

Hybride Beherbergungsformen: Bedürfnisse des Marktes und internationale Trends

Die Beherbergungsbranche befindet sich in einem fundamentalen Wandel. Neben den klassischen Übernachtungsformen Hotels und Zweitdomizile entstehen aufgrund sich ändernder Nachfragebedürfnisse immer mehr Mischformen zwischen klassischer und Parahotellerie – so genannte hybride Beherbergungsformen. Damit verbunden sind oft alternative und internationalisierte Formen der Finanzierung. Diese Entwicklung macht auch vor der Schweiz nicht Halt. Die mit hybriden Beherbergungsformen einhergehende Auflösung starrer Bewirtschaftungsmodelle eröffnet neue Wege für Geschäftsmodelle im Beherbergungsbereich und in der Destinationsentwicklung.



Der Bau und Verkauf von Zweitdomizilen generiert Umsätze in der gleichen Grössenordnung wie der Tourismus im engeren Sinne. Zu den negativen Seiten gehört die schlechte Auslastung. Hybride Beherbergungsformen kombinieren die positiven Aspekte von Zweitwohnungen und Hotels unter Vermeidung der negativen Seiten.

Bild: Keystone

Hotellerie versus Ferienwohnungen

In der schweizerischen Beherbergungswirtschaft absorbieren zwei Angebotsträger im Wesentlichen die Nachfrage nach Übernachtungen: Hotels und Feriendomizile. In der Schweiz gibt es derzeit für vorwiegend *transiente*¹ Gäste knapp 150 000 Zimmer in gut 5800 Hotels, Pensionen, Gasthäusern und Motels. Für vorwiegend *persistente Gäste*

sind 420 000 nur zeitweise genutzte Zweitdomizile vorhanden, wovon 40% nicht in Agglomerationen lokalisiert sind.² In vielen Schweizer Destinationen bestehen 80%–90% der Bettenkapazitäten in Form von Zweitdomizilen.³ Eingeschlossen in die Zahl der Zweitdomizile sind auch die gut 14 000 klassifizierten Domizile, welche durch Vermietung zeitweise transienten Gästen zur Verfügung gestellt werden.

Schon in den Achtzigerjahren gingen Hochrechnungen – beispielsweise für das Engadin – davon aus, dass durch den Bau und Verkauf von Zweitdomizilen mindestens gleich viele primäre Umsätze generiert werden wie durch den Tourismus im engeren Sinne über Aufenthalte von Tagesgästen. Zu weiteren Vorteilen der Zweitdomizilentwicklung gehört, dass durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen an nicht Ortsansässige für die Destination Beherbergungskapazitäten entstehen, ohne eigene Investitionen (ausser Infrastruktur) tätigen zu müssen. Darüber hinaus werden Schlüsselkunden emotional an den Ort gebunden, welche wiederum andere Kunden über Mund-zu-Mund-Propaganda anziehen.

1 Die Unterscheidung transient/persistent trägt folgender Differenzierung Rechnung: Im transienten Fall steht dem Gast eine Übernachtungseinheit während einer klar – und meistens ex ante – begrenzten Zeit zur Verfügung. Das unterliegende rechtliche Konstrukt ist etwa eine kurzzeitige Miete oder Leasing. Im persistenten Fall hat der Gast einen zeitlich unbegrenzten Zugang zu einer Übernachtungseinheit. Das unterliegende rechtliche Konstrukt ist meistens Eigentum oder Teil-Eigentum verbunden mit einem Nutzungsrecht. In beiden Fällen kann die Übernachtungseinheit entweder physisch bewohnt sein oder leer stehen.

2 Vgl. STV, 2007; Credit Suisse, 2005.

3 Vgl. Bieger et al., 2005.

4 Vgl. Gross, 1994.

5 Vgl. Bieger und Laesser, 2007.

6 Vgl. Hovey, 2002.

7 Deuber und Laesser, 2008.



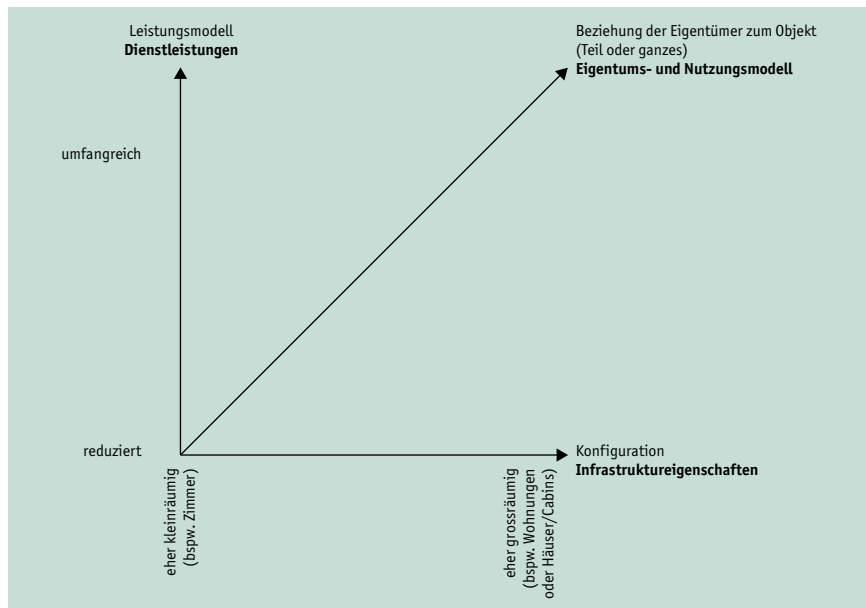
Prof. Dr. Thomas Bieger
Professor für BWL mit Schwerpunkt Tourismuswirtschaft, Prorektor der Universität St.Gallen, geschäftsführender Direktor des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St.Gallen



Prof. Dr. Christian Laesser
Professor für Tourismus und Dienstleistungsmanagement und Vizedirektor am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St.Gallen

Grafik 1

Dreidimensionalität der Entwicklung Anforderungen an touristische Beherbergungsformen



Quelle: Bieger, Laesser (2007) / Die Volkswirtschaft

Auf der anderen Seite weisen Zweitdomizile Nachteile auf, so etwa eine aufgrund der schlechten Auslastung sehr geringe Flächenproduktivität. Untersuchungen von *Bieger et al.* (2005) zeigen, dass Zweitdomizile durch die Besitzer im Schnitt höchstens 7 bis 8 Wochen pro Jahr genutzt werden; nur 10% der Wohnungen einer untersuchten Musterdestination werden auch vermietet. Die schlechte, oft auf Spitzenzeiten konzentrierte Belegung hat in den Destinationen zur Folge, dass die Investitionen in Infrastruktur hoch sind, diese jedoch ineffizient genutzt wird und dadurch hohe Betriebskosten anfallen. Der Bau von Zweitdomizilen führt tendenziell auch zu einer Zersiedelung und Auskernung, mit

Folgen insbesondere für das Siedlungsbild und das Verkehrsaufkommen.

Im Gegensatz zu Zweitdomizilen weisen Hotels keine der obigen Nachteile auf. Sie werden normalerweise besser ausgelastet, haben damit eine höhere Flächenproduktivität und führen zu einer besseren Nutzung öffentlicher Infrastrukturinvestitionen. Allerdings wird die Finanzierung eines traditionellen Hotels aufgrund der vielerorts schwachen Ertragskraft im Kerngeschäft immer schwieriger. Das ist vor allem in Destinationen der Fall, die nicht international ausgerichtet sind und damit relativ kurze Saisonzeiten aufweisen. Aus der Entwicklung von Hotels gehen damit – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – kaum wirtschaftliche Impulse hervor. Als Lösung bieten sich neue Geschäftsmodelle und Finanzierungsmodelle an.

Internationale Entwicklungen

Im Laufe der Zeit haben sich die Anforderungen an Beherbergungsformen im Tourismus gewandelt. Von der Belle Epoque bis in die Siebzigerjahre standen grosse, repräsentative Gesellschaftsräume im Vordergrund des Kundennutzens. Seit den Siebzigerjahren – und speziell nach der Ausdifferenzierung der touristischen Bedürfnisse in der Multioptionsgesellschaft⁴ – sind folgende drei Entwicklungen feststellbar (vgl. *Grafik 1*).⁵

Infrastrukturkonfiguration

Raumbedürfnisse nehmen auch ausserhalb des Hauptdomizils zu und unterscheiden sich zusehends nach Kundentyp, Reiseart und Aufenthaltsdauer (Individualisierung des Wohnens auch ausserhalb des Wohnorts). Damit verschieben sich Teile der Nachfrage – insbesondere bei (der Mehrheit der) Reisen mit einem festen Aufenthaltsort – zugunsten eines vielfältiger nutzbaren Raumkonzepts.⁶ Mit dem Aufkommen der teuren Trendsportgeräte mit Community-Charakter – wie Mountainbike, Snowboard, Freeride-Ski – werden heute zusätzliche, der individuellen Wohneinheit angegliederte, gesicherte Lagerräume und Materialdepots immer wichtiger. Diese neuen infrastrukturellen Anforderungen können am besten in Aufenthaltsformen mit mehr oder weniger ausgeprägtem Wohnungscharakter erfüllt werden.

Dienstleistungsmodell

Diese differenzierten Raumbedürfnisse bedingen zusehends massgeschneiderte Servicekonzepte mit unterschiedlichen Servicelevels, etwa in Bezug auf die Reinigung,

Kasten 1

Formen von zum Teil hybriden Beherbergungsmodellen

- *All Suites Hotels* (z.B. *Embassy Suites* von *Hilton*, *AmeriSuites* von *Hyatt*): Hotels ausschliesslich mit unterschiedlich grossen und ausgestatteten Suiten.
 - *Serviced Apartments* (z.B. *Ascott-Gruppe* *Singapore*): Vergleichbar mit *All Suites Hotels*, jedoch meistens mit einem etwas geringeren Service-Level.
 - *Self Contained/Catered Units/Apartments*: Während des Aufenthalts selbst bewirtschaftete Wohneinheiten (kommt einem klassischen Feriendomizil nahe, ist aber meistens zentral geführt, etwa auch mit einer Rezeption).
 - *Resorts*: Mischung von unterschiedlichen Unterkunftstypen im Verbund mit Erlebnis- und Aktivitätsmöglichkeiten und damit integrativ aller Formen z.B. durch zentrales Management aller an einem Standort vereiniger Einheiten (z.B. *Intrawest*, *Club Méditerranée*). Resorts gehören heute weltweit zu den am schnellsten wachsenden, aber auch unzulänglich definier-
- ten Unterkunftsformen (Inbakan und Jackson, 2005), insbesondere weil Qualität und Quantität der zusätzlichen Dienstleistungen variabel sind (Kimberly und Ragins, 2005).
- *Ferienparks*: Einfache Form von Resorts bezüglich Service-Level, mit Infrastruktur von einfach (Zeltplatz) bis luxuriös (Mobilhomes, Chalets, Bungalows und vereinzelt Wohnungen). Feriendörfer von *Reka* oder *Centerparks* können ebenfalls als Ferienpark-ähnliche Infrastrukturen angeführt werden.

Food&Beverage, die Bestellung und Organisation von touristischen Leistungen, den Unterhalt von Sportgeräten oder das Füllen von Kühlschränken. Bewirtschaftete Wohnkomplexe – wie das in Laax geplante «The Rocks» – liegen deshalb voll im Trend. Aus der Kombination von Infrastrukturausprägungen und Service-Levels hat sich eine Reihe unterschiedlicher Modelle herausgebildet (vgl. *Kasten 1*).

Eigentums- und Nutzungsmodell

Die mitunter hohen Investitionen in eine adäquate Übernachtungsinfrastruktur bedingen zusehends eine – international bereits seit längerem übliche – Trennung des Eigentums an der Immobilie (denkbar sind auch mehrere Eigentümer) und deren Betrieb (auf Basis eines Pacht-, Management- oder Franchisingvertrags), mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen. Während sich Investoren an der Wertentwicklung der Immobilie, an deren Rendite und allenfalls am nicht monetären Gebrauchsnutzen orientieren, fokussiert der Betreiber auf den operativen Profit. Für den Investor ist diese funktionale Trennung wichtig, weil er Betreiber Risiken vermeiden und konstante Cashflows erzielen will.⁷ Folge dieses Trends ist die Tendenz zur Finanzierung von Hotelausbauten über den Verkauf von Wohnungen oder Wohnungsanteilen (Fractional Ownership). Mit Letzterem wird das Recht

auf die Nutzung einer Wohnung oder eines ganzen Wohnungssystems an verschiedenen Standorten erworben. Diese Zertifikate haben nicht nur den Vorteil eines individuellen Eigentums, sondern auch hoher Marktliquidität und Flexibilität der Nutzung (vgl. *Kasten 2*). Solche Formen der Finanzierung von Beherbergungen über Aparthotel oder Time Share gab es schon lange. Auf Grund der Entwicklung der Finanzmärkte stossen sie im Moment aber wieder auf vermehrtes Interesse.

Vorteile kombinieren, Nachteile vermeiden

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der Bau und Verkauf von Zweitdomizilen kann ein sinnvolles Element im Rahmen eines Geschäftsmodells für eine Destination sein, sofern die Entwicklung geeignet gesteuert wird. Die Nachfrage nach neuen Beherbergungsformen ausserhalb der klassischen Hotellerie nimmt zu, und die Finanzierung von alternativen Formen von Beherbergungen ausserhalb der Hotellerie gestaltet sich oft einfacher.

Diese Entwicklung hin zu Beherbergungsformen ausserhalb der klassischen Hotellerie unterstreicht die Notwendigkeit, in der Schweiz ernsthaft über Möglichkeiten und notwendige Rahmenbedingungen für alternative Beherbergungsformen nachzudenken. Voraussetzung hierfür ist wiederum, potenziell negative Effekte von «klassischen», d.h. selten genutzten Zweitdomizilen zu minimieren. Die negative Wirkung von Zweitdomizilen ist umso geringer und der Nutzen für die Destination umso höher:

- je mehr sie belegt respektive vermietet werden;
- je kleiner der Anteil nicht vermieteter Zweitdomizile (zeitweise) residenter Gäste gegenüber anderen bewirtschafteten Ferienwohnungen ist;
- und je weniger die Erträge aus dem Bau und Verkauf von Zweitdomizilen privatisiert und nicht für die qualitative Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen im Ort eingesetzt werden können.

Allen in *Kasten 1* dargestellten Formen hybrider Beherbergungen ist gemeinsam, dass sie den veränderten Raum- und Dienstleistungsbedürfnissen entgegenkommen. Durch eine minimale Bewirtschaftung wird die wesentliche Grundlage für eine im Vergleich zu klassischen Zweitdomizilen verbesserte Auslastung geschaffen. Sie bieten eine flexible Kombination der vorteilhaften Eigenschaften von Hotels und Feriendomizilen, insbesondere:

- bei *Hotels* der hohe Grad an Service, die Rezeption, Verpflegungsmöglichkeiten in

Kasten 2

Modelle des Fractional Ownership

Deeded Use

Beurkundetes und verbrieftes, zeitlich unbeschränktes Nutzungsrecht. Dieses kann entsprechend folgender Ansätze strukturiert werden:

- *Rechtstitel-basierter Ansatz*: Unter diesem Regime erhält jeder Time-Share-Käufer einen Anteil am Eigentum, der durch die Zahl der anderen Eigentümer begrenzt ist (52 Eigentümer erhalten z.B. je einen Eigentumsanteil von 1/52). Er hat damit auch Einfluss auf das Management der Immobilie (klassisches Time-Share-Modell).
- *Aktien-basierter Ansatz*: Hier wird eine Gesellschaft gegründet, an welche das Objekt übertragen wird. Aktien, welche entsprechende Anteile am Gesamtobjekt repräsentieren, werden sodann durch die Gesellschaft verkauft und gegebenenfalls gehandelt (Modell vieler Private Residence Clubs).
- *Trust-Ansatz*: Der Käufer kauft Anteile eines Immobilien-Trusts. Anders als beim Rechtstitel-basierten Ansatz hat er damit keinen Einfluss auf das Management der Immobilie. Dieser Ansatz wird z.B. von Serviced-Apartment-Unternehmen – wie etwa Ascott – verfolgt. Der Name Trust bezieht sich auf das Konstrukt, wonach ein Trustee, also eine Bank, ein Anwaltsbüro oder auch eine Immobiliengesellschaft, für andere finanzielle Besitztümer verwalten darf.

Right to Use

Die Nutzung ist zeitlich begrenzt und fällt danach an den Eigentümer zurück (z.B. bei der Miete). Der Käufer hat in einem solchen Fall kein permanentes Interesse an einem Objekt.

Typische Einheiten/Fractions, welche gegenwärtig angeboten werden:

- Fixed week(s) ownership; mitunter auch einmal pro Saison
- Floating week ownership (1 Woche innerhalb eines festgelegten Monats)
- Rotating week ownership (z.B. Woche 23 2007, Woche 24 2008 usw.)

Zu Zwecken der Handelbarkeit dieser Nutzungsrechte werden Vacation Clubs (Beispiele: RCI oder Marriott Vacation Club) eingeführt, die Rechte in einer Vielzahl von Standorten besitzen.

Quelle: Hovey, 2002.

- einem Restaurant, der aktive Verkauf der Betten und der grosse Anteil von Gemeinschaftsräumen;
- bei *Feriedomizilen* mehr und z.T. grössere Räumlichkeiten mit vollständiger Sanitär- und Kochinfrastruktur.

In internationalen Destinationen (so z.B. in Whistler) werden in allen Hotels – ausser der Luxusklasse – Kochnischen in den Zimmern angeboten, die damit einen eigentlichen Wohnungscharakter erhalten. Es werden jedoch auch unterschiedliche Grade einer Bewirtschaftungs- und Vermietungsverpflichtung festgelegt. Im inneren Kernbereich dürfen die Besitzer nur einige wenige Wochen im Jahr für sich reservieren; die restliche Zeit steht die Wohnung oder das Zimmer für die Vermietung zur Verfügung. In einem äusseren Kreis können die Besitzer bestimmen, wann und wie oft sie die Wohnung nutzen wollen. In den übrigen Zeiten ist die Wohnung jedoch ebenfalls einer Vermietungsverpflichtung unterworfen. Nur in äussersten Kreisen können Wohnungen, die dann allerdings sehr teuer sind, von den Besitzern frei und ohne Vermietungsverpflichtung genutzt werden.

Die Schweizer Perspektive

Die traditionelle duale Teilung der Beherbergungsformen in Hotellerie und Parahotellerie genügt vor diesem Hintergrund nicht mehr. Auch in der Schweiz müssen nachhaltige rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, um in den dafür geeigneten Destinationen die beschriebenen Mischformen zu ermöglichen.

Aus der Sicht einer Destination ist kaum entscheidend, in welcher Form (Hotel, Wohnungen, Häuser, Hütten usw.) Betten angeboten werden. Im Vordergrund steht vielmehr die Frage, ob die vorhandenen Betten auch genutzt und damit transienten Gästen zugänglich gemacht werden. Umgangssprachlich haben sich die Bezeichnungen kalte, warme und tiefgefrorene Betten eingebürgert. Mit *warmen Betten* werden bewirtschaftete Beherbergungsformen bezeichnet. *Kalte Betten* sind Beherbergungskapazitäten, die nur wenige Wochen im Jahr belegt sind. *Tiefgefrorene Betten* sind solche, an denen die Besitzer das Interesse verloren haben und die nur noch ausnahmsweise belegt werden.

Sollen die Schweizer Destinationen von der internationalen Entwicklung im Bereich neuer Beherbergungsformen profitieren können, so muss die Gesetzgebung – respektive deren Auslegung – an die sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden. So könnte etwa die Begrifflichkeit der Betriebsstätte,

welche heute vor allem die Merkmale eines Hotelbetriebs aufweist, dahingehend angepasst werden, dass nicht die Infrastrukturform diese determiniert, sondern der Anteil der Gesamtkapazität, welche zwingend und während der Öffnungszeit des Objektes transienten Gästen zur Verfügung gestellt werden muss und damit eine Vermietungspflicht impliziert.

Politische Bestrebungen zur pauschalen Beschränkung des Zweitwohnungsanteils – wie die Initiative Weber – sind hingegen kritisch zu hinterfragen. Wie oben erwähnt, müssen im saisonalen Tourismus touristische Infrastrukturen häufig über Umwegrenditen durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen – mindestens in der Anfangsphase – mitfinanziert werden. Viele der in der Schweiz momentan diskutierten Resort-Ideen beruhen auf dem Konzept einer gemischten Nutzung von verschiedenen Beherbergungsformen. Idealtypisch kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil des Resorts aus Zweitdomizilen besteht, bei denen ohne Vermietungsverpflichtungen grosse Verkaufserlöse erzielt werden, die zur Quersubventionierung eines als Hotel betriebenen Teils verwendet werden. In einem dritten Teil werden Wohnungen mit Vermietungsverpflichtung geboten, die dann aktiv bewirtschaftet und vermietet werden und damit ausschliesslich transienten Gästen zur Verfügung stehen.

Ohne die Möglichkeit, mindestens einen Teil des Beherbergungsangebotes in Form von Zweitwohnungen ohne Vermietungsaufgabe erstellen zu können, lassen sich solche Resorts kaum finanzieren. Als Alternative zur Festlegung von maximalen Zweitwohnungsquoten sollte die Schaffung der rechtlichen Voraussetzung für die Einführung von Vermietungsverpflichtungen geprüft werden, was natürlicherweise Eingriffe in die verfassungsmässige Eigentumsgarantie bedingt. Dies ist aber heute international üblich und sollte für neue Objekte ermöglicht werden. Generell sollte auch im Bereich der Steuerung von Zweitdomizilen weniger auf Verbote und Gebote, Kontingentierungen sowie starre quantitative Grenzen gesetzt werden. Es sollten vielmehr marktwirtschaftliche Instrumente geschaffen werden – beispielsweise in Form von Zweitwohnungszertifikaten. Wer ein Zweitdomizil erwirbt, kann sie entweder zur Vermietung zur Verfügung stellen oder muss eine Abgeltung bezahlen. Aus dieser Abgeltung können der Ausbau und die Stärkung der touristischen Attraktivität, der Aufbau von warmen Betten oder auch der Abbau von nicht mehr benutzten, tiefgekühlten Betten finanziert werden. ■

Kasten 3

Literatur

- Bieger, Th., P. Beritelli und R. Weinert (2004). *Hot beds – Überwindung sozio-ökonomischer Barrieren – Kundenwert von Eigentum*. St.Gallen: IDT.
- Bieger, Th. und Ch. Laesser (2007). *Neue, hybride Formen der Beherbergung – Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung*. St.Gallen: IDT.
- Credit Suisse (2005). *Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2005*. Zürich: Credit Suisse.
- Deuber, A. und Ch. Laesser (2008). *Mit innovativen Betriebsmodellen die Schweizer Hotellerie beflügeln*. *Neue Zürcher Zeitung*, 2008 (33): 19.
- Gross, P. (2005). *Die Multioptiongesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hovey, M. (2002). *Is Timeshare Ownership an Investment Product?* *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2): 141–160.
- Inbakaran, R. und M. Jackson (2005). *Understanding Resort Visitors Through Segmentation*. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1): 53–71.
- McNeil, K.R. und E. J. Ragins (2005). *Staying in the Spa Marketing Game: Trends, Challenges, Strategies and Techniques*. *Journal of Vacation Marketing*, 11(1): 31–39.
- STV Schweizer Tourismus-Verband (2007). *Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2006*. Bern: STV.