



## Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

**Projekt Titel:** Design to Cost in der Schweizer Ferienhotellerie: Ausrichtung an tragbaren Zielkosten bei der Entwicklung von kommerziellen Beherbergungsangeboten am Beispiel Graubündens (Design to Cost in der alpinen Beherbergung)

**Abteilung/ Fachbereich HTW:** Departement Lebensraum, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

**Antrag bewilligt:** 02.09.2013

**Gesprochener Förderbetrag:** CHF 30'000.-

**Projektleitung/ Projektverantwortung:** Deuber Andreas, Prof. Dr., 081-286 39 60, 079-216 36 20, andreas.deuber@htwchur.ch

**Projektteam:** Norbert Hörburger, HTW; Fabienne Schläppi, HTW

**Projektpartner:**

- Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater, Zürich
- Baumeisterverband Graubünden, Chur
- Implenia Schweiz AG, Geschäftsstelle Graubünden
- PWC Real Estate Advisory, Zürich

**Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes:** Beginn 4. Quartal 2013, Ende (geplant) 3. Quartal 14, Ende (effektiv) 2. Quartal 15

### 1) Management Summary:

#### a) Projekt Ziele laut Antrag sowie geplantes/r Vorgehen/ Ansatz:

Das Ziel des Projektes bestand im Aufbau empirischer Informationen hinsichtlich im Ausland – und ansatzweise auch in der Schweiz – vorhandenen (neuen) Beherbergungskonzepten, die sich bezüglich Grösse/Variabilität der Zimmer/Wohnungen, Serviceleistungen und Eigentumskonzeption unterscheiden. Zusammenhänge zwischen Destinations- und Beherbergungstypus sollten erklärt werden. Basierend auf den Erkenntnissen sollen konkrete Empfehlungen für realistische und wirtschaftlich nachhaltige kommerzielle Beherbergungskonzepte in Abhängigkeit zum Standort gemacht werden.

Das beschriebene Vorgehen konnte weitgehend eingehalten werden, wobei sich die Datenbeschaffung als sehr schwierig erwies. Die ursprünglich vorgesehene Bereitstellung von Daten über die GKB war nicht möglich, so dass ein anderes Vorgehen gewählt werden musste. Zudem war eine Korrektur bezüglich Datenmenge erforderlich. Dank Unterstützung durch hotellerie-suisse und SGH gelang es aber schlussendlich doch, genügend Daten aus dem Bereich Hotels zu beschaffen. Für die zusätzlich untersuchten Konzepte im Bereich bewirtschaftete Apartments bestand das gleiche Problem, das letztlich über eine Zusammenfassung der einzelnen Destinationen zu Destinationstypen gelöst wurde.

#### b) Konkrete Ergebnisse/Resultate

Der Ausgangspunkt, wonach saisonale Hotels im Alpenraum mehrheitlich nicht wirtschaftlich sind, konnte durch verschiedene Fallanalysen bestätigt werden. Zwar sind im Sample die Betriebsrechnungen durchwegs positiv, aber spätestens auf der Stufe der Immobilienrechnung (nach Vornahme der betriebsnotwendigen Abschreibungen) fallen alle untersuchten Hotels durch. Bei der weniger arbeitsintensiven Kategorie der bewirtschafteten Zweitwohnungen sieht es besser aus. Zumindest für einzelne Fälle resultierte ein positives Ergebnis auf Stufe Immobilienrechnung. In der Investorenrechnung fallen sämtliche Betriebstypen durch, das heisst die Anlagekos-



ten sind auch ohne Landerwerb in allen Fällen höher als die Anlagewerte. Bei der Reduktion der Zielrendite auf 3.5 % können bewirtschaftete Appartements teilweise bestehen. Interessant ist die Erkenntnis, dass der Einfluss der Destination relativ gering ist. So konnte zum Beispiel die Hotellerie im Oberengadin nicht bessere Ergebnisse erzielen als jene in mittleren Destinationen. Gesamthaft wurde nachgewiesen, dass Investitionen in bewirtschaftete Appartementgebäude, anders als in Hotels, lohnen können, wenn:

- Bauland bereits vorhanden ist oder günstig erworben werden kann
- Kostendisziplin beim Bauen herrscht
- Das Zinsniveau anhaltend tief bleibt
- Gegebenenfalls Fördermittel in Anspruch genommen werden können.

## 2) Detaillierte Projektbeschreibung:

### a) Projektpartner

Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater, Zürich	Peter Graf, Leiter Bauentwicklung	Während Projekt zufolge Todesfall ausgeschieden
	Daniel Schreper, Teamleiter Stratus	Aktueller Projektpartner
Baumeisterverband Graubünden, Chur	Andreas Felix, Geschäftsführer	Aktueller Projektpartner
Implemia Schweiz AG, Geschäftsstelle Graubünden	Christian Wick, Leiter Region Ost	Aktueller Projektpartner
	Albert Knaus, Leiter Bau Südostschweiz	Aktueller Projektpartner
	Reto Mani, Baukostenplaner	Aktueller Projektpartner
PWC Real Estate Advisory, Zürich	Sven Schaltegger, Senior Manager	Aktueller Projektpartner
	Bettina Bülte, Manager	Aktueller Projektpartner
	Anil Varghese, Assistant Manager	Aktueller Projektpartner

### b) Kooperationspartner

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich (Philippe Pasche, Direktor)  
 Hotellerieuisse, Bern (Leiterin Daten und ERFA-Gruppen)  
 STR Global  
 Treuhand Suisse, Sektion Graubünden  
 Treuhand-Kammer, Sektion Graubünden und Fürstentum Liechtenstein

### c) Projekthintergrund: Inhalte: Thematik, Forschungsumfeld, Forschungsstand

Die Beherbergung ist ein wesentliches Glied in der touristischen Wertschöpfungskette. Seit Jahren sind in den Alpen, auch im Kanton Graubünden, die Logiernächte rückläufig und Hotelbetriebe werden aufgegeben. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf andere touristische Anbieter, die auf stationäre Gäste angewiesen sind.

Die Zweitwohnungsinitiative legt fest, dass in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil > 20 % keine neuen Zweitwohnngen mehr zulässig sind. Auch in Zukunft möglich sind jedoch touristisch bewirtschaftete Zweitwohnungen. Dazu gehören zum Beispiel hybride Hotels, also Angebote zwischen Hotellerie und Parahotellerie. Angesichts der oben erwähnten Probleme der Hotellerie sind solche neuen Angebote die Hoffnungsträger der Tourismus- wie auch der Bauwirtschaft.



Im vorliegenden Projekt DtC wird die Rentabilität von solchen neuen Formern der Beherbergung erstmal empirisch untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse sind von Bedeutung für die weitere Entwicklung der kommerziellen Beherbergung im saisonalen alpinen Raum.

**d) Projektziele:**

Das Projektziel bestand in der empirischen Analyse von Beherbergungskonzepten. Im Zentrum stand die Frage der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit von verschiedenen Beherbergungstypen, von konventionellen und von neuen. Basierend auf den Erkenntnissen sollen Empfehlungen an Investoren, Finanzierungspartner und Wirtschaftsförderer abgegeben werden können. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Wege aus der aktuellen Sackgasse aufzuzeigen und Empfehlungen zu erarbeiten, was auf der Basis der Ergebnisse möglich ist.

**e) Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:**

Die Zusammenarbeit im Projektteam und mit den Kooperationspartnern war während des gesamten Projektes sehr gut. Allerdings entstand ein Rückstand gegenüber dem Zeitplan, als die Datenbeschaffung auf Schwierigkeiten stiess. Anders als erwartet unterstützte die GKB das Projekt nicht, was die Entwicklung eines neuen Ansatzes zur Datenbeschaffung nach sich zog. Es wurde entschieden, das Ziel einer flächendeckenden Analyse für alle Destinationen im Kanton Graubünden aufzugeben und sich auf 4 Destinationstypen zu beschränken. Der Konzeptwechsel, hinter dem die Kooperationspartner jederzeit standen, zog eine Verzögerung des Projektes nach sich.

**3) Resultate/ Ergebnisse:**

Die gewonnenen Erkenntnisse liegen im Rahmen der Erwartungen. Es konnte gezeigt werden, dass das traditionelle Hotelkonzept mit teilweise hohem Arbeitsanteil angesichts der Hochkostensituation der Schweiz wirtschaftlich nicht mehr möglich ist. Das Hotel ist unter dem Gesichtspunkt der Wertschöpfung zwar erstrebenswert, aber zufolge der geringen Produktivität wirtschaftlich immer weniger machbar. Anders sieht die Situation in der Tat bei bewirtschafteten Apartments und bei Mehrbettzimmern aus. Solche Anlagen erreichen bei weniger Vollbelegungstagen break-even, als dies bei Hotels der Fall ist. Allerdings reicht dafür die durchschnittliche Belegung von Zweitwohnungen nicht aus, sondern es ist eine intensive Bewirtschaftung mit wesentlich höheren Auslastungen nötig. In diesem Sinne geht das neue Zweitwohnungsgesetz in die richtige Richtung, das reine Plattformwohnungen nicht zulässt, sondern eine aktive touristische Bewirtschaftung voraussetzt.

Am Schluss des Berichtes werden verschiedene Empfehlungen gemacht, die einerseits helfen sollen, die bestehende Hotellerie zu stärken, und andererseits darauf ausgerichtet sind, neue Projekte zu ermöglichen und erfolgreich umzusetzen.

Generell wird angeregt, die Zahlenbasis für die Beherbergungswirtschaft im Kanton Graubünden zu verbessern. Zumindest Auslastungen und Preise sollten regelmässig erhoben und veröffentlicht werden, um so eine operative und strategische Steuerung zu ermöglichen.

Die durch das ITF entworfene und verwendete Systematik zur Datenanalyse ist lehrbuchmässig und kann in anderem Zusammenhang wieder verwendet werden. Besonders die konsequente Trennung von operativen Kosten, Immobilienkosten und Finanzkosten hat in der alpinen Hotellerie einen hohen Neuigkeitswert.



---

#### 4) Schlussfolgerungen/ Synthese:

Es ist geplant, die Ergebnisse der Studie als Ergänzung zum Forschungsbericht im Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2015 zu publizieren. Die Veröffentlichungen dokumentieren die Kompetenz des ITF im Bereich Hospitality und sind hilfreich bei der Akquisition von neuen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten in diesem Bereich. Der Transfer in die Lehre erfolgt direkt bei der Vorlesung HOSPITALITY MANAGEMENT (Minor mit 4 ECTS) von Andreas Deuber und Norbert Hörburger. Das Know-how kann auch bei Weiterbildungsangeboten der Academy of Hotel Excellence genutzt werden.

Mit dem Vorschlag, die Datenbasis zu verbessern, könnte ein mehrjähriges Mandat an die HTW Chur verbunden sein, das wir auf der Basis des vorliegenden Projektes anstreben.

Ursprünglich war geplant, die Erkenntnisse an einem Hotel-Investmentforum, organisiert durch das ITF, zu verbreiten. Dies ist immer noch möglich, wobei allerdings ein solches Forum zwischenzeitlich durch hotellerieuisse und SGH unter der Bezeichnung SHIF (Swiss Hospitality Investment Forum) bereits lanciert wurde ([http://www.sgh.ch/aktuelles-downloads/newsarchiv/news/print/content/article/swiss-hospitality-investment-forum-shif/?no\\_cache=1&cHash=a40072a55c6b35ed1992f29380242a5f](http://www.sgh.ch/aktuelles-downloads/newsarchiv/news/print/content/article/swiss-hospitality-investment-forum-shif/?no_cache=1&cHash=a40072a55c6b35ed1992f29380242a5f)). Dadurch reduzieren sich die Erfolgsaussichten einer analogen Veranstaltung des ITF. Es scheint somit klüger, mit dem Projekt eine Präsenz am nächsten SHIF anzustreben.

---

#### 5) Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:

Der Förderverein hat für das Projekt einen Betrag von CHF 30'000.- gesprochen, der vollständig ausgeschöpft wurde. Der Beitrag der Projektpartner bestand aus Arbeitsleistungen, die uns in jeder Phase des Projektes entschädigungslos als deren Eigenleistung zur Verfügung standen.

---

#### 6) Publikationen:

(müssen nur auf explizite Nachfrage hin als Gesamtdokument abgeliefert werden)

Der Schlussbericht des Projektes liegt im Entwurf vor und befindet sich in Vernehmlassung bei den Projektpartnern. Zur breiteren Abstützung müssen noch weitere Analysen, namentlich bei den Appartements und Mehrbettzimmern, integriert werden. Die Arbeiten können bis Ende Juni abgeschlossen werden. Anschliessend erfolgt der Druck.