

## Investitionen im Ferientourismus

### Auslegeordnung zu Investitionen und deren Finanzierung in Schweizer Feriendestinationen

Schlussbericht

31. März 2021

## Impressum

<i>Auftraggeber</i>	Schweizerische Eidgenossenschaft, SECO Ressort Tourismus
<i>Bearbeitung</i>	Hanser Consulting AG: <ul style="list-style-type: none"><li>– Peder Plaz (Projektleiter)</li><li>– Jürg Kuster</li><li>– Annik Müller</li><li>– Valeria d’Amico</li></ul>
<i>Begleitgruppe</i>	Eugen Arpagaus, Kanton Graubünden; Eric Bianco, Kanton Wallis; Pascal Bourquin, Remontées Mécaniques de Grimentz-Zinal SA; Janine Bunte, Schweizer Jugendherbergen; Barbara Conrad, Kanton Tessin; Marcel Friberg, ResAlpina GmbH; Claude-Pascal Gay, Raiffeisen Schweiz; Christophe Hans, hotelleriesuisse; Alex Höchli, Talamann Engelberg; Norbert Hörburger, HTW Chur; Damian Indermitte, Anzère Tourisme; Thomas Küng, Brunni-Bahnen Engelberg AG; Benedicta Aregger, Seilbahnen Schweiz; Philippe Lathion, Swisspeak Resorts; Philippe Pasche, SGH; Casimir Platzer, GastroSuisse; Regula Straub, Schweizer Berghilfe; Daniel Wüthrich, Kanton Bern SECO: Richard Kämpf, Rebekka Rufer, Ueli Grob, Annette Christeller
<i>Veröffentlichung</i>	31. März 2021
<i>Offenlegung von Quellen</i>	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die aufgrund 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 die Hanser Consulting AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.</p>
<i>Projektnummer</i>	13005.57
<i>Hanser Consulting</i>	Die Hanser Consulting AG ist eine Politik- und Unternehmensberatung in der Schweiz. Unser Fokus liegt einerseits auf der Unterstützung von Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung und andererseits auf der Beratung der öffentlichen Hand und von Verbänden in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.

## A ZUSAMMENFASSUNG / RÉSUMÉ / RIASSUNTO

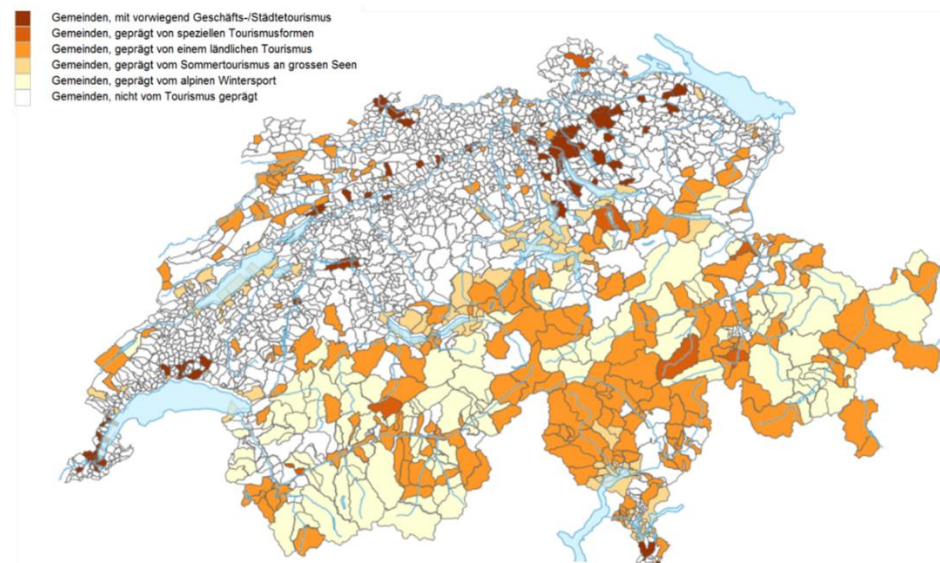
### Zusammenfassung (Deutsch)

#### Beschrieb des Ferientourismus

20% aller Gemeinden in der Schweiz, die nahezu die Hälfte der Landesfläche umfassen, sind vom Ferien- / Freizeittourismus geprägt. Eine bewusste Tourismuspolitik des Bundes ist damit keine „Nischenpolitik“, sondern betrifft einen wesentlichen Teil der Schweiz (vgl. Abbildung).

Abbildung

Gemeinden mit wesentlicher touristischer Aktivität nach Tourismustypen (im 2019)



	Anzahl Gemeinden		Anzahl Hotelzimmer		Anzahl Zweitwohnungen		Anzahl Einwohner		Fläche in km <sup>2</sup>		Einnahmen Direkte Bundessteuer pro Einwohner im 2017
Gemeinden, geprägt vom alpinen Wintersport	121	5%	34'303	27%	168'996	23%	258'976	3%	8'754	22%	1'186
Gemeinden, geprägt vom Sommertourismus an grossen Seen	98	4%	21'256	17%	78'815	11%	726'134	8%	1'606	4%	1'539
Gemeinden, geprägt von einem ländlichen Tourismus	217	10%	12'140	10%	79'507	11%	503'522	6%	9'761	24%	723
Gemeinden, geprägt von speziellen Tourismusformen	11	0%	3'098	2%	10'605	1%	93'271	1%	501	1%	1'128
Gemeinden, mit vorwiegend Geschäfts-/Städtetourismus	58	3%	35'530	28%	117'485	16%	1'893'881	22%	874	2%	1'491
Gemeinden, nicht vom Tourismus geprägt	1'707	77%	20'678	16%	267'359	37%	5'068'743	59%	18'491	46%	1'254
<b>Total</b>	<b>2'212</b>	<b>100%</b>	<b>127'005</b>	<b>100%</b>	<b>722'768</b>	<b>100%</b>	<b>8'544'527</b>	<b>100%</b>	<b>39'986</b>	<b>100%</b>	<b>1'296</b>
<b>Total Gemeinden vom saisonalen Ferientourismus geprägt</b>	<b>447</b>	<b>20%</b>	<b>70'797</b>	<b>56%</b>	<b>337'923</b>	<b>47%</b>	<b>1'581'903</b>	<b>19%</b>	<b>20'621</b>	<b>52%</b>	<b>1'197</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf diversen Statistiken des BFS

#### Wettbewerbsfähigkeit

Entscheidend für die wirtschaftliche Zukunft des Schweizer Ferientourismus ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der verschiedenen Angebote. Wettbewerbsfähig sein heisst, Marktanteile in einem definierten Markt zu gewinnen oder als Branche im Kampf um Mitarbeitende bestehen zu können. Der Schweizer Ferientourismus hat in den letzten Jahrzehnten in den wichtigsten Märkten (Schweiz und Westeuropa) Marktanteile verloren. Dennoch konnte das Angebotsniveau in einem wachsenden Markt gehalten werden. Im Kampf um einheitliche Mitarbeitende kann der Schweizer Ferientourismus nur teilweise beste-

hen, weshalb die Branchen des Ferientourismus im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich auf ausländische Arbeitskräfte setzen müssen. **Das politische Ziel muss also die Schaffung von Voraussetzungen sein, die dazu beitragen, dynamische, handlungswillige und –fähige Unternehmen hervorzubringen**, die selber in der Lage sind, Geschäftsfelder zu erschliessen, in denen die Unternehmen wettbewerbsfähig sind.

Die Investitionstätigkeit (vgl. Abbildung) und die Investitionsfähigkeit der touristischen Unternehmen sind für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

Abbildung

Schätzung des Kapitalstocks und der jährlichen Investitionen im Schweizer Ferientourismus

in MCHF	Betriebe	Beschäftigten- VZÄ	Kapitalstock Neuwert	Kapitalstock Buchwert	Jährlicher Cashflow	Bauinvesti- tionen
Bergbahnen	362	6'274	6'400	3'200	463	177
Übrige Tourismusinfrastruktur	k.A.	k.A.	11'622	5'811	k.A.	152
<b>Tourismusinfrastruktur</b>	<b>k.A.</b>	<b>k.A.</b>	<b>18'022</b>	<b>9'011</b>	<b>463</b>	<b>329</b>
Hotellerie	3'262	32'955	25'528	13'662	626	387
Jugendherbergen und Ferienlager	1'398	1'878	2'058	1'029	87	57
Camping	200	277	233	117	21	k.A.
Gastronomie	7'343	30'193	6'429	3'214	343	k.A.
<b>Beherbergung und Gastronomie</b>	<b>12'203</b>	<b>65'303</b>	<b>34'248</b>	<b>18'022</b>	<b>1'077</b>	<b>444</b>
Nicht bewirtschaftete Ferienwohnungen	280'476	k.A.	214'564	107'282	k.A.	k.A.
Bewirtschaftete Ferienwohnungen	57'447	k.A.	43'947	21'973	1'131	k.A.
<b>Ferienwohnungen</b>	<b>337'923</b>	<b>k.A.</b>	<b>258'511</b>	<b>129'256</b>	<b>1'131</b>	<b>3'685</b>
<b>Total</b>			<b>310'781</b>	<b>156'288</b>	<b>2'671</b>	<b>4'458</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf einer Vielzahl von statistischen Eckwerten und Strukturdaten

Der Bund unterstützt die Investitionstätigkeit der Tourismuswirtschaft direkt und indirekt in vielfältiger Weise:

- **Neue Regionalpolitik (NRP):** Darlehen und à fonds perdu-Beiträge (afp-Beiträge)
- **Innotour:** afp-Beiträge
- **Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH):** Darlehen als Mezzanine-Finanzierungen

### Investitionstätigkeit und -fähigkeit

Die Investitionstätigkeit und die Investitionsfähigkeit der einzelnen Zweige des Schweizer Ferientourismus präsentieren sich wie folgt:

- **Bergbahnen:** Die Mehrheit der Bergbahnunternehmen sind betriebswirtschaftlich gut aufgestellt. Unter Druck sind insbesondere die Skigebiete wegen den Auswirkungen des Klimawandels und dem zur Stärke neigenden Schweizer Franken. Problematisch ist die Situation einiger Bergbahnen (Skigebiete), die für die entsprechende Region systemrelevant sind, aber in einer betriebswirtschaftlichen Sackgasse stecken. Dies weil sie die Optimierungsmöglichkeiten auf der Kostenseite ausgeschöpft haben und weil sie immer noch vom Winter abhängig sind, aber das Geschäftsmodell nicht aus eigener Kraft anpassen können. Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit braucht es bei diesen Bahnen vermutlich künftig vermehrt Lösungen zweiter Ordnung, d.h. Lösungen, die sich nicht auf die bestehende Bergbahn als Unternehmen beschränken (z.B. Anbindung an benachbartes Skigebiet, Entwicklung Beherbergung; Funktion im Service Public).

- **Ferienhotellerie:** Ein wesentlicher Teil der Schweizer Ferienhotellerie lebt (je nach Betrachtungsoptik) zulasten der Substanz bzw. kann die notwendige Eigenkapitalverzinsung nicht erarbeiten. Hauptproblem sind die zu tiefe Auslastung und ungünstige Kostenstrukturen (zu wenige Zimmer im Verhältnis zum Angebot in den Sparten Wellness, Kongress, Gastro usw.). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass rund 40% der Hotelbetriebe wirtschaftlich gesund sind. Im letzten Jahrzehnt konnten vermehrt Finanzierungen von Hotels und Feriendörfern durch Immobilienfonds beobachtet werden. Es ist denkbar, dass künftig auch der Ferientourismus vermehrt Zugang zu institutionellem Kapital findet.
- **Übrige Tourismusinfrastruktur (Bäder, Sportanlagen, Seilpärke, Wanderwege, Biketrails etc.):** Die übrige Tourismusinfrastruktur wird in der Schweiz oft ganz oder teilweise von den Gemeinden finanziert. Die Mehrzahl der Gemeinden sind in der Schweiz insgesamt in einer guten finanziellen Verfassung und können – nicht zuletzt dank den Einnahmen aus den Zweitwohnungen – diese Infrastrukturen in guter Qualität zur Verfügung stellen.
- **Zweitwohnungen:** Ein wesentlicher Faktor im Ferientourismus ist der grosse Bestand an Zweitwohnungen. Dieser führt zu Aufträgen in der Bau- und Immobilienwirtschaft und zu Steuereinkommen für die Tourismusgemeinden. Die Nutzer der Zweitwohnungen sind zudem oft kaufkräftige Gäste, deren Nachfrage in der Destination eine hohe Stabilität aufweist.

### Herausforderungen

Der Schweizer Ferientourismus steht folgenden übergeordneten Herausforderungen gegenüber, die unmittelbare Auswirkungen auf den Investitionsbedarf haben:

- Internationalisierung des Tourismusgeschäfts ⇒ zwingt zu laufenden Anpassungen der Geschäftsmodelle
- Aufwertung des CHF gegenüber den Währungen in den Herkunftsländern der Gäste ⇒ zwingt zu laufenden Optimierungen der Relation zwischen Kosten und Erträgen sowie zur Bearbeitung wirtschaftlich erfolversprechender Nischen
- Klimawandel bedroht den Wintertourismus ⇒ zwingt zu einer stärkeren Sommerorientierung in den alpinen Destinationen
- Ferientourismus (auf Destinationsebene) ist ein Gemeinschaftsprodukt von privaten Unternehmen und öffentlicher Hand mit vielfältigen Umwegrenditen ⇒ zwingt zur Zusammenführung unterschiedlicher Wertschöpfungs- und Investitionsflüsse auf Destinationsebene

### Konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung der Investitionsförderung des Bundes

Die heutige Tourismusinvestitionsförderung hat sich weitgehend bewährt und dürfte finanziell auch zweckdienlich dotiert sein. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden folgende Themen und Optimierungsideen identifiziert:

#### Gesetzliche Rahmenbedingungen für Tourismusinvestitionen verbessern

- Optimierungsidee A: Unterstützung der touristischen Betriebe im Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung, um das ordnungsgemässe Durchlaufen der Raumplanungs- und Bewilligungsverfahren zu erleichtern und zu beschleunigen. ●

- Optimierungsidee E: Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsge-  
setz, um die mögliche Erstellung von Zweitwohnungen auch ausserhalb des  
Hotelareals zu ermöglichen. ●

### Zugang zu Eigenkapital in der Hotellerie verbessern

- Optimierungsidee D: Baulandleasing für Hotelbetriebe, um das vom Hotel  
zu rentabilisierende Kapital zu verringern. ●●
- Optimierungsidee C: Senkung des Diskontierungssatzes<sup>1</sup> bei SGH, um die  
Hotelbewertung stärker am heutigen Zinsumfeld zu orientieren und damit  
die Finanzierungsmöglichkeiten der SGH zu erweitern. ●●
- Optimierungsidee J: Durch die SGH finanzierbare Investitionen erweitern,  
so dass nicht nur bauliche Investitionen, sondern alle betrieblich notwendi-  
gen Investitionen (z.B. im Zusammenhang mit der Digitalisierung) mitfinan-  
ziert werden können. ●

### Zugang zu Pensionskassenkapital verbessern / ermöglichen

- Optimierungsidee G: Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds  
schaffen, damit die Tourismuswirtschaft vermehrt von den risikofreudige-  
ren Bewertungen und der Finanzierung sowohl von Eigen- wie auch Fremd-  
kapital durch Immobilienfonds profitieren kann. ●●

### Lösungen für investitionsschwache Tourismusorte finden

- Optimierungsidee B: Systemrelevante Bergbahnen aus Sackgasse führen,  
indem die staatliche Investitionsförderung zur Bewältigung dieser speziel-  
len Problemlage grosszügiger gestaltet wird. ●●
- Optimierungsidee F: Hotelförderung der Gemeinden mit «matching-funds»  
des Bundes unterstützen, um Finanzierungslücken bei für die Destination  
wichtigen Investitionsvorhaben zu schmälern. ●●
- Optimierungsidee H: Investitionsschwache Gemeinden grosszügiger unter-  
stützen, um die Realisierung von für die Destination wichtigen touristischen  
Infrastrukturen zu erleichtern. ●●
- Optimierungsidee I: Afp-Mittel statt Darlehen für öffentliche Güter (z.B.  
Themenwege, Biketrails), da diese Infrastrukturen meist keine Erträge ge-  
nerieren, die zur Amortisation der Darlehen eingesetzt werden könnten.  
●●

Die oben genannten Ideen sind mit Farbcodes klassifiziert: Optimierungsideen mit einem grünen Punkt sehen wir als sinnvoll an und schlagen vor, diese weiter zu verfolgen. Bei Ideen mit grün-oranger Codierung vermuten wir ein hohes Optimierungspotenzial. Weiter gehen wir davon aus, dass der politische Wille zur Umsetzung dieser Ideen vorhanden wäre. Deshalb soll die Machbarkeit dieser Ideen vertieft geprüft werden. Die Ideen mit einem orangen Punkt versprechen ebenfalls ein Optimierungspotenzial. Wir gehen jedoch davon aus, dass der fehlende politische Wille der Umsetzung dieser Ideen im Weg stehen könnte, weshalb die Ideen für uns von sekundärer Bedeutung sind. Die Ideen mit einer orange-roten Codierung haben wir grob geprüft. Wir sehen bei diesen Ideen in der Umsetzung eine hohe Komplexität oder Argumente gegen die Umsetzung. Wir haben die Ideen hier aufgeführt, würden jedoch empfehlen, die Energie in

---

<sup>1</sup> Der Ertragswert eines Hotels ergibt sich vereinfacht gesagt nach folgender Formel: Freie Cashflows geteilt durch Diskontierungssatz = Hotelwert. Der Diskontierungssatz reflektiert das Zinsumfeld für Fremdkapital und die erwartete Eigenkapitalrendite des Eigentümers. Je tiefer der Diskontierungssatz desto höher der Wert und die Verschuldungsfähigkeit des Hotels.

Investitionen im Ferientourismus

die Weiterverfolgung der Optimierungsideen mit grünen oder grün-orangen Punkten zu stecken.





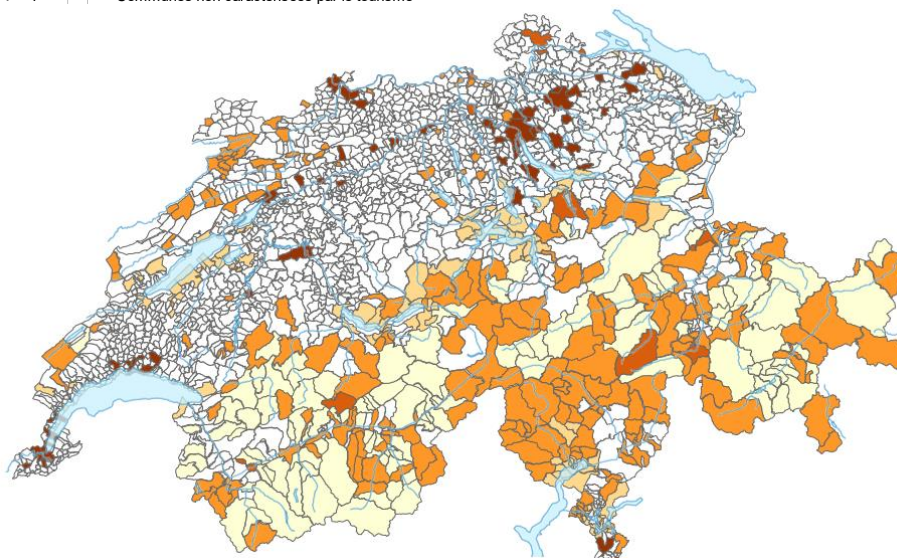
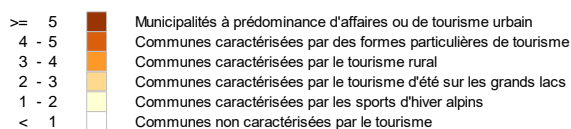
## Résumé (français)

### Description du tourisme de vacances

20 % de toutes les communes de Suisse, couvrant près de la moitié du territoire du pays, sont caractérisées par le tourisme de vacances/de loisirs. Une politique touristique consciente de la part du gouvernement fédéral n'est donc pas une "politique de niche", mais touche une partie importante de la Suisse (cf. figure).

Figure

Municipalités ayant une activité touristique importante, par type de tourisme (en 2019).



	Nombre de municipalités		Nombre de chambres d'hôtel		Nombre de résidences secondaires		Nombre d'appartements		Superficie en km2		Recettes Impôt fédéral direct par habitant en 2017
Communautés, caractérisées par les sports d'hiver alpins	121	5%	34'303	27%	168'996	23%	258'976	3%	8'754	22%	1'186
Communes caractérisées par le tourisme d'été sur les grands lacs	98	4%	21'256	17%	78'815	11%	726'134	8%	1'606	4%	1'539
Municipalités, caractérisées par le tourisme rural	217	10%	12'140	10%	79'507	11%	503'522	6%	9'761	24%	723
Les communes, caractérisées par des formes particulières de tourisme	11	0%	3'098	2%	10'605	1%	93'271	1%	501	1%	1'128
Municipalités à prédominance d'affaires ou de tourisme urbain	58	3%	35'530	28%	117'485	16%	1'893'881	22%	874	2%	1'491
Municipalités non dominées par le tourisme	1'707	77%	20'678	16%	267'359	37%	5'068'743	59%	18'491	46%	1'254
<b>Total</b>	<b>2'212</b>	<b>100%</b>	<b>127'005</b>	<b>100%</b>	<b>722'768</b>	<b>100%</b>	<b>8'544'527</b>	<b>100%</b>	<b>39'986</b>	<b>100%</b>	<b>1'296</b>
<b>Total des communes dominées par le tourisme saisonnier de vacances</b>	<b>447</b>	<b>20%</b>	<b>70'797</b>	<b>56%</b>	<b>337'923</b>	<b>47%</b>	<b>1'581'903</b>	<b>19%</b>	<b>20'621</b>	<b>52%</b>	<b>1'197</b>

source: Hanser Consulting AG sur la base de diverses statistiques de la OFS.

### Compétitivité

Assurer la compétitivité des différentes offres est crucial pour l'avenir économique du tourisme de vacances suisse. Être compétitif signifie gagner des parts de marché sur un marché défini ou être capable de survivre en tant qu'industrie dans la bataille pour les employés. Au cours des dernières décennies, le tourisme de vacances suisse a perdu des parts de marché sur les marchés les plus importants (Suisse et Europe occidentale). Néanmoins, il a été possible de maintenir le niveau de l'offre dans un marché en croissance. Dans la lutte pour la main-

d'œuvre locale, le tourisme de vacances suisse ne peut que partiellement s'imposer. C'est pourquoi les secteurs du tourisme de vacances doivent recourir à la main-d'œuvre étrangère dans une mesure supérieure à la moyenne de l'économie dans son ensemble. **L'objectif politique doit donc être de créer les conditions qui contribuent à l'émergence d'entreprises dynamiques, désireuses et capables d'agir et qui sont elles-mêmes capables de développer des domaines d'activité dans lesquels les entreprises sont compétitives.**

L'activité d'investissement (cf. figure) et la capacité d'investissement des entreprises touristiques sont d'une importance capitale pour garantir la compétitivité.

Figure

Estimation du stock de capital et des investissements annuels dans le tourisme de vacances suisse

en MCHF	Entreprises	Employé FTE	Capital Nouvelle valeur	Capital Valeur comptable	Cash flow annuel	Investissements dans les bâtiments
Les remontées mécaniques	362	6'274	6'400	3'200	463	177
Autres infrastructures touristiques	n.d.	n.d.	11'622	5'811	n.d.	152
<b>Infrastructure touristique</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>18'022</b>	<b>9'011</b>	<b>463</b>	<b>329</b>
Industrie hôtelière	3'262	32'955	25'528	13'662	626	387
Auberges de jeunesse et camps de vacances	1'398	1'878	2'058	1'029	87	57
Camping	200	277	233	117	21	n.d.
Gastronomie	7'343	30'193	6'429	3'214	343	n.d.
<b>Hébergement et gastronomie</b>	<b>12'203</b>	<b>65'303</b>	<b>34'248</b>	<b>18'022</b>	<b>1'077</b>	<b>444</b>
Appartements de vacances non gérés	280'476	n.d.	214'564	107'282	n.d.	n.d.
Appartements de vacances gérés	57'447	n.d.	43'947	21'973	1'131	n.d.
<b>Appartements de vacances</b>	<b>337'923</b>	<b>n.d.</b>	<b>258'511</b>	<b>129'256</b>	<b>1'131</b>	<b>3'685</b>
<b>Total</b>			<b>310'781</b>	<b>156'288</b>	<b>2'671</b>	<b>4'458</b>
Dépenses annuelles des municipalités pour le tourisme de vacances provenant de la taxe de séjour, de la promotion du tourisme et des contributions budgétaires.					min.	345
Dépenses annuelles des cantons pour le tourisme de vacances (ex. NPR)						pro memoria

source: Hanser Consulting AG sur la base d'un grand nombre de valeurs clés statistiques et de données structurelles

La Confédération soutient directement et indirectement les activités d'investissement de l'industrie du tourisme de diverses manières :

- **Nouvelle politique régionale (NPR)** : prêts et contributions à fonds perdu (contributions afp).
- **Innotour** : contributions afp
- **Société suisse de crédit hôtelier (SCH)** : prêts en tant que financement mezzanine

### Activité et capacité d'investissement

L'activité et la capacité d'investissement des différentes branches du tourisme de vacances suisse se présentent comme suit :

- **Remontées mécaniques:** La majorité des entreprises de remontées mécaniques sont dans une bonne position économique. Les stations de ski, en particulier, sont sous pression en raison des effets du changement climatique et de la force du franc suisse. La situation de certaines remontées mécaniques (stations de ski) qui sont pertinents pour le système de la région en question mais qui se trouvent dans une impasse économique est problématique. Cela s'explique par le fait qu'ils ont épuisé les possibilités d'optimisation du côté des coûts et qu'ils sont toujours dépendants de l'hiver, mais ne peuvent pas adapter le modèle commercial par leurs propres

moyens. Afin de renforcer leur capacité d'innovation, ces remontées mécaniques auront probablement besoin à l'avenir de davantage de solutions de second ordre, c'est-à-dire de solutions qui ne se limitent pas à la remontée mécanique existante en tant qu'entreprise (par exemple, connexion à un domaine skiable voisin, développement de l'hébergement ; fonction dans le service public).

- **Hôtellerie de vacances** : Une partie importante de l'hôtellerie de vacances suisse vit (selon le point de vue) aux dépens de sa substance ou n'est pas en mesure de générer le rendement nécessaire des fonds propres. Les principaux problèmes sont les faibles taux d'occupation et les structures de coûts défavorables (trop peu de chambres par rapport à l'offre en matière de bien-être, de congrès et de gastronomie, etc.) Néanmoins, on peut supposer qu'environ 40% des entreprises hôtelières sont économiquement saines. Au cours de la dernière décennie, un nombre croissant d'hôtels et de villages de vacances ont été financés par des fonds immobiliers. Il est concevable que le tourisme de vacances trouve également un accès accru aux capitaux institutionnels à l'avenir.
- **Autres infrastructures touristiques (bains, installations sportives, parcs à câbles, sentiers de randonnée, pistes cyclables, etc.)** : en Suisse, les autres infrastructures touristiques sont souvent financées en tout ou en partie par les communes. La majorité des communes suisses sont globalement en bonne santé financière et sont en mesure de fournir ces infrastructures de bonne qualité - notamment grâce aux revenus des résidences secondaires.
- **Les résidences secondaires** : Un facteur important du tourisme de vacances est l'important parc de résidences secondaires. Cela entraîne des commandes dans les secteurs de la construction et de l'immobilier et des recettes fiscales pour les communautés touristiques. De plus, les utilisateurs de résidences secondaires sont souvent des hôtes à pouvoir d'achat, dont la demande sur la destination est très stable.

### Défis

Le tourisme de vacances suisse est confronté aux défis majeurs suivants, qui ont un impact direct sur les besoins en investissements :

- L'internationalisation de l'activité touristique oblige à des adaptations permanentes des modèles d'entreprise
- L'appréciation du CHF par rapport aux monnaies des pays d'origine des hôtes oblige à optimiser en permanence le rapport entre les coûts et les recettes, ainsi qu'à développer des niches économiquement prometteuses.
- Le changement climatique menace le tourisme d'hiver, obligeant les destinations alpines à se tourner davantage vers l'été
- Le tourisme de vacances (au niveau de la destination) est un produit commun des entreprises privées et du secteur public avec un large éventail de retours, ce qui oblige à consolider les différents flux de création de valeur et d'investissement au niveau de la destination.

### Points de départ concrets pour l'optimisation du soutien fédéral à l'investissement

Aujourd'hui, la promotion des investissements touristiques a largement fait ses preuves et devrait également être financée de manière appropriée. Les thèmes et idées d'optimisation suivants ont été identifiés au cours de cette étude :

### Améliorer le cadre juridique des investissements touristiques

- Idée d'optimisation A : soutien aux entreprises touristiques dans le traitement de la législation sur l'aménagement du territoire et l'environnement afin de faciliter et d'accélérer la réalisation correcte des procédures d'aménagement du territoire et d'autorisation. ●
- Idée d'optimisation E : assouplissement de l'art. 8, al. 1 et 4 de la loi sur les résidences secondaires pour permettre la construction éventuelle de résidences secondaires en dehors de la zone hôtelière. ●

### Améliorer l'accès à l'équité dans l'industrie hôtelière

- Idée d'optimisation D : Location de terrains à bâtir pour l'exploitation d'un hôtel afin de réduire le capital à rentabiliser par l'hôtel. ●●
- Idée d'optimisation C : réduction du taux d'actualisation<sup>2</sup> de SCH afin d'aligner davantage l'évaluation de l'hôtel sur l'environnement actuel des taux d'intérêt et d'élargir ainsi les options de financement de SCH. ●●
- Idée d'optimisation J : élargir les investissements pouvant être financés par SCH afin de pouvoir cofinancer non seulement les investissements structurels mais aussi tous les investissements nécessaires à l'exploitation (par exemple en lien avec la numérisation). ●

### Améliorer / permettre l'accès aux capitaux des fonds de pension

- Idée d'optimisation G : créer les conditions d'accès aux fonds immobiliers afin que l'industrie du tourisme puisse profiter de plus en plus des évaluations peu risquées et du financement des capitaux propres et des capitaux d'emprunt par des fonds immobiliers. ●●

### Trouver des solutions pour les stations touristiques à faible niveau d'investissement

- Idée d'optimisation B : Sortir les remontées mécaniques importantes pour le système d'un cul-de-sac en accordant des aides publiques à l'investissement plus généreuses pour faire face à cette situation problématique spécifique. ●●
- Idée d'optimisation F : soutenir la promotion hôtelière des communes avec des "matching funds" de la Confédération afin de réduire les déficits de financement des projets d'investissement importants pour la destination. ●●
- Idée d'optimisation H : Fournir un soutien plus généreux aux municipalités ayant de faibles investissements afin de faciliter la réalisation d'infrastructures touristiques importantes pour la destination. ●●
- Idée d'optimisation I : fonds Afp au lieu de prêts pour les biens publics (p. ex. sentiers thématiques, pistes cyclables), car ces infrastructures ne génèrent généralement pas de revenus qui pourraient être utilisés pour amortir les prêts. ●●

Les idées mentionnées ci-dessus sont classées à l'aide de codes couleur : nous considérons que les idées d'optimisation comportant un point vert sont judi-

---

<sup>2</sup> En termes simplifiés, la valeur des bénéfices capitalisés d'un hôtel est calculée à l'aide de la formule suivante : Flux de trésorerie disponibles divisés par le taux d'actualisation = valeur hôtelière. Le taux d'actualisation reflète l'environnement des taux d'intérêt pour les capitaux d'emprunt et le rendement attendu des capitaux propres du propriétaire. Plus le taux d'actualisation est faible, plus la valeur et la capacité d'endettement de l'hôtel sont élevées.

cieuses et nous suggérons de les approfondir. Nous supposons que les idées codées en vert-orange ont un fort potentiel d'optimisation. En outre, nous supposons que la volonté politique de mettre en œuvre ces idées existe. Par conséquent, la faisabilité de ces idées devrait être examinée plus en détail. Les idées marquées d'un point orange présentent également un potentiel d'optimisation. Toutefois, nous partons du principe que le manque de volonté politique pourrait faire obstacle à la mise en œuvre de ces idées, c'est pourquoi ces dernières revêtent pour nous une importance secondaire. Nous avons examiné grossièrement les idées avec un codage orange-rouge. Nous constatons une grande complexité dans la mise en œuvre de ces idées ou des arguments contre cette mise en œuvre. Nous avons dressé la liste des idées ici, mais nous vous recommandons de consacrer votre énergie à la poursuite des idées d'optimisation marquées d'un point vert ou vert-orange.









## Riassunto (italiano)

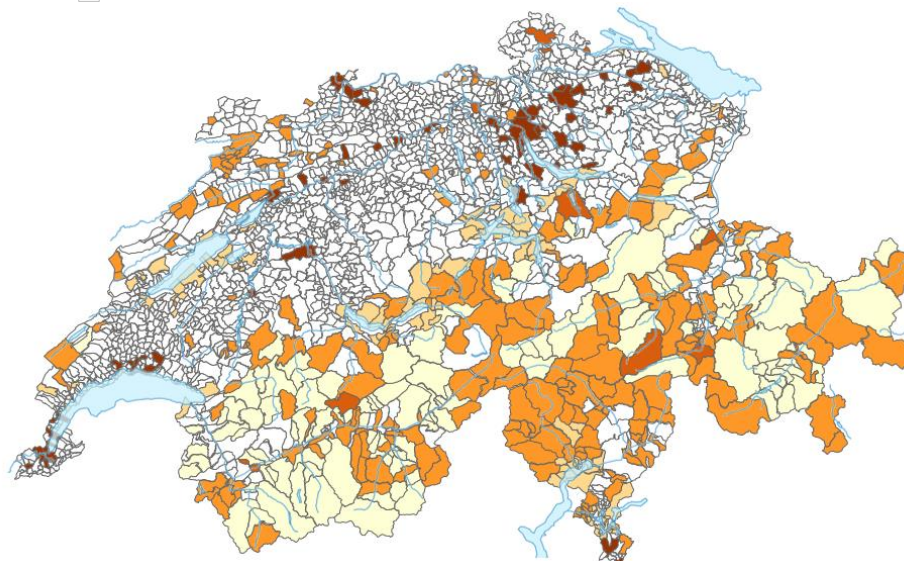
### Descrizione del turismo di vacanza

Il 20% di tutti i comuni della Svizzera, che coprono quasi la metà del territorio del paese, sono caratterizzati dal turismo di vacanza/tempo libero. Una politica turistica consapevole da parte della Confederazione non è quindi una "politica di nicchia", ma riguarda una parte sostanziale della Svizzera (cfr. figura).

Figura

Comuni con un'attività turistica significativa per tipo di turismo (nel 2019).

>= 5		Comuni con predominanza di affari/turismo urbano
4 - 5		Comuni caratterizzati da forme speciali di turismo
3 - 4		Comuni caratterizzati dal turismo rurale
2 - 3		Comuni caratterizzati dal turismo estivo sui grandi laghi
1 - 2		Comuni caratterizzati da sport invernali alpini
< 1		Comuni non caratterizzati dal turismo



	Numero di comuni		Numero di camere d'albergo		Numero di seconde case		Numero di abitanti		Superficie in km2		Reddito imposta federale diretta per abitante nel 2017
Comuni caratterizzati da sport invernali alpini	121	5%	34'303	27%	168'996	23%	258'976	3%	8'754	22%	1'186
Comuni caratterizzati dal turismo estivo sui grandi laghi	98	4%	21'256	17%	78'815	11%	726'134	8%	1'606	4%	1'539
Comuni caratterizzati dal turismo rurale	217	10%	12'140	10%	79'507	11%	503'522	6%	9'761	24%	723
Comuni caratterizzati da forme speciali di turismo	11	0%	3'098	2%	10'605	1%	93'271	1%	501	1%	1'128
Comuni con predominanza di affari/turismo urbano	58	3%	35'530	28%	117'485	16%	1'893'881	22%	874	2%	1'491
Comuni non caratterizzati dal turismo	1'707	77%	20'678	16%	267'359	37%	5'068'743	59%	18'491	46%	1'254
<b>Totale</b>	<b>2'212</b>	<b>100%</b>	<b>127'005</b>	<b>100%</b>	<b>722'768</b>	<b>100%</b>	<b>8'544'527</b>	<b>100%</b>	<b>39'986</b>	<b>100%</b>	<b>1'296</b>
<b>Totale comuni dominati dal turismo stagionale di vacanza</b>	<b>447</b>	<b>20%</b>	<b>70'797</b>	<b>56%</b>	<b>337'923</b>	<b>47%</b>	<b>1'581'903</b>	<b>19%</b>	<b>20'621</b>	<b>52%</b>	<b>1'197</b>

Fonte: Hanser Consulting AG sulla base di diverse statistiche dell'UFS

### Competitività

Garantire la competitività delle varie offerte è fondamentale per il futuro economico del turismo svizzero delle vacanze. Essere competitivi significa guadagnare quote di mercato in un mercato definito o essere in grado di sopravvivere come industria nella battaglia per i dipendenti. Negli ultimi decenni, il turismo di vacanza svizzero ha perso quote di mercato nei mercati più importanti (Svizzera ed Europa occidentale). Tuttavia, è stato possibile mantenere il livello di offerta in un mercato in crescita. Nella battaglia per i dipendenti locali, il turismo di vacanza svizzero può reggere solo in parte, ed è per questo che i settori del turismo di vacanza devono fare affidamento sui lavoratori stranieri in misura superiore alla

media rispetto all'economia nel suo complesso. **L'obiettivo politico deve quindi essere quello di creare condizioni che aiutino a generare aziende dinamiche, disposte e capaci di agire e che siano esse stesse in grado di sviluppare aree di business in cui le aziende siano competitive.**

L'attività d'investimento (cfr. figura) e la capacità d'investimento delle imprese turistiche sono di centrale importanza per garantire la competitività.

Figura

Stima dello stock di capitale e degli investimenti annuali nel turismo di vacanza svizzero

in MCHF	Aziende	Dipendente FTE	Capitale Nuovo valore	Capitale Valore contabile	Flusso di cassa annuale	Investiment i edilizi
Funivie di montagna	362	6'274	6'400	3'200	463	177
Altre infrastrutture turistiche	n.d.	n.d.	11'622	5'811	n.d.	152
<b>Infrastruttura turistica</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>18'022</b>	<b>9'011</b>	<b>463</b>	<b>329</b>
Industria alberghiera	3'262	32'955	25'528	13'662	626	387
Ostelli della gioventù e campi di vacanza	1'398	1'878	2'058	1'029	87	57
Campeggio	200	277	233	117	21	n.d.
Gastronomia	7'343	30'193	6'429	3'214	343	n.d.
<b>Alloggio e gastronomia</b>	<b>12'203</b>	<b>65'303</b>	<b>34'248</b>	<b>18'022</b>	<b>1'077</b>	<b>444</b>
Appartamenti per vacanze non gestiti	280'476	n.d.	214'564	107'282	n.d.	n.d.
Appartamenti per vacanze in fattoria	57'447	n.d.	43'947	21'973	1'131	n.d.
<b>Appartamenti per vacanze</b>	<b>337'923</b>	<b>n.d.</b>	<b>258'511</b>	<b>129'256</b>	<b>1'131</b>	<b>3'685</b>
<b>Totale</b>			<b>310'781</b>	<b>156'288</b>	<b>2'671</b>	<b>4'458</b>
Spesa annuale dei comuni per il turismo di vacanza dalla tassa di soggiorno, promozione del turismo e contributi al bilancio					almeno.	345
Spesa annua dei cantoni per il turismo di vacanza (ex NPR)						pro memoria

Fonte: Hanser Consulting AG basato su un gran numero di cifre chiave statistiche e dati strutturali

La Confederazione sostiene le attività d'investimento dell'industria del turismo direttamente e indirettamente in vari modi:

- **Nuova politica regionale (NPR):** prestiti e contributi à fonds perdu (contributi afp).
- **Innotour:** contributi afp
- **Società svizzera di credito alberghiero (SCA):** prestiti come finanziamento mezzanino

### Attività e capacità di investimento

L'attività d'investimento e la capacità d'investimento dei singoli rami del turismo di vacanza svizzero si presentano come segue:

- **Funivie:** La maggior parte delle imprese funivie si trova in una buona posizione economica. Le stazioni sciistiche in particolare sono sotto pressione a causa degli effetti del cambiamento climatico e della forza del franco svizzero. La situazione di alcune funivie (stazioni sciistiche) che sono rilevanti per il sistema della regione in questione, ma sono bloccate in un'impasse economica, è problematica. Questo perché hanno esaurito le possibilità di ottimizzazione sul lato dei costi e perché dipendono ancora dall'inverno, ma non possono adattare il modello di business con le proprie forze. Per rafforzare la loro capacità d'innovazione, questi impianti di risalita avranno probabilmente bisogno in futuro di più soluzioni di secondo ordine, cioè di soluzioni che non si limitano all'impianto di risalita esistente come azienda (per esempio, collegamento a un'area sciistica vicina, sviluppo di alloggi; funzione nel servizio pubblico).



- **Industria alberghiera di vacanze:** una parte sostanziale dell'industria alberghiera svizzera di vacanze vive (a seconda dei punti di vista) a spese della sua sostanza o non è in grado di generare il necessario ritorno sul capitale proprio. I problemi principali sono i bassi tassi di occupazione e le strutture di costo sfavorevoli (troppo poche camere in relazione all'offerta di benessere, congressi e gastronomia, ecc.) Ciononostante, si può supporre che circa il 40% delle aziende alberghiere siano economicamente sane. Nell'ultimo decennio, un numero crescente di hotel e villaggi vacanze sono stati finanziati da fondi immobiliari. È ipotizzabile che il turismo delle vacanze troverà anche un maggiore accesso al capitale istituzionale in futuro.
- **Altre infrastrutture turistiche (bagni, impianti sportivi, parchi avventura, sentieri escursionistici, piste ciclabili, ecc.):** in Svizzera, le altre infrastrutture turistiche sono spesso finanziate in tutto o in parte dai comuni. La maggior parte dei comuni in Svizzera sono complessivamente in buona forma finanziaria e sono in grado di fornire queste infrastrutture in buona qualità - non da ultimo grazie alle entrate delle seconde case.
- **Seconde case:** Un fattore importante nel turismo delle vacanze è il grande stock di seconde case. Questo porta a ordini nell'industria edilizia e immobiliare e a entrate fiscali per le comunità turistiche. Inoltre, gli utenti delle seconde case sono spesso ospiti con potere d'acquisto, la cui domanda nella destinazione è molto stabile.

### Sfide

Il turismo di vacanza svizzero deve affrontare le seguenti sfide principali, che hanno un impatto diretto sulle esigenze di investimento:

- L'internazionalizzazione del business del turismo costringe a continui aggiustamenti dei modelli di business
- L'apprezzamento del CHF rispetto alle valute dei paesi d'origine degli ospiti costringe ad una continua ottimizzazione del rapporto tra costi e ricavi, nonché allo sviluppo di nicchie economicamente promettenti.
- Il cambiamento climatico minaccia il turismo invernale, costringendo le destinazioni alpine a diventare più orientate all'estate
- Il turismo delle vacanze (a livello di destinazione) è un prodotto congiunto di aziende private e del settore pubblico con un'ampia gamma di ritorni, obbligando a consolidare diversi flussi di creazione di valore e di investimento a livello di destinazione.

### Punti di partenza concreti per l'ottimizzazione del sostegno federale agli investimenti

Oggi la promozione degli investimenti turistici ha ampiamente dimostrato il suo valore e dovrebbe anche essere adeguatamente finanziata. Nel corso di questo studio sono stati identificati i seguenti argomenti e idee per l'ottimizzazione:

### Migliorare il quadro giuridico per gli investimenti nel turismo

- Idea di ottimizzazione A: sostegno alle imprese turistiche nel trattare la pianificazione territoriale e la legislazione ambientale per facilitare e accelerare il corretto completamento delle procedure di pianificazione territoriale e di licenza. ●

- Idea di ottimizzazione E: flessibilizzazione dell'art. 8 comma 1 e 4 della legge sulle residenze secondarie per consentire la possibile costruzione di residenze secondarie al di fuori della zona alberghiera. ●

### Zugang zu Eigenkapital in der Hotellerie verbessern

- Ottimizzazione Idea D: Leasing di terreni edificabili per operazioni alberghiere per ridurre il capitale da far fruttare all'hotel. ●●
- Idea di ottimizzazione C: riduzione del tasso di sconto<sup>3</sup> di SCA per allineare maggiormente la valutazione dell'hotel all'attuale contesto dei tassi d'interesse e ampliare così le possibilità di finanziamento di SCA. ●●
- Idea di ottimizzazione J: espandere gli investimenti che possono essere finanziati da SCA in modo che non solo gli investimenti strutturali ma anche tutti gli investimenti necessari dal punto di vista operativo (per esempio in relazione alla digitalizzazione) possano essere cofinanziati. ●

### Migliorare/consentire l'accesso al capitale dei fondi pensione

- Idea di ottimizzazione G: Creare le condizioni per l'accesso ai fondi immobiliari in modo che l'industria del turismo possa beneficiare sempre di più delle valutazioni avverse al rischio e del finanziamento del capitale sia proprio che di debito attraverso i fondi immobiliari. ●●

### Trovare soluzioni per le località turistiche con bassi livelli di investimento

- Idea di ottimizzazione B: condurre le funivie rilevanti per il sistema fuori da un vicolo cieco, rendendo più generoso il sostegno statale agli investimenti per affrontare questa specifica situazione problematica. ●●
- Idea di ottimizzazione F: sostenere la promozione alberghiera da parte dei comuni con "fondi corrispondenti" da parte della Confederazione, al fine di ridurre le lacune di finanziamento per progetti di investimento importanti per la destinazione. ●●
- Idea di ottimizzazione H: Fornire un sostegno più generoso ai comuni con investimenti deboli per facilitare la realizzazione di infrastrutture turistiche importanti per la destinazione. ●●
- Idea di ottimizzazione I: fondi Afp invece di prestiti per beni pubblici (ad esempio, sentieri tematici, piste ciclabili), poiché queste infrastrutture di solito non generano entrate che potrebbero essere utilizzate per ammortizzare i prestiti. ●●

Le idee di cui sopra sono classificate con codici di colore: consideriamo le idee di ottimizzazione con un punto verde come sensate e suggeriamo di perseguirle ulteriormente. Supponiamo che le idee codificate in verde-arancione abbiano un alto potenziale di ottimizzazione. Inoltre, supponiamo che esista la volontà politica di attuare queste idee. Pertanto, la fattibilità di queste idee dovrebbe essere esaminata più in dettaglio. Le idee con un punto arancione promettono anche un potenziale di ottimizzazione. Tuttavia, supponiamo che la mancanza di volontà politica potrebbe ostacolare l'attuazione di queste idee, motivo per cui le idee sono di secondaria importanza per noi. Abbiamo esaminato approssimativamente le idee con una codifica arancione-rosso. Vediamo un'alta complessità

---

<sup>3</sup> In termini semplificati, il valore degli utili capitalizzati di un hotel è calcolato con la seguente formula: Flussi di cassa liberi divisi per il tasso di sconto = valore dell'hotel. Il tasso di sconto riflette l'ambiente del tasso d'interesse per il capitale di debito e il rendimento atteso del capitale proprio del proprietario. Più basso è il tasso di sconto, più alto è il valore e la capacità di indebitamento dell'hotel.

nell'implementazione di queste idee o argomenti contro l'implementazione. Abbiamo elencato le idee qui, ma raccomandiamo di mettere energia nel perseguire le idee di ottimizzazione con punti verdi o verde-arancio.



## Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Zusammenfassung / Résumé / Riassunto</b>	<b>3</b>
	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>21</b>
<b>B</b>	<b>Bericht</b>	<b>25</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>25</b>
	1.1 Ausgangslage .....	25
	1.2 Auftrag und Fragestellungen .....	25
	1.3 Zur Methodik .....	26
	1.4 Überlegungen zu den Auswirkungen von COVID-19 .....	26
<b>2</b>	<b>Überblick zum Ferientourismus in der Schweiz</b>	<b>29</b>
	2.1 Definition saisonaler Ferientourismus.....	29
	2.2 Ausmass des saisonalen Ferientourismus in der Schweiz .....	30
	2.3 Investitionen in den Tourismus .....	31
	2.4 Gedanken zur Wettbewerbsfähigkeit.....	32
	2.4.1 Komplexität des Begriffs Wettbewerbsfähigkeit.....	32
	2.4.2 Regionalpolitische Überlegungen zur Wettbewerbsfähigkeit.....	34
	2.4.3 Fazit.....	34
<b>3</b>	<b>Investitionsförderung durch den Bund</b>	<b>35</b>
	3.1 NRP .....	35
	3.1.1 Darlehen .....	35
	3.1.2 A fonds perdu-Beiträge.....	36
	3.2 Innotour .....	37
	3.3 SGH .....	38
	3.4 Bürgschaftswesen.....	39
	3.5 Übersicht zu Kapitalstock und Investitionsförderung des Bundes .....	40
<b>4</b>	<b>Bergbahnen</b>	<b>43</b>
	4.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle .....	43
	4.1.1 Wettbewerbsfähigkeit .....	43
	4.1.2 Investitionsfähigkeit .....	44
	4.1.3 Finanzierungsmodelle.....	45
	4.2 Herausforderungen & Strategien .....	46
	4.2.1 Herausforderungen .....	46
	4.2.2 Reaktionsstrategien auf Herausforderungen .....	46
	4.3 Förderung des Bundes.....	46
	4.3.1 Bisher eingesetzte Instrumente.....	46

4.3.2	Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes .....	47
4.4	Ansatzpunkte für die Optimierung der Bundesförderung.....	47
4.4.1	Optimierungsidee A: Unterstützung in Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung .....	47
4.4.2	Optimierungsidee B: Systemrelevante Bergbahnen aus Sackgasse führen .....	50
<b>5</b>	<b>Hotellerie</b>	<b>53</b>
5.1	Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle .....	53
5.1.1	Wettbewerbsfähigkeit .....	53
5.1.2	Investitionsfähigkeit .....	55
5.1.3	Finanzierungsmodelle.....	57
5.2	Herausforderungen & Strategien .....	59
5.2.1	Herausforderungen .....	59
5.2.2	Reaktionsstrategien auf Herausforderungen .....	60
5.3	Förderung des Bundes.....	61
5.3.1	Bisher eingesetzte Instrumente.....	61
5.3.2	Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes .....	61
5.4	Ansatzpunkte für die Anpassung .....	63
5.4.1	Optimierungsidee C: Senkung des WACC bei SGH .....	63
5.4.2	Optimierungsidee D: Bauland für Hotelbetriebe vergünstigen.....	64
5.4.3	Optimierungsidee E: Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz .....	66
5.4.4	Optimierungsidee F: Hotelförderung der Gemeinden mit «matching- funds» unterstützen .....	67
5.4.5	Optimierungsidee G: Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds schaffen .....	68
<b>6</b>	<b>Tourismusingfrastrukturen</b>	<b>71</b>
6.1	Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle .....	71
6.1.1	Wettbewerbsfähigkeit .....	71
6.1.2	Investitionsfähigkeit .....	71
6.1.3	Finanzierungsmodelle.....	73
6.2	Herausforderungen & Strategien .....	74
6.2.1	Herausforderungen .....	74
6.2.2	Reaktionsstrategien auf Herausforderungen .....	75
6.3	Förderung des Bundes.....	75
6.3.1	Bisher eingesetzte Instrumente.....	75
6.3.2	Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes .....	76
6.4	Ansatzpunkte für die Anpassung .....	76
6.4.1	Optimierungsidee H: Investitionsschwache Gemeinden grosszügiger unterstützen .....	76

6.4.2	Optimierungs-idee I: Afp-Mittel statt Darlehen für öffentliche Güter ...	77
<b>7</b>	<b>Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte &amp; Campings</b>	<b>79</b>
7.1	Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle .....	79
7.1.1	Campings .....	79
7.1.2	Jugendherbergen.....	79
7.1.3	Ferienlager & Gruppenunterkünfte.....	80
7.2	Förderung des Bundes.....	80
7.3	Ansatzpunkte für die Anpassung .....	80
<b>8</b>	<b>Gastronomie</b>	<b>81</b>
8.1	Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle .....	81
8.2	Herausforderungen & Strategien .....	82
8.3	Förderung des Bundes.....	82
8.4	Ansatzpunkte für die Anpassung .....	82
<b>9</b>	<b>Bewirtschaftete Ferienwohnungen</b>	<b>83</b>
9.1	Formen von bewirtschafteten Ferienwohnungen.....	83
9.2	Wettbewerbsfähigkeit .....	83
9.2.1	Unstrukturierte Ferienwohnungen.....	83
9.2.2	Feriedörfer.....	85
9.3	Investitionsfähigkeit .....	85
9.3.1	Unstrukturierte Wohnungen .....	85
9.3.2	Feriedörfer.....	86
9.4	Finanzierungsmodelle.....	86
9.5	Herausforderungen & Strategien .....	87
9.5.1	Unstrukturierte Ferienwohnungen.....	87
9.5.2	Feriedörfer.....	88
9.6	Förderung des Bundes.....	88
9.6.1	Bisher eingesetzte Instrumente.....	88
9.6.2	Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes .....	88
9.7	Ansatzpunkte für die Anpassung .....	88
<b>10</b>	<b>Fokus: Investitionen in Digitalisierung und Marktaufbau</b>	<b>89</b>
10.1	Investitionen in Digitalisierung .....	89
10.1.1	Übersicht.....	89
10.1.2	Beobachtete Entwicklung & Herausforderungen.....	90
10.1.3	Schlussfolgerungen für die Ausrichtung der Investitionsförderung des Bundes .....	93
10.1.4	Optimierungs-idee J: Durch die SGH finanzierbare Investitionen erweitern .....	93

10.2	Investitionen in Marktaufbau .....	94
10.2.1	Übersicht.....	94
10.2.2	Beobachtete Entwicklung & Herausforderungen.....	96
10.2.3	Schlussfolgerungen für die Ausrichtung der Investitionsförderung des Bundes .....	97
<b>11</b>	<b>Weitere Überlegungen zur Anpassung der Bundesförderung</b>	<b>99</b>
11.1	Zur staatlichen Legitimation der Tourismusförderung.....	99
11.2	Zur Idee der Förderung von Destinationen statt Branchen .....	103
11.2.1	Ausgangslage und Idee .....	103
11.2.2	Diskussion der Idee.....	104
11.2.3	Schlussfolgerung.....	104
11.3	Zur Vision 2023 der SGH .....	104
11.3.1	Beschrieb der Vision 2023 .....	104
11.3.2	Diskussion der vier Visionsthesen .....	105
11.3.3	Herausforderung der Eigenwirtschaftlichkeit .....	107
11.4	Zur Abstimmung NRP, Innotour und SGH.....	108
11.4.1	Abgrenzung afp-Beiträge der NRP zu Innotour .....	108
11.4.2	Abgrenzung NRP-Darlehen zur SGH .....	108
<b>12</b>	<b>Fazit und Empfehlungen</b>	<b>111</b>
<b>C</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>113</b>
	<b>Abkürzungen</b>	<b>113</b>
	<b>Quellen - Berichte</b>	<b>114</b>
	<b>Quellen – Statistische Daten</b>	<b>114</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>116</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>117</b>



## B BERICHT

### 1 Einleitung

#### 1.1 Ausgangslage

Weiterentwicklung Investitionsförderung prüfen

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO hat im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Investitionsförderung des Bundes und insbesondere für die Weiterentwicklung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) und der Tourismusförderung durch die Neue Regionalpolitik (NRP) drei Grundlagenstudien mit folgenden Themenfeldern in Auftrag gegeben:<sup>4</sup>

1. Investitionen und deren Finanzierung im Schweizer Tourismus
2. Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen
3. Strukturwandel bei den touristischen Klein- und Familienbetrieben

Die vorliegende Studie bezieht sich auf das erste Themenfeld «Investitionen und deren Finanzierung im Schweizer Tourismus».

#### 1.2 Auftrag und Fragestellungen

Wie steht es um die Investitionsfähigkeit? Und, wo kann der Bund optimieren?

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus ist die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Qualität und Attraktivität des oft kapitalintensiven touristischen Angebotes zentral. Der Tourismus ist einem steten Wandel unterworfen. Megatrends wie die Digitalisierung, der Klimawandel, die Nachhaltigkeit oder sich ändernde Gästebedürfnisse erfordern fortlaufend umfangreiche Investitionen, um die Attraktivität des Angebotes zu halten oder zu steigern. Dies ist in erster Linie Sache der Wirtschaft.

Investitionen im Tourismus werden im vorliegenden Zusammenhang sehr breit verstanden und umfassen von Investitionen in Hotels über Investitionen in Restaurants, Bergbahnen, Wellnessanlagen oder Hängebrücken bis zu Investitionen in die Automatisierung. Investitionen der öffentlichen Hand interessieren ebenso wie die Investitionen privater Akteure. Als Investitionen werden Ausgaben der Unternehmen und der öffentlichen Hand verstanden, welche einen betriebs- und volkswirtschaftlichen Investitionscharakter aufweisen, deren Nutzen also über einen Zeitraum von mehreren Jahren nach der Investition anfällt. Diese Investitionen sind somit betriebswirtschaftlich aktivierbar und abschreibbar.

Der Fokus der Untersuchungen soll auf dem saisonalen Ferientourismus der Schweiz liegen. Investitionen im saisonalen Ferientourismus sind oft mit besonderen Herausforderungen verbunden, z.B. wenn die Angebote Charakteristika von öffentlichen Gütern aufweisen (z.B. Bike Trails), für eine Destination systemrelevant sind oder aufgrund der Saisonalität nicht die erforderliche Rendite ermöglichen.

Im Rahmen der Analyse sind folgende Fragegruppen zu beantworten:

1. **Investitionsfähigkeit des Ferientourismus:**
  - Wieviel investiert der Ferientourismus derzeit?
  - Wieviel müsste der Ferientourismus investieren, um wettbewerbsfähig zu sein bzw. zu bleiben?
  - Besteht eine Investitionslücke?
2. **Finanzierungsmodelle:** Welches sind die vorherrschenden Finanzierungsmodelle?

---

<sup>4</sup> SECO (2020): Pflichtenheft Investitionen und deren Finanzierung im Schweizer Tourismus – Vertiefungsarbeit im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung

### 3. Herausforderungen:

- Welche Herausforderungen bestehen für Investitionen im Tourismus?
- Wie haben sich die Herausforderungen aufgrund der prägenden globalen Trends oder aufgrund des technologischen Fortschritts gewandelt?
- Wie dürften die Herausforderungen in Zukunft aussehen?

### 4. Legitimation von staatlicher Unterstützung:

- Wo und mit welcher Argumentation ist staatliche Unterstützung für Investitionen im Tourismus zukünftig angebracht?
- Wie ist die volkswirtschaftliche Relevanz der im saisonalen Tourismus benötigten Investitionen zu beurteilen?
- Welche Auswirkungen könnten die künftigen Marktentwicklungen auf die Rolle der öffentlichen Hand (Bund (Fokus), Kantonen und Gemeinden) bei der Unterstützung von Investitionen haben?

### 5. Schlussfolgerungen für den Bund: Wie könnte der Bund ausgehend von den bestehenden tourismuspolitischen Instrumenten Investitionen im Tourismus zukünftig effektiv und effizient unterstützen?

## 1.3 Zur Methodik

Breite qualitative und quantitative Auslegung

Die Untersuchung und die Beantwortung der obigen Fragen erfolgt auf drei Ebenen:

- **Ebene 1 – Schaffung einer umfassenden quantitativen Datengrundlage zum Ferientourismus in der Schweiz:** Da die vorhandene statistische Basis für die quantitative Darstellung des Ferientourismus nicht ausreicht, mussten zusätzlich Schätzungen und Hochrechnungen vorgenommen werden. Bei den vorliegenden quantitativen Schätzungen handelt es sich um grobe Schätzungen, die für den Zweck dieser Arbeit dienlich sind und die tatsächlichen Grössenordnungen des Ferientourismus erkennen lassen. Die Schätzungen basieren auf einer Vielzahl von Quellen wie
  - die in der Schweiz vorhandenen statistischen Erhebungen zu wesentlichen Elementen des Tourismus (HESTA, PASTA, STATENT, Bauinvestitionen, Wohnungsstatistik),
  - Branchenkennzahlen (Hotelleriesuisse, Seilbahnen Schweiz) und
  - Strukturdaten aus Fallbeispielen und Sekundärliteratur wie Befragungen (z.B. zu Ferienwohnungen, zu Campingplätzen).
- **Ebene 2 – Veranschaulichung anhand von Fallbeispielen sowie anhand der Darstellung und Beurteilung von Wirkungszusammenhängen.** Für die Darstellung von Fallbeispielen wurden insbesondere Geschäftsberichte und Erkenntnisse aus bereits bestehenden Studien genutzt. Ausserdem wurde auf eigene umfassende Kenntnisse und Erfahrungen in vielen Tourismusdestinationen und –projekten zurückgegriffen.
- **Ebene 3 – Vorschläge und Beurteilung von Optimierungsideen:** Die Optimierungsideen wurden aus den Erkenntnissen der Analysen abgeleitet und mit den Mitgliedern der Begleitgruppe beurteilt. Für die abschliessende Darstellung und Beurteilung der Vorschläge und Empfehlungen sind jedoch die Autoren verantwortlich. Um eine optimale Transparenz zu gewährleisten, werden auch Optimierungsideen dargestellt, die nicht zur weiteren Verfolgung empfohlen werden.

## 1.4 Überlegungen zu den Auswirkungen von COVID-19

COVID-19 als Einmalereignis betrachtet

Bei den vorliegenden Betrachtungen wird der COVID-19-Effekt als einmaliges Ereignis betrachtet und deshalb nicht mitberücksichtigt.

Dies ist insofern korrekt, da die Investitionsförderung des Bundes primär die langfristigen strukturellen Herausforderungen adressieren muss und nicht einmalige Ereignisse oder kurzfristige konjunkturelle Verwerfungen.

Dennoch ist davon auszugehen, dass aus der COVID-19-Krise allenfalls langfristige Nachwirkungen entstehen könnten, die in den Betrachtungen zu berücksichtigen sind.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist der Ausgang der COVID-19-Krise noch höchst ungewiss und damit können auch die potenziellen langfristigen Effekte noch nicht zuverlässig erkannt werden. Das bisher Bekannte lässt sich wie folgt zusammenfassen:

### Rückblick Kalenderjahr 2020

- Die **COVID-19-Krise trifft den Schweizer Tourismus sehr hart**. Dabei sind die städtischen Destinationen und die Zentren des internationalen Tourismus deutlich stärker betroffen als die ländlich-peripheren Destinationen. Damit sind in der Tendenz die grösseren Hotels in den grösseren Destinationen besonders betroffen.
- Weil die Schweizer Gäste im Sommer 2020 in der Schweiz verblieben sind, konnte ein markanter Teil der weggebrochenen ausländischen Nachfrage kompensiert werden (vgl. Abbildung 1). Für die Schweiz als Ganzes schrumpfte die Nachfrage im 2020 dennoch um 34%. Der **Ferientourismus** konnte in den Sommermonaten mehr kompensieren und es resultiert eine **kumulierte Schrumpfung der Nachfrage um lediglich 24%**.
- Die **Wintersportgebiete** haben rund 20% des Umsatzes in der Saison 2019/20 verloren.
- Abgesehen von den auf den internationalen Gruppentourismus ausgerichteten Bergbahnen (insb. Jungfrau, Titlis, Rigi usw.) dürften die **meisten Bergbahnen einen sehr guten Sommer** erlebt haben. Bei den sehr stark negativ betroffenen Bergbahnen handelt es sich jedoch um sehr gut aufgestellte Betriebe.
- Die **Ferienwohnungen** konnten von der Schweizer Nachfrage im Sommer profitieren und waren sehr gut gebucht. Aussagekräftige statistische Daten dazu sind nicht verfügbar.
- Im Unterschied zu den alpinen Destinationen war das **Tessin** insbesondere im Frühling stärker negativ betroffen, da diese Monate zur Hauptsaison gehören.
- Gastronomie und Hotellerie haben rege von der Kurzarbeitsentschädigung und von den **COVID-19-Krediten Gebrauch** gemacht. Insgesamt haben die Gastronomie CHF 1.1 Mrd. und die Beherbergungswirtschaft CHF 500 Mio. Kredite bezogen. Diese zusätzliche Verschuldung der Gastronomie ist massiv. Die zusätzliche Verschuldung der Beherbergungswirtschaft, die in den nächsten Jahren abgetragen werden muss, entspricht rund einem Drittel des jährlichen Cashflows der Branche.

### Rückblick Winter 2021

- In der Wintersaison waren nebst der Stadthotellerie nun auch die Skiorte massiv betroffen. Die **Nachfrage schrumpfte im Dezember 2020 um 34% und im Januar um 45%**.
- Die Ferienwohnungen waren auch im Winter wenig betroffen.
- Weil die Gastronomie während der ganzen Wintersaison und der Detailhandel während der Hochsaison geschlossen waren, sind insbesondere diese Geschäftsbereiche nun ebenfalls massiv betroffen.
- Die Bergbahnen sind je nach Bedeutung der Hotellerie, Ferienwohnungen und Tagesgäste in der Destination sehr unterschiedlich betroffen. Insbesondere bei der Restauration ist jedoch auch bei den Bergbahnen mit Ertragsausfällen von > 80% zu rechnen, trotz Take-Away-Konzepte.
- Die Logiernächtezahlen für Februar und März 2021 sind noch nicht bekannt. Es ist aber aufgrund der Buchungslagen mit Rückschlägen in den Wintersportorten von 25% - 30% zu rechnen.
- In den Städten hat sich die Situation nicht verändert und es dürften weiterhin Einbussen von 70 – 80% zu verzeichnen sein.

Abbildung 1

Veränderung der Hotellogiernächte in der Schweiz im 2020 gegenüber 2019

	2020												2021		2020	2021 YTD
	JAN	FEB	MÄR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	JAN			
Aargau Region	34%	32%	-46%	-77%	-67%	-46%	3%	-6%	-1%	-5%	-38%	-37%	-43%		-18%	-43%
Basel Region	15%	7%	-67%	-86%	-87%	-76%	-59%	-48%	-50%	-58%	-74%	-75%	-72%		-47%	-72%
Bern Region	7%	5%	-62%	-94%	-76%	-63%	-27%	-29%	-31%	-34%	-50%	-43%	-52%		-35%	-52%
Fribourg Region	-12%	-1%	-64%	-86%	-67%	-47%	-5%	-20%	-22%	-18%	-70%	-58%	-65%		-30%	-65%
Genf	1%	6%	-69%	-92%	-91%	-85%	-75%	-69%	-74%	-75%	-81%	-78%	-78%		-56%	-78%
Graubünden	7%	11%	-59%	-95%	-46%	-35%	13%	1%	15%	17%	12%	-25%	-42%		-8%	-42%
Jura & Drei-Seen-Land	-40%	-32%	-73%	-88%	-64%	-52%	-11%	-28%	-31%	-42%	-73%	-67%	-69%		-39%	-69%
Luzern / Vierwaldstättersee	12%	-4%	-65%	-93%	-80%	-66%	-33%	-34%	-31%	-37%	-51%	-53%	-51%		-40%	-51%
Ostschweiz	5%	5%	-54%	-84%	-58%	-38%	3%	-6%	4%	-10%	-39%	-40%	-50%		-19%	-50%
Tessin	6%	13%	-61%	-93%	-72%	-33%	13%	3%	15%	18%	-1%	-46%	-42%		-16%	-42%
Waadt	8%	7%	-65%	-94%	-83%	-69%	-32%	-30%	-43%	-50%	-72%	-56%	-58%		-41%	-58%
Wallis	7%	10%	-61%	-96%	-76%	-56%	-13%	-10%	-11%	-1%	-37%	-30%	-46%		-22%	-46%
Zürich Region	5%	2%	-64%	-93%	-91%	-82%	-71%	-65%	-63%	-67%	-75%	-76%	-76%		-54%	-76%
<b>Total</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>-62%</b>	<b>-92%</b>	<b>-79%</b>	<b>-62%</b>	<b>-26%</b>	<b>-28%</b>	<b>-28%</b>	<b>-33%</b>	<b>-57%</b>	<b>-50%</b>	<b>-55%</b>		<b>-34%</b>	<b>-55%</b>
<b>Regionen mit vorwiegend Ferientourismus (GR, Luzern/Vierwaldstättersee, VS, TI)</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>-61%</b>	<b>-94%</b>	<b>-72%</b>	<b>-49%</b>	<b>-5%</b>	<b>-10%</b>	<b>-4%</b>	<b>-3%</b>	<b>-27%</b>	<b>-34%</b>	<b>-45%</b>		<b>-24%</b>	<b>-45%</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf BFS HESTA

### Ausblick

- Die Aussichten für die **Stadthotellerie** sind mindestens bis im Sommer 2021 sehr schlecht. Es wird allgemein davon gesprochen, dass eine Erholung auf das Vor-Corona-Niveau bis 2024 dauern wird. Dies gilt auch für die Destinationen des Ferientourismus, welche stark von den Fernmärkten abhängig sind.
- Der **Schweizer Ferientourismus** darf hingegen einigermaßen zuversichtlich auf die Sommersaison 2021 blicken. Es könnte **allenfalls eine Nachfragedelle** entstehen, falls die Schweizer ab dem Sommer 2021 vermehrt ins Ausland reisen und es nicht gelingt, im gleichen Masse wieder die ausländischen Besucher für eine Reise in die Schweiz zu gewinnen.
- Grösste Unsicherheit bieten derzeit die Virusmutationen, die schlimmstenfalls die Impfanstrengungen obsolet erscheinen lassen und damit die Krise im Sommer 2021 und Herbst/Winter 2021/22 verlängern könnten.

Aus Sicht der Investitionsförderung des Bundes könnte der Umgang mit den bezogenen COVID-19-Krediten zum Thema werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Investitionskraft eines grossen Teils des Schweizer Tourismus eine wesentliche Verschlechterung erfahren dürfte und dieser Rückschlag in den nächsten Jahren zu kompensieren ist.

Derzeit sind die Härtefallprogramme von Bund und Kantone in Diskussion. Hierbei wird insbesondere darüber verhandelt inwiefern was ein Härtefall ist und wie hoch die Entschädigung pro Fall angesetzt werden soll.

Ob die Härtefallprogramme genügen und inwiefern weitere Stützungen notwendig werden kann bis Redaktionsschluss (März 2021) nicht abschliessend beurteilt werden, da der weitere Verlauf der Krise abzuwarten ist.

## 2 Überblick zum Ferientourismus in der Schweiz

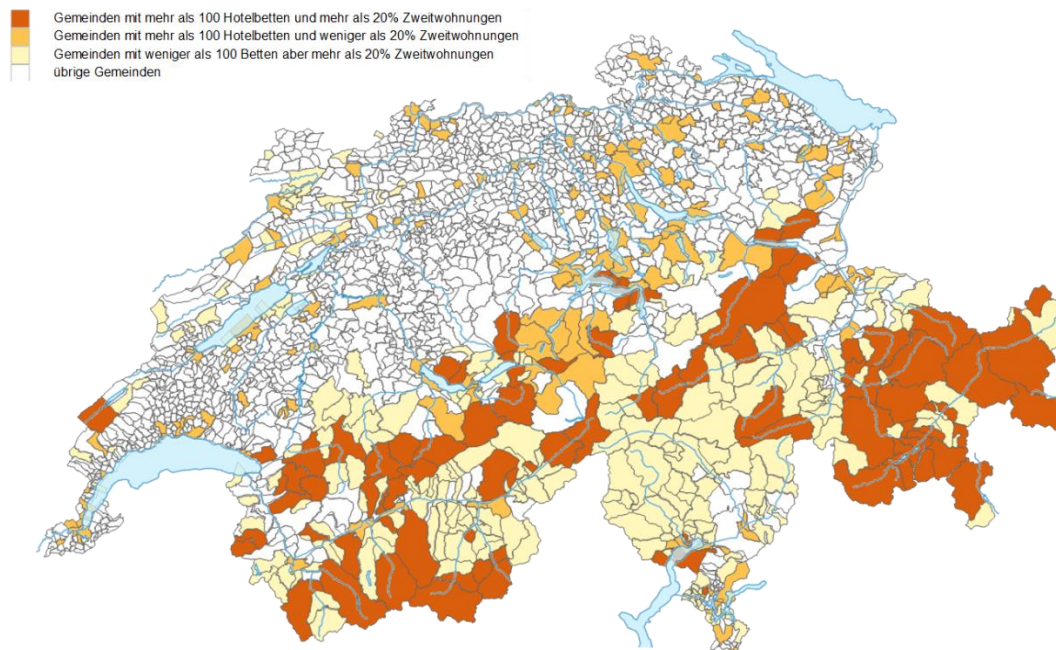
### 2.1 Definition saisonaler Ferientourismus

Grosser Teil der Schweiz betroffen

Die Investitionsförderung des Bundes ist bisher auf die Stärkung des saisonalen Ferientourismus ausgerichtet. Deshalb muss sich die Analyse auf diesen Teil des Tourismus fokussieren. Zu diesem Zweck wurden die Gemeinden der Schweiz identifiziert, in welchen der **Tourismus eine gewisse Bedeutung** hat. Dazu zählen wir alle Gemeinden mit mehr als 20% Zweitwohnungen und / oder mehr als 100 Hotelbetten.<sup>5</sup>

Abbildung 2

Gemeinden in der Schweiz mit bedeutendem Übernachtungstourismus



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von BFS

Die Gemeinden können auf die folgenden sechs Kategorien aufgeteilt werden:

#### **Gemeinden mit saisonalem Ferientourismus:**

- Gemeinden geprägt vom alpinen Wintersport
- Gemeinden geprägt vom Sommertourismus in Kombination mit Seenlandschaft
- Gemeinden geprägt von einem ländlichen Tourismus ohne besondere Freizeitanlagen
- Gemeinden geprägt von speziellen Tourismusformen (z.B. Kongress, Bäder)

#### **Gemeinden ohne saisonalen Ferientourismus:**

- Gemeinden mit vorwiegend Geschäfts-/Städtetourismus
- Gemeinden, die nicht vom Tourismus geprägt sind

Für die Zuweisung der Gemeinden zu den verschiedenen Kategorien haben wir verschiedene Indikatoren (Anzahl Hotelzimmer, Anzahl Zweitwohnungen, Auslastungsschwankungen) sowie die angebotsseitigen Voraussetzungen (z.B. Landschaft, geografische Lage, nutzbares An-

<sup>5</sup> Verschiedene Vergleiche von Gemeinden, die man gefühlsmässig als tourismusgeprägt beurteilen würde mit unterschiedlichen statistischen Grenzwerten haben gezeigt, dass bei Anwendung der Grenzwerte von mehr als 20% Zweitwohnungen und/oder 100 Hotelbetten ein realitätsnahes Bild der Bedeutung des Tourismus in der Schweiz ermöglicht.

gebot) berücksichtigt. Verschiedene Auswertungen konnten auf Gemeindeebene vorgenommen werden. Andere Daten lagen aus Gründen des Datenschutzes nur auf Bezirksebene in zweckdienlicher Form vor. Die meisten statistischen Darstellungen in den folgenden Abschnitten basieren – mangels verfügbarer hochaufgelöster statistischer Daten - auf Näherungswerten und zum Teil auch auf Hochrechnungen sowie Einschätzungen von Hanser Consulting.

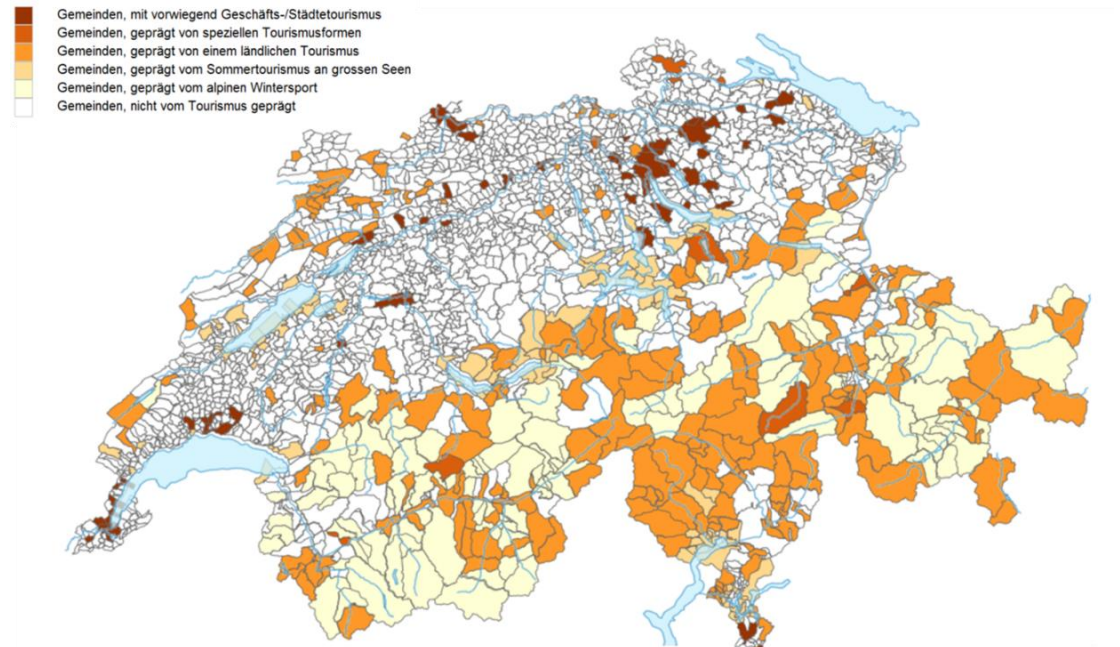
## 2.2 Ausmass des saisonalen Ferientourismus in der Schweiz

### Verschiedene Formen von Tourismus

Rund 20% der Schweizer Gemeinden, die rund 20% der Einwohner und 52% der Fläche der Schweiz auf sich vereinen, sind vom saisonalen Ferientourismus geprägt. Der Ferientourismus spielt deshalb in weiten Teilen der Schweiz eine **wesentliche volkswirtschaftliche Rolle**. Im Alpenraum sind nahezu alle Gebiete ausserhalb der Haupttalachsen (Rhonetal, Bündner Rheintal) vom saisonalen Ferientourismus geprägt. Zudem spielt der saisonale Ferientourismus an den grossen Alpenrandseen und im Jura teilweise eine relevante Rolle (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3

Gemeinden mit wesentlicher touristischer Aktivität nach Tourismustypen (im 2019)



	Anzahl Gemeinden		Anzahl Hotelzimmer		Anzahl Zweitwohnungen		Anzahl Einwohner		Fläche in km <sup>2</sup>		Einnahmen Direkte Bundessteuer pro Einwohner im 2017
Gemeinden, geprägt vom alpinen Wintersport	121	5%	34'303	27%	168'996	23%	258'976	3%	8'754	22%	1'186
Gemeinden, geprägt vom Sommertourismus an grossen Seen	98	4%	21'256	17%	78'815	11%	726'134	8%	1'606	4%	1'539
Gemeinden, geprägt von einem ländlichen Tourismus	217	10%	12'140	10%	79'507	11%	503'522	6%	9'761	24%	723
Gemeinden, geprägt von speziellen Tourismusformen	11	0%	3'098	2%	10'605	1%	93'271	1%	501	1%	1'128
Gemeinden, mit vorwiegend Geschäfts-/Städtetourismus	58	3%	35'530	28%	117'485	16%	1'893'881	22%	874	2%	1'491
Gemeinden, nicht vom Tourismus geprägt	1'707	77%	20'678	16%	267'359	37%	5'068'743	59%	18'491	46%	1'254
<b>Total</b>	<b>2'212</b>	<b>100%</b>	<b>127'005</b>	<b>100%</b>	<b>722'768</b>	<b>100%</b>	<b>8'544'527</b>	<b>100%</b>	<b>39'986</b>	<b>100%</b>	<b>1'296</b>
<b>Total Gemeinden vom saisonalen Ferientourismus geprägt</b>	<b>447</b>	<b>20%</b>	<b>70'797</b>	<b>56%</b>	<b>337'923</b>	<b>47%</b>	<b>1'581'903</b>	<b>19%</b>	<b>20'621</b>	<b>52%</b>	<b>1'197</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf diversen Statistiken des BFS

## 2.3 Investitionen in den Tourismus

Beinahe CHF 1 Mrd. pro Jahr im gewerblichen Ferientourismus und bis zu CHF 5 Mrd. im Ferienwohnungsbereich

Die Abbildung 4 zeigt, dass in den Gemeinden, die vom Ferientourismus geprägt sind, rund CHF 773 Mio. pro Jahr in die gewerbliche Beherbergung und in die Freizeit- und Tourismusanlagen investiert werden. Darüber hinaus erfolgten – zumindest in der Vergangenheit – Investitionen von schätzungsweise CHF 3.6 Mrd. pro Jahr in den Ferienwohnungsbau. Dies zeigt die grosse Bedeutung des Ferienwohnungsbaus.<sup>6</sup>

Die gesamten Investitionen in den gewerblichen Ferientourismus dürften schätzungsweise rund 10% - 20% höher sein als die in Abbildung 4 dargestellten Bauinvestitionen, da nebst den durch die Baustatistik erfassten Investitionen weitere Investitionen in die Ausstattung zu berücksichtigen wären (Möbel, Maschinen).

Abbildung 4

Mittlere Bauinvestitionen der Jahre 2013 – 2018 in Tourismusprojekte

in MCHF basierend auf Bezirken (mit entsprechenden Unschärfen, insb. beim Wohnungsbau)	Hotels und Restaurants	Andere Beherbergung	Freizeit- und Tourismusanlagen (inkl. Sportplätze und Kulturbauten)	Total	Investitionen in Ferienwohnungen (Geschätzt)
Bezirke, geprägt vom alpinen Wintersport	240	37	157	434 24%	2'576
Bezirke, geprägt vom Sommertourismus an grossen Seen	128	12	133	273 15%	716
Bezirke, geprägt von einem ländlichen Tourismus	17	4	31	52 3%	344
Bezirke, geprägt von speziellen Tourismusformen	2	4	8	14 1%	50
Bezirke, mit vorwiegend Geschäfts-/Städtetourismus	357	14	666	1'038 57%	1'092
<b>Total</b>	<b>744</b>	<b>72</b>	<b>995</b>	<b>1'810 100%</b>	<b>4'777</b>
<b>Total vom saisonalen Tourismus geprägte Gemeinden</b>	<b>387</b>	<b>57</b>	<b>329</b>	<b>773 43%</b>	<b>3'685</b>
Davon Umbau	203	30	138	371	846
Anteil Umbau	53%	52%	42%	48%	23%

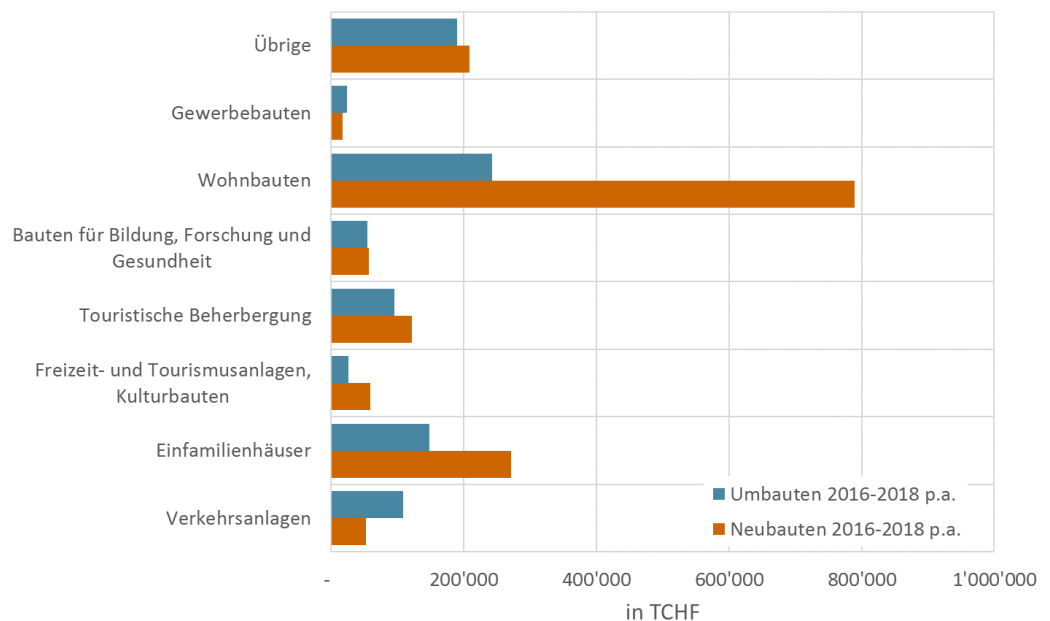
Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf BFS Bauinvestitionsstatistik

Wenn man nur die Tourismusgemeinden gemäss der Gemeindetypologie 2012 des BFS berücksichtigt, so erhält man ein Niveau von rund CHF 300 Mio. Bauinvestitionen in Beherbergung und Freizeitinfrastrukturen sowie rund CHF 1 Mrd. in Ferienwohnungen (vgl. Abbildung 5). Diese engere Definition schliesst jedoch eine Vielzahl von Gemeinden aus, die wir als touristisch geprägt betrachten, während sie das Bundesamt für Statistik als ländlich-periphere Mischgemeinden einstuft.

<sup>6</sup> Die vorliegenden Daten sind geeignet um das Niveau der Bauinvestitionen und die Relationen zu verstehen. Die Entwicklung aufgrund der Zweitwohnungsgesetzgebung kann jedoch nicht daraus abgeleitet werden, das die Baudaten auf Bezirksebene erhoben wurden und damit wesentlichen verzerrende Effekte bei der Entwicklung möglich sind.

Abbildung 5

Bauinvestitionen in Tourismusgemeinden gemäss Gemeindetypologie des BFS von 2012



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Bauinvestitionsstatistik BFS

## 2.4 Gedanken zur Wettbewerbsfähigkeit

### 2.4.1 Komplexität des Begriffs Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit = Fähigkeit, Nischen zu erkennen und erfolgreich zu besetzen trotz international hohem Kostenniveau in der Schweiz

Der vorliegende Bericht soll die Frage beantworten, welche Investitionen notwendig sind, um die **internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Ferientourismusangebote zu erhalten**. Es handelt sich hier um eine sehr komplexe Frage, da zu klären ist, was unter «internationaler Wettbewerbsfähigkeit» zu verstehen ist.

Grundsätzlich könnte man argumentieren, dass ein Wachstum im Einklang mit den wichtigsten Mitbewerbern möglich sein muss. Weil aber gewisse Rahmenbedingungen im Ausland das Wachstum gegenüber der Schweiz eindeutig begünstigen, dürfte eine solche Messlatte sehr hoch sein.

Insgesamt lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus auf Kundenseite mit vier Aussagen zusammenfassen, die teilweise aus dem Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 des WEF<sup>7</sup> abgeleitet werden können:

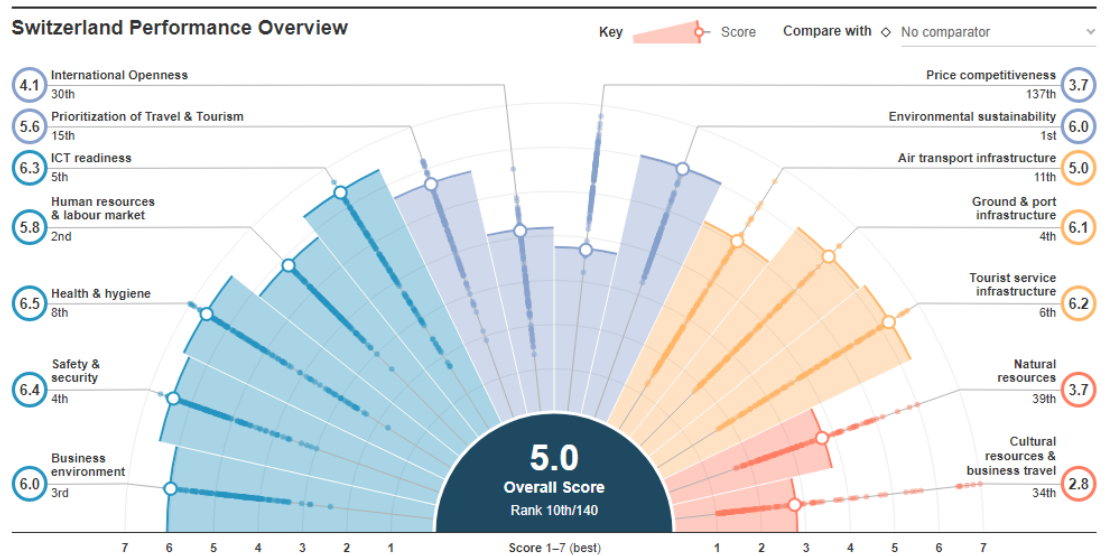
1. Der Schweizer Tourismus bietet weltweit eines der dichtesten und am besten organisierten Angebote (Ränge 1 – 10 im WEF Report).
2. Die Schweiz ist touristisch gesehen einer der weltweit teuersten Anbieter (Rang 137 von 140 im WEF Report).
3. Der Schweizer Tourismus ist deshalb ständig gefordert, Geschäftsfelder zu finden, die – soweit möglich – nicht im Preiswettbewerb stehen, sondern auf der Produktequalität basieren.
4. Der Schweizer Heimmarkt ist weltweit einer der zahlungskräftigsten Nachfragermärkte und funktioniert für den Schweizer Tourismus teilweise ausserhalb des internationalen Wettbewerbs, weil die (kürzere) Anreisedistanz das zentrale Wahlkriterium ist, welches in manchen Fällen über den internationalen Preis- und Produktwettbewerb dominiert.

<sup>7</sup> World Economic Forum (2019) : The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019



Abbildung 6

## Ranking der Schweiz bezüglich internationaler touristischer Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: World Economic Forum, Zugriff auf Website am 28.09.2020 (<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=CHE>)

Die Komplexität der Wettbewerbsfähigkeit lässt sich anhand von zwei Beispielen illustrieren:

- **«Luxushotel am See»:** Das betrachtete Beispiel zeigt, dass sich der Betrieb eines reinen Luxushotels an einem Alpenrandsee ökonomisch nicht rechnet. Einerseits weil die Saison zu kurz ist, und andererseits weil die Betriebskosten in der Schweiz für ein solches Produkt im Vergleich zur Zahlungsbereitschaft der Kunden zu hoch sind. Das Hotel wurde deshalb mit einer Klinik erweitert. Die Unternehmung bestehend aus einem Hotel und einer Klinik ist nun wettbewerbs- und handlungsfähig, weil sich die beiden Geschäftsfelder gegenseitig befruchten. Aus volkswirtschaftlicher Sicht konnten die Qualität der Arbeitsplätze und die Stabilität des Geschäftsmodells gegenüber einem reinen Luxushotel sogar verbessert werden.
- **«Bergbahn»:** Viele Bergbahnen bekunden im traditionellen Wintersportgeschäft Mühe, weil die Nachfrage zurückgeht und die Bereitstellungskosten steigen. Weil die Hotellerie in den Nachbarländern zum Teil günstiger ist, weichen primär die europäischen Gäste für ihre Winterferien vermehrt ins benachbarte Ausland aus. Diese Bergbahnen bzw. ihre Bergdestinationen sind also im Wintersportgeschäft nicht mehr uneingeschränkt wettbewerbsfähig. Gleichzeitig können die Bergbahnen in Agglomerationsnähe und an den wichtigen Routen der Gäste aus den Fernmärkten von einem stetig steigenden zahlungskräftigen Ausflugsverkehr profitieren und so die wegfallenden Erträge aus dem Wintersportgeschäft durch Erträge aus dem Ausflugsverkehr ersetzen. Sie sind also dank der Kombination dieser beiden Geschäftsfelder sehr wettbewerbs- und handlungsfähig.

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht gesamthaft, sondern nach Geschäftsfeldern betrachtet werden muss. Eine geschickte Kombination von verschiedenen Geschäftsfeldern entscheidet letztlich über die unternehmerische Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Wenn man also die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus erhöhen will, muss man dafür sorgen, **dass die Unternehmen Geschäftsfelder identifizieren und erschliessen, in denen sie trotz den im internationalen Vergleich sehr hohen Produktionskosten und Restriktionen bezüglich Landschaft und Umwelt wettbewerbsfähig sein und bleiben können.**

**Das politische Ziel muss also die Schaffung von Voraussetzungen sein, die dazu beitragen, dynamische, handlungswillige und –fähige Unternehmen hervorzubringen, die selber in der Lage sind, Geschäftsfelder zu erschliessen, in denen die Unternehmen wettbewerbsfähig sind.**

## 2.4.2 Regionalpolitische Überlegungen zur Wettbewerbsfähigkeit

Tourismuspotenzial ausschöpfen oder strukturschwache Regionen mit Tourismus stützen?

Wenn man Wettbewerbsfähigkeit im obigen Sinne versteht und zur Maxime für die Investitionsförderung des Bundes macht, werden damit Tourismusdestinationen bevorzugt, welche über vielfältige Optionen für die Erschliessung von Geschäftsfeldern verfügen. Beispielsweise können Destinationen in der Nähe von Agglomerationen den Ausflugstourismus einfacher erschliessen als Destinationen in den Kernalpen.

Es stellt sich deshalb die Frage, welche Ziele die Investitionsförderpolitik in Gebieten verfolgen soll, wo

- die Optionen für alternative Geschäftsfelder spärlich sind und
- die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus dennoch gross ist.

Dies trifft auf einen wesentlichen Teil des Kernalpenraums sowie des ländlichen Raums in der Schweiz zu. Grundsätzlich führt auch in diesen Orten kein Weg an der Identifikation und Erschliessung von Geschäftsfeldern vorbei, in denen die touristischen Unternehmen im anvisierten Markt wettbewerbsfähig sein können. Weil die Optionen für Geschäftsfelder und meist auch die personellen und finanziellen Ressourcen in diesen Gebieten spärlicher sind, dürfte die erfolgreiche Erschliessung von Geschäftsfeldern meist vergleichsweise schwieriger sein bzw. mit überdurchschnittlichen unternehmerischen Risiken verbunden sein.

Wenn die Investitionsförderung des Bundes dazu beitragen soll, auch die Wettbewerbsfähigkeit solcher touristischer Regionen zu verbessern, bedeutet dies, dass man die **Förderung in solchen Regionen allenfalls grosszügiger bemessen muss als in Regionen mit besseren Voraussetzungen** für ein erfolgreiches touristisches Unternehmertum. Damit hilft der Staat mit seiner Investitionsförderung mit, die Risikofähigkeit zu verbessern, um den höheren unternehmerischen Risiken zu begegnen.

## 2.4.3 Fazit

Staat soll Voraussetzungen optimieren, damit Tourismusunternehmen agieren können.

Bei unseren nachfolgenden Betrachtungen verstehen wir Wettbewerbsfähigkeit als die Fähigkeit der Unternehmen im Schweizer Ferientourismus, erfolgreich Geschäftsfelder zu identifizieren und zu bewirtschaften, in denen sie profitabel agieren können.

Die Rolle der Investitionsförderung ist, Unternehmen zu unterstützen, die neue vielversprechende Geschäftsfelder erschliessen möchten, oder Unternehmen, die in bestehenden Geschäftsfeldern ihre Fähigkeiten erfolgreich zu agieren verbessern wollen.

Offensichtlich spielen in diesem Zusammenhang die Kooperations-, Internationalisierungs- und Digitalisierungsfähigkeiten der Akteure im Schweizer Ferientourismus in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle, weshalb ein Fokus der Investitionsförderung auf diesen Themen liegen dürfte.

Ausgehend von den obenstehenden Überlegungen zur Wettbewerbsfähigkeit beschreiben wir in den folgenden Kapiteln jeweils einleitend die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Ferientourismus in den verschiedenen offensichtlichen Geschäftsfeldern und diskutieren danach die Investitionsfähigkeit der Unternehmen sowie die resultierenden Förderbedürfnisse. Auf die Formulierung quantitativer oder thematischer Wettbewerbsziele wird hier konsequenterweise bewusst verzichtet.

## 3 Investitionsförderung durch den Bund

### 3.1 NRP

#### 3.1.1 Darlehen

##### Programm und verfügbare Mittel

NRP-Darlehen für Tourismusinfrastruktur (primär Bergbahnen/Erlebnisinfrastruktur) stark genutzt

Über die (Neue) Regionalpolitik stellt der Bund im Rahmen der Regionalförderung dem Tourismus Mezzanine-Darlehen (NRP-Darlehen) zur Verfügung. Die NRP-Darlehen können mit einer maximalen Laufzeit von 25 Jahren zur Verfügung gestellt werden und werden zu 50% durch den Kanton, der die Darlehen zugesprochen hat, gegenüber dem Bund garantiert. In der Regel handelt es sich um zinsgünstige oder zinslose Mezzanine Finanzierungen.

Aus der ordentlichen NRP standen in der Programmperiode 2016 – 2019 gesamthaft Darlehen in der Grössenordnung von CHF 246 Mio. zur Verfügung. Auf den Tourismus entfielen rund 75%, was umgerechnet einem Betrag von **CHF 184.5 bzw. CHF 46 Mio.** pro Jahr entsprach.

**Für diese Programmperiode standen zusätzlich CHF 150 Mio. aus dem Impulsprogramm Tourismus** zur Milderung der Auswirkungen des Zweitwohnungsgesetzes zur Verfügung. Von diesen CHF 150 Mio. wurden CHF 95 Mio. (CHF 24 Mio. p.a.) durch die Kantone für den Tourismus beantragt. Die verbleibenden zusätzlichen Mittel stehen für die Programmperiode 2020 – 23 nicht mehr zur Verfügung.

Die NRP-Darlehen sind durch die Kantone mittels Darlehen oder äquivalenten afp-Leistungen zu verdoppeln. Damit standen in der Programmperiode 2016 – 19 äquivalente Darlehensleistungen von Bund und Kantonen von **Total ca. CHF 140 Mio. p.a. für Tourismusvorhaben zur Verfügung.**

Für die Programmperiode 2020 – 2023 stehen aus der ordentlichen NRP gesamthaft Darlehensmittel von CHF 270 Mio. zur Verfügung. Ausgehend von der Annahme, dass wiederum rund 75% der Darlehen auf den Tourismus entfallen, ergibt sich ein **verfügbarer Rahmen für den Tourismus von rund CHF 50 Mio. pro Jahr vom Bund bzw. CHF 100 Mio. von Bund und Kantonen zusammen.**

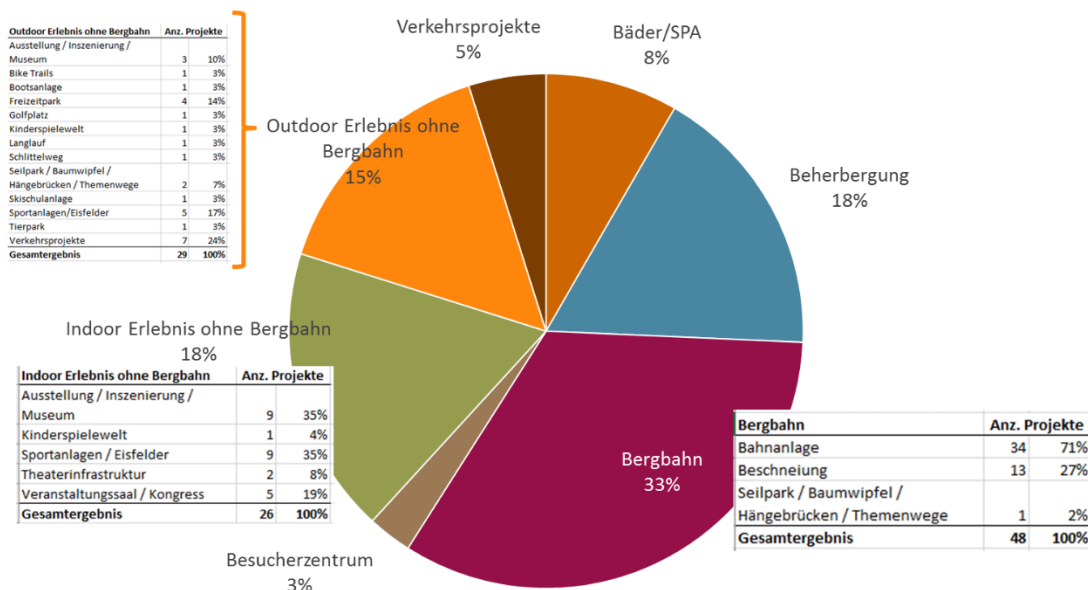
##### Verwendung der Mittel

Auf Basis einer eigenen einfachen Auswertung der in der Datenbank von Regiosuisse enthaltenen Projekte (vgl. Abbildung 7) flossen die Darlehen für touristische Projekte bisher primär in

1. Bergbahn- und Beschneiungsprojekte,
2. Indoor-Anlagen wie Veranstaltungshäuser, Sport- und Spielanlagen sowie Ausstellungen/Inszenierungen usw.
3. Outdoor-Anlagen wie Sport- und Spielanlagen, Seilpärke, Biketrails usw.
4. Bäder/SPAs

Abbildung 7

Anzahl Tourismusprojekte mit NRP-Darlehen zwischen 2008 – 2020 (n=144)



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Projektdatenbank Regiosuisse

Dies zeigt, dass die öffentlichen Gelder in die aus Sicht der NRP gewollten Projektkategorien (volkswirtschaftlich relevante Infrastrukturen mit Umwegrenditen) fließen.

Ob diese Projekte jedoch auch die Wirkungen zeigen, die man sich erhofft, müsste eine entsprechende Evaluation untersuchen. Dies übersteigt den Rahmen dieser Arbeit. Eine ausführliche Evaluation zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik zur Periode 2008 – 2015 kommt zu folgendem diesbezüglichem Schluss: «(...) Im Hinblick auf die Wirkungen der NRP auf Arbeitsplätze, Innovation und Wertschöpfung in den Unternehmen bzw. Regionen kann auf Basis der vorhandenen Daten kein abschliessendes Fazit gezogen werden. Zumindest die von regiosuisse (2013) untersuchten, aus Sicht der kantonalen Fachstellen erfolgreichen Vorhaben gehen tendenziell in die richtige Richtung und haben insbesondere zahlreiche Wirkungen auf der qualitativen Ebene. Was aus der Wirkungsmessung aber ebenso hervorgeht, ist die bedeutende Nicht-Messbarkeit quantitativer Wirkungen auf der Impact-Ebene (vgl. Kapitel 6.3.2). (...)».<sup>8</sup>

Eine vertiefte Evaluation der Programmperiode 2016 – 2023 ist beim SECO in Vorbereitung.

### 3.1.2 A fonds perdu-Beiträge

Afp-Beiträge fließen in Tourismus primär in Strategie, Konzeption und Koordination

In der ordentlichen NRP stehen jeweils für 4 Jahre CHF 160 Mio. afp-Mittel für alle 3 Ausrichtungen der NRP sowie alle thematischen Förderbereiche zur Verfügung. Für die Projektförderung allein (Ausrichtung 1) wurden den Kantonen in der Periode 2016 - 2019 CHF 119 Mio. zur Verfügung gestellt. In der Regel entfallen auf Tourismusprojekte ca. 25 - 30% der afp-Beiträge, d.h. ca. CHF 35 Mio. (ca. CHF 9 Mio. p.a.). Die übrigen Mittel werden für die Bereiche Industrie, Regionale Innovationssysteme, Regionalmanagement und weitere Themen eingesetzt.

Hinzu kam 2016 - 2019 das Impulsprogramm Tourismus, in dessen Rahmen für 4 Jahre zusätzliche CHF 38 Mio. afp-Beiträge (CHF 9.5 Mio. p.a.) bereitgestellt wurden. Von den im Impulsprogramm 2016 – 2019 verfügbaren Mittel von CHF 38 Mio. haben die Kantone im Rahmen von Programmvereinbarungen CHF 21 Mio. beantragt (CHF 5 Mio. p.a.).

<sup>8</sup> Büro Vatter AG / Universität Bern (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP)

Damit standen dem Tourismus in der Programmperiode 2016 – 2019 pro Jahr rund **CHF 14 Mio. afp-Beiträge des Bundes** zur Verfügung. Diese Mittel werden durch die Kantone mit afp-Beiträgen verdoppelt.

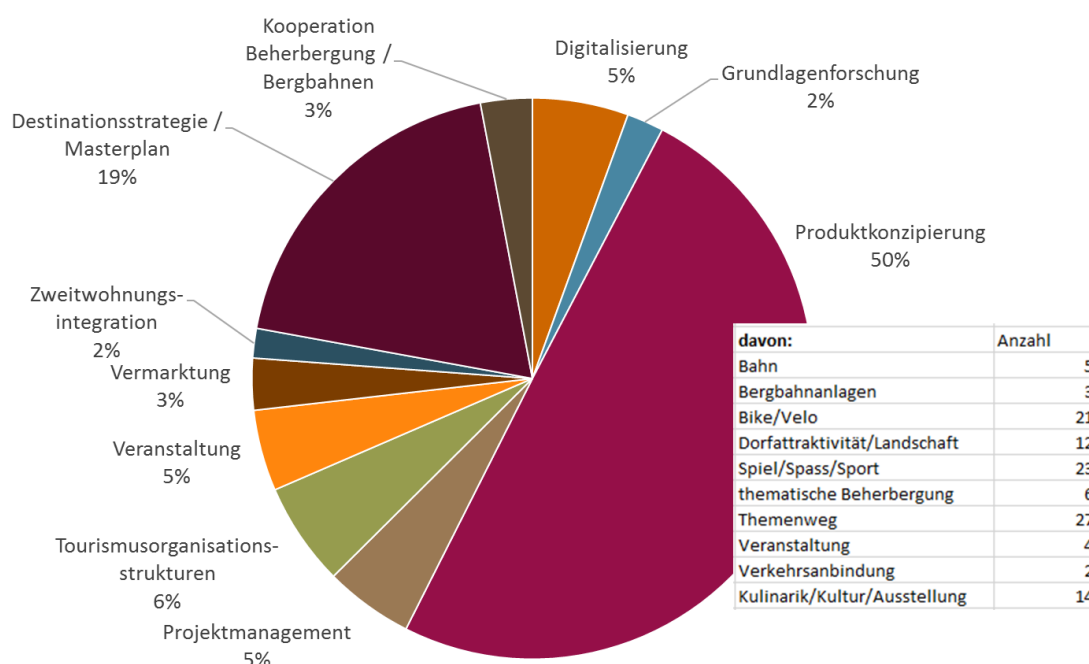
Für die Periode 2020 - 2023 wurden den Kantonen für die Ausrichtung 1 der NRP gesamthaft CHF 116 Mio. afp-Mittel zur Verfügung gestellt. Die nicht beantragten Mittel des Impulsprogramms stehen für die Periode 2020 – 2023 nicht mehr zur Verfügung.

Gemäss Abbildung 8 wurden die afp-Beiträge aus der NRP bisher im Tourismus primär für

1. die Konzipierung von neuen Produkten
2. die Entwicklung von Destinationsstrategien / Masterplänen und für
3. die Optimierung der Tourismusorganisationsstrukturen eingesetzt.

Abbildung 8

Verwendungszweck der NRP-afp-Beiträge für Tourismusprojekte 2008 – 2020 (Auswertung derjenigen 235 von insgesamt 1'227 Projekten, die in der Projektdatenbank Regiosuisse einzeln beschrieben sind)



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Projektdatenbank Regiosuisse

Dies zeigt, dass die öffentlichen Gelder in die aus Sicht der NRP gewollten Projektkategorien (Produkt- und Prozessinnovationen sowie Kooperationen) fließen. Ob diese Projekte jedoch auch die Wirkungen zeigen, die man sich erhofft, müsste eine entsprechende Evaluation untersuchen. Wir verweisen hierzu wiederum auf die bestehende Evaluation Büro Vatter AG / Universität Bern aus dem Jahr 2013 und die anstehende Evaluation für die Programmperiode 2016 – 2023.

### 3.2 Innotour

Mittel primär in Digitalisierung, Grundlagen und Produktentwicklung

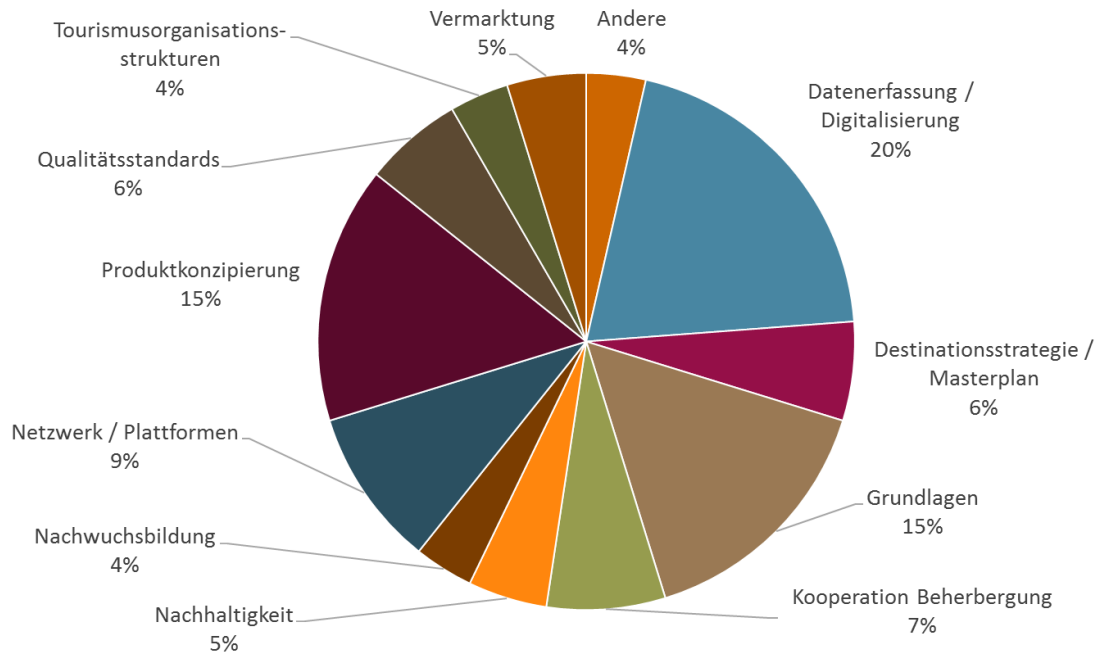
Im Rahmen des Innotour-Programms stellte der Bund für die Förderperiode 2016 – 2019 CHF 20 Mio. ordentliche Innotour-Mittel sowie CHF 10 Mio. aus dem Impulsprogramm Tourismus zur Verfügung. Insgesamt ergibt dies CHF 30 Mio., d.h. **CHF 7.5 Mio. p.a.** Die Gelder von Innotour wurden in dieser Periode gemäss Angaben des SECO zu beinahe 100% ausgeschöpft. Für die Periode 2020 – 2023 sind für Förderprojekte Dritter CHF 30 Mio. (CHF 7.5 p.a.) vorgesehen.

Wie die Abbildung 9 zeigt, wurden die Innotour-Mittel bisher primär investiert in

1. Digitalisierungsprojekte
2. Strategische Grundlagenarbeiten (Destinationsstrategie, Masterpläne)
3. Produktkonzipierungen
4. Netzwerkaktivitäten / Plattformprojekte.

Abbildung 9

Anzahl Tourismusprojekte mit Innotour-Beiträgen in der Periode 2016 - 2020 (n=84)



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Projektdatenbank Regiosuisse

Die Innotour-Gelder fließen in die von Innotour angestrebten kooperativen Produkt- und Prozessinnovationen. Die Evaluation des Programms aus dem Jahr 2018 kommt bezüglich Wirksamkeit zu folgendem Schluss und Empfehlungen: «(...) Aus unserer Sicht hat sich Innotour insgesamt als Förderinstrument bewährt. Die Evaluation liefert Hinweise auf eine gute Wirksamkeit und einen hohen Nutzen für die Projektträger. Auch seitens der befragten Akteure konnten wir keine grundsätzliche Opposition vernehmen. Aufgrund dieser Ausgangslage drängen sich unseres Erachtens keine grundsätzlichen Änderungen von Innotour auf. Die folgenden Empfehlungen setzen deshalb bei der Feinabstimmung an und sollen insbesondere zwei Aspekte stärken:

- den Beitrag von Innotour zur neuen Tourismusstrategie,
- einen grösseren Mehrwert aus der Förderung durch Vernetzung und Wissenstransfer.(...)»<sup>9</sup>

### 3.3 SGH

SGH bei relevanter Anzahl von Investitionsprojekten beteiligt

Über die SGH stellt der Bund der Beherbergungswirtschaft im Ferientourismus Mezzanine-Finanzierungen zur Verfügung.

Ende 2019 lag der Darlehnsbestand der SGH bei CHF 194 Mio. In den Jahren 2018 und 2019 wurden wesentlich mehr neue Darlehen (Mittelwert: CHF 47 Mio.) bewilligt als in den Jahren 2015 bis 2017 (Mittelwert: CHF 33 Mio.) (vgl. Abbildung 10). Bis Ende 2020 wurde damit das

<sup>9</sup> Infrac/HSG (2018): Evaluation Innotour, Schlussbericht

Zusatzdarlehen von CHF 100 Mio. an die SGH zur Milderung der Finanzkrise / Zweitwohnungsinitiative zu 95% ausgeschöpft<sup>10</sup>. Derzeit plant die SGH deshalb in den nächsten Jahren eine Förderkapazität von CHF 25 bis 30 Mio. Neudarlehen pro Jahr. Unter Berücksichtigung der Darlehensamortisationen würde sich der Darlehensbestand damit in den nächsten Jahren jeweils um netto rund CHF 10 Mio. erhöhen.

Abbildung 10

Darlehensbestand und jährlich mitfinanziertes Investitionsvolumen der SGH

Darlehensbestand					
in TCHF	2015	2016	2017	2018	2019
Darlehensbestand 31.12.	166 943	176 587	181 106	178 958	194 082
Anzahl Betriebe	275	277	279	268	263
Ø-Finanzierung pro Betrieb	607	637	649	668	738
Darlehensbewilligungen					
in TCHF	2015	2016	2017	2018	2019
Bewilligungen	30 085	39 672	28 785	40 501	53 485
Anzahl Bewilligungen					
Neugeschäfte	42	46	35	37	48
Zweckbestimmung der bewilligten Darlehen					
in %	2015	2016	2017	2018	2019
Hotelerneuerungen	55,1	35,3	51,7	58,3	52,1
Hotelkäufe	20,9	20,4	28,1	4,7	7,5
Neubauten (inkl. Kapazitätserweiterungen)	16,9	43,6	20,1	37,0	40,4
Ablösungen	7,0	0,8	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Ausgelöste Investitionen der bewilligten Darlehen					
in %	2015	2016	2017	2018	2019
Finanziertes Investitionsvolumen in CHF Mio.	165,4	210,6	157,2	240,1	293,6
Anteil Eigenmittel in %	36,5	39,1	27,5	29,2	33,7
Anteil Bankfinanzierung in %	45,3	42,0	54,1	53,9	48,1
Anteil SGH-Finanzierung in %	18,2	18,9	18,3	16,9	18,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsberichten der SGH

### 3.4 Bürgschaftswesen

Bürgschaftswesen spielt derzeit keine Rolle

Das Ausland und die Schweiz kennen das Instrument von „Bürgschaften“ in der KMU-Förderung. Die SGH hat bis 2002 sehr stark mit Bürgschaften gearbeitet, aber aufgrund (aus damaliger Sicht) hoher Verluste ab 2003 auf dieses Instrument verzichtet.

Bei den verschiedenen Bürgschaftsgenossenschaften ist der Bund jedoch nach wie vor mit einem Volumen von mehr als CHF 200 Mio. in den Schweizer KMU engagiert. Dabei beteiligt sich der Bund sowohl an den Verwaltungskosten als auch an den Risikokosten. Die Bürgschaften stehen auch dem Tourismus offen.

Das Bundesgesetz über die Gewährung von Bürgschaften und Zinskostenbeiträgen im Berggebiet und im weiteren ländlichen Raum wurde per 2019 (mangels Nachfrage bzw. als obsolet geworden) aufgehoben. Die SGH und die Bürgschaftsgenossenschaften können heute nicht

<sup>10</sup> Vor dem Hintergrund der Covid Pandemie muss die SGH die noch nicht ausgeschöpften Mittel des Zusatzdarlehens nicht an den Bund zurückerstatten.

gemeinsam ein Projekt mit ihren jeweiligen Instrumenten finanzieren, da diese nicht kumulierbar sind.

Für den Tourismus spielt das vom Bund getragene Bürgschaftswesen nur eine sehr marginale Rolle.

### 3.5 Übersicht zu Kapitalstock und Investitionsförderung des Bundes

Sehr hoher (volkswirtschaftlich relevanter) Kapitalstock im Tourismus

Im Schweizer Ferientourismus besteht ein geschätzter **gewerblicher Kapitalstock im Neuwert von CHF 52 Mrd.** bzw. mit einem aktuellen Buchwert von CHF 27 Mrd. Aus diesem Kapitalstock resultiert ein jährlicher **Cashflow von rund CHF 1.5 Mrd.**, welcher grossmehrheitlich wieder investiert wird.

Ende 2020 betrug der Darlehensbestand für Tourismusprojekte rund CHF 530 Mio. (CHF 205 Mio. auf Basis des Investitionshilfegesetzes (IHG), CHF 325 Mio. NRP-Darlehen). Dies entspricht knapp 6% des Buchwerts der touristischen Infrastruktur (CHF 9 Mrd.), welche grossmehrheitlich mit **NRP-Darlehen** unterstützt werden könnte. Gemessen an den jährlichen Bauinvestitionen für Tourismusinfrastruktur (CHF 329 Mio.) betragen die jährlich dem Tourismus zur Verfügung stehenden NRP-Darlehen des Bundes von rund CHF 50 Mio. p.a. rund 15%.

Gemessen am Buchwert des Kapitalstocks von Beherbergung und Gastronomie im Ferientourismus im Umfang von CHF 18 Mrd. beträgt der aktuelle **Darlehensbestand der SGH** von rund CHF 190 Mio. rund 1%. Gemessen am jährlichen Cashflow der Hotellerie von CHF 387 Mio. (= vermutete jährliche Reinvestitionen) entsprechen die neu gewährten Darlehen der SGH von gut CHF 50 Mio. im Jahr 2019 rund 14% des Investitionsvolumens.

Abbildung 11

Schätzung des Kapitalstocks und der jährlichen Investitionen im Schweizer Ferientourismus

in MCHF	Betriebe	Beschäftigten-VZÄ	Kapitalstock Neuwert	Kapitalstock Buchwert	Jährlicher Cashflow	Bauinvestitionen
Bergbahnen	362	6'274	6'400	3'200	463	177
Übrige Tourismusinfrastruktur	k.A.	k.A.	11'622	5'811	k.A.	152
<b>Tourismusinfrastruktur</b>	<b>k.A.</b>	<b>k.A.</b>	<b>18'022</b>	<b>9'011</b>	<b>463</b>	<b>329</b>
Hotellerie	3'262	32'955	25'528	13'662	626	387
Jugendherbergen und Ferienlager	1'398	1'878	2'058	1'029	87	57
Camping	200	277	233	117	21	k.A.
Gastronomie	7'343	30'193	6'429	3'214	343	k.A.
<b>Beherbergung und Gastronomie</b>	<b>12'203</b>	<b>65'303</b>	<b>34'248</b>	<b>18'022</b>	<b>1'077</b>	<b>444</b>
Nicht bewirtschaftete Ferienwohnungen	280'476	k.A.	214'564	107'282	k.A.	k.A.
Bewirtschaftete Ferienwohnungen	57'447	k.A.	43'947	21'973	1'131	k.A.
<b>Ferienwohnungen</b>	<b>337'923</b>	<b>k.A.</b>	<b>258'511</b>	<b>129'256</b>	<b>1'131</b>	<b>3'685</b>
<b>Total</b>			<b>310'781</b>	<b>156'288</b>	<b>2'671</b>	<b>4'458</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf einer Vielzahl von statistischen Eckwerten und Strukturdaten

Zwar betreffen die Beiträge über Innotour und die afp-Mittel aus der NRP die Investitionsförderung nur am Rande. Der Vollständigkeit halber sollen hier nochmals die Grössenordnungen dieser Beiträge zu den Finanzierungen in Bezug gesetzt werden:

Aufgrund von Hochrechnungen gehen wir davon aus, dass die Gemeinden beträchtliche Mittel in Form von Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und Haushaltbeiträge für Investitionen, Betrieb und Vermarktung im Tourismus einsetzen. Einfache Hochrechnungen lassen einen Gesamtbetrag von CHF 600 Mio. als plausibel erscheinen.

Im Vergleich zu diesen Ausgaben betragen die jährlichen afp-Mittel aus NRP (ca. CHF 14 Mio.) und Innotour (ca. CHF 7.5 Mio.) für den Tourismus (Total knapp CHF 22 Mio. p.a.) rund 3.5% der geschätzten Gemeindeausgaben. Hinzu kommt der Beitrag an Schweiz Tourismus im Umfang von derzeit rund CHF 55 Mio. p.a. Die Kantone stellen ebenfalls afp-Mittel im Umfang von knapp CHF 20 Mio. über die NRP zur Verfügung. Darüber hinaus stellen die Kantone über



zusätzliche Programme beträchtliche Mittel für die Tourismusvermarktung und Investitionen zur Verfügung, die wir jedoch nicht näher erhoben haben.



## 4 Bergbahnen

### 4.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle

#### 4.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Hohe Diskrepanz zwischen den Unternehmen

Die Anzahl der durch Bergbahnen erschlossenen **Skigebiete und Sommerausflugsberge** hat sich in jüngerer Zeit nicht verändert.

Die **Winterfrequenzen** der Skigebiete sinken seit Jahren, weil sich die Wettbewerbsvoraussetzungen der Schweiz im Vergleich zu den umliegenden alpinen Ländern in den letzten 15 Jahren wegen der Aufwertung des Schweizer Frankens wesentlich verschlechtert haben (vgl. Abbildung 12).

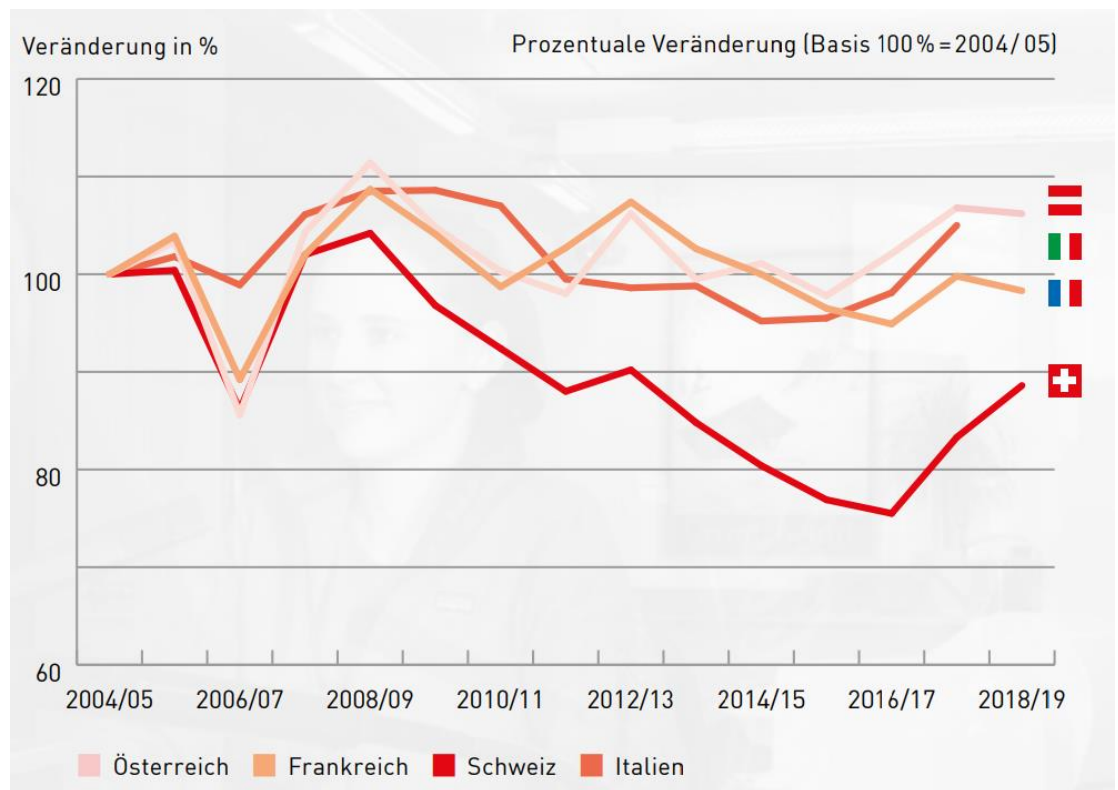
Im **Sommerausflugsgeschäft** sind die Schweizer Bergbahnen weniger dem direkten internationalen Wettbewerb ausgesetzt und können so mit dem Heimmarkt mitwachsen. Im Geschäft mit Gästen aus Fernmärkten können einzelne Bergbahnen aufgrund der günstigen geostrategischen Lage der Schweiz bei den klassischen Europareisen von Gästen aus Fernmärkten mit dem internationalen Marktwachstum mitwachsen.

Die in den letzten Jahren verlorenen **traditionellen europäischen Sommerferiengäste**, welche für die Hotellerie von Bedeutung sind, spielten bei den Bergbahnen in den Wintersportarten eine untergeordnete Rolle. Bei den Bergbahnen am Alpenrand und bei den Alpenrandseen konnte das Wegfallen der traditionellen europäischen Märkte **durch den Heimmarkt ersetzt werden**. Zudem können diese Bergbahnen auch eher vom aufstrebenden Städtetourismus profitieren als die alpinen Destinationen.

Aufgrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind **insbesondere die inneralpinen Bergbahnen und die Bergbahnen mit nicht mehr gesicherter Schneedecke einem starken Strukturanpassungsdruck ausgesetzt**. Einige wenige Bergbahnen, die sich optimal in den internationalen Gästestrom (primär Alpenrand sowie Jungfrau-Region und Zermatt) einfügen konnten, verzeichnen derzeit sehr gute Geschäftsmöglichkeiten.

Abbildung 12

Entwicklung der Winter-Ersteintritte im Vergleich mit den übrigen Alpenländern



Quelle: Seilbahnen Schweiz

#### 4.1.2 Investitionsfähigkeit

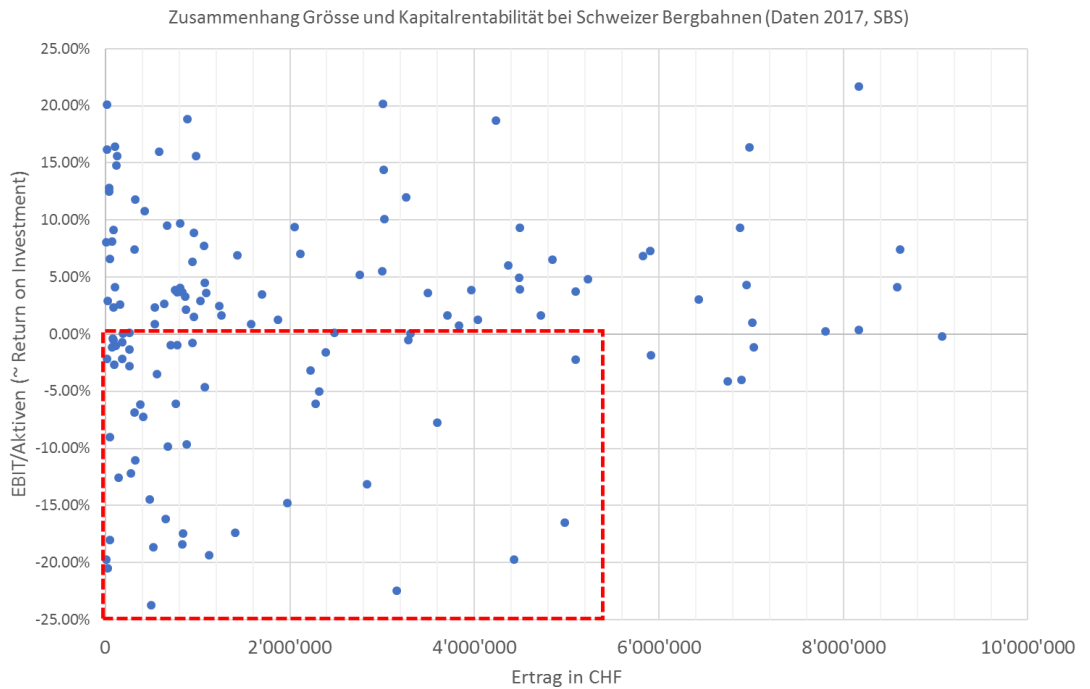
Ein Teil der systemrelevanten Bergbahnen in der Sackgasse

Für die Bergbahnen ist von einem Kapitalstock von rund CHF 6 Mrd. (Wiederbeschaffungswert) mit einem aktuellen Buchwert von etwa CHF 3 Mrd. auszugehen. Für den Erhalt des heutigen Bestands an Bergbahnen und Skigebieten braucht es rund CHF 300 – 400 Mio. Investitionen pro Jahr. Die Branche als Ganzes wäre insgesamt in der Lage, diesen Investitionsbedarf zu decken. Faktisch ist aber rund ein Drittel der Bergbahnen nicht mehr in der Lage, die notwendigen Investitionen zu tätigen (vgl. Abbildung 13). Es handelt sich dabei primär um Bergbahnen,

- kleiner bis mittlerer Grösse,
- mit Schwerpunkt auf der Wintersaison,
- die aus Sicht ihrer Destination systemrelevant sind,
- die in Destinationen mit finanzschwachen Gemeinden liegen,
- die wenig Möglichkeiten für einen Sommertourismus auf Basis von Tagesausflüglern aus den städtischen Zentren haben und
- die wenig Möglichkeiten aufweisen, um weitere Kosteneinsparungen zu tätigen.

Abbildung 13

Profitabilität der Schweizer Bergbahnen im 2018



Unternehmen (2018) in Mio. CHF	Ertrag	Betriebsergebnis	Aktiven	EBIT	EBIT/Aktiven (ROI)	EBIT/Ertrag	Anteil Winterpersonen	Anzahl Bahnunternehmen	Anteil an allen Bergbahnen	Mittlerer Ertrag pro
Bahnen mit weniger als -5% ROI	69	-29	143	-28	-19.3%	-40%	64%	29	17%	2.4
Bahnen mit ROI unter 0% bis -4.9%	91	-16	445	-12	-2.8%	-13%	61%	27	16%	3.4
Bahnen mit 0% - 5% ROI	778	22	2'091	40	1.9%	5%	55%	95	55%	8.2
Bahnen mit ROI >5%	247	59	494	62	12.5%	25%	39%	21	12%	11.8
<b>Total</b>	<b>1'185</b>	<b>37</b>	<b>3'173</b>	<b>62</b>	<b>2.0%</b>	<b>5%</b>	<b>53%</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>	<b>6.9</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von Seilbahnen Schweiz

**Zwischenfazit:** Bezogen auf die Gesamtbranche besteht keine Investitions- oder Finanzierungslücke. Ein Drittel der Bergbahnen steckt jedoch in einer unternehmerischen Sackgasse, die zu beseitigen ist, falls man diese Bergbahnen (die oft systemrelevant sind) erhalten will.

### 4.1.3 Finanzierungsmodelle

Überwiegend traditionelle Bankfinanzierung

Die meisten Bergbahnen sind mit klassischen Bankdarlehen finanziert. Bei den Aktionären herrschen meistens Publikumsgesellschaften vor, die durch die Einwohner und Zweitwohner in den Standortgemeinden getragen werden. Sehr oft halten die Gemeinden der Destination wesentliche Aktienanteile. Einzelne Bergbahnen verfügen zudem über einen oder einige wenige private Kernaktionäre.

Für systemrelevante Bergbahnen gilt: Je schwächer die Unternehmung ist, desto grösser wird die daraus resultierende Bedeutung der Gemeinde sowie ihrer Einwohner und Zweitwohner bei der Finanzierung und Defizitdeckung.

## 4.2 Herausforderungen & Strategien

### 4.2.1 Herausforderungen

Begegnung Klimawandel ist Hauptherausforderung

Zu den wesentlichen Herausforderungen der Bergbahnbranche gehören zurzeit:

- **Sicherstellung der Schneedecke im Winter**, wozu derzeit der Ausbau der Beschneiungsinfrastruktur und in Zukunft vermutlich die Erschliessung neuer Geländekammern in grösserer Höhe zählen.
- Ersatz alter durch neue (technologisch) bessere Anlagen und damit **zusammenhängende Umgestaltung der Anlagekonzepte** in bestehenden Ski- und Ausflugsgebieten.
- Erschliessung des **Potenzials im Sommer** mit neuen Angeboten (für neue Gästegruppen) ausserhalb des klassischen Sommertourismus.
- Immer geringer werdende Handlungsspielräume durch Vorgaben aus der **Raumordnung und Umweltgesetzgebung**.
- **Einzelne Bergbahnen stecken in der Sackgasse**, weil das aktuelle Geschäftsmodell nicht mehr trägt, eine Anpassung nur mit hohen Risiken und Aufwand machbar ist und die Bergbahn dennoch als systemrelevant für die Destination gilt.

### 4.2.2 Reaktionsstrategien auf Herausforderungen

Neue Geschäftsmodelle werden entwickelt

**Bergbahnen mit international marktfähigen Produkten** erschliessen das Sommerausflugsgeschäft für Gäste aus der Schweiz, aus Europa und immer stärker aus den Fernmärkten. (z.B. Zermatt, Titilis, Jungfrau Bahnen, Rigi, Stanserhorn, Pilatus).

**Bergbahnen in Tagesdistanz zu den städtischen Agglomerationen** setzen vermehrt auf das Sommergeschäft, welches heute vergleichbar stark oder sogar stärker ist als das Wintergeschäft bzw. welches schon bisher der Schwerpunkt war (z.B. Stoos, Atzmännig, Säntis, Niesen usw.)

**(Grosse) Bergbahnen in traditionellen Wintersportorten** haben primär die Skigebiete durch Skigebietsverbindungen und Unternehmensfusionen konsolidiert. Sie versuchen nun, das Sommergeschäft über Erlebnisangebote am Berg (z.B. Bikeangebot, Themenwege, Veranstaltungen) zu beleben. Bei den meisten dieser traditionell winterlastigen Bahnen liegt die Bedeutung des Sommergeschäfts jedoch nach wie vor weit hinter jener des Wintergeschäfts (z.B. Lenzerheide, Oberengadin, Davos, Anniviers, Verbier, Gstaad).

Ein Teil der grossen **Bergbahnen und viele mittlere Bergbahnen in den traditionellen Wintersportorten** versuchen, die in den letzten Jahren mangels verfügbaren Beherbergungskapazitäten weggefallenen Frequenzen zurückzugewinnen, indem sie selber für neue Beherbergungsangebote sorgen (z.B. Laax, Disentis, Brigels, Davos, Scuol). Oft werden dabei Feriendörfer und Low-Cost-Hotels erstellt, die primär Skifahrer in die Destination bringen sollen.

Einzelne Bergbahnen versuchen, die Kosten zu senken und so die Profitabilität wiederherzustellen, indem sie einen Teil der Leistungen als **Service Public über die Gemeinden** abgelten lassen (z.B. Laax, Brigels, Tschierschen, Pizol, Gstaad).

## 4.3 Förderung des Bundes

### 4.3.1 Bisher eingesetzte Instrumente

NRP-Darlehen im Vordergrund

Die Bergbahnen haben von der Investitionsförderung des Bundes primär über NRP-Darlehen Gebrauch gemacht. Weil die Bergbahnen eine hohe Investitionsintensität aufweisen, aber auch in der Lage sind, die Finanzierungen in den meisten Fällen zu tragen, eignet sich das Instrument der NRP-Darlehen als willkommene Mezzanine-Finanzierung. Damit wird die Investitionskraft grundsätzlich erhöht, da mit dem gleichen Eigenkapital mehr Projektkapazität

entsteht. Afp-Mittel des Bundes spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund gehen wir auch von einer eher geringen Wettbewerbsverzerrung durch die Bundesförderung aus.

Von höherer Bedeutung als die Bundesförderung sind für viele Bergbahnen die Unterstützungen durch die Standortgemeinden, welche in Form von Eigenkapital, Darlehen und direkten Beiträgen erfolgen. Da die Standortgemeinden Teil der Destination sind, sind diese Beiträge per se nicht wettbewerbsverzerrend. Denn die Destination als Ganzes muss in diesem Fall als Unternehmen betrachtet werden, welches mit anderen Destinationen im Wettbewerb steht. Teilweise haben Kantone Bergbahnstrategien ausgearbeitet und entsprechend ausgerichtete zusätzliche Bergbahnförderungen zur Verfügung gestellt (z. B. Wallis, Graubünden, Glarus, St. Gallen, Schwyz). Diese staatliche Hilfe spielt insbesondere bei unternehmerisch gefährdeten Bergbahnen eine wesentliche Rolle.

#### 4.3.2 Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes

Raumordnung und Umweltgesetzgebung optimieren

Ein grosser Teil der Bergbahnen ist nicht auf Bundesförderung angewiesen. Die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Bergbahnen werden allerdings in manchen Fällen durch die einschränkenden Bestimmungen der **Raumordnung und Umweltgesetzgebung** begrenzt oder zumindest verlangsamt.

**Rund ein Drittel der Bergbahnen kämpft jedoch mit strukturellen Herausforderungen.** Diejenigen Bergbahnen, welche eine starke Standortgemeinde im Rücken haben, können sich auf die Unterstützung durch die Standortgemeinde verlassen. Hat eine solche Bergbahn ihren Standort hingegen in einer aus ressourcenschwachen Gemeinden bestehenden Region, so kann sie kaum mit finanziellen Mitteln der Gemeinden rechnen. Soll eine solche Bergbahn «zukunftsfähig» gemacht werden, weil sie für die Standortregion systemrelevant ist, so sind – sofern überhaupt Ideen für eine erfolgversprechende Strukturanpassung bestehen – in der Regel beträchtliche afp-Mittel für eine Neuausrichtung notwendig.

#### 4.4 Ansatzpunkte für die Optimierung der Bundesförderung

Planungsebene optimieren und Härtefallmassnahmen

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage sehen wir folgende Themen, die im Zusammenhang mit der Überprüfung der Investitionsförderung des Bundes zur Diskussion gestellt werden können:

- Unterstützung in Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung
- Systemrelevante Bergbahnen aus der Sackgasse führen

##### 4.4.1 Optimierungsidee A: Unterstützung in Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung

###### Ausgangslage / Herausforderung

Unterstützung bei Umweltschutzfragen

Für die zwei Drittel der nicht gefährdeten Bergbahnen braucht es keine eigentliche Investitionsförderung. Diese Bergbahnen haben aber oft das Problem, dass die Spielräume für die Bergbahnentwicklung zusehends durch Raumordnung und Umweltgesetzgebung eingeschränkt werden und deshalb die Wettbewerbsfähigkeit schwindet. Die Umsetzung von Projekten der Bergbahnunternehmen erfordert auch in bereits erschlossenen Skigebieten und Ausflugsbergen einen immer höheren Aufwand und Vorlauf für Abklärungen, Nachweiseinbringung und Interessenabwägungsprozesse im Zusammenhang mit Fragen der Raumordnung und Umweltgesetzgebung.

## Idee

Aus diesem Grund könnten Instrumente geschaffen werden, um die langwierigen Prozesse besser zu unterstützen (z.B. Finanzielle Beiträge an Analysen und Lösungsfindungen an der Schnittstelle von Schutz und Nutzen) oder in den Gesetzen allgemein mehr Spielraum für die Kompensation von Eingriffen in Natur und Landschaft zu schaffen.

Im Auftrag des SECO wurde im 2019/2020 ein Bericht<sup>11</sup> dazu erarbeitet, welcher konkrete Empfehlungen formuliert (vgl. Tabelle 1). Im Rahmen der Weiterentwicklung der Investitionsförderung des Bundes könnte insbesondere die «(...) **Empfehlung B: Beitrag an die Kosten für die Erarbeitung qualitativ hochwertiger gesetzeskonformer Grundlagen für das ordnungsgemässe Durchlaufen der Raumplanungs- und Bewilligungsverfahren sowie an den Aufwand für eine externe Leitung des Projektteams.** (...)» weiter konkretisiert und zumindest für ressourcenschwache Regionen zur Diskussion gestellt werden.

Tabelle 1

Empfehlungen im Bericht «Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen»<sup>12</sup>

Empfehlung	Auszug aus Beschrieb
<b>Empfehlung A:</b> Best Practice im <b>Projektmanagement</b> entwickeln.	(...) Damit die Projektträger die Herausforderungen der Raumplanungs- und Bewilligungsverfahren noch besser verstehen sowie bewältigen können und die zuständigen staatlichen Stellen die Verfahren wo notwendig weiter optimieren können, wird empfohlen, Best Practices für unterschiedliche Typen von Projekten zu erarbeiten. (...)
<b>Empfehlung B: Beitrag an die Kosten für die Erarbeitung qualitativ hochwertiger gesetzeskonformer Grundlagen für das ordnungsgemässe Durchlaufen der Raumplanungs- und Bewilligungsverfahren sowie an den Aufwand für eine externe Leitung des Projektteams.</b>	Ein optimales Projektmanagement erfordert vielfältige Kompetenzen auf Seiten der Projektleitung und verschiedenste qualitativ hochwertige, exakt fokussierte Grundlagen (z.B. Analyse der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung eines Vorhabens als Grundlage in einer Interessenabwägung). Vor allem kleinere touristische Projektträger stossen hier oft an Grenzen, denn sie müssen sowohl für die Projektleitung als auch für die Erarbeitung der verschiedenen Grundlagen externe Fachleute beziehen. Dies kostet Geld. Falls auch die Tourismuskantone gewillt sind, diese Problematik anzugehen, so soll das SECO prüfen, ob z.B. im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) ab der Programmperiode 2024 bis 2027 ein finanzieller Beitrag an die Kosten der externen Leitung des Projektteams und/oder an die Kosten der Erarbeitung hochwertiger Grundlagen geleistet werden soll. (...)
<b>Empfehlung C:</b> Systematik und <b>Transparenz der Interessenabwägungen</b> erhöhen.	Die für die Interessenabwägungen zuständigen Stellen auf Bundes- und Kantonsebene sollen – wie von der Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz der Kantone empfohlen – die Interessenabwägungen wo notwendig noch systematischer durchführen und durch eine geeignete Dokumentation die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Interessenabwägungen für die Projektträger verbessern.
<b>Empfehlung D:</b> <b>Harmonisierung</b> der für Ausnahmebewilligungen massgebenden Begriffe sowie Harmonisierung der Kategorien von Schutzniveaus.	Die Umsetzung der diesbezüglichen Lösungsansätze der Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz erfordert Rechtsanpassungen. Die thematisch zuständigen Bundesämter sehen keinen dringlichen Handlungsbedarf. Falls die Tourismuswirtschaft diese Harmonisierungen für erstrebenswert erachtet, soll sie sich deshalb auf der politischen Ebene – zusammen mit interessierten Kantonen – für die Umsetzung dieses Optimierungsansatzes engagieren.

<sup>11</sup> Hanser Consulting AG / Stauffer und Studach Raumentwicklung (2020): Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen - Auslegeordnung und Ansatzpunkte für Optimierungen

<sup>12</sup> Hanser Consulting AG / Stauffer und Studach Raumentwicklung (2020): Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen - Auslegeordnung und Ansatzpunkte für Optimierungen



Empfehlung	Auszug aus Beschrieb
<b>Empfehlung E:</b> Idee der <b>Kompensation weiterentwickeln</b> und umsetzen.	Wenn der Tourismus mehr Spielraum für Bauten und Anlagen ausserhalb der Bauzone schaffen möchte, dann empfehlen wir der Tourismuswirtschaft, sich vertieft mit den vielversprechenden Möglichkeiten von Kompensationsmassnahmen auseinanderzusetzen. Die laufende Debatte zur Teilrevision des Raumplanungsgesetzes (RPG2) bietet der Tourismuswirtschaft die Chance, sich für den Planungs- und Kompensationsansatz zu engagieren und die touristischen Anliegen in die Diskussion einzubringen.

Quelle: Hanser Consulting AG / Stauffer und Studach Raumentwicklung (2020)

### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee:

- **Staatliche Legitimation:** Die Schweiz ist sowohl am Tourismus wie am Landschafts- und Umweltschutz interessiert. Es ist ein Anliegen beider Seiten, optimale Lösungen im Sinn von (Win-Win-Situationen) zu finden. Die Lösungsfindung ist jedoch aufwendig und könnte deshalb von Unternehmen und Gesetzgeber partnerschaftlich finanziert werden mit dem Ziel, gemeinsam bessere Lösungen zu finden.
- **Technische Machbarkeit:** Die finanzielle Unterstützung von Abklärungen wäre einfach machbar. Bei darüber hinaus gehenden Optimierungen im Sinne der Empfehlungen im Bericht «Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen» handelt es sich um politische Prozesse mit relativ grosser Tragweite und entsprechender Komplexität und notwendiger Vorlaufzeit.
- **Kostenfolge:** Angenommen, dass pro Jahr Investitionen von CHF 300 Mio. durch Bergbahnen getätigt werden und davon 5 - 10% des Investitionsvolumens für Vorabklärungen benötigt werden und angenommen, dass der Bund in 30% der Fälle (welche noch zu definierenden Kriterien entsprechen) bis zu 50% der Kosten à-fonds-perdu übernehmen würde, ergibt sich ein Mittelbedarf von schätzungsweise CHF 2.5 - 5 Mio. jährlich.
- **Hauptvorteil:** Der Bund unterstützt die Unternehmen im Entwickeln und Vorantreiben von marktfähigen, potenzialreichen Angeboten, statt Finanzierungslücken von Angeboten zu decken, welche am Markt zu wenig Akzeptanz und damit Zahlungsbereitschaft finden.
- **Hauptnachteil:** Je nach Gestaltung des Instrumentes besteht die Gefahr von Mitnahmeeffekten, da wirtschaftlich erfolgreiche, gut geführte Bergbahnunternehmen derartige Vorabklärungen ohnehin durchführen würden.

### Optimierungsidee A: Unterstützung in Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung ●<sup>13</sup>

**Fazit:** Die Idee wäre von grosser Bedeutung für die Bergbahnen, wird aber in der Umsetzung sehr komplex sein, da sie eine grosse politische Tragweite aufweist. Wir empfehlen dem SECO, die im Bericht «Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen» skizzierten Ideen weiterzuverfolgen. Im Rahmen der Investitionsförderung würden wir die entsprechende Empfehlung B prioritär prüfen.

<sup>13</sup> Legende: ● Gute Voraussetzungen für Realisierbarkeit, hohe Erfolgschance; ● Idee ist wichtig und Ansätze sind bekannt, Erfolgswahrscheinlichkeit unklar; ● Idee mit eher tiefer Erfolgschance

#### 4.4.2 Optimierungsidee B: Systemrelevante Bergbahnen aus Sackgasse führen

##### Ausgangslage / Herausforderung

Systemrelevante Bahnen grosszügiger unterstützen

Verschiedene systemrelevante Bergbahnen (primär in ressourcenschwachen Gemeinden) schaffen die Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells nicht aus eigener Kraft. Weil eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit hohen Misserfolgsrisiken verbunden ist, dürfte auch die Kapitalbeschaffung schwierig sein.

##### Fallbeispiel Tschierschen

Die Gemeinde Tschierschen-Praden (GR) verfügt derzeit über ein eigenes kleines Skigebiet mit ca. 30 km Pisten. Das Skigebiet kämpft seit langem um das Überleben, da die Frequenzen aufgrund fehlender Betten in der Region nicht gesteigert werden können und die Kosten für das Skigebiet aufgrund des Klimawandels und der dadurch in naher Zukunft notwendig werdenden Beschneigung weiter zunehmen.

Es besteht nun die Idee, das Skigebiet zurückzubauen und dafür das Dorf Tschierschen-Praden mit einer Pendelbahn direkt an das Skigebiet Arosa – Lenzerheide anzubinden.

Zuerst sind in diesem Zusammenhang wichtige Fragen bezüglich Umwelt- und Landschaftsschutz zu klären. Sofern bei diesen Fragen ein Weg für eine Pendelbahn gefunden würde, dürfte die Investition die Ressourcen der Gemeinde immer noch überfordern. Denn der Bau einer Pendelbahn dürfte rund CHF 20 Mio. kosten, wovon CHF 12 Mio. über eine Bankfinanzierung geleistet werden können. Es braucht demnach noch Mezzanine- und Eigenkapital im Ausmass von CHF 8 Mio. Ein solcher Betrag könnte nicht alleine durch die Gemeinde aufgebracht werden.

Sofern die Anbindung an Arosa jedoch geschafft würde, besteht Aussicht darauf, dass die touristische Zukunft von Tschierschen auf Jahrzehnte hinaus gesichert ist und positive Kreisläufe (z. B. Wert der Immobilien, Attraktivität der Ferienwohnungen und Hotels, Attraktivität als Wohnstandort) in Gang kommen.

Aus diesem Grund wäre eine einmalige recht grosszügige Mitfinanzierung eines solchen Projekts vermutlich sehr effektiv und langfristig wirksam. Zwar könnte ein solches Projekt auch mit den bestehenden Instrumenten unterstützt werden. Diese dürften aber insgesamt zu wenig hoch dosiert sein oder die Rückzahlungsperiode für die NRP-Darlehen wäre zu kurz bemessen.

##### Idee

Der Bund könnte bei entsprechenden Bahnen – die Ideen für die Neuausrichtung haben – eine grosszügigere Investitionsförderung betreiben als im Allgemeinen (z.B. höhere afp-Beiträge im Verhältnis zur Investition, längere Rückzahlungsdauer bei NRP-Darlehen). Dies unter der Bedingung, dass der Standortkanton seine Förderung gleichwertig ausgestaltet.

##### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee:

- **Staatliche Legitimation:** Die Sicherung einer systemrelevanten Bergbahn mit einem langfristigen Horizont ist vermutlich die effektivste Regionalfördermassnahme in ressourcenschwachen Gebieten.
- **Technische Machbarkeit:** Mittel und Instrumente sind in der NRP grundsätzlich vorhanden. Notwendig wäre eine Anpassung der Förderkriterien, was wohl eine Gesetzesänderung erfordern würde.
- **Kostenfolge:** Die Gesamtkosten dürften sich - auch bei grosszügiger Förderung im Einzelfall – insgesamt in Grenzen halten, da die Anzahl solcher Fälle pro Jahr sehr beschränkt ist. Angenommen es werden in der Schweiz jährlich 4 Bahnen à CHF 10 Mio. realisiert und der Bund ist bereit, daran 25% afp-Mittel zu leisten, ergibt dies einen Fördermittelbedarf von CHF 10 Mio. pro Jahr. Es wäre auch denkbar, innerhalb der NRP ein jährliches maximales Budget für solche Investitionsbeiträge zu definieren und die

Vergabe entweder nach «first come / first serve» oder «Beste Dossiers first» zu organisieren.

- **Hauptvorteil:** Eine klare Herausforderung für bestimmte Regionen/Gemeinden kann gezielt angegangen werden.
- **Hauptnachteil:** Sonderprogramm innerhalb eines Fördersystems. Allenfalls besteht die Gefahr einer Strukturhaltung, wenn die Projekte nicht ausreichen, um einen tatsächlichen «turn-around» zu schaffen.

**Optimierungsidee B: Systemrelevante Bergbahnen aus Sackgasse führen** ●●

**Fazit:** Die Idee könnte für kleinere Destinationen eine grosse Wirkung auslösen. Sie passt in den Rahmen der bestehenden NRP. Allerdings würde die Anpassung der Förderkriterien wohl eine Gesetzesanpassung erfordern. Wir empfehlen dem SECO, die Idee ernsthaft zu prüfen.



## 5 Hotellerie

### 5.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle

#### 5.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Hohe Betriebskosten in der Schweiz erschweren Wettbewerbsfähigkeit

Die Schweizer Ferienhotellerie konnte (im Gegensatz zur Stadthotellerie) in den letzten Jahrzehnten bezüglich der angebotenen Kapazität kaum wachsen. Es ist davon auszugehen, dass ein wesentlicher Teil des Hotelportfolios in der Ferienschweiz langsam aber stetig veraltet. Dies bei einem globalen, europäischen und gesamtschweizerischen touristischen Marktwachstum. Die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Ferienhotellerie ist durch folgende Entwicklungen beschränkt:

- Im tendenziell stagnierenden Geschäft mit den **europäischen Skifahrern** verteuert der starke Schweizer Franken allgemein Ferien in der Schweiz im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern Österreich, Deutschland, Südtirol und Frankreich.
- Die **günstigen Flugkosten** führen sowohl im Winter wie auch im Sommer zu einem weltweiten Wettbewerb um Gäste, wobei die Schweiz als eine der weltweit teuersten Destinationen (bzw. teuersten «Tourismusproduktionsstandorte») nur einzelne Nischen/Geschäftsfelder bedienen kann, da sie im Massengeschäft zu teuer ist.
- Sowohl in den Alpensportdestinationen wie auch an den Alpenrandseen ist Wohn- und Zweitwohneigentum sehr gesucht und erlaubt bessere **Immobilienrenditen** als die Hotellerie, weshalb eine Vielzahl von Hotels in der Vergangenheit in Wohnnutzungen umgewandelt wurden.

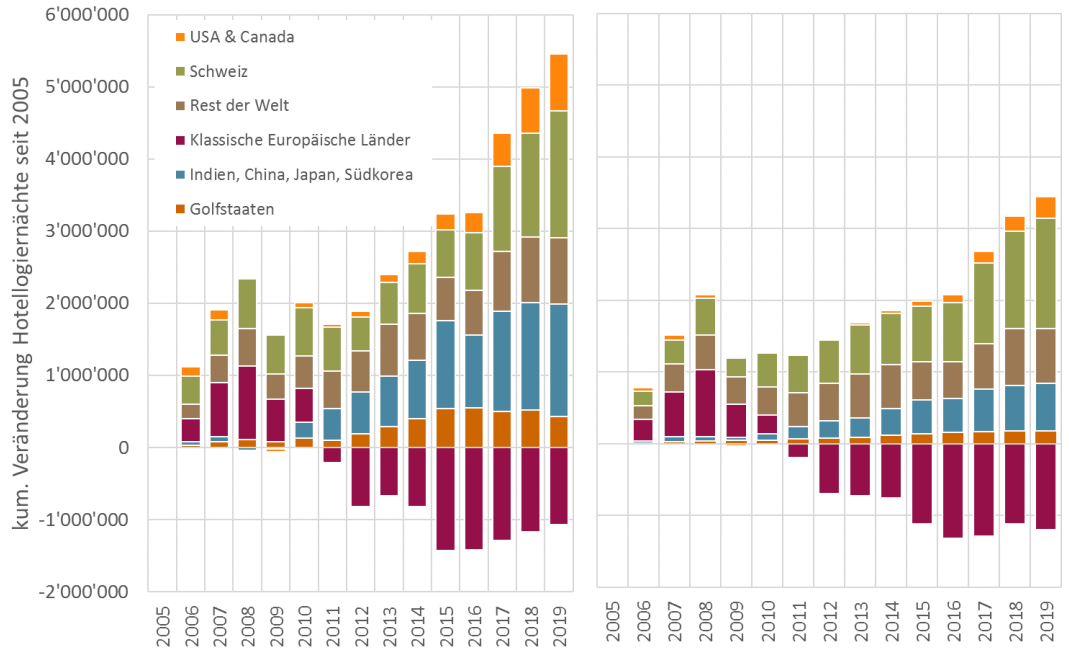
Trotz dieser eingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit konnte die Schweiz am internationalen Marktwachstum teilhaben, weil die (teure) Schweiz als Teil von (günstigen) Europareisen insbesondere für Fernmärkte im Gesamtpaket attraktiv bleibt. Zudem haben auch die Schweizer Städte am international boomenden Geschäft mit Städtetrips partizipieren können (vgl. Abbildung 14). Von diesen Entwicklungen haben primär die Städte und Ausflugsberge im Sommer profitiert.

Weiter hat – obwohl der Schweizer Ferientourismus Marktanteile verloren hat - die stark ansteigende Inlandnachfrage die Ferienhotellerie befruchtet. Diese Nachfrage findet breitflächig in allen Landesteilen statt, konzentriert sich aber zeitlich auf die Wochenenden und die typischen Schulferienwochen.

Beide Effekte zusammen haben den Wegfall der traditionellen Gäste aus Europa weitgehend aufgefangen und in einzelnen Standorten sogar deutlich überkompensiert (vgl. Abbildung 15 und Abbildung 16).

Abbildung 14

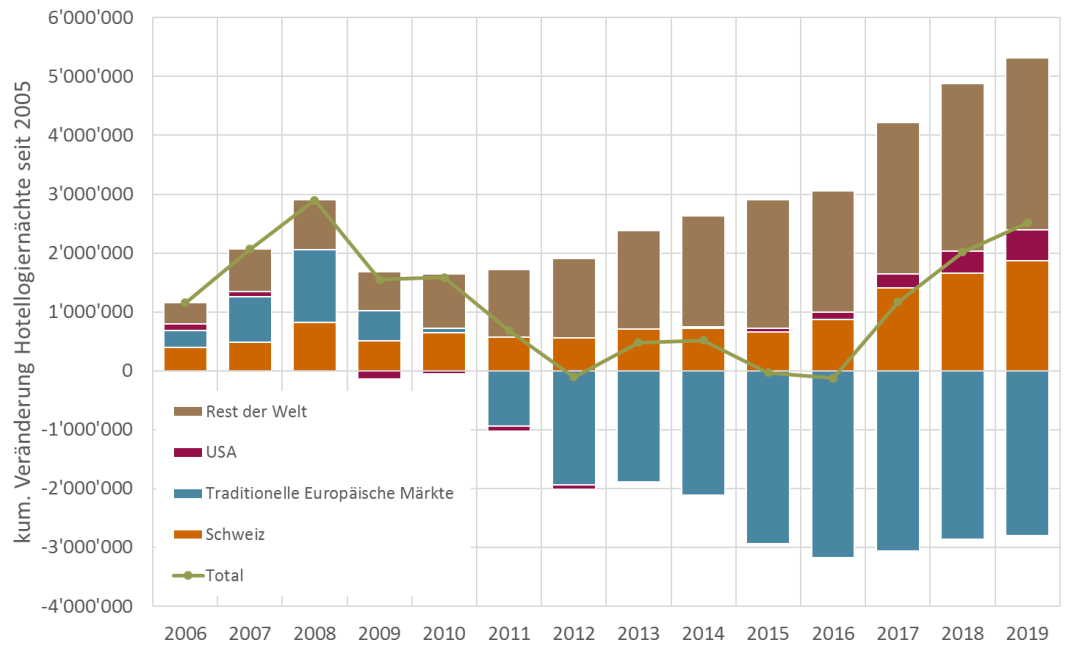
Entwicklung der Nachfrage in der Schweiz am Beispiel der Hotellogiernächte



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf HESTA

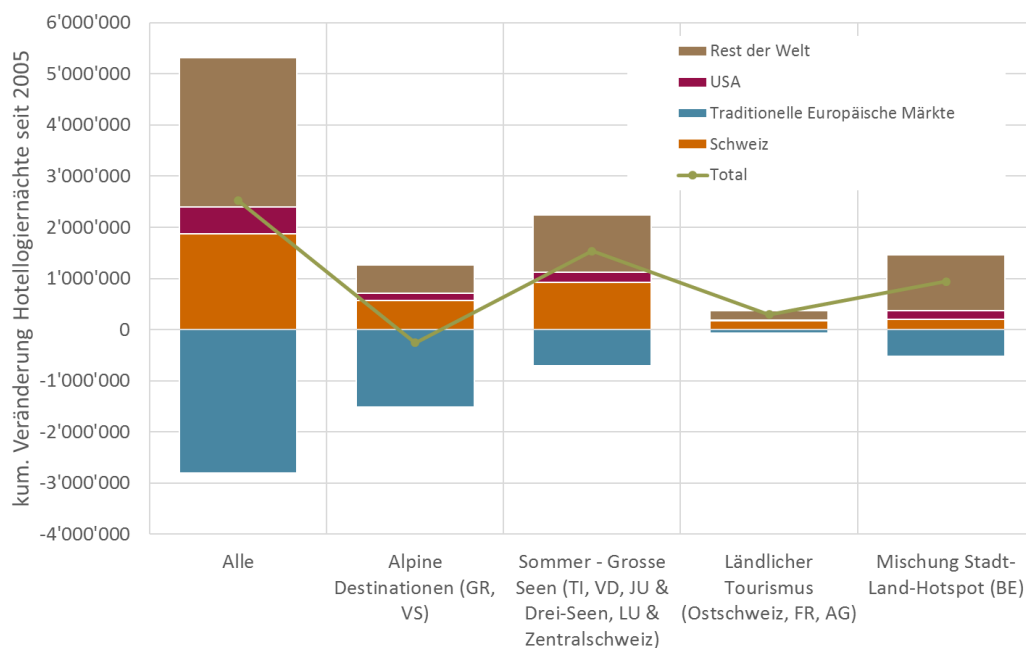
Abbildung 15

Entwicklung der Gästeströme im saisonalen Ferientourismus in der Schweiz am Beispiel der Hotellogiernächte (Schweiz ohne Stadtkantone GE, BS/BL, ZH)



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf HESTA

Abbildung 16

Entwicklung der Gästeströme für den **saisonalen Ferientourismus nach Tourismustypen**

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf HESTA

### 5.1.2 Investitionsfähigkeit

Investitionslücke von rund CHF 200 Mio. zu vermuten

Die Anlagen der Schweizer Ferienhotellerie weisen schätzungsweise einen Wiederbeschaffungswert von rund CHF 25 Mrd. auf. Der Buchwert dürfte bei rund CHF 14 Mrd. liegen. Die Erneuerung dieses Bestandes im Verlauf von 30 Jahren würde Erneuerungen von rund CHF 830 Mio. pro Jahr erfordern.

Der Cashflow der Schweizer Ferienhotellerie liegt schätzungsweise bei CHF 630 Mio. Die tatsächlichen Investitionen pro Jahr in der Schweizer Ferienhotellerie liegen gemäss Bauinvestitionsstatistik im Bereich von rund CHF 400 Mio. Falls dazu noch 50% des genannten Betrags für Investitionen in den Bereichen Innenausbau und Ausstattung<sup>14</sup> addiert werden, dürfte die jährliche Investitionstätigkeit der Hotellerie bei rund CHF 600 - 700 Mio. liegen. Damit werden die zur Erhaltung des Bestands notwendigen Investitionen für die gesamte Branche um rund CHF 130 bis 230 Mio. unterschritten werden.

**Zwischenfazit:** Es ist Jahr für Jahr von einer Investitionslücke von CHF 130 bis 230 Mio. in der Hotellerie im saisonalen Ferientourismus der Schweiz auszugehen, wenn das Angebot im heutigen Umfang und in der heutigen Qualität erhalten werden soll.

<sup>14</sup> Derartige Investitionen werden in der Bauinvestitionsstatistik nicht erfasst.

Abbildung 17

Profitabilität der Schweizer Hotellerie basierend auf Kennzahlen von Hotelleriesuisse und Erfahrungswerten für die Reinvestition

		***Ferien		***Stadt		****Ferien		****Stadt		*****Ferien		*****Stadt	
Anzahl Betriebe	Betriebe	23		26		39		43		14		15	
Anzahl Zimmer	Zimmer	45.3		54.3		70.1		79.0		125.0		126.3	
Zimmernächte	Nächte	9'396		13'765		12'818		18'617		20'304		27'009	
Bettenauslastung / 365	%	53%		57%		48%		53%		40%		48%	
Zimmerauslastung / 365	%	57%		69%		50%		65%		45%		59%	
Zimmermoyenne	CHF	157		149		251		213		579		545	
<b>Gesamtertrag</b>	TCHF	<b>3'133</b>	<b>100%</b>	<b>4'672</b>	<b>100%</b>	<b>6'531</b>	<b>100%</b>	<b>8'149</b>	<b>100%</b>	<b>21'931</b>	<b>100%</b>	<b>29'572</b>	<b>100%</b>
<b>Brutto Betriebserfolg (GOI)</b>	TCHF	<b>1'241</b>	<b>40%</b>	<b>1'813</b>	<b>39%</b>	<b>2'556</b>	<b>39%</b>	<b>3'271</b>	<b>40%</b>	<b>9'343</b>	<b>43%</b>	<b>11'533</b>	<b>39%</b>
<b>Brutto Betriebsgewinn (GOP)</b>	TCHF	<b>454</b>	<b>15%</b>	<b>986</b>	<b>21%</b>	<b>1'040</b>	<b>16%</b>	<b>1'501</b>	<b>18%</b>	<b>4'057</b>	<b>19%</b>	<b>4'746</b>	<b>16%</b>
Kalk. Fremdkapitalkosten (mittlere)	TCHF	-68	-2%	-65	-1%	-168	-3%	-119	-1%	-450	-2%	-303	-1%
Kalk. Cashflow	TCHF	<b>386</b>	<b>12%</b>	<b>921</b>	<b>20%</b>	<b>871</b>	<b>13%</b>	<b>1'382</b>	<b>17%</b>	<b>3'607</b>	<b>16%</b>	<b>4'443</b>	<b>15%</b>
Kalk. Abschreibungen	TCHF	-343	-11%	-329	-7%	-1'001	-15%	-588	-7%	-2'679	-12%	-1'804	-6%
EBT	TCHF	<b>43</b>	<b>1%</b>	<b>592</b>	<b>13%</b>	<b>-130</b>	<b>-2%</b>	<b>784</b>	<b>10%</b>	<b>929</b>	<b>4%</b>	<b>2'639</b>	<b>9%</b>
Kalk. Eigenkapitalverzinsung (mittel)	TCHF	-130	-4%	-125	-3%	-322	-5%	-227	-3%	-863	-4%	-581	-2%
Kalk. Wertvermehrung (+)/Verzehr (-)	TCHF	<b>-87</b>	<b>-3%</b>	<b>467</b>	<b>10%</b>	<b>-453</b>	<b>-7%</b>	<b>557</b>	<b>7%</b>	<b>66</b>	<b>0%</b>	<b>2'058</b>	<b>7%</b>
in % des investierten mittleren Kapitals	in %	-0.8%		4.3%		-1.6%		2.8%		0.1%		4.1%	
Investition pro Zimmer	TCHF	-250		-200		-400		-250		-600		-400	
Abschreibung	in Jahren	33		33		28		33		28		28	
FK Anteil	in %	60%		60%		60%		60%		60%		60%	
EK Anteil	in %	40%		40%		40%		40%		40%		40%	
Fremdkapitalverzinsung	in %	2.000%		2.000%		2.000%		2.000%		2.000%		2.000%	
Eigenkapitalverzinsung	in %	5.750%		5.750%		5.750%		5.750%		5.750%		5.750%	
WACC	in %	3.500%		3.500%		3.500%		3.500%		3.500%		3.500%	
<b>EBITDA/Anlagekosten (~Mietrendite)</b>		<b>4.0%</b>		<b>9.1%</b>		<b>3.7%</b>		<b>7.6%</b>		<b>5.4%</b>		<b>9.4%</b>	

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von hotelleriesuisse, SGH und eigenen Erhebungen von Primärdaten aufgrund von Fallbeispielen

Die Abbildung 17 und die Abbildung 18 zeigen, dass in der Ferienhotellerie pro Jahr ein Substanzverzehr von CHF 263 Mio. erfolgt. Dieser Substanzverzehr wird aufgefangen, indem sich die Hotels keine Verzinsung des Eigenkapitals erlauben und damit dieses Risikokapital gratis zur Verfügung gestellt wird.

Der ermittelte Substanzverzehr ist logischerweise abhängig von den für die Berechnung angewendeten Annahmen. Bei unseren Berechnungen sind wir von folgenden Grundüberlegungen ausgegangen:

- Die Ferienhotellerie schreibt gemäss den von der SGH verwendeten Abschreibungs-/Lebensdauern die Investitionen ab.
- Die mittlere Fremdkapitalverzinsung beträgt 2.0% bei einem Anteil von 60% Fremdkapital an den Passiven.
- Die risikogerechte Eigenkapitalverzinsung liegt bei 5.75%.

Abbildung 18

Geschätzter jährlicher Substanzverzehr in der Schweizer Hotellerie unter Annahme eines WACC von 3.5%

in MCHF	Umsatz	Substanzverzehr				in % Umsatz
		0 - 3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Total	
Alpin-Winter	3'492	-72	-81	-13	-165	-5%
Ländlicher Tourismus	750	-23	-10	-	-33	-4%
Spezielle Tourismusformen (Thermen)	42	-0	-3	-	-3	-7%
Geschäftstourismus / Städtischer Tourismus	4'743	195	113	80	387	8%
Seen - Sommer	1'263	-26	-32	-4	-62	-5%
<b>Total</b>	<b>10'290</b>	<b>74</b>	<b>-13</b>	<b>63</b>	<b>124</b>	<b>1%</b>
				<b>Total Ferientourismus</b>	<b>-263</b>	

Negative Werte: Substanzverzehr

Positive Werte: Wertvermehrung

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von hotelleriesuisse, SGH und eigenen Erhebungen von Primärdaten aufgrund von Fallbeispielen



Überwiegend traditionelle Bankfinanzierung

### 5.1.3 Finanzierungsmodelle

Die Schweizer Ferienhotellerie ist primär mit klassischen Hypothekarkrediten finanziert (vgl. Abbildung 19). Schätzungsweise einige Dutzend Hotels und Resorts werden von Immobilienfonds gehalten. Ein Teil der 4\* und 5\*-Grandhotels weisen einen Mäzen als Ankeraktionär auf, welcher auch allenfalls fehlende Bankfinanzierungen durch Aktionärsdarlehen kompensiert bzw. kompensieren kann.

Ein Teil der Hotels (268 Hotels) nutzen derzeit die Möglichkeit für eine Mezzanine-Finanzierung durch die SGH.

Insgesamt weist die Statistik der Schweizerischen Nationalbank per Aug. 2020 für die ganze Schweiz (inkl. Städtetourismus) einen Hypothekarbestand von knapp CHF 8 Mrd. für Gastgewerbe und Gastronomie aus.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> SNB (2020): Monatliche Bankenstatistik (<https://data.snb.ch>, Zugriff am 28.10.2020)

Abbildung 19

Beispiele für typische Finanzierungsstrukturen in der Schweizer Ferienhotellerie

Anonymisierte Betriebe	4*sup sehr guter Betrieb		3* Ferienhotel sehr guter Betrieb		4* Ferienhotel Betrieb vor		5* Ferienhotel Mäzen		4* Ferienhotel Mäzen		3* Betrieb Sanierungsfähig		4* Ferienhotel Schwierigkeiten		5*sup sehr guter Betrieb		4* Ferienhotel sehr guter Betrieb		4*sup sehr guter Betrieb		4*sup sehr guter Betrieb		4* Stadt Mäzen	
Umlaufvermögen	2'044	12%	870	5%	198	2%	2'080	15%	706	4%	240	2%	204	2%	1'414	4%	890	4%	890	4%	730	5%	998	8%
Sachanlagen	13'302	80%	16'688	94%	10'358	98%	11'522	85%	19'141	96%	10'989	98%	12'752	98%	37'851	96%	22'365	96%	15'487	95%	10'753	89%	10'753	89%
Finanzanlagen	1'232	7%	128	1%	-	0%	3	0%	-	0%	-	0%	-	0%	53	0%	32	0%	-	0%	369	3%	369	3%
<b>Aktiven</b>	<b>16'578</b>	<b>100%</b>	<b>17'687</b>	<b>100%</b>	<b>10'556</b>	<b>100%</b>	<b>13'605</b>	<b>100%</b>	<b>19'847</b>	<b>100%</b>	<b>11'229</b>	<b>100%</b>	<b>12'957</b>	<b>100%</b>	<b>39'318</b>	<b>100%</b>	<b>23'287</b>	<b>100%</b>	<b>16'217</b>	<b>100%</b>	<b>12'120</b>	<b>100%</b>	<b>12'120</b>	<b>100%</b>
Kurz. Fremdkapital	2'048	12%	926	5%	740	7%	746	5%	4'018	20%	771	7%	563	4%	7'981	20%	1'567	7%	1'971	12%	653	5%	653	5%
LFK Banken	13'755	83%	11'491	65%	5'556	53%	2'308	17%	7'932	40%	3'554	32%	9'523	74%	25'478	65%	12'824	55%	13'195	81%	-	0%	-	0%
LFK SGH	-	0%	2'846	16%	-	0%	-	0%	269	1%	1'360	12%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
LFK Nahestehende	-	0%	-	0%	3'729	35%	18'731	138%	8818	44%	3'714	33%	396	3%	2'293	6%	-	0%	-	0%	-	0%	8'135	67%
LFK Rückstellungen	-	0%	223	1%	-	0%	-	0%	65	0%	-	0%	-	0%	716	2%	54	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Eigenkapital	774	5%	2'201	12%	531	5%	-8'180	-60%	-1'254	-6%	1'829	16%	2'475	19%	2'851	7%	8'841	38%	10'511	6%	3'332	27%	3'332	27%
<b>Passiven</b>	<b>16'578</b>	<b>100%</b>	<b>17'687</b>	<b>100%</b>	<b>10'556</b>	<b>100%</b>	<b>13'605</b>	<b>100%</b>	<b>19'847</b>	<b>100%</b>	<b>11'229</b>	<b>100%</b>	<b>12'957</b>	<b>100%</b>	<b>39'318</b>	<b>100%</b>	<b>23'287</b>	<b>100%</b>	<b>16'217</b>	<b>100%</b>	<b>12'120</b>	<b>100%</b>	<b>12'120</b>	<b>100%</b>
Zimmer	80		80		80		80		80		80		80		80		80		80		80		80	
<b>Aktiven / Zimmer</b>	<b>207</b>		<b>221</b>		<b>132</b>		<b>170</b>		<b>248</b>		<b>140</b>		<b>162</b>		<b>491</b>		<b>291</b>		<b>203</b>		<b>203</b>		<b>404</b>	
EBITDA	1'524		1'345		364		826		375		80		174		3'861		1'597		1'371		584		584	
EBITDA / Zimmer	19		17		5		10		5		1		2		48		20		20		17		19	
Marktwert (EBIDA/6.5%)	23'445		20'699		5'607		12'710		5'770		1'231		2'671		59'398		24'576		21'090		8'982		8'982	
Marktwert / Aktiven	141%		117%		53%		93%		29%		11%		21%		151%		106%		130%		74%		74%	
EVA	6'868		3'012		-4'949		-895		-14'077		-9'998		-10'286		20'080		1'289		4'873		-3'138		-3'138	
Bankfinanzierung / Marktwert	59%		56%		99%		18%		137%		289%		357%		43%		52%		63%		0%		0%	

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsberichten von verschiedenen Unternehmen

## 5.2 Herausforderungen & Strategien

### 5.2.1 Herausforderungen

Saisonale Nachfrageschwankung und hoher CHF sind Hauptherausforderungen

Die Hauptherausforderung der Schweizer Ferienhotellerie ist, eine **betriebswirtschaftlich akzeptable Jahresauslastung von mindestens 60%** zu erzielen. Grund dafür ist, dass die Saisons in den meisten Destinationen aus Witterungsgründen nach wie vor zu kurz ausfallen oder es die Hotels nicht geschafft haben, sich ergänzende witterungs- und destinationsunabhängige Nachfragesegmente zu erschliessen.

Hotels, die eine hohe Auslastung erreichen wollen, müssen in der Regel zur Ausweitung der natürlichen Saison, **zusätzliche Angebote wie Wellness- oder Seminarfazilitäten** anbieten. Auch wenn solche Hotels eine gute Jahresauslastung erreichen, ist die betriebswirtschaftliche Rentabilisierung schwierig, da die zusätzlichen Anlagekosten regelmässig höher ausfallen als der mit einem professionellen Management zusätzlich erreichbare Ertragswert. Daraus ergibt sich regelmässig eine Finanzierungslücke, die nur geschlossen werden kann, wenn

- der Eigenkapitalgeber auf eine marktübliche bzw. risikogerechte Eigenkapitalverzinsung verzichtet
- ein Teil der Investitionskosten abgewälzt werden kann (durch Kooperation, Subvention oder Verzicht)
- das Bauland nicht zu Preisen für den Wohnungsbau beschafft werden muss.

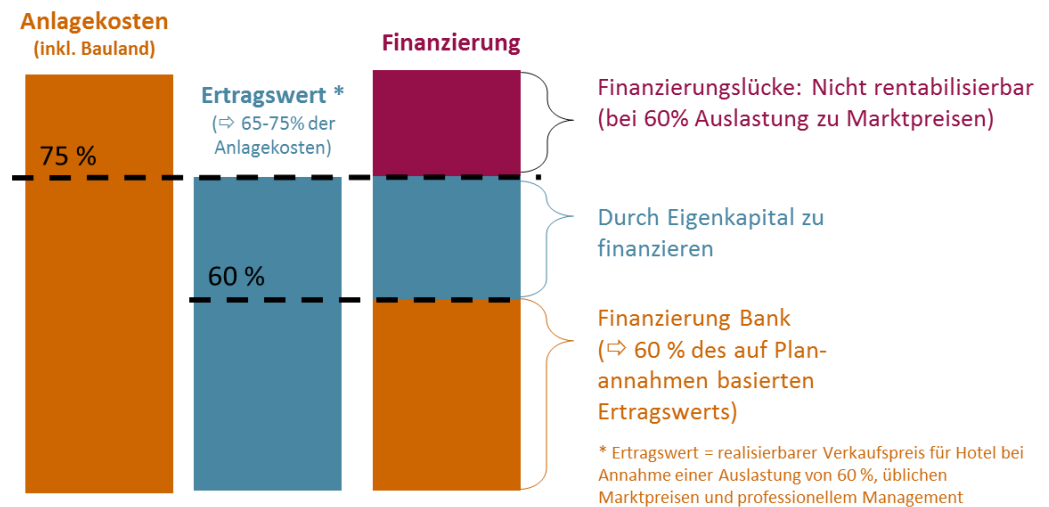
Diese **Finanzierungslücke** ist insbesondere für Hotels von Bedeutung, welche eine umfassende Infrastruktur zur Verfügung stellen wollen/müssen, sprich 4\* und 5\*-Hotels. Es handelt sich hier jedoch um genau jene Hotels, die für die Destination wichtig sind, weil sie dazu beitragen, die wahrgenommene Qualität einer Destination zu steigern. Dies wirkt sich auf den Wert des gesamten Immobilienbestandes der Destination aus.

In Abbildung 20 wird die Entstehung der Finanzierungslücke schematisch dargestellt. Wenn man heute beispielsweise ein 4\*-Hotel neu baut und dieses mit einem durchschnittlichen Management betreibt, resultiert ein Ertragswert, welcher in der Regel nur rund 75% der Anlagekosten erreicht. Bei einer traditionellen Bankfinanzierung können 60% - 70% des Ertragswerts mit einem Bankkredit finanziert werden. Das restliche Kapital ist durch Eigenkapital oder eine Mezzanine-Finanzierung zu decken. Die Kapitaltranche bis zu 100% des Ertragswertes kann gemäss Businessplan mit einer risikogerechten Verzinsung rechnen. Für die Tranche, welche den Bedarf zwischen Ertragswert und Anlagekosten decken sollte, kann weder eine Verzinsung noch eine Rückzahlung erwartet werden. **Damit entsteht eine Finanzierungslücke.** Demensprechend bräuchte es für diesen Teil entweder afp-Mittel oder eine Lösung, um diese Mehrkosten zu eliminieren. In der Praxis trifft man zu diesem Zweck beispielsweise folgende Lösungen an:

- Subventionen der Standortgemeinde
- Verzicht auf eine unterirdische Parkierung zur Reduktion der Anlagekosten
- Nutzung der Wellnessanlage durch die Öffentlichkeit, um die Kosten auf mehrere Träger abzuwälzen.
- Bauland wird (durch Gemeinde oder Bergbahn) günstig bis gratis zur Verfügung gestellt.
- Finanzierung durch Mäzene, indem unverzinsliches und nicht rückzahlbares Kapital zur Verfügung gestellt wird.

Abbildung 20

Schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Anlagekosten, Ertragswert und Verschuldungskapazität



Quelle: Hanser Consulting AG

Weiter setzt der intensive **inneralpine und globale Wettbewerb** den Schweizer Hotels enge Grenzen für die Gestaltung der Preispolitik. Dies gepaart mit konstant steigenden Betriebskosten schmälert die erreichbare Marge.

Immer mehr Bedeutung erhalten zudem **die an Vermittler abzugebenden Provisionen** (z.B. Booking.com).

Etliche **familiengeführte – meist kleine Hotels – finden keine Nachfolge**. Dies ist in der Regel einer ungünstigen Betriebsgrösse und ungenügenden Ertragsperspektiven geschuldet. Zum Teil stimmen auch die preislichen Erwartungen für einen allfälligen Verkauf der Hotels nicht mit den Ertragsmöglichkeiten eines Käufers überein.

Das **Zweitwohnungsgesetz** hat schliesslich dazu geführt, dass die Finanzierung fast ausschliesslich auf den Ertragswert abgestellt werden muss. Dies hat die Verschuldungskapazität der Schweizer Ferienhotels wesentlich negativ beeinflusst. Umgekehrt hat die Zweitwohnungsinitiative dazu geführt, dass die Hotels aufgrund von ZWG Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz die Hotels von wertvollen Zweitwohnungskontingenten profitieren könnten. Diese können derzeit aber nicht optimal eingesetzt werden, weil sie mit dem Hotelareal verknüpft sind.

## 5.2.2 Reaktionsstrategien auf Herausforderungen

Betriebsgrösse optimieren oder Verzicht auf Gastronomie

Die **sehr gut geführten Betriebe** tendieren dazu, die Anzahl verfügbarer Zimmer zu erhöhen, um die Betriebsgrösse zu optimieren. Zudem ergänzen sie laufend das Produkt mit Elementen, die helfen sollen, die Saison zu verlängern.

**Kleine Betriebe** tendieren dazu, die Kosten zu reduzieren um die Marge zu optimieren. Im Zentrum stehen dabei der Verzicht auf die Gastronomie und die Konzentration auf die Hauptsaisons.

In den letzten Jahren konnte vermehrt beobachtet werden, wie gut strukturierte Betriebe (Hotels und Feriendörfer) durch **Immobilienfonds** entwickelt und realisiert wurden. Diese von den Fonds gehaltenen Hotels werden vermehrt von oder in Kombination mit der **internationalen Markenhotellerie** geführt.

Bis zur Zweitwohnungsinitiative wurden etliche gut gelegene **Hotels in Zweitwohnungen umgewandelt**, was derzeit nur beschränkt und unter bestimmten Voraussetzungen möglich ist.

Zusätzliche **Hotel-Infrastrukturanlagen** wie Hallenbäder und dergleichen müssen immer mehr in Kooperation mit der Standortgemeinde oder anderen Hotelbetrieben realisiert werden, um die Fixkosten auf mehr Zimmer zu verteilen und die Nutzung dieser Anlagen zu optimieren. Dabei wirken die starken saisonalen Nachfragespitzen erschwerend.

Neue Hotels werden oft als **Low-Cost-Hotels** konzipiert. Die Profitabilität dieser Häuser ist höher, weil der Hauptnachteil der Schweiz gegenüber den ausländischen Anbietern – nämlich die hohen Personalkosten – weniger stark ins Gewicht fällt.

### 5.3 Förderung des Bundes

#### 5.3.1 Bisher eingesetzte Instrumente

SGH als Hauptinstrument

Hauptinstrument der Hotelförderung des Bundes ist die Gewährung von Mezzanine-Darlehen durch die SGH. Der aktuelle SGH-Darlehensbestand von rund CHF 190 Mio. (bei einem geschätzten Buchwert aller Ferienhotels von CHF 14 Mrd.) verteilt auf 263 Betriebe (bei einem Bestand von circa 3'262 Ferienhotels) entspricht einer Abdeckung von 8% der Ferienhotels und einem Finanzierungsanteil von 1.2% am Buchwert der Schweizer Ferienhotels.

Für ergänzende Angebote, die öffentlich zugänglich sind (z.B. Hallenbäder), können auch Hotels von NRP-Darlehen profitieren.

Afp-Beiträge aus der NRP spielen eine Rolle im Rahmen von Machbarkeitsstudien und Kooperationsprojekten der Hotellerie.

#### 5.3.2 Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes

Zugang zu Mezzanine- und Eigenkapital verbessern

Die Ferienhotellerie in der Schweiz liegt traditionell in den Händen von Familien, die zunehmend Mühe bekunden, das notwendige Eigenkapital zur Verfügung zu stellen. Spätestens seit Inkrafttreten des Zweitwohnungsgesetzes muss die Hotelfinanzierung in nahezu allen Ferientourismusdestinationen nur auf den Ertragswert abstellen. Da der Ertragswert in der Regel tiefer liegt als die tatsächlichen Anlagekosten (vgl. Abbildung 20), entsteht eine Finanzierungslücke bzw. verringert sich die Verschuldungskapazität. Wie stark sich dieser Effekt auswirkt, hängt davon ab, welche Faktoren die SGH und die Banken für die Ermittlung der Verschuldungskapazität anwenden.

Recherchen lassen vermuten, dass Immobilienfonds die Verschuldungskapazität von Hotels deutlich höher einschätzen als die kreditgebenden Banken und die SGH (vgl. Abbildung 21). Die SGH bewertet den Ertragswert derzeit mit einem WACC<sup>16</sup> von rund 4.9%. Dieser WACC reflektiert einerseits ein langfristig zu erwartendes Zinsniveau für das Fremdkapital von 4.5% und setzt eine risikogerechte Eigenkapitalverzinsung von 5.75% voraus. Wenn man nur auf das heutige Zinsumfeld abstellen würde und die Möglichkeit eines langfristig denkbaren deutlich höheren Zinsumfelds vernachlässigt, so wäre auch ein WACC von 3.5% denkbar. Investoren rechnen heute in der Regel auf dieser Basis, weil sie die Fremdkapitalzinsen langfristig anbinden und so das Risiko von steigenden Zinsen weitgehend eliminieren können. Vergleicht man jedoch die Mietrenditen, welche Immobilienfonds in der Stadthotellerie derzeit zu akzeptieren bereit sind, so entsprechen diese eher einem WACC von 2 – 3%. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass ein Anlagenotstand und dadurch auch ein Wettbewerb um die Finanzierung von städtischen Hotelprojekten besteht. Vereinzelt sieht man auch Investitionen von Immobilienfonds im Ferientourismus (z.B. UBS Sima, CS REF Hospitality). Weil aber

- die Verkäuflichkeit (Marktliquidität) von Immobilien im Ferientourismus nicht mit derjenigen in Städten vergleichbar ist und

<sup>16</sup> Weighted Average Cost of Capital: Zinssatz für erforderliches Kapital unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zinsniveaus für die verschiedenen Teile (Eigenkapital, Fremdkapital) der Finanzierung

- Hotels in Feriendestinationen nicht wie in den Städten im Notfall anderen Nutzungen zugeführt werden können,

scheuen die Immobilienfonds und institutionellen Anleger trotz «Anlagenotstand» aus Risikoüberlegungen nach wie vor Investitionen im Ferientourismus.

Abbildung 21

Anwendungsbeispiel für unterschiedliche Bewertungsansätze in der Hotellerie an (bestehenden) Kennzahlenhotels und an einem konkreten aktuellen Fallbeispiel für einen Neubau



Baujahr: 2020; Betreiber: Jufa Hotels (Internationale Hotelkette);  
Investor: ITW (Immobilienentwickler und -investor); 75 Zimmer, CHF 19 Mio. Anlagekosten

Illustrative Planungsannahmen			Resultate je nach WACC			
		***(*)		Anteil	Zinssatz	WACC
Hotel		***(*)	<b>Betrachtung SGH (Vorsichtsprinzip)</b>			
Zimmer	Einh.	75	Fremdkapital	70%	4.50%	3.15%
Auslastung	%	50%	Eigenkapital	30%	5.75%	1.73%
Zimmermoyenne	CHF	200				<b>4.88%</b>
Anteil Beherbergungsertrag	%	50%				
Anlagekosten	MCHF	19	Unternehmenswert			10'651
Bankfinanzierung	%	60%				
Abschreibung	Jahre	33	<b>Betrachtung Investoren (Aktuelles Zinsumfeld)</b>			
EBITDA		20%	Fremdkapital	70%	1.50%	1.05%
			Eigenkapital	30%	5.75%	1.73%
Ertrag	TCHF	5'475				<b>2.78%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>TCHF</b>	<b>1'095</b>	Unternehmenswert			18'711
Abschreibungen	TCHF	-576				
<b>EBIT</b>	<b>TCHF</b>	<b>519</b>	<b>Betrachtung Immobilienfonds (Marktmiete)</b>			
EBITDA/Gesamtkapital		5.8%	Fremdkapital	80%	1.50%	1.20%
EBIT/Gesamtkapital (WACC, Gesamtkapitalrendite)		2.7%	Eigenkapital	20%	5.75%	1.15%
						<b>2.35%</b>
			Unternehmenswert			22'095

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von hotelleriesuisse und eigenen Recherchen

Als Alternative zu traditionellen Bankfinanzierungen kommen deshalb grundsätzlich Immobilienfonds (z.B. Hotel Ameron Davos, Hotel Intercontinental Davos, Hotel Mont Cervin Zermatt, Hotel Revier Adalboden) oder Mäzene (Hotel Arosa Kulm Arosa, Hotel Lenkerhof Lenk, Le Grand Bellevue Gstaad) in Frage. Vereinzelt bestehen auch Publikumsgesellschaften (z. B.

Hof Weissbad Appenzell). Ein grosser Teil der Schweizer Ferienhotellerie eignet sich aufgrund des Angebots und der Strukturen jedoch nicht für alternative Finanzierungen.

In der gesamten Hotellerie dürfte bei den grundsätzlich funktionierenden Betrieben der grösste Bedarf für günstige, langfristige Mezzanine-Finanzierungen oder für Investorenfinanzierungen bestehen, die auch das Eigenkapital umfassen.

Für etliche Betriebe mit ungünstigen Standorten und Betriebsstrukturen fehlen Zukunftsperspektiven und aufgrund des Zweitwohnungsgesetzes ist auch die Umwandlung in andere Nutzungen erschwert. Dies führt dazu, dass in Zukunft tendenziell mehr Betriebe brachliegen könnten.

Indirekt spielen in den Feriendestinationen die Möglichkeiten nach Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz eine immer bedeutendere Rolle für die Steuerung des Hotelportfolios. Die optimale Ausgestaltung dieses Instruments stellt deshalb eine nicht zu unterschätzende Investitionsfördermassnahme des Bundes dar.

## 5.4 Ansatzpunkte für die Anpassung

Mehrere Ansatzpunkte denkbar

Aufgrund der obigen Auseinandersetzung sehen wir die folgenden Optimierungsideen, welche wir in der Folge skizzieren und kurz diskutieren:

- Senkung des WACC bei SGH
- Baulandleasing für Hotelbetriebe
- Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz
- Hotelförderung mit «matching-funds» der Gemeinden unterstützen
- Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds schaffen

Wir haben hingegen folgende Ideen nach eingehender Prüfung verworfen:

- **Schaffung von zusätzlichen Instrumenten für die Finanzierung von Hotelkäufen im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen:** Die SGH verfügt bereits über ein grosszügiges Instrumentarium, um solche Finanzierungen sowohl auf Ebene der Unternehmensfinanzierung (bei Unternehmen mit der Hotelimmobilie in der Bilanz) wie auf Ebene der Aktienfinanzierung bei reinen Betriebsgesellschaften zu ermöglichen. Wir verweisen hier auf die vertieften Abklärungen der Universität Bern / Kohl und Partner<sup>17</sup> zum Strukturwandel.
- **Schaffung von weiteren Instrumenten für die Eigenkapitalfinanzierung:** Mit der Möglichkeit, eine Mezzanine-Finanzierung bis zu 100% des Ertragswertes und zum Teil sogar darüber hinaus zu gewähren, wenn die Tragbarkeit gegeben ist, kann die SGH sehr weitgehende Finanzierungen anbieten. Uns scheint die Frage der Bewertung des Hotels (verwendeter WACC) wesentlicher für die Erhöhung des Finanzierungsspielraums als die Schaffung weitergehender Instrumente bei gleichzeitigem Beibehalten von sehr vorsichtigen Bewertungsmethoden. Die Finanzierung über Eigenkapital würde dazu führen, dass die SGH Eigentümerinteressen wahrnehmen müsste und damit Interessenskonflikte entstehen könnten.

### 5.4.1 Optimierungsidee C: Senkung des WACC bei SGH

#### Ausgangslage / Herausforderung

WACC bei der SGH von 5% auf 3.5% senken

Der heute bei traditionellen Bankfinanzierungen angewendete WACC in der Grössenordnung von 5% darf als ein sehr konservativer Bewertungsansatz beurteilt werden. Denn er gewichtet das langfristig denkbare – aber derzeit nicht geltende - Zinsumfeld sehr stark.

<sup>17</sup> Bandi Tanner, M. et al. (2020): Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben

Mit den heutigen Möglichkeiten, Zinsen langfristig abzusichern, besteht für die Hotellerie die Möglichkeit, die Gefahr einer Zinserhöhung zu einem wesentlichen Teil zu eliminieren.

### Idee

Es wäre prüfenswert, die Bewertung von Hotels bei traditionellen Bankfinanzierungen zu einem WACC von 3.5% vorzunehmen, welcher primär auf das heutige Zinsumfeld abstellt. Der Bund kann dies direkt beeinflussen, indem er die Bewertungsmethode der SGH in diese Richtung anpassen lässt. Bei den Banken kann er dies nicht direkt beeinflussen.

Mit dieser Bewertung vergrössert sich der Ertragswert des Hotels und damit auch seine Verschuldungskapazität. Wenn die SGH ihre Bewertung in diese Richtung ändert, dürfte dies auch Signalwirkung für die Banken haben, welche sich zumindest teilweise an der SGH orientieren.

Eine Alternative wäre, die Amortisationsdauer für die Darlehen der SGH zu erhöhen. Die Anpassung des WACC scheint uns jedoch sachlogischer zu sein.

### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee

- **Staatliche Legitimation:** Die Förderung durch die SGH hat primär den Charakter einer regionalpolitisch motivierten Förderung für diejenigen Gebiete, wo Hotelinvestitionen mangels Umnutzungsmöglichkeiten mit erhöhten Risiken einhergehen und deshalb ein Teil der Investoren nicht zur Verfügung steht. Wenn die SGH jedoch einen deutlich konservativeren Bewertungsansatz anwendet als die Investoren in den Städten, wird der Fördervorteil zunichtegemacht. Die Förderung besteht genau darin, dass die SGH bereit ist, die Hotels in den Berggebieten zu ähnlichen Bedingungen zu finanzieren, wie der Markt Hotels in städtischen Gebieten finanziert. Mit dieser Praxis nimmt der Bund die Risiken des illiquiden Hotelmarktes und der eingeschränkten Umnutzungsmöglichkeiten im Ferientourismus in Kauf und ist bereit, diese Ausfallrisiken zu tragen.
- **Technische Machbarkeit:** Das Instrumentarium der SGH wäre problemlos anpassbar.
- **Kostenfolge:** In der Theorie sollten keine erhöhten Ausfallkosten anfallen. Denn die Finanzierung findet immer noch im Rahmen eines Ertragswertes statt, welcher auf einer Zinsannahme basiert, die abgesichert werden kann. In der Praxis ist jedoch davon auszugehen, dass die Ausfallrisiken mit einer weniger konservativen Bewertung steigen und damit auch die Ausfälle. Eine Abschätzung der Veränderung der Ausfallrisiken übersteigt den Rahmen dieser Arbeit und müsste in einer vertieften Studie betrachtet werden, wenn diese Optimierungsidee ernsthaft weiterverfolgt würde.
- **Hauptvorteil:** Die Ertragswerte der Hotels steigen und damit auch die Möglichkeit Kredite und Mezzanine-Kapital aufzunehmen. Damit steigt die Investitionskraft.
- **Hauptnachteil:** Gefahr von zunehmenden Darlehensausfällen in der Zukunft.

#### Optimierungsidee C: Senkung des WACC bei SGH

**Fazit:** Mit dieser Idee kann der Finanzierungsspielraum der Schweizer Ferienbeherbergung wesentlich ausgeweitet werden ohne direkte Kostenfolge für die Bundesförderung. Wir empfehlen der SGH und dem SECO diese Idee ernsthaft zu prüfen.

### 5.4.2 Optimierungsidee D: Bauland für Hotelbetriebe vergünstigen

#### Ausgangslage / Herausforderung

In der Abbildung 20 ist die klassische Finanzierungslücke der Hotellerie dargestellt. Weil die Hotellerie im Ferientourismus seit der Zweitwohnungsinitiative primär über den Ertragswert



finanziert werden muss, hat das Bauland in der Finanzierungs Betrachtung kaum noch einen Wert. Sofern jedoch ein Hotelprojekt realisiert werden soll, muss Bauland zur Verfügung gestellt werden, welches allenfalls auch für andere evtl. profitablere Nutzungen eingesetzt werden könnte. Weil die Hotellerie über Umwegrenditen für die Destination insgesamt dennoch einen volkswirtschaftlichen Mehrwert generiert, haben Gemeinden ein Interesse daran, dass Hotels realisiert werden.

### Idee

Wenn die Gemeinden die Areale für die Hotels beschaffen und diese Areale gratis oder günstig im Baurecht zur Verfügung stellen, kann das durch das Hotel zu rentabilisierende Kapital verringert werden. Das Hotel wird dann im Baurecht erstellt. Die Gemeinde verfügt damit über ein Areal und eine starke Verhandlungsposition, falls das Hotel einmal nicht mehr geführt werden sollte und Fragen nach anderweitigen Nutzungen im Raum stehen.

Auch bei bestehenden Hotels könnte die Gemeinde dem Hotel das Bauland abkaufen und ein Baurecht einrichten und so einem investitionswilligen Hotel Eigenkapital zuführen, ohne dass afp-Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen.

Der Bund könnte Gemeinden, welche solche Baulandfinanzierungen vornehmen wollen, in Form von matching funds unterstützen oder das Instrument so gestalten, dass der Bund als Käufer auftritt und die Gemeinde den Bund mit matching funds unterstützen muss.

### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee

- **Staatliche Legitimation:** Mit dem Kauf des Areals und der anschliessenden Vermietung im Baurecht erhält der Staat eine langfristig werthaltige Gegenleistung für das zur Verfügung gestellte Eigenkapital. Für Tourismusgemeinden gewinnt die aktive Baulandpolitik aufgrund des immer knapper werdenden Spielraums für Baulandeinzonungen und für den Bau von Zweitwohnungen ohnehin an Bedeutung. Damit dürfte das Eigentum an Hotelarealen für die meisten Tourismusgemeinden auf lange Sicht strategische Vorteile für die Siedlungssteuerung bieten.
- **Technische Machbarkeit:** Grundsätzlich einfach administrierbare Idee. Es braucht jedoch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Details (z.B. Kriterien, Bedingungen für Rückkaufrechte und dergleichen, Organisation beim Bund) eines solchen Konzepts. Die Beteiligung des Bunds in Form von Matching Funds würde einen Paradigma-Wechsel erfordern. Derzeit ist die NRP wohl auf dieser Grundidee aufgebaut. Aber in der NRP wirkt der Bund in Zusammenarbeit mit den Kantonen. Von daher würde sich die Frage stellen, ob ein solches Baulandleasing als eigenständiges Instrument oder als ein Instrument im Rahmen der NRP gestaltet werden sollte. Aufgrund der potenziell grossen finanziellen Tragweite eines solchen Instruments für den Bund, müsste auch das tatsächliche Bedürfnis nach einem solchen Instrument vertieft geklärt werden.
- **Kostenfolge:** Der Mittelbedarf ist sehr schwierig abzuschätzen. Wenn die Areale aller 3'262 Hotels der Ferienschweiz mit angenommen durchschnittlich 5'000 m<sup>2</sup> zu einem mittleren Preis von CHF 200/m<sup>2</sup> gekauft werden müssten, würde dies einem Betrag von CHF 3.2 Mrd. entsprechen. Angenommen, der Bund würde die Hälfte übernehmen, würde dies einen Betrag von CHF 1.6 Mrd. ergeben. Es ist aber davon auszugehen, dass dieses Instrument nur für einen Teil der Hotels überhaupt in Frage käme. Wenn man diese Idee weiterverfolgen möchte, müsste man sich vertieft mit dem quantitativen Bedarf nach einem solchen Instrument auseinandersetzen.
- **Hauptvorteil:** Eigenkapital wird nicht gratis zur Verfügung gestellt, sondern gegen langfristige Immobilienwerte getauscht.
- **Hauptnachteil:** Bauland kann nur einmal verkauft und zurückgemietet werden.

**Optimierungsidee D: Baulandleasing für Hotelbetriebe** ●●

**Fazit:** Die Idee erfordert in der Umsetzung neue Wege, die nicht mit dem aktuellen System der NRP kompatibel sind und allenfalls eher auf kommunaler Ebene umgesetzt werden können. Wir erachten diese Idee deshalb aus Bundessicht als von sekundärer Bedeutung und empfehlen den Tourismusgemeinden sich mit dieser Idee vertieft auseinander zu setzen.

**5.4.3 Optimierungsidee E: Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz****Ausgangslage / Herausforderung**

Instrumente im ZWG  
besser nutzen

Das Zweitwohnungsgesetz (ZWG) ist für die Hotellerie Fluch und Segen zugleich. Fluch weil die Umnutzung von Hotels künftig sehr eingeschränkt ist, so dass die Hotels heute primär auf Basis des Ertragswerts finanziert werden müssen und die früher übliche Bewertung nach «Praktikermethode» aus Ertrags- und Substanzwert entfällt. Dies schmälert die Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten der meisten Hotels erheblich.

Umgekehrt führt das ZWG dazu, dass nur noch wenige Zweitwohnungen gebaut werden können. Durch die Verknappung des Angebots gewinnen die noch realisierbaren Zweitwohnungen langfristig an Wert. Weil die Hotellerie aufgrund von Art. 8 Abs. 1 und 4 ZWG unter bestimmten Umständen Zweitwohnungen realisieren kann, haben diese Optionen einen monetären Wert.

Das Instrument kann jedoch dazu führen, dass grundsätzlich betriebsfähige Hotels vom Markt verschwinden, weil die Zweitwohnungsnutzung nach Art. 8 Abs. 4 besser rentiert. Umgekehrt führt die Bindung der zulässigen Kontingente nach Art. 8 Abs. 1 an das Hotelareal zur Situation, dass die Kapazität für Hotelzimmer reduziert werden könnte um an ihrer Stelle die Zweitwohnungen für die Querfinanzierung zu erstellen.

**Idee**

Im ZWG (Art. 8 Abs. 1) könnte man die Pflicht aufheben, dass allfällige Zweitwohnungen auf dem bestehenden Hotelareal realisiert werden müssen. Damit könnte die Hotellerie diese Kontingente andernorts realisieren und das Hotelareal weiterhin vollumfänglich für die Hotelnutzung einsetzen. Eine Änderung von Art. 8 Abs. 4 ZWG zur Umnutzung würde den Spielraum der Gemeinden für die Steuerung der Siedlungsentwicklung und den Umgang mit strategischen Hotelflächen wesentlich erhöhen. Insgesamt würde eine solche Justierung des ZWG die Investitionskraft der Hotellerie und den Gestaltungsspielraum der Gemeinden für die Siedlungsentwicklung stärken.

Wir führen die Idee hier nicht weiter in allen Details aus, da verschiedene Evaluationsberichte zum Zweitwohnungsgesetz erarbeitet werden und diese Arbeiten vermutlich die obige und weitere Ideen zur Diskussion stellen werden.

**Kurzbeurteilung der Optimierungsidee**

- **Staatliche Legitimation:** Da es sich nicht um Subventionen, sondern um die Optimierung eines bestehenden Bundesgesetzes handelt, ist die staatliche Legitimation per se gegeben.
- **Technische Machbarkeit:** Sehr gute Machbarkeit im Rahmen ZWG, wenn auch das politische Verständnis für diesen Sachverhalt nicht einfach zu erreichen sein dürfte.

- **Kostenfolge:** Keine Kostenfolgen für den Bund.
- **Hauptvorteil:** Mehr Gestaltungsspielraum für Hotels und Gemeinden, ohne die derzeit erlaubten Zweitwohnungsbauten auszuweiten
- **Hauptnachteil:** Keine aus Sicht der Förderung des Tourismus und der Gestaltung der Destinationen.

#### **Optimierungsidee E: Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz** ●

**Fazit:** Die Idee hätte eine wesentliche langfristige Wirkung und wäre ohne Kostenfolgen für den Bund in einfacher Weise umsetzbar. Wir empfehlen den Tourismuskantonen und dem SECO diese Idee weiterzuverfolgen, auch wenn eine grundsätzliche politische Diskussion dazu zu erwarten ist.

#### **5.4.4 Optimierungsidee F: Hotelförderung der Gemeinden mit «matching-funds» unterstützen**

##### **Ausgangslage / Herausforderung**

Gemeinden bei der Arealbeschaffung unterstützen

Die Gemeinde Surses (GR) beispielsweise ist sich der Bedeutung des Baus von neuen Hotels für die Destinationsentwicklung bewusst. Aus diesem Grund hat sie im kommunalen Wirtschaftsförderungsgesetz vorgesehen, dass für Hotelprojekte 5% der Anlagekosten à-fonds-perdu durch die Gemeinde zur Verfügung gestellt werden. Die Gemeinde Silvaplana (GR) hat auf kommunaler Ebene ebenfalls ein ähnliches Instrument geschaffen.

Die Instrumente dienen dazu, die zu erwartende Finanzierungslücke für Hotels in diesen Gemeinden zu schmälern und so Investoren einen Anreiz für die Projektrealisierung zu setzen.

##### **Idee**

Der Bund könnte in Anlehnung an die NRP und an die beiden Fallbeispiele ein Instrument von Matching Funds einrichten, welcher solche Beiträge von Gemeinden beispielsweise verdoppeln würde, sofern noch zu definierende Kriterien erfüllt sind.

##### **Kurzbeurteilung der Optimierungsidee:**

- **Staatliche Legitimation:** Die Vergabe von afp-Mitteln für Hotelinvestitionen durch den Bund ist grundsätzlich wettbewerbsverzerrend. Indem solche Mittel nur als subsidiäre matching funds vergeben werden, fließen diese jedoch nur in Fällen, wo die Gemeinden bereit sind, substantielle Hotelförderung zu betreiben. Dies dürfte nur in Ortschaften der Fall sein, in denen man der Entwicklung von Hotels eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung beimisst und die Gemeinde aus den Hotelprojekten Umwegrenditen erwartet, die die zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel übertreffen. Von daher steht das Instrument im Geist der Restrukturierung von Destinationen mit hohem Anpassungsbedarf. Da bisher nur einzelne Gemeinden solche Instrumente systematisch einsetzen, stellt sich die Frage, ob die Gemeinden überhaupt einen Bedarf für ein solches Instrument hätten.
- **Technische Machbarkeit:** Ein solches Instrument wäre grundsätzlich über die NRP führbar. Es würde aber den Grundsatz der Überbetrieblichkeit verletzen. Weiter würde es sich entweder um ein völlig neues Instrument in der Zusammenarbeit Bund – Gemein-

den handeln. Denn im Rahmen der NRP ist der Bund Partner der Kantone und stellt diesen matching funds zur Verfügung. Eine direkte Zusammenarbeit mit den Gemeinden ist nicht vorgesehen.

- **Kostenfolge:** Im Unterschied zum Baulandkauf (Optimierungs-idee D) würde sich das Instrument nicht auf den Bestand auswirken, sondern nur bei Neuinvestitionen angewendet werden können. Wenn das Instrument so ausgestaltet wäre, dass nur der Neubau von Hotels unterstützt würde, würde das Instrument nur für wenige Projekte benutzt. Erfahrungsgemäss werden im Schweizer Ferientourismus pro Jahr 5 – 10 Hotels neu gebaut. Unter der Annahme eines mittleren Investitionswertes von CHF 30 Mio. und 10 neuen Hotels mit Beiträgen von 5% durch den Bund ergäbe sich ein jährlicher Kapitalbedarf von CHF 15 Mio.
- **Hauptvorteil:** Wesentlicher Anreiz für Hotelneubauten in Gemeinden, die bereit sind Hotels anzusiedeln und dafür finanzielle Mittel aufzubringen, weil sie von der zu erwartenden Umwegrendite für die Destination überzeugt sind.
- **Hauptnachteil:** Potenzielle Wettbewerbsverzerrung

#### Optimierungs-idee F: Hotelförderung der Gemeinden mit «matching-funds» unterstützen

**Fazit:** Die Idee erfordert in der Umsetzung neue Wege, die nicht mit dem aktuellen System der NRP kompatibel sind und allenfalls eher auf kommunaler Ebene umgesetzt werden können. Wir erachten diese Idee deshalb aus Bundessicht als von sekundärer Bedeutung.

#### 5.4.5 Optimierungs-idee G: Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds schaffen

##### Ausgangslage / Herausforderungen

Anreize für Immobilienfonds

Die Diskussion zu den verschiedenen Bewertungs- und Finanzierungsmöglichkeiten im Kapitel 6.3.2 über das traditionelle Banking und Immobilienfonds zeigt, dass es für den Ferientourismus interessant wäre, die Finanzierung vermehrt über Fonds zu realisieren. Vorteile sind die risikofreudigeren Bewertungen und die Finanzierung sowohl von Eigen- wie auch Fremdkapital. Damit kann die Investitionskraft der Destinationen erhöht werden.

Es zeigt sich, dass Immobilienfonds – unter anderem mangels Alternativen – heute zaghaft mehr Bereitschaft als früher aufweisen, in den Ferientourismus zu investieren.

##### Idee

Aus Sicht der Investitionsförderung des Bundes ist zu prüfen, wie die Voraussetzungen im Schweizer Ferientourismus verbessert werden können, damit vermehrt Immobilienfonds auch in den Ferientourismus investieren wollen / können. Wir sehen dazu zwei Stossrichtungen:

- Einerseits könnte der Bund Garantien für einen Teil der Investitionen in den Ferientourismus durch Immobilienfonds zur Verfügung stellen (z.B. 20% der Investition), um die Illiquiditätsrisiken des Immobilienmarktes abzdämpfen und für diese Fonds einen zusätzlichen Investitionsanreiz zu schaffen.
- Andererseits könnte der Bund einen eigenen Fonds gründen, der im Ferientourismus tätig wird und sich am Markt über Anleihen refinanziert, welche tranchiert und mit unterschiedlichen Garantien des Staates ausgestattet werden.

Wir vermuten, dass ein staatlicher Anreiz für alle institutionellen Investoren im Ferientourismus der vermutlich einfachere Weg mit breiterer Flächenwirkung darstellt als das etablieren eines speziellen Themenfonds. Denn es müssen nur die Anreize konzipiert werden und danach kann auf die Markt- und Innovationskräfte vertraut werden.

Wir verweisen hier auf die Vertiefungsstudie der Hochschule Luzern.<sup>18</sup>

#### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee:

- **Staatliche Legitimation:** Einen solchen Förderansatz könnte man damit legitimieren, dass man dem traditionell kleinstrukturierten Ferientourismus den Zugang zum Kapitalmarkt und den institutionellen Investoren ermöglichen will, um so die notorisch tiefe Verschuldungskapazität zu erhöhen und den hohen Eigenkapitalbedarf zu entschärfen. Der Staat hilft mit, die Illiquiditätsrisiken des ländlichen Raumes zu überwinden, damit Akteure im ländlichen Raum beim Zugang zu Finanzierungen weniger benachteiligt werden.
- **Technische Machbarkeit:** Experimentelle Idee, die grössere konzeptionelle Vorleistungen erfordert.
- **Kostenfolgen:** Je nach Lösung sind staatliche Garantien notwendig. Die Kosten würden – neben überblickbaren Verwaltungskosten - primär in Form von Ausfallrisiken bzw. tatsächlichen Ausfällen anfallen. Angenommen es würden Investitionen in die Beherbergung und Bergbahnen im Ausmass von CHF 2 – 3 Mrd. erfolgen und vom Staat zu übernehmende Ausfälle von 0.5% p.a. eintreten, würde dies Ausfallkosten von CHF 10 – 15 Mio. pro Jahr ergeben, was als nachträgliche Subvention des Ferientourismus zu betrachten wäre.
- **Hauptvorteil:** Wenn mehrere Fonds den Tourismus als Anlagemöglichkeit entdecken, könnte der Zugang zu Finanzierungen deutlich gestärkt werden.
- **Hauptnachteil:** Gefahr von durch den Bund zu tragenden Ausfallkosten.

#### Optimierungsidee G: Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds schaffen



**Fazit:** aufgrund des beobachteten Verhaltens der Marktteilnehmer erachten wir den Zeitpunkt als günstig, um die Idee weiter zu vertiefen. Wir empfehlen dem SECO, diese Idee ernsthaft zu prüfen.

<sup>18</sup> Lütolf, P. et al. (2020): Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen – Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung



## 6 Tourismusinfrastrukturen

### 6.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle

#### 6.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Hohe Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz

Wenn wir hier von übrigen Tourismusinfrastrukturen sprechen, sind Objekte der folgenden Art gemeint:

- Bäderanlagen, Kongresshäuser, Casinos, grössere Sport(hallen)anlagen mit Multifunktion, Golfplätze (⇒ Kapitalintensive private Güter<sup>19</sup>)
- Seilpärke, Minigolfanlagen, Tennisplätze und ähnliches (⇒ kleine private Güter)
- Wanderwege, Themenwege, Biketrails, Spielplätze, Hängebrücken, Badeseenanlagen (⇒ eher öffentliche Güter)

Im Unterschied zu Hotels und Bergbahnen spielt die direkte internationale Wettbewerbsfähigkeit für diese Güter in der Regel nicht die entscheidende Rolle. Denn diese Angebote werden auch als Freizeitanlagen von Tagesgästen, Kurzaufenthaltern, Einheimischen und Zweitwohnern rege benützt und als ergänzende Angebote betrachtet.

Da die Güter oft auch von der öffentlichen Hand bereitgestellt oder mitfinanziert werden, spielt die Wettbewerbsfähigkeit eine untergeordnete Rolle.

Wir haben die Dichte an Tourismusinfrastrukturen in den Destinationen der Schweiz nicht wissenschaftlich erhoben. Dennoch wagen wir die These aufzustellen, dass die Schweizer Ferientourismusstorte über eine im internationalen Vergleich (ausgenommen sind die Städte) sehr hohe (wenn nicht die höchste) Dichte an Tourismusinfrastrukturen aufweisen. Einerseits ist die Dichte in den Destinationen selbst bereits hoch. Andererseits ist die verfügbare Gesamtdichte im Schweizer Ferientourismus nochmals höher, weil die Destinationen (und die Schweizer Städte) in kurzer Distanz zueinanderstehen und die Gäste damit auf Infrastrukturen von verschiedenen Destinationen zugreifen können. Damit dürfte bezüglich der ergänzenden Tourismusinfrastruktur eine hohe Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Ferienorte bestehen (vgl. auch Travel and Tourism Competitiveness Report des World Economic Forum).

#### 6.1.2 Investitionsfähigkeit

Hohe Investitionsfähigkeit der Gemeinden

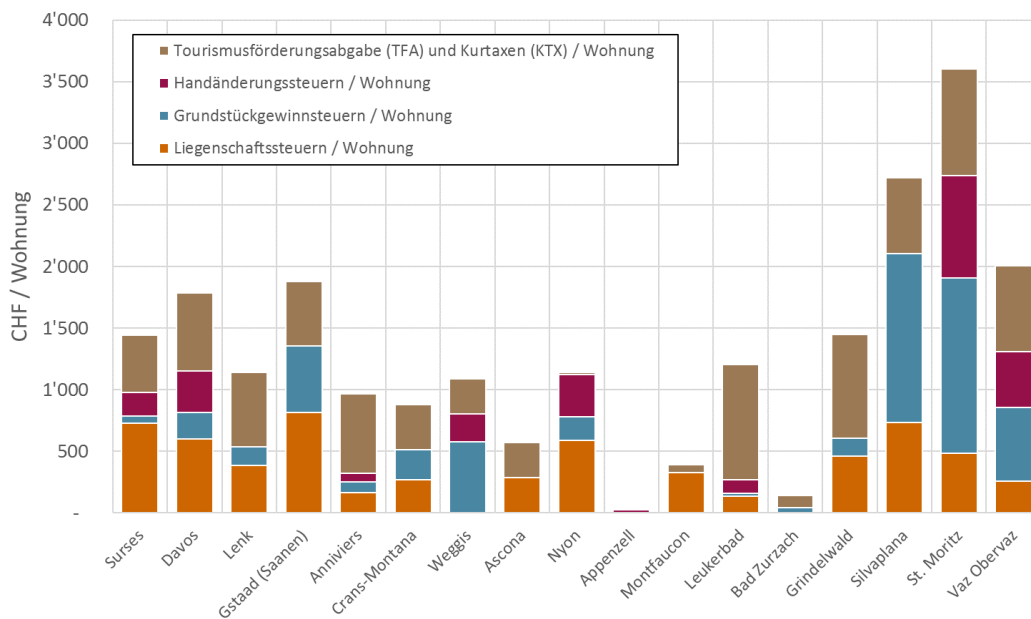
Grundsätzlich verfügen die Tourismusgemeinden in der Schweiz mit hohen Anteilen an Zweitwohnungen (dank der Liegenschaftssteuer, Handänderungssteuer, Grundstückgewinnsteuer und Kurtaxen) über eine gute potenzielle Investitionskraft (vgl. Abbildung 22). Ein nicht unwesentlicher Teil der Schweizer Tourismusstorte verfügt zudem über Einnahmen aus der Wasserkraft, die sie oft auch für solche touristisch nutzbaren Infrastrukturen einsetzen (können).

---

<sup>19</sup> Private Güter sind im volkswirtschaftlichen Sinne Güter, bei denen der Eigentümer den Zugang kontrollieren und bei Bedarf Eintrittsgeld kassieren kann. In der Regel werden private Güter durch die Nutzung verbraucht. Bei öffentlichen Gütern im volkswirtschaftlichen Sinne kann der Eigentümer des Gutes den Zugang nicht kontrollieren und damit auch kein Eintrittsgeld kassieren.

Abbildung 22

## Jährliche Einnahmen pro Wohnung aus touristischen Steuern und Abgaben in ausgewählten Gemeinden



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsberichten der Gemeinden

Die Anlagen selber sind oft defizitär und werden von den Gemeinden unterstützt. Dies ist vergleichbar mit grossen Hallenbädern und Sportanlagen in nicht touristischen Gemeinden, welche in der Regel auch einen Teil der Einnahmen über Eintritte erwirtschaften und einen Teil über Beiträge aus dem allgemeinen Gemeindehaushalt finanzieren. Wie hoch das Defizit ausfällt, hängt massgeblich von der Distanz zu den Agglomerationen (wegen Tagestourismus) und dem Pricingkonzept (bewusst tiefe Preise im Sinne eines Service Public) ab.

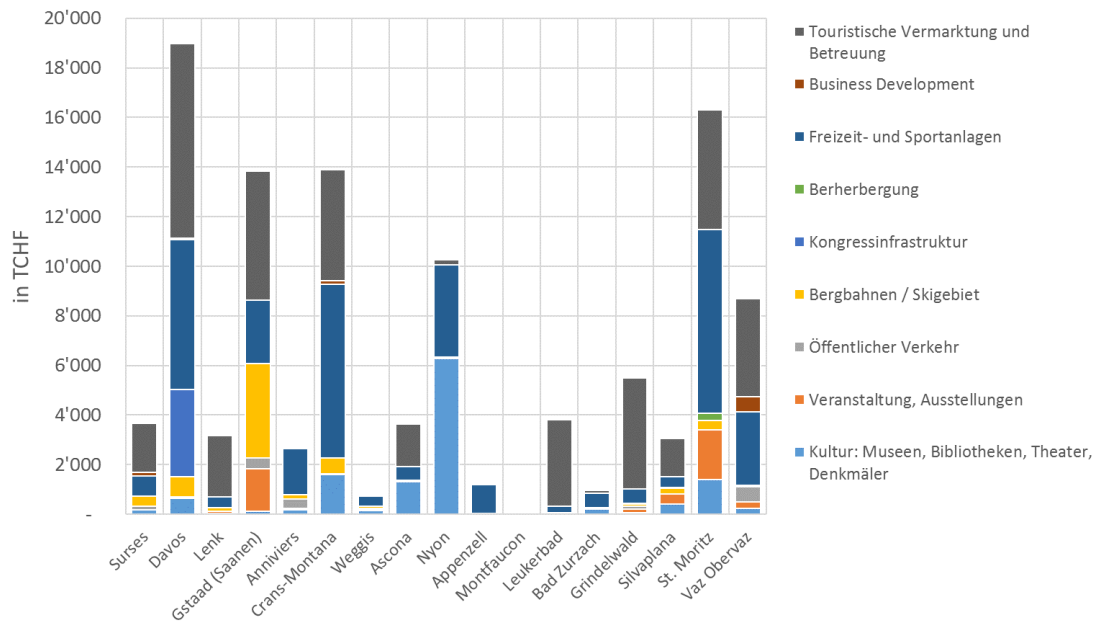
Nebst den genannten Angeboten verfügen die meisten Tourismusgemeinden auch über eine Tourismusorganisation, welche als Infrastruktur zur Betreuung und Beratung der Gäste einerseits und für die Umsetzung des Destinationsmarketings andererseits zu betrachten ist. Diese Infrastruktur wird im Wesentlichen aus Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und Beiträgen aus dem Gemeindehaushalt finanziert.

Die jährlichen Ausgaben der betrachteten Gemeinden betragen bis zu CHF 19 Mio. pro Jahr (vgl. Abbildung 23). Sie reichen von wenigen Hundert Franken bis zu über CHF 4'000 pro Wohnung und Jahr.



Abbildung 23

Jährliche Nettoausgaben ausgewählter Gemeinden für Tourismusförderung

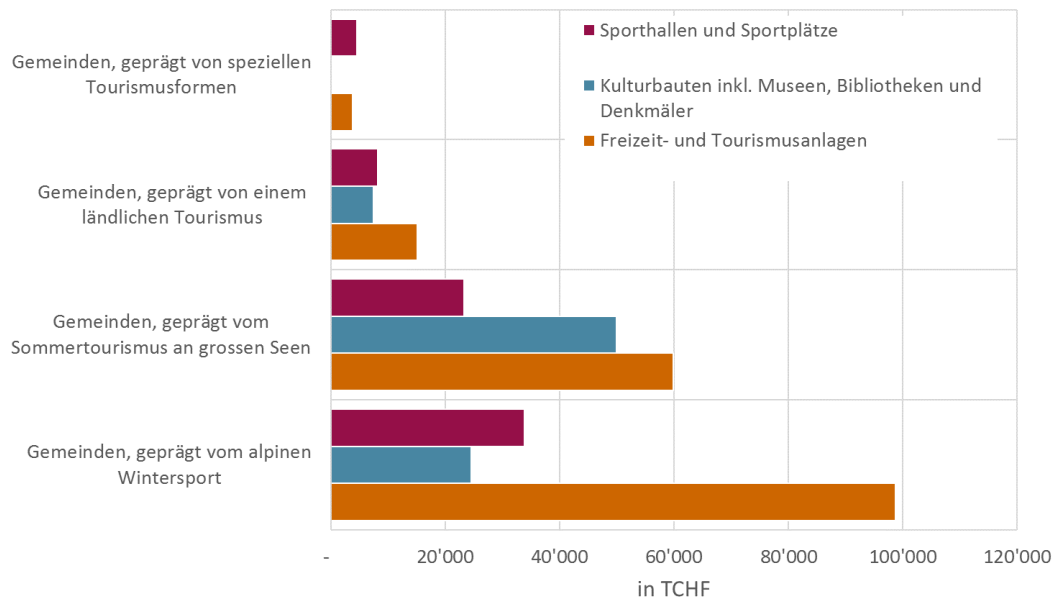


Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsberichte der Gemeinden

Gemäss der Baustatistik des Bundes fliessen in den vom Ferientourismus geprägten Gemeinden in der Schweiz jährlich rund CHF 260 Mio. in die ergänzende Tourismusinfrastruktur (vgl. Abbildung 24). In Abbildung 24 sind – mangels präziseren Daten - nebst der ergänzenden Tourismusinfrastruktur zum Teil auch Bergbahnen in der Gruppe «Freizeit- und Tourismusanlagen» enthalten.

Abbildung 24

Mittlere jährliche Bauinvestitionen im Schweizer Ferientourismus von 2013 – 2018



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf BFS Bauinvestitionsstatistik

### 6.1.3 Finanzierungsmodelle

#### Vielfältige Finanzierungsmodelle

Bei den grossen Anlagen sind die Träger oft Aktiengesellschaften, die jedoch zu weiten Teilen den Gemeinden gehören. Die Finanzierung solcher AG's ist meist über klassische Bankfinanzierungen sichergestellt (vgl. Abbildung 25).

Viele kleine und grosse Anlagen werden direkt in der Gemeinderechnung geführt, wobei manchmal ein Verein, ein Pächter oder eine Gesellschaft für den Betrieb der Anlagen zuständig ist.

Bei kleineren Anlagen liegt die Trägerschaft oft auch bei einem Verein, wobei meist Sponsoringelder oder Subventionen für die Finanzierung der eigentlichen Anlage genutzt werden.

Abbildung 25

Fallbeispiele für die Finanzierung von Tourismusinfrastruktur ausserhalb der Gemeinderechnung

in TCHF	Sport & Freizeit Wildhaus-Alt St. Johann AG	Sportzentrum Grindelwald AG	Engadin St. Moritz Mountains AG	Gen. Baumwipfelpfad Neckartal	Bogn Engiadina AG Scud	Bergbahnen Bivio AG	Congress Centre Kursaal Interlaken AG	Oravenva St. Moritz (in Gde- Rechnung)	Elisarena Ludains St. Moritz (in Gde- Rechnung)	Langlauf St. Moritz (in Gde-Rechnung)	Bergbahnen Destination Gstaad AG	Sportbahnen Berglün AG	Engadin Golf
	2018/19		2018/19	2019	2018	2018/19	2018	2019	2019	2019	2019	2019	2019
<b>Erfolgsrechnung</b>													
Ertrag Kerngeschäft	162	-	30'910	1'034	3'466	910	5'899	1'631	335	50	19'224	727	2'584
Ertrag Gastronomie	646	-	15'227	450	-	-	-	628	-	-	3'147	447	-
Erfolg Liegenschaften	-	211	-	-	-	-	1'445	296	194	-	-	-	307
übrige betriebliche Erlöse	-	-	3'391	66	326	523	401	695	4	12	2'662	374	387
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>808</b>	<b>211</b>	<b>49'528</b>	<b>1'550</b>	<b>3'792</b>	<b>1'433</b>	<b>7'746</b>	<b>3'250</b>	<b>532</b>	<b>62</b>	<b>25'033</b>	<b>1'548</b>	<b>3'278</b>
Warenaufwand	-150	-	-3'899	-268	-263	-28	-1'075	-377	-	-	-948	-136	-341
Dienstleistungsaufwand	-116	-	-871	-103	-	-	-	-	-	-40	-	-	-
Personalaufwand	-326	-	-18'910	-459	-2'980	-667	-3'663	-2'376	-417	-70	-9'903	-654	-1'345
Räume	-	-	-770	-25	-150	-29	-610	-	-	-	-276	-33	-90
URE	-	-1'003	-4'619	-439	-278	-74	-	-750	-261	-113	-2'333	-164	-384
Fahrzeugaufwand	-	-	-	-1	-6	-146	-	-	-	-6	-	-113	-
Versicherungen, Abgaben etc.	-	-27	-811	-8	-74	-57	-56	-31	-4	-	-686	-40	-38
Energie- und Entsorgung	-	-37	-3'063	-2	-427	-74	-	-657	-211	-	-2'629	-88	-101
Verwaltungs- und Informatik	-	-24	-1'892	-121	-176	-73	-535	-42	-6	-	-656	-71	-123
Werbeaufwand	-	-	-2'191	-59	-226	-26	-	-152	-	-	-766	-33	-97
Sonstiger Aufwand	-209	-	-959	-	-254	1	-14	-139	-11	-	-2'038	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>7</b>	<b>-879</b>	<b>11'543</b>	<b>66</b>	<b>-1'041</b>	<b>260</b>	<b>1'792</b>	<b>-1'274</b>	<b>-377</b>	<b>-167</b>	<b>4'798</b>	<b>218</b>	<b>759</b>
Kapitalaufwand	-	-26	-1'021	-5	-183	-3	-19	n/a	n/a	n/a	-319	-33	-58
<b>Cashflow</b>	<b>7</b>	<b>-905</b>	<b>10'522</b>	<b>61</b>	<b>-1'224</b>	<b>257</b>	<b>1'773</b>	<b>-1'274</b>	<b>-377</b>	<b>-167</b>	<b>4'479</b>	<b>185</b>	<b>701</b>
Abschreibungen	-4	-66	-10'325	-13	-847	-185	-904	-1'987	-86	-58	-8'569	-277	-734
<b>EBT (ordentlich)</b>	<b>3</b>	<b>-972</b>	<b>197</b>	<b>49</b>	<b>-2'071</b>	<b>72</b>	<b>870</b>	<b>-3'261</b>	<b>-462</b>	<b>-224</b>	<b>-4'090</b>	<b>-92</b>	<b>-33</b>
Zuwendung öffentliche Hand		929	-		1'850	-		3'211	482	225	4'410	143	-
Spenden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBT (nach Zuwendungen)</b>	<b>3</b>	<b>-43</b>	<b>197</b>	<b>49</b>	<b>-221</b>	<b>72</b>	<b>870</b>	<b>-50</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>320</b>	<b>51</b>	<b>-33</b>
<b>Bilanz</b>													
<b>UV</b>	<b>223</b>	<b>531</b>	<b>5'422</b>	<b>1'544</b>	<b>922</b>	<b>645</b>	<b>4'040</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13'864</b>	<b>942</b>	<b>715</b>
Finanzanlagen	-	-	521	-	1	49	2'998	-	-	-	46	-	-
Mobile Sachanlagen	-	40	140	32	213	121	1'507	-	-	-	-	-	296
Immobilien Sachanlagen	7	3'691	97'372	25	19'761	-	15'599	45'004	-	-	34'109	3'119	12'207
Anderes	-	-	-	-	1'921	1'036	-	-	-	-	-	-	175
<b>AV</b>	<b>7</b>	<b>3'731</b>	<b>98'033</b>	<b>57</b>	<b>21'896</b>	<b>1'206</b>	<b>20'103</b>	<b>45'004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34'155</b>	<b>3'119</b>	<b>12'678</b>
<b>Aktiven</b>	<b>230</b>	<b>4'262</b>	<b>103'455</b>	<b>1'601</b>	<b>22'817</b>	<b>1'851</b>	<b>24'143</b>	<b>45'004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48'019</b>	<b>4'061</b>	<b>13'393</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>22</b>	<b>492</b>	<b>8'350</b>	<b>109</b>	<b>2'555</b>	<b>207</b>	<b>1'238</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12'735</b>	<b>502</b>	<b>297</b>
Bankdarlehen	-	150	64'500	-	9'750	-	650	-	-	-	8'162	475	3'661
Darlehen Nahestehende	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	321	-
Darlehen Bund / Kanton (NRP)	-	332	-	-	-	120	-	-	-	-	-	314	-
COVID19-Kredit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Darlehen Staat (ex. NRP)	-	2'680	-	-	4'231	-	-	-	-	-	3'041	-	-
Rückstellungen	-	-	1'084	1'147	-	-	-	-	-	-	1'538	20	19
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>-</b>	<b>3'162</b>	<b>65'584</b>	<b>1'147</b>	<b>13'981</b>	<b>220</b>	<b>650</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12'741</b>	<b>1'130</b>	<b>3'680</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>208</b>	<b>608</b>	<b>29'521</b>	<b>345</b>	<b>6'282</b>	<b>1'423</b>	<b>22'255</b>	<b>45'004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22'543</b>	<b>2'430</b>	<b>9'416</b>
<b>Passiven</b>	<b>230</b>	<b>4'262</b>	<b>103'455</b>	<b>1'601</b>	<b>22'817</b>	<b>1'851</b>	<b>24'143</b>	<b>45'004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48'019</b>	<b>4'061</b>	<b>13'393</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf öffentlich zugänglichen Geschäftsberichten

## 6.2 Herausforderungen & Strategien

### 6.2.1 Herausforderungen

Öffentlicher Charakter setzt öffentliche Finanzierung voraus

Da die grossen kapitalintensiven Tourismusanlagen auf Einnahmen aus Eintritten angewiesen sind, sind sie wie Bergbahnen von den Beherbergungskapazitäten und Frequenzen in der

Destination abhängig. Wenn diese schrumpfen, schrumpft auch das Einnahmepotenzial. Diejenigen Anlagen, die als Service-Public betrachtet werden, können jedoch in der Regel auf Defizitfinanzierungen durch die Gemeinde zählen.

**Anlagen mit einem Charakter von öffentlichen Gütern** (z.B. Spielplätze, Wanderwege, Brücken, Picknick-Plätze, Liegeplätze an Badeseen, Gartenanlagen) können per Definition kaum Eintrittsgelder generieren. Diese Anlagen können ihre Investitionen mangels Umsatz nicht über rückzahlbare und / oder verzinsliche Darlehen finanzieren. Sie müssen mit afp-Mitteln der Gemeinde oder von Dritten finanziert werden.

**Gemeinden, die aufgrund ihrer Struktur über wenig Kapitalkraft** verfügen, sind in der Entwicklung solcher Tourismusinfrastruktur sehr eingeschränkt.

Das **Verbot des Baus von neuen Zweitwohnungen** schmälert vermutlich eine wesentliche Einnahmequelle der Gemeinden, die für den Bau von Tourismusinfrastrukturen genutzt werden könnte. Denn viele Tourismusgemeinden konnten bisher den Gemeindehaushalt mit Einnahmen aus Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern aufbessern.

Das **Finanzierungspotenzial** für Tourismusinfrastrukturen ist vielerorts nicht voll ausgeschöpft. Das Finanzierungspotenzial einer Gemeinde / Destination ist grundsätzlich ausgeschöpft, wenn

- der Gemeindesteuerfuss am oberen akzeptierbaren Ende liegt
- die Einnahmen von Zweitwohnern über Kurtaxen und Liegenschaftssteuern ausgeschöpft sind
- die für die Anlagen vorgesehenen Eintrittspreise auf Marktpreisniveau liegen
- die Verschuldungskapazität der Gemeinde weitgehend ausgeschöpft ist

Deshalb stellt sich die Frage nach der Subsidiarität von Kanton und Bund bei der Förderung von Tourismusinfrastrukturen sehr direkt und in Abhängigkeit von der Ausschöpfung der potenziellen finanziellen Ressourcen durch die Destination.

## 6.2.2 Reaktionsstrategien auf Herausforderungen

Trend zur künstlichen Inszenierung

Bei den meisten kapitalintensiven Infrastrukturen bestehen die Erträge aus Eintrittsgebühren und einer Defizitdeckung durch die Gemeinden. Einzelne Anlagen sind selbsttragend und liefern sogar Gewinnbeiträge an die Gemeinden ab.

Es werden immer mehr öffentliche Güter «inszeniert». Aus Wanderwegen entstehen Themenwege, aus Waldpfaden entstehen Bike-Trails, in den Bäumen entstehen Baumwipfelwege, Aussichtspunkte werden mit gebauten Aussichtsplattformen bestückt. Die meisten dieser Anlagen werden von der öffentlichen Hand gebaut und unterhalten. In der Tendenz werden die Anlagen mit jeder Erneuerung eher aus- als zurückgebaut. Die Ausbauten zielen meist auf die Attraktivierung der Destination für die Sommersaison ab.

## 6.3 Förderung des Bundes

### 6.3.1 Bisher eingesetzte Instrumente

Instrumente der NRP im Vordergrund

Der Bund unterstützt touristische Infrastrukturen mit NRP-Darlehen und oft auch mit afp-Beiträgen aus der NRP. Im Zentrum stehen dabei die mit der Entwicklung von touristischen Angeboten zusammenhängenden Planungs- und Kooperationsprozesse, die auch von Innotour unterstützt werden können.

### 6.3.2 Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes

#### Öffentliche Güter

Insbesondere wenn Tourismusinfrastrukturanlagen mit dem Charakter eines öffentlichen Gutes aus privater Initiative erstellt werden, braucht es eine Förderung in Form von afp-Beiträgen, da per Definition kaum Einnahmen generiert werden können, mit welchen man Darlehen amortisieren könnte. Es stellt sich aber die Frage, ob die afp-Beiträge durch die Gemeinde, den Kanton oder den Bund zu leisten sind. Hierzu verweisen wir auf die obigen Ausführungen zur Ausschöpfung des Ressourcenpotenzials.

Die Unterstützung von Kooperationsprozessen hat nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine psychologische Wirkung. Denn das Vorhandensein einer Teilfinanzierung durch den Bund kann die Hürden für Strategieprozesse senken und gleichzeitig die Bedeutung solcher bewussten Auseinandersetzungen mit der Destinationsentwicklung unterstreichen.

In Gemeinden mit schwacher Investitionskraft ist die Förderung durch den Bund sehr entscheidend, da die Gemeinden selber zu wenig finanzielle Kapazität haben, um Tourismusprojekte voranzutreiben.

### 6.4 Ansatzpunkte für die Anpassung

Aufgrund der obigen Ausführungen sehen wir die folgenden Optimierungsideen, welche wir in der Folge skizzieren und kurz diskutieren:

- Investitionsschwache Gemeinden grosszügiger unterstützen
- Afp-Mittel statt Darlehen für öffentliche Güter

#### 6.4.1 Optimierungsidee H: Investitionsschwache Gemeinden grosszügiger unterstützen

##### Ausgangslage / Herausforderung

#### Investitionsschwache Gemeinden unterstützen

Insbesondere investitionsschwache Gemeinden sind für die Weiterentwicklung der Tourismusinfrastruktur auf die externe Förderung durch den Kanton und/oder den Bund angewiesen.

##### Idee

Es ist zu prüfen, ob die Beitragshöhe und die Kriterien für anrechenbare Kosten sowie das Instrumentarium (afp-Mittel vs. Darlehen) für investitionsschwache Gemeinden im Rahmen der NRP grosszügiger ausgelegt werden sollen. In einem solchen Fall müsste jedoch zunächst festgelegt werden, was ressourcenschwache Gemeinden sind und welche Art von Projekten eine erhöhte Beteiligung des Bundes legitimieren. Zudem müssten Kriterien festgelegt werden, welche Ressourcen ausgeschöpft sein müssen, bevor der Bund seinen Anteil an der Finanzierung (seien es Darlehen oder afp-Beiträge) über die normale Beitragshöhe hinaus erhöht. Eine solche grosszügigere Förderung sollte auch voraussetzen, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten für die betreffenden Infrastrukturen feststehen.

##### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee:

- **Staatliche Legitimation:** Es werden investitionsschwachen Gemeinden neue Entwicklungsperspektiven ermöglicht. Damit wird versucht, heute brachliegende volkswirtschaftliche Ressourcen in Wert zu setzen. Es handelt sich dabei um eine klassische regionalwirtschaftliche Legitimation zum Ausgleich von geostrategischen Nachteilen.
- **Technische Machbarkeit:** Grundsätzlich kann man in der NRP eine Bestimmung einfügen, welche eine grosszügigere Förderung in Gemeinden unter bestimmten Voraussetzungen ermöglicht.

- **Kostenfolge:** Da die Förderung auf investitionsschwache Gemeinden ausgerichtet ist, dürfte sich der Gesamtbedarf an Fördermitteln in Grenzen halten und mit den bestehenden NRP-Budgets bewältigbar sein. Es geht hier primär darum, die Dosierung im Einzelfall zu erhöhen um überhaupt eine Investition zu ermöglichen.
- **Hauptvorteil:** Bedeutende Projekte in investitionsschwachen Gemeinden können eher angedacht und umgesetzt werden.
- **Hauptnachteil:** Gefahr, dass durch höhere staatliche Subventionierung Projekte ohne Erfolgsaussichten unterstützt werden.

#### Optimierungs-idee H: Investitionsschwache Gemeinde grosszügiger unterstützen



**Fazit:** Die Idee liesse sich in das bestehende Instrumentarium der NRP einbauen und könnte in Einzelfällen grosse Wirkung entfalten. Wir empfehlen deshalb dem SECO, diese Idee im Rahmen der Überprüfung der NRP vertieft zu prüfen.

### 6.4.2 Optimierungs-idee I: Afp-Mittel statt Darlehen für öffentliche Güter

#### Ausgangslage / Herausforderung

Administrative Vereinfachung

Tourismusinfrastrukturen werden in der NRP stets mit Darlehen unterstützt. Bei einem Teil der touristischen Infrastruktur handelt es sich um öffentliche Güter, die per se kaum eine Möglichkeit haben, Erträge zu generieren.

#### Idee

Bei diesen Infrastrukturen ist zu prüfen, ob künftig im Rahmen der NRP afp-Beiträge statt Darlehen vergeben werden sollen. Sofern man diesen Weg verfolgt, braucht es vermutlich nebst einer Obergrenze für den Finanzierungsanteil auch eine Obergrenze für die maximal zu gewährenden Mittel. Zudem braucht es Kriterien, was die Standortgemeinde in Bezug auf die Ausschöpfung der eigenen Ressourcen zu leisten hat, bevor der Bund subsidiär entsprechende Infrastrukturen unterstützen kann.

#### Kurzbeurteilung der Optimierungs-idee

- **Staatliche Legitimation:** Bei öffentlichen Gütern fällt die Rendite in Form von Ausstrahlungseffekten in der Destination an. Der Staat schöpft diese über das allgemeine Steueraufkommen ab. Solange die Beiträge in einem ausgewogenen Verhältnis zu den zu erwartenden Ausstrahlungseffekten stehen, kann die Gemeinde eine entsprechende Subvention als renditebringende Investition betrachten. Die Förderung durch den Bund verzerrt den Wettbewerb der Destinationen, ist aber unter dem Aspekt der Regionalpolitik zu betrachten und ist dort mit den gängigen Legitimationen in der Schweiz kompatibel.
- **Technische Machbarkeit:** Im Rahmen der NRP umsetzbar. Allerdings wäre eine Gesetzesanpassung notwendig. Afp-Mittel anstelle von Darlehen könnten die Administration vereinfachen.
- **Kostenfolge:** Die Förderung wäre im Rahmen der bestehenden Budgets der NRP umzusetzen und hätte damit keine zusätzlichen Kostenfolgen. Die Budgetallokation innerhalb der NRP wäre zwar leicht tangiert. Da aber nicht mit einer hohen Anzahl solcher Projektfinanzierungen zu rechnen ist, dürfte dieser Effekt vernachlässigbar sein.

- **Hauptvorteil:** Infrastrukturprojekte insbesondere in investitionsschwachen Orten könnten einfacher und rascher realisiert werden.
- **Hauptnachteil:** Einerseits Gefahr, dass die Schwelle für eine Unterstützung zu tief ist, so dass auch Projekte eine Unterstützung erhalten, die ohnehin realisiert würden («Mitnahmeeffekt»). Andererseits die Gefahr, dass Dosierung der Unterstützung zu hoch ist, so dass auch regionalwirtschaftlich nur bedingt sinnvolle Projekte realisiert werden, weil der verbleibende Kostenanteil von der Gemeinde leicht zu tragen ist.

**Optimierungs idee I: Afp-Mittel statt Darlehen für Öffentliche Güter** ●●

**Fazit:** Die Idee liesse sich in das bestehende Instrumentarium der NRP einbauen, allenfalls auch mit der Optimierungs idee H kombinieren. Wir empfehlen deshalb dem SECO, die Idee im Rahmen der Überprüfung der NRP vertieft zu prüfen.

## 7 Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte & Campings

### 7.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle

Ähnliche Ausgangslage wie Hotellerie

Jugendherbergen und Campings stehen als Beherbergungsangebote grundsätzlich ebenso im Wettbewerb wie die Hotellerie und unterliegen ähnlichen Herausforderungen. Deshalb fassen wir einige Aussagen zu diesen Beherbergungsformen hier summarisch zusammen und verweisen auf das Kapitel zur Ferienhotellerie.

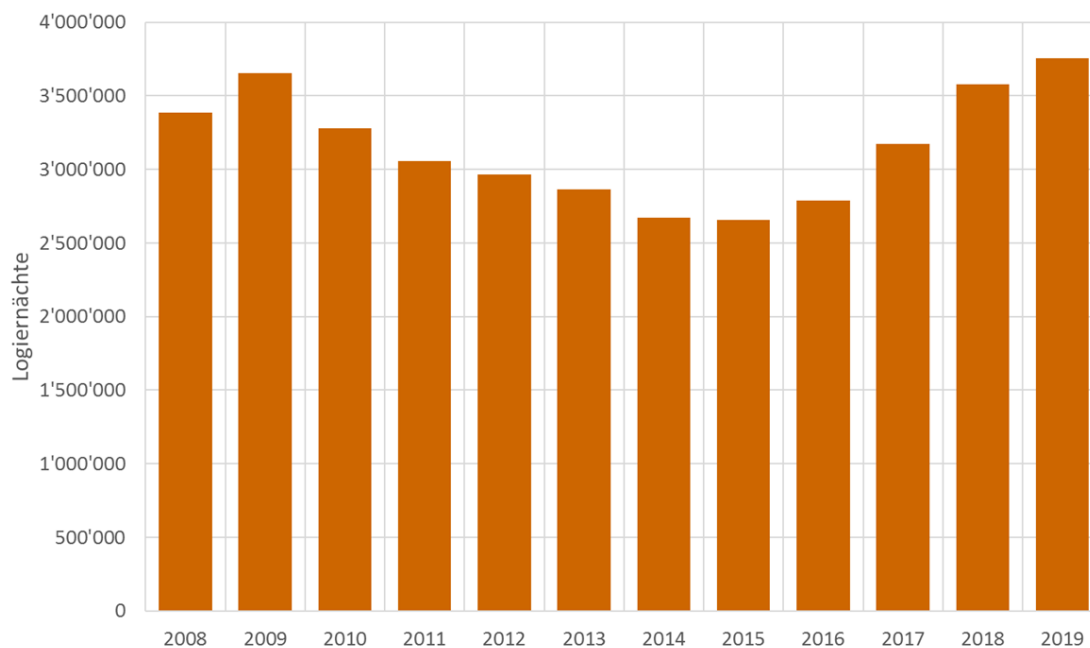
#### 7.1.1 Campings

Gute Entwicklung

In den vom saisonalen Ferientourismus geprägten Gemeinden befinden sich rund 400 Campingplätze. Trotz der schwachen internationalen preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus zeigen die Campingplätze seit 2016 eine gute Entwicklung, nachdem die Nachfrage infolge der Frankenaufwertung während rund sechs Jahren rückläufig war (vgl. Abbildung 26). Die witterungsmässig guten Sommer der letzten Jahre haben hierzu vermutlich auch einen Teil beigetragen.

Abbildung 26

Logiernächte auf Schweizer Campingplätzen



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von BFS

#### 7.1.2 Jugendherbergen

Gut aufgestellte Unternehmung

Eine ähnliche Entwicklung ist bei den 45 Jugendherbergen der Schweiz zu beobachten (vgl. Abbildung 27). Weil die Jugendherbergen in einem Unternehmen gebündelt sind, dürfte auch eine gute Unternehmensführung der letzten Jahre ein wesentlicher Faktor der positiven Entwicklung sein. Gleichzeitig profitieren die Jugendherbergen vom Wachstum aus den Fernmärkten und dem Wachstum des Tourismus in den Städten.

Die Jugendherbergen haben sich in den letzten Jahren in Richtung Low-Cost-Hotellerie entwickelt und können bezüglich dem Angebot teilweise kaum noch von diesem Hoteltypus unterschieden werden (vgl. Saas-Fee). Die Jugendherbergen versuchen vermehrt, sich als Teil von Gesamterlebnissen / Resorts einzubringen (vgl. Burgdorf).

Abbildung 27

## Kennzahlen der Schweizer Jugendherbergen

## Kennzahlen

	1992 <sup>1)</sup>	1996 <sup>2)</sup>	2000 <sup>3)</sup>	2008	2012	2016	2018	2019
Betriebsertrag in Mio.	17.51	20.45	23.89	40.68	43.06	46.03	45.45	46.60
Bettenertrag	2'319	2'560	4'709	7'843	8'012	8'231	8'273	8'466
Ertrag pro Logiernacht	kA	36.44	41.68	51.81	56.93	63.58	62.86	63.28
Bettenauslastung (eigene Betriebe)	43.3%	38.2%	43.9%	52.4%	48.3%	44.4%	44.7%	45.6%
Cashflow in Mio. <sup>4)</sup>	1.78	2.00	4.28	10.45	8.77	8.90	7.66	9.26
Liquiditätsgrad III	174%	133%	98%	112%	143%	143%	107%	103%
Organisationskapital	19%	1%	7%	25%	41%	38%	19%	18%
EK-Verzinsung in %	-	-	-	3.00%	0.25%	0%	0%	0%
EK-Verzinsung in CHF	-	-	-	2'327'983	228'511	-	-	-
Produktivität pro Mitarbeitender	81'455	88'470	125'926	161'046	152'138	152'092	146'006	150'129
Total Wertschöpfung	kE	10'782'865	13'096'859	21'194'567	23'957'585	26'099'389	25'027'718	27'074'226
Wertschöpfung für Mitarbeitende	9'140'613	10'324'851	11'643'355	18'112'930	20'873'301	22'941'244	23'425'375	23'283'121
Wertschöpfung für die Öffentliche Hand	kE	1'134'541	1'046'925	2'025'707	2'056'011	2'718'218	2'828'255	3'043'730
Wertschöpfung in der Organisation	kE	-676'527	406'578	1'055'930	1'028'273	439'926	-1'225'912	747'375

<sup>1)</sup> Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, <sup>2)</sup> Einleiten der Reorganisation, <sup>3)</sup> Start Umsetzung der strategischen Planung.

<sup>4)</sup> Vor Zuweisungen und Abschreibungen, kA keine Angaben, kE keine Erhebung

Quelle: Schweizer Jugendherbergen

### 7.1.3 Ferienlager & Gruppenunterkünfte

Mehrheitlich im Eigentum von Gemeinden

Die Schweiz zählt 1'398 Ferienlager/Gruppenunterkünfte in den Gemeinden, die vom saisonalen Ferientourismus geprägt sind. Es fehlen zu dieser Kategorie verlässliche Statistiken. Ein Teil dieser Ferienlager ist auf die Beherbergung von Schulen/Schullagern spezialisiert. Viele dieser Ferienlager gehören Gemeinden im Mittelland. Entsprechend stehen diese Ferienlager nicht im kommerziellen Wettbewerb.

Ein anderer Teil der Ferienlager ist kommerziell organisiert und eher mit Jugendherbergen zu vergleichen. Für diese gelten die gleichen wettbewerblichen Herausforderungen wie für Jugendherbergen und andere Beherbergungsformen.

### 7.2 Förderung des Bundes

SGH und NRP

Auch diese Beherbergungsformen können von der SGH unterstützt werden. Zudem stehen NRP-Darlehen zur Verfügung. Die Bedürfnisse an die Bundesförderung sind mit den Bedürfnissen der Hotellerie vergleichbar. Deshalb werden hier keine zusätzlichen Optimierungsideen aufgeführt.

### 7.3 Ansatzpunkte für die Anpassung

Siehe Hotellerie

Es gelten die gleichen Ansatzpunkte wie bei der Hotelförderung, weshalb auf diese Textabschnitte verwiesen wird.



## 8 Gastronomie

### 8.1 Wettbewerbs-, Investitionsfähigkeit & Finanzierungsmodelle

Wenig kapitalintensiv

Die Gastronomie in den vom saisonalen Ferientourismus geprägten Gemeinden steht nicht im direkten internationalen Wettbewerb. Sie ist aber als Bestandteil des Destinationsangebots der allgemeinen Entwicklung der Destination unterworfen. Insgesamt zählen wir rund 7'300 Gastronomiebetriebe in den vom Ferientourismus geprägten Gemeinden der Schweiz.

Wegen der sehr knappen Margen in der Gastronomie und der hohen Saisonalität in den Feriendestinationen verfügt die Gastronomie in der Regel über eine geringe Investitionsfähigkeit. Die Abbildung 28 zeigt im Durchschnitt einen Cashflow von 9% des Umsatzes und einen kalkulatorischer Wertverzehr von 3% sofern das Eigenkapital verzinst würde.

Abbildung 28

Hochrechnung der Gastronomie in den vom Ferientourismus geprägten Gemeinden der Schweiz

Restaurants		2017		1 Gastrobetrieb	
Anzahl touristische Gastronomiebetriebe	Betriebe	7'343		1	
Anzahl Sitzplätze	Sitzplätze	428'582		58.4	
Anzahl BVZÄ Gastronomie saisonaltouristisch geprägte Gemeinden	Vollzeitäquiva	30'193		4.1	
Umsatz pro MA/Jahr (Sollwert)	TCHF	125		125	
Umsatz pro Sitzplatz / Jahr	CHF	8'806		8'806	
Ertrag Küche	TCHF	2'385'227	63%	325	63%
Ertrag Getränke	TCHF	1'388'867	37%	189	37%
<b>Betriebsertrag</b>	<b>TCHF</b>	<b>3'774'094</b>	<b>100%</b>	<b>514</b>	<b>100%</b>
Warenkosten	TCHF	-1'052'972	-28%	-143	-28%
Personalaufwand	TCHF	-1'736'083	-46%	-236	-46%
Unterhalt und Ersatz (Mobiliar, Betriebsanlagen)	TCHF	-132'093	-4%	-18	-4%
Übriger Aufwand	TCHF	-471'762	-13%	-64	-13%
<b>EBITDA</b>	<b>TCHF</b>	<b>381'184</b>	<b>10%</b>	<b>52</b>	<b>10%</b>
Kalk. Fremdkapitalkosten (mittlere)	TCHF	-38'572	-1%	-5	-1%
<b>Kalk. Cashflow</b>	<b>TCHF</b>	<b>342'611</b>	<b>9%</b>	<b>47</b>	<b>9%</b>
Kalk. Abschreibungen	TCHF	-321'437	-9%	-44	-9%
<b>EBT</b>	<b>TCHF</b>	<b>21'175</b>	<b>1%</b>	<b>3</b>	<b>1%</b>
Kalk. Eigenkapitalverzinsung (mittel)	TCHF	-128'575	-3%	-18	-3%
<b>Kalk. Wertvermehrung (+)/Verzehr (-)</b>	<b>TCHF</b>	<b>-107'400</b>	<b>-3%</b>	<b>-15</b>	<b>-3%</b>
in % des Investierten mittleren Kapitals	in %	-1.7%		-1.7%	
<b>Investitionen Total bei Bau</b>	<b>TCHF</b>	<b>-6'428'732</b>		<b>-875</b>	
Investitionen pro Sitzplatz	TCHF	-15		-15	
Abschreibung	in Jahren	20		20	
FK Anteil	in %	60%		60%	
EK Anteil	in %	40%		40%	
Fremdkapitalverzinsung	in %	2.000%		2.000%	
Eigenkapitalverzinsung	in %	10.000%		10.000%	
WACC	in %	5.200%		5.200%	

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf verschiedenen Statistiken und Kennzahlen

Im Unterschied zu Bergbahnen, Hotellerie und Tourismusinfrastruktur ist die Gastronomie deutlich weniger kapitalintensiv, so dass die Investitionsförderung weniger bedeutend ist.

Viele Gastronomiebetriebe mieten die Lokalitäten und sind als reine Betreiber organisiert. Die Gastwirtschaft selber ist oft in einer Immobilie integriert, welche noch weitere Funktionen hat. Sei es ein Gewerbehäus, eine Tourismusinfrastruktur, eine Wohnliegenschaft oder ein Hotel. Die Finanzierung erfolgt in der Regel für die Gesamtimmobilien, wovon die Gastwirtschaft oft nur einen (kleinen) Teil ausmacht und oft auch aus den Einnahmen des Wohnteils querfinanziert wird.

## 8.2 Herausforderungen & Strategien

Saisonalität und Spitzennachfrage als Herausforderung

Hauptausforderung für die Gastronomie in Ferienorten ist, die saisonalen und witterungsbedingten Schwankungen aufzufangen und die Bereitstellungskosten entsprechend tief zu halten. Zudem müssen viele Gastronomiebetriebe in der Lage sein, in der Hochsaison an Schönwettertagen sehr hohe Nachfragespitzen in kürzester Zeit zu bewältigen. Dies setzt hohe Anforderungen an die Personalorganisation.

## 8.3 Förderung des Bundes

Keine spezifische Förderung

Die Investitionsförderung des Bundes spielt aus den oben genannten Gründen eine untergeordnete Rolle bei der Gastronomie. Die Gastronomie allein kann weder durch die SGH noch im Rahmen der NRP unterstützt werden. Vorbehalten bleiben Einzelfälle, bei denen die Gastronomie Teil eines grösseren förderungswürdigen Vorhabens ist.

## 8.4 Ansatzpunkte für die Anpassung

Keine spezifischen Ansatzpunkte

Es gelten teilweise die gleichen Ansatzpunkte wie bei der Hotelförderung, weshalb auf diese Textabschnitte verwiesen wird.

Wir sehen keine zusätzlichen Optimierungsideen spezifisch für die Gastronomie im Rahmen der Investitionsförderung des Bundes.

## 9 Bewirtschaftete Ferienwohnungen

### 9.1 Formen von bewirtschafteten Ferienwohnungen

Unterschiedliche Logik  
je nach Nutzungsart

In den Gemeinden, die vom saisonalen Ferientourismus geprägt sind, stehen rund 340'000 Zweitwohnungen. Dies würde einem Verkaufsneuwert der Wohnungen in der Grössenordnung von rund CHF 260 Mrd. entsprechen, wenn man eine Durchschnittsgrösse von 90 m<sup>2</sup> (Mittlere Wohnfläche der Wohnungen beträgt in GR 90 m<sup>2</sup>, im VS 92 m<sup>2</sup> und in BE 95 m<sup>2</sup> im 2019<sup>20</sup>) und einen Durchschnittspreis von CHF 8'500 / m<sup>2</sup> einsetzt. Entsprechend wichtig ist dieser Kapitalstock für die Entwicklung der meisten Destinationen und der Haushalte der öffentlichen Hand (vgl. Kapitel Tourismusinfrastruktur).

Von den Zweitwohnungen wird ein grosser Teil ausschliesslich durch die Eigentümer selbst genutzt und entsprechend nicht touristisch bewirtschaftet. Gemäss einer Erhebung für den Kanton Wallis<sup>21</sup> werden 17% der Zweitwohnungen an Dritte vermietet und zählen damit zu den touristisch bewirtschafteten Wohnungen. Diese wiederum können grob in drei Kategorien unterteilt werden:

- **Unstrukturierte Ferienwohnungen:** Es handelt sich dabei um Zweitwohnungen, welche primär zum Zweck der Eigennutzung gekauft wurden und während einzelnen Perioden im Jahr zur Vermietung an Dritte zur Verfügung stehen. Die Vermietung erfolgt in der Regel direkt durch den Eigentümer, über die Tourismusorganisation der Destination, über Immobilienverwalter oder über Plattformen wie AirBnB oder Interhome. Eine Sonderform bilden Wohnungen, die von Einheimischen gekauft wurden und ausschliesslich zur Vermietung genutzt werden. Juristisch gesehen handelt es sich dabei in der Regel um Zweitwohnungen. Vom Charakter her, sind es aber eher gewerblich vermietete Wohnungen wie Feriendörfer.
- **Feriendörfer:** Es handelt sich hierbei um Wohnungen die in einem Gesamtkonzept gebaut und betrieben werden. In der Regel sind die Wohnungen in grösseren Einheiten (z.B. 50 Wohnungen) zusammengefasst, die nicht im Stockwerkeigentum aufgeteilt wurden.
- **Aparthotels:** Es handelt sich hierbei um Wohnungen, die in einem Aparthotel gemäss den Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland erstellt und bewirtschaftet werden.

Die Aparthotels spielen heute eine immer kleinere Rolle. Viele wurden im Laufe der Zeit als Aparthotels widerrufen.<sup>22</sup> Die frühere Rolle der Aparthotels haben die heutigen Feriendörfer und die touristisch bewirtschafteten Wohnungen nach ZWG eingenommen. Aus diesem Grund verzichten wir hier auf eine nähere Beschreibung der Aparthotels.

Auf die unstrukturierten Ferienwohnungen und die Feriendörfer gehen wir nachfolgend etwas näher ein.

### 9.2 Wettbewerbsfähigkeit

#### 9.2.1 Unstrukturierte Ferienwohnungen

Hohe Wettbewerbsfähigkeit im weiteren Sinne

Der Verkauf und die Vermietung von Ferienwohnungen weisen in der Schweiz grundsätzlich eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf. Die Nachfrage nach Zweitwohnungen ist in der Schweiz seit Jahrzehnten ungebremsst hoch, weshalb mit der Zweitwohnungsinitiative der Bau und

<sup>20</sup> BFS (2019): Gebäude- und Wohnungsstatistik

<sup>21</sup> Walliser Tourismus Observatorium (2016): Synthese der Umfrageresultate bei einem Panel von Zweitwohnungsbesitzern im Wallis

<sup>22</sup> Deuber, A. / Tomm, P. (2012): Aparthotels im Kanton Graubünden - Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf andere bewirtschaftete Beherbergungsformen, Bericht Nr. 003812 der ITF Forschungsberichte/ITF Working Papers, Chur. ISSN 2296-0465.

Verkauf von Zweitwohnungen für den Eigengebrauch sogar gesetzlich weitgehend unterbunden wurde, um die landschaftlichen Ressourcen vor ihrem Verbrauch durch Zweitwohnungen zu schützen.

Die Vermietung von unstrukturierten Ferienwohnungen stellt aus Sicht des Eigentümers primär einen Beitrag an die ohnehin entstehenden Fixkosten des Eigengebrauchs dar. Deshalb ist jegliche Vermietung einer für den Eigengebrauch gekauften Wohnung per se profitabel. Wie hoch dieser Beitrag ausfällt, ist je nach Destination unterschiedlich und hängt einerseits davon ab, an wie vielen und welchen Tagen der Eigentümer bereit ist, die Wohnung für die Vermietung zur Verfügung zu stellen. Andererseits hängt der potenziell erzielbare Ertrag vom allgemeinen Preisniveau in der Destination und von der Anzahl vermietbaren Wohnungen in der Destination ab (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29

Fallbeispiel Investitionsfähigkeit und Profitabilität vermieteter Ferienwohnungen

		Top-Destination mit sehr hohen Immobilienpreisen (z.B. St. Moritz, Gstaad, Zermatt)	Top-Destination mit mittleren bis hohen Immobilienpreisen (z.B. Davos, Crans-Montana, Grindelwald)	Destination mit eingeschränktem Angebot und tiefen bis mittleren Immobilienpreisen (z.B. Lenk, Bettmeralp, Sedrun)
Anzahl belegbare Wochen	in Wochen	20	20	13
Preis pro Tag	in CHF	200	200	125
Einnahmen	in CHF	28'000	28'000	11'375
<b>Neuwert Whg./m2</b>	<b>in CHF</b>	<b>15'000</b>	<b>10'000</b>	<b>7'000</b>
Baukosten/m2	in CHF	4'500	4'500	4'500
Grösse der Durchschnittswohnung	in m2 BGF	90	90	90
Neuwert der Wohnung	in CHF	1'350'000	900'000	630'000
Lebensdauer	in Jahren	35	35	35
Jährliche Amortisation	in CHF	38'571	25'714	18'000
Aktuelle Schulden im Verhältnis zum Neuwert	in CHF	675'000	450'000	315'000
Aktueller Zinssatz	in %	2.0%	2.0%	2.0%
Aktuelle Zinslast	in CHF	13'500	9'000	6'300
Unterhalts- und Nebenkostensatz	in %	0.9%	0.9%	0.9%
Unterhalts- und Nebenkosten	in CHF	3'645	3'645	3'645
Ausgaben		-55'716	-38'359	-27'945
<b>Potenzielle Einnahmen als Beitrag an Fixkosten der Wohnung</b>		<b>28'000</b>	<b>28'000</b>	<b>11'375</b>
<b>Potenzieller Fixkostenbeitrag</b>		<b>50%</b>	<b>73%</b>	<b>41%</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Wirtschaftsforum Graubünden

Wir gehen davon aus, dass in der vom Ferientourismus geprägten Schweiz rund 57'000 Ferienwohnungen mit ca. 230'000 Betten zur Vermietung zur Verfügung stehen. Dies entspricht einem geschätzten Neuwert der Wohnungen von CHF 44 Mrd. bei einer Annahme eines Wertes von CHF 8'500/m<sup>2</sup>.

## 9.2.2 Feriendörfer

Ähnliche Herausforderungen wie Hotellerie

Im Unterschied zu den unstrukturierten Ferienwohnungen, welche in den Augen der Eigentümer eher den Charakter eines Konsumguts haben, sind die **Feriendörfer** gewerblich ausgerichtet. Es handelt sich im Prinzip um Hotels mit Wohnungen statt Zimmern. Weil die Feriendörfer jedoch einen viel tieferen Personaleinsatz erfordern als Hotels, können insbesondere diejenigen Kostenpositionen minimiert werden, bei welchen die Schweiz die schwächste internationale Wettbewerbsfähigkeit aufweist, nämlich bei den Personal- und Warenkosten.

Abgesehen davon, dass Feriendörfer weniger personalintensiv sind, sind sie jedoch den gleichen Herausforderungen wie die Hotellerie unterworfen und müssen im internationalen Wettbewerb preislich bestehen und die saisonalen Schwankungen im Ferientourismus auffangen können. In der Regel stehen den Feriendörfern eher weniger Strategieoptionen offen als den Hotels, um saisonale Schwankungen aufzufangen, da sie beispielsweise für Kurzaufenthalte, Wellnessangebote und MICE weniger geeignet sind als Hotelbetriebe mit ihrer Infrastruktur, ihrer in der Regel höheren Vermietungsflexibilität und ihren variableren Serviceleistungen.

## 9.3 Investitionsfähigkeit

### 9.3.1 Unstrukturierte Wohnungen

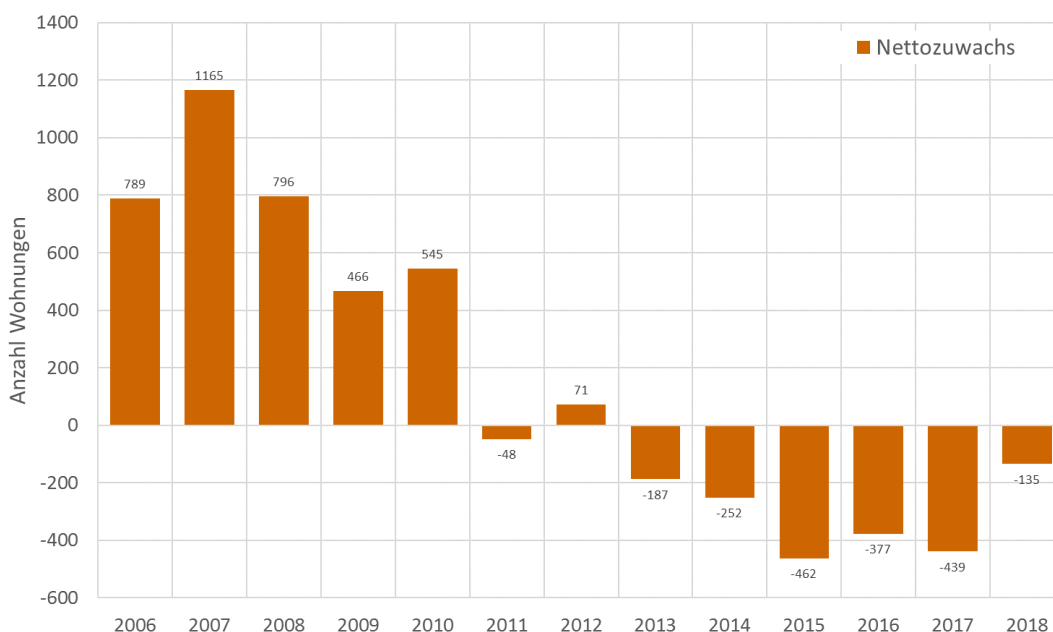
Hohe Investitionsfähigkeit

Bei den unstrukturierten Ferienwohnungen hängt die Investitionsfähigkeit nicht von der Vermietung der Ferienwohnung, sondern vom Einkommen und Vermögen des Eigentümers ab. Die Vergangenheit und die im Schweizer Vergleich zum Teil sehr hohen Immobilienpreisniveaus in den Ferienorten zeigen, dass die Investitionsfähigkeit der Eigentümer in Zweitwohnungen ungebrochen hoch ist. Aufgrund der Wechselkursentwicklung ist im letzten Jahrzehnt eine tendenzielle Verschiebung der Eigentümer weg von ausländischen Eigentümern hin zu Schweizer Eigentümern zu beobachten. Die Ausschöpfung der Kontingente für den Verkauf von Ferienwohnungen an Ausländer gemäss dem Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland ist ein guter Gradmesser für diese Entwicklung.

So gesehen, kann man die These aufstellen, dass die Ferienwohnungen als Investitionsobjekte international nicht wettbewerbsfähig sind, da sie im internationalen Vergleich zu teuer sind. Weil aber eine kurze Anreisedistanz für den Erwerb von Ferienwohnungen eine zentrale Rolle spielt, das Nachfragepotenzial aus der Schweiz sehr gross und das Angebot spätestens seit dem Zweitwohnungsgesetz eingeschränkt ist, kommt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu.

Abbildung 30

Nettozuwachs an ausländischen Eigentümern von Zweitwohnungen in der Schweiz



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Bundesamt für Justiz

Hinzu kommt eine nicht bekannte Anzahl von Ferienwohnungen, die im Eigentum von Einwohnern der Destinationen sind und von diesen primär für die Gästevermietung genutzt werden, um entsprechende Erträge zu erwirtschaften. Je nach Destination kann dieser Anteil der Ferienwohnungen bedeutend sein. Für die ganze Schweiz schätzen wir den Anteil auf 10 – 30% der vermieteten Ferienwohnungen, was einem Bestand von 6'000 – 18'000 Wohnungen entsprechen würde.

### 9.3.2 Feriendörfer

#### Knappe Rentabilität

Die in den letzten Jahren erstellten Feriendörfer weisen - wie die Hotels - äusserst knappe Renditen auf.

Die meisten Feriendörfer wurden jedoch – im Unterschied zu den Ferienhotels - nicht als Familienbetriebe gegründet, sondern stützen sich von Anfang an auf eine Finanzierung eines Immobilienfonds oder auf eine partnerschaftliche Finanzierung von Bergbahnen und Gemeinden, welche ein Interesse an der Umwegrentabilität solcher Feriendörfer haben.

Von daher kann von einer grundsätzlich guten Investitionsfähigkeit der Eigentümer der Feriendörfer ausgegangen werden. Es gibt derzeit keine Statistik zur Anzahl Feriendörfer in der Schweiz. Wir gehen davon aus, dass in der Schweiz rund 30 - 50 solche Feriendörfer in Betrieb sind.

## 9.4 Finanzierungsmodelle

#### Feriendörfer unterschiedlich finanziert

Die unstrukturierten Ferienwohnungen werden in der Regel durch die Eigentümer mit einer klassischen Hypothek finanziert.

Bei den Feriendörfern sehen wir folgende Typen von Finanzierungen:

- Vollständige Finanzierung durch Immobilienfonds (z.B. Swisspeaks Vercorin, Pradas Resort) (vgl. Abbildung 31)
- Finanzierung durch den Verkauf der Wohnungen im Stockwerkeigentum (z.B. Rocks Resort Laax, Resort Andermatt)

- Finanzierung durch in diesem Bereich tätige Unternehmen mit besonderen Geschäftskonzepten (z.B. REKA, Hapimag)
- Finanzierung durch Nutzniesser der Umwegrendite des Feriendorfs (z.B. Bergbahnen, Gemeinden) in Kombination mit einer klassischen Bankfinanzierung (z.B. Surses Alpin, REKA Feriendorf Urnäsch, REKA Feriendorf Blatten-Belalp)

In der Abbildung 31 wird der Real Estate Mountain Fund SICAF kurz dargestellt. Weil drei von vier Projekten noch in der Realisierungs- / Aufbauphase stehen sind diese zu vernachlässigen. Das Projekt Pradas Resort zeigt, dass eine Mietrendite von knapp 4.8% erreichbar ist. Zudem ist ersichtlich, dass sich der Fonds über Hypotheken mit Zinskosten von 2% refinanziert.

Abbildung 31

Beispiel für Fondsfinanzierung bei Feriendörfern

Immobilien des Real Estate Mountain Fund SICAF							
Per 31.12.2019	Eröffnungsjahr	Anzahl Whg.	Anzahl Betten	Gestehungskosten	Verkehrswert	Mieteinnahmen	Mietrendite zu Gestehungskosten
Meiringen - Turenmatten	2019	79	452	27'251'358	30'900'000	82'497	0.30%
Brigels - Pradas Resort	2016	83	428	32'526'956	33'650'000	1'547'702	4.76%
Anniviers - Zinal, La barmett-Ayer	2018/19	101	534	27'353'868	31'680'000	369'449	1.35%
Chalais - Vercorin, les Echère	2017	101	434	29'133'212	32'900'000	494'426	1.70%
<b>Total</b>				<b>116'265'394</b>	<b>129'130'000</b>	<b>2'494'074</b>	<b>2.15%</b>
						Fremdkapitalzinsen	Mittlerer Hypothekenzins
Hypotheken					40'670'000	-788'998	-1.94%
Reingewinn					74'957		
Aktiven					140'668'428		
Fremdkapital					-43'772'163		
<b>Nettovermögen des Fonds</b>					<b>96'896'265</b>		
<b>Reingewinn/Nettovermögen des Fonds</b>							<b>0.08%</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsbericht Real Estate Mountain Fund SICAF

## 9.5 Herausforderungen & Strategien

### 9.5.1 Unstrukturierte Ferienwohnungen

Organisation der Bewirtschaftung als grosse Hürde

Bei den unstrukturierten Ferienwohnungen stellen sich folgende Herausforderungen:

- Die organisatorischen Hürden der Bewirtschaftung einer Ferienwohnung (Schlüsselübergabe, Reinigung) sind für die privaten Eigentümer oft der Hauptgrund, weshalb sie ihre Ferienwohnung nicht zur Vermietung anbieten. Insbesondere wenn die Eigentümer nicht auf Nebeneinnahmen angewiesen sind, wird auf eine Vermietung verzichtet, wenn durch die Vermietung der **Organisationsaufwand oder die Einschränkung der Eigennutzung** als zu gross empfunden wird. Der Destination gehen so warme Betten verloren. Die Destinationen haben auf diese Herausforderung reagiert, indem sie teilweise die Organisation der Vermietung unterstützen.
- Mit dem Verbot des Baus neuer Zweitwohnungen, wurde eine politische Angebotsverknappung bei weiterhin bestehender hoher Nachfrage vorgenommen. Das führt dazu, dass die Käufer der bestehenden Ferienwohnungen tendenziell höhere Preise zahlen müssen. Dadurch gewinnt der Wohnungsbestand langfristig an Wert und die Wohnungen werden in zunehmendem Masse **Personen gehören, die weniger auf Nebeneinnahmen angewiesen sind**. Dies kann dazu führen, dass die für die Vermietung verfügbaren unstrukturierten Zweitwohnungen langfristig abnehmen.

## 9.5.2 Feriendörfer

Einsprachen bei neuen Projekten

Die Feriendörfer weisen einen Teil der **Herausforderungen der Hotellerie** bezüglich der Finanzierung auf, insbesondere bei der Realisierung von Infrastruktur (z.B. Tiefgarage, Hallenbäder, Gastronomie). Wir verweisen auf die entsprechenden Bemerkungen im Teil Hotellerie. Derzeit wird beobachtet, dass es insbesondere herausfordernd ist, solche Projekte voranzutreiben, da diese oft mit **Einsprachen** entweder von Umweltorganisationen oder von Anwohnern verzögert oder verhindert werden (z.B. Savognin, Fiesch, Klosters, Lenk).

Eine zentrale Herausforderung für die meisten Feriendörfer ist es, eine **Kundschaft auch ausserhalb der Hauptsaison** zu entwickeln, um auf die notwendigen Wohnungsauslastungen von über 50% zu kommen, um die Investition zu rentabilisieren.

Auch wenn ein Feriendorf mit guter Auslastung betrieben werden kann, lässt die Rentabilität nicht zu, dass **Bauland zu Konditionen des Wohnungsmarkts** beschafft werden kann. Es sei denn, die Wohnungen werden im Stockwerkeigentum verkauft, was aber nicht im langfristigen Sinn der Destination ist. Aus diesem Grund stellt die Beschaffung einer geeigneten Parzelle zu betriebswirtschaftlich akzeptablen Konditionen regelmässig eine Herausforderung dar, die oft in Zusammenarbeit mit den interessierten Bergbahnen und Gemeinden gelöst wird bzw. werden muss.

## 9.6 Förderung des Bundes

### 9.6.1 Bisher eingesetzte Instrumente

#### Unstrukturierte Ferienwohnungen

Teilweise NRP-Projekte für Bewirtschaftung

Im Bereich der unstrukturierten Ferienwohnungen kam die Bundesförderung bisher insofern zum Zug, dass die Entwicklung von Vermietungsplattformen oder der Aufbau von Dienstleistungen für Zweitwohneigentümer mit unterstützt wurden, in der Regel mittels afp-Beitrag im Rahmen der NRP oder über Innotour-Projekte.

Eine direkte Fördermöglichkeit für die Wohnung selber – wie teilweise in Frankreich - besteht nicht.

#### Feriendörfer

SGH und teilweise NRP für kooperative Entwicklung

Feriendörfer werden von der SGH wie Hotels behandelt und können mit Mezzanine-Kapital unterstützt werden. Darüber hinaus kann die partnerschaftliche Konzipierung von Feriendörfern im Sinne von vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Massnahmen über die NRP gefördert werden. Vereinzelt wurden über die NRP Darlehen für den Bau von Feriendörfern zur Verfügung gestellt.

### 9.6.2 Bedürfnisse an die Investitionsförderung des Bundes

Ähnliche Bedürfnisse wie Hotellerie

Im Bereich der Feriendörfer bestehen ähnliche Bedürfnisse an die Bundesförderung wie bei der Ferienhotellerie, weshalb auf diese Textabschnitte verwiesen wird.

Im Bereich der unstrukturierten Ferienwohnungen besteht kein Bedarf für eine staatliche Investitionsförderung, die aus ordnungspolitischer Sicht ohnehin kaum zu rechtfertigen wäre.

## 9.7 Ansatzpunkte für die Anpassung

Gleiche Ansatzpunkte wie Hotellerie

Es gelten die gleichen Ansatzpunkte wie bei der Hotelförderung, weshalb auf diese Textabschnitte verwiesen wird. Weil Feriendörfer sich in manchen Fällen sehr gut als Anlageobjekte für Immobilienfonds eignen, hat dieser Aspekt vermutlich die grösste Bedeutung.



## 10 Fokus: Investitionen in Digitalisierung und Marktaufbau

Investitionen ausserhalb der Immobilien gewinnen an Bedeutung

Bei Investitionen und Investitionsförderung hat man in der Vergangenheit primär an Investitionen in Gebäude (z.B. Hotels, Hallenbäder) und Maschinen (z.B. Seilbahnen) gedacht.

Aufgrund der Digitalisierung spielen vermehrt auch Investitionen in elektronische Hard- und insbesondere Software eine immer wichtigere Rolle. Bei diesen Investitionen geht es oft auch um die Schnittstelle zum Kunden, womit die Investition in den Service immer schwieriger von der Investition in den Marktaufbau zu trennen ist.

Aus diesem Grund sollen in der vorliegenden Auslegeordnung zur Investitionsförderung des Bundes auch die Entwicklungen der Investitionen in Digitalisierung (vgl. Kapitel 10.1) und Marktentwicklung (vgl. Kapitel 10.2) betrachtet werden.

### 10.1 Investitionen in Digitalisierung

#### 10.1.1 Übersicht<sup>23</sup>

Verschiedenste Wirkungen der Digitalisierung

Im Schweizer Ferientourismus betrifft die Digitalisierung derzeit insbesondere die folgenden Themenkreise:

- **Digitale Kommunikation** (E-Mail, Videotelefonie, Newsletters, Chats usw.): Die digitale Kommunikation ermöglicht eine kostengünstige und personalisierte Kommunikation in höherer Kadenz zwischen den bekannten Kunden der Hotels, Bergbahnen und Destinationen als die frühere primär auf Briefpost und Telefon basierte Kommunikation. Hauptherausforderung dürfte hier sein, dass die Kunden die Kommunikation akzeptieren und darauf eingehen.
- Das **Internet** (Website, Online-Shops, Vermittlerkanäle) erlaubt jedem Unternehmen sich weltweit relativ kostengünstig ins Schaufenster zu stellen und über einen relativ kostengünstigen Online-Shop / Buchungsportal seine Produkte direkt zu vertreiben. Die Herausforderung liegt darin, die bestehenden und potenzielle neue Kunden auf die Website/Online-Shop zu bringen und das eigene Buchungsportal mit Vermittlerplattformen zu vernetzen. Die Vermittlerplattformen beanspruchen eine Vertriebsmarge. Diese fällt – sofern sie neue Kunden bringen, die sonst nicht in der Destination gebucht hätten – nicht ins Gewicht. Es besteht jedoch die latente Gefahr, dass auch bestehende Kunden aus Gründen des Komforts über Buchungsplattformen buchen und deshalb die Hotellerie für bestehende Kunden eine Vermittlungsgebühr bezahlen muss (⇒ Kannibalisierung des bestehenden Kundenstamms). So gesehen bringen die Vermittlerplattformen kaum Mehrwert, beanspruchen aber einen wesentlichen Teil der Marge für sich. Dieser Herausforderung können der Staat mit Vorgaben zu marktbeherrschenden Vermittlungsplattformen<sup>24</sup> und die Hoteliers mit kreativen Steuerungsmechanismen bei der eigenen Kundschaft begegnen.
- **Mobile Dienste** (Karten, Ortungsdienste): Mit den Apps auf dem Smartphone wurde eine Vielzahl von mobilen Diensten entwickelt, welche gerade auch im Tourismus breiten Nutzen für den Kunden stiften. Im Kern sind heute alle Karten, Routen, Öffnungszeiten, das Wetter und vieles mehr online verfügbar. Vieles davon entsteht ohne Zutun der Destinationen und Tourismusunternehmen. Teilweise nutzen die Tourismusunternehmen die Möglichkeiten, um eigene Destinationsdienste (z.B. Destinations-App, Virtuelle Rundgänge) zu entwickeln. Solche Entwicklungen sind grundsätzlich teuer und können

<sup>23</sup> Eine umfangreiche Auslegeordnung zum Thema, findet sich in: Laesser, C., Schegg, R., Bandi Tanner, M., Lehmann Friedli, T., Fux, M. (2018): Digitalisierung im Schweizer Tourismus, Chancen, Herausforderungen, Implikationen, Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.

<sup>24</sup> Die vom National- und Ständerat 2017 angenommene Motion 16.3902 fordert ein «Verbot von Knebelverträgen der Online-Buchungsplattformen gegen die Hotellerie». Die Vernehmlassung zur vorgesehenen Gesetzesrevision ist abgeschlossen. Zurzeit wird die Botschaft an die Eidgenössischen Räte fertiggestellt.

technologisch sehr schnell veralten oder von anderen Apps eingeholt werden, die es schaffen, sich als Standard für gewisse Funktionen zu etablieren. Es stellt sich hier regelmässig die Frage, ob und wenn ja in welche Eigenentwicklungen überhaupt investiert werden soll. Oft können sich die Leistungsträger und Destinationen an bestehende Angebote anbinden und ein eigenes CI/CD darüberlegen.

- **Cloud (Zugriff auf eigene Daten von überall):** Mit der Möglichkeit Daten in Cloud-Systemen zu nutzen, können heute nahezu alle digitalen Dienste an jedem Standort genutzt werden. Dies ermöglicht insbesondere auch im Dienstleistungsbereich ein ortsunabhängiges Arbeiten und damit auch die vermehrte Rekrutierung von Mitarbeitern, die in einer grösseren Entfernung wohnen. Dies dürfte vor dem Hintergrund der Rekrutierungsschwierigkeiten in Tourismusdestinationen im alpinen Raum eher vorteilhaft sein, da vor allem im Backoffice ein geografisch grösseres Rekrutierungspotenzial entsteht.
- **Internet of things (Prozessautomatisierung):** Mit dem Internet of things wird primär die Fernsteuerung von Anlagen bezeichnet. Dieser Aspekt erleichtert vermutlich auch im Tourismus die Arbeit weiter zu flexibilisieren (z.B. Fernsteuerung von Schneeerzeugern, Seilbahnen, Organisieren von Mietfahrzeugen).
- **Datenbanken für grosse Datenmengen:** Mit der Möglichkeit, grosse Datenmengen zu speichern und zu verarbeiten, können neue Geschäftsmodelle und Marktbearbeitungsinstrumente (die auf der Auswertung von grossen Datenmengen basieren) eingesetzt werden (z.B. dynamic pricing).
- Mit **künstlicher Intelligenz** können insbesondere im Marketing Bewegungs- und Interessenprofile von potenziellen Gästen in Echtzeit erkannt werden, so dass diese potenziellen Gäste mit personalisierter Werbung bedient werden können. Vor Ort kann künstliche Intelligenz zur Steuerung von Gästen oder Gästeströmen eingesetzt werden.

### 10.1.2 Beobachtete Entwicklung & Herausforderungen

Digitalisierung netto gesehen nicht zwingend Kostentreibend

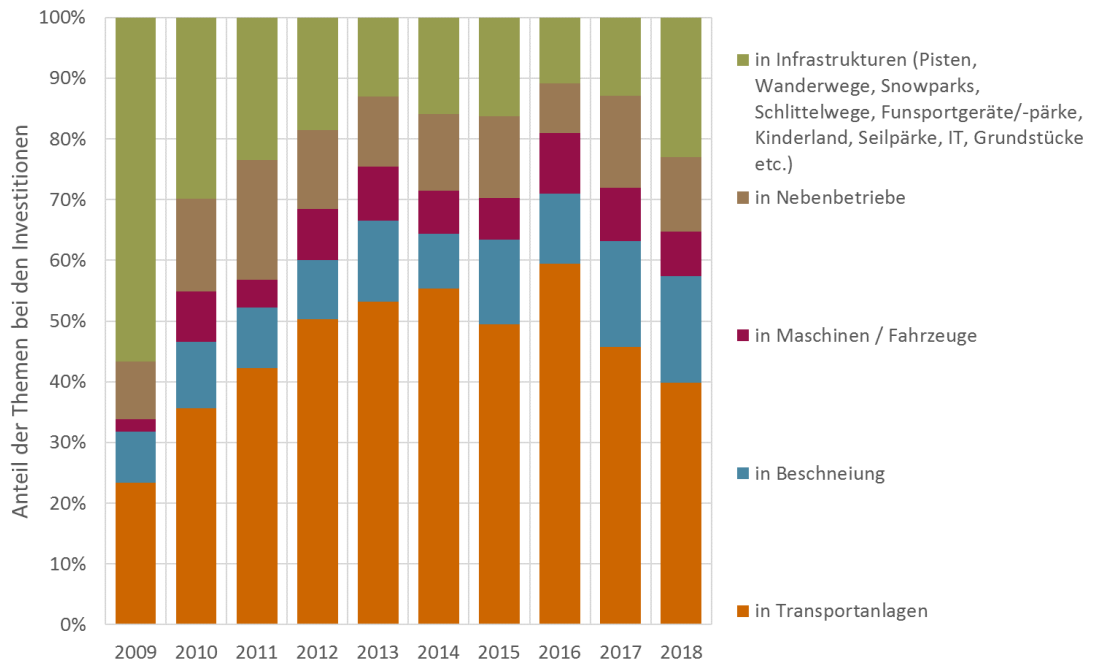
Derzeit sehen wir für den Schweizer Ferientourismus insbesondere folgende Kernherausforderungen:

Die Digitalisierung an und für sich führt in vielen Bereichen eher zu Kostensenkungen als zu Kostensteigerungen. Die Kostensenkungen werden jedoch oft dazu genutzt, die frei gewordenen Ressourcen für eine höhere Kadenz (beispielsweise im Marketing) oder für andere Bereiche einzusetzen, so dass die Kosten insgesamt nicht sinken.

Im Vergleich zu den Investitionen in Immobilien, Bergbahnen, Beschneiungsanlagen und Pisten spielen die Investitionen in die Digitalisierung im Schweizer Ferientourismus eine eher bescheidene Rolle im Investitionsbudget. Es ist weder bei den Bergbahnen und Hotels noch bei den Tourismusorganisationen eine auffallende Verschiebung dieser Investitionsanteile zu beobachten (vgl. Abbildung 32 und Abbildung 33). Bei der Abbildung 32 fällt beispielsweise auf, dass die Kategorie «Digitalisierung» für sich alleine nicht vorkommt, da die relevanten Digitalisierungsinvestitionen im Verhältnis zu den herkömmlichen Investitionen in Anlagen marginal sind oder als Teil der herkömmlichen Investitionen zu betrachten sind (z.B. Steuerung von Anlagen). In Abbildung 33 erkennt man, dass bei diesem typischen Beispielhotel die Kosten im Bereich Verwaltungsaufwand oder übriger Aufwand nicht zunimmt obwohl in diesen Positionen in der Regel die Digitalisierungsaufwände, welche nicht zulasten der Bilanz erfolgen verbucht werden. Dies hängt jedoch massgeblich damit zusammen, dass die meisten Leistungsträger im Tourismus KMU's sind, welche kaum eigene (Gross)Systeme entwickeln und betreiben, wie dies beispielsweise in der Finanzwelt notwendig ist.

Abbildung 32

Anteile der verschiedenen Themen bei den Investitionen am Beispiel der Bergbahnen

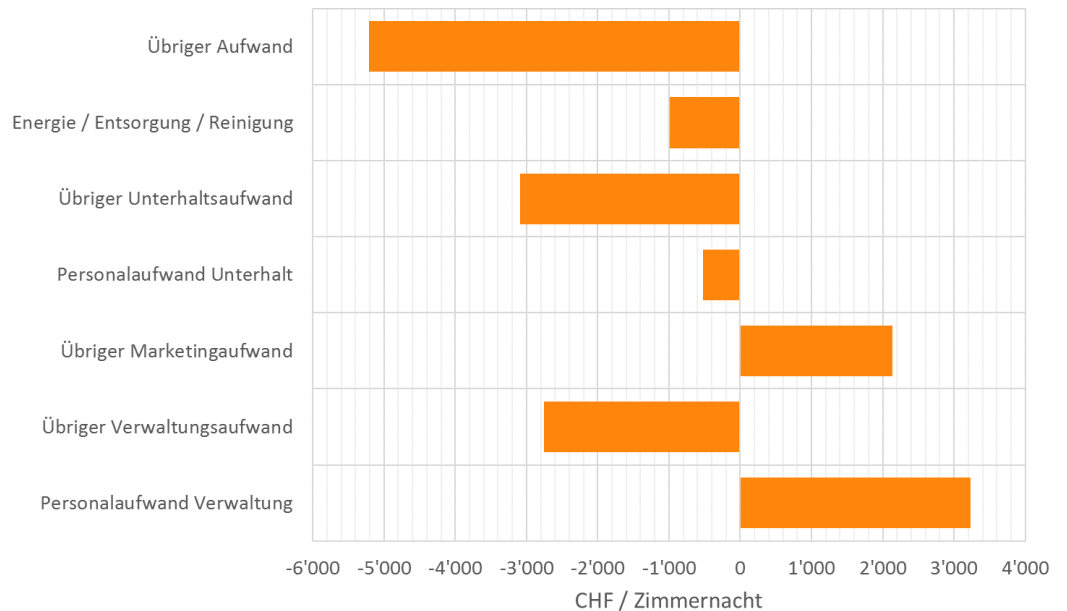


Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Daten von Seilbahnen Schweiz

Abbildung 33

Entwicklung finanzieller Kennziffern eines \*\*\*\*sup Hotels im alpinen Raum der Schweiz als Fallbeispiel

Entwicklung der Kostenstruktur eines \*\*\*\*sup Hotels im Alpenen Raum der Schweiz (2007-2009 im Vergleich zu 2017-2019)



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Geschäftsberichten eines anonymisierten Hotels

Die meisten der entscheidenden Digitalisierungen kommen nicht aus der Branche selber, sondern werden für die Branche von Dritten entwickelt, die ein Eigeninteresse verfolgen. Seien dies globale Buchungsplattformen, mobile Dienste (z.B. Karten Apps, Google Maps, Lawinenwarnapps, Wetterapps). Die Herausforderung der Tourismusunternehmen ist, sich mit diesen neuen Diensten zu vernetzen und Schnittstellen zu bauen. Zudem müssen sie in der Lage sein, diejenigen Dienste zu wählen, die sich längerfristig durchsetzen. Denn die Fluktuation von

Diensten und Apps ist sehr hoch, bis sich jeweils entweder ein Marktstandard oder ein Marktführer durchsetzt.

Weiter versuchen viele dieser Dienste, sich einen Teil der Wertschöpfung des Kunden zu sichern, wodurch sie auch Margen der Tourismusanbieter abschöpfen. Sehr eklatant ist dies im Bereich der Buchungsplattformen für Hotels aber auch zunehmend für das Ticketing oder für Lizenzen für eine Vielzahl von Angeboten. Hingegen können in gewissen Bereichen auch Kosten gespart werden. Der Kunde benutzt heute beispielsweise sein eigenes Telefon und sein eigenes Netflix-Abonnement statt dasjenige des Hotels.

Für die Entwicklung von eigenen digitalen Lösungen sind die meisten Unternehmen des Schweizer Ferientourismus zu klein. Wenn Eigenentwicklungen erfolgen sollen, müssen die Unternehmen und Destinationen deshalb miteinander kooperieren und sich gleichzeitig gegenüber globalen Anbietern ähnlicher Lösungen durchsetzen. Aufgrund der sehr fragmentierten Strukturen in der Schweiz ist dies mit sehr hohen Koordinationsaufwänden verbunden. Es liegt in der Natur der Sache, dass am Schluss oft quasi-oligopolistische Anbieter von digitalen Branchenlösungen entstehen (Google maps, Skidata, AirBnB, Booking.com, Tomas/Deskline).

### Fluch und Segen der Digitalisierung

Die Digitalisierung kann von den Unternehmen in sehr unterschiedlicher Weise genutzt werden, die entweder zu mehr Kosten (und mehr Einnahmen) oder zu Kostenreduktionen bei gleichen Einnahmen führen. Dies kann am Beispiel von Pricingstrategien bei Bergbahnen dargestellt werden.

Derzeit führen viele grosse Bergbahnunternehmen dynamische Preismodelle ein. Die Idee dahinter ist, die Zahlungsbereitschaft der Kunden besser abzuschöpfen. Einerseits geht man davon aus, dass der Kunde bereit ist, an einem schönen Tag einen Aufpreis zu bezahlen. Andererseits wird erwartet, dass der Kunde an einem Schlechtwettertag eher auf die Piste geht, wenn er nicht den vollen Preis bezahlen muss. Dies ist der Kern des dynamischen Preismodells.

Meistens versucht man auch, den Kunden dazu zu bewegen, das Ticket online zu bestellen, um die Tageskasse zu entlasten. Ausserdem soll er das Ticket bestellen, bevor das Wetter bekannt ist, um so das Wetterrisiko auf den Kunden abzuwälzen. Diese Steuerung kann aber auch ohne dynamisches Pricing umgesetzt werden.

Im Zusammenhang mit den Preismodellen spielen folgende Investitionen und Betriebskosten eine Rolle:

- Digitales System für die Verwaltung der Tickets (Datenbank)
- Digitales Zutrittssystem für die Entwertung der Tickets (Drehkreuze, die die gültigen Tickets erkennen)
- Personal und Anlagen für die Ausgabe und Rücknahme von Karten im Backoffice oder an der Tageskasse
- Automaten für die Ausgabe und Rücknahme von physischen Tickets
- Algorithmen für die Berechnung der dynamischen Preise und Einspeisung der dynamischen Preise in die Bestellplattformen.

Es bestehen zwei unterschiedliche, modellhafte Grundstrategien im Umgang mit diesen Kosten:

**Strategie A – Digitalisierung nutzen für Komplexitätserhöhung** (meist grosse Bergbahnen): Die Bergbahn beschafft alle diese Systeme, tätigt die entsprechenden Investitionen, bezahlt die Lizenzen für die Software und trägt die Wartungs- und Unterhaltskosten der Zutrittssysteme und Automaten. Diese Strategie führt in der Tendenz zu höheren Betriebs- und Investitionskosten. Die Hoffnung ist, dass diese Mehrkosten durch die bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Gäste mindestens wettgemacht werden.

**Strategie B – Digitalisierung nutzen für Komplexitätsreduktion** (eher für kleine Bergbahnen): Die Digitalisierung wird genutzt, um die Komplexität soweit möglich zu reduzieren. Das würde bedeuten, dass man die Tarife vereinfacht und zum Durchschnittstarif tendiert, der in der Regel viel günstiger ist als die offiziellen Tarife. Es wird auf ein komplexes dynamisches Pricing verzichtet. Es wird auf eine Tageskasse verzichtet, der Kunde kann die Tickets nur online bestellen. Es wird auf eigene Zutrittssysteme verzichtet und das Ticket auf das Smartphone geladen. Evtl. wird auf Zutrittssysteme

### Fluch und Segen der Digitalisierung

gänzlich verzichtet und dafür mit Stichproben überprüft, ob «Schwarzfahrer» das Skigebiet benutzen. Wenn man die Technologie konsequent so einsetzt, braucht es kaum Investitionen in Soft- und Hardware. Man kann die Kosten der Kasse reduzieren und trotzdem das Wetterisiko über einen Aufpreis für Tickets, die kurzfristig gebucht werden, dem Kunden überwälzen. In dieser Strategie wird davon ausgegangen, dass die Zahlungsbereitschaft statt durch dynamische Preise durch eine Reduktion der offiziellen Preise abgeschöpft werden kann und dafür auf der Kostenseite noch wesentliche Einsparungen erfolgen.

Welche Strategie zum Unternehmen passt, muss jedes Unternehmen selbst herausfinden. Dies hängt u.a. von der Grösse des Unternehmens und von der Preiselastizität der Nachfrage ab.

Das Beispiel soll nur zeigen, dass Digitalisierung nicht per se zu höheren Investitionen führen muss, sondern auch radikale Vereinfachungen ermöglicht, die früher nicht möglich waren.

### 10.1.3 Schlussfolgerungen für die Ausrichtung der Investitionsförderung des Bundes

Digitalisierung führt nicht zwingend zu mehr Investitionen, ist aber dennoch als Teil der betrieblichen Optimierung omnipräsent

Die Digitalisierung führt - unserer Meinung nach - nicht zu einer markant anderen bzw. schwierigeren Ausgangslage bezüglich der Investitionsfähigkeiten oder -notwendigkeiten der Unternehmen im Schweizer Ferientourismus als bisher. Hingegen ist die Realisierung von Digitalisierungsprojekten omnipräsent und damit fester Bestandteil der Betriebs-, Unternehmens- und Investitionsstrategien.

Die Förderinstrumente Innotour und NRP können gerade für **kooperative Digitalisierungsprojekte**, welche aufgrund der Sachlogik in der Branche im Vordergrund stehen müssen, optimal eingesetzt werden. Von daher stehen hier grundsätzlich gute Instrumente zur Verfügung. Es kann sein, dass diese Instrumente in der Praxis noch «feinjustiert» werden müssen. Dies müsste aber eine Evaluation von geförderten und bisher nicht förderfähigen Digitalisierungsprojekten der Branche näher aufzeigen, was im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist. Während die NRP und Innotour problemlos für Digitalisierungsprojekte eingesetzt werden können, hinkt die SGH hinterher. Denn die Investitionsförderung der SGH ist auf die baulichen Investitionen ausgerichtet.

Im Ansatz sollte die Mezzanine-Finanzierung eine «Finanzierung des Hotelbetriebs als Ganzes» ermöglichen. Aus diesem Grund sollte der Einsatz dieser Finanzierung für alle betrieblichen Investitionszwecke möglich sein, welche eine Verbesserung der Ertragskraft des Hotels versprechen. Entsprechende Anpassungen bei der SGH scheinen uns zweckmässig.

### 10.1.4 Optimierungsidee J: Durch die SGH finanzierbare Investitionen erweitern

#### Ausgangslage / Herausforderung

Betriebs- statt Immobilienfinanzierung durch SGH-Darlehen

Die SGH kann gemäss Art. 4 Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft nur bestimmte Investitionen mitfinanzieren. Dazu zählen primär bauliche Investitionen und der Erwerb von Hotels. Damit ist die Finanzierung von Digitalisierungsprojekten nur möglich, wenn sie entweder Teil eines Bauprojekts (Smart Building) sind oder wenn sie bereits getätigt wurden und bei einem Hotelkauf Teil des Preises für das Hotel sind.

#### Idee

Der Art. 4 sollte so erweitert werden, dass die Finanzierung der SGH eine Finanzierung des gesamten Betriebs ermöglicht und damit alle betrieblich notwendigen Investitionen finanzierbar sind.

### Kurzbeurteilung der Optimierungsidee

- **Staatliche Legitimation:** Es handelt sich um eine marginale Veränderung, die vorallem mehr Flexibilität bei der Finanzierung ermöglicht
- **Technische Machbarkeit:** Setzt eine Gesetzesanpassung voraus. Administrativ problemlos in den heutigen Prozessen und Strukturen umsetzbar.
- **Kostenfolge:** Evtl. werden etwas mehr Darlehen vergeben. Die Ausweitung dürfte jedoch überschaubar und mit den heutigen Budgets und Finanzierungsspielräumen der SGH machbar sein.
- **Hauptvorteil:** Mehr Flexibilität bei der Finanzierung der Weiterentwicklung bestehender Hotels.
- **Hauptnachteil:** Keine wesentlichen Nachteile, da sich die Finanzierung immer noch am Ertragswert bemisst und die Risiken mit dem Unternehmenswert und nicht mit dem Investitionszweck verbunden sind. Zudem wird auch weiterhin das Darlehen über ein Grundpfand auf der Hotelimmobilie besichert.

#### Optimierungsidee J: Durch die SGH finanzierbare Investitionen erweitern ●

**Fazit:** Die Idee liesse sich in das bestehende Instrumentarium der SGH einbauen. Dadurch würde der Handlungsspielraum insbesondere bei der Weiterentwicklung der bestehenden Hotels vergrössert. Wir empfehlen deshalb dem SECO, die Idee – sofern keine schwerwiegenden derzeit nicht bekannten Gegenargumente auftreten – umzusetzen.

## 10.2 Investitionen in Marktaufbau

### 10.2.1 Übersicht

Problem der Abgrenzung Marktaufbau und Operative Marktbearbeitung

Zwar soll in dieser Arbeit nicht die Förderung der Tourismusvermarktung analysiert, sondern nur der Zusammenhang zwischen der Investitionsförderung des Bundes und den Bedürfnissen der Branche im Bereich Marktaufbau beleuchtet werden. Dennoch lohnt es, sich einen raschen Überblick über die Marketingausgaben des Schweizer Ferientourismus zu verschaffen, um die Investitionen in den Marktaufbau einzuordnen. Die folgende Abbildung 33 zeigt, dass im Schweizer Ferientourismus insgesamt Marketingbudgets von rund CHF 580 Mio. zur Verfügung stehen und dass davon je knapp 6% durch den Bund und die Kantone zur Verfügung gestellt werden.

Abbildung 34

Grobe Schätzung / Hochrechnung der Marketingbudgets des Schweizer Tourismus im 2019

	Schweiz	davon Saisonabhängiger Ferientourismus	
Anzahl Hotelzimmer	127'005	70'797	
<b>in MCHF</b>			
Marketingbudgets Hotelbetriebe	363	196	33.6%
Marketingbudgets Seilbahnen	50	50	8.6%
Budget Tourismusorganisationen	312	272	46.6%
Beiträge für Marketing der Kantone	35	35	6.0%
Bundesförderung Schweiz Tourismus	55	31	5.3%
Andere	pro Memoria	pro Memoria	
<b>Marketingbudgets des Schweizer Tourismus</b>	<b>815</b>	<b>583</b>	<b>100.0%</b>

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Stichprobe von Geschäftsberichten der Tourismusorganisationen, Bergbahnen und Hotellerie und annähernde grobe Hochrechnung

Unter Investitionen in den touristischen Marktaufbau verstehen wir folgende Aktivitäten (nicht abschliessend):

- Investitionen in **Produkte**, um neue Gästesegmente zu erschliessen (z.B. Themenwege, Pärke, Thermalbäder)
- Investitionen in **Vertriebssysteme und –prozesse** (z.B. digitale Buchungsplattformen und Schnittstellen, Vertriebsmitarbeiter)
- Aufbau von **Marketingstrukturen, -instrumenten und -prozessen** bei der Erschliessung neuer geografischer oder thematischer Märkte (z.B. Personelle Ressourcen im Zielmarkt, Schaffung von bzw. Übersetzung des Promotionsmaterials in neue Sprachen/Kulturen)
- Anfangsinvestitionen zur **Etablierung neuer (danach wiederkehrender) Veranstaltungen** und zur Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen (z.B. homologierte Pisten für Skiweltcup).

Die Abgrenzung zwischen **Investitionen in den Marktaufbau und operativen wiederkehrenden Marketingaufwendungen** ist fließend. Grundsätzlich sprechen wir jedoch von Investition, wenn sie **handelsrechtlich in der Bilanz aktiviert** und über mehrere Jahre abgeschrieben werden kann. Als operative Ausgaben sehen wir Ausgaben an, die nicht bilanziert werden können, da sie zum laufenden Betrieb gehören.

Aus Sicht der Tourismusförderung müsste die Grenze vermutlich noch enger gefasst werden, da auch die Umsetzung einer Imagekampagne aktiviert werden kann. Aus Tourismusförderungssicht ist dies aber als operative Ausgabe zu betrachten, denn es werden damit keine neuen Produkte, Prozesse, Vertriebssysteme oder Strukturen etabliert, die künftig genutzt werden können.

Die folgenden Beispiele illustrieren aus Sicht der Tourismusförderung gewollte Marketinginvestitionen im Tourismus:

- **Beispiel 1 - Einstieg in ein neues Land:** Die Anfangsinvestition einer Tourismusorganisation zur Etablierung von Vermarktungsstrukturen in einem neuen Land zählen wir zu den «Investitionen in den Marktaufbau». Dazu können auch die Budgets der ersten 3 Jahre bzw. die in den ersten 3 Jahren über das danach folgende Budget eingesetzten Mittel gezählt werden. Die später folgenden jährlichen Marketingausgaben sind aus Sicht der Förderung eher als laufendes Marketing in einem bestehenden Markt zu betrachten.
- **Beispiel 2 - Aufbau eines neuen Vertriebskanals:** Eine Destination entscheidet sich, eine neue Vertriebspartnerschaft zu entwickeln. Die Kosten für das Zustandekommen der

Vertriebspartnerschaft (z.B. Studien, Konzeption) und das Beschaffen der entsprechenden Instrumente (z.B. Schnittstelle in Buchungsplattformen) zählen aus Fördersicht zu den «Investition in den Marktaufbau». Die danach folgenden jährlichen Marketingausgaben zählen zum laufenden Marketing.

- **Beispiel 3 – Neues Produkt:** Eine Destination entscheidet sich, ins Geschäft mit Downhill-Biken einzusteigen. Der Bau entsprechender Bike-Trails kann im weitesten Sinne als «Investition in den Marktaufbau» betrachtet werden. In der Regel würde man dies aber als Investition in die Produkterweiterung betrachten. Wenn im Zusammenhang mit der Eröffnung des Bike-Trails während 1 – 3 Jahren eine forcierte Marktbearbeitung erfolgt, könnte dies aus Fördersicht als «Investition in den Marktaufbau» betrachtet werden. Marketingausgaben, die nach dieser Aufbauphase für das Thema eingesetzt werden, dürften jedoch aus Förderoptik eher als laufendes Marketing zu bezeichnen sein.

Bei den von Innotour geförderten Projekten handelt es sich zum überwiegenden Teil um Projekte, die letztlich den Marktaufbau im Tourismus unterstützen. Die meisten Projekte dienen der Produktinnovation und Abstimmung der Entwicklungsstrategien der Destinationen. Bei den Projekten mit einer Förderung durch die NRP auf Basis von afp-Beiträgen handelt es sich auch bei einem wesentlichen Teil um Investitionen in den Marktaufbau. Zusammengefasst besteht für die nächste Förderperiode aus afp-Beiträgen der NRP und Innotour-Beiträgen eine maximale Förderkapazität von rund CHF 57 Mio. für Investitionen in den kooperativen touristischen Marktaufbau zur Verfügung.

Bezogen auf die oben genannten drei Fallbeispiele werden in den Förderprogrammen NRP und Innotour primär Instrumente, Prozesse und Investitionen in Produkte gefördert. Das Anschubmarketing (ergo die Marketingausgaben während einer Anfangszeit) – welches auch als Marktaufbau betrachtet werden kann - ist nicht förderfähig.

## 10.2.2 Beobachtete Entwicklung & Herausforderungen

Marktaufbau ist wichtiges Thema

Der Schweizer Ferientourismus ist im Bereich Marktaufbau derzeit sehr stark gefordert. Wichtigste Treiber dafür sind:

- **Zunehmende Bedeutung des Sommers:** Die Sommersaison rückt für alle Tourismusdestinationen stärker in den Fokus. Insbesondere in den bisher vom Wintergeschäft abhängigen alpinen Destinationen dürfte das Marketing für die Sommerprodukte schwieriger sein als für das Wintergeschäft. Denn die Erklärung des Produkts ist deutlich komplexer und die Vielfalt an potenziellen Gästen und Gästesegmenten deutlich höher.
- **Internationalisierung gewinnt an Bedeutung:** Durch die Internationalisierung der Gäste wird der Marktaufbau schwieriger, da mehr Sprachen, Kulturen und Länder zu bearbeiten sind. Zudem verliert - je weiter weg ein Markt ist – der Direktvertrieb an Kraft. Deshalb müssen die internationalen Vertriebs- und Logistikwege mitberücksichtigt werden. Dadurch erhöht sich die Bedeutung der Marktbearbeitung und die erzielbare Marge reduziert sich entsprechend.
- **Mehrpunktereisen gewinnen an Bedeutung:** Durch die Internationalisierung verändert sich auch das Produkt der Destination. Statt eine Woche Ferien an einem Standort, werden vermehrt nationale oder internationale Mehrpunktereisen (Rundreisen) mit einem mittleren Aufenthalt von 1-2 Nächten in einer Destination gebucht. Dies wiederum stellt erhöhte Anforderungen an die überregionale oder sogar internationale Kooperation im Marketing.
- **Vielfalt von Marketinginstrumenten:** Durch die Digitalisierung ist eine grosse Vielfalt an verschiedenen Marketinginstrumenten entstanden. Die Auswahl und der gezielte Einsatz dieser Instrumente - mit gleichzeitig eher reduzierter Reichweite und Kundenaufmerksamkeit der einzelnen Instrumente - stellen immer höhere Anforderungen an die Marktbearbeitung.



### 10.2.3 Schlussfolgerungen für die Ausrichtung der Investitionsförderung des Bundes

Innotour und NRP sind gut positioniert

Die obige Diskussion zum Thema Investitionen in den Marktaufbau zeigt, dass die diesbezüglichen Herausforderungen im Schweizer Ferientourismus steigen.

Gleichzeitig stehen mit Innotour und afp-Beiträgen der NRP zwei Förderprogramme zur Verfügung, die kooperative Investitionen in den Marktaufbau recht gut unterstützen können.

Eine Ausweitung des Verständnisses zum förderfähigen Marktaufbau scheint uns heikel, da die Gefahr wächst, dass die Fördergelder vermehrt für eigentliche Werbung statt für Innovation und Kooperation eingesetzt werden.

In Anlehnung an unseren Überlegungen zur Digitalisierung würden wir bei der SGH mit der Optimierungsidee J die Finanzierungsflexibilität erhöhen, so dass auch Investitionen in den Marktaufbau innerhalb eines Hotelbetriebs finanziert werden können.

Ansonsten sehen wir keinen dringenden Handlungsbedarf und insbesondere keine offensichtlichen Handlungsmöglichkeiten. Wir würden jedoch bei der NRP und bei Innotour die bestehenden Möglichkeiten für die **Unterstützung von Innovation und Kooperation im Bereich Marketing und Vertrieb weiterhin als Schwerpunkte gemäss den heutigen Kriterien beibehalten.**



## 11 Weitere Überlegungen zur Anpassung der Bundesförderung

### 11.1 Zur staatlichen Legitimation der Tourismusförderung

Primär regionalpolitische Legitimation

In der Folge fassen wir unsere Gedanken zur staatlichen Legitimation der Tourismusförderung aus einer wirtschaftspolitischen Sicht zusammen. Dies im Sinne eines Orientierungsrahmens für die Weiterentwicklung der Instrumente.

#### Grundsätzliche Legitimation der Investitionsförderung im Ferientourismus

Die Tourismus- und die Regionalpolitik sind in der Schweiz - wie die meisten anderen Politiken auch - aus einem fortwährenden politischen Diskussions- und Lösungsfindungsprozess vor dem Hintergrund von sich ändernden Problemstellungen und variierendem Handlungsdruck hervorgegangen.

Im Kern wird - unserer Ansicht nach - mit diesen Politiken versucht, den besonderen Herausforderungen und Entwicklungsengpässen des ländlichen Raums in der Schweiz zu begegnen.<sup>25</sup>

<sup>26</sup>

Der Tourismus ist seit mehr als einem halben Jahrhundert die Leitindustrie im Alpenraum, welcher einen grossen Teil der Schweizer Landesfläche umfasst. In vielen Gegenden bestehen nebst der stark subventionierten Landwirtschaft schlichtweg keine bedeutenden wirtschaftlichen Alternativen zum Tourismus. Aus diesem Grund ist Regionalpolitik in diesem Gebiet immer auch Tourismuspolitik bzw. muss die Tourismuspolitik primär als zentralen Teil der Regionalpolitik im alpinen Raum verstanden werden. Dementsprechend ist die Hauptlegitimation der Tourismuspolitik eine regionalpolitische Legitimation, die darauf abzielt, auch die ländlichen Gegenden an der wirtschaftlichen Entwicklung teilhaben zu lassen.

⇒ Mit dieser regionalpolitischen Argumentation werden bzw. müssen unserer Meinung nach das Bestehen einer Tourismuspolitik und die Fokussierung derselben auf den für die ländlichen Gebiete entscheidenden **Ferientourismus** legitimiert werden.

#### Welche Instrumente sind legitim?

Der Ferientourismus in der Schweiz weist verschiedene Engpässe auf, die bei der Gestaltung einer Tourismuspolitik und insbesondere für die Legitimation der verwendeten tourismuspolitischen Instrumente eine Rolle spielen:

- Hohe Kapitalintensität trifft auf **fragmentierte Kleinstrukturen mit hoher gegenseitiger Abhängigkeit**, mit geringer Finanzkraft und mit schwierigem Zugang zu den Kapitalmärkten.
- Der Ferientourismus weist in nahezu allen Destinationen der Welt aufgrund der klimatischen, geografischen (Lage, Landschaft) und gesellschaftlichen (Ferienzeiten) Voraussetzungen eine mehr oder minder hohe **Saisonalität** des Geschäfts auf. Diese Saisonalität erschwert es, die im Tourismus oft hohen Investitionskosten langfristig zu rentabilisieren.

<sup>25</sup> Weitere vertiefte Ausführungen zum Thema finden sich in der Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete sowie in der Tourismusstrategie des Bundes.

<sup>26</sup> Dies wird auch «juristisch» so betrachtet, da sich auch die tourismusspezifischen Gesetze des Bundes, nämlich das Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft und das Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus auf Art. 103 (Strukturpolitik) in der Bundesverfassung stützen und nicht auf einen besonderen Tourismusartikel.

- Der Ferientourismus basiert meist auf der Destination als Produkt. Das Produkt wird in der Schweiz in der Regel durch eine Vielzahl unabhängiger Akteure entwickelt und betrieben. Diese Akteure stehen untereinander in **Abhängigkeitsverhältnissen**. Einerseits ist **Kooperation** zur Gewinnung von Gästen für die Destination entscheidend. Andererseits besteht auch **Wettbewerb** bei der Verteilung der Gäste auf einzelne Anbieter innerhalb der Destination.
- Freizeitanlagen und Hotellerie sind sehr **kapitalintensiv**. Aufgrund der Kleinstrukturierung des Schweizer Ferientourismus fehlt jedoch oft der Zugang zu den Kapitalmärkten. Aufgrund der – in der Regel - einseitigen Wirtschaftspotenziale an den Standorten des Ferientourismus fehlen den Investoren alternative Nutzungsformen insbesondere für die Hotellerie, falls sich die Investition als unrentabel herausstellt. Das ZWG hat diese Problematik verschärft, indem die bisherige Umnutzungsmöglichkeit in Zweitwohnungen stark eingeschränkt wurde. Damit ist das Risiko-Chancen-Verhältnis im Ferientourismus in der Schweiz in der Regel unattraktiver als in Gebieten, die nicht einseitig vom Tourismus abhängig sind.
- Der Ferientourismus arbeitet in hohem Mass mit **öffentlichen Gütern (primär Landschaft)**, bei denen die Rendite nicht internalisierbar, jedoch volkswirtschaftlich vorhanden ist. Die Bedeutung von öffentlichen Gütern im Tourismus wird tendenziell zunehmen, da es bei den Sommerprodukten schwieriger ist, eine direkte Rendite aus den Erlebnissen selber abzuschöpfen als beispielsweise in Skigebieten mit den Bahnen und ihrer auf dem Transport basierenden Ertragsmechanik.

Nebst den beschriebenen Engpässen führt der Ferientourismus auch zu volkswirtschaftlichen **Chancen**, deren Werte nicht durch die Tourismuswirtschaft monetarisiert und internalisiert werden können:

- Tourismus setzt die Schweiz auf die internationale Landkarte (Image) und **setzt die (wirtschaftlich brachliegende) Landschaft in Wert**.
- Tourismus führt zu hoher Freizeitattraktivität und damit **Wohnattraktivität** des Standortes, was wiederum zu einer hohen Anziehungskraft für viele Erwerbstätige (Einwohner), Dienstleistungsunternehmen und Zweitwohner führen kann. Die Rendite daraus schöpft der Staat in Form von Steuern ab.
- Tourismus bietet eine Vielzahl von **attraktiven Arbeitsplätzen** auch für **weniger qualifizierte** und / oder für **teilzeitorientierte Personen**.

Vor dem Hintergrund, dass eine regionalpolitisch motivierte Tourismuspolitik als legitim betrachtet wird, müssten sich die eingesetzten Instrumente durch den Zweck legitimieren. Der Zweck besteht in der Beseitigung der tourismusspezifischen Engpässe und in der Unterstützung zur Ausschöpfung der Chancen des Tourismus.

Im Bereich der Chancen können verschiedenste externe Effekte nicht durch die Leistungsträger abgeschöpft werden. Hingegen ist die Gemeinde oder der Kanton oft in der Lage, solche Effekte über das Steuersystem zu Erträgen werden zu lassen. Von daher sollte die tourismuspolitische Förderung des Bundes immer auch die Gemeinden und Kantone in die Pflicht nehmen, die für sie internalisierbaren Effekte abzuschöpfen, bevor die subsidiäre Unterstützung des Bundes in Anspruch genommen wird.

Über diese tourismusspezifischen Eigenheiten hinaus müssen die eingesetzten Förderinstrumente selbstverständlich auch den für andere Wirtschaftsbereiche geltenden Förderprinzipien entsprechen wie der Minimierung von Wettbewerbsverzerrung, von Strukturerehaltung und von Mitnahmeeffekten. Diese Aspekte sind bereits in verschiedenen Grundlagenarbeiten zur NRP behandelt worden und sollen deshalb hier nicht weiter ausgeführt werden.

## Welche Ziele sind für die Investitionsförderung legitim?

Die Ziele für eine touristische Investitionsförderung des Bundes können auf verschiedene Arten formuliert werden. Im Ausland finden sich manchmal eindeutige und konkrete Strukturziele (z.B. Erhöhung des Anteils an Hotels im \*\*\*\*Bereich). Die Kantone haben zum Teil eigene Tourismusstrategien mit mehr oder weniger konkreten Zielvorgaben (z.B. Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus<sup>27</sup>, Förderpolitik des Kantons Wallis für die touristischen Bergbahnen 2013<sup>28</sup>, Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung im Wallis<sup>29</sup>). Der Bund selber hat mit seiner Tourismusstrategie ebenfalls thematische Zielvorgaben formuliert:<sup>30</sup>

- Rahmenbedingungen verbessern
- Unternehmertum fördern
- Chancen der Digitalisierung nutzen
- Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken

Das hier interessierende «Handlungsfeld 7: Investitionsförderung» wird in der Tourismusstrategie des Bundes dem Ziel «Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken» zugewiesen. Dabei wird die Tourismusstrategie des Bundes von folgender Vision abgeleitet: «Die Tourismuswirtschaft ist international wettbewerbsfähig und der Tourismusstandort Schweiz ist attraktiv und leistungsfähig.»

So gesehen legt der Bund nicht konkrete Strukturentwicklungsziele fest, sondern definiert eine grundsätzliche Ausrichtung seiner Aktivitäten auf das Ziel «Wettbewerbsfähigkeit», womit er dem Grundsatz der «Hilfe zur Selbsthilfe» folgt. In seinen weiteren Grundlagendokumenten definiert der Bund Fokusthemen für die Förderung.

Aufgrund der Tatsache, dass die Kantone und Destinationen eigene Tourismusstrategien entwickeln (Bottom up) und für die Umsetzung der Strategien hohe eigene lokale und kantonale Mittel einsetzen, wäre es – unserer Ansicht nach - nicht zweckdienlich, wenn der Bund konkretere Tourismusstrategien formulieren würde. Dies ist Sache der Leistungsträger und Destinationen.

Aufgrund der Auslegeordnung im vorliegenden Bericht sehen wir zwei Themen, welche für die künftige Zielformulierung von Bedeutung sind und in den entsprechenden Strategien zu thematisieren sind:

- **Wettbewerbsfähigkeit:** Das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ist grundsätzlich sinnvoll. Die Definition von Wettbewerbsfähigkeit ist jedoch nicht einfach. Für die gesamte Schweiz gilt, dass aufgrund der hohen Produktionskosten im Ferientourismus eine vielschichtige Vorstellung von Wettbewerbsfähigkeit angewendet werden muss. Wir verweisen dazu auf die Ausführungen in Kapitel 2.4. **Letztlich geht es darum sicherzustellen, dass die Unternehmen des Ferientourismus in der Lage sind Geschäftsfelder zu entdecken, in denen sie wettbewerbsfähig sein können und diese auszuschöpfen.** Welche Geschäftsfelder dies sind, ist abhängig von der geografischen Lage der Destination und der Struktur des Leistungsträgers.
- **Strukturschwache Gemeinden:** Aufgrund der regionalpolitischen Herleitung der Tourismuspolitik und der Investitionsförderung im Ferientourismus ist zu prüfen, ob nur die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit verfolgt werden soll bzw. wie stark auch die Stützung von strukturschwachen Gebieten gewichtet werden soll.

---

<sup>27</sup> Grischconsulta (2014): Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus

<sup>28</sup> Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung (2013): Förderpolitik des Kantons Wallis für die touristischen Bergbahnen 2013

<sup>29</sup> Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung (2013): Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung

<sup>30</sup> Schweizer Bundesrat (2017): Tourismusstrategie des Bundes

Unserer Ansicht nach könnte die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Sinne der Ausführungen in Kapitel 2.4 als Hauptziel verfolgt werden. Bei sehr strukturschwachen Gebieten könnte jedoch die Dosierung der Förderung grosszügiger ausgelegt werden als in Destinationen, die über eine höhere Investitionskraft verfügen (vgl. dazu Optimierungsidee H). So könnten bei der Investitionsförderung beide Ziele ausgewogen berücksichtigt werden.

**Anwendungsbeispiel für Argumentation «Return-on-Invest»**

Aus staatlicher Sicht ist in regionalpolitischer Hinsicht letztlich entscheidend, ob die eingesetzten Fördergelder dazu führen, dass die Wirtschaft der Regionen gestärkt wird, und ob die eingesetzten Gelder durch zusätzlich geschaffenes Steuersubstrat schliesslich wieder an die Träger der Förderung (Bund, Kanton, ev. Gemeinde) zurückfliessen.

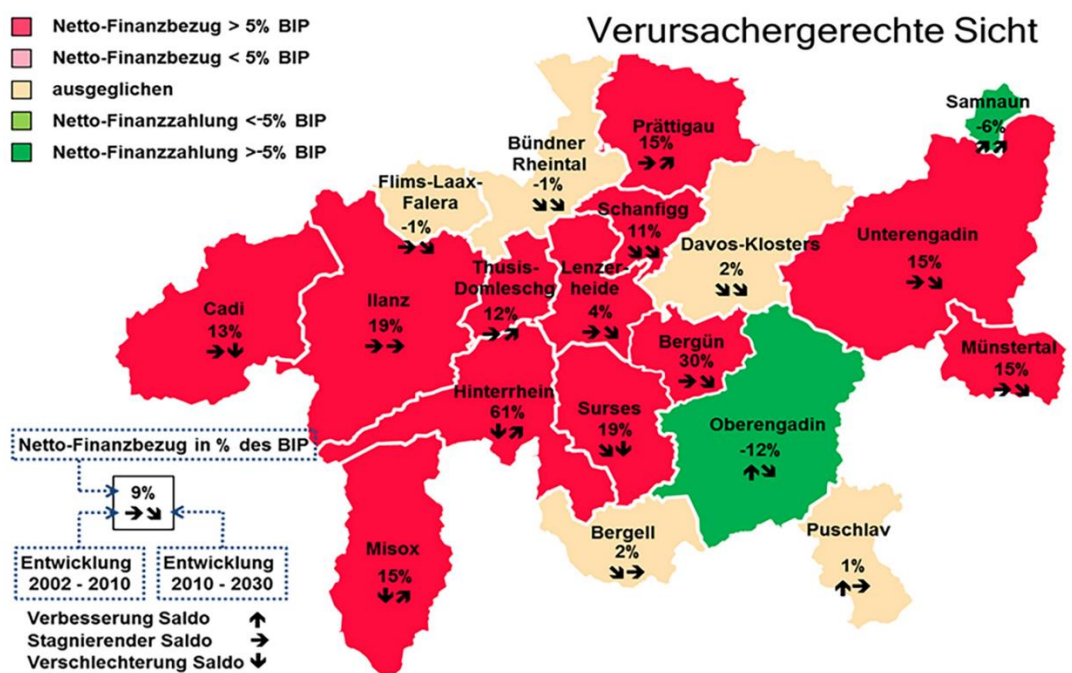
In einer Untersuchung des Wirtschaftsforums Graubünden für den Kanton Graubünden wurde dieser Frage nachgegangen. Vereinfachend gesagt hat das Wirtschaftsforum Graubünden pro Region in Graubünden die staatlichen Ausgaben aller drei Ebenen (Gemeinde, Kanton und Bund), die in die Region fliessen (bzw. investiert werden) zusammengezählt und diese allen staatlichen Einnahmen gegenübergestellt, die aus den Regionen (in der Regel in Form von Steuern) wieder an die drei staatlichen Ebenen zurückfliessen.

Daraus ergibt sich pro Region entweder ein Nettozu- oder –abfluss an Mitteln. Die Abbildung 35 zeigt, dass insbesondere die Tourismusregionen (z.B. Oberengadin, Davos-Klosters, Flims-Laax-Falera, Samnaun) Nettozahler oder zumindest ausgewogen sind, während die ländlichen Gebiete ohne oder mit geringerer Tourismusaktivität Nettoempfänger sind, also von den Mittelzuflüssen aus anderen Regionen abhängig sind.

Wenn es Staat und Gesellschaft also in diesen ländlichen Gebieten gelingt, den Tourismus zu entwickeln, besteht die Chance, dass die Fördergelder aus Sicht des Staatshaushalts letztlich einen positiven «return on investment» erwirtschaften, was die Tourismusförderung per se aus einer haushaltspolitischen Warte legitimieren würde.

Abbildung 35

Nettozahler- und Nettoempfängerregionen in Graubünden unter Berücksichtigung aller staatlichen Finanztransfers von Gemeinden, Kanton und Bund



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

## 11.2 Zur Idee der Förderung von Destinationen statt Branchen

### 11.2.1 Ausgangslage und Idee<sup>31</sup>

Abhängigkeiten innerhalb der Destinationen sind zu berücksichtigen

In der Begleitgruppe zum Projekt wurde unter anderem die Idee aufgebracht, dass man vermehrt einen Destinationsfinanzierungsansatz im Tourismus verfolgen sollte statt einen Branchenansatz (SGH) oder Projektansatz (NRP).

Bemängelt wird, dass die Bedeutung, die eine Destination auf die langfristige finanzielle Gesundheit der Tourismusunternehmen haben kann, in den Kriterien für die Gewährung staatlicher Finanzhilfen nicht ausreichend berücksichtigt wird. Diese Thematik ist insbesondere für die klassischen Wintersportgebiete von Bedeutung, wo die Sicherstellung

- der Balance zwischen Bergbahn-, Infrastruktur-, Hotel- und Parahotellerieangebot sowie
- einer effizienten Kooperation in Angebotsgestaltung und Destinationsvermarktung eine ständige Herausforderung darstellen.

Das aktuelle Wirtschaftsmodell der meisten (primär alpinen) Destinationen in der Schweiz kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Der Zweitwohnungsmarkt ist der einzige wirklich profitable Bereich einer Destination. Immobilienagenturen erzielen ihren Profit aus dem Verkauf von Zweitwohnungen und nicht durch deren Vermietung. Damit folgt dieses in den Destinationen oft bedeutendste Geschäftsfeld nicht vollständig der Logik der gewerblichen Teile der Destination (Hotels, Bergbahnen, touristische Dienstleistungen), die auf Frequenzen angewiesen sind.
- Die Bergbahnen, die oft als Rückgrat der Destination wahrgenommen werden, haben nur beschränkt Einfluss auf ihre eigenen Umsätze, da diese in einem engen Zusammenhang zur Auslastung und der Verfügbarkeit von Betten in Hotellerie und Parahotellerie stehen.
- Die Anzahl vermietbarer Betten in Hotels und Parahotellerie ist in vielen Destinationen rückläufig. Denn die mangelnde Rentabilität in der Hotellerie setzt keinen Anreiz für den Ausbau der Kapazitäten.
- Sämtliche Akteure sind jedoch abhängig von der Belegung einer Destination.
- Die verbindliche Verständigung der Akteure auf eine gemeinsame Strategie, welche die Destination als Ganzes weiterbringt und auch die Balance zwischen den verschiedenen notwendigen Angeboten sicherstellt, ist eine grosse Herausforderung. Oft fehlt eine solche Strategie oder sie beschränkt sich auf sehr allgemeine, eher abstrakte Punkte bzw. auf Details von untergeordneter Bedeutung. Oft kennen die Destinationen nicht einmal die verfügbaren Betten in der Destination.

Aufgrund dieser Ausgangslage wäre zu überlegen, ob die Investitionsförderung des Bundes stärker an Kriterien zu knüpfen ist, die eine effiziente Organisation der Destination sicherstellen um die Erfolgswahrscheinlichkeit der geförderten Projekte zu erhöhen. Die Erfüllung folgender beispielhafter Kriterien könnte diskutiert werden:

- Die Destination verfügt über eine zweckmässige Organisation der Zusammenarbeit der Akteure.
- Die Destination verfügt über eine plausible Destinationsentwicklungs- und Destinationsvermarktungsstrategie, die von den wesentlichen Akteuren mitgetragen und gemeinsam umgesetzt wird.
- Die Destination hat die eigenen möglichen Ressourcen bereits mobilisiert.

---

<sup>31</sup> Wesentliche Ideen, Argumente und Textteile stützen sich auf Lathion, P. (2020): Finanzierung des Tourismus, Präsentation vom 22.10.2020

- In der Destination bestehen verfügbare Areale, um die gewerbliche Bettenkapazität auszubauen.
- Mögliche offensichtliche Synergien zwischen den Akteuren wurden ausgeschöpft.
- Die zu fördernde Bergbahnunternehmung verfügt über regelmässig aktualisierte Daten der Destination (Anzahl vorhandene Gästebetten, generierte Übernachtungen, Art der Kunden etc.).

### 11.2.2 Diskussion der Idee

Praktische Machbarkeit schwierig

Wir gehen davon aus, dass ein Teil der geforderten Kriterien explizit oder implizit durch die Förderstellen bereits betrachtet wird. Eine konsequentere Einforderung der Erfüllung organisatorischer Voraussetzungen dürfte in grossen Destinationen wie Zermatt, Oberengadin, Davos schwierig sein, weil eine sehr grosse Vielfalt an Akteuren und Strategien bestehen und deshalb die Komplexität der Abstimmung hoch ist. In kleinen und mittleren Destinationen könnte jedoch die konsequentere Einforderung solcher Kriterien durchaus Mehrwert schaffen. Damit würde manchenorts offensichtlich, wie die Organisation verbessert werden könnte und welche Hürden eine günstige Entwicklung hemmen.

Wenn der Staat die Investitionsförderung vermehrt an die Einhaltung von organisatorischen Kriterien bindet, besteht jedoch die Gefahr, dass einzelne Gesuchsteller «bestraft» werden, weil die organisatorischen Voraussetzungen in der Destination nicht vorhanden sind, aber der jeweilige Gesuchsteller keine hinreichenden Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Voraussetzungen hat.

Derzeit hilft der Bund die Koordinationshürden in Destinationen zu überwinden, indem er einen Fokus in der NRP auch auf die Strategieentwicklung in Destinationen setzt. Das heisst, der Bund arbeitet bisher nicht mit zu erfüllenden Kriterien, sondern hat den Weg des finanziellen Anreizes für Strategie- und Koordinationsprozesse gewählt, was zu einem ähnlichen Ergebnis führen müsste.

### 11.2.3 Schlussfolgerung

Fokus auf Strategieunterstützung beibehalten

Unserer Ansicht nach sollte die finanzielle Förderung von Koordinations- und Destinationsstrategieprozessen weiterhin unterstützt werden. Dies trägt dazu bei, den positiven Einfluss der Destination auf einzelne Teilangebote zu stärken und damit auch die Effekte der für Einzelvorhaben gewährten Investitionsförderungen zu verstärken. Sollte der Bund sich für eine grosszügigere Förderung von investitionsschwachen Destinationen aussprechen (vgl. Optimierungsideen B und H), wäre in diesem Zusammenhang die Formulierung von destinationspezifischen Auflagen<sup>32</sup> im obigen Sinne durchaus prüfenswert.

## 11.3 Zur Vision 2023 der SGH

### 11.3.1 Beschrieb der Vision 2023

Selektive Ausweitung der Förderaktivität angedacht

Die SGH hat im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Investitionsförderung des Bundes eine Vision 2023<sup>33</sup> zur Diskussion gestellt, die in der nächsten Zeit mit dem Bund zu konkretisieren und zu diskutieren sein wird. Darin werden vier Grundthesen formuliert (vgl. Abbildung 36):

<sup>32</sup> Im Zusammenhang mit einer Beitragsgewährung könnte der Bund durchaus Auflagen machen, um offensichtliche Missstände in der Destination zu beseitigen. Vermutlich taugen hier allgemeine Kriterien nicht, da sich die Organisationsform und der Organisationsgrad je nach Destination sehr unterscheiden könnten.

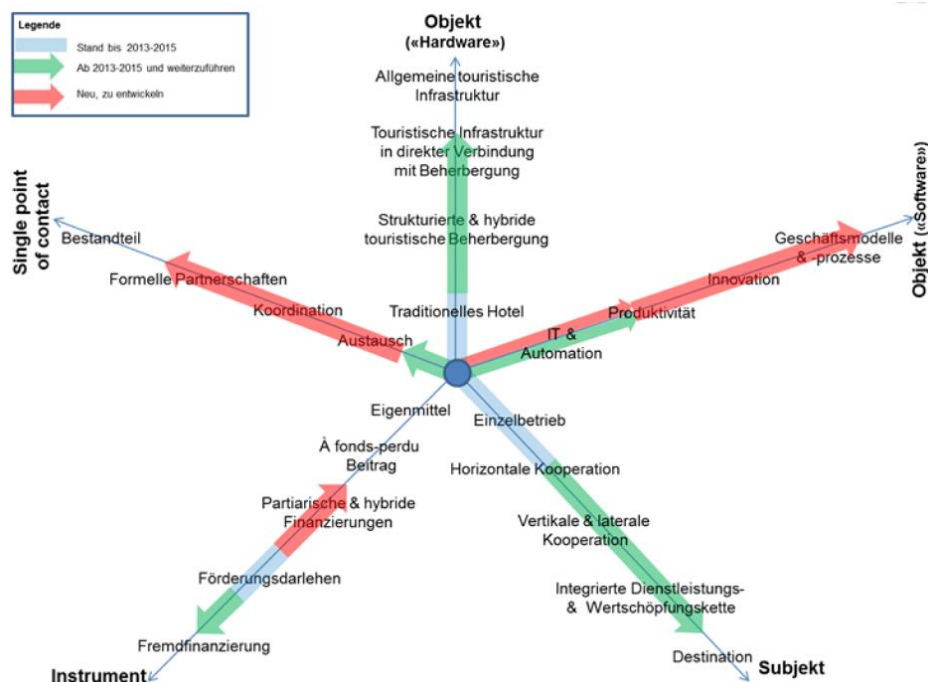
<sup>33</sup> Pasche, P. (2019): Stossrichtungen zur Weiterentwicklung der Investitionsförderung durch die SGH



- **These 1 - Grundpostulat:** Die ordnungspolitische Legitimation der SGH als Förderinstrument liegt nach wie vor bei der Saisonalität und der Stärkung der Wertschöpfungskette in den Randregionen.
- **These 2 – Vom Silodenken zum integrierten Förderungsansatz:** Die SGH – als partnerschaftliches Werk der öffentlichen Hand, der Tourismus-, Beherbergungs- und Finanzierungsakteure – fungiert, innerhalb des Ökosystems Tourismus, als «Single point of contact» (im Sinne einer Kompetenz-, Beratungs- und Finanzierungsplattform) für die Förderung der Schweizer Beherbergungswirtschaft, entlang der beherbergungsbezogenen Wertschöpfungs- und Dienstleistungskette.
- **These 3 – Förderung von Investitionen zu Gunsten der Fachkompetenz:** In ihrer Funktion als Kompetenz-, Beratungs- und Finanzierungsplattform unterstützt die SGH Investitionen in Digitalisierung, Geschäftsmodelle und betriebliche Massnahmen in der Beherbergungswirtschaft (getrieben z.B. durch: neues Reiseverhalten und der damit verbundenen «Disruption» der Wertschöpfungskette).
- **These 4 – Erweiterte Risikoübernahme:** Begründet durch aktuelle und zukünftige Herausforderungen (wie z.B. digitaler Transformationsprozess, neue Beherbergungsformen und Finanzierungsmöglichkeiten, langanhaltendes Tiefzinsumfeld) übernimmt die SGH in Zukunft höhere Risikokapital-Anteile für Investitionen in der Beherbergungswirtschaft (z.B. Seed- und Venture-Capital, Mezzanine-Finanzierungen, afp-Beiträge). Das Geschäftsmodell der SGH ist dementsprechend anzupassen.

Abbildung 36

Vision 2020 – 2023 der SGH



Quelle: Pasche, P. (2019)

### 11.3.2 Diskussion der vier Visionsthesen

These 2 im Vordergrund

Aufgrund der in der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnisse kann die Vision 2023 der SGH wie folgt beurteilt werden:

### **These 1 - Grundpostulat**

Die «These 1 – Grundpostulat» deckt sich mit unserer eigenen Diskussion zur Legitimation der Tourismusförderung in Kapitel 12.1 und bedarf keiner Anpassung. Sie bestätigt ja letztlich die bisherige Haltung des Bundes.

### **These 3 – Förderung von Investitionen zu Gunsten der Fachkompetenz**

Die «These 3 – Förderung von Investitionen zu Gunsten der Fachkompetenz» verstehen wir so, dass die SGH künftig nicht nur die baulichen Investitionen der Hotels finanzieren will, sondern auch weitere betrieblich begründete Investitionen. Wir verweisen hierbei auf Kapitel 11 und unsere Optimierungsidee J, welche wir zur ernsthaften Prüfung empfohlen haben.

### **These 4 – Erweiterte Risikoübernahme**

Bei der «These 4 – Erweiterte Risikoübernahme» unterscheiden wir zwei Aspekte. Einerseits will die SGH höhere Risiken bei der Mezzanine-Finanzierung eingehen. Andererseits werden in den Beispielen auch Seed- und Venture-Capital sowie afp-Beiträge erwähnt. In Kapitel 6.4 haben wir aufgezeigt, dass die SGH durchaus bei der Darlehensvergabe grössere Risiken übernehmen könnte. Der einfachste Weg dazu ist, den WACC dem aktuellen Zinsumfeld anzupassen. Damit würden sich die Fördermöglichkeiten sofort erhöhen. Wir verweisen für diesen Aspekt also auf unserer Optimierungsidee C.

Beim Aspekt der Seed- und Venture-Capital-Finanzierung und der afp-Beiträge stellt sich primär die Frage, ob neue Förderinstrumente geschaffen oder ob diese im Rahmen der NRP und Innotour eingesetzt werden sollen. Weiter ist zu überlegen, ob es hier primär um die Finanzierung von Start-ups mit Bezug zur Schweizer Ferienhotellerie handeln soll oder ob damit primär die Unterstützung von Projekten gemeint ist, die zur Stärkung der Kooperation entlang der Wertschöpfungskette beitragen. Ob die SGH die geeignete Institution für solche Finanzierungen ist und ob solche Instrumente geschaffen werden sollen, können wir mit den derzeit vorliegenden Informationen nicht beurteilen.

**Wir empfehlen, diese These zunächst weiter konkretisieren zu lassen und auf Basis von konkreten Ideen / Vorschlägen die Diskussion dafür oder dagegen zu führen.**

### **These 2 – Vom Silodenken zum integrierten Förderungsansatz**

Im Grundsatz ist die Idee eines «single point of contact» in der staatlichen Förderung immer zu begrüssen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die SGH dabei die Funktion einer Vermittlungsstelle, einer staatlichen Stelle für die Vergabe von Fördermitteln, eines (staatlichen) Beratungsunternehmens, einer Förderbank oder einer Mischung dieser Funktionen einnimmt.

Je nach Funktion, welche die SGH einnehmen möchte, müssten die Organisations- und Governance-Strukturen angepasst werden. Kritisch dürfte die Vermischung von Beratungsansatz und Förderagentur sein, da hier Interessenskonflikte entstehen können. Allenfalls müsste die SGH im Sinne einer offenen Plattform gestaltet werden, welche auch privaten Anbietern von Finanzierung und Beratung offensteht, damit kein monopolistischer staatlicher Berater entsteht, zu welchem die finanzierungswilligen Hotels in hoher Abhängigkeit stehen.

Weiter sind derzeit die Kantone für die NRP zuständig und definieren auch ihre Kriterien bezüglich der Vergabe von Beiträgen an die Beherbergung. Auch die Kantone versuchen, dabei eine gesamtheitliche Sichtweise einzunehmen und behalten die Destination als Ganzes im Fokus. Wenn nun für die Beherbergungswirtschaft Mittel über das «System SGH» statt über die Kantone beantragt werden müssen, stellt sich die Frage, ob der Vorteil eines «single point of contact» den Nachteil unterschiedlicher Prozesse für Beherbergung und andere NRP-Beiträge aufwiegt.

**Auch hier ist aufgrund der vorliegenden Informationen eine abschliessende Beurteilung nicht möglich. Wir empfehlen der SGH und dem SECO, die These 2 weiter zu konkretisieren, so dass eine gehaltvolle Auseinandersetzung besser möglich wird.**

### 11.3.3 Herausforderung der Eigenwirtschaftlichkeit

#### Ausgangslage / Herausforderung

Prüfen ob Eigenwirtschaftlichkeit aufgegeben werden soll

Die SGH weist in ihrem Geschäftsbericht 2019 auf die sich abzeichnende Problematik des Geschäftsmodells und der Eigenwirtschaftlichkeit hin: «(...)Längerfristig stellt das Negativzinsumfeld jedoch die von Gesetz und Verordnung geforderte Eigenwirtschaftlichkeit inkl. Abdeckung der Risikokosten in Frage. Die anhaltende und langfristige Tief- bzw. Negativzinsphase stellt das SGH-Geschäftsmodell vor eine doppelte Herausforderung. Einerseits führt sie zunehmend zu einer markanten Schmälerung der Zinsmarge (welche auch, angesichts der Festzinsdarlehen bis zu 10 Jahren, bei einem zukünftigen Zinsanstieg nicht unmittelbar angepasst werden kann) sowie zu einem Einbruch der potenziellen Erfolge aus den Finanzanlagen. Diese Effekte erschweren zunehmend die Einhaltung der Eigenwirtschaftlichkeit. Andererseits besteht die Förderwirkung der SGH-Darlehen in der Übernahme eines erhöhten Risikos bei den Darlehen, verbunden mit einem attraktiven Zinsmodell. Im in den nächsten Jahren weiterhin zu erwartenden Tiefzinsumfeld – an welches die SGH sich anzupassen hat, da ansonsten ihre Zinsen über den üblichen Bankzinsen liegen würden – entfaltet die Zinskomponente bei Förderdarlehen nur noch eine eingeschränkte Wirkung. Für die Periode 2020–2023 haben sich Bund und SGH geeinigt, Lösungsansätze für die Einhaltung der Eigenwirtschaftlichkeit und die Beibehaltung der Förderwirkung zu prüfen. (...)»

#### Diskussion und Empfehlung

Ob und wie das Geschäftsmodell umgestellt werden muss, hängt offensichtlich auch davon ab, welche Funktionen man der SGH künftig einräumen will. Für die Sicherstellung der Eigenwirtschaftlichkeit bestehen verschiedene Stossrichtungen (nicht abschliessend):

- Beteiligung des Bundes an den Verwaltungs- und Ausfallkosten wie bei den Bürgschaftsgenossenschaften<sup>34</sup>
- Abwicklung der SGH-Darlehen über die Geschäftsbanken und Verzicht auf eine eigene Organisation in Anlehnung an die Organisation der COVID-19-Kredite.
- Generierung von Einnahmen über Zinsen und Beratungsaufträge, sprich Status quo und damit Inkaufnahme einer tendenziellen Verschlechterung der Zinskonditionen.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, diese Varianten vertieft zu diskutieren. Es scheint jedoch offensichtlich, dass dieses Thema zwischen dem Bund und der SGH vor dem Hintergrund der der SGH einzuräumenden künftigen Rolle und Aufgabe in der Investitionsförderung des Bundes zu klären ist.

⇒ Als besonders prüfungswert erachten wir die Idee, statt einer eigenständigen Bank für Mezzanine-Finanzierungen, künftig die Mezzanine-Finanzierungen in Anlehnung an den Mechanismus der COVID-19-Kredite plus direkt über das Bankensystem zu vergeben. Wir verweisen hierzu auf die entsprechenden Erkenntnisse aus der Studie der Hochschule Luzern.

<sup>34</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft (2019): Bundesgesetz über die Finanzhilfen an Bürgschaftsorganisationen für KMU

Abstimmung ist grundsätzlich geregelt, Überlappungen sind nicht schlecht

## 11.4 Zur Abstimmung NRP, Innotour und SGH

Die Analyse zur touristischen Investitionsförderung des Bundes zeigt, dass der Bund in der Tourismusförderung grundsätzlich auf zwei Schienen unterwegs ist. Einerseits setzt er mit Innotour und SGH zwei Instrumente ein, die klar und einzig der Tourismuspolitik zuzuweisen sind. Andererseits handelt es sich bei einem wesentlichen Teil der durch die Regionalpolitik geförderten Projekte ebenfalls um Tourismusprojekte. Auch die NRP sieht dabei einerseits afp-Beiträge vor, die ähnlich wirken wie die Förderung durch Innotour und andererseits Darlehen, die ähnlich wirken wie die Förderung durch die SGH.

Das Vorhandensein verschiedener Instrumente kann als unkoordiniertes Vorgehen des Bundes kritisch beurteilt werden oder als gewünschter teilweise überlappender Wettbewerb von unterschiedlichen Förderinstrumenten und –philosophien gewürdigt werden. Wir neigen zur positiven Betrachtung.

### 11.4.1 Abgrenzung afp-Beiträge der NRP zu Innotour

Die Schnittstelle Innotour versus afp-Beiträge der NRP ist derzeit so gestaltet, dass Innotour primär für Projekte mit gesamtschweizerischer Ausrichtung zur Verfügung steht. Auch die regionalen Projekte, die durch Innotour gefördert werden, müssen mindestens Modellcharakter für die Schweiz aufweisen. Die Idee dahinter ist, dass diese dann von anderen Akteuren kopiert werden können.

Die afp-Beiträge der NRP sind ein Instrument, das vor allem Projekte mit lokaler/regionaler Bedeutung unterstützt, die in die Entwicklungspläne von Gemeinden/Regionen und Kantonen passen müssen. So gesehen sind die beiden Instrumente voneinander abgegrenzt. Einzelne lokale/regionale Projekte kommen jedoch für beide Instrumente in Frage.<sup>35</sup>

### 11.4.2 Abgrenzung NRP-Darlehen zur SGH

In der Schnittstelle NRP-Darlehen vs. SGH ist derzeit insbesondere die Frage offen, wie der Gestaltungsspielraum der SGH festgelegt werden soll. Es sind im Wesentlichen die folgenden beiden Fragen zu klären:

- Soll die **SGH neben Investitionen in der Hotellerie auch Investitionen in anderen Bereichen des Tourismus (z.B. Bergbahnen) fördern?**
- **Braucht es noch NRP-Darlehen**, wenn das Förderspektrum der SGH erweitert wird, oder werden die entsprechenden Darlehen dann von der SGH vergeben?

Die abschliessende Beantwortung dieser Fragen kann nicht Aufgabe des vorliegenden Berichtes sein. Gleichwohl können die folgenden grundsätzlichen Überlegungen gemacht werden:

- Die Ausweitung der SGH-Fördertätigkeit auf Mezzanine-Finanzierungen in verschiedenen Bereichen des Tourismus ist grundsätzlich technisch machbar.
- Hauptnutznießer dieser erweiterten Mezzanine-Finanzierung wären Bergbahnen und weitere Tourismusinfrastrukturen (Hallenbäder, Kongresshäuser usw.).
- Der Ausbau dieser Mezzanine-Finanzierungen könnte für kommerziell funktionierende Bergbahnen und Tourismusinfrastrukturen interessant sein, weil die SGH die Finanzierungsmöglichkeiten primär aus einer betriebswirtschaftlichen Optik beurteilen würde, während bei der Gewährung von NRP-Darlehen auch regionalpolitische und regionalwirtschaftliche Überlegungen eine Rolle spielen.

---

<sup>35</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2019): Förderung von innovativen Projekten im Tourismus über Innotour und die Neue Regionalpolitik, Informationsdokument

Bezüglich der Abgrenzung der SGH zur NRP gelten derzeit folgende Regeln, welche auch in einem Informationsdokument des SECO festgehalten sind.<sup>36</sup> Beherbergungsprojekte werden grundsätzlich über die SGH unterstützt. Die NRP unterstützt wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen von hoher regionalwirtschaftlicher Bedeutung, die im Rahmen eines Hotelprojekts erstellt oder erneuert werden (Bsp. Wellness-Anlagen, Seminar- oder Kongressinfrastrukturen, Hallenbäder, Curlinghallen). Die Anlagen müssen allen Gästen einer Destination zur Verfügung stehen. Dies ist ein Unterschied zur SGH: Hier müssen die Anlagen prioritär für die eigenen Hotelgäste zur Verfügung stehen. In vielen Fällen sprechen sich die projektbewilligenden Kantone mit der SGH ab.

Auch wenn die SGH ihre Finanzierungstätigkeiten ausweiten würde, müsste sie sich aufgrund ihres Instrumentariums primär auf Bereiche konzentrieren, die weitgehend losgelöst von politischen Entscheidungen auf Gemeindeebene erfolgen und die sich am Unternehmenswert orientieren. Für Investitionen in Tourismusinfrastrukturen, die mit strukturellen Defiziten betrieben und auf die laufende Unterstützung der Gemeinden angewiesen sind (also keinen kommerziellen Ertragswert ausweisen können), dürfte weiterhin das Instrument der NRP-Darlehen benötigt werden. Die Administration dieser NRP-Darlehen dürfte über die bestehenden eingeführten Prozesse der NRP einfacher sein als über einen neuen Prozess der SGH. Falls die SGH künftig kommerzielle Mezzanine-Finanzierungen bei Bergbahnen und dergleichen vornehmen könnte, müsste geprüft werden, ob NRP-Darlehen und SGH-Darlehen kumulierbar sind oder nicht. Denn aufgrund des beschränkenden Aspekts des Ertragswerts, könnte die Förderkapazität kleiner ausfallen als diejenige über den Mechanismus der NRP-Darlehen.

⇒ Aufgrund unserer Abklärungen handelt es sich bei der Ausdehnung der Finanzierungstätigkeit der SGH über die Beherbergungsindustrie hinaus um eine theoretische Möglichkeit, die derzeit von keinem Akteur verfolgt wird. Deshalb erübrigt sich derzeit eine vertiefte Prüfung eines solchen Ansatzes<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2015): Förderung der Beherbergungswirtschaft über die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit und die Neue Regionalpolitik, Informationsdokument

<sup>37</sup> Vgl. hierzu auch Staatssekretariat für Wirtschaft (2013): Prüfung Aufbau Tourismusbank in der Schweiz nach österreichischem Vorbild.



## 12 Fazit und Empfehlungen

20% der Schweizer Gemeinden und nahezu die Hälfte der Landesfläche sind vom Tourismus geprägt

20% aller Gemeinden in der Schweiz, die **nahezu die Hälfte der Landesfläche** umfassen, sind **vom Ferien- / Freizeittourismus geprägt**. Eine bewusste Tourismuspolitik des Bundes ist damit keine „Nischenpolitik“, sondern betrifft einen wesentlichen Teil der Schweiz.

Wettbewerbsfähig sein heisst, Marktanteile in einem definierten Markt zu gewinnen oder als Branche im Kampf um Mitarbeiter bestehen zu können. Der Schweizer Ferientourismus hat in den letzten Jahrzehnten in den wichtigsten Märkten (Schweiz und Westeuropa) Marktanteile verloren. Dennoch konnte das Angebotsniveau (in einem wachsenden Markt) gehalten werden. Im Kampf um (einheimische) Mitarbeiter kann der Schweizer Ferientourismus nur teilweise bestehen, weshalb die Branchen des Ferientourismus im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich auf ausländische Arbeitskräfte (für welche der Schweizer Ferientourismus als Arbeitgeber durchaus wettbewerbsfähig ist) setzen müssen. **Das politische Ziel muss also die Schaffung von Voraussetzungen sein, die dazu beitragen, dynamische, handlungswillige und –fähige Unternehmen hervorzubringen**, die selber in der Lage sind, Geschäftsfelder zu erschliessen, in denen die Unternehmen wettbewerbsfähig sind.

Bergbahnen mehrheitlich gut aufgestellt

Die **Mehrheit der Bergbahnunternehmen sind gut aufgestellt**. Unter Druck sind insbesondere die Skigebiete wegen den Auswirkungen des Klimawandels und dem zur Stärke neigenden Schweizer Franken. Problematisch ist die Situation einiger Bergbahnen (Skigebiete), die für die entsprechende Region systemrelevant sind, aber in einer betriebswirtschaftlichen Sackgasse stecken. Dies weil sie die Optimierungsmöglichkeiten auf der Kostenseite ausgeschöpft haben und weil sie immer noch vom Winter abhängig sind, aber das Geschäftsmodell nicht aus eigener Kraft anpassen können. Hier braucht es vermutlich künftig vermehrt Lösungen zweiter Ordnung, d.h. Lösungen, die sich nicht auf die bestehende Bergbahn als Unternehmen beschränken (z.B. Anbindung an benachbartes Skigebiet, Entwicklung Beherbergung; Funktion im Service Public).

Verzinsung des Eigenkapitals in der Hotellerie schwierig

Ein wesentlicher Teil der **Schweizer Ferienhotellerie lebt** (je nach Betrachtungsoptik) **zulasten der Substanz bzw. kann die notwendige Eigenkapitalverzinsung nicht erarbeiten**. Hauptproblem sind die zu tiefe Auslastung und ungünstige Kostenstrukturen (zu wenige Zimmer im Verhältnis zum Angebot in den Sparten Wellness, Kongress, Gastro usw.). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass rund 40% der Hotelbetriebe wirtschaftlich gesund sind. Auf diese Hotels entfällt wohl ein weit überproportionaler Anteil der Logiernächte. Im letzten Jahrzehnt konnten vermehrt Finanzierungen von Hotels und Feriendörfern durch Immobilienfonds beobachtet werden. Es ist denkbar, dass künftig auch der Ferientourismus vermehrt Zugang zu institutionellem Kapital findet.

Übrige Tourismusinfrastruktur in den Händen von mehrheitlich starken Gemeinden

Die **übrige Tourismusinfrastruktur** wird in der Schweiz oft ganz oder teilweise von den Gemeinden finanziert. Die Mehrzahl der Gemeinden sind in der Schweiz insgesamt in einer guten finanziellen Verfassung und können – nicht zuletzt dank den Einnahmen aus den Zweitwohnungen – diese Infrastrukturen in guter Qualität zur Verfügung stellen.

Zweitwohnungen sehr wichtig

Ein wesentlicher Faktor im Ferientourismus ist der **grosse Bestand an Zweitwohnungen**. Dieser führt zu Aufträgen in der Bau- und Immobilienwirtschaft und zu Steuereinkommen für die Tourismusgemeinden. Die Nutzer der Zweitwohnungen sind zudem oft kaufkräftige Gäste, deren Nachfrage in der Destination eine hohe Stabilität aufweist.

Der Schweizer Ferientourismus steht folgenden übergeordneten Herausforderungen gegenüber:

- Internationalisierung des Tourismusgeschäfts ⇒ zwingt zu laufenden Anpassungen der Geschäftsmodelle.
- Aufwertung des CHF gegenüber den Währungen in den Herkunftsländern der Gäste ⇒ zwingt zu laufenden Optimierungen der Relation zwischen Kosten und Erträgen sowie zur Bearbeitung wirtschaftlich erfolversprechender Nischen

- Klimawandel bedroht den Wintertourismus ⇒ zwingt zu einer stärkeren Sommerorientierung in den alpinen Destinationen
- Ferientourismus (auf Destinationsebene) ist ein Gemeinschaftsprodukt von privaten Unternehmen und öffentlicher Hand mit vielfältigen Umwegrenditen ⇒ zwingt zur Zusammenführung unterschiedlicher Wertschöpfungs- und Investitionsflüsse auf Destinationsebene.

Einige konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung entdeckt

Die heutige Tourismusinvestitionsförderung hat sich weitgehend bewährt und dürfte finanziell auch zweckdienlich dotiert sein. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden folgende Themen und Optimierungsideen identifiziert und zur Diskussion gestellt:

#### **Gesetzliche Rahmenbedingungen für Tourismusinvestitionen verbessern**

- Optimierungsidee A: Unterstützung der touristischen Betriebe im Umgang mit Raumordnung und Umweltgesetzgebung ●
- Optimierungsidee E: Flexibilisierung Art. 8 Abs. 1 und 4 Zweitwohnungsgesetz ●

#### **Zugang zu Eigenkapital in der Hotellerie verbessern**

- Optimierungsidee D: Baulandleasing für Hotelbetriebe ●●
- Optimierungsidee C: Senkung des WACC bei SGH ●●
- Optimierungsidee J: Durch die SGH finanzierbare Investitionen erweitern ●

#### **Zugang zu Pensionskassenkapital verbessern / ermöglichen**

- Optimierungsidee G: Voraussetzungen für Zugang zu Immobilienfonds schaffen ●●

#### **Lösungen für investitionsschwache Tourismusorte finden**

- Optimierungsidee B: Systemrelevante Bergbahnen aus Sackgasse führen ●●
- Optimierungsidee F: Hotelförderung der Gemeinden mit «matching-funds» unterstützen ●●
- Optimierungsidee H: Investitionsschwache Gemeinden grosszügiger unterstützen ●●
- Optimierungsidee I: Afp-Mittel statt Darlehen für öffentliche Güter ●●

Die oben genannten Ideen sind mit Farbcodes klassifiziert: Optimierungsideen mit einem grünen Punkt sehen wir als sinnvoll an und schlagen vor, diese weiter zu verfolgen. Bei Ideen mit grün-oranger Codierung vermuten wir ein hohes Optimierungspotenzial. Weiter gehen wir davon aus, dass der politische Wille zur Umsetzung dieser Ideen vorhanden wäre. Deshalb soll die Machbarkeit dieser Ideen vertieft geprüft werden. Die Ideen mit einem orangen Punkt versprechen ebenfalls ein Optimierungspotenzial. Wir gehen jedoch davon aus, dass der fehlende politische Wille der Umsetzung dieser Ideen im Weg stehen könnte, weshalb die Ideen für uns von sekundärer Bedeutung sind. Die Ideen mit einer orange-roten Codierung haben wir grob geprüft. Wir sehen bei diesen Ideen in der Umsetzung eine hohe Komplexität oder Argumente gegen die Umsetzung. Wir haben die Ideen hier aufgeführt, würden jedoch empfehlen, die Energie in die Weiterverfolgung der Optimierungsideen mit grünen oder grün-orangen Punkten zu stecken.



## C VERZEICHNISSE

### Abkürzungen

Abs.	Absatz
afp-Beitrag	à fonds perdu-Beitrag
Art.	Artikel
AV	Anlagevermögen
BFS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
CHF	Schweizer Franken
CI/CD	Corporate Identity/Corporate Design
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earnings before interest taxes depreciation and amortisation
EBT	Earnings before taxes
EK	Eigenkapital
et al.	et alteri (und andere)
FK	Fremdkapital
HESTA	Beherbergungsstatistik
IT	Informatik Telekommunikation
k.A.	keine Angabe
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LFK	Langfristiges Fremdkapital
MCHF	Million Schweizer Franken
MICE	Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions
Mrd.	Milliarde
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
NRP	Neue Regionalpolitik
p.a.	per annum (pro Jahr)
PASTA	Parahotelleriestatistik
ROI	Return on investment
RPG2	Revision Raumplanungsgesetz, 2. Etappe
SBS	Seilbahnen Schweiz
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SNB	Schweizerische Nationalbank
STATENT	Statistik der Unternehmensstruktur
TCHF	Tauend Schweizer Franken
URE	Unterhalt, Reparatur, Ersatz
UV	Umlaufvermögen
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WEF	World Economic Forum
ZWG	Zweitwohnungsgesetz

## Quellen - Berichte

- Büro Vatter AG / Universität Bern (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP)
- Bandi Tanner, M. et al. (2020) : Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben
- Deuber, A. / Tomm, P. (2012): Apparthotels im Kanton Graubünden - Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf andere bewirtschaftete Beherbergungsformen, Bericht Nr. 003812 der ITF Forschungsberichte/ITF Working Papers, Chur. ISSN 2296-0465.
- FHGR (2019): InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen
- Hanser Consulting AG (2020): Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen
- Laesser, Ch.; Schegg, R.; Bandi Tanner, M.; Liebrich, A.; Lehmann Friedli, T.; Fux, M; Stämpfli, A. (2018). Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.
- Lathion, P. (2020): Finanzierung des Tourismus, Präsentation vom 22.10.2020
- Lengweiler, C. / Bumann, L. (2018): Studie zur Bergbahnfinanzierung Ende 2016
- Lütolf, P. et al. (2020): Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen – Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung
- Pasche, P. (2019): Stossrichtungen zur Weiterentwicklung der Investitionsförderung durch die SGH
- Schweizer Bundesrat (2017): Tourismusstrategie des Bundes.
- Schweizer Bundesrat (2015): Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2017): Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2013): Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2017): Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
- SGH (2020): Jahresbericht 2019
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2019): Bundesgesetz über die Finanzhilfen an Bürgerschaftsorganisationen für KMU
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2013): Prüfung Aufbau Tourismusbank in der Schweiz nach österreichischem Vorbild
- Walliser Tourismus Observatorium (2016): Synthese der Umfrageresultate bei einem Panel von Zweitwohnungsbesitzern im Wallis
- World Economic Forum (2019) : The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019

## Quellen – Statistische Daten

- Regiosuisse (2020): Projektdatenbank
- BFS (2020): HESTA
- BFS (2020): Statent
- BFS (2020): PASTA
- BFS (2020): Baustatistik

BFS (2020): Wohnungsstatistik  
BJ (2020): Statistik zu den Handänderungen für den Erwerb von Ferienwohnungen durch ausländische Käufer 2006 - 2018  
Swisscamps (2020): Diverse Angaben zu Strukturdaten der Campings in der Schweiz  
SGH (2020): Diverse Geschäftsberichte  
Schweizer Jugendherbergen (2019): Diverse Geschäftsberichte  
Bürgerschaftswesen (2020): Bürgschaften für KMU ([https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/KMU-Politik/Buergschaften\\_fuer\\_KMU.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/KMU-Politik/Buergschaften_fuer_KMU.html))  
Seilbahnen Schweiz (2020): Statistische Auswertung der Kennzahlen der Branche  
Hanser Consulting AG (2020): Diverse Kennzahlen und Strukturdaten aus eigenen Mandaten und Erfahrungen  
Hanser Consulting AG (2020): Datenbank zum Hotelprojektmonitoring in der Schweiz  
Gemeinde Surses (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Davos (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Lenk (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Saanen (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Anniviers (2020): Diverse Jahresrechnungen  
KATAG (2020): Kennzahlen  
Gastrosuisse (2019): Branchenspiegel 2020  
Gemeinde Crans-Montana (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Weggis (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Ascona (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Nyon (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Appenzell (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Montfaucon (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Leukerbad (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Bad Zurzach (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Grindelwald (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Silvaplana (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde St. Moritz (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Gemeinde Vaz-Obervez (2020): Diverse Jahresrechnungen  
Sport & Freizeit Wildhaus-Alt St. Johann (2019): Geschäftsbericht  
Engadin St. Moritz Mountains AG (2019): Geschäftsbericht  
Genossenschaft Baumwipfelpfad Neckertal (2019): Geschäftsbericht  
Bergbahnen Bivio AG (2019): Geschäftsbericht  
Congress Centre Kursaal Interlaken AG (2019): Geschäftsbericht  
Bergbahnen Destination Gstaad AG (2019): Geschäftsbericht  
Sportanlagen Bergün AG (2019): Geschäftsbericht  
Engadin Golf (2019): Geschäftsbericht  
Real Estate Mountain Funds SICAF (2020): Diverse Geschäftsberichte  
CS REF Hospitality (2020): Diverse Geschäftsberichte  
SNB (2020): Monatliche Bankenstatistik (<https://data.snb.ch>, Zugriff am 28.10.2020)  
UBS (CH) Property Fund - Swiss Mixed «Sima» (2020): Diverse Geschäftsberichte

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Veränderung der Hotellogiernächte in der Schweiz im 2020 gegenüber 2019 .....	28
Abbildung 2	Gemeinden in der Schweiz mit bedeutendem Übernachtungstourismus .....	29
Abbildung 3	Gemeinden mit wesentlicher touristischer Aktivität nach Tourismustypen (im 2019) .....	30
Abbildung 4	Mittlere Bauinvestitionen der Jahre 2013 – 2018 in Tourismusprojekte.....	31
Abbildung 5	Bauinvestitionen in Tourismusgemeinden gemäss Gemeindetypologie des BFS von 2012 ...	32
Abbildung 6	Ranking der Schweiz bezüglich internationaler touristischer Wettbewerbsfähigkeit .....	33
Abbildung 7	Anzahl Tourismusprojekte mit NRP-Darlehen zwischen 2008 – 2020 (n=144).....	36
Abbildung 8	Verwendungszweck der NRP-afp-Beiträge für Tourismusprojekte 2008 – 2020 (Auswertung derjenigen 235 von insgesamt 1'227 Projekten, die in der Projektdatenbank Regiosuisse einzeln beschrieben sind) .....	37
Abbildung 9	Anzahl Tourismusprojekte mit Innotour-Beiträgen in der Periode 2016 - 2020 (n=84) .....	38
Abbildung 10	Darlehensbestand und jährlich mitfinanziertes Investitionsvolumen der SGH.....	39
Abbildung 11	Schätzung des Kapitalstocks und der jährlichen Investitionen im Schweizer Ferientourismus.....	40
Abbildung 12	Entwicklung der Winter-Ersteintritte im Vergleich mit den übrigen Alpenländern.....	44
Abbildung 13	Profitabilität der Schweizer Bergbahnen im 2018.....	45
Abbildung 14	Entwicklung der Nachfrage in der <b>Schweiz</b> am Beispiel der Hotellogiernächte .....	54
Abbildung 15	Entwicklung der Gästeströme im <b>saisonalen Ferientourismus in der Schweiz</b> am Beispiel der Hotellogiernächte (Schweiz ohne Stadtkantone GE, BS/BL, ZH) .....	54
Abbildung 16	Entwicklung der Gästeströme für den <b>saisonalen Ferientourismus nach Tourismustypen</b> ..	55
Abbildung 17	Profitabilität der Schweizer Hotellerie basierend auf Kennzahlen von Hotelleriesuisse und Erfahrungswerten für die Reinvestition .....	56
Abbildung 18	Geschätzter jährlicher Substanzverzehr in der Schweizer Hotellerie unter Annahme eines WACC von 3.5% <sup>56</sup>	
Abbildung 19	Beispiele für typische Finanzierungsstrukturen in der Schweizer Ferienhotellerie .....	58
Abbildung 20	Schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Anlagekosten, Ertragswert und Verschuldungskapazität.....	60
Abbildung 21	Anwendungsbeispiel für unterschiedliche Bewertungsansätze in der Hotellerie an (bestehenden) Kennzahlenhotels und an einem konkreten aktuellen Fallbeispiel für einen Neubau	62
Abbildung 22	Jährliche Einnahmen pro Wohnung aus touristischen Steuern und Abgaben in ausgewählten Gemeinden	72
Abbildung 23	Jährliche Nettoausgaben ausgewählter Gemeinden für Tourismusförderung .....	73
Abbildung 24	Mittlere jährliche Bauinvestitionen im Schweizer Ferientourismus von 2013 – 2018.....	73
Abbildung 25	Fallbeispiele für die Finanzierung von Tourismusinfrastruktur ausserhalb der Gemeinderechnung .....	74
Abbildung 26	Logiernächte auf Schweizer Campingplätzen.....	79
Abbildung 27	Kennzahlen der Schweizer Jugendherbergen.....	80

Abbildung 28	Hochrechnung der Gastronomie in den vom Ferientourismus geprägten Gemeinden der Schweiz	81
Abbildung 29	Fallbeispiel Investitionsfähigkeit und Profitabilität vermieteter Ferienwohnungen.....	84
Abbildung 30	Nettozuwachs an ausländischen Eigentümern von Zweitwohnungen in der Schweiz .....	86
Abbildung 31	Beispiel für Fondsfinanzierung bei Feriendörfern .....	87
Abbildung 32	Anteile der verschiedenen Themen bei den Investitionen am Beispiel der Bergbahnen .....	91
Abbildung 33	Entwicklung finanzieller Kennziffern eines ****sup Hotels im alpinen Raum der Schweiz als Fallbeispiel	91
Abbildung 34	Grobe Schätzung / Hochrechnung der Marketingbudgets des Schweizer Tourismus im 2019	95
Abbildung 35	Nettozahler- und Nettoempfängerregionen in Graubünden unter Berücksichtigung aller staatlichen Finanztransfers von Gemeinden, Kanton und Bund .....	102
Abbildung 36	Vision 2020 – 2023 der SGH .....	105

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Empfehlungen im Bericht «Herausforderungen für Tourismusprojekte aufgrund von raumbezogenen Regulierungen» .....	48
-----------	--	----

