

# Innovation in der Tourismusfinanzierung

Analyse der Herausforderungen und Entwicklung konkreter Lösungsansätze

Bericht zum Tourismus Forum Schweiz 2015

Auftraggeber:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
Direktion für Standortförderung

Zürich, Januar 2016

## Impressum

---

Auftraggeber	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Ressort Tourismus
Bearbeitung	BHP – Hanser und Partner AG: Sarah Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETHZ (Projektleiterin) Peder Plaz, Master in Public Administration Harvard
Veröffentlichung	Januar 2016
Offenlegung von Quellen	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.</p> <p>Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.</p> <p>Gleichwohl kann BHP – Hanser und Partner AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.</p>
Projektnummer	13005.39

## Inhaltsverzeichnis

---

1	Einleitung	5
1.1	Ausgangslage	5
1.2	Herausforderungen der Tourismusfinanzierung	5
1.3	Methodik und Aufbau des Berichtes	9
2	Arealsynergien – Mehrwert ohne Mehrkosten	11
2.1	Ausgangslage und Problemstellung	11
2.2	Handlungsansätze	12
2.3	Erkenntnisse des Forumstages	20
3	Finanzierungskreisläufe in den Destinationen	23
3.1	Ausgangslage und Problemstellung	23
3.2	Handlungsansätze	24
3.3	Erkenntnisse des Forumstages	32
4	Crowdfunding – neue Möglichkeiten für Publikumsfinanzierungen	35
4.1	Ausgangslage und Problemstellung	35
4.2	Crowdfunding und seine Bedeutung	36
4.3	Chancen und Herausforderungen für den Schweizer Tourismus	40
4.4	Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand	44
4.5	Erkenntnisse des Forumstages	46
5	Fazit	49



# 1 Einleitung

Herkömmliche Finanzierungsmodelle funktionieren nicht mehr

## 1.1 Ausgangslage

Die Rahmenbedingungen der Schweizer Tourismuswirtschaft haben sich in den letzten Jahren massgeblich verändert und die Branche vor grosse Herausforderungen gestellt. Der Bau von Zweitwohnungen wurde durch Annahme der Zweitwohnungsinitiative stark eingeschränkt und die Veränderung des EUR/CHF Wechselkurses hat zu einer deutlichen Schwächung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismusbetriebe geführt. Als Folge der Veränderungen können viele Tourismusprojekte nicht mehr auf herkömmliche Art finanziert werden.

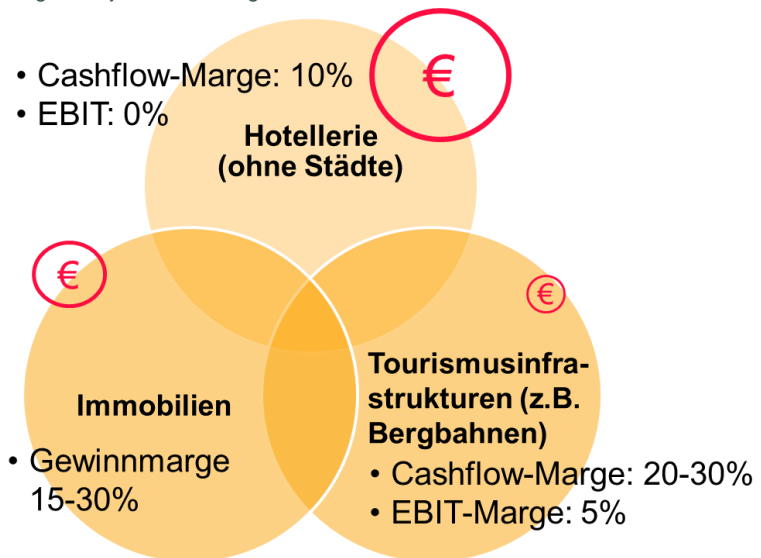
Vor diesem Hintergrund hat sich das SECO mit Blick auf das Tourismus Forum Schweiz 2015 mit der Frage nach den Herausforderungen im Zusammenhang mit der Finanzierung von Tourismusprojekten auseinandergesetzt und nach innovativen Lösungen gesucht, um auch in Zukunft Tourismusprojekte finanzieren zu können.

## 1.2 Herausforderungen der Tourismusfinanzierung

Unterschiedliche Herausforderungen je nach Geschäftsfeld

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, stehen die verschiedenen Tourismusakteure mit Blick auf ihre Möglichkeiten zur Finanzierung und Umsetzung von Projekten vor unterschiedlichen Herausforderungen.

Abb. 1 Herausforderungen Projektfinanzierungen nach touristischen Geschäftsfeldern



€ Grösse der Euroabhängigkeit

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Während die meisten Hotels in den Bergregionen in den letzten Jahren bei einer dünnen Cashflow-Marge auf Stufe EBIT bestenfalls eine schwarze null schrieben, konnten in der Immobilienwirtschaft (Zweitwohnungsbau) Gewinnmargen in der Grössenordnung von 15-30% erzielt werden. Die Tourismusinfrastrukturbetriebe konnten zwar ebenfalls deutlich höhere Cashflow-Margen als die Hotellerie realisieren, trotzdem reichte der Cashflow bei vielen Tourismusinfrastrukturbetrieben nicht, um die getätigten Investitionen abschreiben zu können.

Mit Blick auf die Betroffenheit von der Wechselkursveränderung steht die Hotellerie vor den grössten Herausforderungen. Da auch Stammgäste bei zu grossen Unterschieden in andere Ferienregionen abwandern, ist sie bei der Erwirtschaftung des grössten Teils ihres Umsatzes permanent dem internationalen Wettbewerb um Feriengäste ausgesetzt. Die Tourismusinfrastrukturbetriebe stehen erfahrungsgemäss nur bei ca. 20-30% ihres Umsatzes im internationalen Wettbewerb. Den übrigen Umsatz erwirtschaften sie in der Regel mit inländischen Tagesgästen und Zweitwohnungsgeigentümern.

Der rentabelste Bereich der Tourismuswirtschaft (der Zweitwohnungsbau und -verkauf), welcher in den letzten Jahren vielerorts als Cash cow zur Querfinanzierung der übrigen Tourismuswirtschaft genutzt wurde, hat nicht plötzlich seine Rentabilität eingebüsst, sondern wurde durch Annahme der Zweitwohnungsinitiative per Gesetz eingeschränkt. Dies führt nicht nur zum Ausbleiben neuer Zweitwohnungsgäste, sondern auch zu einer Reduktion der Möglichkeiten Investitionen im Kerntourismus über den Zweitwohnungsbau quer zu finanzieren.

Für ein vertieftes Verständnis der Wirkungszusammenhänge bei der Finanzierung von Tourismusprojekten werden die Herausforderungen in der Hotellerie (→ Kapitel 1.2.1) und bei den touristischen Infrastrukturen (→ Kapitel 1.2.2) in den nachfolgenden beiden Kapiteln separat beleuchtet.

### 1.2.1 Hotellerie

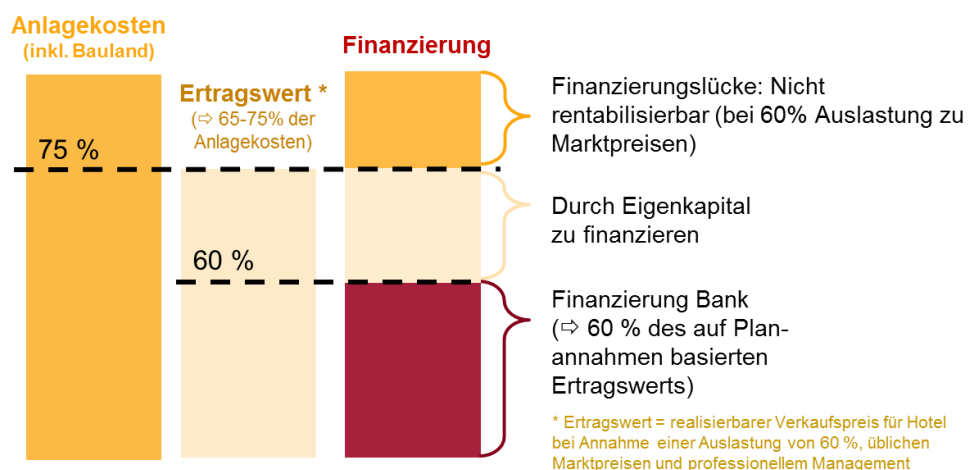
Hohe Produktionskosten beeinträchtigen Rentabilität

Die Preise für Übernachtung und Essen orientieren sich im Rahmen eines vergleichbaren Leistungsangebots (bspw. 4-Sternhotel am Strand oder in einem Skigebiet) an einem Weltmarktpreisniveau. Wie bei anderen Produkten sind viele ausländische Gäste auch bei Tourismusleistungen bereit, für die Schweiz einen Preisbonus von 10-20% zu bezahlen. Aufgrund der Wechselkursanpassung ist der Preisniveauindex von Gaststätten und Hotels in der Schweiz gegenüber den Nachbarländern (D, F, I, AT) jedoch zwischen 2008 und 2015 von 115 auf fast 160 Prozentpunkte<sup>1</sup> gestiegen. Ohne Preisanpassungen ist das Erzielen derselben Auslastung für die Hoteliers deshalb erneut deutlich herausfordernder geworden.

Finanzierungslücke kann nicht mehr durch Zweitwohnungsbau quersubventioniert werden

Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch die übliche Herausforderung bei der Finanzierung von Hotelprojekten.

Abb. 2 Finanzierungslücke bei Hotelprojekten



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

<sup>1</sup> Referat von Richard Kämpf anlässlich des Tourismus Forum Schweiz 2015, [www.tourismusforumschweiz.ch](http://www.tourismusforumschweiz.ch)

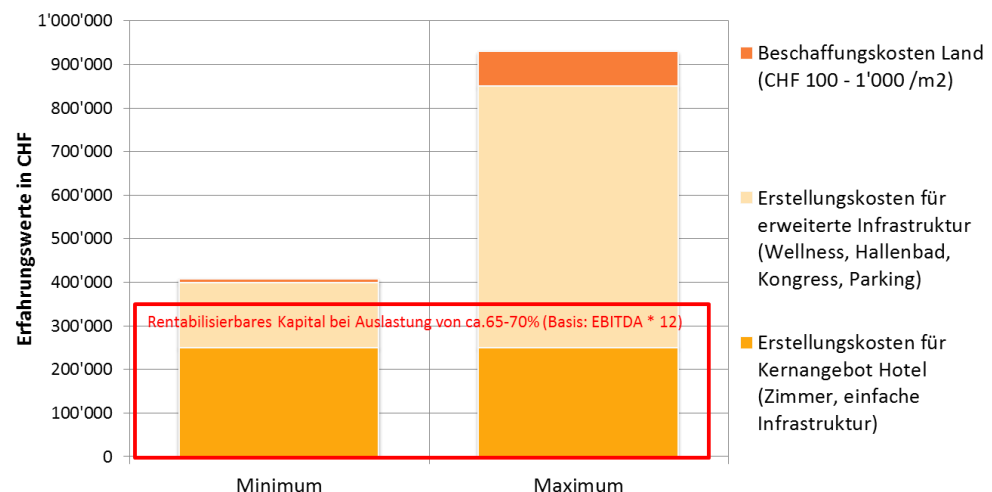
Die Kosten für den Bau eines bzgl. Grösse und Ausbaustandard typischen Hotels im Schweizer Alpenraum liegen deutlich über dem Ertragswert, der mit dem Hotel auch bei sehr gutem Management (Jahresauslastung von 60%) erzielt werden kann. Dadurch entsteht erfahrungsgemäss eine Finanzierungslücke von rund 25% der Investitionskosten, d.h. ein Viertel des Kapitals kann nicht rentabilisiert werden.

Dieses Bild ist nicht neu. Bereits 2008 – vor Annahme der Zweitwohnungsinitiative und bei einem Wechselkurs von EUR/CHF 1.60 – zeigten viele Hotelprojekte eine Finanzierungslücke. Diese konnte jedoch in der Vergangenheit in der Regel durch Quersubventionierung über den Zweitwohnungsbau wegbedungen werden.

Grosszügiges Infrastrukturangebot für vergleichsweise wenige Zimmer belastet die Rechnung

Um die Gründe für die Finanzierungslücke besser zu verstehen, wurden die Strukturkosten verschiedener Hotelprojekte in der Schweiz und in Österreich untersucht. Diese Untersuchungen zeigen, dass auch viele österreichische Hotels eine Finanzierungslücke zeigen, dass das Ausmass der Finanzierungslücke pro Zimmer in Österreich jedoch in der Regel deutlich geringer ist. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist die Ursache für die Höhe der Finanzierungslücken bei Hotelprojekten in der Schweiz nicht nur im schwierigen Preisumfeld, sondern auch in der Erstellung eines äusserst grosszügigen Infrastrukturangebots bei vergleichsweise wenigen Zimmern zu suchen.

Abb. 3 Einfluss der Infrastrukturen auf die Finanzierbarkeit von Hotelprojekten<sup>2</sup>



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf Daten der Hotelmonitoringdatenbank

Vor dem Hintergrund, dass Ertragssteigerungen ohne Mehrleistungen im aktuellen Wettbewerbsumfeld kaum möglich sein dürften und dass die Möglichkeiten zur Reduktion der Betriebskosten (Personal-, Waren- und allgemeine Betriebskosten) von den einzelnen Hotelbetrieben bereits ausgeschöpft worden sein dürften, beschränkt sich der Handlungsspielraum zur Verbesserung der Möglichkeiten zur Finanzierung von Hotelprojekten auf die Strukturkosten. Da eine Reduktion des Angebots für den Gast keine zielführende Option darstellt, beschränkt sich die Lösungssuche auf die Möglichkeiten zur gezielten Synergienutzung bei Infrastrukturen und der Reduktion von Doppelspurigkeiten durch überbetriebliche Zusammenarbeit.

Der entsprechende Lösungsansatz wird im Kapitel 2 erläutert. Ergänzend zur Suche nach Lösungen zur Senkung der Strukturkosten dürfte auch der Suche nach neuen Zugängen zu Eigenkapital oder à-fonds-perdu Beiträgen zur Finanzierung der nicht-rentabilisierbaren Investitionen eine gewisse Bedeutung zukommen. Das Kapitel 4 geht deshalb der Frage nach, welche Rolle Crowdfunding in diesem Bereich wahrnehmen kann.

<sup>2</sup> Die Grafik basiert auf einer Auswertung von über 250 Hotelprojekten. Sie zeigt in welchem Rahmen sich die Fallbeispiele bewegen. Die Mehrheit der Hotelprojekte ist selbstverständlich irgendwo in der Mitte des gezeigten Rahmens zu finden.

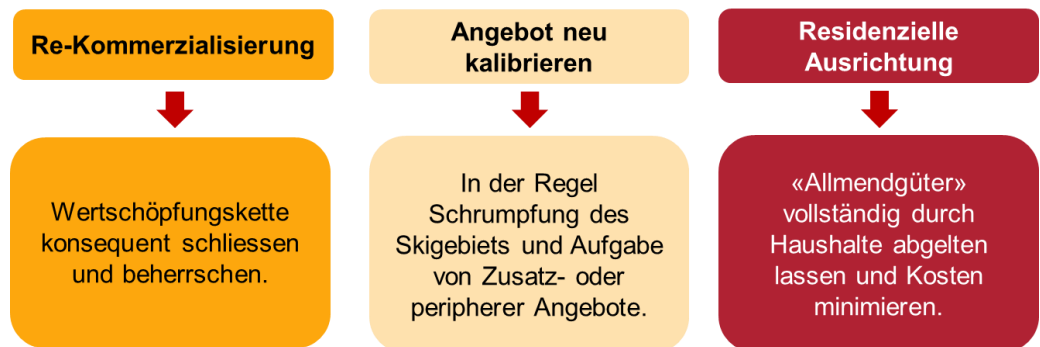
Verlust des kommerziellen Beherbergungsangebots führt zu Frequenzverlusten

## 1.2.2 Touristische Infrastrukturen

Touristische Infrastrukturen (insbesondere Bergbahnen inkl. Pisten und Beschneiungsanlagen sowie Hallen- und Thermalbäder) zeichnen sich in der Regel durch hohe Fixkosten aus. Das Betriebsergebnis hängt deshalb nach Ausschöpfen des Spielraums für Preiserhöhungen primär von den erzielten Frequenzen im Verhältnis zu den Anlagekapazitäten ab.

Zum Zeitpunkt als die touristischen Infrastrukturen gebaut wurden, gingen die meisten Destinationen von einer weiter wachsenden Nachfrage aus und legten die Infrastrukturkapazitäten entsprechend darauf aus. Durch die in den letzten Jahren beobachtete abnehmende Vermietungsbereitschaft bei den Ferienwohnungen sowie durch Aufgabe verschiedener Hotelbetriebe (mangels Rentabilität oder wegen der hohen Attraktivität einer Umnutzung des Betriebs in Zweitwohnungen) sind die Frequenzen in den Tourismusdestinationen jedoch tendenziell gesunken. Diese Frequenzverluste wirken sich nun zunehmend auf die Rechnung der touristischen Infrastrukturen aus. Die nachfolgende Abbildung zeigt systematisch, wie die Tourismusinfrastrukturbetriebe auf die Frequenzverluste reagieren können:

Abb. 4 Ansätze zur Lösung des Frequenzproblems bei den touristischen Infrastrukturen



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

- Re-Kommerzialisierung:** Um dem Verlust des kommerziellen Beherbergungsangebots (Aufgabe von Hotels, Abnahme der vermieteten Ferienwohnungen) entgegen zu wirken, könnten die touristischen Infrastrukturbetriebe durch vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette selber ins Beherbergungsgeschäft einsteigen. Das Erzielen von Breitenvorteilen (Economies of scope) und die damit verbundene Möglichkeit aus einer Hand umfassende Angebotspakete bündeln zu können, tragen entscheidend zur Handlungsfähigkeit der Tourismusunternehmen bei und ermöglichen diesen, auch im harten internationalen Wettbewerb die notwendige Auslastung bzw. die gewünschten Frequenzen generieren zu können. Voraussetzung für diese Strategie ist, dass die Tourismusinfrastrukturbetriebe über die finanzielle Kraft für eine Vertikalisierungsstrategie verfügen und dass im Tourismusort geeignete Areale für den Bau bzw. Möglichkeiten zur Übernahme geeigneter Beherbergungsbetriebe bestehen.
- Angebot neu kalibrieren:** Wenn die gewünschte Frequenzsteigerung nicht gelingt, wird sich der Tourismusinfrastrukturbetrieb gezwungen sehen, auf der Kostenseite anzusetzen, indem er die Kapazitäten, die Öffnungszeiten oder die Angebotsausprägung neu kalibriert. In der Regel dürfte dies eine Schrumpfung des Skigebiets oder die Aufgabe von Rahmen- oder Zusatzangeboten bedeuten. Kurzfristig dürften solche Massnahmen zwar zur gewünschten Entlastung der Rechnung der Tourismusinfrastrukturbetriebe führen. Mittelfristig besteht jedoch das Risiko, dass die Schrumpfung des Tourismusinfrastrukturangebots zu einer Reduktion der Attraktivität der Destination und damit verbunden zu weiteren Frequenzverlusten führt.

- **Residenzielle Ausrichtung:** Verfügt der Tourismusort über viele Erst- und Zweitwohnungen und wünschen die Wohnungseigentümer, dass das Tourismusinfrastrukturangebot im heutigen Ausmass erhalten bleibt (da dies auch für den Werterhalt ihrer Immobilie von zentraler Bedeutung ist), könnte die Finanzierung der touristischen Infrastruktur von einer frequenzbezogenen Finanzierung auf eine nutzungsunabhängige Abgeltung der Bereitstellungskosten durch die Haushalte umgestellt werden.

Da die „Neukalibrierung“ bzw. Schrumpfung des Angebots mit dem Risiko einer unaufhaltsamen Negativspirale behaftet ist und sich dieser Zustand bei „nicht handeln“ oder „nicht erreichen“ der Ziele der anderen beiden Strategien mittelfristig automatisch einstellen würde, wurde diese Idee nicht weiter vertieft. Die beiden anderen Lösungsansätze werden im Kapitel 3 detailliert ausgearbeitet.

### 1.3 Methodik und Aufbau des Berichtes

Drei Lösungsansätze im Vordergrund

Um den im vorstehenden Kapitel beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, wurden drei Lösungsansätze entwickelt. Da die einfachen Lösungen von den Tourismusakteuren längst umgesetzt worden sind, handelt es sich bei diesen Vorhaben nicht um einfache, von allen umsetzbare Rezepte, sondern eher um Leitplanken für die Lösungsfindung in einem äusserst herausfordernden Umfeld wo einfache Lösungen nicht mehr genügen.

Die Themen wurden mit Blick auf das Tourismus Forum Schweiz 2015 als drei unabhängige Diskussionspapiere aufbereitet.

- Areal synergien – Mehrwert ohne Mehrkosten (→ Kapitel 2)
- Finanzierungskreisläufe in den Destinationen (→ Kapitel 3)
- Crowdfunding – neue Möglichkeiten für Publikumsfinanzierungen (→ Kapitel 4)

Die nachfolgenden drei Kapitel umfassen den Inhalt der drei Diskussionspapiere sowie die Hauptkenntnisse aus den Diskussionen anlässlich der Workshops am Forumstag vom 12. November 2015.

Der Bericht schliesst mit einem Gesamtfazit und den Empfehlungen ans SECO.



## 2 Arealsynergien – Mehrwert ohne Mehrkosten

### 2.1 Ausgangslage und Problemstellung

Ungenutztes Synergiepotential zwischen touristischen Infrastrukturen und Hotelbetrieben

#### 2.1.1 Ausgangslage

Die meisten klassischen Hotelbetriebe in Schweizer Bergtourismusorten sind mit der heutigen Kostenstruktur im aktuellen Wechselkursumfeld international nicht mehr wettbewerbsfähig. Gleichzeitig zeigen verschiedene Erfahrungswerte, dass massgebliche Kosteneinsparungen nur durch Reduktion der Investitionen in die Infrastrukturanlagen (Seminarräume, Wellnessanlage, Spielplätze, etc.) möglich sind. Gerade dieses Infrastrukturangebot scheint jedoch für das Erzielen einer angemessenen Auslastung im Sommer und in der Übergangszeit zentral.

Zur Steigerung der Attraktivität für die Einheimischen und Zweitwohnungseigentümer erstellen und betreiben auch viele touristisch geprägte Gemeinden ähnliche Infrastrukturen (Hallenbäder, Kongresszentren, etc.). Aufgrund der hohen saisonalen Nachfrageschwankungen nicht selten mit hohen Defiziten und / oder saisonalen Schliessungen.

Vor diesem Hintergrund werden in der gezielten kooperativen Nutzung der touristischen Infrastrukturen massgebliche Synergie- bzw. Kostensenkungspotentiale vermutet.

#### 2.1.2 Fragestellung

Das vorliegende Papier zeigt Lösungsansätze auf, wie die Situation zur Finanzierung der touristischen Infrastrukturen durch gezielte Nutzung von Arealsynergien verbessert werden könnte. Es beantwortet dazu primär folgende Fragen:

- Wie können die Herausforderungen bei der Finanzierung touristischer Infrastrukturen durch gezielte Nutzung von Arealsynergien reduziert werden?
- Welche Arten von Synergienutzung sind dazu in der Schweiz möglich und zielführend?
- Wie kann die öffentliche Hand die Synergienutzung im Tourismus bestmöglichst unterstützen?

## 2.2 Handlungsansätze

### 2.2.1 Möglichkeiten der Nutzung von Arealsynergien

Die Nutzung von Arealsynergien ist ein geeigneter Ansatz, um die Kosten bei gleicher Leistung zu reduzieren bzw. dem Gast zu gleichen Kosten einen Mehrwert zu bieten. Bei der Planung solcher Synergieprojekte stehen insbesondere folgende beiden Aspekte im Vordergrund:

- Optimale Abstimmung von Beherbergung und Infrastruktur
- Eigentümer- und Betriebsstrukturen

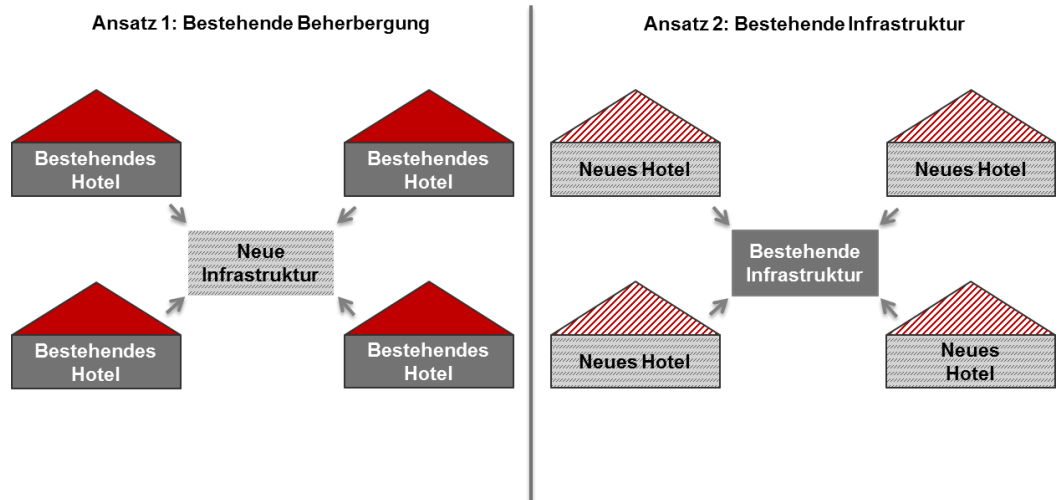
Die genannten Aspekte werden nachfolgend kurz beschrieben. Am Ende des Kapitels zeigen zwei Praxisbeispiele, wie die Umsetzung des Konzepts in der Praxis aussehen kann.

#### Optimale Abstimmung von Beherbergung und Infrastruktur

Identifikation geeigneter Areale und Kooperationspartner als Voraussetzung

Die systematische Analyse möglicher Synergienutzungsmöglichkeiten in Tourismusorten im Schweizer Alpenraum hat gezeigt, dass insbesondere in folgenden beiden Bereichen vielversprechende Ansatzpunkte zur Ausschöpfung von Arealsynergien bestehen:

Abb. 5 Ansätze zur Realisierung von Arealsynergien



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

- Ansatz 1 – auf relativ engem Raum bestehen mehrere Hotelbetriebe mit ungenügendem Infrastrukturangebot. Da der Bau einer „grossen“ statt mehrerer kleiner Infrastrukturen in der Regel ein besseres Preis-Leistungsverhältnis zeigt, ist es vorteilhaft, wenn die Beherbergungsbetriebe bei der Erstellung ergänzender Infrastrukturen kooperieren. Um den Gästen das Angebot trotzdem „In-house“ bieten zu können, können die Beherbergungsbetriebe über Passerellen mit der „zentralen“ Infrastruktur verbunden werden.
- Ansatz 2 – es besteht ein touristischer Infrastrukturbetrieb, welcher mangels Auslastung nicht rentabel betrieben werden kann oder eine öffentliche Infrastruktur von touristischem Interesse. Durch Anbindung eines oder mehrerer Beherbergungsbetriebe an die bestehende, öffentlich zugängliche Infrastruktur wird die Auslastung des Infrastrukturbetriebs massgeblich erhöht. Gleichzeitig entsteht ein Beherbergungsbetrieb mit tollem Infrastrukturangebot zu vergleichsweise tiefen Kosten.

Klärung der Rollen der verschiedenen involvierten Parteien

## Eigentümer- und Betriebsstrukturen

Neben der Frage nach der geeigneten Fläche bzw. der optimalen baulichen Umsetzung eines solchen Synergieprojekts stellt sich auch die Frage, mit welchen organisatorischen Strukturen die Investition gestemmt und der Betrieb nachhaltig gesichert werden kann.

Erfahrungen zeigen, dass je nach Ausgangslage (bestehende Betriebe), Engagement der öffentlichen Hand und der Finanzkraft und Interessen der privaten Partner bzw. möglicher Investoren unterschiedliche Finanzierungs- und Betriebsmodelle möglich sind. Grundsätzlich scheinen sich die Modelle jedoch an folgenden Prinzipien zu orientieren:

- Die Tourismusinfrastruktur braucht trotz Nutzung durch mehrere Partner einen klar definierten und in der Verantwortung stehenden Betreiber.
- Bei der Aushandlung der Leistungsvereinbarung und Nutzungsverträge ist darauf zu achten, dass für alle involvierten Partner eine „win-win-Situation“ entsteht.
- Aufgrund der fehlenden Gewinnerwartung ist es oft schwierig für die Tourismusinfrastruktur einen privaten Investor zu finden. Es lohnt sich deshalb frühzeitig die öffentliche Hand oder alternativ ein breiteres lokales Publikum einzubeziehen.

In der Praxis hat sich bisher primär folgendes auf den vorstehenden Prinzipien beruhendes Modell bewährt: Die öffentliche Hand ist Eigentümerin der touristischen Infrastruktur und lässt diese durch einen privaten Partner betreiben. Bei den Beherbergungsbetrieben fallen keine Investitionskosten an. Sie bezahlen jedoch eine definierte Nutzungsabgabe, um das Angebot ihren Gästen zur Verfügung stellen zu können.

Die nachfolgenden beiden Beispiele aus Saas Fee und Scuol zeigen, wie die Ausschöpfung von Arealsynergien in der Praxis aussehen kann.

Anbindung einer Jugendherberge ermöglicht ganzjährigen Betrieb des Freizeitzentrums

### SPOT 1 – JUGENDHERBERGE UND WELLNESSANLAGE SAAS FEE

*Der Bedarf, das Freizeitzentrum „Bielen“ zu erneuern und der Wunsch einen Beherbergungsbetrieb im „Low-cost“-Bereich anzusiedeln ermöglichte das Entstehen des weltweit ersten Hostels mit eigenem Wellness- und Fitnessbereich.*

Abb. 6 Jugendherberge „Hostel4000“ und Sportzentrum „Aqua Allalin“, Saas-Fee



Quelle: Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus

Während die Burgergemeinde Saas-Fee in einem Public-Private-Partnership Projekt die Erneuerung des Freizeitzentrums realisierte, errichteten die Schweizer Jugendherbergen auf der Wellnessanlage einen Neubau mit 168 Betten in 51 Zimmern. Als Verbindung zwischen Herberge und Wellnessbereich fungieren die Tapas-Lounge „bistro4000“ sowie das „restaurant4000“.

Die Gesamtkosten für das Projekt beliefen sich auf CHF 16.9 Mio., wovon CHF 6.8 Mio. auf den Umbau und die Erneuerung des Freizeitzentrums zur Bade- und Wellnesswelt und CHF 10.1 Mio. auf den Bau des Hostels entfielen.

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

- Die Jugendherberge kann ihren Gästen ein hochwertiges Wellness- und Fitnessangebot bieten, ohne selber in die Erstellung der entsprechenden Anlagen zu investieren. Die Erstellung einer gleichwertigen Wellnessanlage wäre allein für das Hostel nicht finanzierbar gewesen, da Mehrkosten von rund 40% entstanden wären.
- Die Burgergemeinde hat in der Jugendherberge nicht nur einen Betreiber für das Freizeitzentrum gewonnen. Vielmehr wird erwartet, dass die Gäste der Jugendherberge (Plan: 30'000 Logiernächte) massgeblich zu den Frequenzen in der Wellnessanlage (Plan: 120'000 Gäste pro Jahr) beitragen werden. Erst die betrieblichen Synergien und die zusätzlichen Frequenzen aus dem Hostel ermöglichten die Umsetzung dieses Projektes und den für alle Tourismusakteure in Saas Fee wichtigen ganzjährigen Betrieb der Infrastruktur.

Ein öffentliches Bad, vier über Passerellen angebundene Hotels bringen zusätzliche Frequenzen

#### SPOT 2 – BELVEDERE HOTELS SCUOL

Die Anbindung der umliegenden Hotels an das Bogn Engiadina in Scuol hat zu einer Erhöhung der Frequenzen im Bad und einer Steigerung der Attraktivität der Angebote der Hotels beigetragen. Durch unter- oder oberirdische Passerellen haben die Gäste der Hotels Astras, Belvédère, Belvair und Guardaval einen direkten Zugang zum Bad. Ebenfalls angebunden sind Seminarräume in der Chasa Nova, welche zum Belvédère gehören.

Abb. 7 Lageplan Scuol Bogn Engiadina



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Das Bogn Engiadina wurde 1993 durch mehrere Unterengadiner Gemeinden gemeinsam gebaut. Der ganzjährige Betrieb des für rund CHF 50 Mio. erstellten Bads wird von den Gemeinden mit einer Defizitgarantie unterstützt.

Obwohl das Bad der breiten Öffentlichkeit offensteht, deuten die Frequenzen im Bad daraufhin, dass rund ein Drittel der Gäste des Bogn Engiadina aus den umliegenden Hotels kommt. Die Passerellen haben somit zu einer Win-Win Situation beigetragen. Das Bad wird stärker frequentiert (Defizitbeitrag der Gemeinde konnte reduziert werden) und die Hotels konnten die Attraktivität ihres Angebots ohne Investition in eine eigene Wellnessanlage massgeblich erhöhen.

### 2.2.2 Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand

Nachfolgend werden die Möglichkeiten der öffentlichen Hand, die Nutzung von Areal-synergien gezielt zu unterstützen, aufgezeigt. Voraussetzung dafür, dass die nachfolgend beschriebenen Instrumente die gewünschte Wirkung erzielen können, ist die Koppelung der von der öffentlichen Hand erbrachten Unterstützungsleistungen an erfolgsversprechende Synergieprojekte.

#### Raumplanung

Nutzung von Areal-synergien ist nicht nur Zufall, sondern kann durch gezielte Planung gefördert werden

Da die Ein- oder Umzonung von Flächen in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt, planen Investoren und Projektentwickler ihre Projekte vorzugsweise auf bereits eingezonten und eigentumsrechtlich verfügbaren Arealen. Die Notwendigkeit einer Umzonung bedeutet aus Sicht eines potentiellen Investors eine mehrjährige Bauverzögerung, weshalb er entsprechende Flächen trotz der offensichtlichen Synergiepotentiale nicht in seine Projektkonzeption einbezieht.

Wie das nachfolgende fiktive Beispiel aus der Lenzerheide zeigt, decken sich Areale mit hohem Synergiepotenzial aber oft nicht mit den verfügbaren Flächen in der Bauzone.

Die geeignetsten Flächen liegen nicht immer in der Bauzone

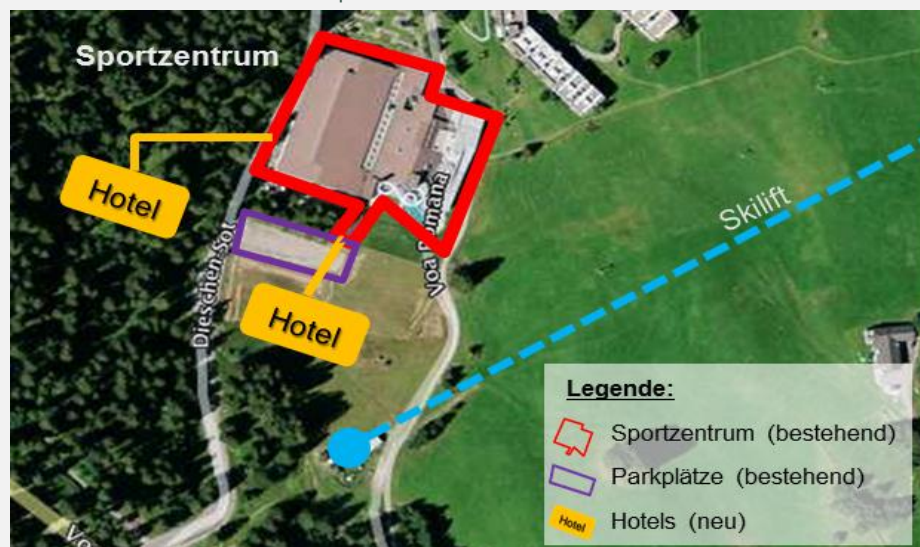
#### SPOT 3 – SPORT- UND FREIZEITANLAGE LENZERHEIDE

In der Lenzerheide besteht mit dem öffentlichen Sportzentrum der Gemeinde ein grosses Sportangebot, welches via Übungslift Dieschen auch mit den Rothornbahnen verbunden ist. Gemäss unserer Einschätzung könnten bei Bau eines 4-Stern Hotels, welches direkt an dieses Sportzentrum angebaut würde, im Vergleich zum Bau eines klassischen 4-Stern Hotels rund 20 Mio. oder knapp 50% der Baukosten eingespart werden, ohne dass das Hotel ein Angebotsverlust in Kauf nehmen müsste, denn:

- Das Hotel würde „inhouse“ über eine grosse Wellnessanlage, über einen Eisplatz, Schwimmbekken, Kinderplanschbekken und einen Fitnessraum verfügen ohne diese Infrastrukturen bauen und bezahlen zu müssen.
- Parkierung und Rezeption vom Sportcenter könnten für das Hotel genutzt werden.
- Die Gastronomie im Sportcenter könnte mit dem Hotel gekoppelt werden und die Energiezulieferung kann gemeinsam genutzt werden.

Gleichzeitig würde auch das Sportzentrum vom Anbau eines Hotels profitieren, da die Frequenzen und die damit verbundenen Einnahmen dank der Hotelgäste zunehmen und insbesondere über das Jahr ausgewogenere verteilt anfallen würden.

Abb. 8 Illustration Lenzerheide Sportzentrum



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

*Wie die vorstehende Abbildung zeigt, ist die Umsetzung dieser Idee jedoch nicht nur mit Vorteilen, sondern auch mit Herausforderungen verbunden. Die Realisierung des skizzierten Projekts wäre nur mit einer Umzonung möglich. Zur optimalen Platzierung der neu zu bauenden Hotels beim Sportzentrum wäre sogar die Einzonung von Waldfläche in Betracht zu ziehen.*

Wenn die öffentliche Hand die Nutzung von Arealsynergien unterstützen möchte, sollte sie deshalb lange bevor ein Investor anklopft, anfangen an deren Verfügbarmachung zu arbeiten. Konkret erfordert dies, dass sich die Gemeinden frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen, welche Flächen Synergiepotentiale ermöglichen und sich deshalb besonders gut für touristische Entwicklungsprojekte eignen. Werden entsprechende Flächen identifiziert, gilt es anschliessend die Schritte zu deren Umzonung in eine geeignete Bauzone einzuleiten und die eigentumsrechtlichen Fragen rund um die entsprechende(n) Parzelle(n) zu klären, denn ein Areal mit Synergiepotenzial kann einem Investor nur dann angeboten werden, wenn der Eigentümer auch bereit ist, das Land zu einem vernünftigen Preis für ein touristisches Entwicklungsprojekt einzusetzen.

## Finanzielle Beiträge

Nutzung von Areal-synergien als Voraussetzung für eine finanzielle Unterstützung des Projekts

Neben der Ermöglichung von Arealsynergien durch vorausschauende Raumplanung kann die öffentliche Hand die vermehrte Nutzung der Synergien auch durch Finanzierungsbeiträge fördern. Dabei bestehen folgende Möglichkeiten:

- **Darlehen (SGH, NRP, Kantone) und à-fonds-perdu Beiträge (NRP, Kantone):** Bei der Vergabe von Darlehen (SGH, NRP, Kantone) und à-fonds-perdu Beiträgen (NRP, Kantone) über die bestehenden Förderinstrumente könnte künftig ein Anreiz zur vermehrten Ausschöpfung der Synergiepotentiale geschaffen werden, indem Projekte, welche mögliche Synergiepotentiale ausschöpfen, als besonders förderwürdig eingestuft und mit Vorzugskonditionen behandelt würden. Dadurch hätten Projektentwickler neben dem Synergiegewinn einen zusätzlichen finanziellen Anreiz, diesem Aspekt bei der Entwicklung von Projekten vermehrt Rechnung zu tragen.
- **Günstige zur Verfügung Stellung des Baulands (Gemeinde):** Falls die Gemeinde die raumplanerischen Fragen frühzeitig klärt und das Areal zur Sicherstellung seiner Verfügbarkeit für Tourismusprojekte erwirbt, könnte sie dem Investor, der ein Projekt im Sinne der Gemeinde plant, das Bauland zu einem günstigen bzw. für das Projekt tragbaren Preis zur Verfügung stellen. Dadurch könnte sichergestellt werden, dass der Mehrwert, welcher durch die Nutzung der Arealsynergie entsteht, auch im Projekt bleibt und nicht über die Baulandspekulation abgeschöpft wird.
- **Beteiligung als (Mit-)Eigentümerin (Gemeinde):** Wird eine Tourismusinfrastruktur erstellt, welche der Öffentlichkeit zugänglich ist und deshalb auch für die Steuerzahler einen Mehrwert bringt, könnte sich die Gemeinde als (Mit-)Eigentümerin an der Investition und allenfalls dem Betrieb beteiligen.

Welcher Handlungsspielraum im Bereiche der Finanzierungsbeiträge bestehen, zeigt das nachfolgende Beispiel aus Meiringen.

Investoren optimieren primär ihr eigenes Projekt - Chancen für die Entfaltung einer breiteren Wirkung werden dadurch oft verpasst

### SPOT 4 – FERIENDORF MEIRINGEN

*Das Grundstück hinter dem Hotel Sauvage im Herzen von Meiringen liegt in einer Zone mit Planungspflicht. Das Land ist mehrheitlich im Eigentum der Gemeinde (8'276m<sup>2</sup>). Weitere Eigentümer sind die Dorfgemeinde Meiringen (2'119m<sup>2</sup>), Haslital Tourismus (1'807m<sup>2</sup>), Private (92m<sup>2</sup>) und die KWO (80m<sup>2</sup>). Die Gemeinde Meiringen hat sehr vorausschauend geplant. Seit 20 Jahren ist raumplanerisch eine touristische Überbauung vorgesehen und die eigentumsrechtliche Verfügbarkeit über die involvierten Partner gesichert.*

*Im Juni 2015 hat die Gemeinde nun grünes Licht für den Bau eines Feriendorfs mit 90 bewirtschafteten Wohnungen gegeben. Man verspricht sich vom 26 Mio. Projekt rund 80'000 zusätzliche Logiernächte oder eine Wertschöpfung von über CHF 6 Mio. pro Jahr.*

Abb. 9 Überblick über das Areal für das Feriendorf in Meiringen



Quelle: Gemeinde Meiringen

Voraussetzung, dass das Feriendorfprojekt in Meiringen umgesetzt wird, war aber nicht nur die planerische Verfügbarkeit des Grundstücks, sondern auch die Bereitschaft der Gemeinde, das Land an bester Lage für nur CHF 70/m<sup>2</sup> an die Investoren abzutreten. Ein höherer Landpreis hätte die Rentabilität des ganzen Projekts (gerechnet wird mit einer Auslastung von 60% und einem durchschnittlichen Wohnungspreis von CHF 1'400 pro Woche) in Frage gestellt.

Um die durch die vorausschauende Planung der Gemeinde geschaffenen Möglichkeiten optimal in Wert zu setzen, wurden im Projekt zudem folgende Möglichkeiten zur Nutzung von Arealsynergien geprüft:

- Da das bestehende Hallenbad in Meiringen sanierungsbedürftig ist, wurde mit der Gemeinde der Bau eines neuen öffentlichen Hallenbades mit Wellness integriert in das Feriendorfprojekt geprüft. Weil für die Gemeinde trotz eines beträchtlichen Betriebsbeitrags des Feriendorfs neben der Investition in das Bad zusätzlich mit jährlichen Defiziten zu rechnen gewesen wäre, hat sich die Gemeinde jedoch aus dem Projekt zurückgezogen.
- Gemeinsam mit der Migros wurde die Integration einer Migros Flower Power Wellness- und Fitnessanlage ins Feriendorf geprüft. Das Einzugsgebiet um Meiringen wurde jedoch von den Migros-Verantwortlichen für einen rentablen Betrieb als zu klein beurteilt.
- Mit dem Hotel du Sauvage wurden verschiedene Konzepte für eine gemeinsame Erstellung und Nutzung des Wellnessbereichs geprüft. Aufgrund von Risikoüberlegungen und da für eine Integration der Wellnessanlage ins Hotel nur der Kellerbereich in Frage gekommen wäre, wurde jedoch auf die Umsetzung eines gemeinsam finanzierten Wellnessbereichs im Hotel verzichtet.

Um die möglichen Synergien trotzdem bestmöglichst zu nutzen, sieht das Konzept aktuell die Erstellung eines nicht-öffentlichen Wellnessbereich für nur rund 40 Personen pro Stunde durch die Investoren / Eigentümer des Feriendorfs vor. Die Verhandlungen mit den umliegenden Hotels über die Möglichkeit den Wellnessbereich des Feriendorfs bspw. gegen einen jährlichen Betriebsbeitrag bzw. eines Betriebsbeitrags pro Logiernacht auch ihren Gästen zugänglich zu machen, wurden noch nicht abschliessend geführt. Grundsätzlich sind die Verantwortlichen des Feriendorfs dabei auch für eine „Inhouse“-Anbindung der Hotels über unterirdische Passerellen offen.

Wie die Liste der verschiedenen geprüften und verworfenen Ideen zeigt, ist die Umsetzung von Arealsynergien auch bei vorhandenem Willen der betroffenen Akteure herausfordernd. Nur wenn das Engagement für jeden Akteur unter dem Strich aufgeht und finanziell bewältigbar ist, kommt es auch tatsächlich zur Nutzung der potentiellen Synergien

### Moderation und Coaching

Begleitung des Dialogs über die künftige Entwicklung und neue Zusammenarbeitsmodelle

Die Nutzung von Arealsynergien erfordert die Zusammenarbeit mehrerer Akteure, allenfalls auch das Zulassen, dass ein Mitbewerber gestärkt wird. In solchen Situationen besteht ein beträchtliches Risiko, dass es kurz vor Abstimmungen zu unheiligen Allianzen oder bei Baueingabe zu verzögernden „Verhinderer-Aktionen“ kommt.

Die öffentliche Hand kann den Einigungsprozess unter den Tourismusakteuren sowie allfälligen weiteren Playern (bspw. Landeigentümern) unterstützen, indem sie den Dialog über die künftige Entwicklung proaktiv lanciert und bei Bedarf Moderations- und Coachingprozesse unter den involvierten Akteuren durch finanzielle Beiträge unterstützt.

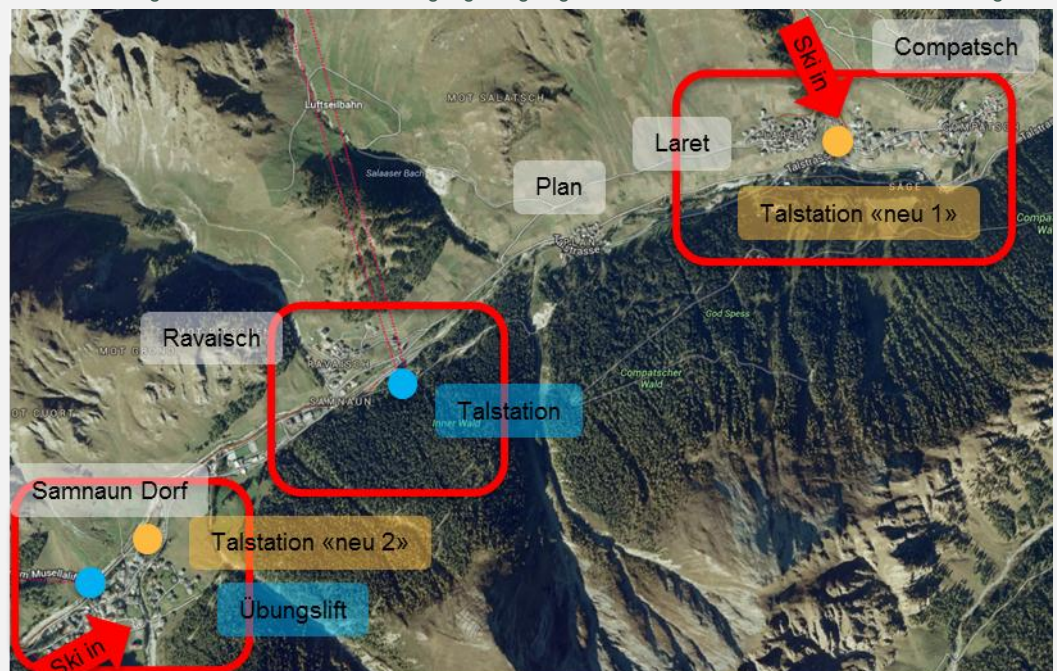
Wie das nachfolgende Beispiel aus Samnaun zeigt, kann die gemeinsame Diskussion von Lösungsansätzen zur Entwicklung der Destination zur Lancierung wegweisender Projekte führen, von denen letztlich ein Grossteil der Akteure im Tal direkt oder indirekt profitieren wird. Nur durch breite Einbindung der Akteure und Entscheidungsträger werden diese auch bereit sein, die von ihnen geforderten Konzessionen zu Gunsten der übergeordneten Ziele zu machen.

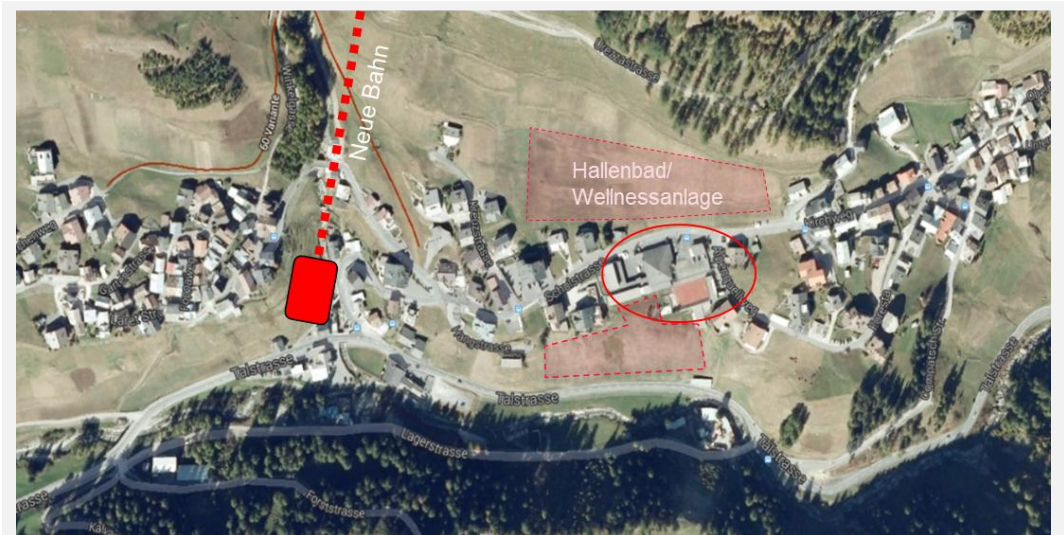
Masterplan als Basis für die künftige Entwicklung der Destination

#### SPOT 5 – MASTERPLANENTWICKLUNG SAMNAUN

Die Gemeinde und die Tourismusakteure Samnaun haben sich in einem mehrstufigen Strategieprozess mit den Möglichkeiten der touristischen Entwicklungsschwerpunkte auseinandergesetzt. Nach der anfänglichen Suche nach Produktideen zur Entwicklung des Sommergeschäfts ist dabei unter anderem ein räumlicher Masterplan für die touristische Entwicklung im Tal entstanden. In der Diskussion wurde einerseits der Bedarf nach einer besseren Anbindung der Standorte Samnaun Dorf und Laret / Compatsch an das Skigebiet erkannt. Andererseits fand auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Eignung noch nicht überbauter Flächen für künftige Beherbergungsprojekte statt. Abgeleitet aus der Diskussion wurden Standorte für den Bau zwei weiterer Talstationen für Zubringerbahnen ins Skigebiet festgelegt sowie Flächen mit Synergiepotential für die Entwicklung künftiger Beherbergungsprojekte identifiziert.

Abb. 10 Auszug aus den Arbeiten zur Festlegung der geeigneten Flächen für die touristische Entwicklung





Quelle: Tourismuskommission Samnaun

*Der in Samnaun fast schon modellhaft ablaufende Prozess zeigt, dass die Nutzung von Arealsynergien nur durch vorgängige Überwindung folgender Herausforderungen möglich ist:*

- *Die Gemeindeverantwortlichen und die Tourismusakteure müssen gemeinsam einen aus Tourismus- und Raumplanungssicht tragbaren Masterplans erarbeiten und darin die geeigneten Entwicklungsflächen identifizieren.*
- *Nach der Identifikation der Areale müssen diese auch für Investoren verfügbar gemacht werden. Dies erfordert in der Regel die Einzonung der Flächen in eine geeignete Zone und der Erwerb oder die eigentumsrechtliche Verfügarmachung der Flächen für die gewünschte Nutzung.*
- *Ergänzend muss auch die Bevölkerung für das Vorhaben gewonnen werden, da diese mögliche Projekte sonst jahrelang durch Baueinsprachen behindern kann.*

*Die vorstehend genannten Herausforderungen können nur durch umsichtige Moderation der Diskussion und laufende Aufbereitung der zu den verschiedenen emotionalen Argumenten gehörenden Fakten gemeistert werden. Der Beizug einer externen Unterstützung kann dabei massgeblich zur Versachlichung beitragen.*

## 2.3 Erkenntnisse des Forumstages

Anlässlich des Forums wurden in den beiden Workshops „Areal-synergien – Mehrwert ohne Mehrkosten“ folgende Fragen(→ Kapitel 2.3.1) und Thesen (→ Kapitel 2.3.2) zur Diskussion gestellt:

Am Ende des Abschnittes finden Sie die Kernerkenntnisse aus der Diskussion kurz zusammengefasst (→ Kapitel 2.3.3).

### 2.3.1 Fragen

- Welche Voraussetzungen braucht es, um die Vorteile von Arealsynergien zu nutzen bzw. die damit verbundenen Herausforderungen zu lösen? Welche diesbezüglichen Erkenntnisse ziehen Sie aus den gezeigten Fallbeispielen:
  - Saas Fee (realisiertes Projekt)
  - Samnaun, Meiringen (sich in Planung befindende Projekte)
  - Lenzerheide (fiktives Beispiel)
- Welche Hindernisse müssen auf dem Weg zur Nutzung von Arealsynergien überwunden werden?
- Welche Voraussetzungen müssen seitens der öffentlichen Hand und der Branche geschaffen werden, damit die möglichen Synergien zwischen Beherbergungsbetrieben und touristischen Infrastrukturen künftig vermehrt ausgeschöpft werden?

### 2.3.2 Thesen

#### Raumplanung

Die Tourismusorte sollen Areale, welche mit Blick auf die künftigen Markterfordernisse hohe Synergiepotenziale aufweisen, vorausschauend identifizieren und diese für Investorenanfragen raumplanerisch und eigentumsrechtlich verfügbar machen.

#### Moderation und Coaching

Die Gemeinden sollen den Dialog über die künftige Entwicklung proaktiv lancieren und in den oft mehrjährigen Entwicklungsprozessen zur Verfügbarmachung der geeigneten Areale eine Lead-Rolle übernehmen.

Die Kantone sollen Moderations- und Coachingprozesse unter den involvierten Akteuren durch finanzielle Beiträge unterstützen.

#### Finanzielle Beiträge

Tourismusprojekte, die mögliche Arealsynergien konsequent nutzen, sollen von der öffentlichen Hand als prioritäre Projekte eingestuft und falls sinnvoll mit Vorzugskonditionen unterstützt werden.

### 2.3.3 Erkenntnisse aus der Diskussion

Damit echte Arealsynergien entstehen, reicht es nicht, die Kosten nicht-rentabler Infrastrukturen auf mehrere Betriebe zu verteilen. Synergien entstehen erst dann, wenn durch die baulichen und betrieblichen Massnahmen Einsparungen von Personalkosten (Nutzung von Personalsynergien) möglich werden und ein Gesamtangebot mit höherer Attraktivität für den Gast entsteht. Dies bedingt einerseits, dass vermehrt und gezielt über die Suche nach der geeigneten Bauparzelle nachgedacht wird. Andererseits sind

Sensibilisierung der Akteure für die Thematik verstärken

aber auch Eigentums- und Betriebsformen zu finden, welche Anreize zur Synergienutzung setzen.

Die öffentliche Hand kann einen Strukturwandel hin zu vermehrter Nutzung von Areal synergien primär über die Raum- und Nutzungsplanung unterstützen. Dabei kommt insbesondere der Gemeinde eine entscheidende Rolle zu. Der Bund und die Kantone können primär die Bewusstseinsbildung in den Gemeinden begünstigen und die Entwicklungsprozesse in den Gemeinden unterstützen.

Der Bedarf für eine vermehrte Sensibilisierung der Gemeinden und lokalen Tourismusakteure für die Bedeutung einer konsequenten Nutzung von Areal synergien für die touristische Entwicklung eines Ortes wird von verschiedenen anwesenden Akteuren mit konkreter Projekterfahrung bestätigt. Neben der Sensibilisierung der Akteure wird aber insbesondere auch die frühzeitige Erarbeitung eines Masterplans<sup>3</sup> als Voraussetzung für eine vermehrte Synergienutzung in den Destinationen gesehen. Durch einen Masterplan kann die Projektplanungsphase eines Investors deutlich verkürzt und die Risiken einer Projektablehnung reduziert werden. Dadurch können auch Flächen ins Spiel gebracht werden, welche ohne proaktive Verfügbarmachung geeigneter Areale mit zu hohen Risiken für Investoren behaftet wären.

Erarbeitung breit abgestützter Masterpläne vorantreiben

Die Erfahrungen der Referenten zeigen zudem, dass die gewünschten Ziele mit einer Masterplanung nur dann erreicht werden können, wenn folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die Wahl von Arealen für die Tourismusentwicklung soll nicht auf kurzfristigen Opportunitäten, sondern auf dem Wissen über die Gästebedürfnisse beruhen
- Alle betroffenen Akteure sind frühzeitig in die Planung einzubinden
- Schwierige bzw. konfliktive Punkte sind offen ausdiskutieren

Darüber hinaus legen die Erfahrungsberichte nahe, für die Moderation des Prozesses einen unabhängigen Coach beizuziehen, welcher den Lösungsfindungsprozess im Ort mit sachlichem Aussenblick moderieren kann.

Die Thesen aus dem vorstehenden Kapitel wurden von den Anwesenden indirekt bestätigt. Das Vorantreiben einer auf die Bedürfnisse des Tourismus ausgerichteten Masterplanung wird als wichtige, lokale Aufgabe betrachtet. Eine Unterstützung von Gemeinden, welche diesen Planungsprozess exemplarisch durchziehen und sich den Fragen um die beste räumliche Weiterentwicklung der Tourismusdestination stellen, wird als zielführend beurteilt. Instrumentell kann die kantonale und nationale Tourismuspolitik dies entweder durch Unterstützung von externen Coaching-Leistungen oder durch Ausgestaltung der Förderkriterien in einer Art, die das „Denken in Areal synergien“ begünstigt, fördern.

<sup>3</sup> Dabei wird unter Masterplanerarbeitung ein Vorgehen verstanden, bei dem in einem ersten Schritt ein räumliches und inhaltliches Entwicklungskonzept erarbeitet wird, in welchem definiert wird, wo und wie der Tourismus in einer Destination in geeigneter Weise weiterentwickelt werden kann, i.S. wo sollten neue Infrastrukturen, wo zusätzliche Beherbergungskapazitäten, in welcher Qualität entstehen können. In einem zweiten Schritt werden die Ideen des Entwicklungskonzeptes in die Ortsplanung überführt. Dies kann je nach lokaler Praxis, Änderungsbedarf und Projektkonkretisierung durch eine Teilrevision der Ortsplanung, eine Arealnutzungsplanung oder ein vergleichbares raumplanerisch verbindliches Instrument erfolgen.



## 3 Finanzierungskreisläufe in den Destinationen

### 3.1 Ausgangslage und Problemstellung

#### 3.1.1 Ausgangslage

Erhalt der Attraktivität der touristischen Infrastrukturen entscheidend

Die Analyse verschiedenster Geschäftsberichte zeigt, was einzelne Medienmitteilungen bereits vermuten liessen. Der Großteil der privatwirtschaftlich organisierten, touristischen Infrastrukturbetriebe<sup>4</sup> dürfte spätestens bei grösseren Erneuerungsinvestitionen vor existenziellen finanziellen Herausforderungen stehen. Grund für das Finanzierungsproblem ist der in den letzten Jahren in vielen Tourismusorten beobachtete Rückgang der Gästefrequenzen. Durch die Schliessung von Hotels und den Rückgang bei der Ferienwohnungsvermietung nahm die Zahl der Gäste im Ort und damit verbunden die Zahl der verkauften Tickets bei den touristischen Infrastrukturbetrieben spürbar ab. Weil die Kosten der touristischen Infrastrukturen grösstenteils fix sind, hat der Rückgang beim Ticketverkauf direkt auf den Unternehmenserfolg durchgeschlagen.

Da das touristische Angebot (touristische Infrastrukturen und Dienstleistungen) für die Attraktivität eines Tourismusortes zentral sind und wesentlich dazu beitragen, dass überhaupt Gäste in die Region kommen, haben die kommerziellen Beherbergungsbetriebe aber auch die Einheimischen und die Zweitwohnungseigentümer ein essentielles Interesse an deren Erhalt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich deshalb die Frage, mit welchen Massnahmen die Finanzierung der touristischen Infrastrukturen längerfristig gesichert werden kann. Klar ist, dass wenn es nicht gelingt, die verlorenen Frequenzen zurückzuholen, ein massiver Rückbau der Infrastrukturen und / oder grundsätzlich neue Geschäftsmodelle notwendig sein werden.

#### 3.1.2 Fragestellung

Das vorliegende Papier geht der Frage nach, wie durch alternative Regelung der Finanzierungskreisläufe in den Destinationen die Situation zur Finanzierung der touristischen Infrastrukturen verbessert werden könnte. Es beantwortet dazu primär folgende Fragen:

- Wie sehen die tourismusbezogenen Finanzierungskreisläufe in einer Destination heute aus?
- Wie könnten die Kosten für die Bereitstellung des touristischen Angebots besser auf alle Nutzniesser verteilt werden?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit alternative Geschäftsmodelle auf Akzeptanz stossen?
- Wie kann die öffentliche Hand den Ausgleich der Kosten unter den verschiedenen Nutzniessern verbessern?

---

<sup>4</sup> unter touristischen Infrastrukturen verstehen wir Bergbahnen inkl. Pisten und Beschneiungsanlagen, Hallen- und Thermalbäder, Golfplätze, Langlaufloipen, Kongresszentren, Museen, Turnhallen und Sportplätze, Eis- und Curlinghallen, Indooranlagen und Sportanlagen für Events, Wanderwege und Spielplätze, Aussichtsplattformen, Parkplätze, Skibus, etc.

### 3.2 Handlungsansätze

#### 3.2.1 Heutige Tourismusfinanzierung

Attraktivität einer Tourismusdestination hängt nicht nur von den Kerntourismusbetrieben ab

Der touristische Erfolg einer Destination wird neben dem Angebot der Kerntourismusbetriebe (kommerzielle Beherbergung, touristische Infrastrukturen) massgeblich durch die naturräumlichen Gegebenheiten, die verkehrstechnische Erschliessung und das ergänzende Dienstleistungsangebot bestimmt. In den erfolgreichen Tourismusorten haben in den letzten Jahren neben den Tourismusbetrieben vor allem auch die Bauwirtschaft, die Land- und Immobilieneigentümer und der Detailhandel grosse Gewinne abschöpfen können.

Um ein gesamtheitliches Bild der heutigen Tourismusfinanzierung in den Destinationen zu erhalten, bzw. die Wirkungszusammenhänge soweit zu verstehen, dass über Verschiebungen oder Umlenkungen von Finanzströmen diskutiert werden kann, gehen die folgenden Abschnitte auf das Engagement der Gemeinden bei der Finanzierung des touristischen Angebots (→Kapitel Engagement der Gemeinden) sowie auf die Interaktion der verschiedenen Akteure der Privatwirtschaft (→ Kapitel Zusammenspiel zwischen den Tourismusakteuren) ein.

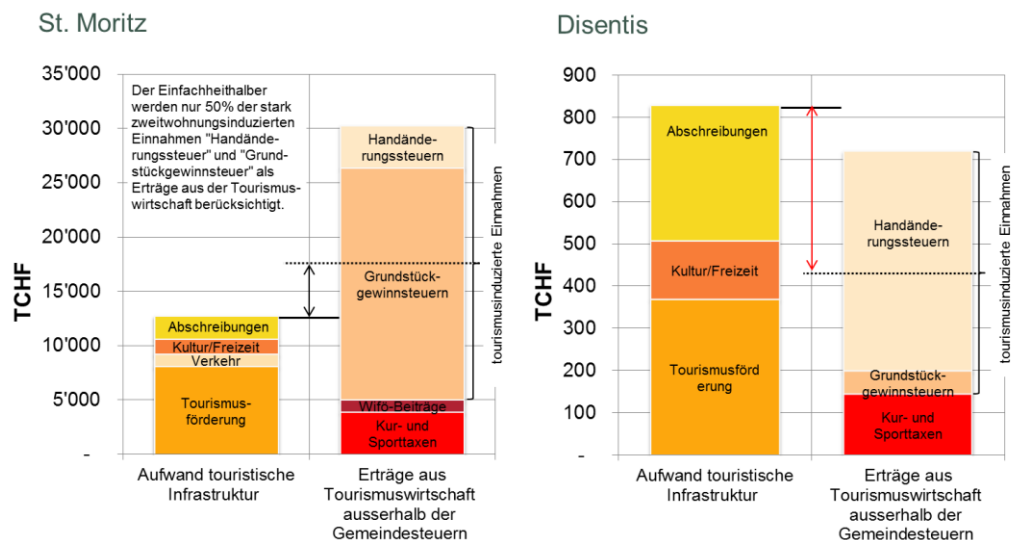
#### Engagement der Gemeinden

Gemeinden tragen entscheidend zur Attraktivität eines Tourismusortes bei

Grundsätzlich zeichnen die Gemeinden für die Bereitstellung der allgemeinen Infrastruktur (bspw. öffentliche Sicherheit, ambulante Gesundheitsversorgung, Verkehrser-schliessung, Ver- und Entsorgung, administrative Verwaltungsaufgaben) sowie von Infrastruktur- und Dienstleistungsangeboten speziell für die Einwohner (Bildung, Kulturangebot, Alters- und Pflegeangebote, soziale Wohlfahrt, Unterstützung der ansässigen Wirtschaft) verantwortlich. Darüber hinaus haben in den letzten Jahren viele Gemeinden in Tourismusorten Aufgaben zur Erhöhung der Attraktivität der Gemeinde als Tourismusort übernommen. Dazu sind sie zunehmend in folgenden Aufgabenbereichen tätig:

- Unterstützung kultureller und sportlicher Events mit hoher Publikumsattraktivität
- Unterstützung der lokalen Tourismusorganisation
- (Beteiligung an) Bau und Betrieb touristischer Infrastrukturen
- Pflege von Wanderwegen, Sitzbänken, Spielplätzen, Langlaufloipen, etc.

Abb. 11 Im Zusammenhang mit dem Tourismus stehende Einnahmen und Ausgaben der Gemeinden



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf den Gemeinderechnungen 2010

Wie die vorstehende Abbildung zeigt, gibt es Gemeinden (bspw. St. Moritz), die über sehr hohe tourismusbezogene Einnahmen verfügten und sich ein starkes Engagement im Bereiche der Tourismusfinanzierung finanziell problemlos leisten konnten. Obwohl St. Moritz mehr als CHF 10 Mio. pro Jahr in das touristische Angebot investiert hat, lagen diese Ausgaben immer noch deutlich unter den mit dem Tourismus verbundenen Einnahmen. In anderen Gemeinden (bspw. Disentis) lagen die Ausgaben für das touristische Angebot hingegen deutlich über den Einnahmen. Obwohl sich Disentis in absoluten Zahlen viel weniger stark als Tourismusförderer engagierte als St. Moritz, musste die Gemeinde einen Teil ihres Engagements zur Erhöhung der touristischen Attraktivität aus dem allgemeinen Steuersubstrat, welches mehrheitlich durch die Einwohner bereitgestellt wird, finanzieren, was sich negativ auf ihre steuerliche Wohnortattraktivität auswirkt.

Da als Folge der Annahme der Zweitwohnungsinitiative das Risiko besteht, dass die tourismusinduzierten Einnahmen der Gemeinden in den kommenden Jahren zurückgehen werden und viele touristische Gemeinden sich ähnlich wie Disentis bereits in der Vergangenheit bis an die finanzielle Tragkraft in der Tourismusförderung engagierten, stellt die Weiterführung der in den letzten Jahren gesehenen Abwälzung der Kosten für die Bereitstellung des touristischen Angebots auf die Gemeinde kein zukunftsträchtiges Modell dar.

### Zusammenspiel zwischen den Tourismusakteuren

Hotels und / oder  
Tourismusinfrastruk-  
turen agieren als  
Wirtschaftsmotoren  
der Destination

Die Abbildung auf der Folgeseite bildet schematisch die aus Tourismussicht relevanten Interaktionen in einer Destination ab. Daraus geht hervor, dass die Wirtschaftskraft einer Tourismusdestination durch vier Kundengruppen bestimmt wird. Die Einwohner, die Zweitwohnungseigentümer (ihre Freunde und Bekannten), die Tagesgäste und die Übernachtungsgäste der kommerziellen Beherbergungsbetriebe. Da jede Gruppe in der Destination Geld ausgibt und so dazu beiträgt, das lokale Wirtschaftssystem in Schwung zu halten, gilt grundsätzlich, dass je grösser die einzelnen Gruppen, desto höher ist der Umsatz der Unternehmen bzw. die Wertschöpfung in der Destination. Dabei gilt es jedoch folgende Wirkungszusammenhänge zu beachten:

- Im Gegensatz zu den Gästen haben die Einwohner eine Doppelfunktion. Einerseits sind sie Konsumenten und tragen dadurch zu einer funktionierenden Binnenwirtschaft bei. Andererseits beziehen die meisten von ihnen ihr Geld (in Form eines Lohnes) aus der lokalen Wirtschaft. In dezentralen Regionen mit vergleichsweise geringen Pendlerströmen korreliert die Zahl der Einwohner in der Regel mit der Zahl der Arbeitsplätze in den ansässigen Unternehmen. Zwar führt auch eine Zunahme der Einwohner zu einem zusätzlichen Konsum und damit verbunden zu neuen Arbeitsplätzen. Für eine relevante Steigerung der Wertschöpfung ist die Destination aber primär auf eine Zunahme der Exportleistungen angewiesen. Häufig ist der Tourismus (neben der Stromproduktion) die einzige relevante Exportbranche und damit der wichtigste Wirtschaftsmotor im Dorf.
- Der Zweitwohnungsbau hat in den letzten Jahren in vielen Tourismusorten die Bauwirtschaft angetrieben und in Form von Grundstücksgewinn- und Handänderungssteuern auch beachtliche Einnahmen in die Gemeindekassen gespült. Nach Annahme der Zweitwohnungsinitiative dürfte die Zahl der Zweitwohnungen nun nur noch marginal zunehmen. Wie häufig die einzelne Wohnung genutzt wird, hängt einerseits von den Präferenzen der Eigentümer und andererseits von der Attraktivität der touristischen Infrastrukturen und des Veranstaltungsprogramms ab. Von hohen Frequenzen in den Zweitwohnungen profitieren einerseits die touristischen Infrastrukturen (Eintrittstickets) und andererseits der Detailhandel (Konsum) und die Bauwirtschaft (Renovationen).



Aus den vorstehenden Wirkungszusammenhängen geht hervor, dass die **Höhe der Gästefrequenzen für die wirtschaftliche Entwicklung eines Tourismusortes entscheidend** ist. Voraussetzung für ein hohes Gästeaufkommen ist die Bereitstellung eines attraktiven Angebots an touristischen Infrastrukturen und Dienstleistungen.

### 3.2.2 Alternative Finanzierungsmodelle

Je nach Kräfteverhältnissen stehen unterschiedliche Wege offen

In den nachfolgenden Abschnitten werden zwei Varianten aufgezeigt, durch welche organisatorischen und strukturellen Veränderungen die Finanzierung von Investitionen in und Betrieb der touristischen Infrastrukturen nachhaltig gesichert werden könnte. Bei den beiden Varianten handelt es sich bewusst um zwei Modelle, bei denen ausgehend von zwei unterschiedlichen Ausgangslagen der Handlungsspielraum mit aller Konsequenz ausgeschöpft wird. Selbstverständlich sind verschiedene Zwischenformen zwischen der heutigen Praxis und den beschriebenen Modellen denkbar.

#### Residenzielle Tourismusfinanzierung

Haushalte sichern das Angebot und schaffen attraktive Voraussetzungen für kommerzielle Beherbergungsanbieter

Das Modell der residenziellen Tourismusfinanzierung lehnt sich an das Modell des Golfclubs an. Der Bau und Betrieb eines Golfplatzes ist relativ teuer. Da unklar ist, ob die potentiellen Golfspieler genügend oft zum Golf spielen kommen würden, um den Platz zu betreiben, wurde das Risiko durch das Clubmodell auf die Mitglieder abgewälzt. Statt für jede Runde Golf zu bezahlen, müssen sich die Mitglieder in den Club einkaufen. Durch einen Einkaufsbetrag und die Jahresbeiträge der Mitglieder werden der Betrieb und die Erneuerung des Golfplatzes gesichert, unabhängig davon wie oft die Mitglieder tatsächlich Golf spielen kommen.

Wird das Modell des Golfclubs auf die Tourismusorte übertragen, sind die Wohnungseigentümer die „Mitglieder“, die Tourismusinfrastrukturen der „Golfplatz“. Dies würde bedeuten, dass die Wohnungseigentümer (Einheimische und Zweitwohnungseigentümer) künftig gemeinsam über das touristische Infrastrukturangebot entscheiden und dieses auch mittels eines jährlichen Beitrags finanzieren würden. Abgesehen von den durch die Wohnungseigentümer zu leistenden jährlichen Pauschalbeiträgen würde das Angebot allen Bewohnern der Wohnungen (Eigentümer, Mieter, Gäste) kostenlos zur Verfügung stehen.

Das residenzielle Finanzierungsmodell dürfte insbesondere für Tourismusorte interessant sein, die über eine hohe Anzahl Zweitwohnungen und kaum einen starken bzw. marktfähigen Tourismusbetrieb verfügen. Gegenüber dem Status quo solcher Destinationen würde das residenzielle Finanzierungsmodell folgende Vorteile bringen:

- Die relevanten Tourismusinfrastrukturen könnten langfristig in der von den Wohnungseigentümern gewünschten Qualität erhalten werden.
- Der Gemeindehaushalt könnte finanziell von den notgedrungen übernommenen Aufgaben im Bereich der Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen entlastet werden. Die Gemeinden könnten sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.
- Die kommerziellen Beherbergungsbetriebe sowie die vermietungswilligen Zweitwohnungseigentümer könnten durch den Wegfall der Ticketkosten für die Nutzung der touristischen Infrastrukturen international wettbewerbsfähige Gesamtpakete (bspw. Übernachtung und Skifahren) anbieten, was zu einer Erhöhung der Auslastung führen dürfte. Dies dürfte sich indirekt positiv auf die Wertschöpfung und die Arbeitsplatzsituation im Ort auswirken.
- Das Residenz-Modell kann von den österreichischen Tourismusorten nicht kopiert werden (da sie nicht über eine ausreichende Zahl von Zweitwohnungen verfügen). Es bietet deshalb den Schweizer Tourismusunternehmen die Chance, einen Teil des durch die Hochkosteninsel verursachten Kostennachteils wett zu machen.

Integration der vielen Teilangebote in ein klar geführtes und vermarktetes Gesamtangebot

## Integriertes Resort

Das Modell des integrierten Resorts lehnt sich an das in Nordamerika verbreitete Modell der Organisation der Tourismusorte an. Die Kapazitäten der kommerziellen Beherbergungsbetriebe und das Angebot an touristischen Infrastrukturen werden qualitativ und quantitativ aufeinander abgestimmt. Das ganze Angebot wird aus einer Hand vermarktet, wobei die Erhöhung der Gästefrequenzen insgesamt im Vordergrund steht.

Eine Entwicklung in Richtung integrierte Resort dürfte insbesondere für Tourismusorte interessant sein, die bereits heute von ein bis zwei starken und marktfähigen Tourismusunternehmen (in der Regel die Bergbahn oder renommierte 4-5-Sternhäuser) geprägt sind. Durch schrittweisen Ausbau oder vertikale (und horizontale) Integration könnten diese Lead-Betriebe ihr Angebot zu einem integrierten und konsequent auf die Gästebedürfnisse ausgerichteten Gesamtprodukt ausbauen.

Im Gegensatz zum Status quo besticht dieses Modell durch folgende Vorteile:

- Durch Koordination des Angebots aus einer Hand und Investitionen in marktfähige Infrastrukturen wird die Wettbewerbsfähigkeit des Angebots verbessert. Damit können zusätzliche Frequenzen gewonnen und die Rentabilität der Tourismusinfrastrukturen erhöht werden.
- Durch die Integration entstehen neue Managementaufgaben und Raum für Spezialisierungen. Die Zahl der attraktiven Arbeitsplätze nimmt zu.
- Der Gemeindehaushalt könnte von den notgedrungen übernommenen Aufgaben im Bereich der Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen entlastet werden, da die Rentabilität der Tourismusinfrastrukturen sich verbessern sollte.

Die Umsetzung dieses Modells erfordert das Vorhandensein und den Willen von Unternehmern in diese Richtung zu gehen. Die öffentliche Hand kann diesen Weg nur durch geeignete Rahmenbedingungen unterstützen. Im Gegensatz zur residenziellen Tourismusfinanzierung besteht bei diesem Modell das Risiko, dass den Bedürfnissen der Zweitwohnungseigentümer zu wenig Rechnung getragen wird und die Frequenzen dieser Gästegruppe abnehmen.

## Umgesetzte Modelle

Keines der beiden vorstehend skizzierten Modelle wurde bisher in der Schweiz in aller Konsequenz umgesetzt. Wie die nachfolgenden beiden Spots zeigen, arbeiten aber verschiedene Destinationen in die eine oder auch in beide Richtungen.

Strategische Einigung und operative Bündelung des Angebots

### SPOT 1 – TOURISTISCHE UNTERNEHMUNG GRÄCHEN AG

*In Grächen wurde 2010 die touristische Unternehmung Grächen AG (TUG) gegründet. Dieser gehören die Bergbahn, die Tourismusorganisation (touristische Vermarktung) sowie sechs Gastronomiebetriebe am Berg an. Das Unternehmen hat die Aufgaben von Grächen Tourismus in einem Leistungsauftrag sowie die touristischen Aufgaben der Burgergemeinde durch einen Managementvertrag übernommen.*

*In den ersten Jahren hat die TUG primär in die Erneuerung der Infrastruktur am Berg sowie in die Positionierung von Grächen als Familiendestination investiert. In den kommenden Jahren soll der Fokus vermehrt auf die Erhöhung der Logiernächte gelegt werden. Dazu sollen eine Vermietungsagentur für Ferienwohnungen gegründet und ein Family Hostel gebaut werden. Ziel ist es, dass die TUG künftig das ganze Leistungsportfolio anbieten kann.*

*Vieles deutet daraufhin, dass die touristische Unternehmung Grächen auf eine Angebotsbereitstellung und –vermarktung im Sinne eines integrierten Resorts hinarbeitet. Die Erfahrungen der TUG deuten auch bereits daraufhin, dass durch Bündelung der Kräfte in einem Unternehmen Kosten eingespart und wichtige Projekte rascher umgesetzt werden können. Durch breite Abstützung des Aktionariats der TUG bei den Einheimischen und den Zweitwohnungseigentümern, hat die TUG gleichzeitig auch einige Aspekte des residenziellen Finanzierungsmodells aufgenommen.*

Reduktion der Risiken und der Kapitalkosten durch Einbezug der Gemeinden

#### SPOT 2 – WEISSE ARENA GRUPPE UND DIE FINANZ INFRA AG DER GEMEINDEN

*Die Weisse Arena Gruppe ist eine integrierte Dienstleistungsunternehmung. Zur Unternehmensgruppe gehören eine Bergbahnunternehmung, Hotel- und Gastronomiebetriebe, die Vermietung und der Verkauf von Sportausrüstung, eine Ski- und Snowboardschule sowie eine Managementgesellschaft. Darüber hinaus ist die Weisse Arena Gruppe für die Vermarktung der Destination Flims Laax Falera verantwortlich. Obwohl die Weisse Arena das ganze Angebot aus einer Hand bieten kann, ist es auch für sie herausfordernd, die grossen Investitionen in die stetige Modernisierung am Berg aus eigener Kraft zu tätigen. Im Februar 2005 hat die Weisse Arena Gruppe deshalb zusammen mit den drei Gemeinden Flims, Laax und Falera, die Finanz Infra AG gegründet. Zwischen 2005 und 2012 hat die Finanz Infra AG rund CHF 27 Mio. in die Beschneidung und in neue Pisten investiert. Durch das Engagement der Gemeinden konnte die Weisse Arena Gruppe ihre eigenen Mittel vollständig in die Erneuerung der Bahnanlagen investieren und im gleichen Zeitraum selber vier neue Sesselbahnen realisieren.*

*Im Gegensatz zum skizzierten Modell der residenziellen Tourismusfinanzierung, wo die touristischen Infrastrukturen durch jährliche Betriebsbeiträge finanziert würden, beschränkt sich das Engagement der Gemeinden in der Finanz Infra AG auf die Bereitstellung des Kapitals (Aktienkapital und Bankgarantien). Sämtliche anfallenden Kosten für den Betrieb, die Zinsen und die Abschreibungen der Beschneidungsanlagen bzw. der neuen Pisten konnten nämlich bisher von der Weissen Arena Gruppe gedeckt werden. Diese profitierte einzig von der Kapitalspritze und den attraktiveren Zinskonditionen.*

### 3.2.3 Rolle der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand kann mittels folgender Instrumente zur nachhaltigen Sicherstellung von Bau und Betrieb eines bedürfnisgerechten Angebots an touristischen Infrastrukturen beitragen.

#### Strategische Diskussion anstossen

Proaktive Klärung der wichtigen Fragen, um überstürzte Rettungsaktionen zu vermeiden

Da die Erarbeitung eines mehrheitsfähigen Konzepts zur mittel- bis langfristigen Sicherung der Finanzierung der touristischen Infrastrukturen mehrere Jahre in Anspruch nehmen dürfte, sollten die Gemeinden bzw. Destinationen nicht auf den nächsten Hilfeschrei eines wichtigen Tourismusbetriebs warten, sondern die Klärung der strategischen Fragen zum Erhalt der Attraktivität des Tourismusortes zeitnah in Angriff nehmen.

Im Vordergrund dürfte dabei die Suche nach Antworten auf folgende Fragen stehen:

- Welche touristischen Infrastrukturen bzw. Angebote braucht die Destination zwingend?
- Wem gehören diese und wie werden sie finanziert? Falls die Finanzierung mittelfristig gefährdet sein sollte: welche Alternativen zur heutigen Eigentums- und Finanzierungsstrukturen bestehen?
- Wer entscheidet über die Qualität und Weiterentwicklung der Angebote?

Während das Anstossen der Diskussion sowie das Sicherstellen des Einbezugs aller wichtigen Stakeholder primär Aufgabe der Gemeinden bzw. der lokalen Tourismusorganisation ist, wäre es denkbar, dass sich die Kantone durch Unterstützung von Pilotprojekten mit Wissen oder durch (Mit-)finanzierung von Coaching-Leistungen ebenfalls engagieren.

## Finanzielle Beiträge

Falls mangels Rentabilität private Investoren fehlen, die touristische Infrastruktur für den lokalen Wirtschaftskreislauf aber als bedeutend eingestuft wird, kann die öffentliche Hand den Erhalt eines attraktiven Angebots mittels folgender Instrumente fördern:

- **Darlehen:** Etabliert haben sich bei touristischen Infrastrukturen Darlehen über die NRP von Bund und Kanton (à-fonds-perdu oder zinslos) und in der Hotellerie Darlehen der SGH (zu Vorzugskonditionen).
- **Gemeinde als (Mit-)eigentümerin:** In der Regel trägt die Gemeinde dabei einen relevanten Teil des Risikos und sorgt so indirekt auch über deutlich bessere Konditionen für das Unternehmen am Kapitalmarkt.
- **Betriebsbeiträge:** Dabei kommen sowohl Modelle mit jährlichen Betriebsbeiträgen im Rahmen eines kommunalen Leistungsauftrages als auch bedarfsbezogene Defizitgarantien durch die Gemeinde zum Einsatz

Auf Stufe Bund und Kanton existieren bereits klare Programme (NRP, SGH, Innotour) zur Förderung der touristischen Infrastrukturen und Kooperationen. Entsprechende Mittel wurden eingestellt. Allenfalls kann überlegt werden, ob die Vergabe dieser kantonalen bzw. nationalen Fördergelder künftig durch Anreize zur vorgängigen Erschliessung des lokalen Finanzierungspotentials ergänzt werden soll.

Auf Stufe Gemeinde erfolgte das Engagement bisher vielerorts aus dem laufenden Gemeindehaushalt. Da aufgrund der Annahme der Zweitwohnungsinitiative die Steuereinnahmen in vielen Tourismusorten in den kommenden Jahren eher rückläufig sein dürften, sollten sich die Gemeinden vermehrt mit der Frage nach dem Bedarf und ihren Möglichkeiten zur Erschliessung zusätzlicher Einnahmen zur Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen bzw. –dienstleistungen auseinandersetzen. Ansatzpunkte zur Generierung zusätzlicher kommunaler Einnahmen bestehen durch Erhöhung der Kurtaxen, Erhöhung der allgemeinen Steuern oder Einführung einer spezifischen Tourismussteuer. Wie anspruchsvoll ein Prozess zur gezielten tourismusbezogenen Erhöhung der kommunalen Einnahmen sein kann, zeigen die nachfolgend skizzierten Erfahrungen aus Anniviers.

### SPOT 3 –ANNIVIERS UND DER FINANZIELLE EINBEZUG DER ZWEITWOHNUNGSEIGENTÜMER

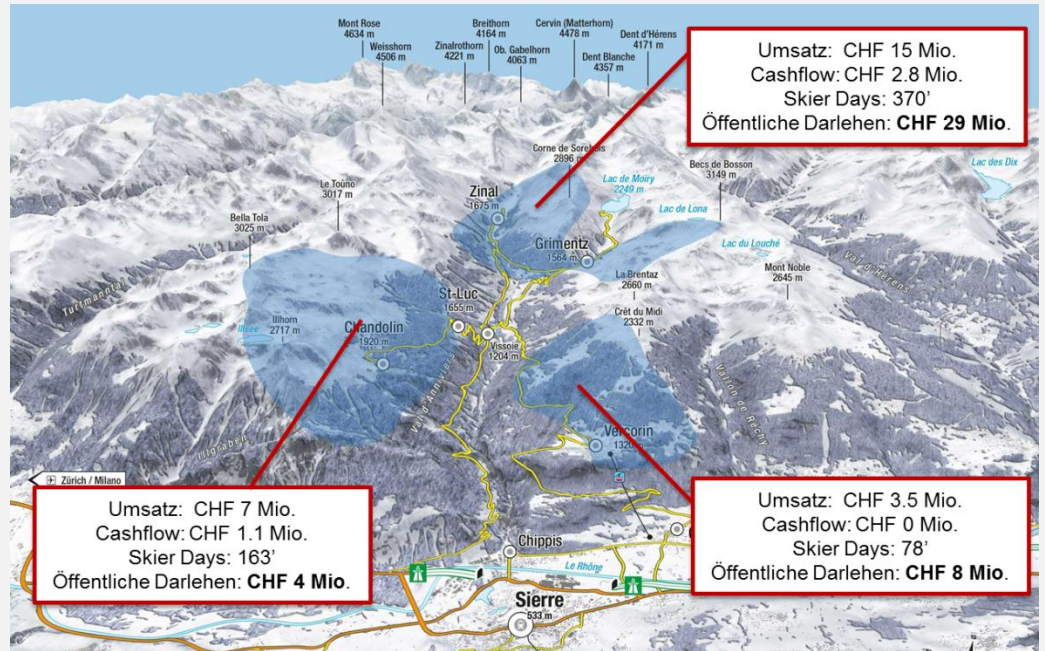
*Die Gemeinde Anniviers verfügt über rund 2'700 Einwohner und 30'000 Gästebetten, ein Grossteil davon in den 4'200 Zweitwohnungen. Mit Blick auf die (touristische) Infrastruktur ist die Gemeinde Mehrheitsaktionärin der Bergbahn und hat dieser darüber hinaus ein Darlehen von CHF 20 Mio. zur Verfügung gestellt. Zudem trägt die Gemeinde die jährlichen Kosten für den gratis Skibus, zur Bereitstellung der Sport- und Freizeitanlagen sowie für den Unterhalt der Wasserleitungen, von über 300km Strassen und 450km Wanderwegen.*

*Heute belaufen sich allein die Kosten des Tourismussektors in der Gemeinde Anniviers auf über CHF 9 Mio. pro Jahr. Sie werden zu etwa 70% von den Einwohnern bezahlt. Um dem Verlust von Arbeitsplätzen und der Abwanderung der Einheimischen Einhalt zu gewähren, sind weitere beträchtliche Investitionen in den Tourismus nötig. In den letzten Jahren sind die Einnahmen der Gemeinde (Einkommenssteuern, Einnahmen aus der Wasserkraft) aber massgeblich gesunken.*

*Da die Gemeinde die notwendigen Ausgaben zur Verbesserung der Tourismusinfrastruktur mit den aktuellen Steuereinnahmen nicht mehr stemmen kann, sucht sie seit einigen Jahren nach Wegen, wie die Zweitwohnungseigentümer stärker in die Finanzierung eingebunden werden können.*

*2013 hat sie ein Reglement für die Einführung einer Zweitwohnungstaxe erlassen, welches jedoch aufgrund des grossen Widerstands der Zweitwohnungseigentümer nicht umgesetzt wurde. Im Dezember 2014 hat die Urversammlung nun beschlossen, die Zweitwohnungen mit einer einheitlichen und pauschalen Kurtaxe zu besteuern, welche sowohl die nächtebezogene Kurtaxe, die touristische Promotionstaxe für die Vermieter bzw. die aktuelle Pauschale für Eigentümer als auch die 2013 eingeführte Zweitwohnungssteuer ersetzen soll.*

Abb. 13 Val d'Anniviers mit seinen drei Skigebieten



Quelle: [www.rma.ch/](http://www.rma.ch/)

Das neue Regelwerk zur pauschalen Kurtaxe sieht vor, dass künftig eine Abgabe von CHF 300 für eine 1-2 Zimmerwohnung bis CHF 1'500 für eine 6-Zimmerwohnung erhoben werden soll. Diese Abgabe scheint im Vergleich mit den in anderen Schweizer Tourismusregionen üblichen Pauschalabgaben moderat. Gleichzeitig erwartet die Gemeinde künftige Mehreinlagen von ca. CHF 2.8 Mio., wodurch die Zweitwohnungseigentümer entscheidend zur nötigen Erneuerung der Tourismusinfrastrukturen beitragen würden.

### Rechtliche Grundlagen verbessern

Der Bund oder die Kantone könnten die Gemeinden bei der Erschliessung zusätzlicher Einnahmequellen zur Finanzierung der Aufgaben im Bereiche der Tourismusinfrastrukturen unterstützen, indem sie die rechtlichen Grundlagen in folgenden Bereichen gezielt verbessern würden:

- **Zweitwohnungsabgabe:** Zwar hat der Bundesgerichtsentscheid zu Silvaplana gezeigt, dass es für Gemeinden rechtlich bereits heute möglich ist, eine Zweitwohnungsabgabe einzuführen. Durch Schaffung eines klaren kantonalen oder nationalen Rahmens könnte die Akzeptanzfindung jedoch massgeblich verbessert und die Gemeinden auf ihrer Suche nach einem gangbaren Weg unterstützt werden.
- **Liegenschaftssteuer:** Alternativ zur Schaffung einer rechtlichen Grundlage zur Erhebung einer Zweitwohnungsabgabe, könnte auch über die Schaffung einer Möglichkeit zur Erhebung einer abgestuften Liegenschaftssteuer (Erst- / Zweitwohnung) nachgedacht werden.
- **Kurtaxen und TFA-Reglemente:** Statt die touristischen Infrastrukturen über Steuergelder zu finanzieren, könnten auch die Kurtaxen- und TFA-Gelder dazu verwendet werden. Voraussetzung dafür wäre aber eine entsprechende Anpassung der damit verbundenen Reglemente und Gesetze, insbesondere die in gewissen Kantonen verbreitete Aufhebung der Maximalbeträge pro Logiernacht.

### 3.3 Erkenntnisse des Forumstages

Anlässlich des Forums wurden in den beiden Workshops „Finanzierungskreisläufe in Destinationen“ folgende Fragen (→ Kapitel 3.3.1) und Thesen (→ Kapitel 3.3.2) zur Diskussion gestellt:

Am Ende des Abschnittes finden Sie die Kernerkenntnisse aus der Diskussion kurz zusammengefasst (→ Kapitel 3.3.3).

#### 3.3.1 Fragen

- Teilen Sie die Einschätzung, dass es in vielen Tourismusorten neuer Geschäftsmodelle bedarf, um die Qualität des touristischen Angebots zu erhalten?
- Ist die Idee, mit neuen Geschäftsmodellen primär bei den touristischen Infrastrukturbetrieben (Bergbahnen, Bäder, Kongresszentren, etc.) anzusetzen richtig? Welche Alternativen dazu sehen Sie?
- Welche Erkenntnisse zu möglichen und sinnvollen Geschäftsmodellentwicklungen ziehen Sie aus den gezeigten Fallbeispielen (Laax, Grächen, Anniviers)?
- Wie können die verschiedenen Akteure dazu beitragen, die Finanzierungskreisläufe in den Destinationen wieder ins Lot zu bringen?
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit vermehrt zukunftsfähige Geschäftsmodelle entstehen?

#### 3.3.2 Thesen

##### Rechtliche Grundsätze

Die Politik soll rechtliche Grundlagen zur Erhebung kommunaler Abgaben oder Steuern von Zweitwohnungseigentümern verbessern und an eine Verwendung zur Finanzierung touristischer Infrastrukturen und Dienstleistungen binden. Gleichzeitig sollen Grundlagen für die Mitsprache von Zweitwohnungseigentümer bei der Verwendung der Mittel resp. der Gestaltung des von der Gemeinde finanzierten touristischen Infrastrukturangebots geschaffen werden.

##### Finanzielle Beiträge

Tourismusprojekte, die darauf abzielen, die lokalen Möglichkeiten zur koordinierten Angebotsentwicklung und Finanzierung zu nutzen, sollen von der öffentlichen Hand als prioritäre Projekte eingestuft und falls sinnvoll mit Vorzugskonditionen unterstützt werden.

#### 3.3.3 Erkenntnisse aus der Diskussion

Sowohl in Grächen als auch in Anniviers ist das präsentierte Modell aus der Not und der vorhandenen Akteurkonstellation und nicht aufgrund klarer Modellpräferenzen entstanden. Im Vordergrund stand in beiden Fällen die Sicherung der Zukunft der Bergbahnen, welche im lokalen touristischen System eine Motorfunktion mit der Bedeutung von „too big to fail“ innehaben.

Zwar können die präsentierten Modelle nicht 1:1 auf andere Tourismusorte übertragen werden, sie geben aber wichtige Hinweise, wo mit der Lösungssuche gestartet werden sollte. In diesem Sinne scheint insbesondere auch eine vermehrte Auseinandersetzung mit folgenden Punkten wichtig:

Wissen zu Rollen der verschiedenen Akteure und ihres Zusammenspiels vertiefen

- Das vermehrte Verständnis des Zusammenspiels der verschiedenen Akteure als Teil eines Gesamtsystems, in welchem jedem Akteur / Partner eine spezifische Rolle zukommt, ist Voraussetzung für das Finden zukunftsfähiger Finanzierungsmodelle für touristische Infrastrukturen.
- Zweitwohnungseigentümer und Einheimische sind wichtige Stakeholder und deshalb in den Lösungsfindungsprozess einzubinden. Die Einbindung erfordert nicht nur das Abschöpfen finanzieller Beiträge, sondern auch das Zugeständnis von Mitsprachemöglichkeiten.
- Die Suche nach neuen Lösungen erfordert die Bereitschaft bestehende Strukturen aufzubrechen und schwierige Themen auf der Suche nach einem neuen Konsens auszudiskutieren. Um diese Hürde nehmen zu können, braucht es Persönlichkeiten, welche vom neuen Modell überzeugt sind und bereit sind, sich mit aller Kraft dafür einzusetzen, gleichzeitig aber auch die Fähigkeit besitzen, anderen Akteuren und ihren Anliegen genügend Raum zu geben, dass diese für die neue Lösung gewonnen werden können.

Den Thesen aus dem vorstehenden Kapitel begegneten die Anwesenden skeptisch. Gleichzeitig zeigten die Wortmeldungen, dass das Thema als sehr wichtig eingestuft wird und viele Teilnehmer eine weitere Bearbeitung wünschen. Dabei stehen insbesondere folgende Arbeiten im Vordergrund.

Mit Blick auf das Themenfeld einer stärkeren Vertikalisierung der Strukturen, mit dem Ziel die Destinationen zu „rekommerzialisieren“, gilt es ausgehend von den bestehenden Erfahrungen in der Schweiz herauszuarbeiten, was den Übergang von den heutigen in stärker vertikalisierte Strukturen hemmt, bzw. welche Hürden es zu nehmen gilt.

Um überhaupt eine sachliche Diskussion zu ermöglichen, steht bei der residenziellen Finanzierung die Enttabuisierung der Thematik im Vordergrund. Ein Ansatzpunkt dazu könnte das umfassende und dadurch Transparenz schaffende Aufzeigen der heutigen Finanzierungspraxis (Finanzierung der touristischen Infrastrukturen über staatliche Darlehen, kommunale Defizitbeiträge u.ä.) sein. Eine solche Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Wirkungszusammenhängen zur finanziellen Lage der touristischen Infrastrukturbetriebe könnte zur Aufgabe lang gepflegter Meinungen führen und so den Weg für neue Überlegungen ebnen.

Die Branche würde es begrüßen, wenn der Bund bei der Erarbeitung und Diffusion des notwendigen Wissens eine prägende Rolle einnehmen würde.



## 4 Crowdfunding – neue Möglichkeiten für Publikumsfinanzierungen

### 4.1 Ausgangslage und Problemstellung

#### 4.1.1 Ausgangslage

Crowdfunding übers Internet hat neue Möglichkeiten eröffnet

Investitionen in den Schweizer Tourismus sind in der Regel mit hohen Risiken und eher schwachen Renditen verbunden. Aufgrund ihres für viele Leute hohen emotionalen Wertes verfügen die meisten Projekte aber über eine gute Basis für eine breite Publikumsfinanzierung.

Mit dem internetbasierten Crowdfunding ist in den letzten Jahren ein neues Instrument zur kostengünstigen Suche nach potentiellen Kapitalgebern für breit abgestützte Publikumsfinanzierungen entstanden. Dieses Instrument könnte auch für die Finanzierung von Tourismusprojekten eine Chance darstellen.

#### 4.1.2 Fragestellung

Vor diesem Hintergrund setzt sich das vorliegende Papier vertieft mit den Möglichkeiten und Herausforderungen zur Gewinnung neuer Investoren übers Internet auseinander. Es beantwortet dazu primär folgende Fragen:

- Was ist Crowdfunding und welche Bedeutung kommt dieser neuen Finanzierungsmethode zu?
- Welche Chancen und Herausforderungen bietet das Crowdfunding für den Schweizer Tourismus?
- Wie kann die öffentliche Hand die Finanzierung von Tourismusinvestitionen durch Crowdfunding fördern?

## 4.2 Crowdfunding und seine Bedeutung

Da Crowdfunding in der Schweiz ein neueres Phänomen darstellt, werden in den nachfolgenden Kapiteln kurz die Eckwerte dieser Finanzierungsmethode erläutert. Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Eckwerte des Crowdfundings (→ Kapitel 4.2.1)
- Motive für Crowdfunding-Kampagnen (→ Kapitel 4.2.2)
- Nationale und internationale Bedeutung des Crowdfunding als Finanzierungsinstrument (→ Kapitel 4.2.3)

### 4.2.1 Eckwerte des Crowdfundings

Internetbasierte Vermittlung zwischen Kleininvestoren und Kapitalnehmern

Crowdfunding ist eine Art der Geldbeschaffung (Finanzierung), bei der das Kapital durch Beteiligung einer Vielzahl von Menschen (Crowd), welche in der Regel je einen kleinen Beitrag beisteuern, zusammenkommt. In der Regel wird Crowdfunding heute für die Suche von Kapital für klar definierte Projekte (Kampagne) über das Internet verwendet. Für die internetbasierte Kommunikation zwischen Investor und Kapitalnehmer übernimmt eine Crowdfunding-Plattform die Rolle des Intermediärs. Sie wird dafür durch eine Vermittlungsprovision (meistens ein Prozentsatz des gesammelten Betrags) abgegolten.

Je nach Art der angebotenen Gegenleistung für das Kapital werden beim Crowdfunding folgende Unterkategorien unterschieden:

- **Crowdinvesting:** Beim Crowdinvesting geht es oft weniger um das Finanzieren eines Projektes, als um die Beschaffung von Eigen- oder Mezzanine-Kapital für Firmen in einem frühen Entwicklungsstadium (Start-ups) oder solche mit einem beachtlichen Kapitalerhöhungsbedarf. Als Gegenleistung erhalten Investoren Anteile am Unternehmen (Aktien) oder sie partizipieren am Erfolg des Unternehmens im Falle von mezzaninen Finanzierungen.
- **Crowdlending:** Beim Crowdlending steht die Suche nach einem Kredit für ein bestimmtes Projekt im Vordergrund. Als Gegenleistung für die Kreditgewährung erhalten die Darlehensgeber Zinszahlungen, die abhängig vom Risiko des Kapitalnehmers unterschiedlich hoch sind. In der Regel werden die Zinsen ausbezahlt. In Anlehnung an das nachfolgend beschriebene Crowdsupporting treten aber auch Projekte mit Naturalverzinsung (bspw. jährliche Gutscheine zum Leistungsbezug) auf.
- **Crowdsupporting:** Beim Crowdsupporting erhält der Investor eine nicht-monetäre Gegenleistung. Der Kreativität der Kapitalsuchenden sind dabei keine Grenzen gesetzt. Im Vordergrund stehen meist Gegenleistungen in Form von mit dem Projekt verbundenen Produkten oder Dienstleistungen (bspw. Einladungen zu Veranstaltungen, Spezialeditionen, VIP-Behandlung, etc.).
- **Crowddonating:** Die hier bezahlten Unterstützungsbeiträge sind reine Spenden, welche in der Regel nicht mit Gegenleistungen verknüpft sind. Crowddonating Kampagnen werden in der Regel für soziale, karitative oder kulturelle Projekte lanciert. Eine klare Abgrenzung zur vorstehenden Kategorie ist in der Praxis schwierig.

### 4.2.2 Motive für Crowdfunding-Kampagnen

Für Kapitalnehmer und Investoren sind neben monetären auch nicht-monetäre Aspekte wichtig

Aus Sicht der Kapitalnehmer bieten Crowdfunding-Kampagnen neben den finanziellen (Zugang zum gesuchten Kapital) auch nicht-finanzielle Vorteile. Durch Lancierung einer Crowdfunding-Kampagne treten Unternehmen mit ihren potenziellen Kunden in einen direkten Dialog. Je nach Gestaltung der Gegenleistung kann der Marktwert eines neuen Produktes bzw. einer neuen Dienstleistung frühzeitig getestet oder eine stärkere Kundenbindung erwirkt werden. Die Publikation guter respektive besonders innovativer Projekte kann zu einer Steigerung der Bekanntheit oder allenfalls auch zu einer Image-

verbesserung des Unternehmens beitragen. Darüber hinaus kann es durch Crowdfunding gelingen, Kapital für Ideen zu finden, welche nicht zu dem von den klassischen Geldgebern geforderten Modell passen.

Auch die Motive der Investoren können in finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte unterteilt werden. Deren Bedeutung hängt massgeblich von der jeweiligen Crowdfunding-Kategorie ab. Im Bereich des Crowdinvesting und Crowdlending verfolgen die Investoren fast ausschliesslich finanzielle Ziele. Sie erwarten als Gegenleistung für die Anlage eine risikogerechte Rendite. Im Bereich Crowdsupporting und Crowddonating stehen meist nicht-monetäre Motive im Vordergrund. Diese können jedoch je nach Gegenleistung von rein philanthropischen Anreizen, über Möglichkeiten für einen speziellen Produktbezug (früher, mit exklusiver Ausstattung, zu einem besseren Preis) bis hin zu reinem Spass reichen.

### 4.2.3 Nationale und internationale Bedeutung

In der Schweiz ist Crowdfunding erst im Aufbau

Gemäss Zahlen von Massolution<sup>5</sup> betrug das weltweite Volumen der mithilfe von Crowdfunding vermittelten Gelder 2014 rund USD 16.2 Mrd. Mit rund USD 9.5 Mrd. entfiel mehr als 50% des Marktvolumens auf Nordamerika, Asien und Europa folgten mit je etwas über USD 3.2 Mrd., wobei in Europa 80% des Marktvolumens auf Grossbritannien entfällt.

In der Schweiz steckt der Crowdfunding Markt noch in den Kinderschuhen. Trotz hoher Wachstumsraten vermittelten die rund 30 in der Schweiz ansässigen Crowdfunding-Plattformen 2014 nur CHF 15.8 Mio.<sup>6</sup> Im Gegensatz zu weiter entwickelten Ländern, wo die Crowdfunding-Plattformen beginnen, ihre Geschäftsmodelle zu optimieren und um die Kernleistungen herum neue Funktionen und Services anzubieten (bspw. Autoinvest Funktionen, Versicherungsschutz, etc.), beschäftigen sich in der Schweiz auch grössere Plattformen noch immer mit der Frage, wie das Geschäftsmodell zumindest kostendeckend betrieben werden kann. Das stetige und rasante Marktwachstum lässt jedoch vermuten, dass sich Crowdfunding in der Schweiz in den nächsten Jahren ebenfalls zu einem wichtigen Kapitalbeschaffungsweg entwickeln könnte. Insbesondere vor dem Hintergrund des anhaltenden Tiefzinsumfeldes ist davon auszugehen, dass Investoren weiterhin bzw. bei Einführung von Negativzinsen noch verstärkt nach alternativen Investitionsmöglichkeiten suchen werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Eckwerte der wichtigsten in der Schweiz tätigen Crowdfunding-Plattformen.

Tab. 1 Übersicht Crowdfunding-Plattformen Schweiz

	Plattform	Zielmarkt	Anzahl Mitarbeiter (VZÄ)	Gebühr auf Auszahlungsbetrag
Crowdinvesting	c-crowd	Schweiz	1	10%
	Companisto	International (Start-ups und Immobilien)	2 (in CH)	10%
	Investiere	Europa – Hightech und ICT	9	6.5%
	Startnext			4%
	Swiss-Crowd	Real estate in CH, I, USA, Asien, Russland	3	5%

<sup>5</sup> Massolution (2015) – The Crowdfunding Industry Report

<sup>6</sup> HSLU - IFZ (2015) – Crowdfunding Monitoring Schweiz 2015

	Plattform	Zielmarkt	Anzahl Mitarbeiter (VZÄ)	Gebühr auf Auszahlungsbetrag
Crowdlending	Cashare (Crowdlending und -supporting)	Schweiz	4.3	1.5% - 5
	CreditGate24	Schweiz	20	0.8% - 2.8%
	Direct-lending			1 - 3%
	Veolis	Cleantech	2	Grundgebühr + 6.5% SuccessFee
	Wecan.fund	Schweiz	5	4%
Crowdsupporting / Crowddonating	100-days	Schweiz	1.2	5%
	Miteinandererfolgreich (BLKB)	Deutschschweiz	3	10%
	DonoBo	Privatpersonen und Hilfsorganisationen	0	5%
	feinfunding			Fixpreis + 0-3% Kommission
	GivenGain	Weltweit (NGO und Privatpersonen)	5	2% - 5%
	GoHeidi	Schweiz	0	9.5%
	I believe in you	Sport (CH, A)	2.65	9%
	Indiegogo (Life)			4% bei erreichtem Ziel
	International Create Challenge	weltweit	0.1	5%
	Kickstarter			8%
	Moboo	weltweit	1	10%
	Progettiamo	Tessin	1	Durch Sponsoren finanziert
	ProjektStarter	Schweiz / Kreativität, Junge (<25Jahre)	4	8% / 5%
	Sosense	Weltweit	6	10%
	Startnext	DE, A, CH (kreativ, nachhaltig)	10	4% + Startgebühr
Wemakeit	CH, DE, A, F	6.2	10%	

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf dem Crowdfunding Monitor 2015 der HSLU (IFZ)

Kleinprojekte ohne finanzielle Renditeaussichten im Vordergrund

Im Vergleich mit herkömmlichen Finanzierungen liegt das Investitionsvolumen pro Projekt und die Investition pro Investor in Crowdfunding Projekten relativ tief. Die höchste in Europa je finanzierte Crowdfunding-Summe erzielte das Luxusresort Weissen Haus, welche über die Plattform Companisto zwischen Juli 2014 und März 2015 EUR 7.4 Mio. aufnahm.

Gemäss Crowdfunding Monitor der HSLU entfielen in der Schweiz mit CHF 7.7 Mio. 2014 knapp 50% des Marktes auf die 854 erfolgreich finanzierten Kampagnen des Teilmarktes Crowdsupporting / Crowddonating. Dabei lag das durchschnittliche Finanzierungsvolumen pro Projekt bei CHF 9'000. Die durchschnittliche Investitionssumme pro Investor knapp über CHF 100.

Im Teilbereich Crowdinvesting wurden in der Schweiz 2014 nur 10 Kampagnen abgewickelt. Das Investitionsvolumen pro Projekt lag jedoch mit CHF 460'000 deutlich höher als in den anderen Teilbereichen. Der Teilbereich Crowdlending ist mit einem Volumen von CHF 3.5 Mio. und 214 Kampagnen trotz überdurchschnittlichem Wachstum im letzten Jahr erst ein kleiner Nischenmarkt (der Schweizer Konsumkreditmarkt lag 2014 insgesamt bei CHF 3.9 Mrd.).

### 4.3 Chancen und Herausforderungen für den Schweizer Tourismus

Ausgehend von den zwei nachfolgend dargestellten, erfolgreich mittels Crowdfunding finanzierten Tourismusprojekten werden in den folgenden beiden Teilkapiteln die Chancen und Herausforderungen einer Crowd Finanzierung für Tourismusprojekte in der Schweiz erörtert.

Finanzierung des Wellnesserlebnisses durch die künftigen Gäste

#### SPOT 1 – MAYA BOUTIQUE HÔTEL IN NAX UND DIE CROWDSUPPORTING-PLATTFORM 100-DAYS

Das am Eingang des Val d'Hérens gelegene Maya Boutique Hotel ist das erste Hotel in Europa, das komplett aus Strohballen gebaut ist. Damit das Hotel mit seinen 8 Zimmern, seinen Gästen auch ein Wellnesserlebnis bieten kann, haben die Hoteliers ihr Projekt für den Bau einer Fasssauna, welche später um eine Ruhezone ergänzt und durch Installation einer Fotovoltaikanlage autark betrieben werden soll, auf der Crowdsupporting-Plattform 100-Days ausgeschrieben.

Für den Bau der Fasssauna wurde ein Betrag von CHF 9'500 benötigt. Für die Einrichtung des gesamten Wellnessbereichs inkl. Fotovoltaikanlage eine Summe von CHF 45'000.

Abb. 14 Blick auf den mittels Crowdfunding finanzierten Wellnessbereich



Quelle: <http://de.maya-boutique-hotel.ch/>

In knapp 100 Tagen kamen auf der Crowdsupporting-Plattform durch 64 Personen etwas über CHF 23'000 zusammen. Dadurch konnte die Sauna und der Wellnessbereich eingerichtet werden. Als Gegenleistung erhielten die Teilnehmer einen Geschenkgutschein im Wert des von ihnen einbezahlten Betrags bzw. ab CHF 250 gab es auch verschieden grosse Übernachtungspakete.

Abb. 15 Überblick über die Darstellung der offerierten Gegenleistung

Intro Projekt Initiator News Booster Goodies <http://www.100-days.net/de/projek> TEILEN

## STROHBALLENHOTEL

FASSSAUNA UND PHOTOVOLTAIKANLAGE - WELLNESS IN DER NATUR

Projektsprache wechseln DE / EN / FR

**64 BOOSTER**

**23'030 CHF**  
242,4% FINANZIERT!

**100-DAYS.NET GRATULIERT!**  
LETZTE NEWS ZUM PROJEKT ...

**GOODIES**

**CHF 20** **EINMAL SAUNA IN DER NATUR!**  
Für 20 CHF bekommt ihr bei einem Aufenthalt im Maya Boutique Hotel, eine Stunde gratis in der von euch mitfinanzierten Fasssauna mitten in der Natur.

**CHF 50** **GESCHENKGUTSCHEIN ÜBER 50 CHF**  
Für 50 CHF bekommt ihr einen Gutschein über diesen Betrag, den ihr selbst bei einem Aufenthalt im Maya Boutique Hotel verwenden könnt oder einfach zum Verschenken. Dein Name erscheint (falls Du es wünschst) auf einem Artikel in unserem Blog [www.mayaboutiquehote...](http://www.mayaboutiquehote...) Firmen können uns ihr Logo schicken, das wir gerne posten wollen.

Quelle: <http://www.100-days.net/de/projekt/strohballenhotel/goodies>

Finanzierung des Flowtrails durch das lokale Gewerbe und interessierte Biker

### SPOT 2 – NEUBAU FLOWTRAIL LEUKERBAD UND DIE CROWDSUPPORTING-PLATTFORM CASHARE

Mit dem Bau des Flowtrails Leukerbad wollten die Torrent-Bahnen ihr Sommerangebot verbessern, um auch im Sommer in die Gewinnzone kommen. Die Baukosten wurden auf CHF 160'000 budgetiert und die jährlichen Betriebskosten mit CHF 25'000 veranschlagt. Um die Rechnung der Bahnen nicht zu belasten, soll der Bau des Trails durch Partnerschaften und Werbung, die Betriebskosten durch Werbebeiträge finanziert werden.

Abb. 16 Projektbeschreibung auf der Plattform Cashare

Projektdetails Galerie **10** Updates **9** Kommentare **2** Supporter **162**

## Neubau Flowtrail Leukerbad

Texte en français

Projektdetails | Projekt #840 | Modeste

**CHF 91'255.-**  
 114.0 %  
 von gesuchten CHF 80'000.- erreicht

**162**  
 Supporter  
 Finanzierung beendet

**Jetzt Supporten**  
 (ab mindestens CHF 10.-)

### Ihr Support

**CHF 30.-**  
**Dankeschreiben & Infos**  
 Biken finde ich gut. Ich unterstütze das Projekt in Leukerbad, weil ich gerne mit dem Bike unterwegs bin und hier auch einen kleinen Beitrag leisten möchte. Ich erhalte ein Dankeschreiben und regelmäßige Informationen zum Projekt. Auf weitere Gegenleistungen verzichte ich.

**Geschätzte Auslieferung: Juli 2015**  
**9 Supporter**

**CHF 60.-**  
**Mitgliedschaft Torrentfreunde**  
 Ich bin ein Fan vom Flowtrail Leukerbad.

Kontaktadresse: Torrent-Bahnen Leukerbad-Albinen AG  
 Postfach 128  
 3954 Leukerbad

Kontaktperson: Modeste Jossen

Quelle: [https://www.cashare.ch/de/creative\\_project/funding/840](https://www.cashare.ch/de/creative_project/funding/840)

Zur Finanzierung des Projekts haben die Projektinitianten eine breite Abstützung gesucht. Parallel zur Kapitalsuche über die Plattform Cashare, haben sie auch die öffentliche Hand, Partnerunternehmen und Werbepartner um Unterstützung ersucht. Die ersten Erfolge auf der Crowdfunding-Plattform waren Voraussetzung, dass sich die öffentliche Hand bereit erklärte, 50% der Baukosten zu übernehmen. Die anderen 50% der Baukosten kamen zwischen dem 24. März und dem 16. Juni 2015 auf Cashare durch 162 Unterstützter zusammen, welche mit insgesamt CHF 91'225 dazu beitrugen, dass Ende Juni mit dem Bau des Trails begonnen werden konnte.

Den Supportern wurde keine monetäre Gegenleistung, sondern je nach Beitragshöhe ein persönliches Dankeschreiben, eine Einladung zum Eröffnungsevent oder der Vermerk auf einer Ehrentafel geboten.

Wie die Liste der Supporter zeigt, haben sich einerseits Privatpersonen mit kleineren Beiträgen (meist CHF 100-200) und andererseits lokale Gewerbebetriebe, umliegende Gemeinden und Radsportgeschäfte mit grösseren Beiträgen (welche zu einem Werbebeitrag oder einem Vermerk auf der Ehrentafel berechtigen) engagiert.

Wie die professionell aufbereitete Werbebroschüre und die Beiträge in der renommierten Bike-Zeitschrift „Ride“ oder auf den Websites von flowzone oder traildevils zeigen, wurde die Aktion aber nicht nur zur Finanzierung, sondern auch zur Bekanntmachung des Flowtrails bzw. des Bike-Angebots von Leukerbad genutzt.

### 4.3.1 Chancen

Zugang zu neuen Investorengruppen

In der Vergangenheit wurden zur Kapitalbeschaffung für Investitionen in Tourismusprojekte neben Banken und ihren Investorennetzwerken primär die Einheimischen, die lokalen Gewerbebetriebe, die Zweitwohnungseigentümer oder die Stammgäste der Hotellerie angegangen. Crowdfunding bietet folgende zusätzlichen Möglichkeiten, um mit potenziellen Investoren in Kontakt zu treten:

- **Netzwerk der Plattformen:** Viele Plattformen verfügen über ein eigenes „Investorennetzwerk“: Über das Netzwerk der Plattform können deshalb auch bisher nicht mit der Region verbundene Investoren angesprochen werden.
- **Social Media Kanäle:** Das Internet ermöglicht eine einfache und kostengünstige Verbreitung von Projektinformationen. Die Projektunterlagen können online zum gleichen Preis viel breiter gestreut werden als offline. Durch Nutzung der verschiedenen Social Media Kanäle können zudem auch Schneeballeffekte ausgelöst werden, wodurch die Idee bzw. die Projektinitiative weit über die Netzwerke der Projektinitianten hinausgetragen werden.

Breite Kommunikationswirkung

Verbunden mit den vorstehend genannten Möglichkeiten zur einfachen und kostengünstigen Verbreitung von Projektinformationen können innovative oder prestigeträchtige Crowdfunding-Projekte auch zur Steigerung der Bekanntheit eines Tourismusunternehmens bzw. einer Destination genutzt werden.

Zudem kann das Interesse bzw. die Beteiligung von Investoren bereits vor der Umsetzung des Projekts Aufschluss über das Kundeninteresse bzw. die Art wie der Markt das Produkt / die Dienstleistung aufnehmen wird, geben.

Durch Naturaldividenden Stammkunden gewinnen

Dank des guten Services der Plattformen zur Administration der Transaktionen ist es bei Crowdfunding auch möglich Kleinstinvestoren einzubinden. Während dies aus Sicht der Kapitalbeschaffung eher als Nachteil erscheinen mag, zeigt dieses Vorgehen aus Gesamtprojektsicht viele Vorteile. Insbesondere bei Crowdsupporting und Crowddonating Projekten, kann dem Kapitalgeber als Gegenleistung eine „Naturaldividende“ geboten werden, welche ihn emotional ans Tourismusunternehmen bindet. Die Kapitalbeschaffung wird somit gleichzeitig zum Kundenbindungs- und Stammkundenwerbeprojekt.

### 4.3.2 Herausforderungen

Kampagnenvolumen liegt unter dem üblichen Kapitalbedarf

Das durchschnittliche Kampagnenvolumen von Crowdfundingprojekten liegt mit CHF 10'000-500'000 (je nach Crowdfunding-Kategorie) aktuell in der Schweiz deutlich unter dem Kapitalbedarf eines klassischen Tourismusprojektes (Erneuerung einer Bergbahn, Erweiterung eines Hotels, u.ä.), welches häufig mehrere Mio. beträgt.

Wie die Erfahrung des Luxusresort Weissen Haus in Deutschland zeigt, ist es zwar in Europa grundsätzlich möglich auch über Crowdinvesting Mio. Beträge zu sammeln. Eine genauere Betrachtung der dabei gebotenen Konditionen (Mindestverzinsung von 4%, Bonuszins in Abhängigkeit von Umsatz und Auslastung, Partizipation an der Wertsteigerung der Immobilie sowie eine Sicherung des Darlehens durch das private Vermögen des Inhabers) zeigt jedoch, dass den Investoren dazu eine angemessene monetäre Rendite geboten werden muss. Bei den meisten Tourismusprojekten in der Schweiz ist die Höhe der monetären Rendite begrenzt, Spielraum besteht einzig bei der Vergabe von Naturaldividenden, die zu keiner Schmälerung des Unternehmensergebnisses führen.

Die Nutzung von Crowdfinanzierung dürfte deshalb im Tourismus die klassische Finanzierung nicht ersetzen, sondern eher ein gezielt einzusetzendes ergänzendes Finanzierungsinstrument für ausgewählte Teile eines grösseren Projektes oder zur Finanzierung von Events und Rahmenangeboten sein.

Erkennbarkeit der Projektinitiativen unzureichend

Vieles deutet daraufhin, dass die Projektinitianten auch online primär auf ihr eigenes Netzwerk (Stammgäste, Bekannte, lokales Gewerbe, etc.) zählen müssen. Gründe dafür sind:

- Die meisten Schweizer Crowdfunding-Plattformen befinden sich erst im Aufbau und verfügen deshalb nur über ein beschränktes eigenes „Investorennetzwerk“.
- Im Gegensatz zu Grossbritannien oder der USA hat sich bisher in der Schweiz keine eigentliche „Crowdfunding-Kultur“ entwickelt.
- Instrumente, welche zur Vertrauensbildung potenzieller Investoren beitragen würden, bspw. ein „Gütesiegel“ im Sinne von „approved by...“ fehlen auf den meisten Plattformen.
- Tourismusprojekte werden auf verschiedensten Plattformen lanciert. Interessierte Investoren sind deshalb auf Hinweise aus anderen Kanälen angewiesen, um auf die Projekte aufmerksam zu werden.

Wie das nachfolgende Beispiel zur Finanzierung der Erneuerung des Hotels Doldenhorn in Kandersteg zeigt, kann davon ausgegangen werden, dass in der wohlhabenden Schweizer Bevölkerung grundsätzlich ein Interesse an der Beteiligung an Investitionen in Schweizer Tourismusprojekte mit einer Naturaldividende als Gegenleistung besteht. Gleichzeitig scheinen der Bezug zum Projekt und das Vertrauen in den Betriebsleiter beim Investitionsentscheid jedoch eine entscheidende Rolle zu spielen. Für Crowdfunding-Projekte stellt sich deshalb die Frage, durch welche (ergänzenden) Kommunikationsinstrumente das notwendige Vertrauen geschaffen und der Kontakt zu den potenziellen Investoren ausserhalb des eigenen Netzwerks aufgebaut werden kann.

Finanzierung der Erweiterung über Gästedarlehen mit Verzinsung in Form von Hotelgutscheinen

### SPOT 3 – WALDHOTEL DOLDENHORN KANDERSTEG

*Das Waldhotel Doldenhorn in Kandersteg wurde 1976 durch René Maeder ohne Eigenkapital (mit einer 100% Finanzierung durch die Bank sowie einer Bürgschaft der SGH) als Zweisternhotel erworben. Im Betrieb standen jedoch bald erste Investitionen an, für welche die Banken keine Kredite mehr herausrücken wollten. Dank eines guten Beziehungsnetzes erfolgte die Finanzierung der notwendigen Investitionen, um den Betrieb wettbewerbsfähig zu machen, durch zinslose Darlehen der ausführenden Handwerker.*

Abb. 17 Hotel Doldenhorn Kandersteg einst und heute



Quelle: <http://www.doldenhorn-ruedihus.ch>

*Heute ist das Hotel ein 4-Stern Superior-Haus, die Küche hält 15 Punkte. Die grosse Erweiterung des Betriebs erfolgte 2007, als die Maeders ihr Hotel um ein Erlebnishallenbad, die Smokers Lounge, Wohnungen und Suiten erweiterten. Zur Finanzierung des Ausbaus suchte Herr Maeder per Inserat in seiner Hauszeitung «VIP-Darlehen» von mindestens 10'000 Franken mit einer Verzinsung von 5 % in Form von Hotelgutscheinen plus 10 % Rabatt auf allen normalen Angeboten. Obwohl er den Kreditgebern keinerlei Sicherheiten geben konnte, kamen auf diesem Weg innert weniger Monate von 50 Gästen über CHF 2 Mio. zusammen. Die Darlehen wären nach 5 Jahren kündbar gewesen. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen aber, dass pro Jahr nur Darlehen im Wert von rund CHF 50'000 gekündigt werden und dies meist erst, wenn die Darlehensgeber nicht mehr reisen können oder sterben. Gleichzeitig konnten für die Finanzierung weiterer Investitionen auch immer wieder neue VIP-Gäste gewonnen werden. So entwickelte sich das ursprüngliche Finanzierungsinstrument dank zuvorkommender Behandlung der Darlehensgeber auch zu einem wichtigen Gästebindungsprogramm.*

## 4.4 Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand

Zwar verfügen verschiedene Tourismusinfrastrukturbetriebe (Bergbahnen, Golfplätze) und auch einzelne Beherbergungstypen (Aparthotels, Feriendörfer im Clubmodell) über eine langjährige Erfahrung bei der Generierung von Mitteln durch Publikumsfinanzierung. Nur wenige Tourismusbetriebe sammelten aber bereits Erfahrungen mit Crowdfunding. Nachfolgend werden die Möglichkeiten der öffentlichen Hand, die vermehrte Nutzung von Crowdfunding zur Finanzierung von Tourismusprojekten gezielt zu unterstützen, aufgezeigt und beurteilt.

### 4.4.1 Leitfaden zur Umsetzung von Crowdfunding Projekten

Durch Wissensvermittlung Hürden abbauen und Erfolgsaussichten verbessern

Die öffentliche Hand könnte durch Bereitstellen eines praxisnahen Leitfadens, welcher auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren eingeht, einerseits dazu beitragen, die Tourismusunternehmer für diesen neuen Finanzierungsansatz zu sensibilisieren und andererseits die Erfolgchancen der lancierten Projekte zu erhöhen.

Inhaltlich sollte ein solcher Leitfaden insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Welche Art von Projekten eignet sich für eine Crowdfinanzierung?
- Welche Art von Gegenleistungen ist bei Investoren besonders beliebt? Wie viel Gegenleistung / Rendite wird erwartet bzw. als angemessen betrachtet?
- Welche Leistungen bieten die verschiedenen Crowdfunding-Plattformen und mit welchen Kosten sind diese verbunden?
- Wie müssen die Projektunterlagen aufbereitet werden und über welche Kanäle sollte das Projekt bzw. die Sammelaktion bekannt gemacht werden?

### 4.4.2 Aufbau einer Tourismusplattform

Durch Fokussierung auf eine Plattform und Promotion im Investorennetzwerk der Banken die Bekanntmachung vereinfachen

Die Kernidee des Crowfundings liegt im einfachen Zusammenbringen von Projektinitianten mit potenziellen Kapitalgebern. Im Gegensatz zu traditionellen Wegen der Publikumsfinanzierung soll Crowdfunding den Projektinitianten auch Zugang zu neuen Investorenkreisen ausserhalb ihres eigenen Netzwerks öffnen. Voraussetzung dafür ist aber, dass die potenziellen Investoren von den entsprechenden Projekten erfahren.

Ein Weg dazu wäre, dass die Branche die Schweizer Banken dazu animieren würde, gemeinsam eine Crowdfunding-Plattform für Tourismusprojekte aufzubauen und bei ihren Kunden zu promoten. Aus Sicht der Branche wären dadurch folgende Vorteile erzielbar:

- Eine von den Schweizer Banken betreute Crowdfunding-Plattform dürfte bei Investoren über eine hohe Glaubwürdigkeit verfügen.
- Die Banken hätten ein Interesse ihre Kunden auf die Projekte aufmerksam zu machen (da sie ja an den über die Crowdfunding Plattform finanzierten Volumen mit einer Marge beteiligt wären), wodurch sich den Tourismusanbietern ein zusätzliches Investorennetzwerk eröffnen würde.
- Die Banken könnten Initianten von Tourismusprojekten, welche auf dem konventionellen Weg nicht finanziert werden können, beim Aufsetzen einer Crowdfunding-Finanzierung unterstützen. Die bestehenden Beziehungen könnten dadurch auch im aktuell herausfordernden Umfeld weitergepflegt werden.

### 4.4.3 Aufbau eines gemeinsamen Kontaktnetzwerks

Bestehende Kontaktnetzwerke gemeinsam nutzen

Insgesamt verfügt die Branche über ein riesiges Kontaktnetzwerk mit einer Vielzahl potenzieller Investoren. Wenn es gelingen würde, dass die Lancierung von touristischen Crowdfunding-Projekten über das Netzwerk des Projektinitiators hinaus im ganzen Branchennetzwerk (Schweiz Tourismus, Tourismusorganisationen, Branchenverbände, evtl. einzelne Betriebe) gestreut wird, könnte dadurch die Reichweite und damit verbunden die Erfolgchancen der einzelnen Projekte deutlich gesteigert werden.

Die öffentliche Hand könnte die Branche beim Aufbau eines solchen Netzwerks unterstützen, indem sie die durch öffentliche Gelder (mit)finanzierten Organisationen auffordert, sich an der Ausarbeitung einer entsprechenden Vereinbarung zu beteiligen.

### 4.4.4 Vertrauensbildendes „Gütesiegel“

Fehlende Crowdfunding-Kultur erschwert Vertrauensbildungsprozess

Studien zum Investorenverhalten auf Crowdfunding-Plattformen zeigen, dass die Bereitschaft potenzieller Kapitalgeber einfach in ein auf einer Website bzw. Crowdfunding-Plattform publiziertes Projekt zu investieren, relativ gering ist. Entscheidend für das Gewinnen von Investoren ist, dass die Leute dem Projekt (initiant) oder der Plattform vertrauen. Da sich in der Schweiz bisher noch keine Crowdfunding-Kultur etabliert hat, dürfte die Zahl der Investoren, welche einer Plattform vertrauen bisher noch sehr gering sein.

Eine Analyse der Unterstützer von Tourismusprojekten in der Schweiz zeigt, dass es sich grösstenteils um Personen aus der Region bzw. um Stammgäste handelt. Das Vertrauen in das Projekt besteht dank dem bereits vorgängig existierenden direkten Bezug zu den Projektinitianten. Erst in einer späteren Phase, wenn bereits hohe Beiträge zugesichert sind, fassen auch weitere Personen vertrauen (Vertrauensbildung durch bereits zugesicherte Investitionssumme).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die öffentliche Hand den potenziellen Investorenkreis von Tourismusprojekten massgeblich erhöhen könnte, wenn sie Projekte bspw. durch ein „Gütesiegel“ im Sinne „Businessplan durch die SGH geprüft“ als vertrauenswürdig kennzeichnen würde.

Kommunikation von Erfolgsbeispielen statt Aufbau eines „Gütesiegels“ im Fokus

Aufgrund der mit einer Vergabe eines solchen „Gütesiegels“ verbundenen Risiken für die entsprechende öffentliche Institution und da auch das Gütesiegel zuerst bei den potenziellen Investoren bekannt gemacht werden müsste, scheint dieser Weg wenig zielführend.

Viel eher sollte die Tourismusbranche durch aktive Kommunikation von Erfolgsbeispielen versuchen, das Vertrauen der potenziellen Investoren zu gewinnen.

## 4.5 Erkenntnisse des Forumstages

Anlässlich des Forums wurden in den beiden Workshops „Crowdfunding – neue Möglichkeiten für Publikumsfinanzierungen“ folgende Fragen (→ Kapitel 4.5.1) und Thesen (→ Kapitel 4.5.2) zur Diskussion gestellt.

Am Ende des Abschnittes finden Sie die Kernerkenntnisse aus der Diskussion kurz zusammengefasst (→ Kapitel 4.5.3).

### 4.5.1 Fragen

- Verfügt Crowdfunding tatsächlich über die prophezeiten grossen Chancen oder ist es einfach ein altes Instrument im neuen Kleid?
- Welche Vor- bzw. Nachteile zeigt Crowdfunding gegenüber herkömmlichen Publikumsfinanzierungen? Welche diesbezüglichen Schlüsse ermöglichen die gezeigten Fallbeispiele?
- Wird sich Crowdfunding im Tourismus automatisch als neues Finanzierungsinstrument etablieren oder braucht es dazu eine Unterstützung seitens der öffentlichen Hand? Wenn ja, wo sollte die öffentliche Hand ansetzen?

### 4.5.2 Thesen

#### Leitfaden zur Umsetzung von Crowdfunding Projekten

Die öffentliche Hand soll die Wissensdiffusion zur erfolgreichen Lancierung von Crowdfunding-Projekten durch Erstellen eines Leitfadens zur Umsetzung von Crowdfunding Projekten unterstützen.

#### Zugang zu Investoren verbreitern

Die Tourismusbranche soll mit den Schweizer Banken zum Thema Aufbau einer gemeinsamen Crowdfunding-Plattform für Tourismusprojekte und Bekanntmachung entsprechender Projekte im Kundennetzwerk der Banken den Dialog suchen.

Die verschiedenen Akteure der Tourismusbranche sollen den Aufbau eines gemeinsamen Kontaktnetzwerks, welches bspw. für die breitere Kommunikation von Crowdfunding-Projekten genutzt werden könnte, vorantreiben. Die öffentliche Hand soll die Branche bei Bedarf unterstützen.

### 4.5.3 Erkenntnisse aus der Diskussion

Die Erfahrungen der Referenten zeigen, dass der Tourismus wegen seiner Geschichten und Bilder gute Voraussetzungen hat, um Emotionen auszulösen und so auf dem Crowdfunding Markt an Geld zu kommen. Für die erfolgreiche Durchführung eines Crowdfunding Projekts reicht dies jedoch nicht aus. Es gilt auch folgende Aspekte zu beachten:

- Die Projektunterlagen (Businessplan, Marketingunterlagen) müssen vor Lancierung der Kampagne sauber und transparent aufbereitet sein.
- Das Projekt und die in Aussicht gestellte Gegenleistung müssen die Leute emotional berühren. Die Fans und Friends wollen eine Möglichkeit erhalten, dem Projekt oder den Projektverantwortlichen näher zu kommen.
- Das Finanzierungsziel sollte sehr bewusst festgelegt werden, da mit einem tiefen Ziel nur eine geringe Finanzierung zu Stande kommt. Bei nicht Erreichen des Ziels aber auch alle zugesagten Beiträge verfallen.

Emotionen und persönliches Engagement entscheidend

- Zur Gewinnung von „Spendern“ braucht es deshalb auch ein grosses persönliches Engagement seitens der Projektleitung.
- Eine breite Vernetzung und Wissen über Onlinebusiness und den Umgang mit Social Media Plattformen sind zentral, denn die Geldgeber müssen selber gewonnen werden. Die Plattformen dienen primär als Marktplatz. Die durch die Plattformen generierten „Eigenfrequenzen“ sind relativ gering.

Finanzierungsvolumen bisher bescheiden, dafür hohe Marketingwirkung

Da Crowdfunding noch ein relativ neues Instrument ist, kommen die Projekte einfach zu einer hohen Medienpräsenz und können das Crowdfunding als gutes **Marketinginstrument** nutzen. Dieser Effekt dürfte künftig jedoch abnehmen. Bleiben kann hingegen die durch das **Crowdfunding erzielte Kundenbindung**, wenn diese über das Projekt hinaus gepflegt wird.

Mit Blick auf die Gesamtfinanzierung eines Projektes ist Crowdfunding in der Regel eines von mehreren Puzzlesteinen, denn die über die Crowd zusammengetragenen Gesamtsummen liegen in der Schweiz selten über ein paar Zehntausendfranken. Das Erreichen von Crowdfunding-Beiträgen von mehreren Mio. wie das dem Hotel Weissenhaus in Deutschland gelungen ist, ist in der Schweiz zurzeit noch undenkbar.

Bei grösseren Geldbeträgen würde auch die rechtliche Situation komplexer, da dann die Bankenregulierungen relevant würden, denn bisher hat die FINMA keine spezifischen Leitlinien / Vorgaben für das Crowdfunding herausgegeben.

Auch wenn Crowdfunding bisher aus reiner Finanzsicht ein unbedeutendes Instrument darstellt, kann es durch die Möglichkeit eine hohe Medienpräsenz zu erreichen und wenn durch die gezielte Ansprache neuer Netzwerke neue Kunden gewonnen werden, wesentlich zum Projekterfolg beitragen.

Mit Blick auf die Thesen scheint insbesondere im Bereiche der weiteren Wissensdiffusion ein Bedarf zu bestehen. Neben Ideen zur Projektumsetzung wünschen sich die Tourismusakteure auch eine Orientierungshilfe bei der Wahl der geeigneten Plattform.

Da sich in der Schweizer Hochschul- und Tourismuslandschaft schon verschiedene Institutionen mit den Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen des Crowdfunding auseinandersetzen, wird davon ausgegangen, dass die etablierten Akteure sich gemeinsam mit der Branche der weiteren Aufbereitung und Diffusion der gewünschten Informationen annehmen.



## 5 Fazit

Die Herausforderungen, um finanzierbare Tourismusprojekte zu entwickeln bzw. die Finanzierung der bestehenden Tourismusbetriebe zu sichern, sind mannigfaltig und gross. Die Finanzierungslücke ist in der Schweizer Ferienhotellerie seit Jahren eine Tatsache. Die in der Vergangenheit verbreitete Praxis, der Finanzierungslücke durch Querfinanzierung aus dem Zweitwohnungsgeschäft zu begegnen, wurde durch die neue Zweitwohnungsgesetzgebung stark eingeschränkt. Wie sich das neue Gesetz auf die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Tourismusorte auswirkt, sollte deshalb permanent beobachtet werden.

Die mit Blick auf das Tourismus Forum Schweiz 2015 erarbeiteten und anlässlich des Forumstags diskutierten Lösungsansätze zeigen, dass verschiedene Ansatzpunkte bestehen, welche zu einer Optimierung der Finanzierungssituation von Tourismusprojekten beitragen können. Vielversprechend scheint insbesondere das Weiterentwickeln der in den folgenden Abschnitten beschriebenen Lösungsansätze „Rekommerzialisierung“ und „Residenzmodelle“. Crowdfunding scheint dem Tourismus zwar eine interessante Ergänzung zu herkömmlichen Finanzierungsinstrumenten zu bieten, wird jedoch aufgrund des eher bescheidenen Finanzierungsvolumens pro Projekt nur wenig zur Lösung des Finanzierungsproblems beitragen.

### Rekommerzialisierung

Schaffung handlungsfähiger Betriebe

Durch die Wechselkursanpassung hat sich das Preis-Leistungsverhältnis von Schweizer Tourismusedienstleistungen für den ausländischen Gast in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Eine Rückgewinnung der Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine konsequente Ausrichtung aller Bemühungen auf die bestmögliche Erfüllung der Gästebedürfnisse. Ein Aufbrechen bzw. eine Verbesserung der bisherigen Strukturen ist Voraussetzung, damit dem zunehmenden Bedürfnis nach gebündelten bzw. in sich stimmigen Erlebnispaketen zu bezahlbaren Preisen nachgekommen werden kann. Erst durch Vertikalisierung können die notwendigen Synergie- und Breiteneffekte voll ausgeschöpft werden.

Die Tourismuspolitik sollte deshalb Bemühungen, welche in Richtung Erhöhung der Handlungsfähigkeit der Betriebe am Markt durch Vertikalisierung der Strukturen zielen, unterstützen. Ansetzen kann sie dabei einerseits bei der Raumplanung (proaktive Masterplanung zur Förderung von Arealsynergien) und andererseits bei den bestehenden Tourismusförderinstrumenten (NRP, SGH, Innotour).

Während die Raumplanung primär Aufgabe der Gemeinden ist, kommt bei den Tourismusförderinstrumenten dem Bund eine wichtige Rolle zu. Im Fokus steht dabei neben der in den letzten Jahren gesehenen Anpassung der Förderkriterien, um der zunehmenden Vernetzung von Hotellerie und Infrastrukturen nachzukommen, auch die Bereitstellung des notwendigen Grundlagenwissens, die Aufbereitung von Best Practice Beispielen und die Unterstützung des Bezugs unabhängiger Moderatoren zur Bewältigung des herausfordernden Change-Prozesses.

### Residenzmodelle

Einbindung der Wohnungseigentümer

In vielen Tourismusorten sind die Tourismusinfrastrukturbetriebe (insbesondere Bergbahn, Wellnessanlage) die zentralen Wirtschaftsmotoren. Aufgrund rückläufiger Frequenzen und steigender Investitionskosten haben diese jedoch zunehmend Mühe, die notwendigen Investitionen aus dem Cashflow zu finanzieren.

Aufgrund der Bedeutung dieser Betriebe für die lokale Wirtschaft konnten die Tourismusinfrastrukturbetriebe mit diesen Herausforderungen nicht einfach sich selber überlassen werden, sondern die öffentliche Hand hat sich, wenn nötig finanziell beteiligt, um

deren Fortbestand zu sichern. Dieses Engagement erfolgte jedoch in der Regel notgedrungen und ohne langfristige Strategie.

Aufgrund der Interessenslage scheint eine langfristige Einbindung der lokalen Wohnungseigentümer (Einheimische und Zweitwohnungseigentümer) in die Finanzierung der Tourismusinfrastrukturen, welche massgeblich zum Wert ihrer Immobilien beitragen, sachlich richtig. Aufgrund des fehlenden Verständnisses für die Wirkungszusammenhänge stösst diese Idee bisher jedoch auf sehr viel Widerstand.

Eine Aufbereitung und aktive Diffusion des notwendigen Grundlagenwissens sind nötig, um eine gehaltvolle Diskussion über residenzielle Finanzierungsmodelle zur Sicherung des Tourismusinfrastrukturangebots im Schweizer Alpenraum führen zu können.

Wie die vorstehenden Ausführungen zeigen, muss ein Grossteil der Arbeit vor Ort in den Destinationen bzw. bei den Gemeinden und Tourismusakteuren stattfinden. Das SECO kann jedoch durch Wissensaufbereitung und Wissensdiffusion, durch Unterstützung des anforderungsreichen Change Prozesses (bspw. durch Mitfinanzierung unabhängiger Moderationsleistungen) sowie durch klare Anreize bei der Festlegung der Förderkriterien den anstehenden Veränderungsprozess unterstützen.