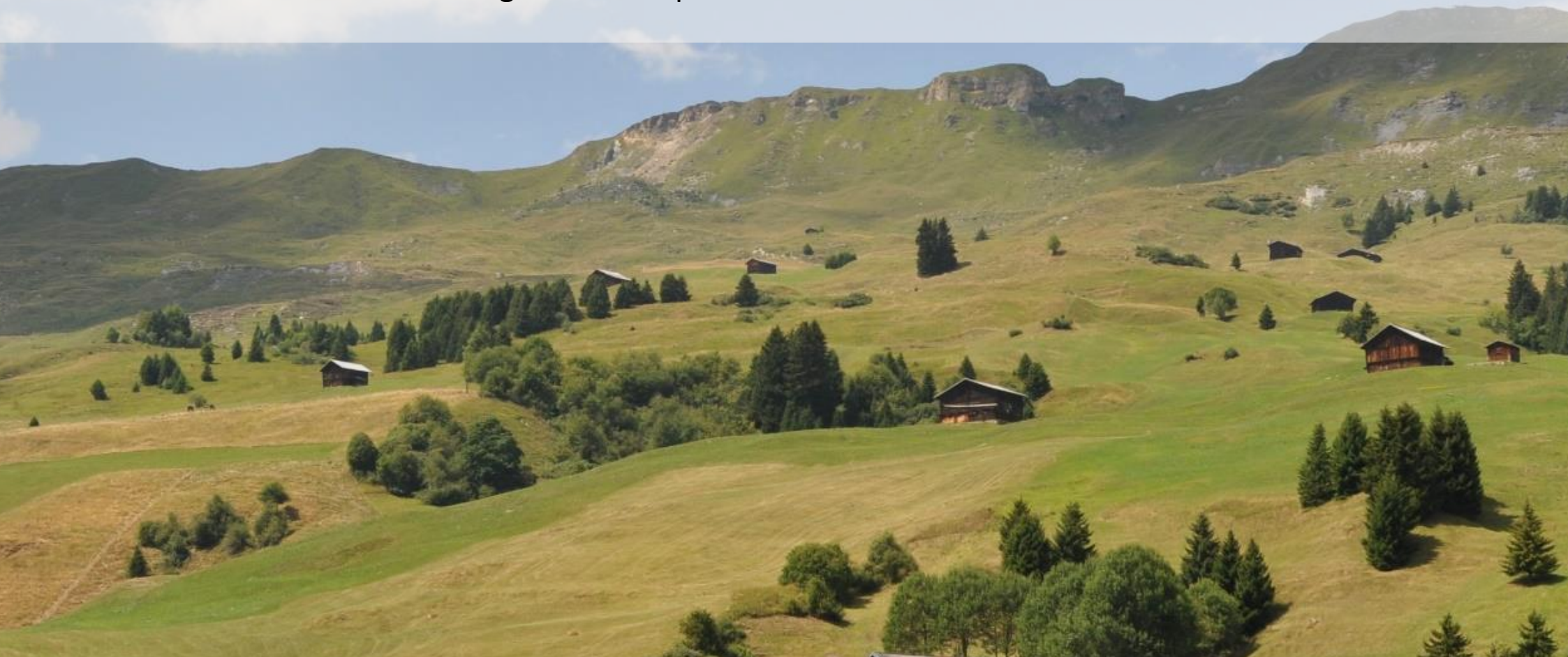


# **Ansiedlung von Hotels in „Destinationen mit Entwicklungspotenzial“**

Prozess der Standortentwicklung am Fallbeispiel der Val Lumnezia in der Surselva



Herausgeber Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Gemeinde Lumnezia (Auftraggeber)  
Innoinvest AG (Auftraggeber für den Teil 3 des Dokuments)

*Unterstützt durch das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO  
Direktion für Standortförderung, Tourismus*



Bearbeitung conim ag, Zug  
Surselva Tourismus AG  
Projektleitung: Urs Keiser, conim ag

Projektgruppe Die Arbeiten im Projekt wurden anlässlich verschiedener Workshops und Besprechungen diskutiert. Dabei waren in unterschiedlicher Zusammensetzung folgende Personen involviert:  
Daniel Blumenthal, Hotel Mira Val  
Duri Blumenthal, Gemeindepräsident Lumnezia  
Josef Brunner, Bergbahnen Obersaxen AG/Piz Mundaun AG  
Marcus Caduff, VR-Präsident Surselva Tourismus AG  
Oscar Caduff, Oscar Caduff Immobilien AG  
Michael Cafilisch, Leiter Tourismusentwicklung, AWT Graubünden  
Gioni Capaul, Gemeindevorstand Lumnezia  
Urs Giezendanner, Regionalentwickler Regiun Surselva  
Roland Huber, Geschäftsführer Surselva Tourismus AG  
Rolf Traxler, Innoinvest AG

Veröffentlichung Dezember 2015

Titelbild Quelle: Innoinvest AG

*Das vorliegende Dokument dient dem Gemeindevorstand Lumnezia als Grundlagendokument für die Umsetzung der Standortentwicklung Lumnezia. Es zeigt die Sicht der Akteure im Jahre 2015. Die Entwicklung wird periodisch überprüft. Das vorliegende Dokument wird entsprechend an die sich ändernden Bedürfnisse und Gegebenheiten angepasst und ergänzt.  
Haftungsausschluss: Die Inhalte des vorliegenden Dokuments sind als indikativ zu betrachten und daher rechtlich unverbindlich.*

Wie ist das  
Dokument  
zu lesen

- Der vorliegende Leitfaden dient als Informationsquelle und Orientierungshilfe.
- Der Teil 1 des Dokuments zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze für periphere gelegene Destinationen auf.
- Die Teile 2 bis 4 skizzieren die Standortentwicklung und die Ansiedlung von Hotels am Beispiel der Val Lumnezia. Das Fallbeispiel baut auf dem Teil 1 des Dokuments auf, kann aber unabhängig davon gelesen werden.

Umgang mit Quellen/  
Glossar

Um den Lesefluss zu verbessern wird auf die Angabe von Quellen im Text verzichtet. Das Quellenverzeichnis und Quellenangaben zu statistischen Daten sowie ein Glossar mit verwendeten Begriffen befinden sich in der Anlage.

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	4
<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Die Val Lumnezia</b> .....	8
<b>Teil 1 – „Peripher gelegene Destinationen“: Herausforderungen und Lösungsansätze</b> .....	9
1.1 Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf Hotelprojekte .....	10
1.2 Entwicklungsfunktion eines Hotelprojektes für eine Destination .....	12
1.3 Finanzierung von Hotelprojekten .....	15
1.4 Modell für „peripher gelegene Destinationen“ .....	17
1.5 Standortentwicklung als Umsetzungsinstrument .....	22
1.6 Projektmanagement als Schlüssel zum Erfolg .....	25
<b>Teil 2 – Fallbeispiel Lumnezia: Analyse und Erkenntnisse</b> .....	26
2.1 Geplante Hotelprojekte: Hotel Vella in Vella .....	27
2.2 Geplante Hotelprojekte: Hotel Mira Val in Cumbel .....	31
2.3 Stärkung der Beherbergung .....	33
2.4 Analyse der heutigen Situation .....	36
2.5 Positionierung und Ziele der Val Lumnezia .....	42
2.6 Handlungsfelder der Standortentwicklung .....	47
<b>Teil 3 – Fallbeispiel Lumnezia: Zentrale touristische Angebote</b> .....	51
3.1 Ausgangslage .....	52
3.2 Angebotsstruktur, Standorte und Synergiepotenziale .....	53
3.3 Finanzplanung „Wasser & Erlebnis“ und Parkierung .....	58
3.4 Organisation, Trägerschaft und Finanzierung .....	61
<b>Teil 4 – Fallbeispiel Lumnezia: Umsetzung der Standortentwicklung</b> .....	63
<b>Teil 5: Schlussbetrachtung</b> .....	67
<b>Anlage</b> .....	69

## Vorwort

### Warum ein Leitfaden?

Der Schweizer Tourismus im Alpenraum steht vor grossen Herausforderungen und der Wettbewerb mit den alpinen Destinationen im nahen Ausland verschärft sich weiter. Die bereits schwierigen Rahmenbedingungen des Tourismus haben sich in jüngster Vergangenheit akzentuiert:

- **Lex Weber:** Mit der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative ist der Bau von neuen Ferienwohnungen in der Schweiz kaum mehr möglich. Der Entwicklungsmotor „Bau und Verkauf von Zweitwohnungen“ fällt weg. Touristische „peripher gelegene Destinationen“, die traditionell oft über einen hohen Anteil an Zweitwohnungen verfügen, verlieren dadurch einen wichtigen Wirtschaftszweig. Durch den Wegfall von Querfinanzierungen über Zweitwohnungen erschwert sich zudem die Ansiedlung von neuen Hotels.
- **Auflösung der fixen Euro-Untergrenze:** Der starke Franken verschlechtert die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Exportbranche Tourismus zusätzlich. Dies bekommen vor allem kleinere Hotelbetriebe und solche ohne klares Profil zu spüren.

***Der Druck auf den Strukturwandel in den Schweizer Alpenregionen wird sich mittelfristig weiter verschärfen.***

### Begriffsdefinition „peripher gelegene Destination“

„Peripher gelegene Destinationen“ (Destinationen mit zu entwickelnden Potenzialen) stehen hier als Gegensatz zu „Top-Destinationen“ wie Davos, St. Moritz oder Zermatt. Aus regionalwirtschaftlicher und touristischer Sicht handelt es sich um geographisch-topographisch abgrenzbare Räume, deren wirtschaftliche Überlebensfähigkeit mittel- und längerfristig gefährdet ist:

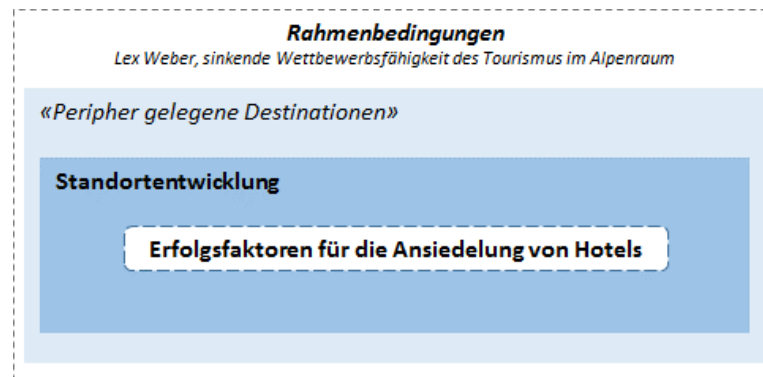
Tendenziell strukturschwache Regionen im Alpenraum sind von der (neuen) Situation besonders stark betroffen. Mit Fokus auf die **Schaffung von „warmen Betten“ durch die Ansiedlung von Hotels** sind dabei unter anderem folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Es sind **„besondere Beherbergungsprojekte“** zu realisieren, die zur Positionierung der Destination passen und einen unmittelbaren Bezug zur Landschaft sowie den Bewohnern und deren Geschichte haben.
  - **Die anzusiedelnden Hotels gehen bezüglich Angebot, Vermarktung, Betrieb und Finanzierung neue Wege**, die nachhaltig operierende Investoren überzeugen. Neue Hotelprojekte bedürfen innovativer Lösungen im Bau, im Betrieb und in der Finanzierung.
  - **Die Ansiedlung eines Hotels ist Teil der Entwicklung einer Destination und in einen Verbund von starken und gemeinsamen Interessen eingebunden**, was ein gemeinsames Handeln erst ermöglicht. Kooperationen zwischen den relevanten Akteuren vor Ort (unter anderem Gewerbe, Landwirtschaft, Zweitwohnungsbesitzer, touristische Akteure) und die Nutzung der daraus resultierenden Synergien sind ein wichtiger Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg des Vorhabens.
- 
- Negative Entwicklung der Wertschöpfung und Beschäftigung, ungünstige Entwicklung der Altersstruktur und Abwanderung. Abbau von Leistungen der Grundversorgung (Schulen, Lebensmittelgeschäfte, Restaurants, medizinische Versorgung).
  - Rückläufige Logiernächte, Schliessung von Hotelbetrieben.

**Absicht des Dokumentes** Absicht des vorliegenden Leitfadens ist es, möglichst konkret aufzuzeigen, wie und unter welchen Voraussetzungen **die wirtschaftlichen Perspektiven einer „peripher gelegenen Destination“ nachhaltig verbessert werden können.**

**Fokus und Begrenzungen** Der Fokus des Dokumentes liegt auf der Ansiedlung von Hotels in „peripher gelegenen Destinationen“, eingebettet in den Prozess der Standortentwicklung. Der Entwicklungsprozess wird von den relevanten Akteuren vor Ort initiiert und getragen.

**Abb.: 1 Fokus des Leitfadens**



Quelle: conim ag

**Fallbeispiel Lumnezia** Die Gemeinde Lumnezia (Surselva, Kanton Graubünden) baut auf den Tourismus als Pfeiler einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung. Auf dem Perimeter der Gemeinde sind derzeit verschiedene Hotelprojekte in Planung.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Ansiedlung eines Hotelprojektes ist dessen Einbettung in den Prozess der Standortentwicklung des Tals.

Die Ansiedlung von Hotels übernimmt dabei sowohl eine **touristische als auch eine gesamtwirtschaftliche Entwicklungsfunktion.**

Es geht dabei insbesondere um die strategischen, organisatorischen und finanziellen Erfolgsfaktoren eines Ansiedlungsprojektes und dessen Einbettung in die Destination.

Ein besonderes Augenmerk gilt nachhaltig wirkenden Kooperations- und Finanzierungsmodellen. Technische Aspekte wie die Richt- und Zonenplanung/Bewilligungen sind nicht Fokus des Leitfadens.

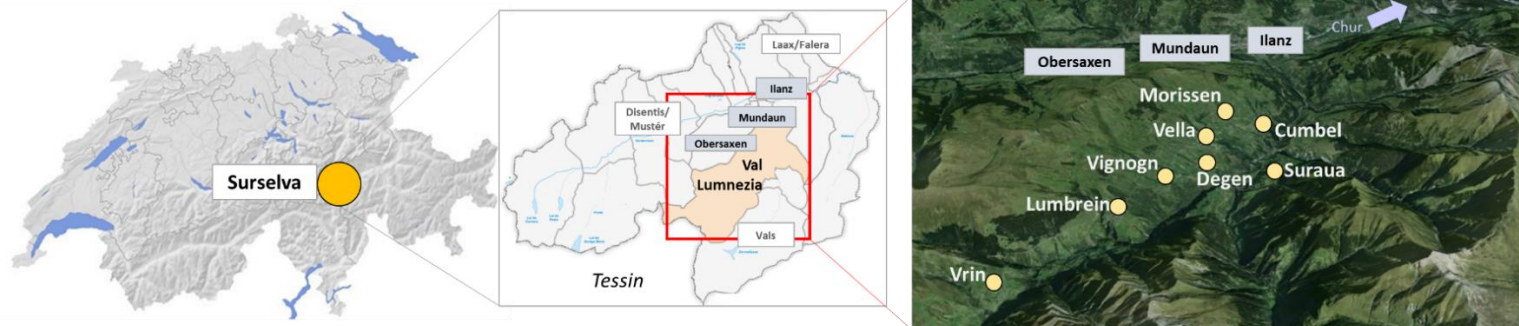
Das vorliegende Dokument versteht sich als Orientierungshilfe in einer komplexen und dem stetigen Wandel unterliegenden Thematik. Die Inhalte sind indikativ und rechtlich unverbindlich. Das Dokument präsentiert den aktuellen Stand der Diskussion und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Potenzielle Investoren und weitere Akteure der geplanten Hotelprojekte werden sich nur dann nachhaltig im Tal engagieren, wenn klare Vorstellungen und Ideen über die Entwicklung der Val Lumnezia bestehen. Gleichzeitig müssen die geplanten Ansiedlungsprojekte zu den Besonderheiten des Tals und dessen touristischer Positionierung passen.

Zielgruppen des Dokuments	Das Dokument richtet sich einerseits an die relevanten Akteure in der Val Lumnezia: Politische Entscheidungsträger, Projektentwickler und Investoren, touristische Akteure vor Ort, Einwohner und Zweitwohnungsbesitzer. Es dient als <b>Planungshilfe und Entscheidungsgrundlage</b> für die Umsetzung der Standortentwicklung der Gemeinde und der Ansiedlung der geplanten Hotelprojekte.	Das Dokument richtet sich ausserdem an die gleiche Zielgruppe in anderen „peripher gelegenen Destinationen“. Die relevanten Akteure erhalten im Sinne einer <b>Orientierungshilfe</b> Einblick in ein Modellvorhaben, das aufzeigt, wie mit der Herausforderung des Baus und der Finanzierung eines Hotels in einer „peripher gelegenen Destination“ grundsätzlich umzugehen ist. Das Fallbeispiel Lumnezia steht dabei stellvertretend für vergleichbare Ansiedlungsprojekte in anderen Regionen.
Inhalt des Leitfadens	Der Leitfaden umfasst <b>fünf voneinander abhängige Teile</b> . Der <b>erste Teil</b> befasst sich im Sinne eines Überblicks mit den Auswirkungen der Lex Weber auf den Tourismus im Schweizer Alpenraum, den Erfolgsvoraussetzungen für „peripher gelegene Destinationen“ mit Fokus auf die Ansiedlung von Hotelprojekten und dem Prozess, den Inhalten und der Methodik der Standortentwicklung. In einem <b>zweiten Teil</b> wird die Standortentwicklung am Fallbeispiel des Val Lumnezia dargestellt. Dabei werden auch die geplanten Hotelprojekte und ihre Einbettung in die Standortentwicklung vorgestellt.	In einem <b>dritten Teil</b> werden zur Eigenheit des Tals und dessen Positionierung passende zentrale touristische Angebote diskutiert und Wege skizziert, wie und in welcher Form diese Angebote unter optimaler Nutzung der Synergien zu den geplanten Hotelprojekten und zum bereits bestehenden touristischen Angebot realisiert und finanziert werden können. <b>Teil 4</b> thematisiert die Umsetzung der Standortentwicklung. Im <b>Teil 5</b> werden die wichtigsten Erkenntnisse der Standortentwicklung der Val Lumnezia im Sinne einer Schlussbetrachtung reflektiert.

## Die Val Lumnezia

Lage **Abb.: 2 Lage Val Lumnezia**



Quelle: Wikipedia, Google Earth, Darstellung conim ag

- Ausgangslage**
- Die Val Lumnezia ist ein weites Tal in der Surselva. Aus dem Zusammenschluss der Gemeinden Vrin, Lumbrein, Vignogn, Degen, Cumbel, Vella, Morissen und Suraua entstand im Januar 2013 die Gemeinde Lumnezia.
  - Die ökonomische Grundlage bilden die **Landwirtschaft**, der **Tourismus** und das **lokale Gewerbe**. Die Landwirtschaft und das Handwerk verlieren als Existenzgrundlage zunehmend an Bedeutung. Die Dörfer sind von der **Abwanderung** betroffen.
  - Die touristische Entwicklung des Tals **basier**te **hauptsächlich auf dem Zweitwohnungsbau**. Die Gemeinde verfügt über einen Zweitwohnungsanteil von über 60%. In der Vergangenheit gelang es nur ungenügend, eine stabile Tourismuskultur mit von den relevanten Akteuren getragenen Zielen und Strategien aufzubauen.
  - Es gibt bestehende, bewirtschaftete Beherbergungen, die in verschiedener Hinsicht Optimierungspotenzial aufweisen.
  - Die Gemeinde Lumnezia ist mit den typischen Herausforderungen einer „peripher gelegenen Destination“ konfrontiert (vergleiche Teil 1).
  - Die Gemeinde Lumnezia baut auf den **Tourismus als Pfeiler einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung** des Tals, unter Einbezug der Landwirtschaft und des lokalen Gewerbes:
    - Auf dem Perimeter der Gemeinde sind derzeit **zwei Hotelprojekte in Planung beziehungsweise in Realisierung**. Ein weiteres Projekt wurde von den Initianten zurückgestellt. Nach der Annahme der Zweitwohnungsinitiative haben die Herausforderungen der Finanzierung der Projekte markant zugenommen.
    - Der Gemeindevorstand sieht die Ansiedlung der Hotelprojekte nur dann als möglich an, wenn die Projekte in einen **Prozess der Standortentwicklung** eingebettet sind.
  - Das Fallbeispiel Lumnezia wird in den Teilen 2 bis 4 des Dokuments diskutiert.





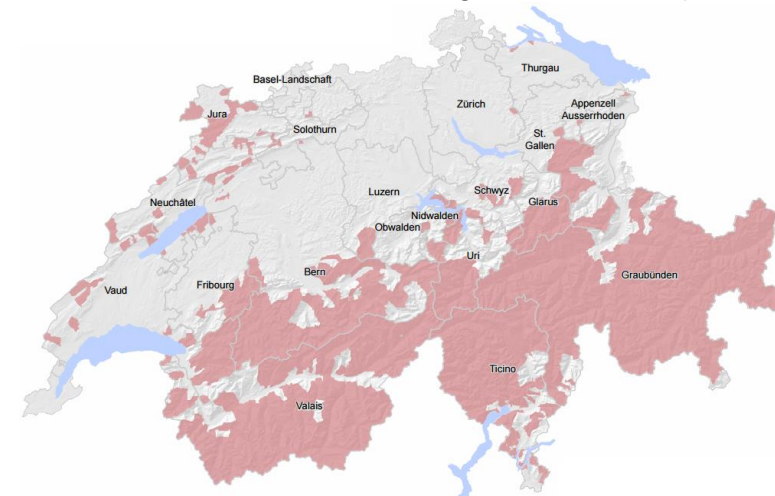
## Teil 1 – „Peripher gelegene Destinationen“: Herausforderungen und Lösungsansätze

- 1.1 Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf Hotelprojekte
- 1.2 Entwicklungsfunktion eines Hotelprojektes für eine Destination
- 1.3 Finanzierung von Hotelprojekten
- 1.4 Modell für „peripher gelegene Destinationen“
- 1.5 Standortentwicklung als Umsetzungsinstrument
- 1.6 Projektmanagement als Schlüssel zum Erfolg

## 1.1 Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf Hotelprojekte

**Lex Weber** Die Zweitwohnungsinitiative (Lex Weber) kann als die wichtigste neue Gesetzgebung der letzten Jahre für die touristische Entwicklung im Alpenraum bezeichnet werden. Sie stellt auch einen Wendepunkt für die Finanzierung von Hotelprojekten dar. Infolge der Lex Weber dürfen in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20% neue Wohnungen nur bewilligt werden, wenn sie als Erstwohnung oder als touristisch bewirtschaftete Wohnung genutzt werden. Der Bau und der Verkauf von klassischen Zweitwohnungen werden dadurch in den meisten alpinen Destinationen verunmöglicht (vergleiche nebenstehende Abbildung).

Abb.: 3 Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20% (rot markiert)



Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung (2014)

### Implikationen für die Regionalwirtschaft

- Im Jahr 2010 gab es rund 315'000 Zweitwohnungen im Schweizer Alpenraum.
- Im Zeitraum zwischen 2000 und 2010 wurden jährlich knapp 4'000 Zweitwohnungen neu erstellt. Das dadurch ausgelöste jährliche Investitionsvolumen betrug durchschnittlich CHF 1.9 Milliarden, davon CHF 1.2 Mrd. in den von der Zweitwohnungsinitiative betroffenen Gemeinden.
- 2010 wurde mit den Zweitwohnungen (Investitionen und Nutzung) im Alpenraum insgesamt gut CHF 8 Mrd. umgesetzt, was einer Wertschöpfung von ca. CHF 6.4 Mrd. entspricht.

- Der Wirtschaftszweig „Zweitwohnungen“ (Investitionen und Nutzung) entspricht rund 6% des regionalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Schweizer Alpenraum, wovon rund 75'000 Arbeitsplätze abhängig sind.

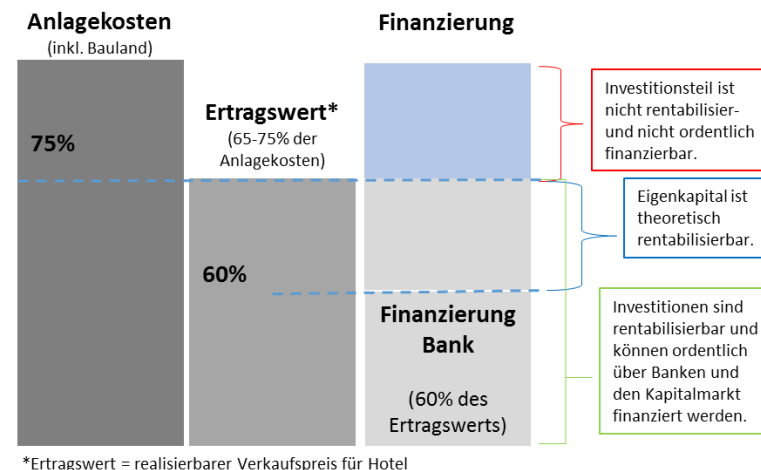
### **Der Bau und Verkauf von Zweitwohnungen haben ihre Entwicklungsfunktion für den Tourismus im Alpenraum verloren.**

Die neue Situation stellt vor allem „peripher gelegene Destinationen“ mit ihrem traditionell hohen Anteil an Zweitwohnungen und einem Mangel an alternativen wirtschaftlichen Optionen vor grosse Herausforderungen.

Implikationen für neue Hotelprojekte

- Bei der Realisierung von klassischen Hotels im Alpenraum besteht meist eine Finanzierungslücke beziehungsweise eine Differenz zwischen dem Ertragswert (rentabilisierbare Investitionen, die über Banken und am Kapitalmarkt finanzierbar sind) und den Anlagekosten.
- Vor der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative wurde die Finanzierungslücke oft durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen (Querfinanzierung) geschlossen.
- Das Modell „Querfinanzierung“ hatte seit der Jahrtausendwende konstant an Bedeutung gewonnen:
  - Im Zeitraum 2000 bis 2005 betrug die Summe der Querfinanzierung für neue Hotels in der Schweiz rund CHF 11 Mio.
  - Von 2010 bis 2012 (Annahme der Zweitwohnungsinitiative) betrug das Total der Querfinanzierung von realisierten Hotelprojekten rund CHF 102 Mio. Zudem waren bei noch nicht realisierten Hotelprojekten Querfinanzierungen im Umfang von rund CHF 120 Mio. geplant.
  - Durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative fällt die Querfinanzierungsoption weg.

Abb.: 4 Typische Finanzierung von klassischen Hotelprojekten



\*Ertragswert = realisierbarer Verkaufspreis für Hotel

Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser und Partner

**Die Herausforderung für Ansiedlungsprojekte besteht darin, Wege zu finden, wie die Anlagekosten reduziert und der Ertragswert des Hotels erhöht werden kann, damit das geplante Projekt rentabilisierbar und ordentlich finanzierbar wird.**

Wendepunkt für den Alpenraum

Die neue rechtliche Situation seit der Annahme der Initiative hat weitreichende Konsequenzen für „peripher gelegene Destinationen“.

Abb.: 5 Konsequenzen der Zweitwohnungsinitiative für "peripher gelegene Destinationen"

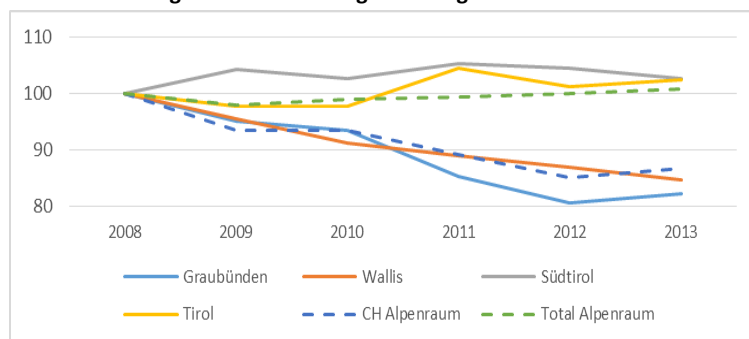
	Annahme der Zweitwohnungsinitiative	
	Bisher	Heute
Regionalwirtschaftliche Entwicklung	Bau und Verkauf von Zweitwohnungen als <b>wichtiger Entwicklungsmotor</b>	Bau und Verkauf von Zweitwohnungen nicht mehr möglich; <b>Bedarf an wirtschaftlichen Optionen</b>
Neue Hotelprojekte	Bau und Verkauf von Zweitwohnungen als <b>wichtige Finanzierungsquelle</b>	<b>Bedarf an neuen Betriebs- und Finanzierungsoptionen für Hotelprojekte</b>

Quelle: conim ag

## 1.2 Entwicklungsfunktion eines Hotelprojektes für eine Destination

Der Tourismus in Berggebieten steht unter Druck. Die Hotelübernachtungen in den Schweizer Berggebieten gingen bei einer stabilen Entwicklung im gesamten Alpenraum seit 2008 durchschnittlich um 14% zurück. Die Logiernächte im Tirol und Südtirol nahmen im gleichen Zeitraum leicht zu.

Abb.: 6 Entwicklung der Übernachtungen in ausgewählten Destinationen



Quelle: BAK Basel, verschiedene statistische Ämter, Darstellung conim ag

Der Hauptgrund für den Rückgang der Hotelübernachtungen ist der Rückgang des traditionellen Wochenferiengeschäfts aus den ausländischen Quellmärkten der Schweizer Alpendestinationen.

Die Durchschnittspreise im Gastgewerbe (Hotels, Pensionen, Gasthäuser, Bar und Restaurants) waren in der Schweiz im Jahr 2012 durchschnittlich 34% höher als in den umliegenden Ländern. Auch die Baukosten waren im Jahr 2012 in den Nachbarländern tiefer als in der Schweiz (-13% in Deutschland, -14% in Frankreich, -54% in Italien und -31% in Österreich).

Der derzeit starke Schweizer Franken verschärft die Kostenunterschiede zusätzlich.

**Die Schweizer Hotellerie ist auf Märkten mit ausgeprägtem Preiswettbewerb (unter anderem Deutschland, Benelux) kaum wettbewerbsfähig. Es können nur Nischenmärkte bedient werden.**

Konsequenzen für die Hotellerie und die Region. **Der Strukturwandel verschärft sich.** Kleine und mittlere Beherbergungsbetriebe (<50 Betten) leiden überproportional stark unter dem Kostendruck und sind als Einzelbetriebe nur in Ausnahmefällen wirtschaftlich überlebensfähig. Die Abnahme von kleineren Betrieben in den letzten Jahren bei ungefähr gleicher Bettenzahl im Schweizer Alpenraum ist Ausdruck der Strukturveränderung.

**Fehlende Innovationen.** Da viele Hotels mit dem Betrieb zu wenig verdienen, fehlen die finanziellen Mittel für Investitionen in innovative und werterhaltende Produkte. Das Angebot verliert an Attraktivität. Die finanzielle Situation der Betriebe und deren Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern sich dadurch weiter. Zahlreiche Hotels stecken in einem Teufelskreis aus jahrelangem Investitionsrückstau, sinkender Rendite und wachsender Verschuldung.

**Weniger Wertschöpfung, Verschwinden von Arbeitsplätzen und Abwanderung.** Der Rückgang der Investitionen und Gästefrequenzen führt zu einem Verlust an Wertschöpfung im Tourismus und den verwandten Branchen (unter anderem Gewerbe, Bau, Detailhandel). Es verschwinden Arbeitsmöglichkeiten für die lokale und regionale Bevölkerung. Aus Mangel an Perspektiven vor Ort verschärft sich die Abwanderung (vor allem junger Menschen). Der Alpenraum leidet an einer Überalterung.

Der internationale Wettbewerb wird zunehmen, verbunden mit der Gefahr einer weiter sinkenden Nachfrage aus den heutigen Quellmärkten (unter anderem Schweiz und Deutschland). Die zu erwartenden extremen Wettersituationen, insbesondere der Schneemangel, intensivieren die Herausforderungen zusätzlich.

<p>Herausforderungen von „peripher gelegenen Destinationen“</p>	<p>„Peripher gelegene Destinationen“ sind mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Angebot ist aus Gästesicht austauschbar und unterscheidet sich nicht von jenem in anderen Destinationen.</li> <li>▪ Die touristische Angebotsstruktur ist fragmentiert und nicht auf die Zielmärkte ausgerichtet.</li> <li>▪ Den bestehenden Beherbergungsbetrieben fehlt die kritische Grösse für einen wirtschaftlich rentablen Betrieb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenige Destinationen sind für Tagesgäste wirklich geeignet. Das Angebot in den Sommermonaten und in der Nebensaison ist wenig attraktiv. Zudem fehlen Schlechtwetterangebote.</li> <li>▪ Die verfügbaren Mittel zur effektiven Vermarktung der Destinationen sind vergleichsweise bescheiden.</li> <li>▪ Aus Gründen fehlender Ressourcen (Zeit, Geld) kann die touristische Weiterentwicklung der Destination nur in Zusammenarbeit mit externen Partnern erfolgen.</li> </ul>
<p>Wege aus der Krise</p>	<p>Die Herausforderungen der Alpendestinationen in der Schweiz sind hinlänglich bekannt. Die abnehmende preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft ist ein Dauerthema.</p> <p>In den Diskussionen geht jedoch oft unter, dass zahlreiche Pioniere den Schweizer Tourismus gross gemacht und auf relativ kleinem Raum das vielfältige Angebot hervorgebracht haben, das die Schweiz heute von vielen anderen Tourismusländern unterscheidet. Nach wie vor führen viele Betriebe diese Tradition erfolgreich weiter.</p>	<p>Es wurden in der Vergangenheit zahlreiche Leitfäden, Studien und Konzepte zur Sicherung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolges erarbeitet. Diesen Arbeiten ist die Erkenntnis gemeinsam, dass Massnahmen auf Einzelbetriebsebene häufig zu kurz greifen und überbetriebliche Konzepte (Kooperationen) längerfristig die bessere Perspektive für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination und der einzelnen Betriebe bilden. Dies gilt sowohl für bestehende Angebote als auch für die Ansiedlung und Einbindung von neuen Beherbergungsbetrieben.</p>
<p>Entwicklungsfunktion eines Hotelprojektes</p>	<p>Die Ansiedlung eines Hotels generiert zusätzliche Gästefrequenzen und Wertschöpfung, wovon die Bergbahnen, die Skischule, die Gastronomie, der Detailhandel sowie weitere regionale und lokale Akteure profitieren.</p> <p>Das Ansiedlungsprojekt soll den potenziellen Gästen einen Grund geben, die Destination wiederholt zu besuchen. Es soll mithelfen, die Destination eindeutig zu positionieren und eine <b>Entwicklungsfunktion für den Standort</b> übernehmen. Welches Gästesegment und Produkt dabei zu einer Destination passt, ist von der spezifischen Situation vor Ort abhängig.</p>	<p>Das anzusiedelnde Hotel soll bezüglich Angebot, Vermarktung, Betrieb und Finanzierung neue Wege gehen, die nachhaltig operierende Investoren überzeugen. Synergien bei den Investitionen, beim Betrieb und bei der Finanzierung mit anderen Projekten und bereits bestehenden Angeboten vor Ort sind konsequent zu nutzen.</p> <p><b>Ein überzeugendes Projekt passt zur Positionierung der Destination, verfügt über ein einzigartiges, für die angestrebten Gästesegmente preislich attraktives Angebot. Es wird professionell betrieben und vermarktet und verfügt über vergleichsweise tiefe Investitionskosten.</b></p>

### Besondere Produkte als Wirtschaftsfaktor für eine Region

„Besondere Produkte“ (unter anderem gute Architektur und Inszenierung, einzigartiges zur Region passendes Angebot) durchbrechen die Routine des menschlichen Alltags und erzeugen emotionales Wohlbefinden.

- Menschen von Nah und Fern sind bereit, für den Aufenthalt an einem besonderen Ort, mehr zu bezahlen.
- Gute Architektur hat eine Image bildende Wirkung und ist ein unbezahlbares Marketing.
- Ein einzigartiges, auch bei schlechtem Wetter attraktives Angebot macht einen Betrieb unabhängiger von der Saisonalität und den klimatischen Entwicklungen in alpinen Regionen. Der Ort zieht auch in den Sommermonaten vermehrt Gäste an.

„Besondere“, konsequent umgesetzte Produkte und ihre **voraussetzlichen wirtschaftlichen Effekte:**

- Die Präsenz in den Medien führt rascher zu einer höheren durchschnittlichen Jahresauslastung als bei klassischen Hotelbetrieben.
- Die Angebotsstruktur eines einzigartigen Produktes und deren konsequente Umsetzung führen in Kombination mit einem professionell und persönlich geführten Betrieb zu einer nachhaltigeren Auslastung des Hotels.
- Die «Start-up Kosten» in der typischen Aufbauphase von 3 bis 5 Jahren sind vergleichsweise tiefer.

### Beispiele von besonderen Produkten

- Obwohl die **Therme Vals** und das Hotel an einem schwer zugänglichen Ort liegen, konnten aufgrund der einmaligen Architektur und der persönlichen Führung des Betriebes bereits nach kurzer Zeit vergleichsweise hohe Besucherzahl erreicht werden. 2001 (5 Jahre nach der Eröffnung) wurde im Hotel mit 53'000 Übernachtungen eine jährliche Zimmerauslastung von 82% erreicht. Dies entspricht 75% der gesamten Übernachtungen im Dorf.
- Das **Hotel Hof Weissbad** verfügt über eine besondere Kombination von einmaliger Lage im Appenzellerland und abwechslungsreichem Gesundheitsangebot, von Fitness bis ärztlicher Leitung. Dank der Besonderheit des Angebotes, der einmaligen Lage und der persönlichen Führung erreichte das Hotel im Jahr 2014 eine Auslastung von über 95%.
- 2007 wurde das neue **Schloss Elmau** nach einer Gesamtrenovierung wieder eröffnet. Es verfügt über zwei hauseigene Konzertsäle. Das Hotel bietet ein ganzjähriges Kulturprogramm mit jährlich 150 Veranstaltungen (unter anderem Klavierkonzerte, Liederabende, Lesungen, Podiumsdiskussionen). Schloss Elmau erreicht bei einem Umsatz pro Gast und Tag von über 400 Euro eine jährliche Auslastung von über 75% (2011). Die Mehrheit der Gäste sind Stammgäste.

### 1.3 Finanzierung von Hotelprojekten

#### Klassische Hotelfinanzierung

Die Kreditvergabe durch eine Bank in Kombination mit Eigenkapital ist die **klassische Form der Hotelfinanzierung**. Die Bank finanziert maximal 60% des Ertragswertes des Hotels (vergleiche Seite 11).

Dazu gewährt die **Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)** im Rahmen der Tourismusförderung des Bundes zinsgünstige Darlehen bis zu CHF 6 Mio. oder 40% des Ertragswertes.

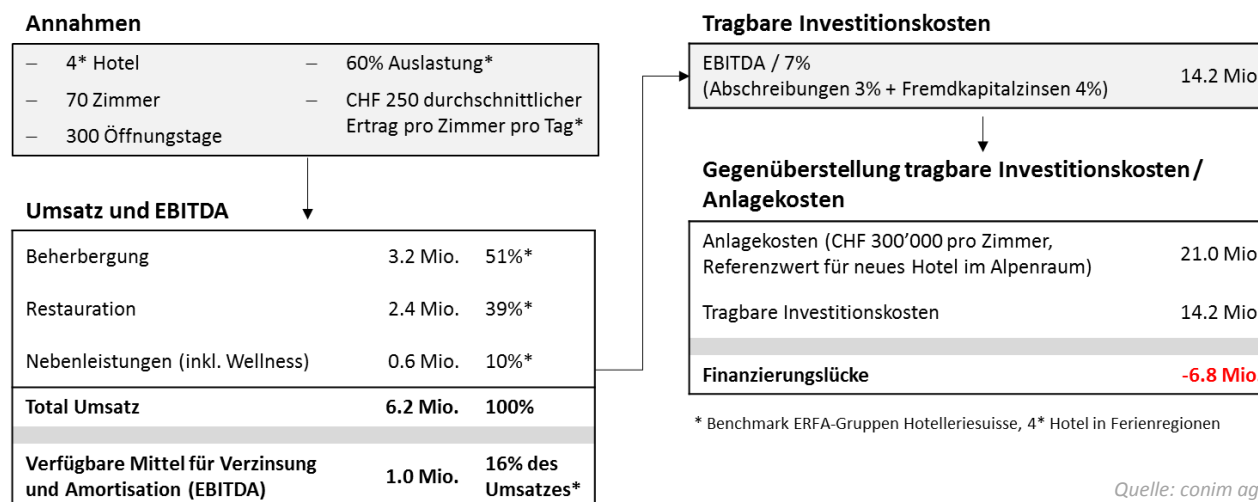
Aufgrund der wirtschaftlichen Situation im Schweizer Tourismus und (bezogen auf die Finanzierungsinstitute) gesetzlichen Rahmenbedingungen (Basel III) sind Banken wie auch Investoren zurückhaltend in der Gewährung von Darlehen beziehungsweise Eigenkapital. Voraussetzung für eine Finanzierung ist ein **wirtschaftlich überzeugendes Betriebskonzept**.

Dieses soll aufzeigen, dass das Projekt am gewählten Standort unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen rentabilisierbar ist. Dabei werden die Anlagekosten den betrieblich maximal tragbaren Investitionskosten (Ertragswert) gegenübergestellt.

Der Neubau eines typischen 4-Sterne Hotels in der Schweiz kostet zwischen CHF 300'000 und 350'000 pro Zimmer (gesamte Investitionskosten, inklusive Grundstück). Bei der nachstehenden Darstellung wird von einer durchschnittlichen Investition von CHF 300'000 pro Zimmer ausgegangen.

**Bei der Realisierung eines klassischen Hotels besteht meist eine Finanzierungslücke.**

Abb.: 7 Gegenüberstellung von tragbaren Investitionskosten und Anlagekosten (in CHF)



Ergänzungen zur klassischen Finanzierung

Ein Hotelprojekt im Alpenraum hat aus regionalwirtschaftlicher Sicht oftmals eine wichtige Bedeutung und ist mit (positiven) Emotionen verbunden.

- Es besteht eine gute Chance, dass dem Projekt und der Region nahestehende Personen bereit sind, **sich mit einem finanziellen Beitrag an der Finanzierung zu beteiligen.**

- Das **Internet und insbesondere die sozialen Netzwerke** ermöglichen den **direkten Zugang zu potenziellen Kunden**, die auch als Finanzierungspartner agieren können. Durch die Kombination von Marketing und Finanzierung werden Botschafter für das Projekt gewonnen.

Prinzip	Modelle	Beispiele
Ein Anteil des Finanzierungsbedarfs wird durch eine grössere Zahl von Personen mit <b>vergleichsweise tiefen Einzelbeiträgen</b> finanziert.	<b>Sponsoring Modell.</b> Meist wird eine <b>immaterielle Gegenleistung</b> gewährt (günstigere Übernachtungen, Spezialangebote, usw.)	Das Berghotel Mettmen in Glarus Süd finanziert einen Teil der Projektkosten über Sponsoring. Privatpersonen und Firmen können unter anderem einen Stuhl, einen Tisch finanzieren oder einen Finanzierungsbeitrag zum Beispiel an ein Zimmer, die Cheminée-Lounge leisten.
	<b>Crowdfunding.</b> Die Modelle gehen vom Crowddonating und Crowdsupporting bis zu Crowdinvesting und Crowdlending (von der reinen Spenden bis zur risikogesicherten Rendite).	Das Fünf-Sterne-Plus-Luxusresort Weissenhaus an der Ostsee (D) hat durch Crowdfunding EUR 6,3 Mio. von 1'478 Investoren erhalten, welche eine Mindestrendite von 4% pro Jahr erhalten.
	<b>Beteiligung von Kleinaktionären.</b>	Das Hotel Hof Weissbad im Appenzell verfügt über ca. 3'000 Aktionäre, die mit durchschnittlich CHF 4'500 Aktienkapital am Unternehmen beteiligt sind. Die Dividenden sind resultatbezogen.

Unterstützung der öffentlichen Hand

Für die Realisierung von wertschöpfungsorientierten touristischen Infrastrukturen, von der eine ganze Region profitiert, können von der öffentlichen Hand zinsgünstige/-lose Darlehen und A-fond perdu-Beiträge gewährt werden. Die finanzielle Unterstützung der Beherbergungsinfrastruktur ist über die Neue Regionalpolitik (NRP) jedoch nicht möglich, da diese bereits über die Finanzierungsinstrumente der SGH erfolgt.

Im Kanton Graubünden ist im Rahmen der Botschaft über das neue Wirtschaftsentwicklungsgesetz ein Kredit von CHF 80 Mio. für die Periode 2016 - 2023 zwecks finanzieller Unterstützung von wichtigen, systemrelevanten Infrastrukturprojekten in Vorbereitung.

„Systemrelevant“ sind Infrastrukturen und Infrastrukturvorhaben, die in der Regel zentrales Element einer touristischen Wertschöpfungskette sind oder werden sollen. **Eine systemrelevante Infrastruktur dient als ein Entwicklungsmotor für eine Region.**

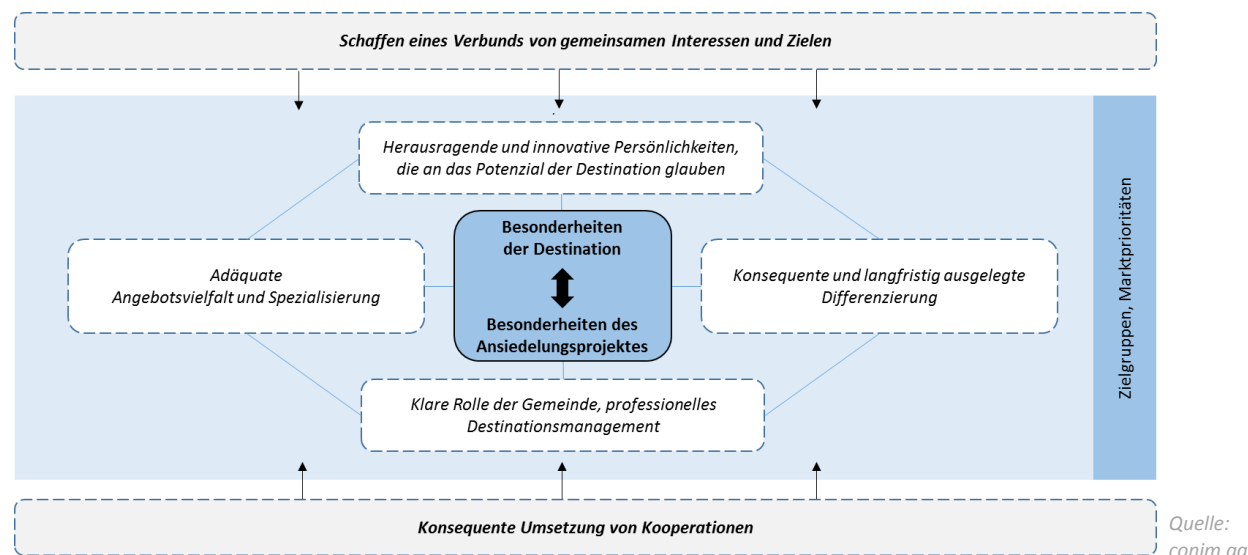


## 1.4 Modell für „peripher gelegene Destinationen“

Erfolgsfaktoren	<p>„Peripher gelegene Destinationen“ wie die Val Lumnezia verfügen über Möglichkeiten strukturbedingte Wettbewerbsnachteile zu kompensieren. Damit dies erfolgreich gelingt, sind bei der Standortentwicklung und der Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben verschiedene Faktoren zu berücksichtigen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Positionierung der Destination und die strategische Ausrichtung eines Ansiedlungsprojektes sind auf die <b>Besonderheiten vor Ort</b> (Einzigartigkeit der Landschaft, Charakter des Ortes) auszurichten. Es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Destination und dem Ansiedlungsprojekt.</li> <li>2. Es ist eine langfristig ausgelegte <b>Differenzierungsstrategie</b> mit vom Gast wahr- und spürbaren Alleinstellungsmerkmalen (USP) zu entwickeln und konsequent umzusetzen.</li> <li>3. Die Destination konzentriert sich auf wenige, zum Ort passende Angebots- und Marktsegmente (<b>Spezialisierung</b>).</li> <li>4. Differenzierungs- und Spezialisierungsstrategien lassen sich nur mittels eines <b>professionellen Destinationsmanagements</b> und klar definierten Rollen der relevanten Akteure und der Gemeinde entwickeln und umsetzen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Herausragende und innovative Persönlichkeiten</b> tragen ihren Teil zum Erfolg bei. Wettbewerbsfähig ist eine Destination nur dann, wenn die einzelnen Akteure marktorientiert und unternehmerisch denken und handeln.</li> <li>6. Die wirtschaftlich nachhaltige Umsetzung von touristischen Vorhaben setzt einen Verbund von <b>gemeinsamen Interessen und Zielen</b> voraus. Im Zentrum steht die Identifikation der Akteure mit dem Ort und mit den Vorhaben der Standortentwicklung.</li> <li>7. Das Eingehen von <b>gezielten Kooperationen</b> stärkt den wirtschaftlichen Erfolg der beteiligten Partner langfristig.</li> </ol> <p>Die sieben Erfolgsfaktoren gelten als inhaltliche Bausteine des nachstehend skizzierten <b>Modells für „peripher gelegene Destinationen“</b>. Sie dienen als Orientierungshilfe bei der Entwicklung und Umsetzung der Standortentwicklung sowie bei der Ansiedlung von Hotels. Weitere Faktoren wie die nationale Gesetzgebung sind für den Erfolg zwar relevant, aber von den Akteuren nicht beeinflussbar. <b><i>Auch kleine Destinationen können bei geschickter Positionierung, Angebotsgestaltung und Vermarktung längerfristig Erfolg haben.</i></b></p>
Konsequente Anwendung des Modells	<p>Erfahrungsgemäss erhöht eine konsequente Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Standortentwicklung und Ansiedlung eines Hotelprojektes markant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch eine klare Positionierung von Destination und Hotelprojekt sind vergleichsweise höhere Preise durchsetzbar.</li> <li>▪ Mit einem passenden Angebot werden Gäste angesprochen, die bewusst in der Zwischensaison Urlaub machen möchten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das anzusiedelnde Hotel ist marktseitig attraktiv und das Produkt kann erfolgreich vertrieben werden, was zu einem „Spillover Effekt“ auf die Destination führt.</li> <li>▪ Betriebskosten und Anlageinvestitionen des anzusiedelnden Hotels sind optimiert und mittel- und längerfristig rentabilisierbar. Potenzielle Investoren und Betreiber sind deshalb bereit, sich für das Hotelprojekt und die Destination zu engagieren.</li> </ul>

Modell für „peripher gelegene Destinationen“

Abb.: 8 Modell für "peripher gelegene Destinationen"



Nachfolgend werden drei der sieben Erfolgsfaktoren weiter vertieft, da diese für die Ansiedlung von Hotels in „peripher gelegenen Destinationen“ eine zentrale Rolle spielen.

Besonderheiten der Destination und des Ansiedlungsprojektes

Das optimale Zusammenspiel zwischen den **Besonderheiten der Destination** (unter anderem Landschaft, Geschichte, Kultur) und **dem anzusiedelnden Beherbergungsprojekt** (einzigartiges, marktseitig attraktives Produkt, das zur Destination passt) hat einen wichtigen Einfluss auf den wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg des Projektes und der Destination.

Bezogen auf die **Destination** gilt:

- Die Positionierung im Sinne einer Spezialisierung und Differenzierung des Angebots im Vergleich zu anderen Destinationen leitet sich aus der Besonderheiten der Destination ab.
- Dank einer klaren und konsequent umgesetzten Positionierung ist ein kleiner Tourismusort aus Gästesicht nicht austauschbar.

Bezogen auf das **anzusiedelnde Beherbergungsprojekt** gilt:

- Das Projekt orientiert sich an den Besonderheiten des Ortes und verändert diese gleichzeitig. Dabei ist die Befindlichkeit des Gastes und der Einwohner zu berücksichtigen.
- Ein „besonderes“, zur Destination passendes Projekt hat eine Entwicklungsfunktion für den Standort. Oft wird eine „peripher gelegene Destination“ durch ein „gutes Produkt“ marktseitig erst richtig wahrgenommen und nachhaltig belebt.

**Die Wechselwirkung zwischen der Destination und dem anzusiedelnden Beherbergungsprojekt ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Standortentwicklung.**

Verbund von gemeinsamen Interessen und Zielen als Schlüssel

Der Mensch braucht Orientierung, entwickelt Interesse und Verantwortung aus dem Überschaubaren heraus. **Gemeinsame Ziele** entstehen über die Identifikation der Akteure mit einem „besonderen Projekt“, dessen Ort und Geschichte.

Die touristische Entwicklung einer Destination verknüpft die Gegebenheiten vor Ort in eine neuartige Struktur. Die verschiedenen Perspektiven (unter anderem Gewerbe, Landwirtschaft, Tourismus) werden in einem Aushandlungsprozess zu einem Gesamtbild zusammengeführt und verdichtet. Bestehende Werte werden dabei weiterentwickelt und verstärkt. Es entsteht ein Lebensgefühl, das Perspektive und Motivation für die Zukunft schafft. Vom ökonomischen, sozialen und kulturellen Mehrwert, der dabei entsteht, profitieren sowohl die Gäste und als auch die Bewohner der Destination.

**Die Menschen sind Teil des Prozesses.** Es wird nach Möglichkeit genutzt, was vor Ort vorhanden ist. Vieh wird lokal geschlachtet, verarbeitet und von den Bauern und den Metzgern weiterverkauft. Der Käse und weitere Produkte werden lokal produziert und direkt vermarktet. Es werden einheimische Baumaterialien verwendet. Die Tradition des örtlichen Produzierens und Bauens wird angewandt, weiterentwickelt und verfeinert.

**Ein gemeinsames Handeln setzt deshalb voraus, dass die Ziele, das Vorgehen und die Spielregeln der Zusammenarbeit für die Beteiligten nachvollziehbar sind.**

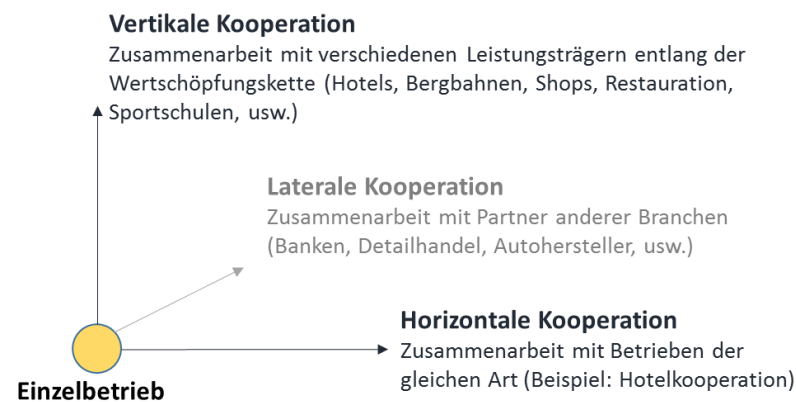
Kooperationen

Es wurden in der Vergangenheit zahlreiche Leitfäden und Studien zum Thema **Kooperationen** verfasst. Die Erkenntnisse daraus werden hier im Sinne eines Überblicks zusammengefasst.

Das Ziel von Kooperationen ist es, den wirtschaftlichen Erfolg aller Partner nachhaltig zu stärken. Dank einer institutionalisierten Zusammenarbeit sollen die Investitionskosten (unter anderem Beschaffung von Maschinen) und die Betriebskosten (unter anderem Personal- und Warenkosten) gesenkt und die Erträge (unter anderem Erhöhung von Frequenzen) gesteigert werden.

In der Praxis bestehen drei grundsätzliche Möglichkeiten von Kooperationen. Nachstehend wird deren Funktionsweise anhand von Beispielen skizziert.

Abb.: 9 Möglichkeiten von Kooperationen



Quelle: In Anlehnung an das Wirtschaftsforum Graubünden

## Beispiele von Kooperationen

**Horizontale Kooperation**

Ziel ist es, die Rentabilität durch eine Umsatzsteigerung (Logiernächte) und ein optimiertes Ressourcenmanagement zu erhöhen. Damit die angestrebten Skaleneffekte (Economies of Scale) erreicht werden, sind die Fixkosten bei gleichbleibender Leistungsqualität tief zu halten. Das heisst: Die Zunahme des Umsatzes soll überproportional zur Zunahme der Kosten sein.

Dies kann unter anderem erreicht werden durch:

- Zentralisierung/Pooling und Auslagerung von Aktivitäten (unter anderem koordiniertes Marketing, Zusammenlegen von administrativen Aufgaben, Pooling von Personal, gemeinsamer Einkauf).
- Gemeinsame Nutzung und Erneuerung von Infrastrukturen (Wellness, Parkplätze, Personalhäuser, usw.).

Beispiele: Matterhorn Valley Hotels AG, Hotelkooperation Frutigland.

**Vertikale Kooperation**

Ziel ist es, die Wertschöpfung pro Kunde durch das Schaffen von zusätzlichen Angeboten und eine Verbesserung der Buchbarkeit der Angebote (alles aus einer Hand) zu erhöhen und dadurch die Kundenzufriedenheit zu optimieren.

Dies kann unter anderem erreicht werden durch:

- Erhöhung der Effektivität der Investitionen durch eine konsequente Ausrichtung der Destination und des Angebots auf bestimmte Zielgruppen.
- Abstimmung der Öffnungszeiten (Reduktion der Bereitstellungskosten) und der Vermarktung des Angebots zwischen den Partnerorganisationen.

Beispiele: Weisse Arena AG, Andermatt Swiss Alps.

**Laterale Kooperation**

- Zusammenarbeit mit branchenfremden Partnern, die ähnliche Kundengruppen ansprechen.
- Beispiel: Hotel mit einem Outdoor-Unternehmen oder einem Kulturveranstalter.

## Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen

- Viele gut gemeinte und mit Engagement initiierte Kooperationsvorhaben mit aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vergleichsweise hohen Synergiepotenzialen zwischen den Partnerorganisationen hinsichtlich Investitionen, Betrieb, Vermarktung und Finanzierung wurden wieder aufgegeben.
- Die **Gründe für das Scheitern** liegen vor allem in der Psychologie des Menschen beziehungsweise dem Verfolgen von Partikularinteressen.

- Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation ist neben gemeinsamen Zielen der beteiligten Partner sowie definierten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen eine institutionalisierte Zusammenarbeit mit **Kapitalverflechtung**.

***Die Partner werden zu Miteigentümern einer juristischen Einheit. Es bestehen verbindliche Spielregeln und die Partner verfolgen gemeinsame finanzielle Ziele, was die Zusammenarbeit auf eine stabilere Grundlage stellt.***

Marketing und Kooperationen

- Das Marketingbudget eines Hotels macht in der Regel rund 5% des Umsatzes aus. Mit einem eingesetzten Marketingfranken sollten deshalb mindestens 20 zusätzliche Umsatzfranken generiert werden.
- Der Onlinevertrieb hat im Tourismus in den letzten Jahren markant zugenommen. Online-Portale weisen mittlerweile einen Marktanteil von gut einem Viertel auf, mit steigender Tendenz. Die Transparenz des Onlinevertriebes bringt einen Preis- und Margendruck mit sich.
- Ein gezieltes und sich abhebendes Marketing ist deshalb ein Schlüsselfaktor für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung eines Hotels.

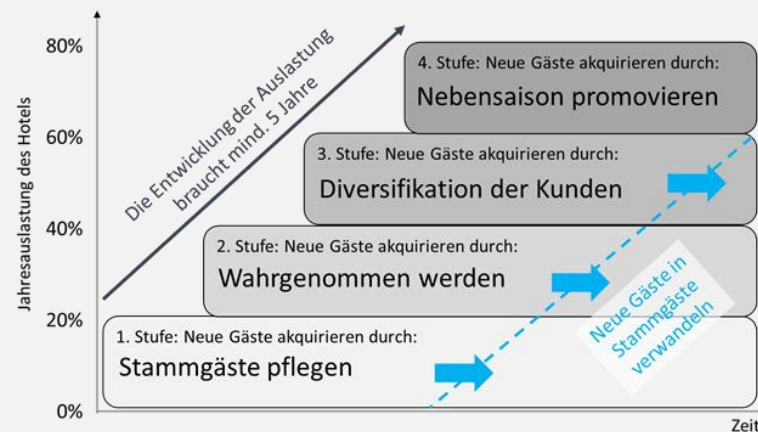
- Voraussetzungen, das Hotels in peripher gelegenen Regionen und die Destination als Ganze marktseitig wahrgenommen werden:
  - Marktseitig attraktives und individuelles Produkt, das zur Destination passt.
  - Konsequente Umsetzung eines „vierstufigen Marketings“ (vergleiche Exkurs unten).
  - Zusammenarbeit mit einem starken Partner und weiteren Akteuren vor Ort (Entwicklungsfunktion von neuen Hotels).
  - Nutzen der Tourismusorganisation als Partner und Verkaufsplattform.
  - Zusammenarbeit mit ausgewählten Kooperationspartnern in den Quellmärkten.

Exkurs: Erfolgreiches Marketing

- Erfolgreiche Hotels verfolgen ein „vierstufiges Marketing“:
- *Pflege der Stammkunden über guten Service und gleich bleibende Qualität.* 50-70% der Hotelgäste sind Stammgäste. Es gilt diese Gäste über einen guten Service und gleichbleibende Qualität zu pflegen.
  - *Im Markt wahrgenommen werden.* Der Hauptfokus des eingesetzten Marketingfrankens liegt bei den notwendigen 30% Neukunden pro Jahr. Dabei gilt es, möglichst viele interessante Absatzkanäle zu nutzen, um im Markt wahrgenommen zu werden. Die Kunst liegt in einem wirkungsvollen Einsatz des Marketingfrankens (gutes Kosten-/Nutzenverhältnis).
  - *Diversifikation der Kunden.* Ein erfolgreiches Hotel generiert im Jahresverlauf eine möglichst hohe Auslastung. Dies ist nur möglich, wenn die Wünsche von mehreren Kundengruppen befriedigt werden, also eine diversifizierte Kundschaft besteht. Das heisst: Das Produkt des Hotels ist klar definiert, nicht aber die Kunden.

- *Nebensaison promovieren.* Erfolg haben diejenigen Hotels, die mit geeigneten Angeboten die Zwischensaison in eine Hauptsaison verwandeln können.

Abb.: 10 Vierstufiges Marketing



Quelle: In Anlehnung an BHP – Hanser und Partner AG

## 1.5 Standortentwicklung als Umsetzungsinstrument

Hilfsmittel  
Standort-  
entwicklung

Die Standortentwicklung ist ein von den relevanten Akteuren getragenes **Planungs- und Umsetzungsinstrument** für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region/Destination.

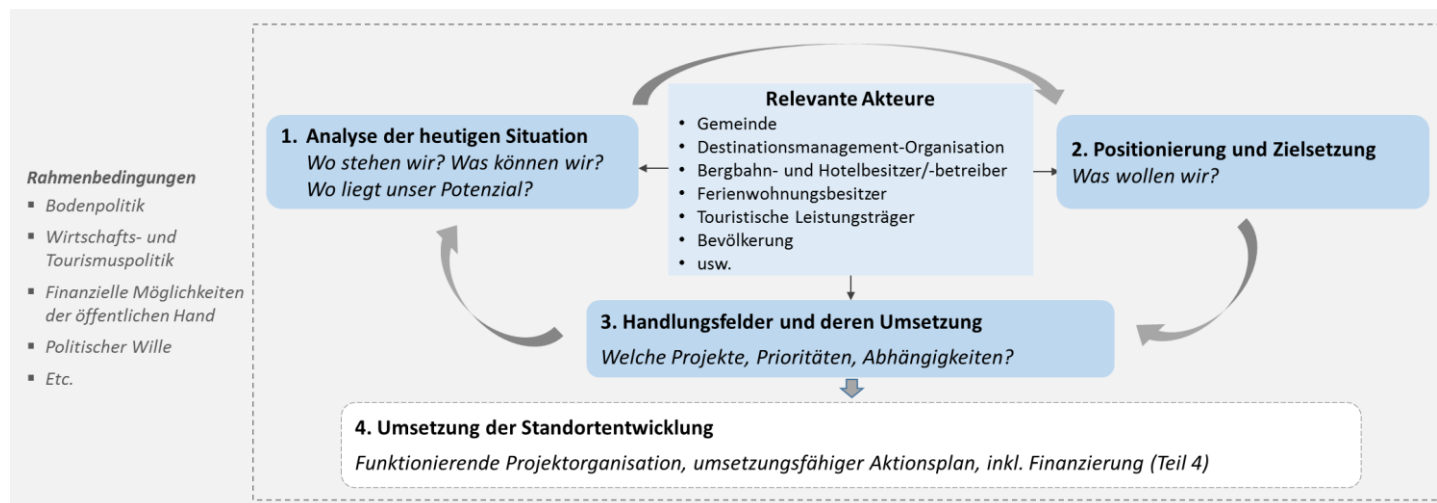
- Grundlage ist eine **ehrliche Diagnose der heutigen Situation** und eine **realistische Einschätzung der verfügbaren marktseitigen Potenziale**. Dabei sind die spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort zu berücksichtigen.
- Es werden konkrete, **erreichbare Ziele** für die kommenden Jahre festgelegt sowie prioritäre Projekte und Voraussetzungen für deren Realisierung definiert. Kernelement für die Definition der Ziele ist eine von den relevanten Akteuren getragene marktseitige Positionierung des Standortes.

- Die **Synergien und Abhängigkeiten zwischen den Projekten** der Standortentwicklung werden dargestellt.
- Der **finanzielle Handlungsspielraum** der Gemeinde und der relevanten Akteure wird in der Analyse und der Zieldefinition berücksichtigt.
- Für die **Umsetzung der Standortentwicklung** wird eine funktionierende Projektorganisation geschaffen und ein **umsetzungsfähiger Aktionsplan** (inklusive Finanzierung der Projektarbeiten) definiert (vergleiche Teil 4 des Dokumentes).

Trotz ihrer strukturierten Form versteht sich die Standortentwicklung als offener Prozess. Neue, zur Positionierung passende Projektvorhaben sind jederzeit möglich und erwünscht.

Der Prozess

Abb.: 11 Prozess der Standortentwicklung



Quelle: conim ag

Die Schritte 1 bis 3 des Prozesses werden nachfolgend erläutert.

Analyse der heutigen Situation	<p><b>Wo stehen wir?</b> Mit dieser Frage soll die wirtschaftliche Situation der Destination beurteilt werden. Die touristische, regionalwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist zu reflektieren: Weshalb steht die Destination heute da, wo sie steht?</p> <p>Ist zum Beispiel der Investitionsbedarf für die laufende Erneuerung der touristischen Infrastruktur höher als der erzielte Cashflow, gilt es Wege für eine Erhöhung der Gästefrequenzen und Einnahmen zu finden.</p> <p>Die Analyse kann auch ergeben, dass Alternativen zum Tourismus zu suchen sind.</p>	<p><b>Was können wir? Wo liegt unser Potenzial?</b> Hier geht es darum, die marktseitig interessanten Potenziale (Landschaft, Geschichte, Kultur) im Sinne von Stärken und Qualitäten des Standorts herauszuarbeiten.</p> <p>Oft werden in der Praxis oberflächliche und nicht zielführende Analysen erstellt. Die Gründe dafür sind vielschichtig und liegen unter anderem im Respekt vor der Aufgabe, in der Angst vor Veränderungen, aber auch im Verfolgen von Partikularinteressen von einzelnen Akteuren. In einigen Fällen wird die spezifische Situation des Standortes gar nicht erst analysiert und es werden einfach Lösungsansätze aus anderen Destinationen kopiert.</p>
Positionierung und Zielsetzung	<p><b>Was wollen wir?</b> Mit dieser Frage werden die Positionierung des Standorts und die mittel- und langfristigen Entwicklungsziele diskutiert. Grundsätzlich geht es darum, eine realistische, umsetzungsfähige Vision der angestrebten wirtschaftlichen Zukunft zu entwickeln.</p> <p>Oft werden ambitionöse Visionen im Sinne von Wunsch-Positionierungen formuliert, welche die spezifischen Gegebenheiten und die Potenziale vor Ort nicht widerspiegeln. Vorhaben wie „bester Ort für Familien“ oder „führende Wintersportdestination“ klingen zwar verlockend, bleiben aber zu unspezifisch und sind aufgrund der vorhandenen Ressourcen erfahrungsgemäss nicht realisierbar.</p>	<p>Frust und Enttäuschungen beim Versuch einer Umsetzung sind garantiert. Die Feststellung der Umsetzungsrisiken gilt deshalb auch als wichtiger Schritt der Standortentwicklung.</p> <p>Das am Fallbeispiel „Lumnezia“ angewandte Modell für „peripher gelegene Destinationen“ soll die relevanten Akteure dabei unterstützen, die passende Positionierung und konkrete, umsetzungsfähige Ziele für den Standort zu definieren (vergleiche Seite 18).</p> <p>Das Modell stellt gleichzeitig die Basis dar, um die Handlungsfelder der Standortentwicklung und konkrete Umsetzungsprojekte zu identifizieren.</p>
Handlungsfelder und Umsetzung	<p><i>Welche Projekte mit welchen Prioritäten und Abhängigkeiten? Welche Standorte? Was kann aus eigener Kraft realisiert werden? Wo sind Partner notwendig?</i></p>	<p>Die kritische Reflexion und Beantwortung dieser Fragen hilft die relevanten Handlungsfelder und Projekte festzulegen. Von Bedeutung sind dabei auch die Themen „<b>räumliches Entwicklungskonzept</b>“ und die „<b>Rolle der Gemeinde</b>“ im Prozess der Standortentwicklung.</p>

### Räumliches Entwicklungs- konzept

Für die Umsetzung von touristischen Vorhaben und insbesondere für Beherbergungsprojekte sind **attraktive Standorte** ein zentraler Erfolgsfaktor.

- Dabei sind neben der Lage des Grundstücks auch Synergieeffekte zwischen den bestehenden Infrastrukturen und den zu realisierenden Projekten zu berücksichtigen, da über eine geschickte Standortwahl die Investitions- und Betriebskosten wesentlich gesenkt werden können.
- In den meisten Fällen setzen touristische Infrastrukturprojekte eine Teilrevision der Ortsplanung voraus.

Sind die Handlungsfelder der Destination und die entsprechenden Projektvorhaben einmal identifiziert, ist ein **räumliches Entwicklungskonzept** im Sinne einer bildlichen Darstellung der Zukunft des relevanten Perimeters ein hilfreiches Werkzeug für die Umsetzung der Standortentwicklung.

Dabei wird aufgezeigt, wo welche Gebäude und touristische Infrastrukturen realisiert werden sollen. Das räumliche Entwicklungskonzept dient als gemeinsam von den Akteuren und der Gemeinde getragene Orientierungshilfe für die Ortsplanung und ermöglicht eine zielorientierte Umsetzung der Bauvorschriften und der Zonenplanung der Gemeinde. Voraussetzungen sind dabei:

- Die Bedürfnisse der relevanten (touristischen) Akteure sind bekannt und mit jenen der Gemeinde abgestimmt.
- Geeignete Standorte für die Ansiedlung von Tourismusbetrieben sind identifiziert.

Die bildliche Darstellung ermöglicht dann die Definition eines von den relevanten Akteuren mitgetragenen umsetzungsfähigen Aktionsplans, der die wichtigsten Meilensteine und Zeitrahmen sowie die entsprechenden Verantwortlichkeiten umfasst.

### Rolle der Gemeinde

Die Ortsplanung und das Erteilen von Baubewilligungen liegen im Kompetenzbereich der Gemeinde. Die Haltung der Gemeinde spielt deshalb eine wichtige Rolle für den langfristigen Erfolg der Destination. In der Praxis hat sich bei der Ansiedlung von Tourismusprojekten aus Sicht der Gemeinde folgendes Vorgehen bewährt:

- Die Gemeinde führt den Prozess der Standortentwicklung, der gleichzeitig als Grundlage für die Ortsplanung dient.
- Über eine aktive und nachhaltige Bodenpolitik identifiziert die Gemeinde touristisch attraktive Landflächen und macht sie für entsprechende Projekte verfügbar. Im Idealfall verfügt die Gemeinde selbst über eingezonte Flächen, über deren Nutzung sie bestimmen kann.

- Die Gemeinde ist zurückhaltend bei der finanziellen Förderung von Projekten. Dies stellt sicher, dass Projekte realisiert werden, die aus Sicht von privaten Akteuren langfristig rentabel sind und für die Gemeinde einen nachhaltigen Wert erzeugen.

***Die Instrumente einer aktiven Bodenpolitik sind abhängig von der spezifischen Situation der Gemeinde. Möglich sind: Erwerb und Verkauf von geeigneten Flächen, Abtausch von Flächen (Realersatz), Teilrevision der Ortplanung (Umzonung), Abgabe im Baurecht, Vermietung und Verpachtung.***



## 1.6 Projektmanagement als Schlüssel zum Erfolg

Mittragen des Prozesses	Oft gelangen gute Vorhaben nicht zur Umsetzung, da Schlüsselakteure die Vision der Entwicklung des Standorts nicht mittragen und andere Interessen verfolgen. Eine erfolgreiche und nachhaltig wirkende Standortentwicklung setzt deshalb voraus, dass die Schlüsselpersonen früh und aktiv in den Prozess einbezogen werden.	Die Erwartungen, Interessen und Ziele der einzelnen Akteure sind zu klären, deren Rollen im Rahmen der Standortentwicklung zu definieren und transparent zu machen.
Komplexität managen	Die Standortentwicklung ist ein komplexer Prozess, der mit vielen Unsicherheiten und offenen Fragen verbunden ist. Die Thematik hat einen interdisziplinären Charakter und beinhaltet ein breites Spektrum an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Themen.	Ein Projektkoordinator sollte das Gesamtprojekt in der Rolle eines „Machers vor Ort“ vorantreiben und koordinieren. Bei Interessenkonflikten ist er/sie in der Lage, im Sinne der Sache zwischen den Akteuren zu vermitteln.
Transparente Kommunikation	Die Standortentwicklung ist oft mit touristischen Ansiedlungsprojekten verbunden, die eine Ortsplanungsrevision und eine Volksabstimmung auf Gemeindeebene erfordern. Dabei spielt eine transparente Kommunikation eine zentrale Rolle. Erfahrungsgemäss werden Ansiedlungsprojekte unterstützt, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Überzeugende Projektidee</b>, die zur Destination passt und technisch, rechtlich und wirtschaftlich machbar ist.</li> <li>▪ <b>Vertrauenswürdige Projektpartner</b>, die Bau, Betrieb sowie Finanzierung aufgrund ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit gewährleisten können.</li> </ul>	Wichtig ist dabei, nicht nur über die vorgesehene Anpassung der Ortsplanung zu informieren, sondern das Bauprojekt (z.B. Kubatur, Anzahl Zimmer/Betten, erwartetes Verkehrsaufkommen) und dessen positive Implikationen (z.B. neue Arbeitsplätze, Gästefrequenzen, direkte Wertschöpfung) aufzuzeigen.



## Teil 2 – Fallbeispiel Lumnezia: Analyse und Erkenntnisse

- 2.1 Geplante Hotelprojekte: Hotel Vella in Vella
- 2.2 Geplante Hotelprojekte: Hotel Mira Val in Cumbel
- 2.3 Stärkung der Beherbergung
- 2.4 Analyse der heutigen Situation
- 2.5 Positionierung und Ziele der Val Lumnezia
- 2.6 Handlungsfelder der Standortentwicklung

In der Val Lumnezia sind derzeit zwei Hotelprojekte in Planung. Die in den Kapiteln 2.1 und 2.2. dargestellten Skizzen der geplanten Hotels basieren auf den Angaben der Projektinitianten.

## 2.1 Geplante Hotelprojekte: Hotel Vella in Vella

Positionierung  
und Angebot

Abb.: 12 Impressionen Hotel Vella



Quelle: Innoinvest AG

### Positionierung

- **3\* bis 4\* Standard**, nicht klassifiziert, keine Sternekatgorie.
- Kein Prestige, sondern „**introvertierter Luxus**“.
- **Mehrgenerationenhotel**: Ein Hotel für Erwachsene mit und ohne Kinder.
- **Einklang von Architektur und Natur**: Reflexion der lokalen Baukultur.
- **Hochwertige Architektur**: Unverkennbar und der Val Lumnezia eine spürbare Identität verleihend.
- **Bodenständiges Image** mit hohem Anspruch an Qualität und Umwelt.
- **Kraft des Ortes**: Getragen durch die Geschichte und die Kultur des Ortes.

### Angebot

- **Ruhe und Erholung** für die Erwachsenen, Gesundheit.
- **Kulturell orientierte Programme** für Jugendliche und Kinder: Theater, Musik, Tanzen, Lesungen, Kochen, usw.
- Kleines Wellness mit **Wasser und Treatment**, nur für Erwachsene.
- Hochwertige Gastronomie aus der **lokalen Küche**, bewusste und gesunde Ernährung.
- **Einkehrort** für Tagesgäste, Wanderer, Einheimische.
- Dienstleistungen, die für den Gast direkt erlebbar sind.
- «Long-Stay-Angebot».

Hotel passt  
zum Tal und  
das Tal zum  
Hotel

### Eckpunkte der Strategie

- Kundenbindung über ein „besonderes Produkt“, in dem sich die Gäste mehrerer Generationen wohlfühlen, „Community“.
- Lokale Werte und Produkte.
- Auf die Gästebedürfnisse abgestimmtes, modulares Angebot.
- Basisangebot mit Zusatzleistungen und Yield Pricing.
- Sockelauslastung mit Gesundheitsgästen (über Kooperationen).
- Erschwingliche Preisstruktur.
- Optimierte Betriebsabläufe, Synergien zu lokalen Partnern.

### Quellmärkte/Zielgruppen

- Fokus auf den Markt Schweiz, urbanes Gebiet, Zürich, Ost- und Innerschweiz sowie Markt Deutschland.
- Kulturell interessiert, Natur verbunden, Inhalte-orientiert.
- Verantwortung im Leben und im Beruf.

### Architektur

- Qualitativ hochwertig, authentisch, kein Denkmal.

### Betrieb

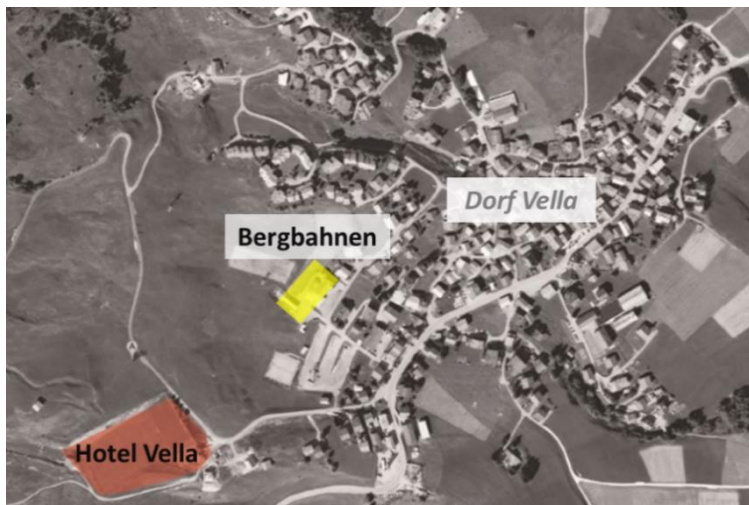
- Persönlich geführter Betrieb, herzlicher Service. Gastgeber sind Menschen aus der Region.
- Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern vor Ort.
- Infrastrukturangebot modular, nach Auslastung anpassbar.

### Vermarktung

- Aufbau von Stammkunden: Service und Qualität.
- Gezielte Imagebildung in Zusammenarbeit mit „Lifestyle-Partnern“ (Outdoor-Firmen, Kulturschaffende), Themenevents.
- Onlinevertrieb, ein soziales Netzwerk kompatibles Marketing.
- Enge Zusammenarbeit mit Surselva Tourismus AG, Potenzial der etablierten Veranstaltungen wie das Open Air Lumnezia nutzen.

Lage und  
Infrastruktur

Abb.: 13 Lage Hotel Vella



### Lage

- Südorientierte, sonnenreiche, ruhige Lage mit Aus- und Freisicht in die Val Lumnezia.
- Nähe der Talstation des Skigebiets (Ski-In/Ski-Out) und mit direkter Anbindung an den bestehenden Wanderweg.
- Derzeit Zone für Sportbauten und Sportanlagen.

### Infrastruktur

- 80 geräumige Zimmer.
- **Gaststube und Lounge** für Hotel- und Tagesgäste.
- **Zonen für Erwachsene und für Kinder.**
- **Wenige Parkplätze.** Weitere stehen im zentralen Parkhaus im Dorf zur Verfügung (vergleiche Teil 3).
- **Kleines, öffentlich zugängliches Wellness.** Ein Angebot „Wasser & Erlebnis“ steht im Dorf zur Verfügung (vergleiche Teil 3).

Annahmen zur Kurzbewertung

**Betrieb** (Basisszenario, nach 3 bis 5 Jahren):

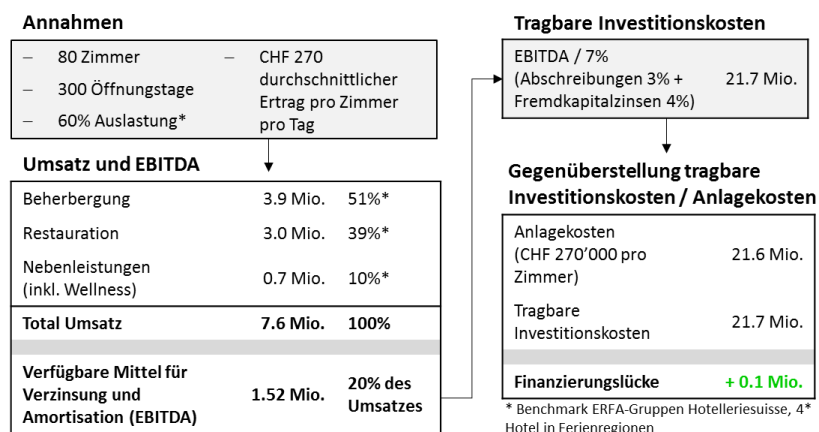
- Zimmerauslastung von 60% und Bettenauslastung von 40%, 300 Öffnungstage. Zielauslastung nur dann möglich, wenn Hotel und Destination angebots- und marktseitig als Einheit agieren und eine Sockelauslastung des Hotels von rund 20% erreicht wird.
- Durchschnittlicher Ertrag pro Zimmer und Tag von CHF 270 (leicht höher als Referenzwert von CHF 250, vergleiche Seite 15).
- Die Betriebskosten werden vergleichsweise tiefer als jene von Benchmark-Betrieben angenommen. Gründe dafür sind:
  - Keine Kategorisierung als Sterne-Betrieb und dadurch vergleichsweise tiefere Personalkosten.
  - Optimierte Betriebsabläufe und Bündelung von Aufgaben und Angeboten mit weiteren Akteuren vor Ort.

**Grobschätzung der Anlageinvestitionen**

- Der Referenzwert der Investitionskosten pro Zimmer für ein 4\*-Hotel im Schweizer Alpenraum liegt bei CHF 300'000 bis 350'000 pro Zimmer (inklusive Grundstück).
- Die geschätzten Anlagekosten des Hotel Vella betragen CHF 21.6 Mio. (CHF 270'000 pro Zimmer). Dabei werden folgenden Faktoren berücksichtigt:
  - Innovative, auf optimale Betriebsprozesse ausgerichtete Infrastruktur.
  - Nur kleine Anzahl von Parkplätzen.
  - Das Wellness konzentriert sich auf das wesentliche Angebot für die Gäste.

Kurzbewertung

Abb.: 14 Kurzbewertung Hotel Vella



Quelle: Inninvest AG, conim ag

- Auf der Grundlage der getroffenen Annahmen liegen die Investitionskosten in der Höhe des Ertragswertes. Das Projekt sollte deshalb mittelfristig rentabilisierbar und deshalb finanzierbar sein.
- Das notwendige Betriebs-Startkapital für die Finanzierung der Anlauf- und Aufbauphase ist in der Berechnung nicht berücksichtigt. Erfahrungswise liegen diese Kosten in der Höhe von CHF 1 bis 2 Mio.

Geplante Finanzierung	<p><b>Eigenkapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommener Anteil von 50% Eigenkapital.</li> <li>▪ Innoinvest als Projektentwickler beteiligt sich am Projekt.</li> <li>▪ Finanzierungspartner: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Privater Leadinvestor mit einem „feu sacré“ für ein besonderes Projekt und einen besonderen Ort.</li> <li>○ Kleine Anzahl von weiteren Investoren</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Fremdkapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klassischer Bankkredit.</li> <li>▪ Zinsgünstiges Darlehen der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH).</li> </ul> <p><b>Weitere Finanzierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darlehen und A-fond-perdu-Beitrag der öffentlichen Hand für das öffentliche Wellness.</li> </ul>
Voraussetzung einer nachhaltigen Finanzierung	<p>Die führenden Ferienhotels in der Schweiz zeichnen sich durch eine Kombination folgender Erfolgsfaktoren aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Angebot ist marktseitig klar positioniert.</li> <li>▪ Besondere Architektur und Inszenierung des Produktes.</li> <li>▪ Gastgeber-geführter Betrieb; unternehmerisches Selbstverständnis.</li> <li>▪ Investoren, die an einem nachhaltigen Aufbau des Hotels interessiert sind und der Entwicklung des Produktes Zeit geben.</li> </ul>	<p>Das Hotel Vella erzählt „eine Geschichte“.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gäste, Mitarbeiter und die Menschen im Val Lumnezia identifizieren sich mit dem „besonderen Haus“.</li> <li>▪ Für zukünftige Arbeitgeber ist es ein Zeichen der Qualität, wenn ein Mitarbeiter im Hotel Vella gearbeitet hat.</li> <li>▪ Für die lokalen und regionalen Lieferanten und Veranstalter ist das Haus ein fairer und verlässlicher Partner.</li> <li>▪ Das Produkt gehört zur Val Lumnezia wie das Wakkerdorf Vrin, das Frauentor am Eingang des Tals, die Sakralbauten und die Bergwelt mit Piz Terri und Piz Ault.</li> </ul> <p><i>Das stimmige Produkt und die „weichen Faktoren“ sind wegweisend bei der In-Wert-Setzung des Potenzials des Hotels und des Tals sowie bei der Suche und Auswahl der <b>geeigneten Finanzierungspartner</b>.</i></p>
Zielsetzung Eröffnung	Winter 2018/2019.	

## 2.2 Geplante Hotelprojekte: Hotel Mira Val in Cumbel

Positionierung  
und Angebot

Abb.: 15 Impressionen Hotel Mira Val



Quelle: Stiftung dal casa val lumnezia,  
Surselva Tourismus AG

Das alte Altersheim in Cumbel wird zu einem Hotel umgebaut.

### Positionierung

- Preisgünstiges und familienfreundliches 3\* Hotel mit bewirtschafteten Wohnungen.
- Bestes Preis-/Leistungsverhältnis.
- Treffpunkt für Liebhaber des sanften Tourismus, für aktive Sportler und selbstorganisierte Menschen und Gruppen.
- Bevorzugter Ausgangspunkt für die Region Surselva.

### Angebot

- Einfache Pauschal- und Gruppenangebote.
- Nur Halbpensionsangebot für Hotelgäste (kein öffentliches Restaurant).
- Kleines Wellness (Sauna, Fitness).
- Kundige Beratung über Ausflugsmöglichkeiten in der Region durch den lokalen Betriebsleiter.
- Transport der Gäste an Interessenspunkte im Kanton.

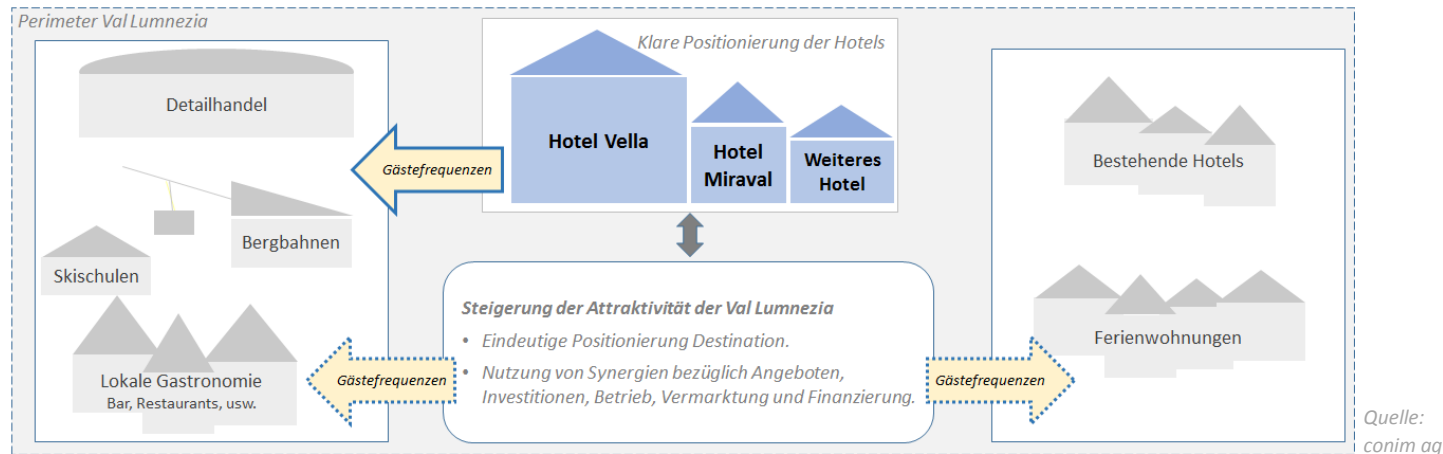
Hotel passt zum Tal und das Tal zum Hotel	<b>Zielgruppen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schweiz und Süddeutschland (Stadt/Agglomeration).</li> <li>▪ Im Winter: Sportbegeisterte Familien und Gruppen (inklusive Skischule).</li> <li>▪ Im Sommer: Familien mit naturverbundenen Bedürfnissen und Liebhaber des achtsamen Tourismus.</li> </ul>	<b>Betrieb und Vermarktung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönlich geführter Betrieb.</li> <li>▪ Schlanke Betriebsstruktur aufgrund der Kombination von Hotel, bewirtschafteten Wohnungen und Verzicht auf ein Restaurant sowie der Nutzung von überbetrieblichen Synergien in den Bereichen Betrieb, Vermarktung und zentrale Infrastrukturen.</li> <li>▪ Vermarktung über klassische Tour Operators und Online-Portale. Spezialangebote für Gruppen.</li> </ul>
Lage und Infrastruktur	<b>Lage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Dorf Cumbel, an der Kantonsstrasse. Zehn Fahrminuten von Ilanz und fünf Fahrminuten vom Wintersportgebiet entfernt.</li> </ul>	<b>Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 11 bewirtschaftete Wohnungen (2 bis 4½ Zimmer, mit 4 Betten pro Wohnung in Durchschnitt) und 50 Hotelbetten.</li> </ul>
Ertragspotenzial, Kurzbewertung und Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Planwerte basieren auf einer Bettenauslastung von 40% bei 240 Öffnungstagen für die Hotelbetten und Wohnungen.</li> <li>▪ Die Annahmen zu den Erträgen entsprechen jenen eines 3* Benchmark-Betriebs und ortsüblichen Wohnungsmieten. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ertrag Beherbergung: CHF 85 pro Hotelbett und Tag und CHF 170 pro Wohnung und Tag.</li> <li>○ Ertrag Restauration (Halbpension, diverse): CHF 35 pro Logiernacht (Hotel und Wohnungen).</li> <li>○ Weitere Erträge (inkl. Wellness): CHF 5 pro Logiernacht.</li> </ul> </li> <li>▪ Aufgrund des schlank organisierten Betriebskonzepts wird nach drei Jahren bei einem Umsatz von CHF 950'000 ein EBITDA von 22% respektive CHF 210'000 pro Jahr als realistisch angenommen.</li> </ul>	<b>Kurzbewertung und Finanzierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Investitionskosten für den Erwerb des Gebäudes und dessen Umbau betragen CHF 3 Mio.</li> <li>▪ Der Ertragswert (EBITDA zu 7% kapitalisiert) liegt mit CHF 3 Mio. auf der Höhe der Investitionskosten. Die Investition sollte deshalb mittelfristig rentabilisierbar sein.</li> <li>▪ Die Investition wird über Eigenkapital in Kombination mit einem Bankkredit finanziert.</li> </ul>
Zielsetzung Eröffnung	Teileröffnung Winter 2015/2016; Eröffnung Sommer 2016.	



## 2.3 Stärkung der Beherbergung

Entwicklungs-  
funktion der  
neuen Hotels

Abb.: 16 Entwicklungsfunktion der neuen Hotels



- Die Ansiedlung von marktseitig klar positionierten Hotels generiert zusätzliche Gästefrequenzen in der Val Lumnezia. Der Detailhandel, die Bergbahnen, die Skischule, die lokale Gastronomie und Hotellerie sowie die Landwirtschaft und das Gewerbe profitieren von dieser Entwicklung in direkter Form.
- Die neuen Hotels passen zur Positionierung der Val Lumnezia und ermöglichen es, dem Tal und den touristischen Akteuren sich klarer in den Zielmärkten zu positionieren. Eine klare Positionierung setzt auch einen Verzicht durch Spezialisierung und eine eindeutige Differenzierung des Angebots gegenüber Mitbewerbern voraus.
- Die Steigerung der Gästefrequenzen sowie der Umsätze und Erträge sind dabei stets das Ergebnis von Anbieter übergreifenden Serviceketten mit buchungsfähigen Produkten und eines gebündelten, kosteneffizienten Marketings.

### Voraussetzung für den Erfolg der Standortentwicklung:

- **Ein gemeinsames Handeln setzt voraus, dass die relevanten Akteure die Ziele der Standortentwicklung verstehen und von deren Entwicklung nachhaltig profitieren.**
- **Positive Veränderung ist nur möglich, wenn die einzelnen Akteure marktorientiert und unternehmerisch denken und handeln.**
- **Vorhandene betriebsübergreifende Synergien werden konsequent genutzt.**

Vergleiche „Modell für peripher gelegene Destinationen“ (Seite 18) und „Val Lumnezia – zentrale touristische Angebote“ (Teil 3).

### Standort- entwicklungs- strategie Surselva

Die im April 2015 veröffentlichte „Standortentwicklungsstrategie Surselva“ stellt fest, dass die Region auch in Zukunft ihr Wachstum hauptsächlich im Tourismus finden muss (Strategie A: „Tourismus reaktivieren“). Ziel ist es, durch die Steigerung der Frequenzen die Auslastung und damit die Rentabilität der Beherbergungswirtschaft und der weiteren touristischen Leistungsträger wie die Bergbahnen zu verbessern und dadurch Arbeitsplätze zu erhalten und die Wertschöpfung zu erhöhen. Leistungsfähige Beherbergungsbetriebe bilden das Kernelement zur Erhöhung der Frequenzen und zur Stärkung der Destinationen in der Surselva.

Schlüsselemente der Strategie „Revitalisierung des Tourismus“ zur **Steigerung der Rentabilität der Beherbergungswirtschaft**:

- Schaffung von leistungsfähigen Beherbergungsbetrieben (Ansiedlungen und Optimierung von bestehenden Strukturen), die imstande sind, selber den Markt zu bearbeiten und neue Märkte zu erschliessen.
- Schaffung von neuen touristischen Produkten für die Sommersaison, um zusätzliche Frequenzen im Sommer zu generieren und die Saison zu verlängern.
- Optimierung der Marktbearbeitung hinsichtlich Strategie, Organisationsstruktur und wirkungsvolle Massnahmen in den Zielkundenregionen.

### Modellfunktion der Standort- entwicklung Lumnezia

Die im vorliegenden Dokument skizzierte Standortentwicklung der Val Lumnezia deckt sich mit den Zielen und Massnahmenvorschlägen der Standortsentwicklungsstrategie Surselva. Sie ist zudem abgestimmt auf die Strategie der Surselva Tourismus AG und den weiteren Aktivitäten im Perimeter „Mittlere Surselva“.

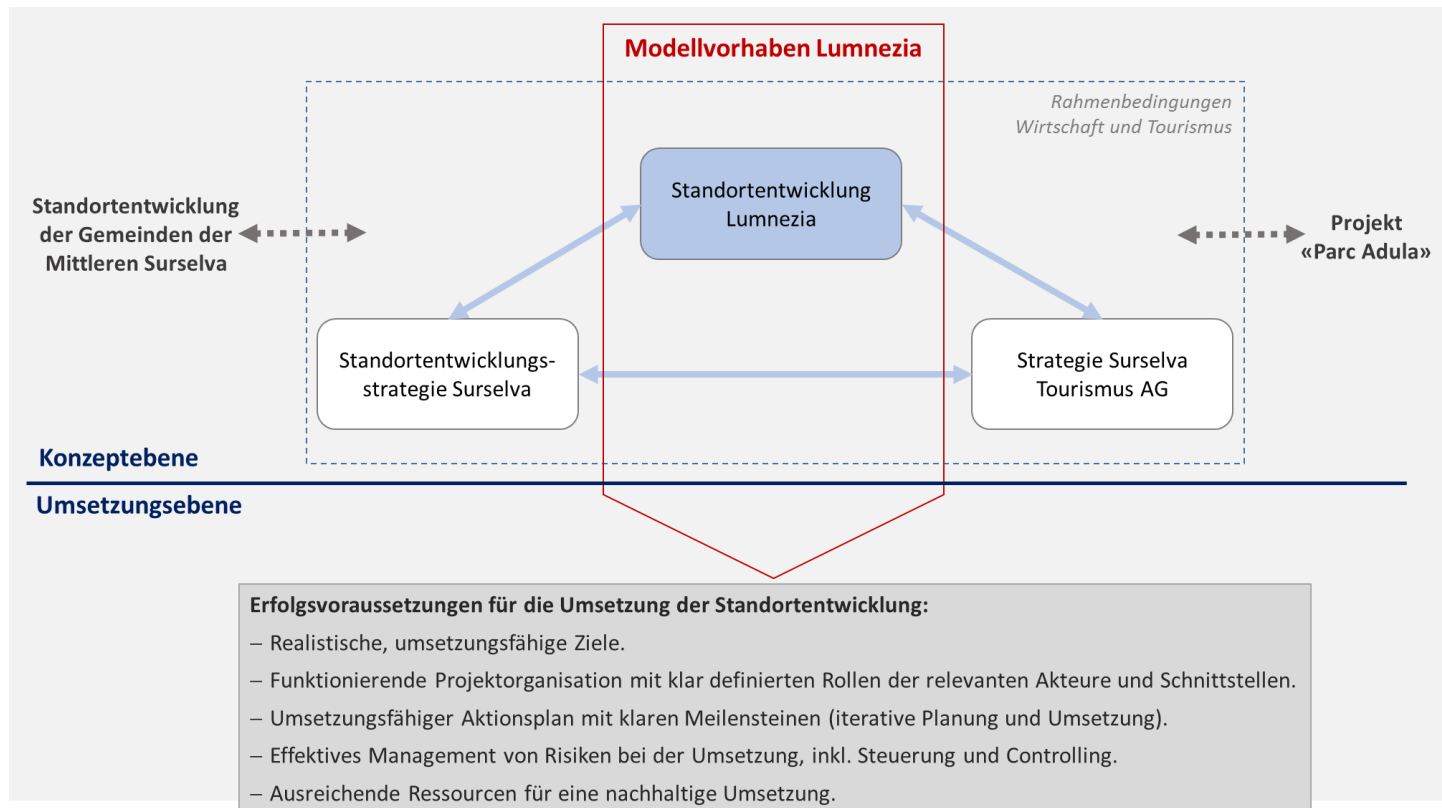
Die regionale Strategie zur Beherbergungsförderung soll dabei folgende **Schwerpunkte** verfolgen:

- Verfügbar machen von **betrieboptimalen Arealen an einzigartigen und attraktiven Lagen**, die für die Realisierung von leistungsfähigen Betrieben notwendig sind.
- **Infrastrukturen und räumliche Voraussetzungen schaffen, die die Entfaltungsmöglichkeiten von bestehenden Beherbergungsbetrieben erhöhen.** Öffentliche – touristisch nutzbare – Infrastrukturen sollen in einer Weise geplant werden, dass sich bestehende Beherbergungsbetriebe an diese anbinden und Synergien zwischen den Leistungsträgern optimal genutzt werden können.
- **Zusammenschlüsse von bestehenden Betrieben unterstützen**, damit die kritische Grösse für eine rentable Auslastung erreicht werden kann.
- **Finanzierungsengpässe in der Beherbergungswirtschaft verringern.** Der Kanton sollte die Möglichkeit haben, bei Vorliegen von marktfähigen Projekten relativ zeitnahe und flexible finanzielle Unterstützung für die Realisierung von geplanten Vorhaben sprechen zu können. Dies sollte vor allem bei „Leuchtturmprojekten“ für eine Destination der Fall sein.

Es handelt sich um ein **Leuchtturmprojekt mit Modellfunktion** für die Mittlere Surselva sowie die Tourismuswirtschaft in Graubünden und im Schweizer Alpenraum. Die Einbettung der Standortentwicklung Lumnezia in die Wirtschaftsentwicklung der Mittleren Surselva wird in der nachfolgenden Graphik übersichtsmässig dargestellt.

Einbettung der Standortentwicklung Lumnezia

Abb.: 17 Einbettung der Standortentwicklung Lumnezia



Quelle: conim ag

Das geplante Vorgehen bei der Umsetzung der Standortentwicklung Lumnezia wird in Teil 4 des Dokuments diskutiert.

## 2.4 Analyse der heutigen Situation

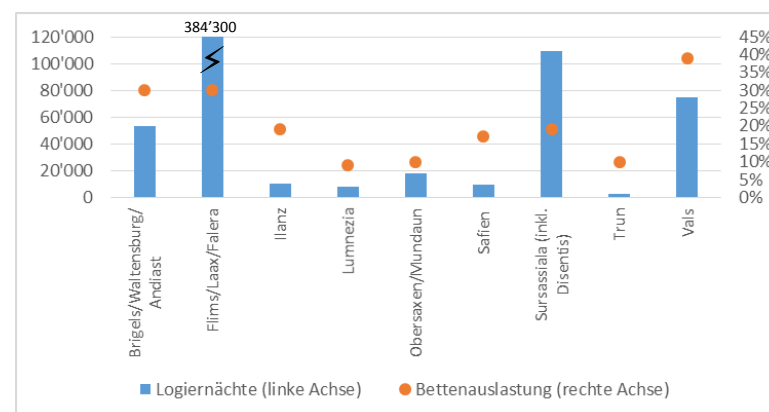
### Daten und Fakten

- Die Gemeinde Lumnezia ist Teil der Region Surselva und verfügt über eine Fläche von 165 km<sup>2</sup>. Zusammen mit den Gemeinden Obersaxen, Mundaun, Ilanz/ Glion, Breil/Brigels, Waltensburg/Vuorz und Andiaast bildet die Val Lumnezia die Mittlere Surselva.
- Rund 2'200 Einwohner. Die Bevölkerung ist im Schweizer Durchschnitt überaltert. Die Einwohnerzahl ging im Zeitraum 2000 bis 2011 um 14% zurück.
- 620 Vollzeitbeschäftigte (2008). Die Anzahl Arbeitsplätze hat seit 2001 um 14% abgenommen.
- Wirtschaftsstruktur: 40% Dienstleistungen (vor allem Tourismus), 39% Landwirt- und Forstwirtschaft, 21% Gewerbe.
- Von Zürich dauert die Fahrdauer mit dem Auto nach Vella ca. 1 Std. 50 Min., mit dem öffentlichen Verkehr ca. 2 Std. 15 Min.; die Fahrzeit in den hinteren Teil des Tals sind etwas länger (zusätzliche 20 Min. bis Vrin). Vella ist von Ilanz in 15 Minuten mit dem Auto erreichbar.
- Von Vella aus besteht ein Zugang ins zweitgrösste Wintersportgebiet der Surselva „Obersaxen-Mundaun-Lumnezia“.
- Die Gemeinde Lumnezia gilt gemäss des kantonalen Finanzausgleichsgesetzes als finanzschwache Gemeinde.

### Eckwerte des Tourismus

- **Verfügbare Kapazitäten in Lumnezia:**
  - 9 Hotelbetriebe (unter anderem Hotel Pellas, Hotel Gravas) mit 205 Betten (durchschnittlich ca. 20 Betten pro Betrieb).
  - Rund 1'000 Ferienwohnungen mit insgesamt 5'000 Betten.
- **Im Jahr 2012/13 wurden 62'884 Logiernächte generiert:**
  - 48'600 in Ferienwohnungen (78%).
  - 7'484 in der Hotellerie (11%), was einer Bettenauslastung von rund 10% entspricht.
  - 6'800 (11%) in anderen Beherbergungsstrukturen (unter anderem Bed&Breakfast, Gruppenhäuser, Camping).
- Die Übernachtungszahlen waren in den letzten Jahren stabil.
- Ca. 70% der Logiernächte im Winter, 30% im Sommer.
- Über 80% der Gäste stammen aus der Schweiz, 14% aus Deutschland und 2% aus den Niederlanden.

Abb.: 18 Hotellerie-Vergleich in der Surselva (2013)



Quelle: Surselva Tourismus AG, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden (AWT), Darstellung conim ag

### Touristisches Angebot heute

#### Natürliche Gegebenheiten

- Sonnenverwöhntes, offenes Tal mit südlichem Einfluss und prächtigem Gebirgspanorama (unter anderem Piz Terri, Piz Ault).
- Zugang zur Greina Hochebene über Vrin.

#### Angebot

- Naturnaher und Kultur affiner Tourismus.
- Im **Winter** ist das Val Lumnezia mit Surcolm und Obersaxen zum Wintersportgebiet Obersaxen-Mundaun-Lumnezia zusammengeschlossen. Weitere Angebote wie Langlaufloopen, Schlittelwege, Winterwanderwege und das Eisfeld in Vella ergänzen das Angebot.
- Im **Sommer** sind Wandern, Biken, Baden und Beachvolleyball gesuchte Sportarten. Kulturhistorische Exkursionen und Führungen runden das Angebot ab.
- Die Surselva Tourismus AG führt in Vella ein Informationsbüro.

#### Kulturelle Sehenswürdigkeiten

- Frauentor als Eingang in die Val Lumnezia
- 30 Kirchen und Kapellen
- Romanische Kultur und Tradition
- Wakkerdorf Vrin
- Brücke zwischen Surcasti und Uors
- Kulturhaus Lumbrein
- Burgen/Herrschaftshäuser in Vella und Lumbrein
- Bronzezeitliche Siedlung Crestaulta

#### Veranstaltungen

- Open Air Lumnezia (rund 13'000 Besucher)
- Bike Marathon Lumnezia Obersaxen
- Kinofestival Val Lumnezia am Badensee Davos Munts
- Waterslide Contest Val Lumnezia
- Neujahrsmarkt mit Produkten des einheimischen Schaffens

### Die Greina Hochebene/ Parc Adula

Die Greina ist eine sechs Kilometer lange und einen Kilometer breite Hochebene auf einer Höhe von rund 2'200 Metern. Zur Greinaebene führt keine Strasse. Nur zu Fuss gelangt man in dieses einsame Hochtal. Die Landschaft gehört zu den wenigen noch naturnahen zusammenhängenden Gegenden der Schweiz. Die SAC Terri-Hütte ist ein beliebter Ausgangspunkt für Wanderungen.

Die Biotopenvielfalt der Greina ist einzigartig. 1996 wurde das Gebiet als Schutzzone ins Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler von nationaler Bedeutung aufgenommen. Die Greina-Ebene soll Teil des geplanten **Parc Adula** werden. Die Val Lumnezia ist ein wichtiges Tor zur Greina und die Realisierung des Parks würde voraussichtlich bedeutende wirtschaftliche Impulse auslösen.

Abb.: 19 Greina Hochebene



Quelle:  
Surselva  
Tourismus  
AG

**Sakralbauten und Orte der Magie** Die Val Lumnezia verfügt über mehr als 60 „magische Orte“, die sich durch Sakralität und Mythologie auszeichnen.

Rituelle Handlungen, Kultspiele und Mysterienfeiern an Orten wie Crap Marsch, Crap da Malé und Crap dil Giavel wurden schon vor der christlichen Zeit in der Val Lumnezia gefeiert.

Im Laufe der Zeit entstanden auf den heiligen Plätzen Kirchen und Kapellen wie die Talkirche Sogn Vintschegn in Pleif, die älteste Kirche des Tals. Bis in die heutige Zeit werden Prozessionen durchgeführt, die an Sakralorten vorbei führen.

*In der Val Lumnezia gibt es eine Vielzahl von natürlichen und künstlich angelegten **Kraft-, Heil- und Kultorten**.*

Abb.: 20 Talkirche San Vintschegn in Pleif



Quelle: pleiv-lumnezia.ch

### Bergbahnen Piz Mundaun AG / Obersaxen AG

- Die Bergbahnen Piz Mundaun AG/Obersaxen AG fokussieren sich auf das Kerngeschäft Bahnen und Beschneigung. Die Gastronomiebetriebe werden verpachtet.
  - Betriebswirtschaftliche Eckwerte:
    - Der kumulierte Betriebsertrag der beiden gemeinsam geführten Bergbahnen (2013/2014) beträgt rund CHF 10.1 Mio. bei einem betrieblichen Cashflow von CHF 4.6 Mio.
    - Die Ersteintritte in der Wintersaison 2013/2014 liegen bei ca. 300'000 (rund 95% der totalen Frequenzen), verteilt auf die Zugänge in Vella (90'000), Obersaxen (150'000) und Mundaun (60'000).
    - Ein Anteil von rund CHF 1.5 Mio. am Betriebsertrag der Bergbahnen stammt von den Gästen der Ferienwohnungen in der Val Lumnezia.
  - Mit den Ersteintritten 2013/2014 bewegen sich die beiden Bergbahnen im 5-Jahres Schnitt, während die Bergbahnen Graubünden in dieser Zeitspanne insgesamt ein Minus von 8% zu beklagen hatten.
  - Die Infrastruktur befindet sich in einem guten Zustand. In naher Zukunft sind in Obersaxen Ersatzinvestitionen von ca. CHF 20 Mio. geplant.
  - Rund 70% der Ersteintritte von Vella stammen von Übernachtungsgästen (mehrheitlich von Zweitwohnungen) und geschätzte 30% von Tagesgästen.
  - In den Wintermonaten besteht aufgrund von zusätzlichen Tagesgästen ein Parkierungsproblem in Vella.
- Das vorhandene Wintersportgebiet ist angebotsseitig attraktiv und entspricht den Bedürfnissen der Gäste aus den Zielmärkten.***

**Landwirtschaft und Handwerk**

Es besteht eine Vielzahl von landwirtschaftlichen Produkten, die in den Läden, Restaurants und Hotels in der Val Lumnezia noch verstärkt angeboten werden könnten. Zu nennen sind dabei unter anderem folgende Produkte:

- Alpkäse und Lumbreiner Käse im Speziellen.
- Lumare (Fischzucht) in Lumbrein.
- Kräuter und Heilpflanzen im Sommer.
- Bier von Renzo Blumenthal aus heimischer Gerste.
- Produkte der Pasternarias-Conditorias in Vrin und Vella
- Fleischprodukte aus der Metzgerei in Vrin

Produkte wie Milch, Rahm, Butter, Jogurt und Fleisch der bestehenden Beherbergungsbetriebe und anzuesiedelnden Hotels werden von Bauern in der Val Lumnezia produziert und verarbeitet. Gemüse, Kräuter und Blumen kommen aus heimischen Gärten.

Es besteht die Möglichkeit, weitere Produkte aus der Val Lumnezia anzubieten: Ein eigenes Mineralwasser (Quelle in Vrin), Säfte aus einheimischen Früchten (zum Beispiel Sanddorn).

Die Menschen aus der Surselva haben eine besondere Begabung und ein gutes Gespür im Umgang mit Holz.

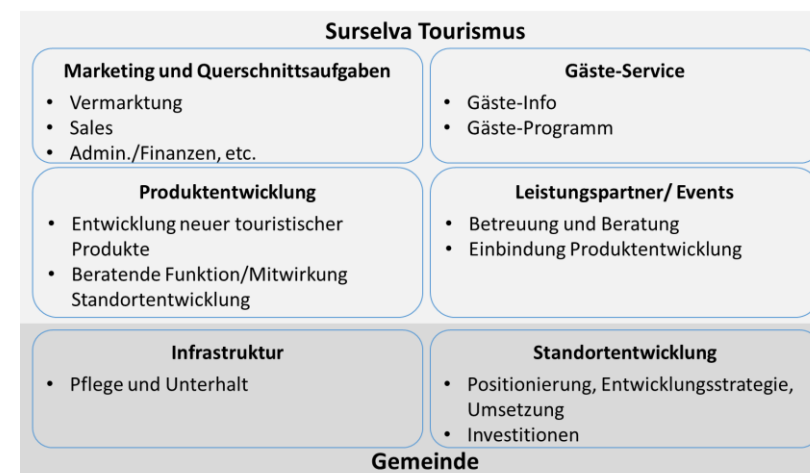
- Die Anwendung der jahrhundertelangen Tradition der Holzverarbeitung soll im Rahmen der Standortentwicklung aufgenommen und weiterentwickelt werden.
- Für die Realisierung der geplanten Hotels und weiterer Einrichtungen werden nach Möglichkeit einheimische Baumaterialien und regional verankerte Techniken verwendet.
- Eine vom Architekten Gion Caminada angeregte Werkstatt wäre eine wertvolle Initiative zur Weiterentwicklung des Handwerks in der Val Lumnezia.

**Surselva Tourismus AG**

Die Surselva Tourismus AG ist verantwortlich für die touristische Vermarktung der Mittleren Surselva (Val Lumnezia, Obersaxen, Mundaun, Ilanz/Glion, Breil/Brigels, Waltensburg/Vuorz und Andiast) und das Ortsmarketing in den zugehörigen Destinationen. Zudem bestehen Partnerschaften mit Trun und dem Safiental.

- Die einzelnen Destinationen der Mittleren Surselva werden über die Dachmarke Surselva vermarktet.
- Es bestehen separate Leistungsvereinbarungen zwischen den einzelnen Gemeinden und der Surselva Tourismus AG, in denen die Ziele, die Aufgaben und die Finanzierung der Leistungen geregelt sind. Die Aufgabenteilung ist in der nebenstehenden Graphik dargestellt.
- Die Standortentwicklung der Val Lumnezia und die Strategie der Surselva Tourismus AG sind aufeinander abgestimmt.

**Abb.: 21 Touristische Organisation in der Val Lumnezia**



Quelle: Gemeinde Lumnezia, Surselva Tourismus AG

Erkenntnisse  
aus der  
Analyse

**Die Val Lumnezia kämpft mit den typischen Herausforderungen von «peripher gelegenen Destinationen»**

Die Frequenzen der Bergbahnen resultieren vornehmlich aus **Gästen von Ferienwohnungen**. Die aus den Übernachtungen der bestehenden Beherbergungsbetrieben resultierenden Ersteintritte sind vergleichsweise tief.

Der **Investitionsbedarf** bei den bestehenden Beherbergungsbetrieben für die laufende Erneuerung der **Infrastruktur ist höher als der erzielte Cashflow**.

Für eine nachhaltig wirtschaftliche Entwicklung des Tals bedarf es **passenden Übernachtungsstrukturen und einer gezielten Erweiterung des touristischen Angebots** sowohl für die Winter- als auch für die Sommermonate.

**Elemente einer gezielten Weiterentwicklung**

- Die Val Lumnezia wird aufgrund der einmaligen Naturlandschaften und der gelebten romanischen Kultur von vielen Gästen sowohl im Winter wie im Sommer als „**besonderer Ort**“ erlebt. Die Authentizität des Tals gilt es zu bewahren.
- Öffentliche Infrastrukturen wie die Schule und die Post, **die von der lokalen Bevölkerung geführten Läden und Betriebe** sowie die **Landwirtschaft** haben eine wichtige Funktion für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Dorflebens.
- Potenzial für zusätzliche Übernachtungsgäste besteht sowohl in den **Wintermonaten (Schneesport)** als auch im **Sommer (einzigartige Kombination von Natur und Kultur)**. Tagesgäste sind eine sekundäre Zielgruppe (es gibt besser erreichbare Orte als die Val Lumnezia).



**Angebotsseitige Potenziale**

- **Naturparadies im Winter und Sommer.**
- **Tor zur Greina und zum geplanten Nationalpark Adula**, nach Ilanz beginnt die Greina.
- **Ruhe und aktive Erholung in der Natur** als Entspannungsangebote mit geringem Infrastrukturbedarf.
- **Intakte, attraktive Dörfer und gelebte Kultur des Tals.**



Prämissen der Entwicklung

**Prämissen der Standortentwicklung**

- Die Standortentwicklung stärkt **die Identität des Tals und ihrer Bewohner.**
- Das **lokale Gewerbe** und die **Landwirtschaft** wird aktiv in die touristische Entwicklung des Tals einbezogen.
- Die geplanten touristische Infrastrukturen **entwickeln die rurale Lebensqualität weiter und ergänzen Bestehendes sinnvoll.**
- Das «besondere touristische Angebot» kann **bei gutem und bei schlechtem Wetter** genutzt werden.
- **Voraussetzung für den Erfolg der Standortentwicklung:** Verbindlichkeit und Engagement der relevanten Partner vor Ort.

**Hotel Vella als «besonderes Produkt»**

*Persönlich geführt*

*Gute Küche*

*Wandern und  
Schneesport*

*Berglandschaft*

*Ruhe und Aussicht*

*Einmalige  
Kulturerlebnisse*

*Gute Architektur*

*Kleine Seminare*

- Nutzen von Angeboten des lokalen Gewerbes als Abwechslung im kleinen Alltag der Gäste: Essen ausserhalb des Hotels, ein Apéro im Dorf, Besuch einer kulturellen Veranstaltung, Einkaufen im Dorfladen und im lokalen Sportgeschäft.
- Angebote des Gewerbes im Hotel Vella: Treatments, Kinderhort.

- Das Hotel Vella gibt potenziellen Gästen **einen Grund, in die Val Lumnezia zu kommen.**
- **Es passt zur Positionierung der Destination** und übernimmt eine **zentrale wirtschaftliche Entwicklungsfunktion für das Tal.** Bestehende Betriebe werden dadurch nicht konkurriert, sondern **profitieren von der daraus resultierenden Dynamik.**
- Das Hotel **kooperiert mit den bestehenden Angeboten im Tal und in der Region** wie das Open Air Lumnezia und die Opera Viva.

**Prämissen des Hotels Vella**

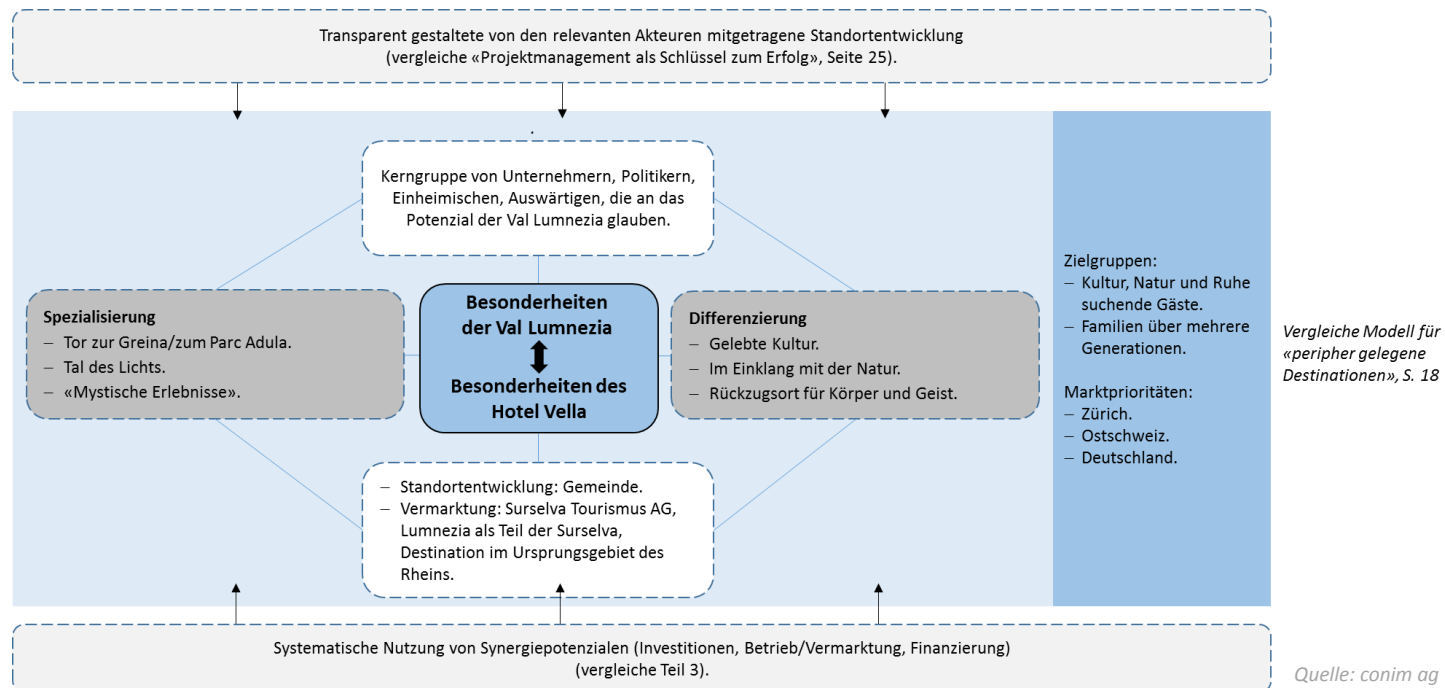
## 2.5 Positionierung und Ziele der Val Lumnezia

Adaptation des Modells für „peripher gelegene Destinationen“

Die Positionierung nimmt die Potenziale der Val Lumnezia und des Hotels Vella im Sinne von Stärken und Qualitäten gezielt auf. Als Ergebnis des Prozesses ist eine eigene Marke zu entwickeln: *Für was steht die Val Lumnezia? Warum kommen Gäste ins Tal? Wie wird die angestrebte Produkt-/Marktkombination umgesetzt?*

Dabei ist zu beachten: Je weiter entfernt ein Gast von der Val Lumnezia lebt, desto grösser ist der von ihm wahrgenommene Perimeter der Zieldestination. Für einen Gast aus Köln oder Rotterdam liegt die Val Lumnezia im Ursprungsgebiet des Rheins, mit Ilanz als dem „Tor zum Rhein“.

Abb.: 22 Angestrebte Positionierung der Val Lumnezia 1



Die Val Lumnezia steht für das „Tor zur Greina/zum Parc Adula“, das „Tal des Lichts“ und „mystische Erlebnisse“. Der Gast erlebt Kultur im Einklang mit der Natur und einen Rückzugsort für Körper und Geist. Winter und Sommer sind in der Lumnezia etwas Besonderes. **Die Val Lumnezia und das Hotel Vella sind Teil der Surselva.** Rheinschlucht, Ilanz, Opera Viva und weitere Angebote sind Elemente der marktseitigen Positionierung.

Emotionales  
Wohlbefinden,  
Durchbrechen  
der Routine  
des Alltags

Abb.: 23 Angestrebte Positionierung der Val Lumnezia 2



Die Val Lumnezia ist ein **Tal mit lebendigen Dörfern**, das seine eigene Identität bewahrt hat. Ein **Ort der Weite, des Lichts und der Natur, fernab touristischer Massen**. Ein Ort, an dem Bergkultur und Natur intensiv und mit Respekt erlebt werden.

Der Gast erfährt **Gastfreundschaft**. Der Umgang mit der **Natur** ist sorgsam und die reichhaltige **kulturelle Tradition** des Tals wird von den Bewohnern gepflegt und weiterentwickelt.

**Kultur, alpine Landschaft und echte Erholung** für Ruhe suchende und aktive Gäste sowie Familien sind die Kernelemente der Positionierung und der touristischen Angebote.

Die Destination strahlt **Geborgenheit und Authentizität** aus. Ein Gefühl vom Leben im Einklang mit der Natur, ohne auf eine **gute Infrastruktur** verzichten zu müssen. Die Nutzung von **einheimischen Materialien und Produkten** gehört zum Selbstverständnis des Ortes.

Quelle: conim ag

*In ihrem Kern darf die Val Lumnezia als „radikal normal“ bezeichnet werden (Ergebnis des von der Surselva Tourismus AG organisierten Workshops zur Positionierung der Val Lumnezia mit relevanten Akteuren des Tals).*

Impressionen  
aus der Val  
Lumnezia

Abb.: 24 Impressionen aus der Val Lumnezia



Quellen: [surselva.info](http://surselva.info), [graubunden.ch](http://graubunden.ch), [myswitzerland.com](http://myswitzerland.com)

Quantitative Ziele bis ins Jahr 2025

**Hotellerie**

- Steigerung der Anzahl Hotelnächte von heute 7'500 auf 63'000 (bestehende und neue Hotels, Basis-Szenario).
- Die durchschnittliche Jahresauslastung der Betten beträgt 25% (heute 10%) bei bestehenden Hotels, 40% beim Hotel Vella und Hotel Mira Val.

**Bergbahnen**

- Steigerung der Ersteintritte in Vella von 90'000 auf 118'000.

**Ferienwohnungen**

- Vermietete Ferienwohnungen: Steigerung der Logiernächte von heute 23'600 auf 43'000 (+80%).
- Klassische Ferienwohnungen: die Anzahl Logiernächte wird stabil auf dem heutigen Wert von 25'000 angenommen.

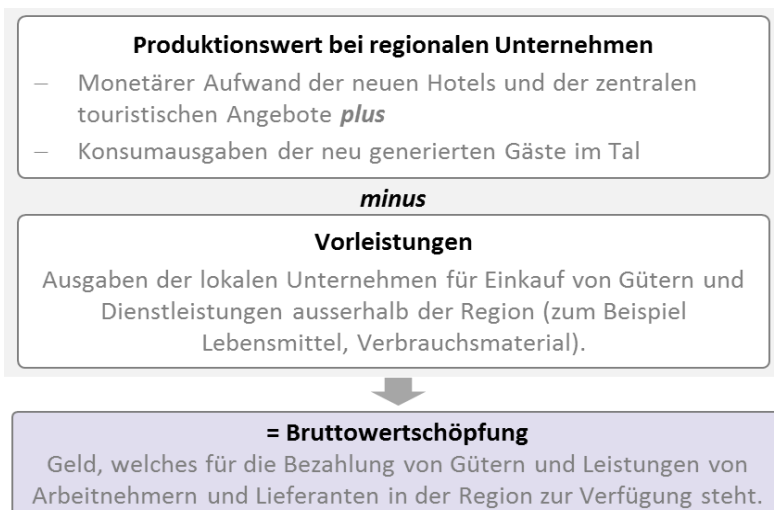
**Weitere Beherbergungen**

- Die Anzahl Logiernächte wird stabil auf dem heutigen Wert von 6'800 angenommen.

Regionalwirtschaftliche Effekte: Wertschöpfung

Durch die Realisierung und den Betrieb der neuen Hotels und der zentralen touristischen Angebote entsteht zusätzliche Wertschöpfung in der Val Lumnezia sowohl in der **Bauphase** (einmaliger Effekt) als auch in der **Betriebsphase** (andauernder Effekt).

Abb.: 25 Definition Bruttowertschöpfung

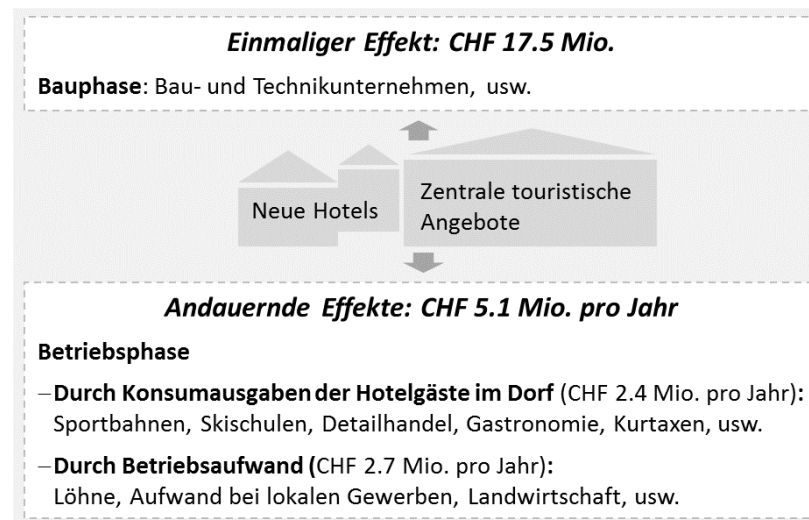


Quelle: conim ag

Die Bruttowertschöpfung errechnet sich aus der Subtraktion der ausserregionalen Vorleistungen vom Produktionswert.

Basierend auf den getroffenen Annahmen werden folgende Wertschöpfungseffekte angenommen:

Abb.: 26 Generierte Wertschöpfung

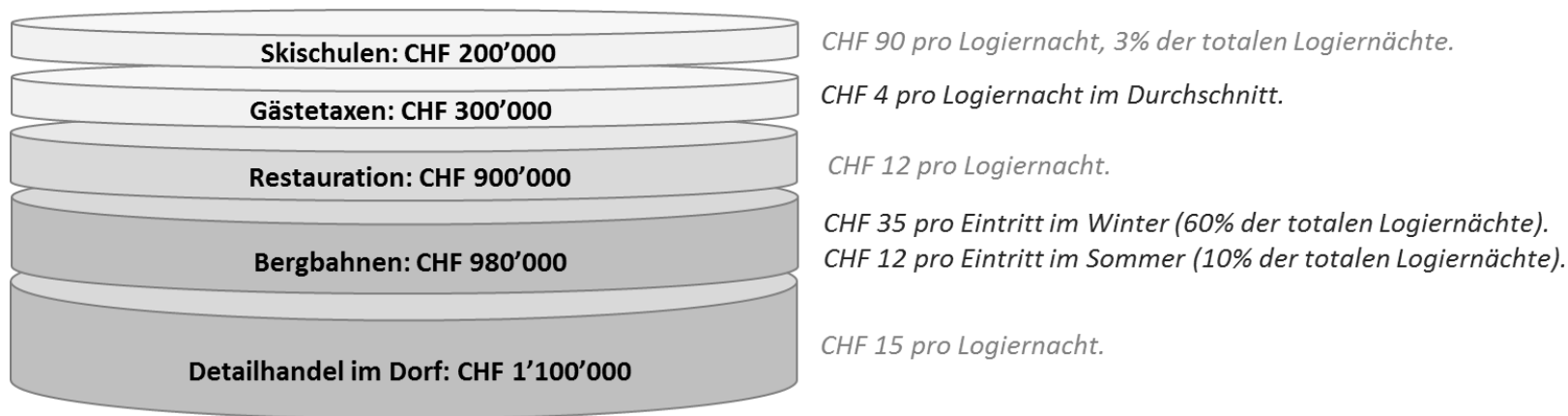


Quelle: conim ag

Allfällige Umsätze der bestehenden touristischen Akteure in der Val Lumnezia sind nicht berücksichtigt. Weitere Informationen zur Wertschöpfung finden sich in der Anlage zu diesem Dokument.

Regionalwirtschaftliche Effekte: Umsatzsteigerung *Zusätzliche Logiernächte in der Val Lumnezia haben positive Effekte auf die Umsätze der bestehenden touristischen Akteure vor Ort.*

**Abb.: 27 Angenommene Steigerung des jährlichen Umsatzes bei den touristischen Akteuren vor Ort**



*Quelle: conim ag*

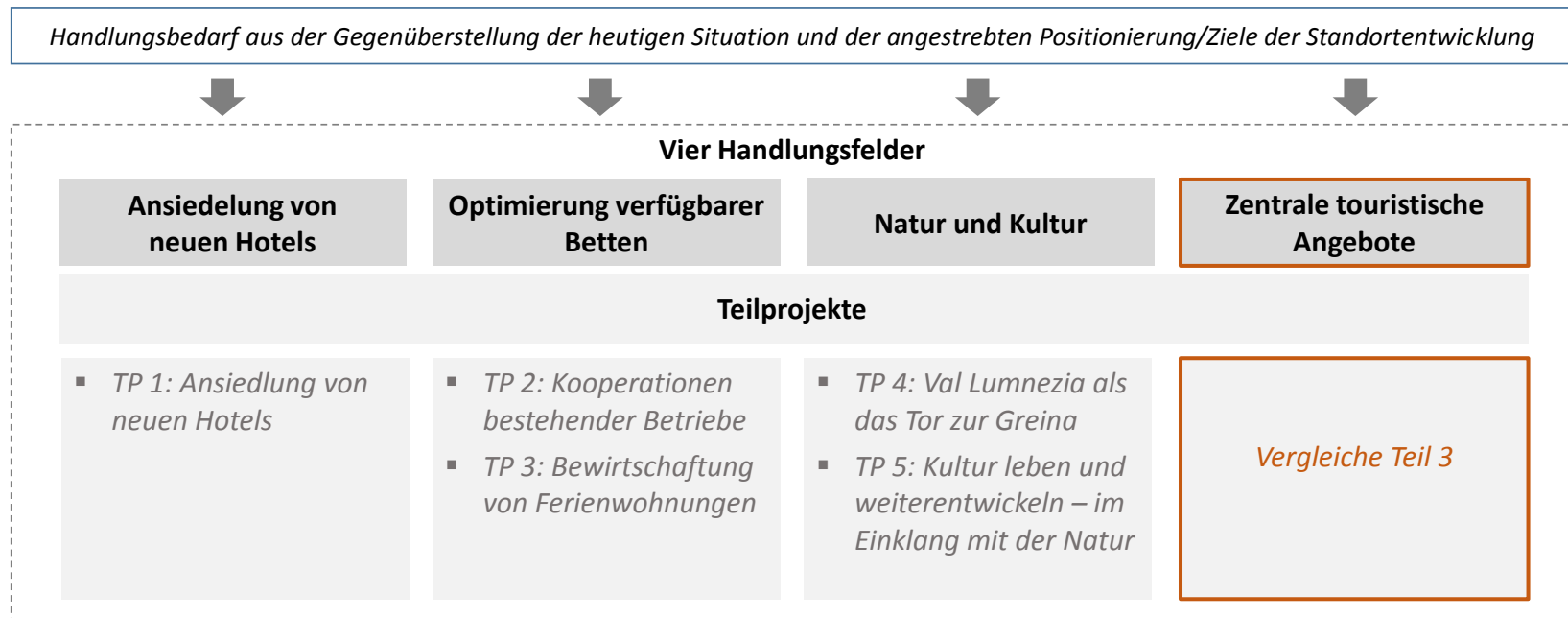
*Die angenommenen jährlichen Umsatzsteigerungen für die bestehenden Hotels und die vermieteten Ferienwohnungen sind nicht berücksichtigt. Die detaillierte Berechnung findet sich in der Anlage.*

Voraussetzung für das Erreichen der Ziele *Voraussetzung für das Erreichen der angestrebten Ziele ist – neben einer konsequenten Umsetzung der Standortentwicklung – eine wirksame Vermarktung der Val Lumnezia und der einzelnen Angebote in den Quellenmärkten (vergleiche Seite 21).*

## 2.6 Handlungsfelder der Standortentwicklung

Handlungsfelder Aus der Gegenüberstellung der Ist-Situation und der Positionierung und der Ziele der Val Lumnezia leiten sich vier Handlungsfelder ab. Pro Handlungsfeld sind die relevanten Projekte für die Umsetzung der Standortentwicklung definiert.

Abb.: 28 Handlungsfelder der Standortentwicklung



Quelle: conim ag

Bei der Umsetzung der Teilprojekte und der Vermarktung der Val Lumnezia wird darauf geachtet, dass sich der wahrgenommene Perimeter der Zieldestination mit der Entfernung zum permanenten Wohnort des Gastes vergrößert. Ein Gast aus Köln nimmt die Val Lumnezia anders wahr und hat andere Bedürfnisse als ein Gast aus Zürich.

Die Handlungsfelder 1 bis 3 und die Teilprojekte 1 bis 5 werden nachfolgend als Skizzen konkretisiert. Das Handlungsfeld 4 ist im Kapitel 3 des Dokuments dokumentiert.

HF 1 und 2

**Befunde: „Ansiedlung von neuen Hotels“ und „Optimierung bestehender Betten“**

- Die Val Lumnezia verfügt über wenige „warme Betten“. Den bestehenden Hotels fehlt die **kritische Grösse** für einen wirtschaftlich rentablen Betrieb. Die **Angebote** sind aus Gästesicht austauschbar und **marktseitig nicht positioniert**.
- Die Anzahl Übernachtungen in den Zweitwohnungen in der Val Lumnezia ist tief.

**Handlungsbedarf 1**

- **Teilprojekt 1: „Ansiedlung von neuen Hotels“:**  
Realisierung des Hotels Vella in Vella und des Hotels Mira Val in Cumbel. Von der daraus entstehenden Dynamik profitieren auch die bestehenden Beherbergungsbetriebe in der Val Lumnezia. *Vergleiche Kapitel 2.1 und 2.2.*

**Handlungsbedarf 2**

- **Teilprojekt 2: „Kooperationen bestehender Betriebe“:**  
Zwecks Erreichen von kritischen Grössen für eine rentable Auslastung sollen Zusammenschlüsse von bestehenden Betrieben innerhalb der Val Lumnezia und in der gesamten Surselva geprüft und umgesetzt werden.
- **Teilprojekt 3: „Bewirtschaftung von Ferienwohnungen“:**  
Schaffung einer „Vermietungsplattform“ für Ferienwohnungen (zentrales Angebot für die Vermarktung, den Vertrieb und den Betrieb von Zweitwohnungen, inkl. Rezeption und Unterhalt). Nach Möglichkeit inklusive Standardisierung der Wohnungen (unter anderem von Kleinmöbel, Geschirr, Bettwäsche).

**Projekteigentümer**

- **Teilprojekt 1:**
  - Innoinvest AG und Hotel Mira Val (Lead).
  - *In Koordination mit der Gemeinde und der Surselva Tourismus AG.*
- **Teilprojekt 2:** Bestehende Beherbergungsbetriebe (Lead), Gemeinde und Surselva Tourismus AG
- **Teilprojekt 3:** Surselva Tourismus AG (Lead) in Kooperation mit Betreiberorganisation und Vermarktungspartnern.

**Zeitrahmen**

- **Teilprojekt 1:**
  - Eröffnung Hotel Vella bis Winter 2018/2019.
  - Teileröffnung Hotel Mira Val bis Winter 2015/2015, Eröffnung Sommer 2016.
- **Teilprojekt 2:** Schrittweise Realisierung von Zusammenschlüssen über die nächsten 1 bis 3 Jahren.
- **Teilprojekt 3:** Schrittweise Realisierung der Plattform über die nächsten 1 bis 3 Jahre.



HF 3  
 Perspektive  
 Natur

**Befunde: „Val Lumnezia als das Tor zur Greina“**

- Die Greina steht für ein **unvergessliches Erlebnis in unberührter, intakter Natur**. Die reichhaltige Fauna und Alpenflora sind einzigartig. Viele Gäste aus dem Zielmarkt der Val Lumnezia verbringen gerade aufgrund solcher Angebote Zeit in den Bündner Bergen.
- Die Val Lumnezia verfügt aufgrund ihrer Lage sowie ihrer landschaftlichen und kulturellen Reizen über optimale Voraussetzungen, um sich als **der Zugang zur Greina** zu positionieren.
- Das Projekt „**Parc Adula**“ ist dabei ein wichtiger Impulsgeber und potenzieller Partner für die gezielte Umsetzung einer Positionierung der Val Lumnezia als Tor zur Greina. Das Alleinstellungsmerkmal „Tor zur Greina“ ist auch unabhängig vom weiteren Verlauf des Projekts „Parc Adula“ beziehungsweise vom Ausgang der Volksabstimmung im Jahr 2016 konsequent umzusetzen.
- Es laufen verschiedene Projekte und Initiativen, die jedoch noch zu wenig aufeinander abgestimmt und koordiniert sind. Zudem fehlt der Fokus auf die Umsetzung der Positionierung der Val Lumnezia.

**Teilprojekt 4**

- Analyse des marktseitigen Potenzials der Greina für die Entwicklung des Tals sowie Bestandsaufnahme und Koordination der bereits bestehenden Initiativen und Projekten.
- Festlegen der anbieterübergreifenden touristischen Servicekette im Sinne eines Gesamtproduktes aus Sicht des Gastes:
  - **Auf die anvisierte Zielgruppe abgestimmtes buchungsfähiges Produkt unter Einbezug der Perspektiven des Marketings und des Vertriebs.**
  - **Konsequente Nutzung der angebotsseitigen Potenziale.**
- Sicherstellung der Verbindung in die Zielmärkte und Aufbau von Kooperationen.
- Koordination der Aktivitäten mit den relevanten Akteuren des Vorhabens der Realisierung des Parc Adula.
- Sicherstellung einer konsequenten und nachhaltig angelegten Realisierung des Vorhabens, inklusive Organisation und Finanzierung.

**Projekteigentümer**

*Mit der Perspektive „Kultur“ integriertes NRP-Projekt mit Anstossfunktion für die Umsetzung der Positionierung des Tals.*

- Surselva Tourismus AG (Lead) und Gemeinde.
- Touristische Akteure im Tal, Initianten des Parc Adula.

**Zeitraumen**

- Realisierung in den nächsten 1 bis 3 Jahren.

## HF 3

Perspektive  
Kultur**Befunde: „Kultur leben und weiterentwickeln - im Einklang mit der Natur“**

- Das Tal verfügt mit den Sakralbauten, den besonderen Dorfstrukturen, dem Handwerk und den landwirtschaftlichen Erzeugnissen über jahrhundertelange gelebte Traditionen. Verschiedene kulturelle Sehenswürdigkeiten und Aktivitäten sind den Gästen nur wenig bekannt.
- Es besteht ein breites Interesse für eine Weiterentwicklung und achtsame Erneuerung der kulturellen Tradition der Val Lumnezia. Die verfügbaren touristisch interessanten Angebote sowie Projekte und Initiativen sind jedoch noch zu wenig aufeinander abgestimmt und koordiniert. Zudem fehlt der Fokus auf die Umsetzung der Positionierung der Val Lumnezia.
- Mit dem Hotel Vella als „Treiber“ ist der Perimeter auf die gesamte Surselva auszuweiten. Das marktseitige Potenzial von bestehenden Kulturangeboten wie zum Beispiel die Opera Viva in Obersaxen sind über Kooperationen gezielt zu nutzen.

**Teilprojekt 5**

- Bestandsaufnahme der bestehenden Angebote, laufenden Projekte und Projektideen im Rahmen einer Auslegeordnung mit den relevanten Akteuren sowie Priorisierung der Aktivitäten und Abstimmung auf die Positionierung der Val Lumnezia.
- Festlegen der anbieterübergreifenden touristischen Servicekette im Sinne eines Gesamtproduktes aus Sicht des Gastes:
  - **Auf die anvisierte Zielgruppe abgestimmtes buchungsfähiges Produkt unter Einbezug der Perspektiven des Marketings und des Vertriebs.**
  - **Konsequente Nutzung der angebotsseitigen Potenziale.**
- Sicherstellung der Verbindung in die Zielmärkte und Aufbau von Kooperationen.
- Klären welche Aufgaben von der Surselva Tourismus AG im Rahmen der bestehenden Leistungsvereinbarung durchgeführt werden und Ausarbeitung einer Projektskizze für die übrigen Tätigkeiten.
- Sicherstellung einer konsequenten und nachhaltig angelegten Realisierung des Vorhabens, inkl. Organisation und Finanzierung.

**Projekteigentümer**

Mit der Perspektive „Natur“ integriertes NRP-Projekt mit Anstossfunktion für die Umsetzung der Positionierung des Tals.

- Surselva Tourismus AG (Lead) und Gemeinde.
- Touristische Akteure und Projektträger in der Val Lumnezia.

**Zeitraumen**

- Realisierung in den nächsten 1 bis 3 Jahren.



## Teil 3 – Fallbeispiel Lumnezia: Zentrale touristische Angebote

- 3.1 Ausgangslage
- 3.2 Angebotsstruktur, Standorte und Synergiepotenziale
- 3.3 Finanzplanung „Wasser & Erlebnis“ und Parkierung
- 3.4 Organisation, Trägerschaft und Finanzierung

### 3.1 Ausgangslage

#### Einordnung in die Standortentwicklung

Im Teil 1 des Dokuments wurde ausgeführt, weshalb „klassische Hotelprojekte“ im Alpenraum und insbesondere in „peripher gelegenen Destinationen“ nicht oder nur erschwert realisiert werden können. Zudem wurden die Erfolgsfaktoren der Standortentwicklung und der Ansiedlung von Hotelprojekten aufgezeigt.

Im Teil 2 wurden verschiedene daraus resultierende Erkenntnisse am Fallbeispiel Lumnezia dargestellt.

In Teil 3 wird nachfolgend der Erfolgsfaktor „konsequente Umsetzung von Kooperationen“ im Rahmen einer Machbarkeitsstudie konkretisiert.

Dabei geht es um die **systematische Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen den relevanten Akteuren vor Ort** bei der Gestaltung und der Realisierung des zentralen touristischen Angebots.

Aus Sicht der Gemeinde und der touristischen Leistungsträger in der Val Lumnezia handelt es sich beim geplanten zentralen Angebot in Vella – in Kombination mit der Ansiedlung der geplanten Hotelprojekte – um „**systemrelevante Infrastrukturen**“ für die Mittlere Surselva.

#### Ziele und Vorgehen

Es ist vorgesehen, ein zur Val Lumnezia passendes und finanzierbares zentrales touristisches Angebot in Vella zu schaffen.

- Die mittel- und langfristige Rentabilität und die Finanzierbarkeit der geplanten Beherbergungsprojekte und die Rentabilität der bestehenden Betriebe soll dadurch verbessert werden.
- Neben den Beherbergungsbetrieben soll das gesamte Tal (Zweitwohnungen, Bevölkerung, die Bergbahnen, das Gewerbe) nachhaltig vom zu schaffenden Angebot profitieren.
- Die Stärkung des touristischen Zentrums in Vella ist eine Chance für die wirtschaftliche Entwicklung der Dörfer im Tal.

Nachfolgend werden das geplante Angebotskonzept skizziert, die Nachfrage der potenziellen Gäste geschätzt, die Synergiepotenziale und der mögliche Standort aufgezeigt, die groben Anlageinvestitionen und das Umsatz- und Ertragspotenzial des Angebots abgeschätzt und der erwartete Return-on-Investment ermittelt. Zudem wird ein passendes Betriebs- und Trägerschaftskonzept, inklusive Finanzierungsoptionen dargestellt.

## 3.2 Angebotsstruktur, Standorte und Synergiepotenziale

Überblick **Abb.: 29 Überblick zentrale touristische Einheiten**



Weitere Angebote:

- Dienstleistungen, Gästeinformation, Restauration.
- Das geplante zentrale touristische Angebot in Vella wird voraussichtlich auch zu Anpassungen und Ergänzungen bei bestehenden Angeboten führen (Hotel, Restaurants, Schneesportschule, Läden, Dienstleistungen).
- Die Tennisplätze werden belassen.
- Personalunterkünfte für Tourismusbetriebe.

Quelle: conim ag

Die weiteren Angebote sind nicht Gegenstand der vorliegenden Machbarkeitsstudie.

## Kernelemente des Angebots

### Wasser & Erlebnis

- Mit dem Angebot «Wasser & Erlebnis» erhalten die Gäste, die Einwohner der Val Lumnezia, die Schule und die lokalen Vereine ein Freizeit- und Sportangebot für gutes und schlechtes Wetter (heute nutzt die Schule das Bad in Laax).
- Eltern können schwimmen und dabei ihre Kinder «im Augenwinkel behalten». Kinder erhalten ein Erlebnisbad, das sie mit ihren Angehörigen und Gleichaltrigen nutzen können. Das kleine Bad mit Fitness und einem Imbiss mit Verkaufsecke (kleiner Shop) wird von einem lokalen Betreiber geführt.
- Architektonisch „besonderes Gebäude“ in Holzbauweise mit Materialien aus der Region.

### Ruhe und Entspannung für Erwachsene im Hotel Vella

- Im Hotel Vella entsteht ein Ort der Ruhe und Entspannung mit Dampfbad, warmem Wasser und ausgewählten Treatments. Der Wellnessbereich ist öffentlich, jedoch ausschliesslich für Erwachsene zugänglich.

### Parkierung

- **Zweistöckiges Parkhaus mit rund 270 Parkplätzen** in unmittelbarer Nähe zur Talstation der Bergbahn. Die zentrale Parkierung deckt den Bedarf der Gäste (Bergbahn, Hotels, Zweitwohnungen) und der Einwohner in Vella. Die Parkierung an anderen Orten im Dorf wird dadurch stark entlastet.
- Das Parkhaus ist vom Skigebiet her **nicht wahrnehmbar**. Auf dem Dach des Parkhauses entsteht eine **ebenerdige, frei nutzbare Grünfläche**.

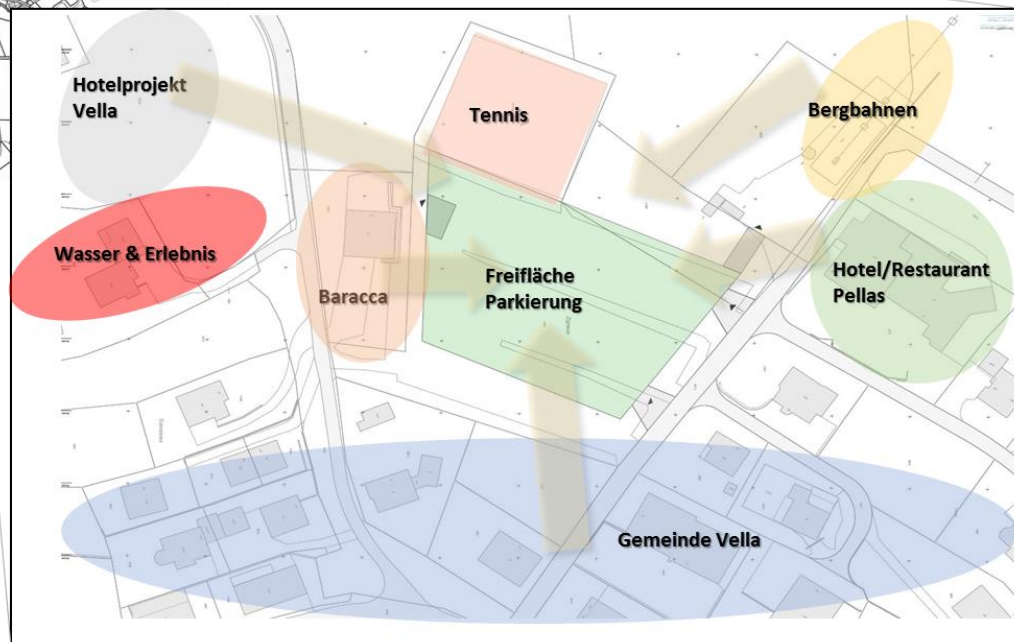
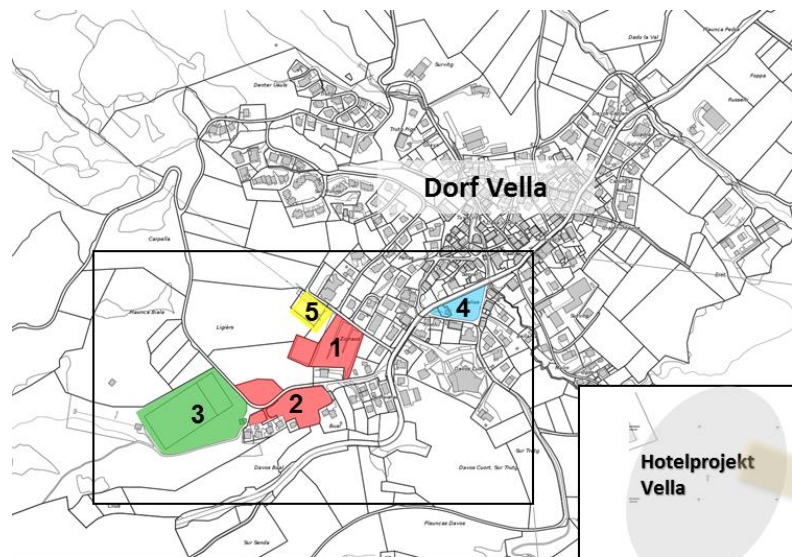
Die Parkierung und die Freifläche sind so konzipiert, dass die Freifläche in Zukunft bei Bedarf für Infrastrukturbauten genutzt werden kann.

### Freifläche

- Die Grünfläche auf dem Dach des Parkhauses wird für **Veranstaltungen und Events** genutzt. Die Freifläche bietet Möglichkeiten zur Errichtung temporärer Bauten.
- Über das Jahr verteilt, finden **kleine lokale Anlässe oder Veranstaltungen** (separate Trägerschaft) mit überregionaler Ausstrahlung statt wie beispielsweise Freilichttheater, Kleinkonzerte, Eisstockschiessen oder Viehmarkt.
- Mit der Freifläche entsteht eine Art **Dorfplatz**.

Geplante Standorte

Abb.: 30 Gesamtsicht



1. Freifläche & Parkierung (vergleiche Parzelle 4063, Seite 56).
2. «Wasser & Erlebnis» (vergleiche Parzellen 4364 und 4626, Seite 56).
3. Hotelprojekt in Vella (heutiger Fussballplatz).
4. Spielplatz (bereits bestehend).
5. Talstation der Bergbahnen.

Quelle: Innoinvest AG

Das Hotel/Restaurant „Pallas“, die Tennisplätze und das Restaurant “Baracca” bestehen bereits.

Parzellen **Abb.: 31 Betroffene Parzellen**

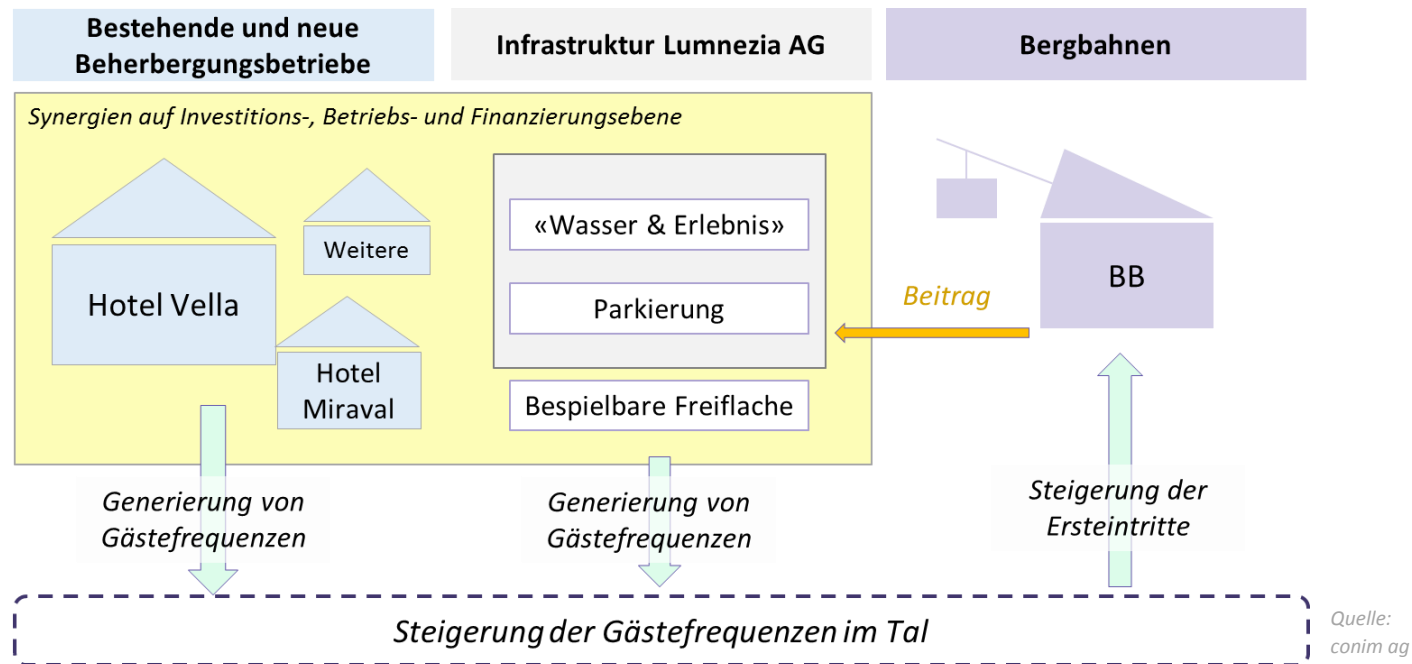


Parzelle	Zonenplan	Eigentümer	Anmerkungen
4063 (Freifläche & Parkierung)	Zone für touristische Einrichtungen	Fundaziun ecclesiastica Caplania Pleif.	Baurecht für Parkierung zu Gunsten der Bergbahnen Piz Mundaun AG.
4364 («Wasser & Erlebnis»)	Wohnmischzone 2 + 3	Politische Gemeinde Lumnezia.	Die restliche Parzellenfläche (ca. 2'970 m <sup>2</sup> ) soll als Wohnzone beibehalten werden.
4626 (Standortalternative «Wasser & Erlebnis»)	Zone für künftige bauliche Nutzung	Politische Gemeinde Lumnezia.	Als möglicher Standort für das Personalhaus oder für zentrale touristische Einheit «Wasser & Erlebnis» geeignet.



Synergiepotenziale

Abb.: 32 Darstellung der Synergiepotenziale



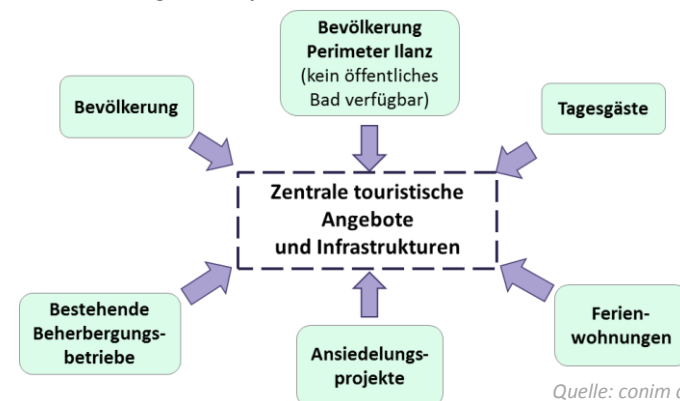
- Die verfügbaren Synergien zwischen den relevanten Akteuren vor Ort bezüglich Investitionen, Betrieb und Finanzierung werden konsequent genutzt.
- Synergiepotenziale:
  - Angebot ist den Gästen und der Bevölkerung zugänglich.
  - Einheimische, Hotelgäste, Gäste der Bergbahnen benutzen die zentrale Parkierung im Dorf.
  - Der Zugang zum Angebot „Wasser & Erlebnis“ ist Teil des Angebots der Hotels und des ganzen Tals.
  - Der Wellnessbereich des Hotels Vella ist öffentlich.
  - Operative Synergien vor Ort werden konsequent genutzt.
  - Die relevanten Akteure beteiligen sich an der Finanzierung der Infrastruktur.

### 3.3 Finanzplanung „Wasser & Erlebnis“ und Parkierung

Annahmen zu den Frequenzen

- Die Frequenzen zeigen die angenommene Anzahl Eintritte des Angebots „Wasser & Erlebnis“ (Erfahrungswert) und die angenommene Nutzung der zentralen Parkierung von Übernachtungsgästen, Tagesgästen und den Einwohnern in den Perimeter Val Lumnezia und Ilanz (vergleiche Anlage).
- Die angenommene Anzahl Eintritte von Übernachtungsgästen leitet sich aus den quantitativen Zielen der Standortentwicklung ab (vergleiche Seite 45).
- Die nachstehende Tabelle zeigt die angenommenen Frequenzen im fünften Betriebsjahr.

Abb.: 33 Darstellung der Frequenzen



Frequenzen	Szenario Basis	Szenario Negativ	Szenario Positiv
<b>Eintritte «Wasser &amp; Erlebnis»</b>			
<i>Einwohner</i>			
Einwohner Lumnezia	2'200	2'200	2'200
Frequenzen Einwohner Lumnezia (5 Eintritte pro Einwohner)	11'000	11'000	11'000
Einwohner Perimeter Ilanz	6'000	6'000	6'000
Frequenzen Einwohner Perimeter Ilanz (2 Eintritte pro Einwohner)	12'000	12'000	12'000
<i>Tagesgäste</i>		4'500	10'500
Tagesgäste pro Tag	25	15	35
Total Tagesgäste (300 Tage)	7'500	4'500	10'500
<i>Logiernächte</i>			
30% der totalen LN	41'400	34'700	48'100
<b>Total Eintritte</b>	<b>71'900</b>	<b>62'200</b>	<b>81'600</b>
Anteil Erwachsene von Total Eintritte	60%	60%	60%
Anteil Kinder von Total Eintritte	40%	40%	40%
<b>Kleiner Imbiss</b>			
Anzahl Gäste (25% der Eintritte)	17'975	15'550	20'400
<b>Kleiner Shop (kombiniert mit Imbiss)</b>			
Anzahl Gäste (15% der Eintritte)	10'785	9'330	12'240
<b>Parkierung</b>			
Anzahl Parkplätze	270	270	270
davon Dauermiete	27	27	27
davon öffentliche (inkl. Benutzung von Hotelgästen)	243	243	243
Auslastung öffentliche Parkplätze (Sommer- und Wintersaison, 6 Monate)	50%	45%	55%
Auslastung öffentliche Parkplätze (restliche Monate)	20%	15%	25%

Annahmen zur  
Preisstruktur und  
Planerfolgs-  
rechnung

Annahmen		
<b>"Wasser&amp;Erlebnis"</b>		
Mittlerer Preis pro Eintritt Erwachsene	CHF	14.00
Mittlerer Preis pro Eintritt Kinder	CHF	7.00
<b>Mittlerer Preis über das Gesamtjahr</b>	<b>CHF</b>	<b>11.90</b>
<b>Kleiner Imbiss</b>		
Mittlere Ausgaben pro Konsumation und Person	CHF	10.00
<b>Kleiner Shop (kombiniert mit Imbiss)</b>		
Mittlere Ausgaben pro Konsumation und Person	CHF	5.00
<b>Parkierung</b>		
Preis Dauermiete (pro Monat)	CHF	140.00
Mittlerer Preis pro belegtem Parkplatz und Tag	CHF	14.00

	Basis	%	Negativ	%	Positiv	%
<i>in CHF, nach 3 bis 5 Jahren</i>						
"Wasser & Erlebnis"	805'000	53%	697'000	53%	914'000	53%
Imbiss und kleiner Shop						
<i>Einnahmen aus Gastronomie</i>	180'000	12%	155'500	12%	204'000	12%
<i>Einnahmen aus Shop</i>	54'000	4%	47'000	4%	61'000	4%
Parkierung	474'000	31%	413'000	31%	535'000	31%
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>1'513'000</b>	<b>100%</b>	<b>1'312'500</b>	<b>100%</b>	<b>1'714'000</b>	<b>100%</b>
Direkter Waren- und Dienstleistungsaufwand	106'000	7%	92'000	7%	120'000	7%
Personalaufwand	333'000	22%	289'000	22%	377'000	22%
<b>Bruttoergebnis I</b>	<b>1'074'000</b>		<b>931'500</b>		<b>1'217'000</b>	
Energie und Reinigung	182'000	12%	157'500	12%	206'000	12%
Unterhalt	166'000	11%	144'000	11%	189'000	11%
Administration	76'000	5%	66'000	5%	86'000	5%
Marketing	61'000	4%	52'500	4%	69'000	4%
Diverse Aufwendungen	30'000	2%	26'000	2%	34'000	2%
<b>EBITDA</b>	<b>559'000</b>	<b>37%</b>	<b>485'500</b>	<b>37%</b>	<b>633'000</b>	<b>37%</b>
Beitrag der Bergbahnen (50% des CF)	491'000		345'000		637'000	
<b>EBITDA (nach Beitrag Bergbahnen)</b>	<b>1'050'000</b>	<b>69%</b>	<b>830'500</b>	<b>63%</b>	<b>1'270'000</b>	<b>74%</b>

- Die angenommenen Preise und die Kostenstruktur basieren auf Erfahrungswerten von vergleichbaren Angeboten in der Schweiz, angepasst an die Situation in der Val Lumnezia.
- Die Parkierung ist kostenpflichtig.
- Für die drei dargestellten Szenarien wird die gleiche Preisstruktur des Angebots angenommen.
- Die Preisgestaltung ist mit der im Jahr 2016 in der Surselva einzuführenden Gästekarte abgestimmt.
- Auf der Grundlage der getroffenen Annahmen wird im Basis-Szenario ein Umsatz von ca. CHF 1.51 Mio. und ein Ziel-EBITDA von CHF 559'000.- respektive CHF 1.05 Mio. (nach 3 bis 5 Betriebsjahren) erzielt.
- Die aus der Umsetzung der Standortentwicklung resultierende Zunahme der Übernachtungsgäste im Tal verbessert den betrieblichen Cashflow der Bergbahnen. Es wird angenommen, dass 50% des im Basisszenario durch höhere Frequenzen der Bergbahnen (28'000 zusätzliche Eintritte) verbesserten Cashflows von rund CHF 980'000.- zur Rentabilisierung der Infrastruktur des zentralen Angebots verwendet werden.

Grobschätzung der Investitionen

**Geschätzte Anlageinvestitionen:**

- CHF 9 Mio. für „Wasser & Erlebnis“ (CHF 4'500/m<sup>2</sup>, 2'000 m<sup>2</sup>).
- CHF 8.1 Mio. für die Parkierung, inklusive Freifläche (CHF 30'000/Parkplatz, 270 Parkplätze).

Die geschätzten Investitionskosten für die zentralen Einheiten betragen insgesamt rund **CHF 17.1 Mio.** (ohne Berücksichtigung von noch zu prüfenden Optimierungsmassnahmen). *Exklusive Wellness im Hotel Vella.*

Kurzbewertung

	Basis-Szenario	Szenario Negativ	Szenario Positiv	Bemerkungen
<b>Ertragswert</b>	15'000'000	11'860'000	18'140'000	EBITDA zu 7% kapitalisiert
<b>Geschätzte Anlagekosten</b>	<b>17'100'000</b>	<b>17'100'000</b>	<b>17'100'000</b>	ohne Berücksichtigung einer allfälligen Kostenoptimierung
<b>Finanzierungslücke</b>	<b>-2'100'000</b>	<b>-5'240'000</b>	<b>1'040'000</b>	Annahme: Anlagekosten ./ (EBITDA/7%)

- Auf der Grundlage der getroffenen Annahmen (Basis-Szenario) besteht eine Finanzierungslücke von CHF 2.1 Mio. (*Differenz zwischen den geschätzten Anlagekosten und dem Ertragswert respektive den aus betriebswirtschaftlicher Sicht tragbare Investitionskosten*).
- Bei einem angenommenen Ertragswert von CHF 15 Mio. (Basis-Szenario) könnten rund CHF 9 Mio. (60% des Ertragswertes) über einen Bankkredit finanziert werden.
- Im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) könnten für den Bereich „Wasser & Erlebnis“ zinslose Darlehen sowie A-fond-perdu-Beiträge oder alternativ eine Finanzierungsunterstützung durch den Kanton für systemrelevante Infrastrukturen beantragt werden.
- Hinzu kommen allfällig mögliche Finanzierungsbeiträge des Kantons und der NRP für das „öffentliche Wellness im Hotel Vella“ (Handlungsfeld 1, nicht Bestandteil der Finanzplanung „Wasser & Erlebnis“).
- Der Differenzbetrag zwischen den Investitionskosten und den Finanzierungsanteilen der Bank und allfälligen Mitteln aus der NRP ist über Eigenkapital zu finanzieren.
- Die angenommene Finanzierungslücke ist über eine Optimierung der Anlagekosten und alternative Finanzierungslösungen (inklusive Sponsoring mit immateriellen Gegenleistungen wie günstige Übernachtungen und Spezialangebote, vergleiche Seite 16) zu schliessen.

***Für die Infrastrukturen „Wasser & Erlebnis“ und „öffentliches Wellness im Hotel Vella“ ist eine finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand im Rahmen der Wirtschaftsförderung angedacht.***

### 3.4 Organisation, Trägerschaft und Finanzierung

Organisation und Trägerschaft „Infrastruktur Lumnezia AG“

Es wird eine „Infrastruktur Lumnezia AG“ geschaffen, die Trägerin der Infrastruktur „Wasser und Erlebnis“ und „Parkierung“ ist.

**Aktionäre**

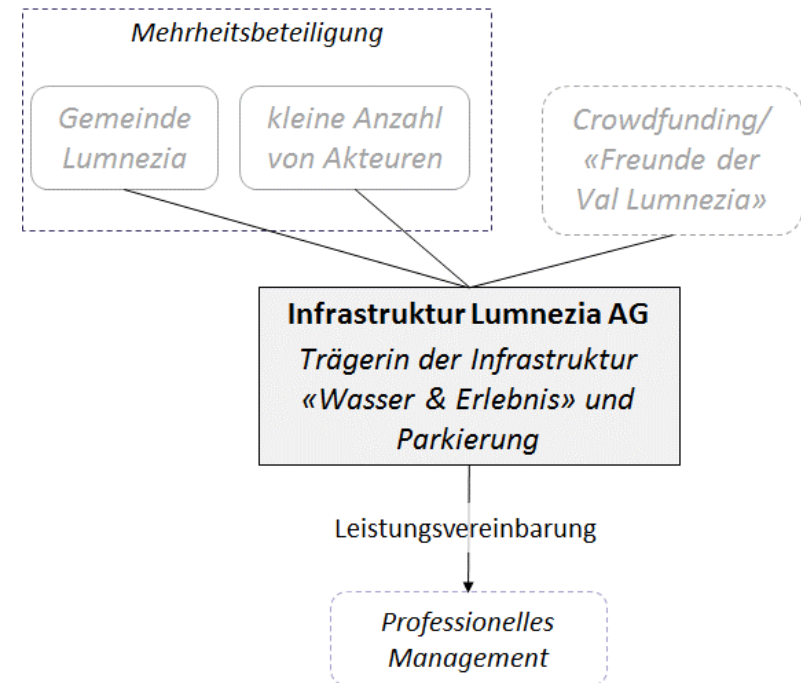
Die Mehrheit der **Anteilseigner** ist in der Region verwurzelt oder hat einen unmittelbaren Bezug zur Val Lumnezia.

- Eine kleine Anzahl von Akteuren, die einen konkreten Nutzen von der Realisierung der „Infrastruktur Lumnezia AG“ hat, verfügt gemeinsam mit der Gemeinde über eine Mehrheitsbeteiligung am zu gründenden Unternehmen.
- «Freunde der Val Lumnezia» (Eigentümer von Zweitwohnungen, Einwohner, lokale/regionale Unternehmen) beteiligen sich mit kleineren Beträgen am Eigenkapital.
- Alternative Finanzierungsquellen wie «Crowdfunding» werden gezielt genutzt und in ein mit sozialen Netzwerken kompatibles Marketingkonzept eingebunden. Dabei sollen künftige Stammkunden und Botschafter für das Tal gewonnen werden.

**Gebäude**

- Die Infrastruktur für das zentrale touristische Angebot wird von lokalen/ regionalen Unternehmen erstellt.
- Es wird angestrebt, dass ein hoher Anteil der Wertschöpfung vor Ort entsteht und nach Möglichkeit einheimische Materialien verwendet werden.

Abb.: 34 Organisation "Infrastruktur Lumnezia AG"



Quelle: conim ag

Es ist vorgesehen, einen **Managementvertrag für den operativen Betrieb** mit einer in der Region verwurzelten, professionellen Organisation abzuschliessen.

### Gemeinnütziger Verein als Trägerin der „bespielbaren Freifläche“

- Gründung eines gemeinnützigen **Vereins** als Trägerin der bespielbaren Freifläche:
  - Zweck des Vereins: Koordination, Konzeption und Umsetzung sowie Sicherstellung der Finanzierung eines Jahresprogramms für die «bespielbare Freifläche» oberhalb des Parkhauses und an anderen Orten in der Val Lumnezia.
  - Das Jahresprogramm passt zur Positionierung des Tals. Die lokalen/regionalen Akteure haben eine aktive Rolle bei der Konzeption und Realisierung von Veranstaltungen/Events.
- **Leistungsvereinbarung** des Vereins mit der Surselva Tourismus AG oder einer anderen regional verankerten Organisation für **die operative Geschäftsführung** des Vereins.
- Die **Gemeinde** ist verantwortlich für den Unterhalt der «bespielbaren Freifläche».
- **Finanzierung des operativen Budgets des Vereins**:
  - Mitgliederbeiträge.
  - «Lumnezia Veranstaltungsprozent» (1% des Umsatzes bei Veranstaltungen/Events geht an den Verein).
  - Sponsoring von einzelnen Projekten.
  - Äuffnung eines Fonds zur Defizitdeckung.
- Der Verein zahlt keine Miete für die Nutzung der Freifläche.

### Etappierung der Umsetzung

- Das Hotel Vella hat eine Entwicklungsfunktion für das Tal. Die Standortentwicklung konzentriert sich deshalb in einer ersten Phase auf dieses zentrale Teilprojekt und die Voraussetzungen für dessen erfolgreiche Umsetzung (Zielsetzung: Eröffnung Winter 2018/2019).
- Priorität haben zudem folgende für die Umsetzung der Standortentwicklung wichtige Infrastrukturprojekte (Handlungsfeld „dezentrale touristische Angebote“):
  - **Parkierung**: Die zentrale Parkierung deckt den Bedarf des Hotels Vella, der Bergbahnen, weiterer Gästegruppen und der Einwohner von Vella (Zielsetzung Eröffnung Winter 2018/2019).
  - **Freifläche**: Die Grünfläche auf dem Dach des Parkhauses ist ein zentraler Ort für Veranstaltungen und Events (Zielsetzung: Eröffnung Winter 2018/2019).
- Das Teilprojekt „**Wasser & Erlebnis**“ (Handlungsfeld „zentrale touristische Angebote“) soll in einer zweiten Phase umgesetzt werden, da die exakte Dimensionierung der Infrastruktur abhängig von den zusätzlich realisierten Gästefrequenzen in der Val Lumnezia ist (Umsetzung ab 2020 realistisch).
- Vor der Realisierung der Infrastrukturprojekte und parallel zur Festlegung des Finanzierungskonzepts sind die Trägerschaften und die Organisation der zu schaffenden „Lumnezia Infrastruktur AG“ und des gemeinnützigen Vereins für die „bespielbare Freifläche“ zu konkretisieren.

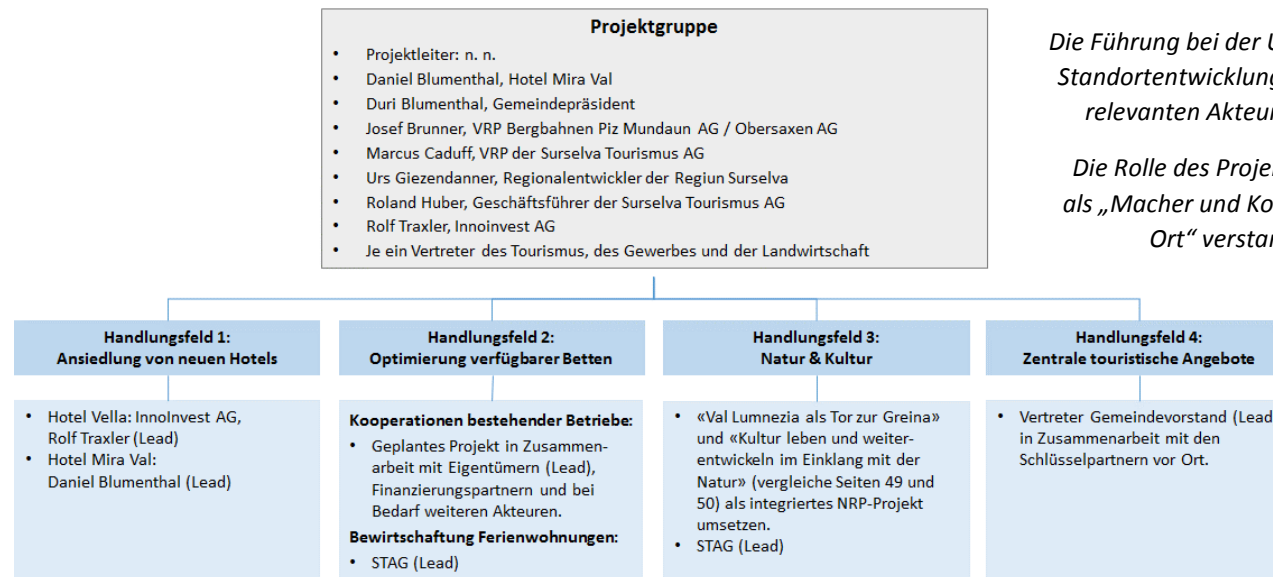
## Teil 4 – Fallbeispiel Lumnezia: Umsetzung der Standortentwicklung

Projektorganisation für die Umsetzung der Standortentwicklung

Die Projektorganisation für die Umsetzung der Standortentwicklung orientiert sich weitgehend am bestehenden institutionellen Rahmen in der Val Lumnezia und der Surselva (vergleiche Seite 39).

Zudem ist sie mit den bestehenden Rahmenbedingungen der öffentlichen Hand und den Entwicklungsstrategien für die Surselva abgestimmt.

Abb.: 35 Projektorganisation



Die Führung bei der Umsetzung der Standortentwicklung liegt bei den relevanten Akteuren vor Ort.

Die Rolle des Projektleiters wird als „Macher und Koordinator vor Ort“ verstanden.

- Grundlage der Projektorganisation sind die aus der Positionierung und den Zielen abgeleiteten Handlungsfelder. Einige Aktivitäten gehören zum Pflichtenheft der Surselva Tourismus AG (STAG) und der Gemeinde, andere Aktivitäten sind als Projekt zu realisieren (vergleiche Seiten 47 bis 50).
- Die Finanzierung des Projektleiters und der Teilprojekte soll aus Beiträgen der Gemeinde, privater Akteure/Organisationen sowie aus Mitteln von Bund und Kanton (zum Beispiel NRP) sichergestellt werden. Eigenleistungen der Projektpartner sind ebenfalls vorgesehen.
- Für die konkrete Umsetzung von Teilprojekten sind auf Basis von Projektskizzen der Handlungsfelder Finanzierungsanträge bei verschiedenen Stellen zur Sicherstellung der Restfinanzierung zu stellen.
- Die Ergebnisse und der Prozess der Standortentwicklung werden halbjährlich im Rahmen eines Workshops mit der Projektgruppe reflektiert. Das Vorgehen bei der Umsetzung der Standortentwicklung wird auf der Grundlage der „lessons learnt“ des Workshops bei Bedarf der aktuellen Situation und Entwicklung angepasst.



Aktionsplan  
Umsetzung  
Standort-  
entwicklung

Was	Wer	Bis wann	
1	Veröffentlichung des Berichts zur Standortentwicklung.	Innotour, AWT, Gemeinde	Dez 15
2	Die Projektskizzen für die Teilprojekte A und B (Handlungsfeld 2: Optimierung bestehender Betten) und das Handlungsfeld 3 (Natur&Kultur) sind erstellt: Konkrete, messbare Ziele; Prioritäten; Vorgehen bei der Umsetzung; konkreter Zeitplan mit Meilensteinen; Verantwortlichkeiten; Budget.	Gemeinde, Surselva Tourismus AG, Regiun Surselva	Frühjahr 2016
3	Das weitere Vorgehen bei der Umsetzung des Handlungsfeldes 4 (zentrales touristisches Angebot) ist basierend auf den Erkenntnissen von Kapitel 3 des vorliegenden Berichtes konkretisiert.	Gemeinde, Surselva Tourismus AG, Innoinvest, Hotel Mira Val, Regiun Surselva und weitere Akteure	Frühjahr 2016
4	Projektorganisation, Anforderungsprofil des operativen Projektleiters und die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung der Standortentwicklung über die nächsten 3 Jahre sind definiert.	Gemeinde, Surselva Tourismus AG, Regiun Surselva	Frühjahr 2016
5	Anträge für die Finanzierung von Infrastrukturen und Projekten der Standortentwicklung sind definiert und mit den relevanten privaten Akteuren und der öffentlichen Hand abgestimmt.	Innoinvest, Hotel Mira Val, Gemeinde, Surselva Tourismus AG, Regiun Surselva	Frühjahr 2016
6	Kommunikation der Standortentwicklung der Val Lumnezia und des weiteren Vorgehens.	Gemeinde, Innoinvest, Hotel Mira Val, Surselva Tourismus AG, Regiun Surselva	Frühjahr 2016
7	Start der Umsetzung Standortentwicklung Lumnezia.	Projektleiter und weitere Akteure	Sommer 2016

## Risiken der Umsetzung

- Die Standortentwicklung ist ein weiteres Konzeptpapier, das nicht oder nur halbherzig umgesetzt wird. Gründe:
  - Zu wenig Rückhalt und Engagement der relevanten Akteure im Kanton, in der Mittleren Surselva und in der Val Lumnezia.
  - Einzelne Schlüsselakteure vor Ort tragen die Standortentwicklung nicht mit oder verfolgen Partikularinteressen.
  - Die Projektarbeiten in den einzelnen Handlungsfeldern kommen nach anfänglicher Euphorie ins Stocken.
- Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen für die Projektarbeiten im Rahmen der Umsetzung.
- Eine nachhaltige Finanzierung des Hotels in Vella kommt trotz überzeugendem Betriebskonzept nicht zu Stande.
- Die in der Machbarkeitsstudie zu den zentralen touristischen Angeboten getroffenen Annahmen erweisen sich bei der Erarbeitung des Detailkonzepts als nicht realistisch beziehungsweise werden von den relevanten Akteuren nicht mitgetragen.
- Eine nachhaltige Finanzierung der zentralen touristischen Angebote in Vella kommt trotz überzeugendem Betriebskonzept nicht zu Stande.

## Präventive Massnahmen

- Einbindung der Standortentwicklung der Val Lumnezia in den Prozess der Standortentwicklung der Surselva.
- Konsequenter Einbezug der relevanten Akteure vor Ort in den Prozess der Standortentwicklung.
- Sorgfältiges Management des Umsetzungsprozesses:
  - Erfahrener Projektleiter als Koordinator des Prozess.
  - Setzen von realistischen und umsetzungsfähigen Zielen.
  - Funktionierende Projektorganisation mit klar definierten Rollen und Zuständigkeiten der relevanten Akteure.
  - Effektives Management von Risiken, inkl. Steuerung und Controlling sowie Qualitätssicherung.
  - Aktionsplan mit Meilensteinen (Verantwortung: Projektleiter).
  - Innovationskraft (iterative Planung und Umsetzung).
- Zeitnahes Realisieren von spür- und wahrnehmbaren Ergebnissen in überschaubaren Teilprojekten.
- Die Finanzierung des Projektleiters der Standortentwicklung und der einzelnen Teilprojekte ist über Mittel von Bund und Kanton (zum Beispiel NRP), Beiträge der Gemeinde und der privaten Akteure/Organisationen sowie Eigenleistungen der Projektpartner sicherzustellen.
- Die Standortentwicklung Lumnezia wird als Modellprojekt realisiert. Die Gemeinde und die relevanten Akteure vor Ort ziehen am gleichen Strick, auch gegenüber potenziellen Investoren.
- Die Ergebnisse und der Prozess der Standortentwicklung werden halbjährlich mit Experten reflektiert und auf der Grundlage der „lessons learnt“ der aktuellen Situation und Entwicklung angepasst.
- Transparente Kommunikation der Inhalte und des Prozesses der Standortentwicklung gegenüber der Bevölkerung und weiteren Anspruchsgruppen an klar definierten Meilensteinen.

## Teil 5: Schlussbetrachtung

Finanzierungs- lücke	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei der Realisierung von klassischen Hotels im Alpenraum besteht in der Regel eine Finanzierungslücke, eine Differenz zwischen dem Ertragswert und den Anlagekosten.</li> <li>▪ Die Herausforderung besteht darin, Wege zu finden, wie die Anlagekosten reduziert und der Ertragswert des Hotels erhöht werden kann, damit das Projekt ordentlich finanzierbar und mittelfristig rentabilisierbar wird.</li> </ul>
Erfolgsvoraus- setzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Hotel soll dem Gast einen Grund geben, die Destination wiederholt zu besuchen. Das Hotel übernimmt eine Entwicklungsfunktion für die Destination.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es passt optimal zur Positionierung der Destination.</li> <li>○ Es bietet ein einzigartiges, für die angestrebten Gästesegmente preislich attraktives Angebot.</li> <li>○ Es wird professionell betrieben und vermarktet und verfügt über vergleichsweise tiefe Investitionskosten.</li> </ul> </li> <li>▪ Die Realisierung des Hotelprojektes und dessen Finanzierung funktioniert jedoch nur dann wirtschaftlich nachhaltig, wenn das Produkt „eine Geschichte“ erzählen kann, mit dem sich Gäste, Mitarbeiter und die Bewohner der Destination identifizieren können. <b>Das Hotel gehört zur Destination und ist unerlässlich wie die natürlichen und kulturellen Attraktionen vor Ort.</b> Alle profitieren vom Hotel und leisten ihren unternehmerischen Beitrag zum Gelingen.</li> <li>▪ Wegweisend für den Erfolg des Hotelprojektes und der Destination sowie für das Engagement von geeigneten Finanzierungspartnern sind neben dem „<b>stimmigen Produkt</b>“ und der <b>konsequenten Nutzung von Synergien</b> hinsichtlich Angeboten, Investitionen, Betrieb, Vermarktung und Finanzierung zwischen den relevanten Akteuren vor Ort (Lumnezia: unter anderem „Wasser &amp; Erlebnis“, „Parkierung &amp; Freifläche“) vor allem die „<b>weichen Faktoren</b>“:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die relevanten Akteure vor Ort <b>teilen die Ziele, Prioritäten und das Vorgehen der Standortentwicklung.</b></li> <li>○ Die Schlüsselpersonen <b>denken und handeln unternehmerisch.</b> Sie sind <b>hartnäckig in der Projektumsetzung.</b></li> <li>○ Die konkrete Zusammenarbeit zwischen den Partnern vor Ort (Gemeinde, Gewerbe, Bergbahnen, Tourismusorganisation) ist <b>mehr als ein Lippenbekenntnis.</b></li> </ul> </li> <li>▪ Die Standortentwicklung wird <b>auch bei Rückschlägen und notwendigen Anpassungen konsequent weiter verfolgt.</b></li> </ul>
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kleine Destinationen können bei geschickter Positionierung, Angebotsgestaltung und Vermarktung mittel- und längerfristig erfolgreich am Markt agieren.</li> <li>▪ Ein passendes Angebot ermöglicht es, vergleichsweise höhere Preise durchzusetzen und auch Gäste anzusprechen, die bewusst in der Zwischensaison Urlaub machen möchten.</li> <li>▪ Ein „besonderes Hotel“ kann zu einem „Spill-Over Effekt“ führen, wovon die gesamte Destination profitieren kann.</li> <li>▪ Die Bereitschaft der Akteure vor Ort den Prozess konsequent mitzutragen, ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Standortentwicklung und das Engagement von nachhaltig agierende Investoren und Betreiber des Hotelprojekts.</li> </ul>

Anlage

## Begriffsglossar

- **Crowdfunding:** Vergleichsweise kleine finanzielle Beträge von mehreren/vielen Personen als Ergänzung zur klassischen Finanzierung über Eigen- und Fremdkapital. Je nach Gegenleistung werden vier Formen von Crowdfunding unterschieden:
  - **Crowddonating:** Unterstützungsbeiträge als reine Spenden ohne Gegenleistungen.
  - **Crowdinvesting:** Beteiligung am Unternehmenserfolg.
  - **Crowdlending:** Als Gegenleistung erwarten die Darlehensgeber eine risikogerechte Rendite.
  - **Crowdsupporting:** Der Investor erhält für seinen Beitrag eine immaterielle Gegenleistung (zum Beispiel: Möglichkeit im Hotel kostenlos zu Übernachten).
- **EBITDA:** Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen.
- **Ertragswert:** Stellt den Wert der zukünftigen Einnahmen einer Investition zum heutigen Zeitpunkt dar. Der Ertragswert eines Hotels ist der theoretisch realisierbare Verkaufspreis.
- **Klassisches Hotel:** Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mindestens ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden.
- **Ortsplanung:** Die Ortsplanung dient der räumlichen Entwicklung des Gemeindegebiets durch die Festlegung von baulichen Nutzungsmöglichkeiten für die Grundstücke.
- **Positionierung:** Im vorliegenden Leitfaden ist die Positionierung ein Marketingkonzept und bezeichnet das gezielte, planmässige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von anderen Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet. Das Konzept umfasst, was das Produkt leistet und für wen.
- **Spillover Effect:** Positive Auswirkungen von Aktivitäten eines Akteurs (zum Beispiel eines Hotels) von denen im Sinne von Übertragungseffekten auch andere Akteure in einer Destination profitieren.
- **Wertschöpfung:** Die Wertschöpfung umfasst die innerhalb eines abgegrenzten Wirtschaftsgebiets in einem bestimmten Zeitraum erbrachte wirtschaftliche Leistung. Sie ist Ausdruck des Wertes aller in der betreffenden Periode produzierten Waren und Dienstleistungen (Bruttoproduktionswert) abzüglich des Wertes der bei der Produktion verbrauchten Güter zu Anschaffungspreisen (Vorleistungen - zum Beispiel Rohstoffe, Vorprodukte, Handelswaren, Reparaturleistungen usw.).

Annahmen zur  
Bruttowert-  
schöpfung**Bauphase (einmaliger Effekt)**

Kategorie	Kommentar	Total Umsatz	davon Umsatz bei regionalen Unternehmen	davon ausserregionale Vorleistungen	Regionale Bruttowertschöpfung
Total Investitionskosten Vella	Grobschätzung	CHF 21'600'000	70%	40%	CHF 9'072'000
Total Investitionskosten Mira Val	Grobschätzung	CHF 3'000'000	70%	40%	CHF 1'260'000
Total Investitionskosten Zentrale Einheiten	Grobschätzung	CHF 17'100'000	70%	40%	CHF 7'182'000

**Total Bauphase (einmalig): CHF 17'514'000**

**Betriebsausgaben pro Jahr (nach 3 bis 5 Jahren)**

Kategorie	Kommentar	Total Umsatz	davon Umsatz bei regionalen Unternehmen/Arbeitern	davon ausserregionale Vorleistungen	Regionale Bruttowertschöpfung
Total Aufwand Hotel Vella	Aus Planerfolgsrechnung	CHF 6'100'000	60%	40%	CHF 2'196'000
Total Aufwand Hotel Mira Val	Aus Planerfolgsrechnung	CHF 460'000	60%	40%	CHF 165'600
Total Aufwand zentrale Einheiten	Aus Planerfolgsrechnung	CHF 954'000	60%	40%	CHF 343'440

**Total Betriebsausgaben: CHF 2'705'040**

**Konsumausgaben der neuen Gäste**

Kategorie	Kommentar	Umsatz pro Logiernacht	Total Umsatz	davon Umsatz bei regionalen Unternehmen/Arbeitern	davon ausserregionale Vorleistungen	Regionale Bruttowertschöpfung
Bergbahnen	CHF 35 pro Eintritt im Winter (60% der totalen LN im Winter) CHF 12 pro Eintritt im Sommer (20% der totalen LN im Sommer)	CHF 13	CHF 982'557	100%	20%	CHF 786'045
Skischule	Qualifizierte Preisdurchschnitt, 3% der totalen LN	CHF 90	CHF 202'821	100%	20%	CHF 162'257
Detailhandel	Schätzung conim ag	CHF 15	CHF 1'126'785	100%	50%	CHF 563'393
Restauration	Schätzung conim ag	CHF 12	CHF 901'428	100%	40%	CHF 540'857
Gästetaxe	Gemäss Gesetz über Gäste- und Tourismustaxen, qualifizierter Durchschnitt	CHF 4	CHF 300'476	100%	0%	CHF 300'476

**Total Konsumausgaben der neuen Gäste: CHF 2'353'028**

**Einschränkungen**

- Das diskutierte Referenzszenario entspricht der Grobschätzung. Die Projekte sind mehrheitlich noch in der Planungsphase.
- Der Anteil des Umsatzes bei regionalen Unternehmen bzw. der ausserregionalen Vorleistungen basieren auf Referenzwerte aus vergleichbaren Projekten und Destinationen im Schweizer Alpenraum.
- Folgende mögliche Effekte wurden nicht berücksichtigt:
  - Indirekte Wertschöpfung, die durch Folgeinvestitionen von Lieferanten und Arbeitnehmern entsteht. Üblicherweise liegt deren Wert bei 20% der direkten Wertschöpfung.
  - Finanzaufwand, Steuerabgaben (inklusive Tourismustaxen) und allfällige Unternehmensgewinne, die ebenfalls einen Beitrag zur lokalen Wertschöpfung leisten.

Förderbereiche  
des Tourismus  
am Beispiel des  
Kantons  
Graubünden

### Beherbergungsförderung

- Für Infrastrukturvorhaben im Bereich von Beherbergungsprojekten zum Beispiel „Typ Hotel“ ist die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) mit der Gewährung von Darlehen das zentrale Förderinstrument.
- Gemäss Wirtschaftsentwicklungsgesetz (GWE) kann auf der Grundlage einer Beurteilung der SGH, in Ergänzung oder anstelle einer SGH-Finanzierung, ein Darlehen von maximal CHF 500'000.- gewährleistet werden.
- Die NRP sieht keine Beherbergungsfinanzierung vor.

### Förderung von Entwicklungsprojekten

- Für Vernetzungs- und Kooperationsprojekte sind A-fond-perdu-Beiträge der NRP möglich. Grundlage für den Entscheid einer Restfinanzierung durch Bund und Kanton ist das Einreichen einer konkreten Projektskizze mit Zielen, Trägerschaft, Finanzierung, Zeitplan, Vorgehensweise etc. des Vorhabens.
- Marketing-Projekte sowie die reine Finanzierung von personellen Ressourcen werden nicht gefördert.

### Infrastrukturförderung

- Für Infrastrukturvorhaben zum Beispiel „Typ Wellness/Bad“ in einem Hotel oder als zentrale Infrastruktur in einem Ort sind NRP-Darlehen möglich:
  - Höhe von ca. 25-30% des anrechenbaren Volumens
  - Laufzeit 10 bis 15 Jahre, in jährlichen Tranchen zu amortisieren, derzeit zinslos
  - Garantie bei Hotels: Maximalgrundpfand
  - Garantie bei zentraler, alleinstehender Infrastruktur: Gemeindegarantie als Rückzahlungsgarantie für den Bund
  - Maximalbetrag gemäss Richtlinien von CHF 2 Mio.
- Zusätzlich zu jedem NRP-Darlehen ist ein A-fond-perdu-Beitrag des Kantons (ca. 15% des Darlehensbetrags) möglich.
- Reine A-fond-perdu-Beiträge (ohne Darlehen) sind für solche Infrastrukturvorhaben nicht möglich.

*Für weitere Auskünfte, Abklärungen etc. sind die jeweiligen kantonalen Ämter zuständig z.B. in Graubünden das Amt für Wirtschaft und Tourismus ([www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)).*



Annahmen zur  
Parkierung der  
zentralen  
Einheiten

**Total Parkplätze**

<b>Anzahl Parkplätze</b>	<b>270</b>	
Davon Dauermiete (10%)	27	Einwohner in Vella
Davon öffentliche	243	inkl. Benutzung von Hotelgästen

- Es wird von rund 30'500 öffentlich belegten Parkplätzen pro Jahr ausgegangen (3 bis 5 Jahren nach Eröffnung Hotel Vella). *Vergleiche Seite 58.*
- Die angenommene Auslastung der Parkplätze resultiert aus dem Bedarf der Zweitwohnungen, der Bevölkerung des Tals, den Tagesgästen der Bergbahnen sowie den angenommenen Logiernächten des Hotel Vella und der übrigen Beherbergung.
- Bei der Abschätzung der Belegung wurde auch die heutige Situation der Parkierung in Vella einbezogen. Die Verkehrssituation und die Parkierung an anderen Orten im Dorf sollen durch das Parkhaus stark entlastet werden.

**Total belegte Parkplätze**

<b>Einwohner Lumnezia</b>		
Total Einwohner	2'200	Vergleiche Seite 58
Belegte Parkplätze	300	5% der Einwohner, 5 belegte PP pro Auto
<b>Zweitwohnungen</b>		
LN Zweitwohnungen im Tal	68'000	Vermietete und klassische (vergleiche Seite 45)
Belegte Parkplätze	6'800	30% der LN, 3 Gäste pro Auto
<b>Hotel Vella</b>		
Total LN	38'880	Vergleiche Seite 29
Belegte Parkplätze	12'400	80% der LN, 2.5 Gäste pro Auto
<b>Übrige Beherbergung im Tal</b>		
Total LN	24'400	inkl. Hotel Mira Val Vergleiche Seite 29
Belegte Parkplätze	400	7% der LN, 4 Gäste pro Auto
<b>Tagesgäste der Bergbahnen</b>		
Ersteintritte von Tagesgästen	35'400	30% der totalen Ersteintritte (vergleiche Seite 29)
Belegte Parkplätze	10'600	90% der Ersteintritte, 3 Gäste pro Auto
<b>Total belegte Parkplätze</b>	<b>30'500</b>	

- Auswahl von  
verwendeten  
Quelle
- Ansiedelung von Feriendörfern und Hotels, BHP – Hanser und Partner AG, 2010.
  - Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung, BAK Basel, 2013. **Quelle für die Daten des Abschnittes „Implikationen für die Regionalwirtschaft“, Seite 10 des Dokumentes.**
  - Bergbahnen im Kanton Graubünden - Konzepte zur Sicherung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs, Wirtschaftsforum Graubünden, BHP – Hanser und Partner AG, 2001.
  - Blicke in Raum und Zeit - eine kulturhistorische Zeitreise in die Surselva, Projekt Parc Adula, Regiun Surselva, 2013.
  - Die Vermarktung regionaler Produkte im Val Lumnezia, CIPRA, 1999.
  - Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, BAK Basel, 2005.
  - Gedanken zur Realisierung, Finanzierung und Förderung von Hotelprojekten nach der Zweitwohnungsinitiative, Wirtschaftsforum Graubünden, 2012.
  - Herausforderungen heutiger Destination Management Organisationen und der neue Weg mithilfe des St. Galler Modell für Destinationsmanagement, Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, HSG St. Gallen, 2013.
  - Hotelkooperationen realisieren, Wirtschaftsforum Graubünden, BHP – Hanser und Partner AG, 2003.
  - Ir novas vias, Val Lumnezia, Pro Val Lumnezia, 2010.
  - Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik, Wirtschaftsforum Graubünden, 2006.
  - Orte der Magie - Wanderungen zu kraftvollen Plätzen in der Val Lumnezia, Lumnezia Turissem, Forschungsstelle Kraftorte Schweiz, 2015.
  - Orte Schaffen - Hotel Lumnezia, Idee aus Sprache und Bild, Prof. Gion. A. Caminada.
  - Potenzialarme Räume Graubünden – Handlungsmöglichkeiten und Strategien von Kanton Graubünden und Bund, BHP – Hanser und Partner AG, Flury&Giuliani GmbH, 2006.
  - Ruraler Kontext II, ETH Zürich, Prof. Gion. A. Caminada.
  - Standortentwicklung im Kanton Graubünden, Wirtschaftsforum Graubünden, 2012.
  - Standortentwicklungsstrategie Surselva, Regiun Surselva, 2015.
  - Strategien für Bündner Tourismusorte, Wirtschaftsforum Graubünden, 2015.
  - Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen, BHP – Hanser und Partner AG, 2013. **Quelle für die Daten des Abschnittes „Implikationen für neue Hotelprojekte“, Seite 11 des Dokumentes.**
  - Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, BAK Basel, 2014.
  - Val Lumnezia. Haus, Siedlung, Landschaft, Fachhochschule beider Basel, 2005.
  - Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2010.