingeschränkte – Eigennutzung, die Servicierung der Wohnungen und die möglichen Renditen aus der Bewirtschaftung auch einen Wert darstellen. Im Oberengadin, wo in der Vergangenheit sehr hohe Preise für Zweitwohnungen bezahlt wurden, ist es jedoch durchaus möglich, dass bei Wohnungen mit Vermietungsauflagen nicht die gleich hohen Erträge erzielt werden können. Ein weiteres Risikopotential liegt in der Betriebsphase. Bei der Kombination eines Hotelbetriebs mit kommerziell bewirtschafteten Wohneinheiten im Stockwerkeigentum verschiedener Eigentümer gilt

den rechtlichen Konditionen und den Vertragsbeziehungen zwischen dem Betreiber und den Wohnungseigentümern eine besondere Aufmerksamkeit. Insbesondere muss das Aufkommens für Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten der Infrastrukturen klar geregelt werden.

„Hybride Beherbergungsformen bieten ein mögliches Modell, um den veränderten Raum- und Dienstleistungsbedürfnissen der Gäste gerecht zu werden .“

Der Grundgedanke von hybriden Beherbergungsformen liegt in einer flexiblen Kombination der vorteilhaften Eigenschaften von Hotels und von Ferienwohnungen. Bei Hotels liegt der Vorteil im hohen Grad an Serviceleistungen, einer Rezeption, einem aktiven Verkauf der Betten, Verpflegungsmöglichkeiten in einem oder mehreren Restaurants, und im Anteil an öffentlichen Gemeinschaftsräumen. Der Vorteil von Ferienwohnungen liegt nebst den meist grösseren Räumlichkeiten mit vollständiger Sanitär- und Kochinfrastruktur, in ihrer Individualität und der hohen Privatsphäre. Durch eine flexible Kombination dieser Eigenschaften besitzen hybride Beherbergungsformen ein Potenzial, um den veränderten Raum- und Dienstleistungsansprüchen der Gäste gerecht zu werden.

„Hybride Beherbergungsformen bieten ein mögliches Modell, um für die Destination wieder vermehrt warme Betten zu generieren.“

Für eine alpine Tourismusregion wie das Oberengadin ist es aufgrund der einseitigen Abhängigkeit der touristischen Wertschöpfung zentral, eine möglichst hohe Anzahl an touristischen Betten anzubieten und diese möglichst gut und über das gesamte Jahr ausgeglichen auszulasten. Die Entwicklung der vergangen Jahrzehnten ist in die andere Richtung verlaufen. Anstelle eines Ausbaus der Bettenkapazität kommerzieller Beherbergungsformen sind in erster Linie „kalte“ Zweitwohnungsbetten und eine Verstärkung der Belastungsspitzen entstanden. Dadurch, dass die hohen Zweitwohnungspreise auch einen starken Druck auf die Umnutzung von klassischen Hotelbetrieben ausüben, gingen seit den 1970er-Jahren zahlreiche Hotelbetriebe verloren. Das Konzept hybrider Beherbergungsformen bietet Chancen, um zukünftig die bestehende Bettenkapazität der klassischen Hotelbetriebe zu erhalten und diese bestenfalls auch auszubauen. Hierbei muss unterschieden werden zwischen Chancen für

Bestandesbetriebe mit Ausnützungsreserven, Bestandesbetriebe ohne Erweiterungspotential und für Neubauprojekte.

Für Bestandesbetriebe mit Ausnützungsreserven bieten hybride Beherbergungsformen die Chance, ähnlich der bisher praktizierten Querfinanzierung, den Kernbetrieb durch bewirtschaftete Zweitwohnungen anhand eines Buy-To-Use and Let-Modells zu erweitern. Dadurch wird einerseits der bestehende Betrieb erhalten und andererseits werden durch die Erweiterung zusätzliche warme Betten und Ertragspotenziale generiert.

Bei ertragsschwachen Bestandesbetrieben mit Investitionsbedarf ohne Ausnützungsreserven bestand die Lösung in der Vergangenheit in einem Verkauf des Hotels und einer anschliessenden Umwandlung in „kalte“ Zweitwohnungen. Hybride Beherbergungsformen bieten hier eine Chance, allenfalls nur einen Teil des gesamten Betriebes aufzugeben. Der übrige Teil der Flächen könnte in Zweitwohnungen umgewandelt und mit Vermietungsauflage verkauft werden. Dadurch könnten kurzfristig finanzielle Mittel für die notwendigen Investitionen gewonnen werden und durch die Bewirtschaftung der Wohnungen könnte der Hotelbetrieb durch die Vermarktungs- und Serviceleistungen auch langfristig von den Wohnungen profitieren.

Unter Umständen wäre auch eine Umwandlung eines gesamten Betriebs in Zweitwohnungen möglich, wenn diese bspw. durch einen benachbarten Hotelbetrieb bewirtschaftet werden könnten und dieser damit ein grösseres Tätigkeitsfeld erlangen würde. Die möglichen Lösungsansätze sind vielfältig. Die Chancen, sowie die Machbarkeit hybrider Beherbergungsformen muss von Situation zu Situation sorgfältig beurteilt werden.

Es bestehen durchaus Chancen, dass die Kapazität „warmer“ Betten im Oberengadin durch hybride Beherbergungsformen gesteigert werden kann. Die Apparthotellerie der 1970er-Jahre hat jedoch vor Augen geführt, dass sich diese „warmen“ Betten bei unsorgfältig aufgegleisten Projekten auch schnell zu „kalten“ Betten wandeln können. Dieses Risiko muss durch entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen eliminiert werden.

„Hybride Beherbergungsformen bieten ein mögliches Modell, um neue Impulse für die Destinationsentwicklung zu schaffen.“

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Investorengelder unter den bestehenden Geschäfts- und Finanzierungsmodellen nur selten den Weg in die Hotellerie im Oberengadin gefunden haben. Daher konnten kaum neue Impulse für die Destinationsentwicklung geschaffen werden. Obwohl im Oberengadin nur begrenzt Flächen für grössere Hotelprojekte vorhanden sind, bestehen gewisse Standorte mit einem Potential für Projekte mit Resortcharakter. Insbesondere die Standorte der Bergbahntalstationen in Celerina, St. Moritz-Signal und Sils-Furtschellas bringen die nötigen Voraussetzung mit, um solche Projekte zu realisieren. An allen drei Standorten bestehen oder bestanden bereits einmal Absichten zur Realisierung von Beherbergungsprojekten.
Gleichzeitig muss jedoch die Frage aufgeworfen werden, welche Auswirkung solche Resortprojekte nicht nur auf den Landschaftsraum, sondern insbesondere auch auf das Image und die Positionierung des bisher sehr traditionellen Hoteltourismus im Oberengadin haben würden.

5.2 Schlussfazit

Insgesamt bieten hybride Beherbergungsformen auf verschiedenen Ebenen Chancen für eine nachhaltige Zukunftsentwicklung des Wirtschaftsraums Oberengadin.
Die Risiken liegen einerseits in der Verkäuflichkeit von zwangsbewirtschafteten Wohnungen im Oberengadin und andererseits in der Betriebsphase von Hotelbetrieben in Kombination mit bewirtschafteten Zweitwohnungen. Weil im Oberengadin keine aktuellen Erfahrungswerte für Preise von zwangsbewirtschafteten Wohnungen bestehen, ist es bei hybriden Beherbergungsprojekten dringend notwendig, sich über Vorverkäufe abzusichern, wenn die gesamte Finanzierung vom Verkauf der Wohneinheiten abhängt. Um die Risiken während der Betriebsphase zu minimieren, müssen die rechtlichen Konditionen und Vertragsbeziehungen zwischen dem Hotelbetreiber und den Wohnungseigentümern sorgfältig und klar geregelt werden. Dabei spielen realistische Renditeerwartungen der Stockwerkeigentümer und die Regelung der Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten eine zentrale Rolle.
Mit den Erkenntnissen aus dem Scheitern der Apparthotellerie aus den 1970er-Jahren besteht ein reicher Erfahrungsschatz für hybride Beherbergungsformen. Es bleibt zu hoffen, dass vierzig Jahre danach nicht wieder die gleichen Fehler begangen werden.

5.3 Diskussion

In dieser Arbeit wurde mit dem Modell hybrider Beherbergungsformen eine Lösung für eine vielschichtige und komplexe Problematik alpiner Tourismusregionen diskutiert. Anhand von Fachliteratur, Studien, Berichten und statistischen Daten konnte ein Verständnis für die allgemeine Problematik des Zweitwohnungsbaus und dessen Auswirkung auf die kommerziellen Beherbergungsformen gewonnen werden. Die spezifische Situation im Oberengadin konnte anhand von Tiefeninterviews mit verschiedenen Leistungsträgern erforscht werden. Da es sich bei Erkenntnissen aus Interviews immer um Aussagen und Meinungen von Einzelpersonen handelt, wurde, wenn möglich, versucht, die gewonnen Erkenntnisse durch statistische Daten oder vorhandene Studien bestätigt zu erhalten. Die statistischen Daten zur Hotellerie werden durch das BFS präzise erfasst. Es bestehen jedoch aufgrund des Datenschutzes Lücken, wenn eine Gemeinde weniger als drei Hotelbetriebe aufweist. In solchen Fällen wurden die Daten selbst erhoben oder Schätzungen vorgenommen. Leider existieren keine präzisen statistischen zur Anzahl Zweitwohnungsbetten und zur Anzahl Logiernächte, welche durch Zweitwohnungen generiert werden. Die Aussagen zur Entwicklung der Anzahl Zweitwohnungsbetten sind daher zum einen eigene Interpretationen aufgrund der Eidgenössischen Volkszählungen und zum anderen entstammen sie aus Erkenntnissen von Studien und Berichten zu diesem Thema. Als das Thema für diese Arbeit gewählt wurde, bestand die Hoffnung, dass die Ausarbeitung des Zweitwohnungsgesetzes im Verlauf des Arbeitsprozesses abgeschlossen sein würde. Da diese Hoffnung nicht erfüllt wurde, bildet der Entwurf des Zweitwohnungsgesetzes durch den Bundesrat die Grundlage dieser Arbeit. Wie bereits mehrmals festgehalten, hängt der Anreiz für hybride Beherbergungsformen stark von der definitiven Ausgestaltung des Zweitwohnungsgesetzes ab.

Der Untertitel dieser Arbeit suggeriert, dass die Schlussfolgerung für die Region Oberengadin auch auf die anderen alpinen Tourismusregionen der Schweiz anwendbar sind. Dies muss an dieser Stelle teilweise relativiert werden. Während des Arbeitsprozesses hat sich herausgestellt, dass die Grundproblematik eines hohen Zweitwohnungsanteils und der saisonalen Nachfrageschwankungen bei allen Destinationen auftritt. Diese Grundproblematik wirkt sich aber nicht in allen Tourismusregionen gleich aus. Zermatt beispielsweise konnte seit 2005 eine Zunahme von 108 auf 117 Hotelbetriebe verzeichnen, während die meisten anderen Orte, wie das

Oberengadin an einem Hotelsterben leiden.[136] Zudem wurde durch die Tiefeninterviews klar, dass sich die Gästesegmente in den verschiedenen Tourismusregionen teilweise unterscheiden. Je nach Gästesegment kann sich das Kaufinteresse für zwangsbewirtschaftete Wohnungen unterscheiden.[137]

5.4 Ausblick

Während des Arbeitsprozesses konnten folgende mögliche Fragestellungen für weiterführende Untersuchungen im Zusammenhang mit hybriden Beherbergungsformen in alpinen Tourismusregionen der Schweiz identifiziert werden:

- Wie unterscheidet sich der Preis einer zwangsbewirtschafteten Zweitwohnung im Vergleich zu einer Zweitwohnung ohne Vermietungsauflage?
- Wie unterscheiden sich die Gästesegmente in den verschiedenen alpinen Tourismusregionen?
- Welchen Einfluss hat das vorherrschende Gästesegment auf die Beherbergungsformen einer alpinen Tourismusdestination?
- Kann die Problematik alpiner Tourismusregionen durch die Einführung einer Zweitwohnungssteuer für Nicht-Vermieter nachhaltig gelöst werden?
- Kann die Vermietungsquote von Zweitwohnungen in alpinen Tourismusregionen durch positive Anreizsysteme verbessert werden?
- Wie hoch ist die tatsächliche Anzahl Zweitwohnungsbetten im Oberengadin und wie viele Logiernächte generieren diese in einem Jahr?
- Wie konnte Zermatt die Anzahl Hotelbetriebe in den vergangenen zehn Jahren steigern, während die anderen alpinen Tourismusregionen der Schweiz an einem Hotelsterben leiden?

---

[136] Vgl. BFS 2014d
[137] Vgl. Interview mit Frau Ariane Ehrat, Anhang 4, S. 72

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Stakeholder im touristischen Wertschöpfungsprozess 60
Anhang 2: Interviewte Personen..... 61
Anhang 3: Interview mit Herrn Sigi Asprion, Gemeindepräsident St. Moritz..... 62
Anhang 4: Interview mit Frau Ariane Ehrat, CEO Destination „Engadin, St. Moritz“ . 67
Anhang 5: Interviewleitfaden Beherbergung Oberengadin..... 72
Anhang 6: Interviewleitfaden Reto Gurtner 75
Anhang 7: Abgrenzung der Regionen des Kantons Graubünden..... 76
Anhang 8: Touristische Leistungsträger und Tourismusverwandte Branchen..... 77
Anhang 9: Bedeutung des Tourismus für die Regionen des Kantons Graubünden 78

Anhang

Anhang 1: Stakeholder im touristischen Wertschöpfungsprozess

Stakeholder	Tätigkeit/ Anspruch / Ziel
Politik CH/ Kanton GR	Raumplanungsgesetz: "haushälterischer Umgang mit Ressource Boden", Zweitwohnungsinitiative, Finanzausgleich/ Subventionen
Gemeinden	Wirtschaftsförderung und Wettbewerbsfähigkeit, Baugesetze/ BZO, Infrastruktur (für Peaks) bereit stellen, Abschöpfungen (Steuereinnahmen), Lenkung der Zweitwohnungsproblematik, Wohnraum für Einheimische
Destination	Destinationsmanagement (gemeindeübergreifend), Tourismusförderung, Marketing, Saisonalität entgegenwirken, möglichst hohe Auslastung (warme Betten), Image/ Kultur/ Events
Interessenverbände	Naturschutz, Heimatschutz, Denkmalschutz etc.
Hotels	Faire Rahmenbedingungen, intakte und attraktive Infrastruktur, Ausdehnung der Hochsaison durch Events, Bergbahnbetrieb etc., Auslastung und Ertragskraft steigern um Investitionen tätigen zu können, Lohn- und Warenkosten senken
Hybride Beherbergung	Faire Rahmenbedingungen, intakte und attraktive Infrastruktur, Ausdehnung der Hochsaison durch Events, Bergbahnbetrieb etc., Landreserven nutzen, veränderten Gästebedürfnissen gerecht werden, Ertragskraft steigern durch alternative Beherbergungskonzepte, alternative Finanzierungsmöglichkeit
Ferienwohnungsbesitzer (Nicht-Vermieter)	Attraktives Angebot, gute Infrastruktur (Erreichbarkeit), mögl. niedrige Steuern, Entscheidungsgewalt, Wertsteigerung der Liegenschaft, jederzeitige Verfügung des eigenen Wohnraums, Individualität
Ferienwohnungsbesitzer (Vermieter)	Attraktives Angebot, gute Infrastruktur (Erreichbarkeit), Wohnung während der Hauptsaison selbst nutzen, übrige Zeit möglichst hohe Mieterträge generieren
Ferienwohnungsbewirtschafter	Attraktives Angebot, gute Infrastruktur (Erreichbarkeit), Alternatives Angebot zu klassischer Hotellerie bieten
Gäste	Gutes Preis-Leistungsverhältnis, intakte Landschaft und Dorfbild, attraktives Angebot, gute Infrastruktur (Erreichbarkeit), ändernde Bedürfnisse an Serviceleistungen, klassiche Skiferien rückläufig
Einheimische Bevölkerung	Attraktive Arbeitsplätze/ Perspektiven, bezahlbarer Wohnraum, belebter Dorfkern (auch in Nebensaison), intakte Landschaft ohne Zersiedlung, Eigentumsgarantie bei Umsetzung ZWG
Bergbahnen	Attraktives Beherbergungsangebot, mögl. viele Logiernächte (warme Betten) generieren Frequenzen auf Skipisten, Kooperation mit Beherbergungsbetrieben
Baubranche	Profitieren vom Bauboom durch Erstellung von Zweitwohnungen, gute Ertragskraft der Hotels generiert Aufträge (Umbauten/Erweiterungen), günstige Arbeitskräfte (oft Grenzgänger), öffentliche Aufträge
lokales Gewerbe	Möglichst viele Logiernächte generieren Umsatz, Ausdehnung der Hochsaison durch Events, Bergbahnbetrieb etc., Umsatzrückgang während Nebensaison minimieren, günstige Arbeitskräfte
Geldgeber (Banken)	Hypotheken für Zweitwohnungen, Kreditvergabe insbesondere bei Hotelprojekten zunehmend restriktiver, Kantonalbanken führend in Kreditvergabe bei Hotelfinanzierungen
Investoren	Kapitalanlage, langfristige Wertsteigerung, marktgerechte Verzinsung des Kapitals
"Mäzene"	Kapitalanlage, langfristige Wertsteigerung, Prestige

Anhang 2: Interviewte Personen

Stakeholderkategorie	Name	Funktion	Interviewt am
Gemeinden	Asprion, Sigi	Gemeindepräsident St. Moritz	16.07.2014
Destination	Ehrat, Ariane	CEO Destination "Engadin, St. Moritz"	02.07.2014
Beherbergung klassisch	Hauser, Markus	Direktor Hotel Hauser, St. Moritz	12.06.2014
	Schlatter, Christoph	Vizedirektor Hotel Laudinella, St. Moritz	29.05.2014
	Bernasconi, Sandro	Direktor Hotel Waldhaus am See, St. Moritz	30.07.2014
Beherbergung hybrid	Simoner, Rupert	Direktor Kempinski Grand Hotel des Bains, St. Moritz	01.07.2014
	Plattner- Gerber, Bettina und Richard	Eigentümer und Betreiber Alpine Lodging, Pontresina	19.06.2014
	Gurtner, Reto	Präsident des VR Weisse Arena Gruppe Rocksresort, Laax	29.07.2014
Beherbergung Ferienwohnung	Gantenbein, Heini	Eigentümer Viva Ferien, St. Moritz	21.07.2014

Bemerkungen:

- Die Interviews mit Herrn Sigi Asprion und Frau Ariane Ehrat wurden transkribiert und befinden sich im Anhang 3 bzw. Anhang 4
- Der Interviewleitfaden für die Interviews mit den Vertretern der Beherbergungswirtschaft im Oberengadin befindet sich im Anhang 5
- Der Interviewleitfaden des Interviews mit Herrn Reto Gurtner befindet sich im Anhang 6

Anhang 3: Interview mit Herrn Sigi Asprion, Gemeindepräsident St. Moritz (durchgeführt am 16. Juli 2014)

Andreas Ruch: Die Wertschöpfung des Tourismus im Oberengadin ist ein komplexes Konstrukt aus einer Vielzahl an Stakeholdern. Welche Rolle übernehmen die politischen Gemeinden?

Sigi Asprion: Die politischen Gemeinden übernehmen sicher einmal die Aufgabe der Beschaffung und Erhaltung der öffentlichen Infrastrukturen. Mit den Steuereinnahmen, welche zu einem grossen Teil aus eben diesem touristischen Wertschöpfungsprozess generiert werden, werden von uns Investitionen getätigt, von denen die privaten Stakeholder wieder profitieren sollen. Momentan diskutieren wir bspw. auch über Förderungen in der Hotellerie seitens der Gemeinden. Um die Hotellerie als Kerngeschäft zu erhalten und zu fördern existiert für die Hotelbesitzer die Möglichkeit in die sogenannte Hotelzone beizutreten. Dies ermöglicht verschiedene Vorteile wie Mehrausnützungen etc. So versuchen wir möglichste gute und faire Rahmenbedingungen zu bieten, um Investitionen von Privaten in ihre Beherbergungsbetriebe zu fördern. Was aus meiner Sicht hingegen schwierig und auch gefährlich ist, ist die Subvention privater Betriebe durch öffentliche Steuergelder.

Wie hat der Zweitwohnungsboom seit den 1970er Jahren den touristischen Wertschöpfungsprozess verändert?

Sigi Asprion: Der Zweitwohnungsbau hat eigentlich die klassische Hotellerie ein bisschen „kaputt“ gemacht. Durch die massiven Preissteigerungen auf dem Zweitwohnungsmarkt hat sich für die Hotelbesitzer und Betreiber eine grosse Schere geöffnet, zwischen dem Ertragswert der täglichen harten Arbeit im Hotelbetrieb und dem potentiellen Wert eines Verkaufs des Hotels zur Umnutzung in Zweitwohnungen. So hat sich natürlich jeder Hotelier vor einer anstehenden Investition die legitime Frage gestellt, ob er wirklich das Risiko auf sich nehmen möchte Fremdkapital aufzunehmen, um den Betrieb weiter führen zu können oder ob er nicht besser seine Liegenschaft verkaufen und einen schönen Gewinn machen soll. Es ist kein Geheimnis, dass diese Hotels, die vom Zweitwohnungsmarkt geschluckt worden sind, grosse Investitionen hätten tätigen müssen, damit sie weiterhin am Markt hätten bestehen können.

Die Attraktivität der Orte, der Region und die einmalige Landschaft haben sehr viele vermögende Menschen angezogen, die durch den Kauf ihrer Zweitwohnungen die Preise in die Höhe getrieben haben. Dass im Bereich des Zweitwohnungsbaus übertrieben worden ist, wissen wir alle. Hier im Oberengadin vielleicht noch weniger als in gewissen Regionen des Wallis. Das Oberengadin hat ja auch mit einer Kontingentierung des Zweitwohnungsbaus versucht einen Riegel zu schieben. Das hat jedoch nicht verhindert, dass weiterhin Hotels zu Zweitwohnungen umgenutzt worden sind. Die Gemeinde St. Moritz hat mit jedem weiteren verlorenen Hotelbetrieb zusätzliche Angst bekommen und dann mit einer Planungszone reagiert. Ende 2010 wurde diese Planungszone über alle Hotelbetriebe erlassen und dadurch eine Umnutzung von weiteren Hotels verhindert.

Können sie das Instrument der Planungszone etwas genauer erläutern?

Planungszonen können zu verschiedenen Zwecken erlassen werden. Es gibt bspw. auch eine Planungszone über die schützenswerten Bauten. Die Planungszone über die Hotels verbietet ganz einfach den Verkauf eines Hotels zur Umnutzung in Zweitwohnungen und dient zur Erhaltung der klassischen Hotellerie. Eine Planungszone kann von der Gemeinde jeweils für zwei Jahre erlassen werden und muss dann mit der entsprechenden Begründung wieder für eine weitere Zweijahresperiode verlängert werden. Die Planungszone über die Hotels läuft nach einer ersten Verlängerung Ende 2014 wieder aus. Je nachdem, wie das Zweitwohnungsgesetz schlussendlich ausgestaltet wird erübrigt sich eine weitere Verlängerung. Das müssen wir jetzt abwarten.

Der Zweitwohnungsbau generiert kurzfristig hohe Steuererträge für den Gemeindehaushalt, langfristig stellen sie jedoch eine finanzielle Belastung für die Gemeinde dar. Wie empfinden Sie dieses Dilemma?

St. Moritz ist in den vergangenen Jahrzehnten in erster Linie dank den Einnahmen aus Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern reich geworden. Es wird sich jetzt zeigen, wie sich diese Erträge entwickeln, aber sicher werden sie zurückgehen. Aufgrund der heutigen Rechtsunsicherheit ist es aber sehr schwierig abzuschätzen wie sich der Immobilienmarkt und damit auch die Steuereinnahmen

entwickeln werden. Für die Gemeinden ist es eine grosse Herausforderung lediglich aus den klassischen Gemeindesteuern von privaten und juristischen Personen eine attraktive touristische Infrastruktur aufrecht erhalten zu können. Die finanzielle Belastung, die sie ansprechen kommt daher, dass wir unsere touristischen Infrastrukturen auf die Peaksaison ausrichten müssen. Mit dem neuen Hallenbad in St. Moritz haben wir ein aktuelles Beispiel. Das ist eine Baute, die im Betrieb für die Gemeinde defizitär sein wird. Auf der anderen Seite muss ein Ort wie St. Moritz ein solches Hallenbad einfach anbieten. Hinzu kommt natürlich noch die Wasserversorgung, Abwasser, Unterhalt der Strassen, die Schneeräumung im Winter, etc. die allesamt auch auf die Hochsaison ausgerichtet sind und den Gemeindehaushalt entsprechend stark belasten.
In Zukunft gilt es verstärkt abzuwägen zwischen einem attraktiven Steuerfuss und der Attraktivität des Ortes. Das ist natürlich eine Gratwanderung.

Wie beurteilen Sie den erstaunlich lockeren Gesetzesentwurf des Bundesrats bezüglich der Umnutzung von Hotelimmobilien?

Das finde ich schlimm, ja gar katastrophal. Das wird ganz klar dazu führen, dass der Druck auf die Hotelimmobilien nochmals grösser wird und weitere Hotelbetriebe verloren gehen werden. Natürlich ist mir klar, dass man Hotels, welche auf dem Markt keine Chance mehr sehen und sich betriebswirtschaftlich nicht mehr rechnen, nicht um jeden Preis erhalten soll. Da müssen Lösungen gefunden werden, aber die reine Umnutzung zu Zweitwohnungen finde ich persönlich die falsche Lösung.
Die definitive Ausformulierung des Zweitwohnungsgesetztes wird für die Zukunft der Ferienhotellerie von sehr grosser Bedeutung sein.

Sie weisen selbst eine langjährige Erfahrung als Hoteldirektor im Oberengadin auf. Wo liegen denn die Probleme, die es so schwierig machen, ein Hotel rentabel zu betreiben?

Das ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Es gibt ja auch Hotelbetriebe, die besser wirtschaften, als die Problemfälle, die wir hier diskutieren. Man ist sich jedoch einig, dass die Ferienhotellerie in der Schweiz eine grosse Herausforderung darstellt. Neben den starken saisonalen Nachfrageschwankungen ist es insbesondere auch die Kostenseite, die stark auf den Ertragswert drückt. Das grundsätzliche Problem, das wir

in der schweizerischen Ferienhotellerie haben sind die hohen Lohnkosten und die hohen Warenkosten. Das sind Fixkosten, die den Ertragswert stark beeinflussen. Wenn wir uns beispielsweise mit Österreich vergleichen, dann sehen wir, dass da Lohn- und Warenkosten bis zu 30 Prozent tiefer sind als bei uns. Die Zimmerpreise, aber auch die Bergbahnpreise sind in Kitzbühel oder St. Anton aber nicht markant tiefer als bei uns, wenn man Äpfel mit Äpfel vergleicht. Was im nahen Ausland deutlich günstiger ist, sind die Preise in der Gastronomie, aber das ist auch wieder auf tiefere Lebensmittel- und Lohnkosten zurück zu führen. Und dann darf man auch den starken Schweizer Franken nicht vergessen, der uns gegenüber dem nahen Ausland einen massiven Nachteil verschafft.

Welche Möglichkeiten hat die Gemeinde, um die klassische Hotellerie zu stärken?

Wie bereits vorhin angesprochen, bietet die Hotelzone durch Gewährung von Mehrausnützungen und Ausnahmen im Baugesetz für die Hotels die Möglichkeit zu wachsen, um eine Grösse zu erreichen, die es vereinfacht einen Hotelbetrieb rentabel zu führen. Mit dem Hotel Laudinella haben wir momentan ein Beispiel für einen Hotelbetrieb, der dank der Hotelzone Wachstumsmöglichkeiten realisieren will.
Dann können die Gemeinden auch darüber diskutieren, ob man bei Hotelinvestitionen die Anschlussgebühren erlassen könnte etc. Ich wiederhole mich, aber es ist mir wichtig festzuhalten, dass die Gemeinden nicht die Bank spielen sollen für die Hotels, aber man hat anderweitig verschiedene Möglichkeiten die Rahmenbedingungen für Hotelinvestitionen zu verbessern.

Die traditionellen Beherbergungsformen befinden sich in einem Wandel. Die starre Kategorisierung von Hotellerie und Parahotellerie weicht sich auf- hybride Beherbergungsformen entstehen. Wieso sind im Oberengadin noch kaum hybride Beherbergungsformen anzutreffen?

Sie existieren schon, jedoch vorwiegend im Luxussegment. Ein Kulm Hotel hat Residenzen, das Kempinski Grand Hotel des Bains hat viele Residenzen und auch das Palace Hotel hat Residenzen. Wo hybride Beherbergungsformen noch nicht richtig eingeschlagen haben, ist in der Drei- und Viersternehotellerie, da haben sie Recht. Ich würde es sehr begrüssen, wenn auch in diesem Segment hybride Modelle vermehrt

geprüft würden. Da können durchaus interessante Finanzierungsmodelle entstehen. Solange dadurch warme Betten generiert und gleichzeitig Hotelbetriebe erhalten werden können, stehen die Gemeinden solchen Modellen bestimmt nicht im Wege.

Das Modell Rocksresort in Laax zeigt eine Möglichkeit der Finanzierungsproblematik klassischer Hotelbetriebe zu begegnen. Durch den Verkauf von Stockwerkeigentumseinheiten mit Vermietungsauflagen wird die Beherbergungskapazität erweitert, ohne kalte Betten zu generieren. Kann dieses Modell auch im Oberengadin funktionieren?

Das Rocksresort in Laax finde ich ein absolut tolles Beispiel, welches die Chancen alternativer Beherbergungsformen aufzeigt. Wir diskutieren dieses Modell für das Hotelprojekt, welches im Rahmen der Entwicklung des Signalareals in St. Moritz-Bad entstehen soll. Dadurch wollen auch wir auf die sich ändernden Gästebedürfnisse reagieren. Der „neue" Gast will zunehmend auch in der Beherbergung nach dem Prinzip Warenkorb nur noch die Leistung bezahlen, die er letztendlich auch konsumiert. Als Basis bezahlt der Gast das Zimmer und jeden zusätzlichen Service bestimmt der Gast selbst. Das sind zukunftsträchtige Modelle, die hier in der Region noch kaum angeboten werden. Richard und Bettina Plattner sind mit dem Alpine Lodging in Pontresina wirklich die ersten, die sich hier an solche neuen Modelle heranwagen. Um auf die Frage zurückzukommen, ob das Modell Rocksresort auch im Oberengadin funktionieren kann, hängt natürlich davon ab, ob wir auch bei uns die entsprechende Kundschaft besitzen, die bereit wäre, eine solche Wohneinheit zu kaufen, mit der Auflage, diese dem Hotel zur Weitervermietung zur Verfügung zu stellen. Diese Frage kann ich Ihnen nicht beantworten und ich denke die Antwort findet man nur, wenn es jemand mit einem konkreten Projekt einmal versucht.

Die heutige Situation erinnert stark an die Situation nach der Einführung der Lex Koller in den 70er und 80er Jahren. Teilen sie die Bedenken, dass heute wieder die gleichen Fehler begangen werden wie damals, welche zum Scheitern des Modell Apparthotel geführt haben?

Klar birgt die aktuelle Situation ein gewisses Risiko, dass ähnlich Fehler begangen werden. Ich hoffe aber wirklich, dass heute Investoren gefunden werden

können, die den Mut haben sich neuen Beherbergungsformen und den neuen Gästebedürfnissen zu stellen. Wenn von Anfang an auf Seite Investor, Betreiber und Eigentümer klar und sorgfältig geregelt wird, welche Rahmenbedingungen gelten, dann bin ich positiv, dass wir nicht das gleiche Schicksal noch einmal erleben werden.

Anhang 4: Interview mit Frau Ariane Ehrat, CEO Destination St. Moritz Engadin (durchgeführt am 2. Juli 2014)

Andreas Ruch: Die Wertschöpfung des Tourismus im Oberengadin ist ein komplexes Konstrukt aus einer Vielzahl an Stakeholdern. Welche Rolle übernimmt die Destination?

Ariane Ehrat: Unser Leistungsauftrag, welchen wir vom Kreis Oberengadin erhalten haben beinhaltet zehn Ziele, welche anhand von Messgrössen jährlich überprüft werden. Um mich kurz zu fassen geht es schlussendlich darum, dass wir als Destination, zusammen mit den Leistungsträgern das Oberengadin bekannter und insbesondere begehrter machen. Vor zehn Jahren hat es gereicht bekannt zu sein, aber heute muss man als Tourismusdestination wieder begehrt werden. Zudem geht es letzten Endes immer darum, die Wertschöpfung zu erhalten und durch eine Verlängerung der Saison langfristig auch zu erhöhen. Sie haben es in Ihrer Frage treffend formuliert, die Wertschöpfung im Tourismus ist tatsächlich ein komplexes Konstrukt. Wenn bedenkt wird, was der Tourismus direkt und indirekt an Wertschöpfung generiert, dann sind wir ein Milliardenkonzern, sind es doch etwa 900 Millionen Franken, welche der Tourismus zusammen mit all seinen Stakeholdern im Oberengadin generiert.

Welche Rolle spielt(e) der Bau von Zweitwohnungen im touristischen Wertschöpfungsprozess?

Die Destinationsdirektoren kämpfen seit sechs Jahren dafür, dass das BFS wieder Statistiken zu den Ferienwohnungen erfasst. Erst dann können wir die Wertschöpfung, welche durch Ferienwohnungen generiert wird fundiert belegen.
Durch den Zweitwohnugsboom der 60er und 70er Jahre wurde die touristische Wertschöpfungskette diversifiziert. Die Bau- und Immobilienbranche hat durch den Zweitwohnungsbau wesentlich an Wertschöpfung zugelegt und wurde immer wichtiger

im touristischen Wertschöpfungsprozess. Auf der anderen Seite mussten die Gemeinden ihre Infrastrukturen massiv ausbauen und auf die Peakzeiten auslegen. Bedenken Sie, dass im April etwa 15`000 Personen im Oberengadin wohnen und während Weihnachten/ Neujahr sind es 110`000 Personen, welche hier sind.

Die Gemeinden haben aber während Jahrzehnten durch Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern auch stark vom Zweitwohnungsbau profitiert...

Ganz klar.

Welchen Einfluss hatte die Entwicklung auf dem Zweitwohnungsmarkt auf die klassische Hotellerie?

Auf der einen Seite wird oft die Meinung vertreten, dass ehemalige Hotelstammgäste irgendwann eine Ferienwohnung gekauft haben und so dem Hotel als Gast verloren gingen. Ich teile diese Meinung. Auf der anderen Seite waren die steigenden Preise der Zweitwohnungen natürlich ein Anreiz für Familienbetriebe, welche ihre Nachfolge nicht wie erhofft regeln konnten, ihre Hotels für eine Umwandlung in Zweitwohnungen zu verkaufen. Den Rückgang der Anzahl Hotelbetriebe und Hotelbetten im Oberengadin bedaure ich sehr, zumal wir gleichzeitig zuschauen müssen, wie unsere direkten Konkurrenten, wie bspw. Zermatt, Davos, Kitzbühel oder Seefeld und St. Anton in den letzten Jahren wieder zulegen konnten, vor allem im Familienhotelbereich.

Laut Bundesamt für Statistik (HESTA) bestanden 2013 im Kreis Oberengadin 131 Hotelbetriebe mit ingesamt ca. 12`500 verfügbaren Betten. Diese haben gut 1,5 Mio Logiernächte generiert. Existieren für die bewirtschafteten und unbewirtschafteten Zweitwohnungen Vergleichszahlen?

Leider nicht. Wie gesagt kämpfen wir seit Jahren dafür und nun scheint es als möchte das BFS diese Statistik im Jahr 2016 wieder einführen.
In Knochenarbeit erheben wir alle zwei Jahre über die einzelnen Gemeinden die Anzahl Ferienwohnungen, sowie den Anteil an bewirtschafteten Ferienwohnungen. Momentan rechnen wir mit ca. 11`300 Ferienwohnungen in der Destination Oberengadin- St.

Moritz[138]*. Davon werden laut jüngster Erhebung 2`611 Wohnungen vermietet. Auf der destinationseigenen Online-Plattform werden 1930 dieser Wohnungen angeboten. Direkt online buchbar sind davon jedoch nur 480 Wohnungen. Nur zu diesen 480 Wohnungen haben wir Erkenntnisse über die Auslastung. Die Bruttoauslastung liegt bei guten 60%, was besser ist, als der Schnitt der Hotelauslastungen.*

Wie bucht der Gast eine Ferienwohnung, welche auf der Destinationsplattform angeboten wird, aber nicht direkt online gebucht werden kann?

Für diese Wohnungen macht der Interessierte dem Vermieter eine Anfrage. Leider geht es oft zu lange, bis die Anfrage vom Vermieter beantwortet wird und der interessierte Gast hat sich dann oft bereits anders entschieden. Dies zeigt, wie enorm wichtig eine professionelle Vermarktung mit direkter Online- Buchbarkeit ist. Wir unternehmen grösste Anstrengungen, um den Anteil an direkt online buchbaren Ferienwohnungen auf unserer Plattform zu erhöhen.

Laut Ihrer Erhebung sind von den 11`300 Ferienwohnungen 2`611 mietbar. Daraus schliesse ich, dass ca. 8`700 Ferienwohnungen nicht vermietet werden und damit kalte Betten enthalten.

Richtig. Wobei wir jedoch nicht wissen, ob diese inoffiziell doch irgendwie vermietet werden, beispielsweise an Freunde oder Verwandte.

Unternehmen Sie auch Anstrengungen, um die Besitzer dieser 8`700 zu einer Fremdvermietung zu überzeugen?

Es ist nicht unser oberstes Ziel, die Nicht-Vermieter von einer Vermietung zu überzeugen, oder gar dazu zu zwingen. Viel wichtiger ist mittelfristig, dass die zur Vermietung stehenden Wohnungen auch professionell online vermarktet werden. Erst, wenn dies der Fall ist, und die Auslastungszahlen zeigen, dass eine Übernachfrage besteht, lohnt sich der Aufwand die Nicht-Vermieter durch Incentives von einer Vermietung zu überzeugen.

---

[138] Die Destination Oberengadin umfasst neben den elf Gemeinden des Kreises Oberengadin auch die Gemeinden Maloja und Zernez.

Natürlich führen wir nach Möglichkeit Gespräche mit Leuten, die ihre Wohnung nicht vermieten. Die Antwort ist jedoch meistens die Gleiche: „Hören Sie Frau Ehrat, meine Wohnung ist mein Bijou, diese möchte ich für mich privat halten und nicht vermieten." Für die Besitzer stellen die Ferienwohnungen einen hohen emotionalen Wert dar und die meisten Ferienwohnungsbesitzer sind auch nicht auf die möglichen Mieterträge angewiesen.

Wie kann die Destination die Qualität der mietbaren Ferienwohnungen sicherstellen?

Wir haben im vergangenen Jahr eine Klassifizierung der auf unserer Plattform angebotenen Ferienwohnungen eingeführt, weil wir schlicht zu viele Reklamationen von unzufriedenen Gästen erhalten haben. Es gibt Benchmarks die belegen, dass die Miete für Ferienwohnungen im Oberengadin 15 – 20 % Prozent teurer sind, also muss auch die Qualität der Wohnungen entsprechend sein, was leider nicht überall der Fall ist. Es gibt noch zu viele Wohnungen, in denen noch die gleichen Möbel stehen, welche vor 20 Jahren vom Erstwohnsitz des Besitzers hierhin gezügelt worden sind. Nebst der professionellen Vermarktung ist es natürlich auch unser Ziel, die Qualität der Ferienwohnungen zu verbessern, indem wir die Besitzer von Investitionen in ihre Ferienwohnungen zu überzeugen versuchen.

Um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, sind auch bei den Hotels Investitionen notwendig. Die unzureichende Ertragskraft hat bei zahlreichen, meist kleineren Betrieben zu einem Investitionsstau geführt. Ohne Quersubventionierung sind Neu- und Ersatzinvestitionen kaum rentabilisierbar...

Das ist tatsächlich ein Problem, welches aber nicht nur das Oberengadin betrifft. Die gesamte Schweizer Ferienhotellerie teilt diese Herausforderung der unzureichenden Ertragskraft. Das Oberengadin hatte und hat noch immer das Glück, dass es vereinzelt Mäzene gibt, welche hinter den Hotels stehen und diese stützen. Wir als Destination können den Hotels insofern helfen, dass wir miteinander die Diversifikation in neue Märkte vorantreiben, zumal der Euroraum momentan eine grosse Herausforderung darstellt.

Die traditionellen Beherbergungsformen befinden sich in einem Wandel. Die starre Kategorisierung von Hotellerie und Parahotellerie weicht sich auf- hybride Beherbergungsformen entstehen. Welches Potential haben solche Mischformen für das Oberengadin?

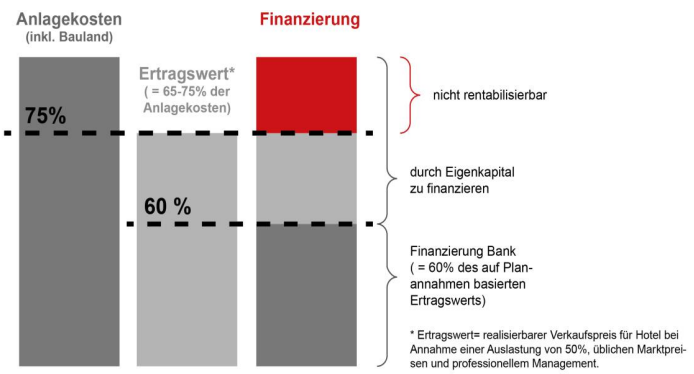
Ein grosses Potential, speziell was Familiengäste betrifft. Die heutigen Familienformen, welche ja oft selbst sehr hybrid sind, schreien förmlich nach hybriden Beherbergungsmöglichkeiten. Unsere heutige hybride Gesellschaftsstruktur verlangt auch in der Ferienhotellerie entsprechende Modelle. Im Oberengadin sind solche Modelle noch wenig verbreitet.

Das Rocksresort in Laax zeigt, wie mit dem Verkauf von Stockwerkeigentumseinheiten mit Vermietungsauflagen der Finanzierungsproblematik der Hotelbetriebe begegnet werden kann. Könnte dieses Modell zukünftig auch im Oberengadin funktionieren?

Grunsätzlich schon. Mir stellen sich jedoch zwei grundlegende Fragen.
Erstens: Wo stehen im Oberengadin die entsprechenden freien Flächen zur Verfügung, oder wo können bestehende Strukturen erweitert oder aufgebrochen werden?
Zweitens: Ist der Gast im Oberengadin bereit eine solche Wohnung mit Vermietungszwang und einheitlicher Ausstattung zu kaufen?
Die Identität und der Grad der Verwurzelung unserer Ferienwohnungsbesitzer ist meiner Meinung nach noch eine Stufe höher, als dies in anderen Destinationen der Fall ist. Die vorhin diskutierten Zahlen zeigen eigentlich ganz deutlich, dass 80% der Ferienwohnungsbesitzer, diese zur ausschliesslichen Eigennutzung kaufen und sie diese ausdrücklich nicht anderen Gästen zugänglich machen möchten.
Noch einmal, neue hybride Beherbergungsformen haben im Oberengadin ein grosses Potential. Ob die Finanzierung solcher Modelle über den Verkauf von Stockwerkeigentumseinheiten mit Vermietungsauflagen im Oberengadin funktioniert, ist nicht auszuschliessen, jedoch aufgrund der Wertehaltung unserer traditionellen Kundschaft zumindest in Frage zu stellen.

Anhang 5: Interviewleitfaden Beherbergung Oberengadin

Interviewleitfaden Beherbergung, Oberengadin	
Situation / Rahmenbedingungen	Wie hat sich die Hotellerie im Oberengadin während den letzten 20 Jahren verändert?
	Wie entwickelte sich der Vergleich zwischen Winter- und Sommersaison?
	Wieso verschiebt sich die Tendenz eher in Richtung Sommersaison?
	Welchen Einfluss haben die starken saisonalen Schwankungen auf den Hotelbetrieb?
	Was kann die Destination dagegen tun?
	Wie beurteilen Sie das Zusammenspiel der verschiedenen Stakeholder der Tourismuswirtschaft im Oberengadin? (Tabelle)
	Wie begründen Sie den spürgangen Rückgang der Anzahl Hotelbetriebe im Oberengadin?
	Die Anzahl an Hotelbetten ist nicht gleich stark zurückgegangen. Das spricht für einen Trend zu weniger, dafür grösseren Betrieben. Folgen?
Gästebedürfnisse	Wie hat sich das Gästebedürfnis während der letzten 20 Jahre verändert?
	Wie begründen Sie den Trend zu immer kürzeren Aufenthaltsdauern der Gäste?
	Welche Folgen hat dieser Trend?
	Inwiefern nehmen ihre Gäste den vollen Hotelservice in Anspruch?

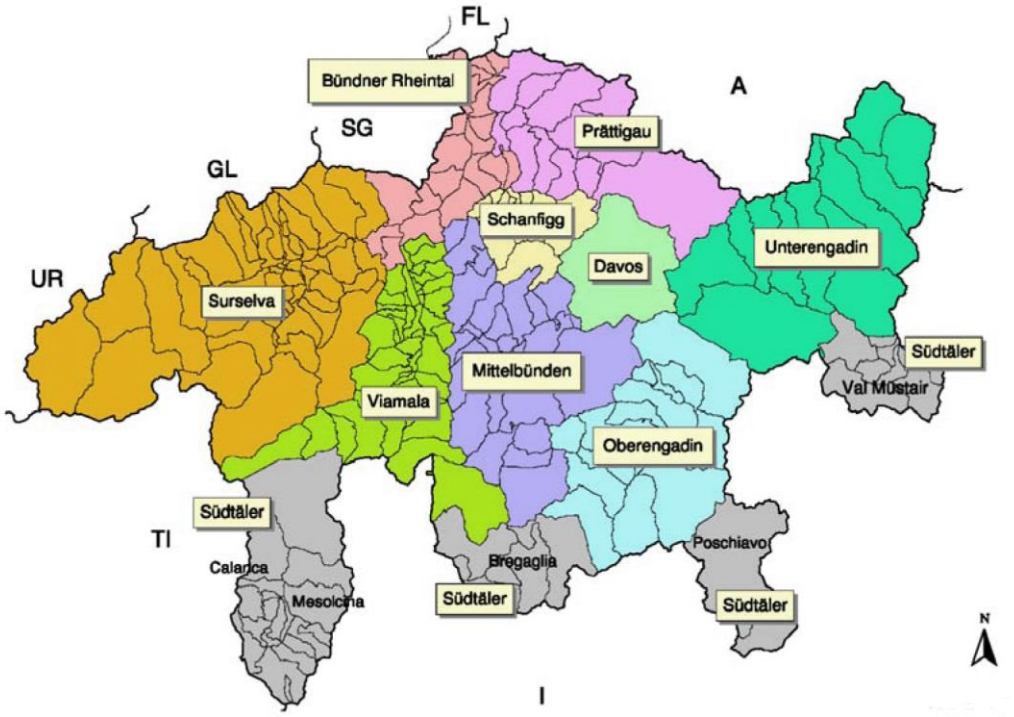
	Wie beurteilen Sie Modelle, bei denen der Gast den Grad der Serviceleistung selbst bestimmen kann?
Zweitwohnungen (Nicht-Vermieter)	Wie beurteilen Sie die Entwicklung auf dem Zweitwohnungsmarkt, während den vergangenen 20 Jahren?
	Welchen Einfluss hatte der Zweitwohnungsboom auf die klassische Hotellerie?
	Inwiefern stellen Zweitwohnungen eine Konkurrenz für die klassische Hotellerie dar?
	Welche Folgen hat die Zweitwohnungsgesetzgebung auf die Hotellerie in den betroffenen Gemeinden?
Ferienwohnungsmarkt	Inwiefern stellen mietbare Ferienwohnungen eine Konkurrenz für die klassische Hotellerie dar?
	Welche Vorteile bieten Ferienwohnungen gegenüber der klassischen Hotellerie?
Finanzierung von Instandhaltung, Instandsetzung und Neuinvestitionen	Besitzen Sie einen konkreten Investitionsplan für die Lebenszyklen ihrer Hotelimmobilie (Gebäudeunterhalt/ Ersatzfonds)?
	Wie beurteilen sie diese Grafik? 
	Sind heutzutags neue Ferienhotels (oder Erweiterungsprojekte) in alpinen Tourismusregionen ohne direkte Subventionen der Standortgemeinde oder indirekte Subventionen wie Quersubventionierung aus Zweitwohnungsverkäufen realisierbar?

	Wie beurteilen Sie das häufig angewandte Modell der Quersubventionierung aus Zweitwohnungsverkäufen?
	Der zwischenzeitlich vorliegende Entwurf zum Bundesgesetz über Zweitwohnungen erlaubt das Erstellen *touristisch bewirtschafteter Wohnungen* im Zusammenhang mit einem sturkturierten Beherbergungsbetrieb. Können bewirtschaftete Ferienwohnungen im Zusammenhang mit einem Hotelbetrieb eine Lösung der Finanzierungsproblematik darstellen?
Hybride Beherbergungsformen	Die sich ändernden Gästebedürfnisse (Individualität, Selbstbestimmung des Servicegrads etc.), sowie die Zweitwohnungsgesetzgebung sprechen für ein Aufkommen hybrider Beherbergungsformen. Stimmen sie dieser Aussage zu?
	Welche Kombinationen von Ferienwohnungen und hotelartigem Service sind für sie denkbar?
	Besteht im Oberengadin eine Nachfrage für zwangsbewirtschaftete Wohnungen?
	Wäre es für sie interessant, Ihr Hotel durch Ferienwohnungen zu erweitern, diese mit Vermietungsauflage zu verkaufen und für die Bewirtschaftung der Wohnungen eine Vermarktungsgebühr zu erhalten?

Anhang 6: Interviewleitfaden Reto Gurtner

Interviewleitfaden Reto Gurtner, Präsident des VR Weisse Arena Gruppe, Laax	
Allgemein	Herr Gurtner, Sie sind der Chef der Weisse Arena Gruppe, einem Unternehmen das in vielen Aspekten als pionierhaft gilt. Welche Philosophie steckt hinter ihrem Unternehmen?
	In den meisten anderen alpinen Tourismusregionen befindet sich jedes Glied der touristischen Wertschöpfungskette in anderen Besitzerhänden. Kann sich eine Destination in dieser Konstellation überhaupt gezielt weiterentwickeln und positionieren?
	Wie erleben Sie das Problem der kalten Betten?
	Die klassische Ferienhotellerie leidet in der Breite an unzureichender Ertragskraft. Wo sehen sie die grundlegenden Probleme?
	Wie beurteilen sie die Querfinanzierung von Hotelinvestitionen über den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen?
Rocksresort, Laax	Die Weisse Arena Gruppe betreibt in Laax mit dem Rocksresort ein innovatives Beherbergungsmodell. Welches Konzept verbirgt sich dahinter?
	Wie wichtig ist das angegliederte Hotel „signina“ innerhalb des Rocksresort?
	Wie wird das Aufkommen für Instandhaltung und Instandsetzung geregelt?
	Welcher Preisabschlag musste beim Verkauf aufgrund der Zwangsbewirtschaftung im Vergleich zu einer herkömmlichen Zweitwohnung gemacht werden?
	Das Projekt wurde vor der Zweitwohnungsinitiative lanciert. Sie hätten problemlos auch klassische Zweitwohnungen bauen und teuer verkaufen können. Was hat sie dazu bewogen, dies nicht zu machen?

Anhang 7: Abgrenzung der Regionen des Kantons Graubünden



Kronthaler/Cartwright 2008, S. 7

Bemerkung:

Diese Abgrenzung entspricht nicht mehr der aktuellen Einteilung des Kantons Graubünden in Wirtschafts- und Raumplanungsregionen, da seit der zitierten Studie verschiedene Veränderungen stattgefunden haben.

Anhang 8: Touristische Leistungsträger und tourismusverwandte Branchen

Noga Kategorie 2002	Branchen
Touristische Leistungsträger	
551, 552	Beherbergungsgewerbe
553, 554, 555	Gaststättengewerbe
601, 6021A, 6021B, 62	Personenbeförderung im Nah- und Fernverkehr
6021C	Bergbahnen
6022, 6023, 603, 631, 632, 634	Sonstige Personenbeförderung und Tätigkeiten für den Verkehr
633	Reiseveranstalter und Tourismusvereine
92; ohne 922, 9240B, 9252A	Unterhaltung, Kultur, Sport
Tourismusverwandte Branchen	
52	Detailhandel und Reparatur
51	Grosshandel
64, ohne 6411A	Nachrichtenübermittlung
65, 671	Banken und mit dem Bankenwesen verbundene Tätigkeiten
66, 672	Versicherungen und mit dem Versicherungswesen verbundene Tätigkeiten
72, 74	Unternehmensbezogene Dienstleistungen
93	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
50, 7110A	Garagengewerbe und Vermietung von Fahrzeugen
40, 41	Energie- und Wasserversorgung
90	Abwasser, Abfallbeseitigung und Entsorgung
14, 20, 45, 6024	Baugewerbe und mit dem Baugewerbe verbundene Tätigkeiten
15	Nahrungs-, Futtermittel und Getränke
01, 02, 05	Land- und Forstwirtschaft
22, 922, 9240B	Verlags-, und Druckgewerbe; Ton-, Bild- und Datenträger; Rund-, Hörfunk und Journalismus
71, ohne 7110A	Vermietung von Mobilien
804	Erwachsenenbildung
851	Gesundheitswesen
70	Immobilienwesen

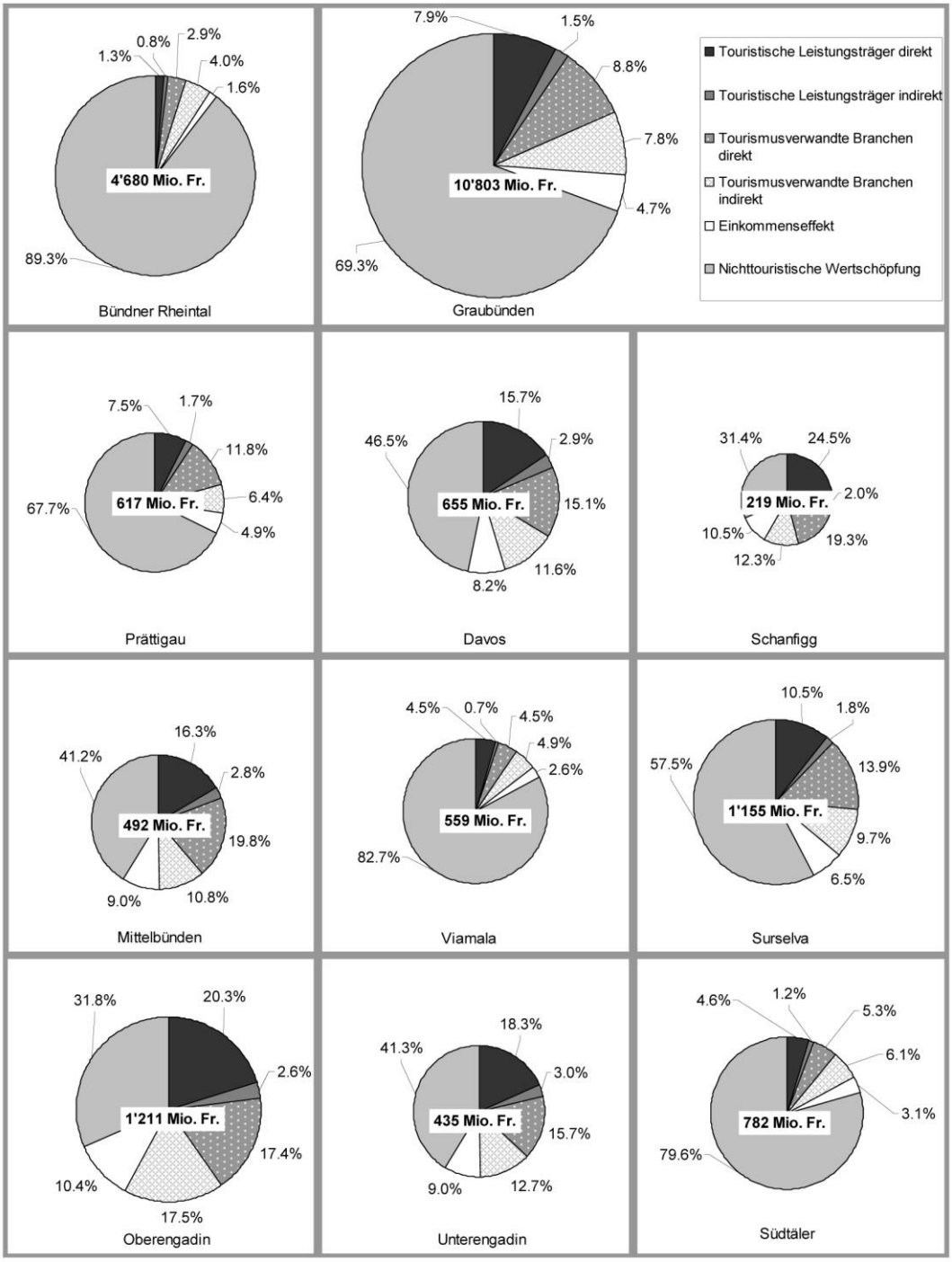
Kronthaler/Cartwright 2008, S. 11

Bemerkung:

Die Systematik der Wirtschaftszweige NOGA 2002 wurde mittlerweile durch die NOGA 2008 ersetzt. Dadurch entsprechen die Branchennummern- und Einteilung nicht dem aktuellen Stand.[139]

[139] Vgl. BFS 2014e

Anhang 9: Bedeutung des Tourismus für die Regionen des Kantons Graubünden



Kronthaler/Cartwright 2008, S. 40

Literaturverzeichnis

Arpagaus, E./Spörri, P. (2008): Wirtschaftliche Bedeutung von Zweitwohnungen für die Kantone Graubünden und Wallis, in: Die Volkswirtschaft, 51 (5), S.51-54

Bieger, T. (2009): Trends in der Finanzierung touristischer Immobilien, in: immobilia (2009)3, S. 10-11

Bieger, T./Beritelli, P./Weinert, R. (2005): HotBeds- Überwindung sozio-ökonomischer Barrieren bei der Vermietung von privatem Wohneigentum in Schweizer Tourismusregionen, St. Gallen 2005

Bieger, T./Laesser, C. (2007): Neue, hybride Formen der Beherbergung- Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung, St. Gallen 2007

Bieger, T./Laesser, C. (2008): Hybride Beherbergungsformen: Bedürfnisse des Marktes und internationale Trends, in: Die Volkswirtschaft (2008)5, S.46-49

Boksberger, Ph./Kogler, A. (2010): Hot Beds- Cold Beds. Hybride Beherbergungsmodelle, in Egger, R./ Herdin, T. (Hrsg.): Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten, Wien 2010, S. 85-96

Credit Suisse (Hrsg.) (2011): Swiss Issues Branchen- Tourismus Schweiz- Wintersportorte im Wettbewerb, Zürich 2011

Deuber, A./Tromm P. (2012): Aparthotels im Kanton Graubünden- Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf bewirtschaftete Beherbergungsformen, Chur 2012

Deuber, A./Orsolini, N. (2011): Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Machbarkeit neuer (Ferien-) Hotels am Beispiel Oberengadin, Chur 2011

Die Südostschweiz (Hrsg.) (2014): Zweitwohnungsmarkt: Die Käufer sind stark verunsichert, in: Die Südostschweiz, 12. August 2014, S.3

Engadin St. Moritz (Hrsg.) (2014a): Geschäftsbericht 2013 Engadin St. Moritz, St. Moritz 2014

Härle, Ch./Haller, T. (2006): Hotelimmobilien, in Falk, B./ Falk, M.T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 249-280

Hornung, D. (2009): Situation und Entwicklung des Wohnungsmarktes in St. Moritz (Bericht im Auftrag der Gemeinde St. Moritz), Bern 2009

Kronthaler, F. /Cartwright, J. (2008): Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens- Stand und Entwicklung (im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubündens), Chur 2008

Kopainsky, B./Buchli, S./Rieder, P. (2005): Wirtschaftsraum Oberengadin- Schlussbericht zuhanden des Handels- und Gewerbevereins St. Moritz, Zürich 2005

Kopainsky, B./ Buchli, S./ Rieder, P. (2004): Funktionale Typisierung der Schweizer Gemeinden (Forschungsprojekt zuhanden des Bundesamtes für Landwirtschaft), Teilbericht A, Zürich 2004

Margadant, S./ Maier, M. (1993): St. Moritz- Streiflichter auf eine aussergewöhnliche Entwicklung, St. Moritz 1993

Niemeyer, M. (2008): Hotel-Projektentwicklung, in: Schulte, K-W./ Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2008, S. 771-798

Pasche, P. (2009): Hotellerie- Touristenbeherbergung- Ferienwohnungen?, in: Jahrbuch Hotellerie-Suisse (Hrsg.) 2009, Bern 2009, S.73-75

Plaz, P./Schmid, S./Schwander, S./Isenring, M. (2013): Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen, Zürich 2013

Weisse Arena Gruppe (Hrsg.) (2014): Rocksresort Verkaufsbroschüre, Laax 2014

Wirtschaftsforum Graubünden (Hrsg.) (2006): Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik- Problemanalyse und Diskussionsvorschläge für eine wertschöpfungsorientierte Zweitwohnungspolitik in Graubünden, 2006

Wüest und Partner (Hrsg.) (2009): Hotel- und Ferienwohnungsmarkt, in Immo-Monitoring 2009-1, S. 76-85, Zürich 2009

Wüest und Partner (Hrsg.) (2013): Zweitwohnungsmarkt im Wandel, in Immo-Monitoring 2013-1, S. 84-91, Zürich 2013

Wüest und Partner (Hrsg.) (2014): Immobilienmarkt Schweiz 2014/3, Zürich 2014

Internetquellen

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2014): Thema Zweitwohnungen.
Online verfügbar unter:
http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/00236/04094/index.html?lang=de
[abgerufen am 26.05.2014]

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014a): Thema 10 Tourismus- Definitionen.
Online verfügbar unter:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/11/def.html
[abgerufen am 21.07.2014]

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014b): Per E-Mail angefragte Daten zum Gesamtwohnungsbestand der Oberengadinder Gemeinden gemäss Volkszählungen 1970-2000 [angefragt am 28.07.2014]

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014c): Gebäude und Wohnungsstatistik (GWS).
Gemeindeliste mit Zweitwohnungsanteil, Sonderauswertung 31.12.2012.

Online verfügbar unter:
http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/00236/04094/index.html?lang=de [abgerufen am 11.07.2014]

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014d): Per E-Mail angefragte Daten zur Beherbergungsstatistik (HESTA) der Oberengadiner Gemeinden [angefragt am 15.07.2014]

Bundesamt für Statistik (BFS) (2014e): Nomenklaturen- Allgemeinde Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA). Online verfügbar unter:
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/noga0/vue_d_ensemble.html [abgerufen am 12.07.2014]

Engadiner Post (2014): Erschreckendes Preisniveau im Oberengadin.
Online verfügbar unter:
http://www.engadinerpost.ch/2014/04/erschreckendes-preisniveau-im-oberengadin.html [abgerufen am 02.08.2014]

Engadin St. Moritz (2014b): Übersicht Ferienwohnungen. Online verfügbar unter:
http://www.engadin.stmoritz.ch/sommer/de/ferienwohnungen/ [abgerufen am 08.07.2014]

Helvetia Nostra/ Fondation Franz Weber (2014): Botschaft zur Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative ist eine Ohrfeige für die Demokratie.
Online verfübar unter:
http://www.zweitwohnungsinitiative.ch/news/items/botschaft-zur-umsetzung-der-zweitwohnungsinitiative-ist-eine-ohrfeige-fuer-die-demokratie.html [abgerufen am 13.06.2014]

Kreisamt Oberengadin (2014): Geschichte und Geographie. Online verfügbar unter: http://www.oberengadin.ch/ [abgerufen am 14.07.2014]

Kreisrat Oberengadin (2012): Leistungsauftrag des Kreisrates des Kreises Oberengadin an die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. Online verfügbar unter:

http://www.engadin.stmoritz.ch/sommer/de/ueberuns/leistungsauftrag [abgerufen am 13.07.2014]

ÖHV (Hrsg.) (2014): Investor oder Gastgeber? Kurzanalyse alternativer Betreiber und Finanzierungsmodelle für die österreichische Ferienhotellerie anlässlich des ÖHV Hotelierkongress 2014. Online verfügbar unter: http://www.oehv.at/OEHV/files/be/be1f2a2c-4e5c-418b-ab11-915f28207a0f.pdf [abgerufen am 16.07.2014]

Weisse Arena Gruppe (2014b): Homepage Rocksresort, Laax. Online verfügbar unter: http://www.rocksresort.com [abgerufen am 22.07.2014]

Wikimedia (2014): Karte Kreis Oberengadin 2011. Online verfügbar unter: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karte_Kreis_Oberengadin_2011.png?uselang=de [abgerufen am 27.06.2014]

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Hybride Beherbergungsformen- Chancen und Risiken für alpine Tourismusregionen der Schweiz am Beispiel Oberengadin“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.
Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

St. Moritz, den 14.8.2014

_____

Andreas Ruch