

Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte 2018:

Wirkungsmessung «Skigebietsverbindung Lenzerheide–Arosa»

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Graubünden
Beginn des Förderprojekts	2013
Ende des Förderprojekts	Bauzeit April 2013 bis Januar 2014. Rückzahlung der letzten Tranche des Darlehens 2028
Unterstützung NRP	Zinsloses Darlehen von 4 Mio. CHF. Rückzahlbar über 15 Jahre und kantonale Äquivalenzleistung (à fonds perdu) von 1 Mio. CHF.
Projektkosten	Projektkosten insgesamt 24 Mio. CHF (exkl. MWST)
Ausgangslage / Hintergrund	Arosa und Lenzerheide waren als traditionelle Wintersportdestinationen bereits mit Skigebieten erschlossen. Jedoch sind für die Marktpositionierung – gerade auch im internationalen Marktumfeld – die Angebotsvielfalt und insbesondere die Skigebietsgrösse zentral. Um diese Bedürfnisse der Wintersportler zu befriedigen, wurde ein Zusammenschluss der Skigebiete angestrebt. Die ersten Ideen dazu entstanden Anfang der 1970er Jahre.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Massnahme «Optimierung Bergbahn-Infrastruktur durch Vernetzung» des Umsetzungsprogramms 2012–2015 des Kantons Graubünden. – Zielsetzung: Durch die Verbindungsbahn wurden die Schneesportgebiete von Lenzerheide und Arosa zur grössten zusammenhängenden Skiregionen Graubündens und zählen zu den Top 10 Skigebieten der Schweiz mit insgesamt 225 Pistenkilometern.
Massnahmen	Bau einer systemunabhängigen, 1,6 km langen und stützenlosen Doppel-Pendelbahn zwischen dem Urdenfürggli (Gebiet Vaz/Obervaz) und Hörnli (Gebiet Arosa). Technisch handelt es sich beim Projekt um den Bau einer Pendelbahn. Jedoch geht die regionalpolitische Bedeutung der Massnahme über die Infrastruktur hinaus und hat eine Skigebietsverbindung mit verschiedenen nachgelagerten Effekten ermöglicht.

Projektaufbau (Input)

Projektorganisation

- Realisierung eines der Top 10 Skigebiete in der Schweiz
- Gründung der Urden AG als Projektträgerin
- Arosa und Lenzerheide Bergbahnen als Hauptaktionäre der Urden AG

Während NRP-Förderung

- Projektorganisation: Annahme des Projekts an Gemeindeabstimmungen – in Arosa 2008 und in der Lenzerheide 2011. Projektvorbereitung durch die Arosa Bergbahnen AG. Die Urden AG wurde 2012 als Projektträgerin gegründet. Die Arosa Bergbahnen AG und die Lenzerheide Bergbahnen AG sind mit je 49 % deren Hauptaktionäre.
- Betriebsführung inkl. Personal der Urden AG stammt von den Arosa Bergbahnen. Die Geschäftsführung erfolgt ebenfalls durch Arosa Bergbahnen.

Nach der NRP-Förderung

- Die Urden AG als Eigentümerin der Pendelbahn wird weiterhin bestehen bleiben. Sie delegiert die Betriebsführung an die Arosa Bergbahnen (mittels Betriebsführungsvertrag)
- Es sind keine Änderungen an der Projektorganisation absehbar.

Finanzierung

- Zinsloses NRP-Darlehen von 4 Mio. CHF durch den Bund
- NRP-Darlehen nützlich zur Beschaffung von Fremdkapital, aber nicht allein ausschlaggebend für die Projektrealisierung
- Äquivalenzbeitrag des Kantons als hilfreiche Finanzierungsquelle
- Gemeindegarantie von der Trägerschaft als unnötige Hürde betrachtet

Während NRP-Förderung

- Das NRP-Darlehen von 4 Mio. CHF und die Äquivalenzleistungen des Kantons von 1 Mio. CHF machen rund 20% der Gesamtkosten von 24 Mio. CHF aus. Die übrigen Kosten wurden wie folgt finanziert: 2 Mio. CHF A-fonds-perdu-Beiträge der Gemeinde Arosa, 1 Mio. CHF Eigenkapital der Urden AG, Bankdarlehen von 16 Mio. CHF.
- Ob das Projekt auch ohne NRP-Förderung hätte realisiert werden können, bleibt offen. Die Notwendigkeit einer derartigen Verbindung war seit Langem erkannt. Die NRP-Förderung habe jedoch geholfen, den Fremdfinanzierungsanteil zu reduzieren. Auch sei der Äquivalenzbeitrag des Kantons ein Finanzierungsbeitrag gewesen, der half, das Projekt zu realisieren.
- Lessons Learnt: Die Eingabe des NRP-Projekts und die Koordination mit dem Kanton wurde vom Projektträger als zeitaufwändig wahrgenommen. Die Auflagen wurden zum Teil als zu schwierig und überholt betrachtet (z.B. Notwendigkeit einer Gemeindegarantie mit Urnenabstimmung oder Rückversicherungen obwohl die beiden Bergbahnen zwei solvente Unternehmen sind. Der Projektträger empfand auch die Auflage, die Marke «graubünden» in den Auftritt zu integrieren als hinderlich. Dies ist jedoch Bedingung für alle vom Kanton geförderten Projekte und hat nicht direkt mit Auflagen der NRP zu tun.

Nach der NRP-Förderung

- Der Betrieb der Pendelbahn wird durch die Urden AG sichergestellt und finanziert. Da die Urden AG keine Verkehrserträge generiert, wird das Betriebsdefizit durch die Arosa Bergbahnen und die Lenzerheide Bergbahnen zu gleichen Teilen gedeckt.
- Kein weiterer NRP-Mitteleinsatz, da im Rahmen der NRP-Förderung keine Betriebsbeiträge ausgerichtet werden.

Angebote und Nutzung (Output)

<p>Angebot</p> <p>Geschaffene/weiterentwickelte Angebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Bau der 1,6 km langen Verbindungsbahn und dadurch Realisierung eines gemeinsamen Skigebiets (mit Option für Ganzjahres-Nutzung inklusive Sommerangebote wie Wandern, Bike etc.). – Technisch innovatives Bahnprojekt mit systemunabhängiger Pendelbahn ohne Stützen und Gebäudehüllen bei der Tal- und Bergstation, um den landschaftsschützerischen Aspekten ebenfalls gerecht zu werden. – Schnellste Pendelbahn der Schweiz (12 Meter pro Sekunde)
<p>Nutzung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Internationale Wintersportgäste als primäre Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppe sind nationale und internationale kaufkräftige Wintersportgäste, die bei der Auswahl der Destination auf die Grösse und Vielfalt eines schneesicheren Skigebiets achten. – Eine verstärkte Internationalisierung der Kundschaft wurde angestrebt, konnte aber noch nicht erreicht werden. In Arosa hat sich der Anteil ausländischer Gäste gemäss der Logiernachtstatistik im Zeitraum 2012 bis 2018 von 35% auf 31% reduziert, was auf die schwierige Wechselkurssituation zurückzuführen sein dürfte. – Die Skigebietsverbindung wird täglich von rund einem Viertel der Gäste genutzt. Die Übrigen nutzen die Verbindung sporadisch und fahren nur auf der einen oder anderen Seite des Skigebiets.
<p>Weitere (ergänzende) Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> – Infrastruktur als Voraussetzung für gemeinsamen Marktauftritt – Gemeinsame DMO geplant 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Investition in die Infrastruktur (Urden-Verbindungsbahn) war Voraussetzung dafür, dass die beiden Skigebiete einen gemeinsamen Marktauftritt lancieren konnten. Die Angebote am Berg werden ausschliesslich gemeinsam unter der Bezeichnung «Arosa Lenzerheide» vermarktet. – Dank der Skigebietsverbindung konnte ein gemeinsamer Skipass angeboten werden und aufgrund des grösseren Gebiets zu einem höheren Preis angeboten werden, was zu Mehreinnahmen pro Gast führt. – Für die Marktbearbeitung (Kommunikation, Werbung/Kampagnen etc.) zahlen die beiden Bergbahnunternehmen und die beiden Tourismusorganisationen zu gleichen Teilen einen Beitrag in einen gemeinsamen Marketingpool ein. Der Mitteleinsatz erfolgt in gegenseitiger Absprache. Zusätzlich pflegen die beiden Bergbahnunternehmen eine integrierte Marketingorganisation; die Angebote am Berg stehen im Fokus der Bewerbung sowie ein gezielter Verkauf von Schneesporthagen mit Übernachtung in den Destinationen. – Als langfristiges Ziel wurde der Aufbau einer gemeinsamen Destinationsmanagementorganisation (DMO) Arosa-Lenzerheide-Chur definiert. – Die Gastronomie ist ein wichtiger Faktor im Wintersporterlebnis. Das Angebot wurde breiter und qualitativ hochstehender, die Betriebe am Berg haben sich klarer positioniert und die Serviceleistungen verstärkt. Der überwiegend grosse Teil der Bergrestaurants ist bedient.

Wirkung (Outcome und Impact)**Auswirkungen des Projekts (im engeren Sinn)**

- Teil der Wirkung auf NRP zurückzuführen. Gästezahlen kurzfristig gestiegen, aber wieder unter den Erwartungen
- Jedoch bessere Entwicklung als im schweizerischen Durchschnitt
- V.a. exogene negative Faktoren (Frankenschock)

- Die Hauptauswirkung besteht in der Attraktivitätssteigerung des Skigebiets und der Destination. Dank der Skigebietsverbindung wurde das Skigebiet mit 225 Pistenkilometern zur grössten zusammenhängenden Skiregion Graubündens und zu einem der Top 10 Skigebiete der Schweiz. Es wurde mit einer Zunahme der Ersteintritte von max. 10% gerechnet. Eine vor dem Bau der Verbindungsbahn realisierte Studie der Universität Bern schätzte basierend auf Analysen von anderen Grossskigebieten eine Frequenzerhöhung von 8%.
- Die erhoffte direkte Wirkung – mehr Ersteintritte und entsprechende Umsätze – haben sich jedoch noch nicht erfüllt. Die Anzahl der Ersteintritte stieg im Eröffnungswinter um 13% an (Neugierde-Effekt), flachte in den Jahren nach der Eröffnung wieder ab. Die Zahlen aus den guten Wintern 2007–2009 mit rund 1,5 Mio. Erseintritten konnten nicht mehr erreicht werden. In der Saison 2017/18 lagen sie bei rund 1,3 Mio.
- Jedoch konnte sich das Gebiet Arosa Lenzerheide besser behaupten als der Schweizer Durchschnitt. Gesamtschweizerisch reduzierten sich die Ersteintritte um 13% im Skigebiet Arosa Lenzerheide fiel die Reduktion mit 7% geringer aus (Durchschnitt der Winter 2014/15–2016/17 im Vergleich zu 2010/11–2013/14)
- Die Gründe für die negative Entwicklung der Ersteintritte sind exogen: Insbesondere Finanzkrise und Frankenstärke und dadurch starker Rückgang der ausländischen Gäste aus dem Euro-Raum, aber auch der Schweizer Wintergäste aus dem Raum Ostschweiz/Zürich, für die das nahe gelegene Vorarlberg/Tirol 20% preiswerter wurde. Generell ist die Tendenz zur Reduktion der Aufenthaltsdauer festzustellen, was sich auf die Ersteintritte auswirkt.
- Die Verbindung hat sich unterschiedlich auf die Gästeströme im Gebiet Arosa und Lenzerheide ausgewirkt. Durch die bessere Erreichbarkeit des Gebiets Lenzerheide sind die Tagesgäste in Arosa deutlich zurückgegangen. Auch in Bezug auf die Entwicklung der Logiernächte stagniert Arosa, auch weil einige neue Hotelprojekte noch auf die Realisierung warten. Die Lenzerheide ist diesbezüglich besser unterwegs.
- Bei der Beurteilung der Wirkung ist auch festzuhalten, dass die NRP-Förderung nur einen Teil der Gesamtkosten ausmacht und somit auch nur ein Teil der Wirkung der NRP zugeschrieben werden kann. Gleichwohl leistete die NRP einen wichtigen Beitrag, dass das Projekt realisiert werden konnte.

Generelle, weitere Auswirkungen

- Weiterentwicklung Marktauftritt
- Klare Positionierung des Skigebiets

- Die Skigebietsverbindung ist noch keine «Cash Cow» und generelle Tendenzen im Tourismusbereich (Reduktion der Skitage, stark umkämpfter Markt und Preisnachteile gegenüber z.B. Österreich) überlagern die positive Wirkung. Gleichwohl ist der Projektträger überzeugt, dass die Situation für die beiden Bergbahnen und für die Tourismusregion Arosa Lenzerheide insgesamt ohne die Verbindung noch viel anspruchsvoller wäre. Die Bergbahnen sind für die Tourismusgebiete systemrelevant.

Zu den vielfältigen positiven Wirkungen zählen:

- Das technische Bahnprojekt war der Schlüssel zur

	<p>Annäherung der beiden Bergbahnen und Skigebiete. Es hat eine Aufbruchsstimmung ausgelöst und die Denkhaltung verändert (über die eigene Gemeinde hinaus, regional und für die Gesamtdestination).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ermöglichung einer gemeinsamen Weiterentwicklung des Marktauftritts. Eine gemeinsame, starke Marke ohne, dass die beiden existierenden starken Marken mit den Eigenheiten jeder Destination verschwinden. – Erweiterung der gemeinsamen Angebotspalette, vermehrt Sommerangebote für Biker. Die Verbindungsbahn ist auch im Sommer in Betrieb. – Positionierung der Destination im international hart umkämpften Markt – Nutzung von Synergien im Betrieb: Vereinheitlichung der Betriebskleidung, gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Versicherungspolicen, Marketingorganisation am Berg für Produktentwicklung und Verkauf Schneesporttage
<p>Investitionen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gesamtinvestitionen von 24 Mio. CHF – Schweizweit ein bedeutendes Investitionsprojekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtinvestitionen von 24 Mio. CHF (exkl. MWST) – Es handelt sich dabei um einen substanziellen Investitionsbeitrag. Gesamtschweizerisch wurden gemäss Statistiken von Seilbahnen Schweiz in den relevanten Jahren 2013/14 rund 200 Mio. investiert. Das Bündner Projekt macht somit gut 10% der gesamtschweizerischen Investitionen aus.
<p>Gründung / Erhalt von Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erhalt von bestehenden Hotellerie- und Gastronomiebetrieben, aber kein Ausbau 	<ul style="list-style-type: none"> – Gemäss Kenntnissen des Projektträgers hat das Projekt auf Seite Arosa eine verhaltene Dynamik in der Schaffung neuer Hotellerie- oder Gastronomieangebote ausgelöst (Neubau Hotel Valsana, Restaurant Güterschuppen). Es sind einige vielversprechende Hotel-Projekte in Planung (Carmenna, Posthotel, Vetter), aber noch nicht umgesetzt. Das neue Bergrestaurant Hintere Hütte wird 2019 realisiert. – Es ist aber davon auszugehen, dass die Situation für die bestehenden touristischen Leistungserbringer in Arosa ohne die Verbindungsbahn gleichwohl spürbar negativ wäre. Insofern konnten die bestehenden Bettenkapazitäten und Gastronomiebetriebe trotz des anspruchsvollen Umfelds weiter bestehen. – In der Lenzerheide hat die Verbindungsbahn in der Hotellerie eine neue Dynamik ausgelöst. Mit dem Bau der Priva Lodge, der Hotels Revier und Lay sowie dem Bau der Bergrestaurants Motta-Hütte und Scharmoin wurde ein substanzieller Investitionsschub ausgelöst.
<p>Schaffung / Erhalt von Arbeitsplätzen</p> <ul style="list-style-type: none"> – 5 Personen für den Betrieb der Verbindungsbahn 	<ul style="list-style-type: none"> – Für den Betrieb der Verbindungsbahn sind 5 Personen (Saisonmitarbeitende) notwendig. Das Personal wird von der Arosa Bergbahnen AG als betriebsführende Gesellschaft angestellt. – Die ersten 6 Betriebsjahre seit der Skigebietsverbindung haben in einem herausfordernden touristischen Umfeld immerhin dazu geführt, dass die Arbeitsplätze bei den Leistungsträgern wie Bergbahnen, Hotellerie und Berggastronomie erhalten werden konnten. Die Schaffung neuer Arbeitsplätze bedarf einer nachhaltigen Erholung und den notwendigen Raum in den Destinationen, das Leistungsangebot hin zur Ganzjahres-Tourismusdestination Arosa Lenzerheide weiter zu entwickeln.

<p>Umsatzvolumen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Höhere Skiticketpreise – Aber Umsätze der Bergbahnen durch Frankenschock rückläufig 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Businessplan wurde auf Basis der besucherstarken Winter 2007/08 und 2008/09 erstellt. Die Annahmen waren zu optimistisch und konnten v.a. wegen der Finanzkrise und dem Frankenschock und den damit verbundenen ausbleibenden internationalen Gästen nicht realisiert werden. – Durch die Vergrößerung des Skigebiets war es möglich, die Preise für den Skipass zu erhöhen (ehemals 61 CHF für Arosa und 65 CHF für Lenzerheide, gemeinsamer Skipass 75 CHF (Saison 2017)). Pro Wintersportler können so dank der Verbindung höhere Einnahmen generiert werden. Die Mehreinnahmen pro Gast konnten jedoch die Reduktion der Ersteintritte und die gestiegenen Aufwände nicht kompensieren. – Die indirekten Umsätze in der Gastronomie und Beherbergungswirtschaft sowie für weitere Vorleistungen sind schwer bezifferbar. – Die St. Galler Studie (Universität St. Gallen 2000, Untersuchung der regionalwirtschaftlichen und touristischen Effekte der geplanten Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide-Tschiertschen) ging davon aus, dass die Skigebietsverbindung eine Steigerung der Logiernächte um 2%, was rund 17'000 Logiernächten entspricht, bewirkt. In der Machbarkeitsstudie zur Skigebietsverbindung wurde gar von zusätzlichen 84'000 Logiernächten ausgegangen. – Der Effekt auf die Logiernachtentwicklung war in der Region Arosa und Lenzerheide unterschiedlich. In Arosa entwickelten sich die Logiernächte mit 0,65 Mio. Übernachtungen im Winter 2012/13 auf 0,62 Mio. im Winter 2017/18 leicht rückläufig. Positiver hat sich die Situation in der Region Lenzerheide entwickelt. Dort konnten die Übernachtungen im selben Zeitraum von 0,25 Mio. auf 0,3 Mio. erhöht werden.
<p>Regionale Wertschöpfung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vorgängig geschätzte Wertschöpfungen zu optimistisch 	<ul style="list-style-type: none"> – Die St. Galler Studie, die vor dem Bau der Bergbahn erstellt wurde, ging von einer Wertschöpfungssteigerung von 13,5 Mio. pro Jahr aus. Diese Wertschöpfung dürfte nicht erreicht worden sein, da die prognostizierten Logiernachtzahlen und die Anzahl zusätzlicher Tagestouristen geringer war, als in der Schätzung angenommen. – Die Skigebietsverbindung hat wesentlich zur Attraktivitätssteigerung der Destinationen Arosa und Lenzerheide beigetragen. Dies äussert sich u.a. in den Verkaufspreisen für Zweitwohnungen, die auch nach der Annahme der Zweitwohnungsinitiative praktisch unverändert auf hohem Niveau verharren. – Verbindungsbahn hatte auch einen psychologischen Effekt: Verbindung von zwei Regionen, der Bevölkerung und der Mitarbeitenden, Steigerung der Ausstrahlung und des Wertgefühls der Regionen «man gewinnt gemeinsam oder verliert gemeinsam».

Würdigung entlang der Evaluationskriterien

- Relevanz
- Effektivität
- Effizienz
- Nachhaltigkeit

- **Relevanz:** Das Projekt ist sehr relevant und wurde über Jahrzehnte entwickelt. Die ersten Gespräche zwischen Arosa und Lenzerheide nahmen 1970 ihren Anlauf. Die Bahninfrastruktur ist für die beiden Tourismusregionen systemrelevant und hat in der Region eine Aufbruchsstimmung ausgelöst.
- **Effektivität:** Die angestrebten Ziele auf Ebene Ersteintritte und Umsatz sowie die vorgängig errechneten Wertschöpfungseffekte konnten noch nicht erreicht werden. Dafür verantwortlich sind insbesondere exogene Faktoren wie der Frankreichschock, aber auch schneearme Winter. Jedoch half das Projekt die angespannte wirtschaftliche Situation zu stabilisieren und ermöglichte einen gemeinsamen Marktauftritt und vielfältige Kooperationen der beiden Bergbahnunternehmen und Tourismusregionen.
- **Effizienz:** Das Investitionsvolumen auf Seiten Arosa und Lenzerheide ist erheblich. Trotz allem war für die Realisierung der Skigebietsverbindung lediglich eine zusätzliche Bahnanlage notwendig, die mit ihrer Eleganz als systemunabhängige und doppelspurige Pendelbahn überzeugt. Die Bauzeit betrug knapp ein Jahr. Der Projektträger Urden AG wurde neu gegründet mit den beiden am Markt etablierten Bergbahnunternehmen Arosa Bergbahnen AG und Lenzerheide Bergbahnen AG als Hauptaktionären. Das Projekt konnte mit den bestehenden Personalressourcen v.a. von der Arosa Bergbahnen AG abgewickelt werden.
- **Nachhaltigkeit:** Es bestehen keine Anzeichen, dass das Projekt nicht nachhaltig wäre. Im Gegenteil ist die Verbindungsbahn langfristig ein wichtiger Pfeiler für die touristische Entwicklung der gesamten Region und hat insbesondere in der Region Lenzerheide eine Investitionsdynamik ausgelöst und sich positiv auf die Übernachtungszahlen ausgewirkt. Die realisierte Skigebietsverbindung wird ihre Wirkung auch noch weit über die NRP-Förderperiode hinaus entfalten.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-Post Wirkungsmessung
Durchführung	Claudia Peter / claudia.peter@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Urden AG, c/o Arosa Bergbahnen AG
Einbezogene Personen	Philipp Holenstein, CEO Arosa Bergbahnen AG Eugen Arpagaus, Leiter Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Zeitraum	Juni–November 2018