

# Arealsynergien – Mehrwert ohne Mehrkosten

## Diskussionspapier 1

Diskussionspapier zuhanden des 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, Oktober 2015

## 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	Oktober 2015
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	Ausgangslage und Problemstellung	4
1.1	Ausgangslage	4
1.2	Fragestellung	4
2	Handlungsansätze	5
2.1	Möglichkeiten der Nutzung von Arealsynergien	5
2.2	Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand	8
3	Diskussionsthemen	13
3.1	Fragen	13
3.2	Thesen	13

# 1 Ausgangslage und Problemstellung

Ungenutztes Synergiepotential zwischen touristischen Infrastrukturen und Hotelbetrieben

## 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.

## 1.2 Fragestellung

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

- Wie können die Herausforderungen bei der Finanzierung touristischer Infrastrukturen durch gezielte Nutzung von Areal synergien 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 Handlungsansätze

### 2.1 Möglichkeiten der Nutzung von Arealysnergien

Die Nutzung von Arealysnergien 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 (→ Kapitel 2.1.1)
- Eigentümer- und Betriebsstrukturen (→ Kapitel 2.1.2)

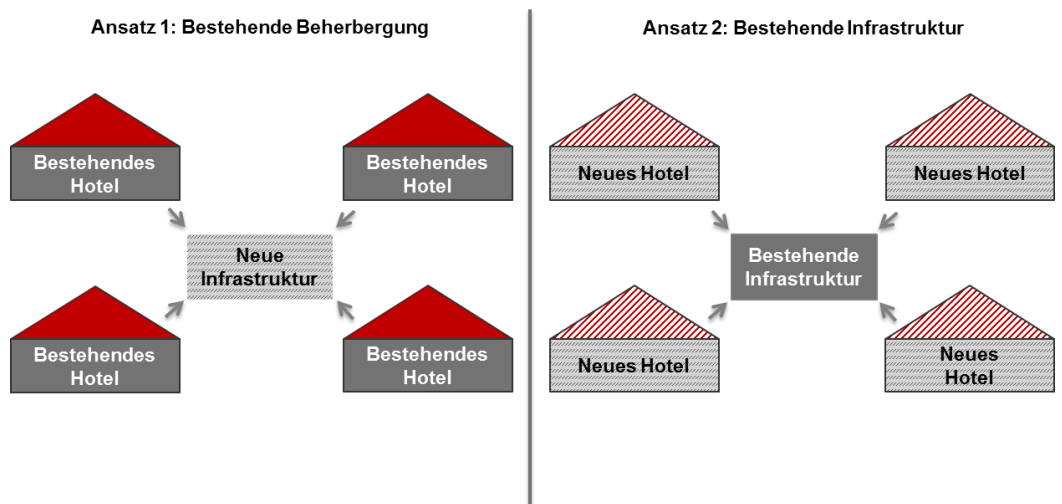
Die genannten Aspekte werden nachfolgend kurz beschrieben. Am Ende des Kapitels zeigen zwei Praxisbeispiele, wie die Umsetzung des Konzepts in der Praxis aussehen kann.

#### 2.1.1 Optimale Abstimmung von Beherbergung und Infrastruktur

Identifikation geeigneter Areale und Kooperationspartner als Voraussetzung

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

Abb. 1 Ansätze zur Realisierung von Arealysnergien



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

## 2.1.2 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 Areal synergien 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. 2 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 angebinden sind Seminarräume in der Chasa Nova, welche zum Belvédère gehören.

Abb. 3 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 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.

### 2.2.1 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

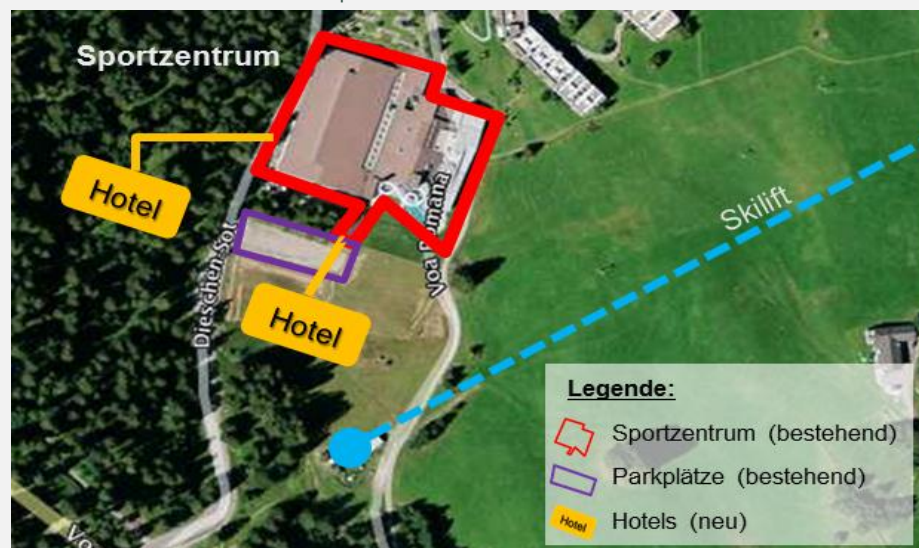
#### SPOT 3 – SPORT- UND FREIZEITANLAGE LENZERHEIDE

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. 4 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 Areal synergien 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.

### 2.2.2 Finanzielle Beiträge

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

Neben der Ermöglichung von Areal synergien 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 Areal synergie 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.

#### 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.*

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

Abb. 5 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 Arealysnergien 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 Arealysnergien 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



### 2.2.3 Moderation und Coaching

Begleitung des Dialogs über die künftige Entwicklung und neue Zusammenarbeitsmodelle

Die Nutzung von Arealysnergien 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.

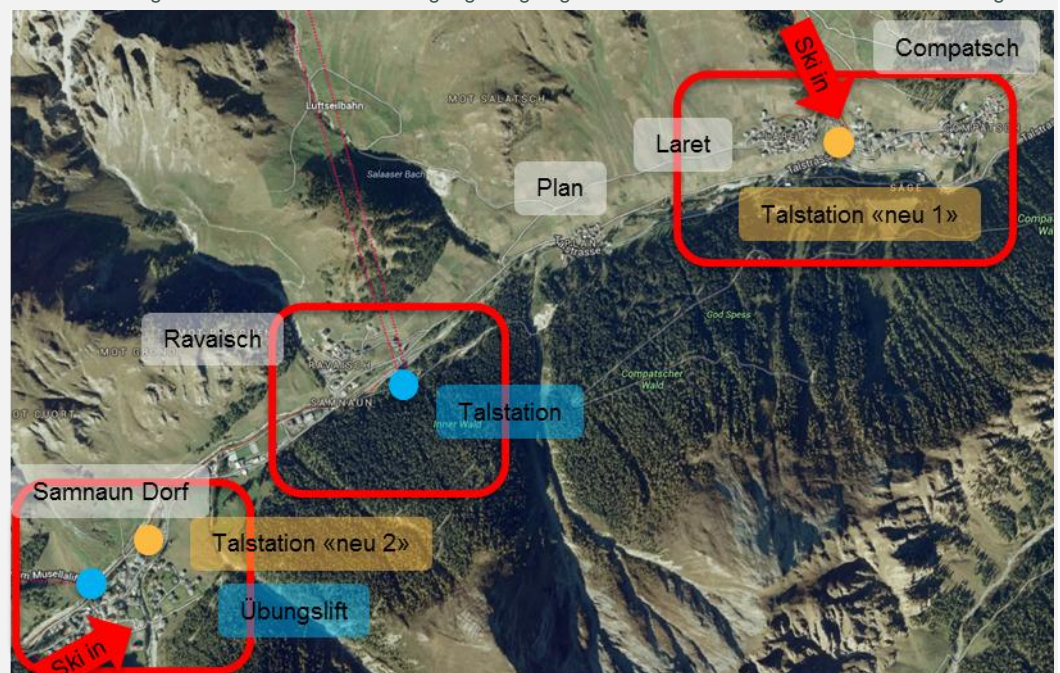
Wie das nachfolgende Beispiel aus Samnaun zeigt, kann die gemeinsame Diskussion von Lösungsansätzen zur Entwicklung der Destination zur Lancierung wegweisender Projekte führen, von denen letztlich ein Grossteil der Akteure im Tal direkt oder indirekt profitieren wird. Nur durch breite Einbindung der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

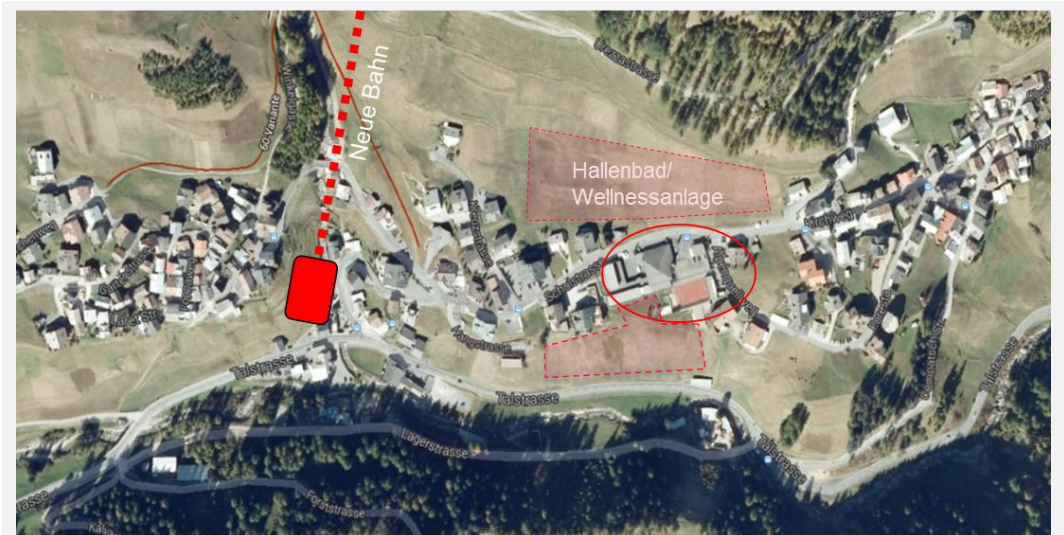
Masterplan als Basis für die künftige Entwicklung der Destination

#### 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. 6 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 Areal synergien 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 Baueinsparungen 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.*

## 3 Diskussionsthemen

Anlässlich des Forums werden im Workshop „Areal synergien – Mehrwert ohne Mehrkosten“ folgende Fragen und Thesen zur Diskussion gestellt:

### 3.1 Fragen

- Welche Voraussetzungen braucht es, um die Vorteile von Areal synergien 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 Areal synergien 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?

### 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 Areal synergien konsequent nutzen, sollen von der öffentlichen Hand als prioritäre Projekte eingestuft und falls sinnvoll mit Vorzugskonditionen unterstützt werden.