

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus



Universität St.Gallen

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536

Neue, hybride Formen der Beherbergung - Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, Juli 2007

Der vorliegende Bericht ist das Resultat konzeptioneller Vorarbeiten der Autoren und eines Workshops (Teilnehmer vgl. Kap. 4.2) vom 01. Juni 2007 in Bern, durchgeführt vom Schweizer Tourismus-Verband auf Initiative von Thomas Bieger (Geschäftsführender Direktor des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen), Jean-Michel Cina (Regierungsrat des Kantons Wallis) und Mario Lütolf (Direktor Schweizer Tourismus-Verband), mit finanzieller Unterstützung seitens des seco, Staatssekretariat für Wirtschaft, Abteilung Tourismus.

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	5
0.1	Ausgangslage	5
0.2	Problemstellung und Zielsetzungen	5
0.3	Vorgehensweise und Methodologie	6
1	Internationale Tendenzen in der Beherbergungsindustrie	7
1.1	Infrastruktur- und Dienstleistungsmodell	7
1.2	Beziehung der Eigentümer zum Objekt - Eigentums- und Nutzungsmodelle	10
2	Situation und Implikationen für adaptierte Geschäftsmodelle in der Schweiz	13
2.1	Rechtliche Grenzen bezüglich Eigentums- und Nutzungsmodell und deren Implikationen	13
2.1.1	Ausgangslage	13
2.1.2	Implikationen	14
2.2	Räumliche Grenzen bezüglich Infrastruktur- und Servicemodell und deren Implikationen	15
2.2.1	Ausgangslage	15
2.2.2	Implikationen	16
3	Zusammenfassende Thesen	19
4	Quellen	21
4.1	Dokumente und Online Quellen	21
4.2	Teilnehmer des Workshops vom 01. Juni 2007 in Bern	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Strukturierungsmodell	7
Abbildung 2:	Differenzierungskriterien zur Bestimmung des Service Levels (Beispiele)	8
Abbildung 3:	Mögliche Neukonfiguration der Wertschöpfungskette bei Beherbergungsunternehmen	8
Abbildung 4:	Grösse des Schlüssel-Objekts und Service-Level	9
Abbildung 5:	Beziehungsebenen der Eigentümer und Nutzer zum Objekt	10
Abbildung 6:	Fractional Ownership vs. Private Residence Club	12
Abbildung 7:	Mögliche adaptierte Strukturierung von Beherbergungstypen	17

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
etc.	et cetera
i.e.	id est; das ist/ heisst
PRC	Private Residence Club
usw.	und so weiter
u.v.m.	und viele mehr
vgl.	vergleiche

0 Einleitung

0.1 Ausgangslage

Die Beherbergungsbranche befindet sich derzeit international in einem fundamentalen Wandel. Es entstehen neben den klassischen Formen von Übernachtungsformen (Hotels und Zweitwohnungen) immer mehr **neue, hybride Formen der Beherbergung** (Mischformen zwischen klassischer Hotellerie und Parahotellerie). Damit verbunden sind oft auch - neben der klassischen Eigenkapital- und Hypothekenfinanzierung - alternative Formen der Finanzierung. Diese zeichnen sich vor allem durch **Internationalisierung der Kapitalgeber** aus: Weltweit kann infolge der Verfügbarkeit grosser Vermögen der Babyboomer eine wachsende Nachfrage nach Immobilieninvestitionen beobachtet werden. Dieser Boom scheint zunehmend auch vor der Schweiz nicht Halt zu machen: Projekte von Orascom in Andermatt, Walensee von Landahl mit EPS Projektentwicklung in Unterterzen, Grischalpina von Marco Hartmann Projektentwicklung in Graubünden oder auch Transmontagne oder Pierre et Vacances an verschiedenen Standorten im Wallis zeugen davon.

Eine Partizipation der Schweiz an diesem Boom, welcher vor allem zu Gunsten des Saisontourismus ist, liegt nahe. Insbesondere in den Bergen besteht ein zunehmender **Bedarf an modernen (neuen) warmen Betten** als Nachfragegrundlage für verschiedene Anbieter touristischer Aktivitäten (insbesondere Bergbahnen); damit besteht auch der Landbedarf für Investitionen (in neue Formen) von Beherbergungsstrukturen. Dem gegenüber stehen die nachvollziehbaren Widerstände gegen eine **überbordende Bautätigkeit**, insbesondere im Falle des Zweitwohnungsbaus. In Verbindung mit dem Einsatz internationalen Kapitals, welches ausländische private Investoren in vielen Fällen zu Wohneigentümern in der Schweiz machen würde, entstehen darüber hinaus Konflikte mit der Lex Koller.

Die mit hybriden Beherbergungsalternativen verbundene Auflösung starrer Bewirtschaftungsmodelle eröffnet jedoch neue Wege für Geschäftsmodelle im Beherbergungsbereich und der Destinationsentwicklung. **Diese Entwicklung steht aber in einer komplexen wechselseitigen Beziehung mit der Raumplanung und aufgrund der internationalen Finanzierung solcher Objekte auch mit der Lex Koller.**

0.2 Problemstellung und Zielsetzungen

Die Mehrheit der Übernachtungen in der Schweiz werden in Hotels (vor allem internationale Nachfrage) und Ferienwohnungen (eigenen oder gemieteten; vor allem Binnennachfrage) getätigt. Die **Investitionsbereitschaft in der klassischen Hotellerie ist beschränkt**, weil Hotels in ihrer gegenwärtigen Form eine nur mehr stabilisierte oder gar schrumpfende Nachfrage zu absorbieren vermögen (vgl. Kapitel 1) und damit bezüglich ihrer Ertragskraft ein beschränktes Entwicklungspotential aufweisen. Auf der anderen Seite schreitet der an vielen Orten in der Schweiz offensichtliche Boom von Zweitwohnungsbauten unaufhaltsam voran. Die möglichen Gründe für obige Entwicklung sind vielfältig:

- **Nachfrage-Service Konzepte:**
 - **Raumbedürfnisse nehmen zu** und unterscheiden sich zusehends nach Kundentyp, Reiseart und Aufenthaltsdauer (Individualisierung des Wohnens auch ausserhalb des Wohnorts); damit verschieben sich Teile der Nachfrage, insbesondere bei (der Mehrheit der) Reisen mit einem festen Aufenthaltsort, zu Gunsten der vielfältiger nutzbaren Parahotellerie (Hovey, 2002).
 - Die differenzierten Raumbedürfnisse, verbunden mit zusehends auch **massgeschneiderten Servicekonzepten** sprechen gegen die Hotellerie: Sie zeichnet sich aus durch generell starre Raum- und Servicekonzepte. Das Abschöpfen einer nach Raumbedarf und Dienstleistungsgrad differenzierten Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden wird damit erschwert und die Erträge drohen weiter zu erodieren.
- **Geschäftsmodelle - Wertschöpfungsketten:** Die starren Servicekonzepte haben darüber hinaus nicht auch **hohe und unflexible Bereitschafts- und mitunter variable Kosten** zur Folge, bei mitunter sehr stark schwankender Nachfrage. Gleichzeitig sind neue Kompetenzen erforderlich, um neue Wertschöpfungsketten zu konfigurieren.
- **Finanzierung/ Eigentum:** Eigentum (an Zweitdomizilen) hat einen Kundenwert an sich (Weinert et al., 2007). Für Eigentum mit einem mehr oder weniger starken Durchgriffsrecht auf eine Wohneinheit kann entweder ein Preispremium respektive eine erleichterte Finanzierung vorgesehen werden.

Mit dem Eintritt neuer Formen und Anbieter steigt der Anpassungsdruck; die rechtlichen und damit wirtschaftlichen Möglichkeiten hierzu sind jedoch immer noch stark limitiert, weshalb Schweizer Destinationen nur eingeschränkt an der internationalen Entwicklung partizipieren können.

Das vorliegende Thesenpapier diskutiert deshalb Möglichkeiten und deren Implikationen,

- wie der der momentane Investitionsboom und Anlagebedarf für Schweizer Destinationen in möglichst nachhaltige Beherbergungsformen geleitet werden kann;
- wie Investitionen in möglichst bewirtschaftete und auf maximale Kaufkraft ausgerichtete Beherbergungskapazitäten maximiert werden können;
- welche Folgen hieraus auf Raumplanung und Destinationsentwicklung zu ziehen sind.

Im Grundsatz und unter Berücksichtigung der knappen Produktionsressource *Boden* in der Schweiz geht es also in Zukunft darum,

- die Logiernächte pro Bett zu maximieren;
- den Umsatz pro Logiernacht zu maximieren;
- den Boden- und Raumbedarf pro Bett zu minimieren;
- und damit den Umsatz pro Quadratmeter Boden/ Raum zu maximieren.

0.3 Vorgehensweise und Methodologie

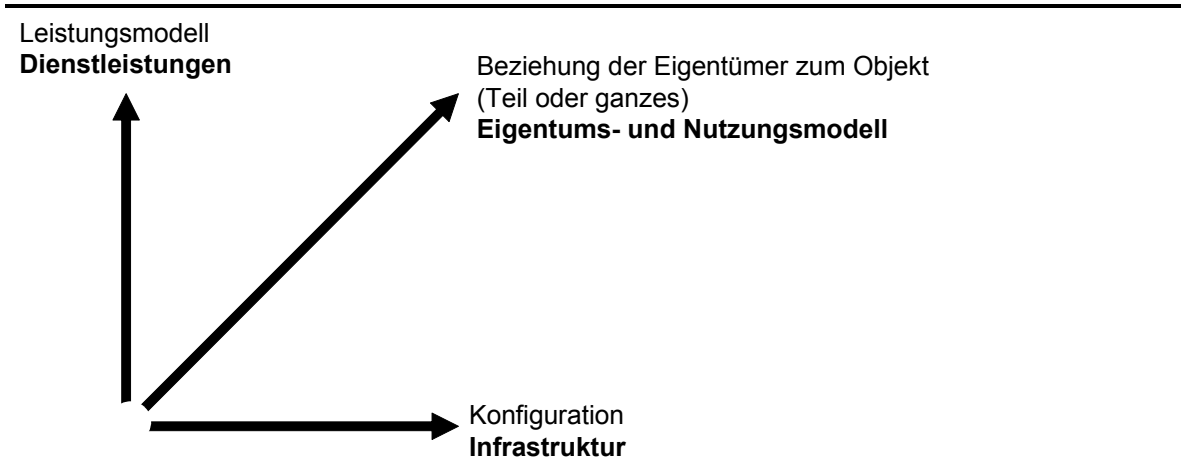
Der Bericht basiert zum einen auf einem ersten Thesenpapier (Bieger und Laesser, 2007), einer Dokumentenrecherche und -analyse sowie aus einem Workshop mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik am 01. Juni 2007 in Bern (die Teilnehmer dieses Workshops werden in Kapitel 4 ausgewiesen). Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden zum einen die im Zuge dieser Arbeiten gewonnen Erkenntnisse validiert sowie in einem zweiten Schritt weiter entwickelt. Die in dieser Diskussion gewonnenen Erkenntnisse werden im vorliegenden Bericht ebenfalls zusammengefasst.

1 Internationale Tendenzen in der Beherbergungsindustrie

Schon seit längerer Zeit zeichnen sich international Veränderungen bei der Beherbergungsindustrie ab insofern, (1) als klare Formen, in welcher Infrastruktur und unter welchem Dienstleistungsregime übernachtet werden kann, zu Gunsten von **Mischformen** aufgegeben werden und (2) dass **Eigentum am und Betrieb des Objekts zusehends getrennt werden**. Letztere Entwicklung ist insbesondere mit dem in der gesamten Wirtschaft anhaltenden Trend hin zu Konzentration auf Kernkompetenzen erklärbar; Projektentwicklung und Immobilienbesitz erfordert andere Kompetenzen als Betrieb eines Übernachtungsangebotes.

Wir diskutieren obige Entwicklungen im Rahmen des in Abbildung 1 dargestellten Strukturierungsmodells detaillierter.

Abbildung 1: Strukturierungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

1.1 Infrastruktur- und Dienstleistungsmodell

Das Objekt der Abgrenzung zwischen dem Infrastruktur- und Dienstleistungsmodell ist zunächst die **Wohneinheit** (der so genannte **Key**), welche ein Surrogat für die letzte/ kleinste individuell abschliessbare Privatsphäre innerhalb einer Struktur darstellt. Verallgemeinernd ist also die Zahl der Räume, deren Beschaffenheit, sowie die Umgebung von Wohneinheiten zentrales Unterscheidungselement. Eine **Differenzierung** kann auf Basis folgender **Kriterien** erfolgen:

- Wohneinheit in einem Gebäude mit mehreren anderen Wohneinheiten (Wohnung) vs. eigenes Gebäude pro Wohneinheit (Haus);
- Zahl der Zimmer innerhalb einer Wohneinheit;
- Integrationsgrad der Gebäulichkeit einer Wohneinheit (alleinstehend vs. Teil eines grösseren Perimeters);
- Flächenanteil individuell genutzte (Key) vs. öffentliche Räume.

Zusätzlich kann auch der **Service Level** entlang dreier **Kriterien** differenziert werden (vgl. Abbildung 2), nämlich nach

- Art der Dienstleistung (Privatsphäre orientiert - unendlich, i.e. vollumfänglicher privater Concierge und Butler);

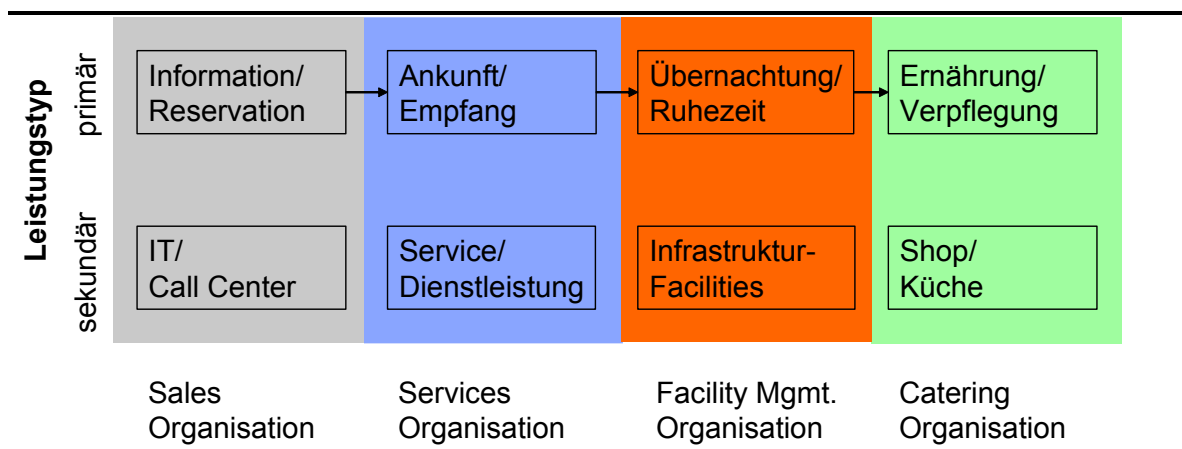
- Zeitpunkt der Verfügbarkeit der Dienstleistung (nie - jederzeit);
- Beanspruchung der Dienstleistung durch den Gast (erzungen - freiwillig).

Abbildung 2: Differenzierungskriterien zur Bestimmung des Service Levels (Beispiele)

Art der Dienstleistung	Zeitpunkt der Verfügbarkeit der Dienstleistung	Beanspruchung der Dienstleistung durch den Gast
<ul style="list-style-type: none"> • einfaches/ minimales Facility Management; • Service der Wohneinheit, i.e. Rücksetzung in ungenutzten Zustand (Zimmerreinigung) • Services zur individuellen Anpassung der Wohneinheit (bspw. Kissenmenue, Raumausstattung) • Rezeption/ Concierge • Verpflegung • Kinderbetreuung • Sekretariatsdienstleistungen • Transporte • Animation • Vermarktung 	<ul style="list-style-type: none"> • jederzeit (24/7/365) • innerhalb einer bestimmten Zeitspanne • zu einem gewissen fest vorgegebenen Zeitpunkt • nach einer bestimmten Zeitspanne • nie 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Wahlmöglichkeit; fester und klar vorgegebener Bestandteil der Kernleistung des Anbieters • mittlere Variationsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Dienstleistung frei wählbar ▪ Zeitpunkt der Verfügbarkeit frei wählbar • Vollumfängliche Variationsmöglichkeiten = dynamic packaging in der Beherbergungsindustrie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Dienstleistung frei wählbar ▪ Zeitpunkt der Verfügbarkeit frei wählbar

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Mögliche Neukonfiguration der Wertschöpfungskette bei Beherbergungsunternehmen



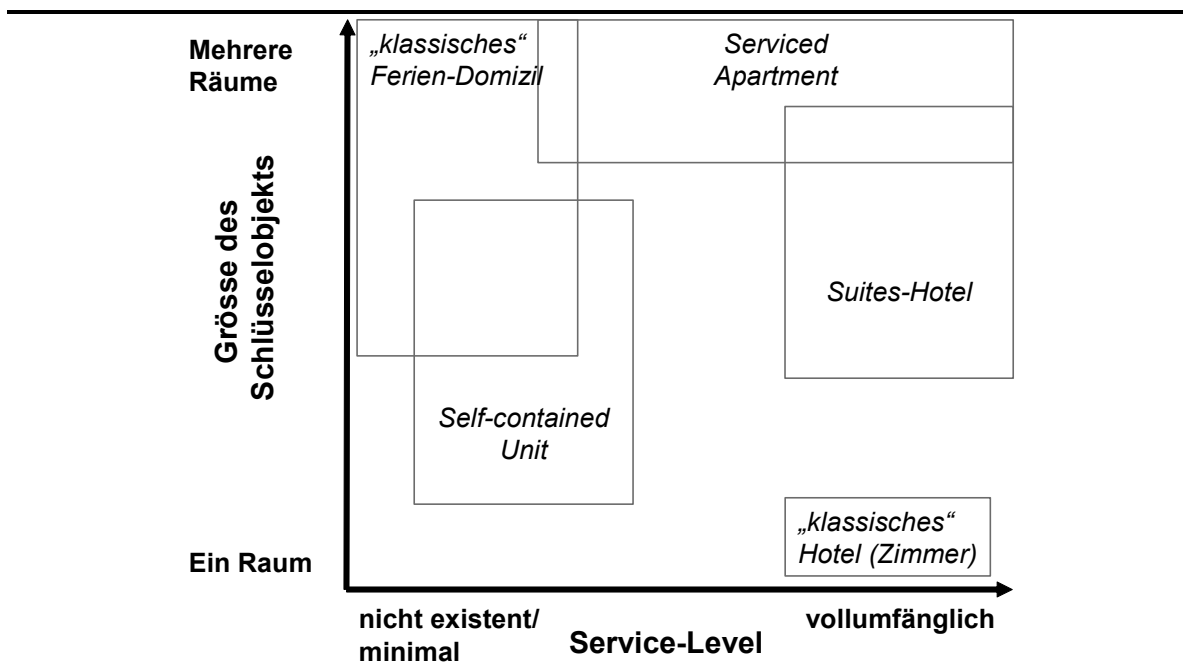
Quelle: eigene Darstellung

Entsprechend kann hierbei in Folge die Wertschöpfungskette neu konfiguriert werden, indem an einem und selben Objekt unterschiedliche Organisationen ihre Leistungen anbringen (vgl. Abbildung 3).

Aus der Kombination von Infrastrukturausprägungen und Service Levels haben sich folgende beispielhaften Modelle herausgebildet (vgl. auch Abbildung 4):

- **All Suites Hotels** (bspw. *Embassy Suites* by Hilton, *AmeriSuites* by Hyatt, u.a.);
- **Serviced apartments** (bspw. Ascott Gruppe Singapore);
- **Self contained units/ apartments**; hierbei handelt es sich um während des Aufenthalts selbst bewirtschaftete Wohneinheiten (kommt einem klassischen Ferien-domizil nahe, ist aber meistens zentral geführt, bspw. auch mit einer Reception);
- **Resorts**, welche meistens auch eine Mischung unterschiedlicher Unterkunftstypologien enthalten und damit ein Integrativ aller Formen darstellt (bspw. durch zentrales Management aller an einem Standort vereinigter Einheiten; bspw. *Intrawest*, *Club Méditerranée*, u.v.m.). Resorts gehören heute weltweit zu den am schnellsten wachsenden aber auch unzulänglich definierten Unterkunftsformen (Inbakan und Jackson, 2005), weil insbesondere Qualität und Quantität der zusätzlichen Dienstleistungen variabel sind. Einzig ein minimales Spa/ Wellnessangebot scheint bei den meisten Resorts mittlerweile Standard (Kimberly und Ragins, 2005).
- **Ferienparks**, als einfache Form (bezüglich Service Level) von Resorts, mit Infrastruktur von bisweilen einfach (Zeltplatz) bis luxuriös (Mobilheime, Chalets, Bungalows und in Einzelfälle auch Wohnungen; bspw. *Big4* Australien, *KOA* Nordamerika). Feriendörfer von *reka* oder *Centerparks* können ebenfalls als Ferienpark ähnliche Infrastrukturen angeführt werden.

Abbildung 4: Grösse des Schlüssel-Objekts und Service-Level



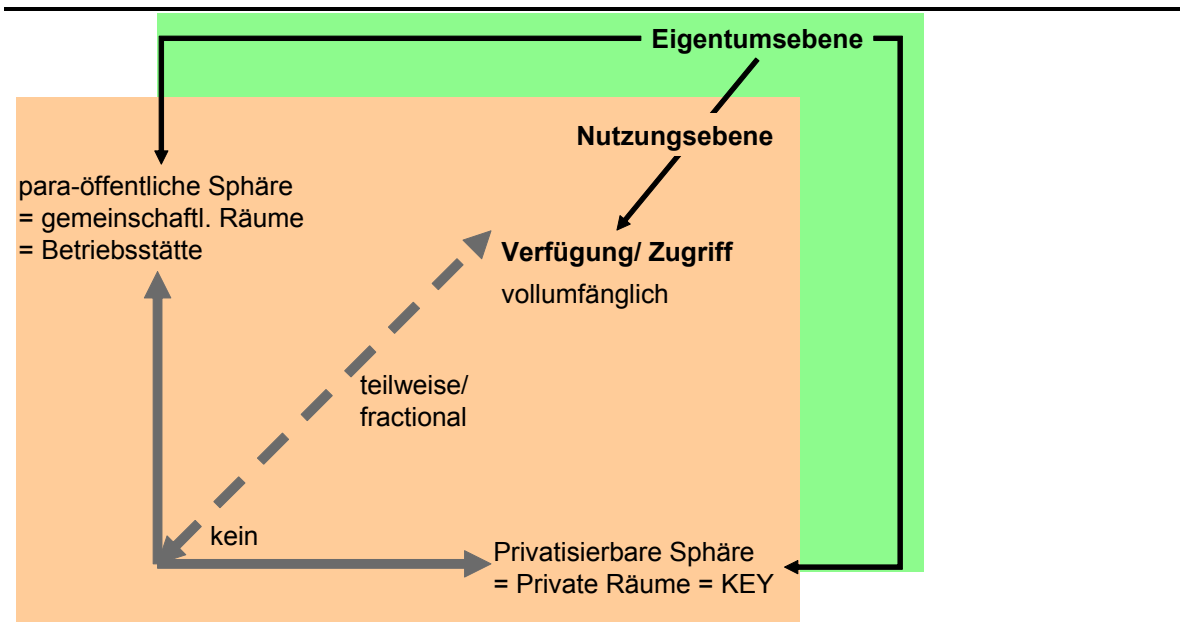
Quelle: eigene Darstellung

1.2 Beziehung der Eigentümer zum Objekt - Eigentums- und Nutzungsmodelle

Parallel zu obiger Entwicklung ist seit längerem und in vielen Fällen eine Trennung von

- Eigentum am Objekt (Struktur) und
- Dienstleistungen im Objekt bzw. zu Gunsten der Nutzer

Abbildung 5: Beziehungsebenen der Eigentümer und Nutzer zum Objekt



Quelle: eigene Darstellung

feststellbar. Vorschub für diese Entwicklung hat das weit verbreitete **Time Share** als wichtigste Form des **Fractional Ownership** (Fraktales Eigentum) geleistet; unter einem solchen Modell wird ein Schlüsselobjekt und die dazugehörigen gemeinschaftlichen Teile/ Räume (i.e. die para-öffentliche Sphäre) unter mehreren Co-Eigentümern geteilt, wobei die Eigentümer in ihrem Eigentumsanteil entsprechendes **Nutzungsrecht** an einem Objekt erhalten. Dieses Nutzungsrecht kann von vollumfänglich (d.h. alleinig und jederzeit bzw. unbeschränkt), bis hin zu teilweise (fractional) reichen; es kann aber auch keine direktes Nutzungsrecht implizieren sondern vielmehr die Kompensation in Form einer Zahlung bspw. während ein Objekt vermietet ist (vgl. Abbildung 5).

Time Share entstand ursprünglich in den französischen Alpen, verbreitete sich aber dann schneller in den USA im allgemeinen und in Florida im Speziellen (Coty, 2000). Gegenwärtig gibt es über 5'000 Time Share Resorts in 110 Ländern weltweit, mit einem Marktanteil der USA von ca. 50% und einem Europas von ca. 25% (ARDA, 2002). In jüngerer Zeit gewinnen diese Eigner-Nutzungsmodelle auch in Asien, namentlich in Thailand und Indien immer mehr Anhänger (Challapalli, 2004; Asawanipont, 2007). In Schweizer Objekten haben solche Modelle, u.a. auch aus rechtlichen Gründen (vgl. Kapitel 2.1) nicht Fuss fassen können.

Bezüglich der **Fractions** wird in den meisten Fällen zwischen zwei Modellen unterschieden: Deeded Use vs. Right to Use.

Bei **Deeded Use** handelt es sich um ein beurkundetes und verbrieftes, zeitlich unbeschränktes Nutzungsrecht. Dieses kann entsprechend nachstehender Ansätze strukturiert werden (Hovey, 2002):

- **Rechtstitel basierter Ansatz:** Unter diesem Regime erhält jeder Time Share Käufer ein Anteil an Eigentum, welcher durch die Zahl der anderen Eigentümer begrenzt ist (bspw. 52 Eigentümer resultieren in einem Eigentum von $\frac{1}{52}$). Er hat damit auch Einfluss auf das Management der Immobilie (klassisches Time Share Modell).
- **Aktien basierter Ansatz:** Hier wird seitens des Entwicklers eines oder mehrerer Objekte eine Gesellschaft gegründet, an welche dann das Objekt übertragen wird. Aktien, welche entsprechende Anteile am Gesamtobjekt repräsentieren, werden sodann durch die Gesellschaft verkauft und gegebenenfalls gehandelt (Modell vieler Private Residence Clubs).
- **Trust Ansatz:** Der Käufer kauft Anteile eines Immobilien-Trusts. Anders als beim Titel basierten Schema hat er damit keinen Einfluss auf das Management der Immobilie wie bspw. in einem Titel basierten Schema (dieses Schema wird bspw. von Serviced Apartment Unternehmen, wie bspw. Ascott verfolgt; der Name Trust bezieht sich hier auf das Konstrukt, wonach dessen ein Trustee, bspw. eine Bank, ein Anwaltsbüro oder auch eine Immobiliengesellschaft, für andere finanzielle Besitztümer managen darf).

Bei **Right to Use** wird zu guter Letzt eine Nutzung mit beschränkter Dauer festgelegt; diese ist also zeitlich begrenzt und fällt danach an den Eigentümer zurück (bspw. bei der Miete). Der Käufer hat in einem solchen Fall kein permanentes Interesse an einem Objekt.

Die typischen Einheiten, welche gegenwärtig bei Time Share verkauft werden sind (Hovey, 2002):

- Fixed week ownership
- Floating week ownership (bspw. 1 Woche innerhalb Wochen 50-04)
- Rotating week ownership (Woche 23 in 2007, dann Woche 24 in 2008, usw.)

Zu Zwecken der **Handelbarkeit** dieser **Nutzungsrechte** werden **Vacation Clubs** (bspw. RCI oder auch Marriott Vacation Club) eingeführt; diese Organisationen besitzen Rechte in einer Vielzahl von Standorten.

Als Weiterentwicklung der Time Shares sind seit Ende der Neunziger Jahre so genannte **Private Residence Clubs** in den Markt eingetreten. Der wohlhabende Käufer kauft sich bei diesem Geschäftsmodell ebenfalls eine Fraction, jedoch meistens am Gesamtobjekt und nicht an einer Wohneinheit; es handelt sich hierbei also meistens um einen Aktien-Ansatz im Verbund mit einer zeitlich definierten Nutzung (vgl. Abbildung 6). Im Unterschied zum Time Share steht bei Private Residence Clubs der Community Gedanken sowie der Standort zu Gunsten von Top Destinationen und Business-Metropolen im Vordergrund. Der Zielmarkt sind denn auch eher Personen, welche sich eine Zweitwohnung leisten könnten (Lazar and Hobsen, 2002).

Abbildung 6: Fractional Ownership vs. Private Residence Club

Unterscheidungskriterien	Fractional Ownership	Private Residence Club
Rationale/ Konzept	Verkauf von Ferienzeit/ Gemeinsamer Besitz	Investition/ Privater Club
Stossrichtung Promotion	Mass Merchandising	Relationship Selling
Zielmarkt Einkommen	Einkommen ab 50 Tsd. USD	Einkommen ab 150 Tsd USD
Zielmarkt bezüglich Zweitwohnung	Können sich nur knapp eine eigene leisten	Könnten sich eine leisten, wollen aber nicht
Primärer Treiber Kaufentscheid	Preis	Grösse und Qualität
Wettbewerbsobjekt	Timeshare	Eigenes Zweitdomizil
Grad Öffentlichkeit	Eher gross	Sehr gering bis nicht existent
Verbreitung	überall dort wo Ferien gemacht werden können	Top-Destinationen und Metropolen

Quelle: Lazar and Hobsen (2002)

2 Situation und Implikationen für adaptierte Geschäftsmodelle in der Schweiz

Der direkten Übernahme zuvor diskutierter Geschäftsmodelle sind in der Schweiz bezüglich (1) Infrastruktur- und Servicemodell räumliche Grenzen und bezüglich (2) Eigentums- und Nutzungsmodell rechtliche Grenzen gesetzt. Diese Grenzen und deren Implikationen werden nachstehend aufgrund ihres logischen Zusammenhangs in umgekehrter Reihenfolge diskutiert (rechtliche Grenzen vor räumlicher Grenzen).

2.1 Rechtliche Grenzen bezüglich Eigentums- und Nutzungsmodell und deren Implikationen

2.1.1 Ausgangslage

Den verschiedenen internationalen Eigentums- und Nutzungsmodellen stehen in der Schweiz nur beschränkt Äquivalente gegenüber. Während die in Kapitel 1.2 diskutierten Eigentumsrechte wenigstens ähnlich geregelt sind (Rechtstitel = Eigentumseintrag in Grundbuch, Aktie = Aktie, Trust = Immobilienanlagefonds), bestehen insbesondere bezüglich **fraktalen Nutzungsrechten** keine entsprechenden expliziten gesetzlichen Grundlagen. Doch auch wenn das Rechtsinstitut des Teilzeiteigentums dem Schweizerischen Zivilrecht nicht bekannt ist, widerspricht es diesem nicht. "Indessen ist es aus rein rechtsdogmatischen Gründen offensichtlich, dass die Eintragbarkeit von Teilzeitrechten als solche im Grundbuch im Hinblick auf die Typengebundenheit und Typenfixierung, die das System der dinglichen Rechte beherrschen, zu verneinen ist" (Pfäffli, 2004).

Darüber hinaus sind, wie bereits in Kapitel 1 kurz diskutiert, Investitionen in Beherbergungsstrukturen durch eine immer grössere **Internationalisierung** geprägt. Dieser setzt in der Schweiz das Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewG; Lex Koller) enge Grenzen. **Personen im Ausland** sind unter diesem Bundesgesetz:

- **natürliche Personen**, welche nicht Schweizer Bürger, nicht Angehörige EU/ EFTA mit Wohnsitz in der Schweiz und gültiger Aufenthaltsbewilligung oder andere Ausländer, welche nicht mit einer Niederlassungsbewilligung C in der Schweiz leben;
- **Gesellschaften und juristische Personen**, welche nicht den Sitz in der Schweiz haben und welche nicht inländisch (51%) beherrscht sind (finanziell, Stimmrecht, andere Gründe).

Bewilligungspflichtige Rechtsgeschäfte sind unter diesem Bundesgesetz:

- Erwerb Eigentum, Baurecht, Wohnrecht, Nutzniessung an Grundstücken;
- Beteiligung an Immobiliengesellschaften (tatsächlicher Zweck ist auf Erwerb von Immobilien ausgerichtet / Immobilienanlagen mind. 1/3 der gesamten Aktiven), sofern Gesellschaft nicht börsenkotiert;
- Erwerb Anteil an Immobilienanlagefonds, sofern Anteilscheine nicht regelmässig gehandelt werden;
- Begründung und Ausübung von Kaufsrecht, Vorkaufsrecht, Rückkaufsrecht an Grundstücken oder Anteilen an Immobiliengesellschaften oder Immobilienanlagefonds;
- Erwerb anderer eigentumsähnlicher Rechte.

Die **Entscheidungshoheit zur Genehmigung bzw. Bewilligung**, als zum Bescheid, dass sich das Vorhaben im Einklang mit der Lex Koller befindet, liegt beim Kanton. Andererseits prüft das Bundesamt für Justiz, ob diese Bewilligung des Kantons auch dem Gesetz entspricht.

Von der Bewilligungspflicht ausgenommen sind Grundstücke, die als ständige Betriebsstätten eines Handels-, Fabrikations- oder eines anderen nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes, eines Handwerksbetriebes oder eines freien Berufes dienen. Kommerziell ausgerichtete Beherbergungsstrukturen können folglich als Betriebsstätten gelten. Dies gilt insbesondere für Hotels (als Surrogat "bewirtschafteter" Unterkünfte), deren **Definition** nicht gesetzlich erfolgte sondern sich in der **Praxis** herausgebildet hat:

- Hoteldienstleistungen müssen im Vordergrund stehen, nicht das Überlassen von Wohnraum;
- Einrichtungen der Zimmer so, dass die Hoteldienstleistungen tatsächlich beansprucht werden (muss) (problematisch insbesondere eigene Küchen); mit dem Aparthotels wurde wenig erfolgreich versucht, dem grösser werdenden Raumbedarf unter einem Hotelregime gerecht zu werden;
- Umfassendes Dienstleistungsangebot (Empfang, Reservation, Reinigungsdienst, Wäschedienst, Zimmerservice, Verpflegung, etc.) muss vorhanden sein und auch tatsächlich beansprucht werden;
- Hoteldienstleistungen nicht nur auf Papier, sondern auch in Praxis;
- Keine verkappten Ferienwohnungsanlagen / „Abwarthotels“.

Bei **Beherbergungsstrukturen mit kommerziellen Dienstleistungen** (welche wiederum auch beansprucht werden müssen) handelt es sich letztlich um **Betriebsstätten** (nicht bewilligungspflichtig), welche zu einem **überwiegenden Teil aus Wohnraum** (welcher der Bewilligungspflicht unterliegt) besteht. Damit entsteht ein **Widerspruch**, welcher derzeit seitens der Behörden so gelöst wird, dass von einem reinen Wohnraum ausgegangen wird wenn nicht **Hoteldienstleistungen eindeutig im Vordergrund** stehen. Damit entstehen rechtliche Unsicherheiten, welche investitionshemmend wirken. Darüber hinaus widerspricht die starre Konzeption und insbesondere der implizierte Zwangskonsum wie in Kapitel 0.2 bereits ausgeführt, derzeitigen und zukünftigen Kundenbedürfnissen.

2.1.2 Implikationen

Derzeit **bereits praktizierte Lösungsansätze** sind zweifach:

(1) **Ausnahmebewilligung bei der Lex Koller:** Aus staatspolitischem Interesse wurde im Fall des Orascom Projekts bezüglich der Lex Koller eine Ausnahmebewilligung erteilt. Zusätzliche solche Bewilligungen sind ausdrücklich nicht vorgesehen und wenig wahrscheinlich, weshalb sie an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden.

(2) **Teilung von Projekten:** Eine zweite Lösung besteht daraus, ein gegebenes Projekt in zwei Teile zu teilen. Zum einen wird eine Hotelanlage mit einem entsprechenden Infrastruktur- und Serviceangebot geschaffen; hierzu kann auch eine ausländische Projektentwicklungsgesellschaft Grund und Boden als Betriebsstätte erwerben. Zum anderen verkauft der (Schweizer) Grundstückeigentümer Stockwerkeigentum an die von der (allenfalls ausländischen) Projektentwicklungsgesellschaft gebrachten Käufer, wozu er im Fall des Verkaufs an einen Ausländer eine Ausländerbewilligung des Kantons benötigt. Dieses Stockwerkeigentum ist zunächst ohne Baulichkeiten. Der Käufer

schliesst deshalb mit der Projektentwicklung einen Werkvertrag über den Bau der Wohneinheit ab. Für ihn besteht in diesem Modell - damit er als Investor erscheint - ein Vermietungszwang; dieser ist nicht an die Person des Käufers sondern an den Kaufvertrag, d.h. an die Wohneinheit gebunden. Diese Vorgehensweise fand bspw. im Fall des Landahl Projekts am Walensee (Unterterzen) Anwendung. Damit verbunden ist jedoch die Einschränkung, dass dem Eigentümer durch die Vermietung nicht wirtschaftliche Nachteile erwachsen dürfen (vgl. Bundesgerichtsurteil der zweiten Kammer vom 15. Dezember 2005). Des weiteren sind Renditeversprechungen in Folge Nachfragemangels oft nicht einhaltbar.

Generell kann für die **nahe Zukunft** von drei weiteren möglichen Stossrichtungen ausgegangen werden:

(1) Eine **offensive Auslegung des Begriffs Betriebsstätte** würde hybride Beherbergungsmodelle zulassen; dies würde wenigstens kurz- bis mittelfristig ermöglichen, Investoren zu bedienen. Über ein im Kaufvertrag von Wohneinheiten integrierter Vermietungszwang kann der Bau kalter Betten verhindert werden, auch wenn hierzu zunächst auch eine Nutzungs-Nachfrage generiert werden muss (sprich Mieter finden, was in vielen Fällen nur zur Spitzensaison möglich ist).

(2) **Mittel- bis langfristige Aufhebung der Lex Koller**. Der Bundesrat hat den Auftrag zur Erstellung einer entsprechenden Vorlage erteilt. Eine Aufhebung der Lex Koller und der dadurch wahrscheinliche (ausländische) Nachfragedruck (insbesondere nach klassischen) Zweitwohnungen hat zur Folge, dass raumplanerisch explizit festgehalten werden muss, wie unser Land genutzt wird; ob durch Inländer oder Ausländer ist egal. Aus raumplanerischer Sicht ist eine optimale Nutzung derart anzustreben, dass sie den Wohlstand der Bevölkerung sichert. Wie diese definiert sein kann, wird in Kapitel 2.2 näher erläutert.

(3) Des weiteren sind **alternative rechtliche Grundlagen** für alternative Formen der Besicherung (insbesondere bei **fraktalen Modellen**) zu entwickeln (z.B. Nutzungsrechte, Aktien-Options-Modelle, usw.)

2.2 Räumliche Grenzen bezüglich Infrastruktur- und Servicemodell und deren Implikationen

2.2.1 Ausgangslage

Räumliche Grenzen bei der Entwicklung alternativer Infrastruktur- und Servicemodelle werden durch die **knappen Landreserven** in der Schweiz gesetzt. Zum einen gibt es derzeit eine **ungenügende Anzahl (grosser) zusammenhängende Landstücke**, welche insbesondere zur Entwicklung von (grösseren, und damit Skalenerträge generierender) Resorts und Ferienparks genutzt werden könnte. Allenfalls **vorhandenes Bauland** ist darüber hinaus in vielen Fällen **zu teuer**, um Beherbergungskonzepte (abgesehen von ungewollten Zweitwohnungen), unabhängig davon ob es sich hierbei um Hotels, Ferienparks, Resorts, usw. handelt, wirtschaftlich zu realisieren.

In Folge dessen werden bei vielen Hotelenerweiterungen und -umbauten derzeit aus verschiedenen Gründen auch Zweitwohnungen (Serviced apartments; bspw. Intercontinental Davos bzw. Stilli Park) realisiert, da durch teilweise Quersubventionierung aus dem

Zweitwohnungsbau die **Eigenfinanzierung verbessert** werden kann (akzeptable Loan to Value Ratio, welcher sodann in einen gesunden Kapitaldienst mündet). Dieses Modell ist jedoch wirtschaftlich nur beschränkt nachhaltig, da nicht bei jeder Investitionsetappe auch Zweitwohnungen realisiert werden können.

Alternativ, und dies zeigen etwa die Projekte von Orascom in Andermatt und von Landahl in Unterterzen, wird **Brache** aus einer früheren Nutzung (Militär in Andermatt, Industrie in Unterterzen) gezielt für solche Vorhaben genutzt.

2.2.2 Implikationen

Für alpine Destinationen wird es zentral sein, mit möglichst wenig Verlust an neuem Bauland möglichst viele Logiernächte auf dem Hintergrund möglichst grossen Investitionskapitals von aussen zu sichern (vgl. Ziel der Raumplanung, welches aus einer haushälterischen Nutzung der in der Schweiz knappen Ressource *Boden* besteht; der Konflikt beim Zweitwohnungsbau basiert in erster Linie darauf, dass leere Zweitwohnungen nicht von einer solchen haushälterischen Nutzung zeugen). Hierzu ist zunächst eine weitere **Attraktivierung von Destinationen** notwendig. **Neue Beherbergungsmodelle** müssten weiter in den **kantonalen Richtplänen** abgebildet werden und im gewünschten Fall Instrumente zu deren Förderung entwickelt werden. Die raumplanerische Strategie seitens des Bundes sollte vor allem daraus bestehen, dass primär Kantone handeln können und sollen. Auf Gemeindeebene ist darüber hinaus eine raumplanerische und auch ökonomische Vision notwendig, welche vor allem das **strategische Gleichgewicht zwischen den Kapazitäten verschiedener Beherbergungsformen** und ihrer räumlichen Zuordnung (zentral vs. peripher) definiert. Raumplanung ist in diesem Kontext deshalb stets auch Resultat eines optimalen Angebotsmixes.

Entscheidend für alle Reformen ist eine grundsätzliche **Neudefinition der Beherbergungsformen**. Es gibt bislang keine Formaldefinitionen von Beherbergungskonzepten, nicht einmal von Hotels, weshalb in Zukunft auch mehr auf die Form der Objekte und ihrer Bewirtschaftungsform und erst in zweiter Linie auf Eigentumsverhältnisse fokussiert werden sollte. Die Unterteilung in Hotellerie und Para-Hotellerie oder Hotellerie und Ferienwohnungen stammt aus den 60er Jahren und ist überholt. Die Unterscheidung in heisse Betten - kalte Betten, Hotel - Zweitwohnungen, Aufenthaltsort - Heimatort - Wohnort löst sich aufgrund unterschiedlicher Lebensmodelle ebenfalls auf.

Eine **neue Unterteilung** aus Sicht der **Eigentums- und Verfügungsgewalt** könnte etwa sein:

- **Nichtvermietete Wohneinheiten**; dieses Modell lässt dem Eigentümer die volle Verfügungsgewalt über die Wohneinheit;
- **Wohneinheiten mit beschränktem** (bsp. auf einzelne Wochen) **Vermietungszwang**, wobei der Vermietungszwang so zu interpretieren ist, dass die Wohneinheit auf einer von der Destination vorgegebenen Plattform zur Miete angeboten werden muss. Dieses Modell lässt dem Eigentümer während einer Mehrheit der Zeit die volle Verfügungsgewalt über eine Wohneinheit; es ist allerdings ein Optimum zwischen eigener Verfügung und Fremdverfügung, insbesondere während der Hochsaison zu finden.
- **Wohneinheiten** mit einer **grundsätzlichen Vermietungsaufgabe**, welche gegebenenfalls zeitlich begrenzt sein kann (bspw. die ersten zehn Jahre); während der Zeit mit Vermietungsaufgabe hat der Eigentümer kein Zugriffsrecht auf die Woh-

nung (ausser ebenfalls als Mieter oder gegebenenfalls während einer kurzen Zeit des Jahres), weshalb es sich hierbei um eine eindeutige Finanzinvestition handelt.

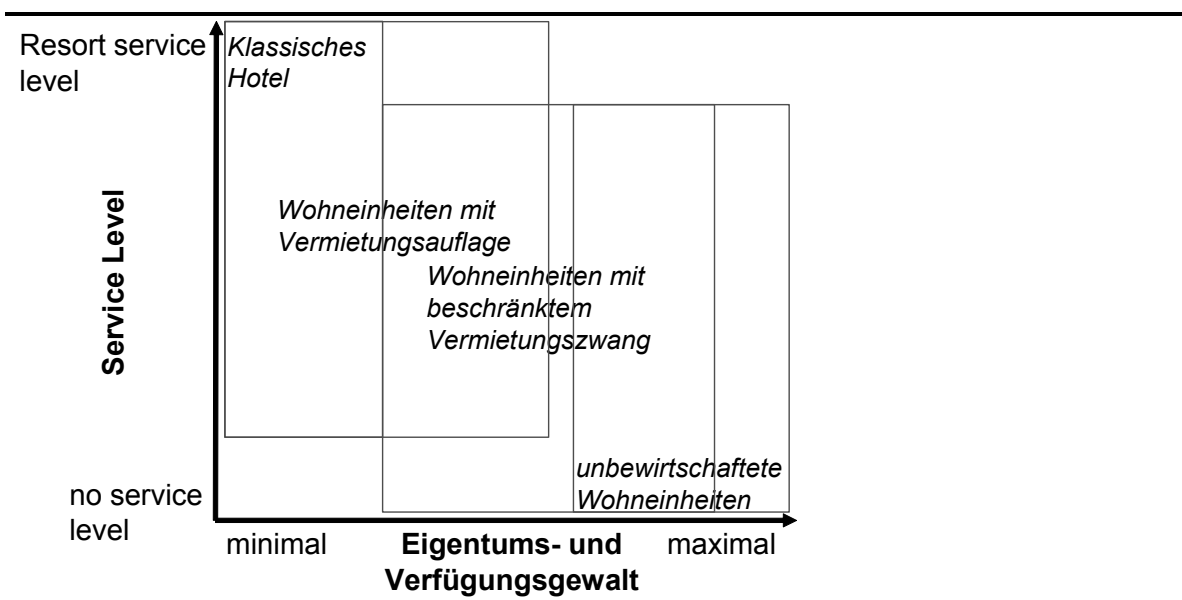
- **Fractional Ownership Modelle**, d.h. das Eigentum an Wohneinheiten ist fraktal. Eine maximale Auslastung kann dadurch erreicht werden, als solche Objekte an unterschiedliche Kundengruppen vermarktet werden (bspw. Wintersportler, Wanderer, Sommerfrischler, usw.), deren Beziehung untereinander eher komplementär und weniger substitutiv ist.

Neben dieser, auf die Eigentums- und Nutzungsart ausgerichtete Systematisierung, würde sich eine zweite Dimension der **Unterscheidung nach dem Service Level** anbieten. Eine mögliche Unterscheidung kann sein:

- **No-Service Level**, d.h. bestenfalls Facility Management
- **Low Service Level**, d.h. Facility Management plus Dienstleistungen bestehend aus Empfang und minimaler Beratung von Gästen (Reception und Concierge; i Sinne von Residential Services) sowie nach Gebrauch Rückversetzung der Wohneinheiten in den ursprünglichen Zustand (Reinigung, Erstellen Bereitschaft für Nachfolgekunden, usw.)
- **High Service Level**, d.h. Dienstleistungen wie bei Low Service Level plus sämtliche heute in **** und ***** Hotels angebotenen Dienstleistungen.
- **Resort Service Level**, d.h. Dienstleistungen entweder wie bei Low oder High Service Level (entsprechend dem angebotenen Komfortlevel) + über Übernachtungsbezogene Dienstleistungen hinausgehende Aktivitäts-Angebote wie bspw. Wellness/ Spa, Wintersport, usw.

Im Hinblick auf die wirtschaftliche und raumplanerische Zielsetzung sind aus Sicht der Destinationen Beherbergungsformen mit Mindest-Vermietungsaufgaben und möglichst hohem Servicegehalt (zur Schaffung von Arbeitsplätzen) bei der öffentlichen Planung zu bevorzugen. Eine mögliche adaptierte Strukturierung ist in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Mögliche adaptierte Strukturierung von Beherbergungstypen



Quelle: eigene Darstellung

Vor diesem Hintergrund könnten folgende beispielhafte **Typologien** und entsprechende **Zonierungsansätze** diskutiert werden:

- **Reine unbewirtschaftete Zweitwohnungen zu maximalem Preis verkaufen.** Diese Wohnungen sollten ausserhalb des Ortszentrums angesiedelt sein. Da sie voraussichtlich am wenigsten Wochen pro Jahr ausgelastet werden, generiert dies am wenigsten Verkehr in der Destination. Der Mehrertrag für das Recht, nicht vermieten zu müssen, sollte in einen Entwicklungsfond des Ortes fliessen. Aus diesem können Infrastrukturprojekte, Unterstützungsbeiträge für die Hotellerie oder Ablösesummen für überalterte Zweitwohnungsbestände bzw. deren Rückbau finanziert werden.
- **Wohnungen mit Vermietungszwang und Time-Share als Finanzierung neuer Beherbergungskapazitäten.** Diese Wohneinheiten können in den Zentren der Destinationen liegen. Dadurch, dass sie auf dem Markt sind, ist eine hohe Auslastung zu erwarten, was für Projekte in den Ortszentren sorgt. Diese Wohnungen bzw. Wohneinheiten können in unterschiedlichen Servicestandards und Preisniveaus, vom Low Cost Konzept bis zum teuren, flexiblen international verwertbaren Time-Share mit Vollservice Ressort-Charakter ausgebildet sein. Sollte ein Vermietungszwang nicht durchsetzbar sein, kann und muss der Dienstleistungsbetrieb innerhalb dessen sich eine Wohneinheit befindet, durch die nicht vermietenden Eigentümer auf Basis einer Leistungsvereinbarung abgegolten werden.

Abgesehen von den geltenden, rechtlichen Grundlagen sind folgende Hauptinstrumente denkbar für eine Umsetzung einer marktorientierten Beherbergungspolitik:

- **Zweitwohnungszertifikate.** Das Recht eine Wohnung zu besitzen und nicht vermieten zu müssen, müsste erkauf werden. Grundsätzlich sind zwei Systeme denkbar: Begrenzte Zahl von Kontingenten verbunden mit einer Versteigerung oder flexible Zahl verbunden mit einem Fixpreis.
 - Bei der fixen Zahl von Kontingenten würde sich diese nach dem nachhaltig, das heisst über 20 Jahre ausgelegten Volumen richten.
 - Ein Fixpreissystem könnte der Preis auf der Basis der Kosten für den Kauf und den Rückbau bestehender Zweitwohnungen ausgelegt sein.
- **Differenzierung von Kontingenten.** Kontingente werden derzeit nach dem first-come-first-serve Prinzip erteilt. Zusätzlich zu obigem System könnten zusätzlich Differenzierungen eingeführt werden, so etwa nach
 - Bodenbedarf Wohneinheit (m²)
 - Raumbedarf Wohneinheit (m³)
 - Bewohnungsrate (365 Tage in Betrieb = 100%)
 - ...
- **Schaffung neuen Baugrunds für bewirtschaftete Wohnformen.** Das bestehende eingezonte Land kann nur mit grossen Kosten für potentielle Investoren oder die öffentliche Hand für alternative, weniger wertintensive Verwendungen als den Bau von Wohneinheiten umgenutzt werden. Um eine "Flüssigkeit" des Marktes und ein Angebot für den Bau neuer, alternativen Beherbergungsformen bereit zu stellen, müssen Gemeinden ermächtigt werden, in Zentrumsnähe oder in optimal gelegenen Gebieten (z. B. schneesicher gelegene Gebiete) für bewirtschaftete Beherbergungsformen neues Land einzuzonen.
- **Fiskalische Anreize zur Incentivierung** insbesondere bewohnter Wohneinheiten. Die Nutzung von Wohneinheiten kann fiskalisch incentiviert werden bspw. über Erhöhung von Abgaben und Steuern für Wohneinheiten und anschliessender Vergünstigungen, wenn diese Wohneinheiten regelmässig genutzt werden. Eine Weiterentwicklung des Steuersystems in Richtung multipler Wohnstandortbesteuerung ist überlegenswert.

3 Zusammenfassende Thesen

Die wichtigsten Resultate und Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise werden nachstehend in Form von Thesen zusammengefasst.:

1. **Herstellung von Rechtssicherheit bezüglich Beherbergungsformen.** Es ist Rechtssicherheit herzustellen bezüglich unterschiedlicher Formen von Beherbergungen. Hierzu sind zunächst konsensuale Nominaldefinitionen notwendig (in einem ersten Schritt bezüglich Hotels bzw. was gehört zu einem Hotel; gegebenenfalls eben nicht nur Hotelzimmer, sondern Wohnraum; in einem zweiten Schritt sind hybride Formen zu definieren und einzugrenzen). Weiter sind sodann die rechtlichen Grundlagen zu schaffen, unter spezieller Berücksichtigung von (1) Investitionsschutz, (2) Besicherung, (inkl. Besicherung von geteiltem Eigentum und bei Vermietungsaufgaben), (3) Verfügungsgewalt, (4) Servicegrad. Perspektivisch ist auf eine Situation nach Aufhebung der Lex Koller zu fokussieren.
2. **Entwicklungs- und Geschäftsmodelle für Destinationen.** Für die Zeit nach der potentiellen Aufhebung der Lex Koller und der damit beschränkten raumplanerischen Bremse sind für Destinationen raumplanerische Entwicklungs- und Geschäftsmodelle mit folgenden Dimensionen zu entwickeln:
 - Investitionsform und Finanzierungsform
 - Geschäftsmodelle für
 - Betrieb und Finanzierung
 - Vermarktung und Besitz/ Eigentum (Fremdnutzung vs. Eigennutzung)
 - Sicherung von Renditen und damit Investitionsanreizen
 - Erneuerungskosten (bspw. unterschiedliche steuerliche Handhabung bei unterschiedlichen Nutzungsmodellen)
 - Wert für Eigentümer (Eigentum (finanziell) vs. Nutzung (ideell))
3. Basierend auf den Definitionen aus These 1 und 2 sind darüber hinaus für die Destinationen **Umsetzungsinstrumente** folgenden Inhalts zu entwickeln:
 - **Recycling von gefrorenen Betten.** Die zunehmende Zahl wenig oder nicht mehr genutzter Zweitwohnungen sind einer verbesserten Nutzung zuzuführen. Erste mögliche Stossrichtungen zur Schaffung entsprechender Voraussetzungen könnten bestehen aus: (1) Standard Renovationsprogramme (bspw. co-finanziert durch Bergbahnen), (2) Beeinflussung Erbgänge bei alten Wohnungen (bspw. Rückkauf mittels eines Fonds, welcher durch Einlagen bei Neubauten geöffnet wird), (3) allenfalls Beschränkung der Nutzungsdauer generell auf bspw. 50 oder 99 Jahre (und damit kein Landverkauf mehr sondern nur mehr Landvergabe im Baurecht). Mit dem letzten Punkt würde auch der Dynamik der Beherbergungsformen Rechnung getragen, welche sich zwischen den Generationen immer wieder verändern.
 - **Verfügbar Machung von Land im Verbund mit einem Bestimmungsgrund.** Destinationen sollten im Sinne einer Tourismus-Melioration vermehrt grössere und zusammenhängende Landflächen anbieten können und hierfür gleichzeitig einen grundsätzlichen Bestimmungsgrund bezüglich Nutzungs- und Verfügungsgewalt (vgl. Kapitel 2.2.2) festlegen. Das wesentlichste Instrument hierfür basiert auf einer Zonierung entsprechend der unter Punkt 1 erwähnten Nominaldefinitionen.
 - **Marktentwicklung Käufer.** Die internationale Nachfrage nach Immobilien ist zu Gunsten der Destinationsentwicklung zu attraktivieren und zu steuern. Finanzinvestoren ohne emotionalen Bezug zu Objekten und Wohneinheiten (und allenfalls eigener Nutzung) ist gegenüber Käufern mit einem potentiellen emotionalen Bezug und eigener Nutzungsabsicht Vorrang zu geben. Hierzu sind standardisierte Steuerungsinstrumente und -prozesse sowie Entscheidungshilfen zu schaffen.
 - **Marktentwicklung Mieter.** Für neue/ hybride Beherbergungsangebote sind die Vermarktungswerkzeuge der Destinationen in Richtung *Verkauf eines Aufenthalts* weiterzuentwickeln. Hierzu sind gegebenenfalls zentrale Dienstleistungen weiter auszubauen (bspw. Facility Management, Receptions- und

Concierge Dienstleistungen, u.a.), um in einer Destination insgesamt vermehrt einen Resortansatz zu verfolgen. Hierzu sind standardisierte Steuerungsinstrumente und -prozesse sowie Entscheidungshilfen zu schaffen.

4 Quellen

4.1 Dokumente und Online Quellen

ARDA (American Resort Development Association (2002). *The Timeshare Industry Resource Manual*. Washington, DC: American Resort Development Association.

Asawanipont, Y. (2007). Time Share takes off in Asia. *The Nation* (Thailand), May 29, 2007.

Bieger, Th. und Ch. Laesser (2007). Neue Geschäftsmodelle im Beherbergungsbereich - Konsequenzen für die Behandlung des Zweitwohnungsbaus in der Raumplanung. St. Gallen: IDT (unveröffentlicht).

Carty, P. (1995). Timeshare Comes of Age. *Accountancy*, 115(1218): 44-46.

Challapalli, S. (2004). Have time-share, will travel is new credo. *Businessline* (Chennai), January 8, 2004.

Hovey, M. (2002). Is timeshare ownership an investment product? *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2): 141-160.

Inbakaran, R. und M. Jackson (2005). Understanding resort visitors through segmentation. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1): 53-71.

Lazar, J. und W. Hobson (2002). Private residence clubs: A new concept for second home ownership. *Journal of Leisure Property*, 2(2): 105-120.

McNeil, K.R. und E. J. Ragins (2005). Staying in the spa marketing game: Trends, challenges, strategies and techniques. *Journal of Vacation Marketing*, 11(1): 31-39.

Pfäffli, R. (2004). Teilnutzungsrecht an Immobilien/ Time Sharing/ Pagameno-Modell. *Immobilien*, 71(8): 29-31.

Weinert, R., Ch. Laesser und P. Beritelli (2007). Customer value of second home ownership. ANZMAC Conference paper, Dunedin NZ.

4.2 Teilnehmer des Workshops vom 01. Juni 2007 in Bern (alphabetisch nach Institution)

Amt für Wirtschaft u. Tourismus des Kantons Graubünden; Marcus Gschwend

Amt für Statistik des Kantons Freiburg; Reto Messikommer

Bundesamt für Raumentwicklung, Leiter Siedlung und Landschaft; Fred Baumgartner

Bundesamt für Statistik, Sektionschefin Tourismus; Dr. Anja Simma

Dep. für Volkswirtschaft u. Raumentwicklung des Kt. Wallis, Regierungsrat; Jean-Michel Cina

Duchosal-RFF SA, CEO; Philippe Lathion

EPS Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Geschäftsführer; Dr. Jürgen Wernekinck

Geissmann Rechtsanwälte, Dr. Hanspeter Geissmann

Hotel & Tourismus Revue, Redaktor; Dr. Karl Josef Verding

Hotelleriesuisse, Leiter Wirtschaft- und Sozialpolitik; Thomas Allemann

Interhome AG, CEO; Simon Lehmann

IDT-HSG, Vize-Direktor; Dr. Pietro Beritelli

IDT-HSG, Direktor; Prof. Dr. Thomas Bieger

IDT-HSG, Vize-Direktor; Prof. Dr. Christian Laesser

KPMG; Nicolas Cottier

Staatssekretariat für Wirtschaft, seco, Stv. Leiter Ressort Tourismus; Dr. Karl Koch

Schweiz Tourismus; Rafael Enzler

Schweizer Tourismusverband, Bereichsleiterin Angebotsentwicklung; Mila Trombitas

Schweizer Tourismus-Verband, Direktor; Mario Lütolf

Schweizer Reisekasse Reka; Vize-Direktor; Roland Lyman

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit; Hans Nanzer

Walliser Kantonalbank, Fondé de pouvoir, conseiller juridique; Grégoire Luyet

Weisse Arena Gruppe AG; CEO; Reto Gurtner