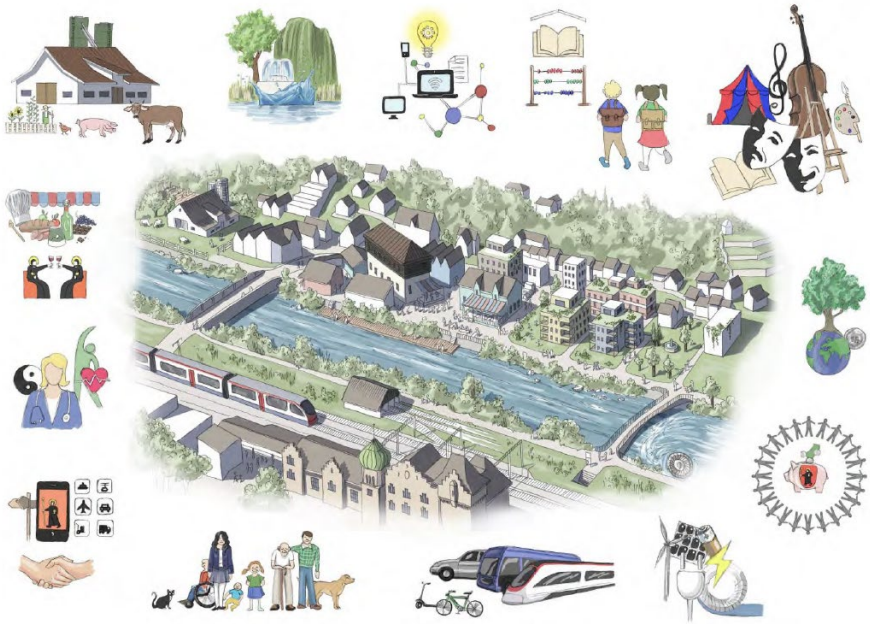
Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

Bericht des Workshops I
«Der Nukleus für Gäste»

vom 23.10.2020 in Glarus



Auftraggeber
Sutter Projects GmbH
Robert Sutter
Mühlegasse 12A
CH-6340 Baar

Projektmitarbeitende
Prof. Martin Barth, Dozent, Institut für Tourismuswirtschaft
Prof. Dr. Marc-Antoine Camp, Leiter CC Forschung Musikpädagogik (Gesamtprojektleitung)
Barbara Rosenberg-Taufer, Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Tourismuswirtschaft
Regula Steiner, Forschungskoordinatorin, CC Forschung Musikpädagogik
Melanie Wyss, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Tourismuswirtschaft (Projektleitung Workshop «Der Nukleus für Gäste»)

Luzern, 14.12.2020

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage ... 3
1.1. Hintergrund zum Projekt «Kartoni Quartierentwicklung» ... 4
1.2. Tourismus in Glarus – Inputreferat Fridolin Hösli, VISIT Glarnerland ... 5
1.3. Mögliche Beherbergungsformen – Inputreferat Matthias Bosshard, SGH ... 8
2. Workshop-Diskussionen ... 15
2.1. Was beinhaltet der Nukleus? ... 15
2.2. Wer ist das Zielpublikum? ... 17
2.3. Beherbergungskonzept ... 17
2.4. Übergeordnete Thematik des Nukleus ... 19
3. Fazit, offene Fragen & weiteres Vorgehen ... 20
3.1. Entwicklungsrichtungen für ein Beherbergungsangebot im Nukleus ... 20
3.2. Diskussionspunkte ... 25
3.3. Nächste Schritte ... 26
4. Quellenverzeichnis ... 27
5. Abbildungsverzeichnis ... 27
6. Appendix: Teilnehmende des Workshops ... 28

1. Ausgangslage

Der Workshop «Nukleus für Gäste» vom 23.10.2020 lancierte eine Reihe von vier Workshops zur Entwicklung des Nukleus auf dem Kartoni-Areal. Die Workshops erlauben es, die Potenziale für den geplanten Nukleus aus verschiedenen Blickrichtungen zu betrachten und mit unterschiedlichen Stakeholdern zu erörtern. Sie sind Plattformen, um über Ideen und Umsetzungen des Nukleus mit involvierten Partner*innen der Region und Fachpersonen zu diskutieren und weitere Entwicklungsprozesse des Kartoni-Areals in Gang zu setzen. Zwei weitere Workshops werden unter den Arbeitstiteln «Musikalische Bildung» und «Gemeinsame Bühnen und Lernorte» im Auftrag der Glarner Musikschule zusammen mit der Chliibüni Glärnisch im Januar 2021 stattfinden. Ein letzter Workshop dreht sich um digitale Visualisierungen des Nukleus hinsichtlich seiner kulturwirtschaftlichen Potenziale. Durchgeführt werden die Workshops von einem interdisziplinären Team der Hochschule Luzern (Departemente Technik & Architektur, Wirtschaft, Informatik, Design & Kunst und Musik).

Der erste Workshop widmete sich den zukünftigen Gästen des Nukleus. Mit «Gästen» waren sowohl einheimische Nutzer*innen gemeint als auch Touristen, welche aus nah und fern anreisen. Im Fokus stand die Idee eines zeitgemässen Unterkunftsangebots, das touristischen und anderen Bedürfnissen entspricht. Organisiert wurde der Workshop im Auftrag von Sutter Projects GmbH von Vertreter*innen aus dem Institut für Tourismuswirtschaft ITW und dem Kompetenzzentrum Forschung Musikpädagogik CC MER der Hochschule Luzern.

Nebst dem Organisator*innen-Team war auch die Zusammensetzung der Workshop-Teilnehmenden mit Tourismusfachleuten, Hoteliers, Gastronom*innen und Kulturschaffenden interdisziplinär. Menschen mit verschiedenen fachlichen Hintergründen zusammenzubringen, ist zwar eine Herausforderung, kann aber zu innovativen und gewinnbringenden Ergebnissen führen. Der fachlich breite Kreis von Teilnehmenden wurde bei der Vorbereitung des Workshops denn auch bewusst angestrebt, um Ideen zu generieren, um den von Sutter Projects bereits initiierten partizipativen Prozess bei der Kartoni-Entwicklung zu fördern und die unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen von Glarner*innen für das weitere Vorgehen festhalten zu können.

1.1. Hintergrund zum Projekt «Kartoni Quartierentwicklung»

Abbildung 1 – Illustration des Bebauungsperimeters

Der Rahmen des Workshops bildete der zu entwickelnde Perimeter hinter dem Bahnhof Glarus in Ennetbühls und speziell das Kartoni-Areal. Das Kartoni-Areal (in Rot dargestellt) wird durch die Sutter Projects GmbH entwickelt, die Untere Allmeind (in Blau dargestellt) danach durch die Gemeinde Glarus. Der gesamte Perimeter soll in ein Wohn-, Arbeits- und Kulturareal umgewandelt werden. Zwischen den beiden Entwicklungsperimetern gibt es den sogenannten Kartoni-Freiraum (in Grün dargestellt), der zu einem öffentlichen Platz für Glarner*innen und Gäste werden soll. Angrenzend an diesen Freiraum und an die Uferzone der Linth ist auf dem Kartoni-Areal ein Zentrum für Kultur und sozialen Austausch geplant. Dieser als «Nukleus» bezeichnete Kultur- und Sozialraum soll ein Ort für Musik, Theater, Ateliers und andere Kreativräume, ein Gastronomie- und Beherbergungsangebot von Glarner*innen für Glarner*innen und Gäste werden.

In diesem «Nukleus» können dereinst die Glarner Musikschule und ein Theater ein Zuhause finden. Die Musikschule und die Chliibüni Glärnisch möchten zusammen mit weiteren Kulturinstitutionen des Glarnerlands Synergien bei der kulturellen Bildung schaffen. Die von verschiedenen Akteuren gemeinsam genutzte Infrastruktur des «Nukleus» vernetzt die Glarner Kunst- und Kulturszene. Insbesondere die geplante Theaterbühne soll verschiedenen Kulturinstitutionen zugänglich sein, für Konzerte und andere Ver-

anstaltungen nutzbar sein. Die kulturellen Angebote des Nukleus werden integriert sein in die «Kulturmeile» der Gemeinde Glarus (mit dem Naturzentrum im Bahnhof, dem Güterschuppen, dem Volksgarten, dem Kunsthaus und dem Hänggiturm mit dem Anna-Göldi-Museum).

Der Workshop «Der Nukleus für Gäste» ging von dieser Vision eines Kulturzentrums aus und fokussierte sich auf diejenigen Gäste, die zukünftig in Glarus eine Beherbergung nutzen möchten:

- Wer sind diese Gäste?
- Welche Kulturangebote finden sie im Nukleus vor?
- Warum kommen sie nach Glarus?

1.2. Tourismus in Glarus – Inputreferat Fridolin Hösli, VISIT Glarnerland

Um die Ausgangslage für zukünftige Beherbergungsangebote bestimmen zu können, sind Kenntnisse über die aktuelle touristische Situation in Glarus grundlegend. Die für das Areal geplanten touristisch nutzbaren Unterkünfte sollen die bestehenden Beherbergungsangebote in Glarus ergänzen und die Ziele der Tourismusstrategie des Kantons, verstärkt auf Kultur und Freizeit zu setzen, unterstützen.

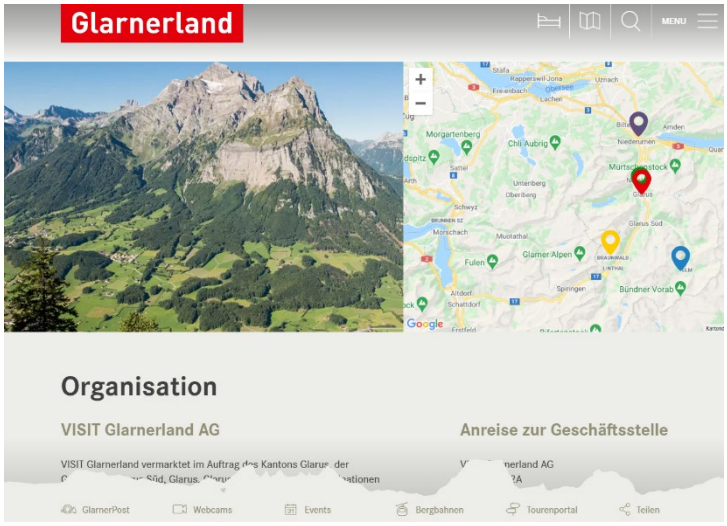


Abbildung 2 – Webseite Tourismus Glarnerland (VISIT Glarnerland 2020)

Deshalb wurde der Workshop mit einem Inputreferat von Fridolin Hösli, Geschäftsführer der VISIT Glarnerland AG eröffnet. Diese Organisation «vermarktet im Auftrag des Kantons Glarus, der Gemeinden Glarus Süd, Glarus, Glarus Nord und den vier Destinationen Braunwald, Elm Ferienregion, Glarus und Glarusnord Walensee das touristische Glarnerland» (VISIT Glarnerland 2020). Hösli führte die Teilnehmenden durch die Visionen von VISIT Glarnerland, die Zielgruppen und Angebote des Glarner Tourismus sowie die Hotellerie von Glarus. Die wichtigsten Punkte des Inputreferats sind nachfolgend zusammengefasst. Dabei wurden einzelne Punkte ergänzt mit Statistik-Daten (Kanton Glarus 2020, BfS 2019) und mit den Resultaten einer Bedarfsanalyse für ein Business- und Seminarhotel, die die Swiss Hospitality Academy 2015 im Auftrag der Wirtschaftsförderung des Kantons Glarus durchgeführt hatte.

Positionierung

Der Kanton Glarus ist als touristische Destination sowohl im internationalen Umfeld als auch in der Schweiz eher wenig bekannt. Er gilt eher als Geheimtipp und geniesst noch eine Art Dornröschenschlaf, hat aus touristischer Sicht aber vieles zu bieten. Mit der Gründung der kantonalen Vermarktungsorganisation VISIT Glarnerland im Jahr 2019 hat der Kanton Strukturen geschaffen, welche die Vernetzung unter den Akteuren und die Mittel für die Vermarktung wesentlich gesteigert hat.

Rund 90% der Personen, die den Kanton Glarus besuchen, stammen aus der Schweiz, rund 5% aus Deutschland; Gäste von Regionen ausserhalb Europas kommen bisher kaum ins Glarnerland. In den letzten Jahren konnte jedoch ein zunehmendes Interesse festgestellt werden, was sich nach einer Abnahme der Logiernächte nach 2010 in einer erneuten Zunahme zeigt.

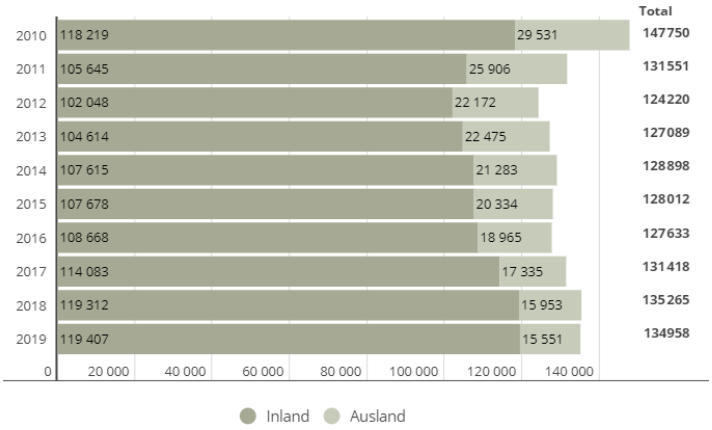


Abbildung 3 – Entwicklung Hotellogiernächte im Kanton Glarus 2010-2019 (Kanton Glarus 2020)

Glarus ist im Schweizer Markt vor allem aufgrund der atemberaubenden Berglandschaft und als nahes Erlebnis- und Erholungsgebiet von Zürich bekannt. Genau in dieser Nähe zu Zürich gepaart mit der monumentalen und unverfälschten Glarner Bergwelt liegt grosses Potenzial für eine touristische Entwicklung des Glarnerlands. Die Werte, welche VISIT Glarnerland vermitteln will, sind die typischen Glarner Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Bodenständigkeit und Ehrlichkeit. Die Nachhaltigkeit und Achtsamkeit, welche man im Glarnerland authentisch erleben kann, spielen dabei auch eine wichtige Rolle. Des Weiteren ist das Glarnerland durch die Glarner Landsgemeinde ein Inbegriff für gelebte, direkte Demokratie. Es gibt aber auch bekannte kulinarische Erzeugnisse aus der Region wie Läderach-Schokolade, Ziger, Kalberwurst, s'Beggeli, Elmer Citro etc.

Zielgruppen

Die Zielgruppen des Glarner Tourismusangebots wurden von VISIT Glarnerland definiert und eingeschätzt nach deren Volumen, Potenzial und Viralfaktor (das Wachstum der Zielgruppe ist über soziale Netzwerke und Medien möglich). Das grösste Volumen bringen aktuell die Wintersportler. An zweiter Stelle stehen die Sommersportler, Naturfreunde, Familienurlauber und die MICE-Gäste. Nach Einschät-

zung von VISIT Glarnerland weisen folgende vier Zielgruppen ein noch nicht ausgeschöpftes hohes Potenzial für den Tourismus in Glarus auf: Sommersportler, Politik- & Kulturinteressierte, LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) und CBT (Community Based Tourism). Auf diese Zielgruppen mit ihren aktuellen und potenziellen Volumina wurde in der nachfolgenden Diskussion des Workshops gezielt eingegangen.

Zielgruppe	Volumen	Potential	Viralfaktor*
Sommersportler	++	+++	+
Wintersportler	+++	++	+
Naturfreunde	++	++	++
Familienurlauber	++	++	++
MICE (Seminartourismus)	++	++	++
Politik- & Kulturinteressierte	+	+++	++
Work-Life-Blender (coworking retreat)	+	++	+++
LOHAS (Nachhaltiger Lebensstil, fair & slow)	+	+++	+++
CBT (Community Based Tourism)	+	+++	++

Abbildung 4 – Zielgruppen VISIT Glarnerland

Hotellerie

Die Anzahl Hotelbetriebe hat im Kanton Glarus seit 2009 kontinuierlich abgenommen. Von damals noch 60 geöffneten Betrieben, zählt der Kanton Glarus aktuell noch 42 Hotelbetriebe, davon stehen deren 7 in der Stadt Glarus. Das Bettentotal liegt kantonal bei 1600, in Glarus bei 200. Das derzeitige Hotelangebot besteht im ganzen Kanton aus kleineren und mittleren Betrieben, die sich auf Wochenend- und Feriengäste ausrichten und hinsichtlich Qualitätsstandard auf mittlerem und tiefem Niveau liegen. Auffällig viele Betriebe sind offiziell nicht mit Sternen klassifiziert, würden jedoch im 1 bis 3-Sterne-Bereich eingestuft werden. Die durchschnittliche Hotelgrösse liegt bei 15 Zimmern und 33 Betten und ist damit nicht ausgestattet für grössere Gruppenanfragen aus dem Corporate- wie auch Freizeitsegment. In Glarus kann das bestehende Unterkunftsangebot daher die Nachfrage bestimmter Gästegruppen oftmals nicht abdecken, weil es nicht den aktuellen Bedürfnissen entspricht. Trotz dieses phasenweisen Unterangebots und einer guten Auslastung von ein paar wenigen Hotelbetrieben mit einem hohen Qualitätsstandard, zählt die gesamte Auslastung der Hotelzimmer im Kanton Glarus zu den tiefsten in der Schweiz. Im Jahr 2019 lag die Zimmerauslastung gerade einmal bei 33.7%, das heisst etwa zwei Drittel aller Hotelzimmer standen 2019 leer. Dabei betrug die durchschnittliche Auslastung der Hotelzimmer in der gesamten Schweiz 55.2% (BfS, 2019).

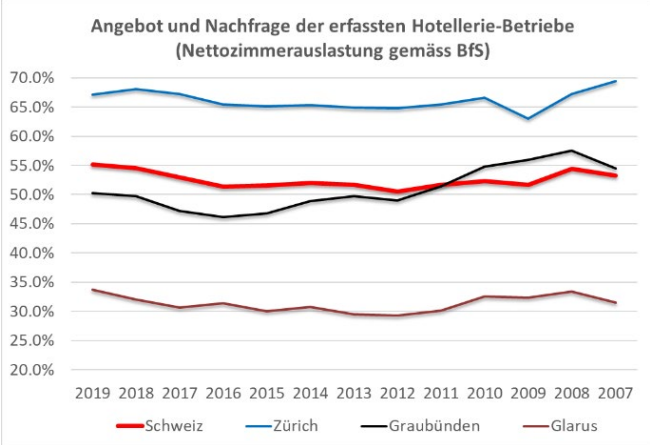


Abbildung 5 – Auslastung Hotelbetriebe im Vergleich (BfS 2019)

Im Jahr 2015 wurde von der Wirtschaftsförderung Kanton Glarus eine Bedarfsanalyse für ein Business- und Seminarhotel bei der Swiss Hospitality Academy in Auftrag gegeben. Dabei wurde festgehalten, dass «*…sicherlich ein ausgewiesener Bedarf für ein Business- und Seminarhotel im Kanton Glarus besteht. Das Bedürfnis besteht sowohl für die Übernachtung von Geschäftspartnern ortsansässiger KMU als auch für kleine und mittlere Seminare. Allerdings ist festzuhalten, dass nur mit diesem Gästesegment ein Hotel kaum ausgelastet werden kann. Vielmehr müssen weitere Gästesegmente erschlossen werden. Das neue Hotel soll dazu beitragen, dass die Wertschöpfung im Kanton erhöht werden kann. Indem die vielfältigen Qualitäten des Glarnerlandes repräsentiert nach aussen getragen werden, kann es sogar zur Promotion des Kantons beitragen und so vermeiden, dass die heute schon bestehende Wertschöpfung einfach verschoben wird.»*

Diese Bedarfsanalyse zeigte also auf, dass es generell Potenzial und Nachfrage für eine weitere Unterkunft in Glarus gibt. Um eine gute Auslastung zu erreichen, die allein mit Geschäftskunden in der Region nicht möglich ist, muss eine Beherbergung auf verschiedene Gästegruppen ausgerichtet sein und von einem flexiblen Konzept her gedacht werden. Zudem muss nun – in Ergänzung zur Analyse von 2015 – die durch die Covid-19-Pandemie geprägte Entwicklung berücksichtigt werden. Es gibt bis dato noch keine zuverlässigen Studien zu möglichen zukünftigen Entwicklung der Geschäftsreisen aufgrund der aktuell beschleunigten digitalen Transformation im MICE-Bereich. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, ein Hotelkonzept zu entwickeln, das flexible Nutzungen vorsieht und sich nicht nur auf ein Kundensegment fokussiert.

1.3. Mögliche Beherbergungsformen – Inputreferat Matthias Bosshard, SGH

Nach der Einführung in den Glarner Tourismus folgte ein Inputreferat von Matthias Bosshard, Leiter Beratung bei der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit SGH. Bosshard erläuterte die unterschiedlichen Möglichkeiten in den Beherbergungsformen und unterstrich dabei speziell den hybriden Korridor zwischen der klassischen Hotellerie und der klassischen Parahotellerie, welcher aufgrund der Flexibilität des Angebots für den Nukleus spannend sein könnte. Ferner gab er auch Inputs zu den Investitions- und Betriebskosten, sowie Kennzahlen und illustrative Rechnungsbeispiele dazu. Die wichtigsten Punkte werden hier zusammenfassend präsentiert und mit eigenen Recherchen ergänzt.

Beherbergungsformen

Aufgrund veränderter Nachfrage und Bedürfnisse wandeln sich die Konzepte in der Beherbergungsbranche. Neue, wachsende Anbieter wie Airbnb wichtige Player in der Hotelbranche geworden. Es entstehen

daher immer mehr Mischformen zwischen klassischer Hotellerie und Parahotellerie – so genannte hybride Beherbergungsformen.

Die unterschiedlichen Formen von Hotelkonzepten können bezüglich der Grösse des Schlüsselobjekts und des Service-Levels kategorisiert werden, wie in Abbildung unten illustriert. Klassische Hotelzimmer zeichnen sich durch ein hohes Service-Level und durch die Einraum-Zimmergrösse aus. Im Gegensatz dazu steht die klassische Ferienwohnung, die ein Objekt aus mehreren Räumen mit einem (abgesehen von der Schlussreinigung) oft tiefen Service-Level bildet. Dazwischen gibt es einen sogenannten «hybriden Korridor», welcher unterschiedliche und innovative Interpretationsmöglichkeiten der beiden Pole erlaubt.

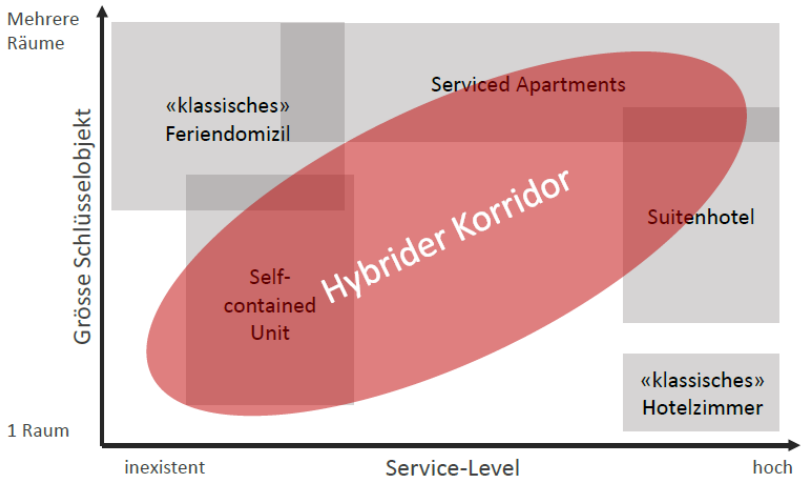


Abbildung 6 – Illustration Beherbergungsformen (Bieger und Lässer (2007))

Beispiele für Beherbergungen im hybriden Korridor

Als flexible Schnittstelle zwischen klassischen Hotelzimmern und Apartments verzeichnet dieser Korridor einen grossen Zuwachs in der aktuellen Hotellandschaft. Diese Entwicklung lässt sich auch in der Schweiz beobachten. Die mit hybriden Beherbergungsformen einhergehende Auflösung starrer Bewirtschaftungsmodelle eröffnet neue Wege für Geschäftsmodelle im Beherbergungsbereich und in der Destinationsentwicklung. Viele der neuen Hotelkonzepte positionieren sich mit der Freiheit und «Localness» von Airbnb, vereinen dies aber mit der Sicherheit und Zuverlässigkeit von klassischen Hotels. Es ist eine neue Generation von Extended-Stay-Hotels, welche ein modernes Brand Development verfolgen, sich sowohl an den traditionellen Hotelgast mit einem Kurzaufenthalt richtet als auch an einen Gast, der gerne einmal einen Monat oder länger bleiben möchte. Zumeist verfügen diese Beherbergungen über Studios mit integrierter Teeküche und je nach Bedarf über einen separaten Wohnbereich. Diese Angebote richten

sich an ein breites Kundenklientel von Geschäftsleuten bis zu digitalen Nomaden, Familien, Sportenthusiasten und Kulturinteressierte

Beispiel Cubilaris

Abbildung 7 – Hotel Cubilaris Aussenansicht und Beispielbild einer Cubi Suite (Cubilaris, o.D.)

Modulares Hotelkonzept, das mit dem Cubi Classic (Klassisches Hotel Doppelzimmer, 15m2) und der Cubi Suite (Studio Appartment mit Küche, Ess- und Loungebereich, 32m2) zwei verschiedene Zimmergrössen anbietet. Mit diesem Angebot können sowohl Kurzaufenthalter wie auch Langzeitgäste beherbergt werden. Zudem erlaubt die modulare Bauweise eine dynamische Vergrösserung oder auch Verkleinerung des Zimmerangebots und kann so flexibel auf die Nachfrage ausgerichtet werden.

Beispiel Staykooook

Abbildung 8 – Staykooook Studio und Studio Family (SV Hotel AG, o.D.)

«Stay Kooook verbindet die Vorteile moderner Übernachtungsformen zu einem wegweisenden Angebot für eine neue anspruchsvolle Reiseklientel. Es bietet die Lockerheit und die gemütliche Atmosphäre von einer Sharing-Lösung, ohne dabei den aufmerksamen, zuverlässigen Service eines Hotels zu vernachlässigen.». Die raffinierten Studios auf kleinsten Raum (zwischen 20-35m^2) erlauben eine flexible Nutzung. Das zentrale Wohnelement ist flexibel und lässt sich im Handumdrehen in die eine oder andere Richtung bewegen. So kann man immer dort, wo man ihn braucht, mal im Wohnbereich, mal in der Küche, den Platz wahlweise vergrössern.

Beispiel Harry's Home

Abbildung 9 – Harry's Home Studio Apartment und Studio Business (Harry's Home, o.D.)

Unter dem Motto «create your stay» operiert die Hotelmarke Harry's Home. Das Konzept geht auf die Individualisierung der heutigen Zeit ein und ermöglicht flexibel gestaltbares Wohngefühl auf Reisen. Reinigung- und Service-Level kann dabei modular dazu gebucht werden. Die Studio-Zimmer mit integrierter Küche erlauben dabei problemlos längere Aufenthalte. Auch gibt es auf jeder Etage ein Service-Point mit Waschmaschine, Snack-Automaten etc.

Beispiel Locke

Abbildung 10 – Illustration von zwei unterschiedlichen Locke Apartments (Locke, o.D..)

«We created Locke to give people another way to stay. We call it an aparthotel – where serviced apartment meets boutique hotel. Home meets away.». Locke ist ein hybrides Hotelkonzept. In jedem Locke-Hotel gibt es alles, was man für das tägliche Leben benötigt: eine voll ausgestattete Küche, eine Waschmaschine mit Trockner und gemütliche Wohnräume.

Betreibermodelle, Investitions- und Betriebskosten

In der Hotellerie gilt es nebst unterschiedlichen Konzepten auch die Entscheidung bezüglich dem Betreibermodell zu fällen, sowie die Investitions- und Betriebskosten zu kalkulieren. Um hierzu ein besseres

Verständnis zu erhalten für die nachfolgenden Diskussionen in den Kleingruppen präsentierte Matthias Bosshard die verschiedenen Aspekte und Einflussfaktoren.

Eine wichtige Entscheidung ist die Wahl des Betreibermodells, was unter Umständen bereits in einer frühen Phase in der Entwicklung eines Hotelkonzepts bedacht werden muss (wenn beispielsweise schon bestehende Brands für den Nukleus in Betracht gezogen werden). Es bestehen verschiedene Möglichkeiten:

- Hotel wird vom Eigentümer geführt,
- Mietvertrag (Überlassung einer Liegenschaft),
- Pachtvertrag (Überlassung eines Betriebes),
- Managementvertrag (Führen des Betriebs gegen eine Management Fee),
- Franchisevertrag (Nutzung eines bestehenden Geschäftskonzepts/Hotelmarke gegen eine Franchise Fee),
- Mischformen.

Ein weiterer Einflussfaktor stellen die Investitions- und Betriebskosten dar. Diese sind abhängig von dem geplanten Konzept und dessen Klassifizierung. Sollte aufgrund der bisherigen Bedarfsanalysen angedacht ein 3- oder 4-Hotel in Betracht gezogen werden, müsste gemäss SGH Reinvest-Datenbank mit einem Neuwert von CHF 210'000 bis CHF 300'000 pro Zimmer gerechnet werden.

Ist das Hotel einmal gebaut und finanziert, kommen die laufenden Betriebskosten hinzu:

- Der grösste Kostentreiber sind dabei die Personalkosten, welche rund 40% des Betriebsertrags ausmachen; im Bereich Beherbergung liegen sie etwas tiefer (30-35%) als im Bereich Restauration (45-55%). Der Anteil sinkt bei tiefen Personalkosten, was durch einen tiefen Service-Level erreicht werden kann; Limited Service Hotelkonzepte haben daher einen entscheidenden Kostenvorteil.
- Ein weiterer Kostentreiber sind die Warenkosten (25-45% in der Restauration) sowie die weiteren Unterhaltskosten.
- Nicht zu unterschätzen sind auch Marketing- und Vertriebskosten. Die Kosten von Buchungsplattformen werden durchschnittlich mit 3-7% vom Beherbergungsumsatz beziffert. Dabei spielt jedoch der Mix der Reservationen eine grosse Rolle. Werden die Buchungen ausschliesslich über Drittpartei-Plattformen wie Booking.com oder Expedia generiert, können die Kommissionen für die Buchungen bis zu 18% des Übernachtungsumsatzes erreichen.

Optimierungspotenzial hinsichtlich der Betriebskosten bieten eine hohe Flächeneffizienz, variable Nutzungskonzepte und Schaffung von Synergien, Automatisierung und Digitalisierung (beispielsweise mobiles Check-in, um Personalkosten zu sparen) und Kooperationen.

Bewertung und Finanzierung

Für eine Bankfinanzierung gilt der Unternehmenswert, welcher Mithilfe der DCF-Methode (DCF = Discounted Cash Flow) oder alternativ Mithilfe von Branchen-Multiples errechnet wird, als erste Richtlinie. Bei der DCF-Methode bildet die Kapitalisierung zukünftiger Ein- und Auszahlungen, also die diskontierten prognostizierten Erlöse die Grundlage. Aufgrund dieses errechneten Unternehmenswert (Present Value) muss aus ökonomischer Perspektive eine Tragbarkeit gegeben sein (im Idealfall entspricht der Unternehmenswert den Anlagekosten (Net Present Value gleich 0 oder grösser). In der Praxis werden für eine erste Einschätzung oft sogenannte Multiples als Grobindikatoren für die Berechnung des Unternehmenswert herbeigezogen. Für eine Beherbergung ist der Multiple gleich dem Beherbergungsertrag x 2.5 und für ein Restaurant der Restaurationsertrag x 0.9. Folgendes Rechenbeispiel von drei unterschiedlichen Betrieben illustriert diese Berechnungen (hierbei unterscheidet sich der Umsatzanteil der Beherbergung und des Restaurants).

	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
	Anteil	CHF x Multiple	Anteil	CHF x Multiple	Anteil	CHF x Multiple
Restaurant	20 %	360 000	50 %	900 000	80 %	1 440 000
Beherbergung	80 %	4 000 000	50 %	2 500 000	20 %	1 000 000
Total Multiple	4 360 000		3 400 000		2 440 000	

Abbildung 11 – Vergleich auf Basis Multiples (Gesamtertrag CHF 2 Mio.)

Am Beispiel von Betrieb B sieht man den Unterschied der beiden Erträge für den Unternehmenswert konkret. Eine Million Umsatz wird jeweils im Restaurantbereich und im Hotelbereich erzielt. Das führt bei einer Multiplizierung mit dem Multiple bei dem Restaurant zu einem geschätzten Unternehmenswert von CHF 900'000 und bei der Beherbergung zu einem geschätzten Unternehmenswert von CHF 2'500'000. Der geschätzte Unternehmenswert steigt also, je höher der Umsatzanteil im Beherbergungsbereich anfällt. Dies ist vor allem auf die höheren Betriebskosten und damit tieferen Erlöse der Restaurationsbetriebe zurückzuführen.

Des Weiteren ist wichtig zu erwähnen, dass dieser errechnete Unternehmenswert (der DCF-Wert oder Multiple) in der Hotel-/Gastrobranche oft tiefer als die Anlagekosten ausfällt. Ein Hotel mit 40 Zimmern, einer Jahresauslastung von 46% und einer durchschnittlichen Tagesrate von CHF 150 würde einem durch-

schnittlichen Beherbergungsertrag von einer Million entsprechen. Berechnet man den Neuwert pro Zimmer (CHF 210'000 x 40), würde dies Anlagekosten im Wert von CHF 8'400'000 entsprechen. Diesen Anlagekosten stehen jedoch ein Unternehmenswert von nur CHF 3'400'000 gegenüber, was aus rein ökonomischer Betrachtung keine Investition hervorrufen würde.

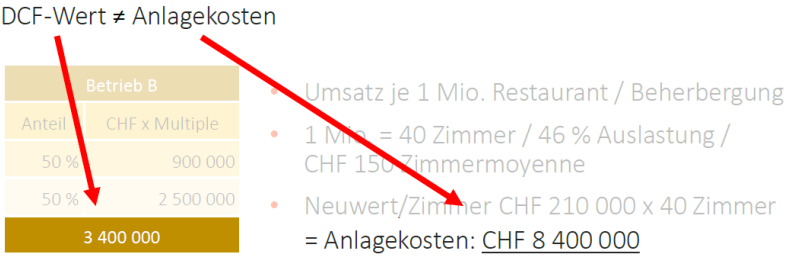


Abbildung 12 – DFC-Wert und Anlagekosten

Schlussfazit von Matthias Bosshard mit Bezug auf das Kartoni-Areal

«Ein Beherbergungsbetrieb…

- muss Teil des Ganzen sein
- sollte ein hybrides/modulares Angebot bereitstellen
- kann als «Local Experience» zum Hub für ein Areal, ein Quartier, eine Stadt werden
- soll eine klare Identität haben und muss nicht allen gefallen
- muss nicht klassifiziert sein, muss jedoch Klasse haben»

2. Workshop-Diskussionen

Nach den theoretischen Inputreferaten folgte ein interaktiver Workshop-Teil. Zuerst wurden in sechs Kleingruppen à drei bis vier Personen folgende Fragen diskutiert:

1. Wenn Sie den fertigen Nukleus vor sich sehen, was beinhaltet dieser alles? Wie sieht dieses Kultur- und Begegnungszentrum aus? Wen spricht es an? Warum?
   Mögliche Themenfelder: Kulturangebote im Nukleus; Zielgruppen der Kulturangebote, die auch eine Unterkunft nutzen; Anforderungen an die Unterkunft; Zusammenarbeit mit bestehenden Beherbergungs- und Gastronomie-Anbieter (Mehrwert für ganz Glarus!)

2. Unter welchem Slogan oder Thema soll der Nukleus stehen?

Danach wurden die Ergebnisse von jeder Diskussionsgruppe in einer kurzen Schlusspräsentation im Plenum präsentiert und einzelne Aspekte nochmals in der grossen Runde diskutiert. Nachfolgend werden zu den einzelnen Themen die genannten Inhalte – so wie sie von den einzelnen Kleingruppen im Plenum präsentiert wurden – gesammelt dargestellt.

2.1. Was beinhaltet der Nukleus?

Räumlichkeiten

- Verschiedene Räume, welche flexibel genutzt werden können
- Es braucht einen Veranstaltungsraum mit ca. 250 bis 300 Plätzen. Nicht grösser.
- Zeitlich unterschiedliche Mietmöglichkeiten
- Keine High-Level Kultur, sondern authentische Kultur auf Augenhöhe («nicht herausgeputzt wie Uri...»)

Angebote

- Betreuungsangebot, Museumspädagogik
- Offene Werkstatt / Ateliers (z.B. Nähateliers) v.a. für Einheimische, mit verschiedenen, regelmässigen Angeboten (Kurszentrum, Spielgruppe, künstlerische Ateliers), Reparaturservice --> also nicht nur Profikultur, sondern auch kreative Betätigung für alle
- Kleiderbörse / Kindersachenbörse
- Mehrgenerationen-Spielplatz outdoor
- Zentrale Büroinfrastruktur für flexible Arbeitsmodelle (WLAN, Drucker etc.) --> Co-Working als ein mögliches Angebot
- Verpflegungsmöglichkeit (lokale Gastronomen)

- Minimarkt mit regionalen Produkten
- Glarner Infoboard mit digitalen Abrufmöglichkeiten
- Auftrittsmöglichkeiten für Musikschule, kleine Bühne
- «Jazzkeller» mit Lesungen
- Lernort für Kunst und Kultur
- Digitales Museum
- Klangraum zum Erholen
- Musik & Theater als Aufhänger durch deren Unterhaltungswert!
- Keinen ausdrücklichen Schwerpunkt in einem Musikangebot --> man dachte an alle kulturellen Genres und Sparten
- Irgendwo im Nukleus-Zentrum könnte eine Informationsstelle eingerichtet werden, die aber nicht die Tourist-Information ersetzen soll. Hier wird mit einem digitalen Angebot quasi zur Selbstbedienung vor allem (aber nicht nur) über das Kulturangebot informiert
- Authentisches und nachhaltiges Angebot

Gastronomie

- Ein Bistro / Bar, die das Herz des Nukleus werden soll und ein stark frequentierter Treffpunkt des Quartiers sein soll
- Drinnen und draussen soll bewirtet werden. Als Restaurationsbetrieb soll auch Frühstück für die Übernachtungen angeboten werden und kleine “trendige” Verpflegungen bereitgehalten werden. Aber kein Mittagstisch und Abendessen. Die Bar ist für alle da. Also nicht nur für eine bestimmte Szene
- Gastronomie: klare Ergänzung von schon bestehenden, benachbarten Gastrokonzepten --> Zusammenarbeit anstreben z.B. Catering durch umliegende Hotels / Restaurants
- Einfache Restauration, wichtig: mit Aussenplätzen (z.B. am Wasser)
- Café/Bar wo man sich trifft
- Küche, welche für Events genutzt werden kann

Varia

- Spezielle Begegnungsformen / Begegnungsorte, jegliche Formen der Kultur und sozialen Begegnung
- Plätze an der Linth nutzbar machen, Aussenorte integrieren. Die Aussenräume sollen auch kulturell bespielt und genutzt werden (zum Beispiel als Klangspielplatz)
- Sehr breites und hybrides Angebot, alle finden einen Platz hier. Das Angebot soll sich gegenseitig beleben.

- Herausforderung: breite Masse abholen können
- Architektur: soll emotional berühren, etwas auslösen

2.2. Wer ist das Zielpublikum?

- Der Nukleus soll sich an ein breites Zielpublikum richten, da Glarus fast zu klein ist, um sich auf eine Nische zu fokussieren
- Alle sollen einen Platz finden
- Angebot für jede Gesellschaftsschicht zugänglich, nicht elitär
- Soll die Leute «gluschtig» machen auf Kultur
- In erster Linie muss es ein Ort für Einheimische sein --> sie müssen sich dort wohlfühlen, möglichst viel soll sich da wiederfinden --> wenn es ein spannender Ort für Einheimische ist, wird es auch für Externe ein Ort zum besuchen (vgl. Szene Viertel, 25hours Zürich)
- Der Nukleus soll das «Hänggi-Quartier» beleben und vielleicht sogar zu Szene-Viertel in Glarus werden. Mit so einem Nukleus als Begegnungsort für die lokale Bevölkerung gibt das automatisch auch eine Anziehungskraft für Besucher von extern. Die Lage ist dafür auch ideal, da das Areal ein zentraler Knotenpunkt im ganzen Kanton Glarus --> hochfrequentiert. Wichtig ist jedoch das die Entwicklung als Ergänzung zum Zentrum sein sollte und nicht ein „neues“ Zentrum --> in den letzten Jahren wurde in Glarus viel in die Belebung der Altstadt investiert!
- Denkbar ist auch, dass im Nukleus produziert wird, die Gruppen demnach über einen längeren Zeitraum im Nukleus wohnen, hier arbeiten aber nicht zwingend ihre Premieren haben. So könnte der Nukleus z.B. für Zücher Kulturschaffende zu einer interessanten Adresse werden.
- Ort für Familien (z.B. Spielfabrik), Raum für Sportler, Geschäftsreisende

2.3. Beherbergungskonzept

Konzept

- Dynamisch nutzbar und entwicklungsfähig
- hybride Beherbergungsform, Möglichkeiten der zeitlich sehr flexiblen Buchung, wurde in Glarus noch nie konkret umgesetzt
- Service-Level à la carte (ganz nach dem eigenen Bedürfnis) modular hinzubuchbar (z.B. Zimmerreinigung, Wäscheservice etc.)

- Limited Service --> modulare Gestaltung für individuelle Bedürfnisse (Service individuell buchbar und von extern beiziehen)
- Mit unkonventionell ist gemeint, dass durch originelle Ausstattung eine Mischung aus Hostel und mittel-gehobenem Angebot in einem denkbar ist.
- Einfaches und flexibles Konzept --> Studios, Apartments für längerfristige Nutzung / Wohnen auf Zeit --> «Das spannende Umfeld von einem Airbnb und gleichzeitig die Sicherheit eines Hotels»
- Moderne Unterbringungsform: persönliche Kontakte über Bistro/Gastroangebot sollen möglich sein, persönlicher Service und Empfehlungen für touristisches Angebot im Glarnerland
- Wohnen / Arbeiten auf Zeit
- z.B. Jugendherberge, B&B mit einfachen, verschiedenen, aber verbindbaren Zimmern und Apartments, mit Frühstück
- Weniger ein voll ausgestattetes Hotel, sondern eine schlichte, moderne, eher unkonventionelle Möglichkeit mit einem flexiblen Übernachtungsangebot
- Günstig soll es sein und familientauglich, aber auch für Einzelpersonen und Gruppen
- Auf jeden Fall ohne Vollpension, nur Frühstück
- Das Angebot soll den bestehenden Hotels keine Konkurrenz machen, sondern Taktgeber mit einem neuen Hotelkonzept werden und damit als Anspruch auch auf das Gesamtangebot abfärben
- Geld, Investoren: Schwierigkeit! soll ohne externen Investor stemmbar sein, gutes Konzept vorausgesetzt!
- Zeitliche Etappierung? Cubilaris bis zur Fertigstellung des Kartoni Areals in Glarus aufstellen und so bereits aktuell fehlende Hotelbetten kompensieren

Einrichtung

- Hotel soll einfach und trotzdem speziell sein sowie qualitativ hochstehende (lokale) Materialien verwenden -> z.B. Einrichtung von lokalen Schreinern
- Sehr einfache Zimmer, ganz einheitlich (Bad- und Schlafzimmer)

Gäste

- Gäste: Wochenendgäste, Seminargäste, Eventgäste, Geschäftsleute, Künstler Ensembles, welche in Ruhe proben und arbeiten möchten (Aufenthaltsdauer: oft 2 Wochen)
- Die eingeladenen Künstlerinnen und Künstler aller Sparten können in der Beherbergung übernachten
- Kein Familienhotel

2.4. Übergeordnete Thematik des Nukleus

Thema / Slogan / Vision

- Glarner Kulturraum für alle
- Hotel Glarus, Begegnung, Kultur, Natur, Alpenstadt
- Nah, erlebbar, greifbar, authentisch
- Einladend, freundlich, transparent, sichtbar, lebendig
- Wasser als zentrales Element --> anlockende Wirkung
- Kulturzentrum soll ein «Leuchtturm» in der Gegend sein
- Dinnä isch dussa --> Ennetbühl ist der sonnigste Fleck
- s'Ufer z'Glaris --> die Linth erlebbar machen
- Grandiose natürliche Kulisse --> «Kino», Sonne, Alpenwelt kombiniert mit kulturellem Angebot

3. Fazit, offene Fragen & weiteres Vorgehen

3.1. Entwicklungsrichtungen für ein Beherbergungsangebot im Nukleus

Die Teilnehmenden mit ihren unterschiedlichen fachlichen Erfahrungen haben für das zukünftige «Hotel Glarus» im Nukleus aus verschiedenen Interessenslagen unterschiedliche Vorstellungen eingebracht, die aber allgemeine Entwicklungsrichtungen haben deutlich werden lassen. Diese passen zu den Ideen, die für den Nukleus bereits formuliert worden sind und in drei ineinandergreifenden Anforderungen an diesen und dessen Beherbergungsangebot zusammengefasst werden können: Der Nukleus soll ein Sozialraum kultureller Aktivitäten, ein Identifikationsort und Treffpunkt für Glarner*innen und Gäste sowie ein Hub für Gäste sein.

Abbildung 13 – Anforderungen an den Nukleus

Ein Kulturangebot für Gäste ☺ ☺

Aus den Diskussionen des Workshops wurde klar, dass eine Beherbergung an die Aktivitäten des Kultur- und Sozialraum des Nukleus andocken muss. Dieser wurde von den Workshop-Teilnehmenden als Sozialraum der kulturellen Teilhabe gedacht, in dem Musik, Theater, Lesungen, Kunst, Handwerksprodukte entstehen und präsentiert werden können. Konkret soll er flexibel nutzbare Räumlichkeiten bieten für die Glarner Musikschule, für ein Theater, das auch für Konzerte und Veranstaltungen genutzt werden kann (bis maximal 250 Plätze), und für Handwerksateliers (Nähen, Basteln mit Kindern, Werken).

> *Die Nukleus-Beherbergung bietet auch auswärtigen Gästen die Möglichkeit, am Kulturangebot des Nukleus und von Glarus teilzuhaben.*

Kulturschaffende als Gäste ☺ ☺

Eine Beherbergung kann auch von Kulturschaffenden, die in Glarus auftreten oder hier in Ruhe proben und arbeiten möchten, genutzt werden. Für Probewochen grösserer Gruppen bestehen bereits entsprechende Angebote (insbesondere mit der Musikinsel Rheinau), das Potenzial von guten Angeboten beispielsweise in der Ferienzeit, in der Räume der geplanten Musikschule wenig genutzt werden, sind genauer zu prüfen. Obwohl mit Kulturschaffenden kein Hotel gefüllt werden kann, können sie zu einer guten Auslastung einer Beherbergung beitragen.

> *Glarus kann durch den Nukleus mit seiner Infrastruktur und seinem Beherbergungsangebot für professionelle Kulturschaffende ebenso wie für Laiengruppen des Kulturbereichs eine attraktive Destination sein.*

Gäste in einer lebendigen Umgebung ☺ ☺ ☺

Verschiedentlich wurde am Workshop die Bedeutung des geplanten Freiraums neben dem Nukleus thematisiert. Dieser soll die Aktivitäten im Nukleus verlängern und ergänzen. Denkbar ist ein Wochenmarkt mit einem Angebot lokaler Produkte, eine vierteljährlich stattfindende Tauschbörse, regelmässig stattfindende Platzkonzerte von Schüler*innen der Musikschule und andere Bespielungen kultureller Akteure, ein Open-Air-Kino im Sommer und ein Eisfeld im Winter, ein von Kindern mitgestalteter Klangspielplatz und Outdoor-Fitnessgeräte für Senior*innen, Aussenplätze einer gastronomischen Einrichtung und Sitzgelegenheiten an der Linth. Eine solche Umgebung ist attraktiv für die Gästezielgruppe des CBT (Community Based Tourism), der VISIT Glarnerland ein Wachstumspotenzial zuschreibt.

> *Auch vor der Beherbergung finden Gäste kulturelle Aktivitäten und ein lebendiges Kleinstadtleben vor.*

Ein Bistro für das Gespräch ☺ ☺

Zur Kultur gehören auch die regionalen Spezialitäten, die von einer gastronomischen Einrichtung im Nukleus angeboten werden. Die gastronomische Einrichtung des Nukleus soll aber kein Restaurant mit langer Speisekarte sein, denn durch die ohnehin schwierig zu erreichenden Gewinnmarchen in der Gastronomie macht eine Konkurrenzierung bestehender Angebote in Glarus wenig Sinn. Vielmehr ist an ein Bistro zu denken, das als Café den Nukleus als Treffpunkt für Glarner*innen etabliert, das als Bar einen Austausch vor und nach abendlichen Konzert- und Theaterangeboten ermöglicht und als Raum Verpflegungsmöglichkeiten im Rahmen von Veranstaltungen von kulturellen Laienvereinen ermöglicht. Da die gastronomische Einrichtung nur über eine kleine Küche verfügen soll, ist eine Zusammenarbeit mit einer bestehenden gastronomischen Einrichtung zu suchen, die den Betrieb übernimmt, ein Catering bei

Veranstaltungen anbietet und über den Nukleus Kochkurse von Glarner Spezialitäten an ihrem eigentlichen Standort anbietet.

> *Schon mit einem einfachen gastronomischen Angebot kann ein Raum des Austausches geschaffen werden, in dem sich Glarner*innen unter sich und Gäste sich begegnen und austauschen.*

Bergwelt und Wasser ☺ ☺

Den Nukleus haben sich Teilnehmende am Workshop als einen Leuchtturm für das Kulturangebot in Glarus vorgestellt (insbesondere für die Kulturmeile). Dieser Leuchtturm sollte eine klare Identität haben und (nicht nur architektonisch) Bezug nehmen auf das Selbstverständnis der Glarner*innen. Dazu gehören die Werte, die VISIT Glarnerland vermitteln möchte (Glaubwürdigkeit, Bodenständigkeit, Selbstbewusstsein und Ehrlichkeit), ebenso wie der Umgang mit der Natur, insbesondere mit der Bergwelt und dem Wasser (als fliessendes Wasser der Linth, als qualitativ hochstehendes Quellwasser der Brunnen, als Wasserspiel auf dem Freiraum des Nukleus, in Wasserkanälen der Industriegebäude, im Aggregatzustand Schnee, als Element in Sagen und Legenden etc.). Der Nukleus kann diese zentralen Themen der Glarner Kultur aufnehmen, in der architektonischen Gestaltung nutzen und für den Bau auf regionale Materialien zurückgreifen.

> *Für Gäste von auswärts bieten Wasser und Bergwelt akustische und visuelle Kulissen, die eine Beherbergung und seine Umgebung herausstreichen kann und sie einzigartig macht.*

Der Nukleus als Hub für Gäste ☺

Die Bergwelt ist nicht nur eine Kulisse, sie kann auch Ziel sein der Ausflüge von Gästen der Nukleus-Beherbergung, sowohl im Sommer als auch im Winter. Die «Local Experience» des Nukleus macht neugierig und animiert zum Kennenlernen, sei zu Fuss die Institutionen der Kulturmeile und die Altstadt von Glarus, die durch den Nukleus weiter belebt wird, sei es mit dem Velo auf dem Glarner Industrieweg, sei es mit der Aeugstenbahn zum Bärenboden.

> *Der Nukleus ist ein Hub für Glarus und das Glarnerland. Gäste können sich an einem interaktiven Infoboard über Angebote informieren.*

Eine Beherbergung für viele ☺

Dass die Beherbergung für alle zugänglich sein soll, wurde am Workshop verschiedentlich geäussert. Ein Beherbergungsangebot, dass alle Bedürfnisse und die Erwartungen aller Kundensegmente abdeckt, ist aber nicht möglich. Unbestritten scheint aber die Einschätzung, dass ein Beherbergungsangebot nicht im Hochpreissegment mit seinen geringen bis negativen Gewinnmarchen anzusiedeln ist, sondern ein modern ausgestattetes Angebot für die Mittelschichten sein wird, das momentan in Glarus fehlt, das bestehende

Angebot ergänzt und dessen Auslastung idealerweise fördert. Das Beherbergungsangebot muss verschiedene Kundensegmente ansprechen, denn mit einer Fokussierung auf ein Segment allein kann keine hinreichende Auslastung erreicht werden. Das «Hotel Glarus» kann somit kein Kulturhotel sein, bietet aber Kulturinteressierten und Kulturschaffenden mit dem Nukleus spannende Aktivitäten. Es ist auch kein Familienhotel, aber kann für Familien geeignet sein. Die Beherbergung richtet sich auch nicht ausschliesslich an Sommersportler, bietet ihnen aber alles, was sie brauchen. Sie wird auch nicht für grosse Gruppen im MICE-Bereich geeignet sein – dafür müssten die Hotels zusammenarbeiten und ein gemeinsames Angebot machen –, sie kann aber Büroinfrastruktur zur Verfügung stellen. Die Beherbergung sind auch keine Mietwohnungen, sind jedoch für längere Zeit nutzbar und verfügen als ein temporäres Zuhause neben einfach ausgestatteten Zimmern mit Bad über Studios mit Küche und Wohnbereichen.

> *Es besteht in Glarus eine Nachfrage nach einer modern ausgestatten Beherbergung im 3-Sterne-Bereich, die sich aber an verschiedene Kundensegmente richten muss, um eine gute Auslastung zu erreichen.*

Optimierte Betriebskosten ☺

Die Betriebskosten und dabei die Personalkosten der Beherbergung können optimiert werden, indem von einem limitierten Service-Level ausgegangen wird, Leistungen (Zimmerreinigungsintervall, Frühstück etc.) hinzugebucht werden müssen oder nicht angeboten werden, so beispielsweise Services eines Nachtconcierges oder eines ausgedehnten Food&Beverage-Angebot. Denkbar wäre beispielsweise auch ein mobiles, automatisiertes Check-in, wo bei eventuellen Fragen oder Schwierigkeiten die Bistro-Mitarbeitenden des Nukleus als Gastgeber fungieren könnten. Weiter soll die Beherbergung kein eigenes Food&Beverage-Angebot anbieten, sondern Synergien mit dem gastronomischen Angebot des Nukleus nutzen, wo ein Frühstück eingenommen werden kann oder Take-Away-Angebote gekauft werden können für die Konsumation im eigenen Studio. Ferner könnte der Empfangsbereich nicht als traditionelle Lobby, sondern als Wohnzimmer und soziale Begegnungszone konzipiert werden, vielleicht sogar in das Bistro und in eine Co-Working- und Büroinfrastruktur-Angebot integriert werden. So kann ein interaktiver Austausch zwischen den Kulturschaffenden und den lokalen sowie externen Gästen stattfinden. Die Hotelgäste können ins Gespräch mit den Einheimischen kommen und persönlich touristische Empfehlungen entgegengenehmen («Living like a Local»-Trend, Airbnb-Faktor). Dies kann auch in Form von «Local Hosts» inszeniert werden.

> *Um einen positiven Erlös zu garantieren, ist eine hybride Beherbergung mit geringen Personalkosten zu wählen.*

Abbildung 14 – Wohnzimmer-Lobby von den Citizen M Hotels als Inspiration (Pinterest, o.D.)

Abbildung 15 – Wohnzimmer-Lobby vom 25hours Hotel als Inspiration (Green City Trips, o.D.)

3.2. Diskussionspunkte

Der Workshop «Der Nukleus für Gäste» war explorativ angelegt und liess mit Absicht einen grossen Spielraum für Ideen. Um nun diese Ideen für ein «Hotel Glarus» weiterzuentwickeln, sind weitere produktive Gespräche zu führen. Ideen müssen weitergesponnen, verworfen, wieder aufgegriffen, verändert werden – der weitere Austausch ist fundamental. Auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse stellen sich unter anderem folgende Herausforderungen, die anzugehen und während der nächsten Monate vertieft zu behandeln sind.

- Die Beherbergung wird nur durch eine gute lokale Zusammenarbeit verschiedener Akteure im Tourismus und Kultur erfolgreich wirtschaften können. Diese Zusammenarbeit muss schon bei der konkreten Planung der Beherbergung funktionieren.

  Wie ist eine Zusammenarbeit zwischen den Akteuren von Tourismus und Kultur dauerhaft zu etablieren und zu festigen?

- Die Beherbergung soll sich an verschiedene Kundensegmente richten und wirbt mit verschiedenen Angeboten in und um Glarus. Dennoch braucht die Beherbergung und der Nukleus ein kommunizierbares und klares Profil, das Glarner*innen eine Identifizierung ermöglicht und eine Gruppe von Gästen besonders anspricht. Im Workshop wurde der Nukleus als naturbezogenen Werkstatt- und Experimentierraum und als eher leise klingenden Kreativraum vorgestellt, weniger als glänzenden Event- und Repräsentationsraum. Diese Vorstellungen sind nun weiterzuentwickeln. Sie müssen profiliert werden und Elemente für eine Geschichte des Nukleus mit einer prägnanten Hauptaussage bieten, die in einer späteren Phase professionell inszeniert werden kann.

  Welche Geschichte erzählen der Nukleus und seine Beherbergung, welchen thematischen Akzent könnten sie setzen?

- Hotelkonzepte im hybriden Korridor schaffen häufig eine häusliche Atmosphäre, indem beispielsweise Lobbies als Wohnzimmer und Zimmereinrichtungen lauschig gestaltet sind.

  Wie könnten solche Konzepte für eine Beherbergung in der Kleinstadt Glarus und für die verschiedenen Nutzungen des Nukleus (Musikschule, Theater etc.) adaptiert werden?

- Eine Beherbergung kann 6 Studios umfassen oder auch 30 Zimmer. Eine kleine Unterkunft passt zu Glarus, eine gewisse Grösse der Beherbergung wäre aber vorteilhaft, um grössere Gruppen in

Glarus unterbringen zu können. Zu berücksichtigen sind dabei die gesamten geplanten Bauprojekte: Mit den Überbauungen auf dem Kartoni-Areal und später auf der Unteren Allmeind werden mehr Menschen nach Glarus kommen und hier arbeiten.

Welche Zahl von Betten kann ein gut ausgelastetes «Hotel Glarus» haben?

- Letztlich stellt sich die Frage, wer die Eigentümer einer Beherbergung im Nukleus sein könnten, und dann auch, welches Betreibermodell gewählt wird. Angesichts der Verschränkungen von kulturellen und touristischen Angeboten könnte der ganze Nukleus eine einzige Trägerschaft haben (beispielsweise als Stiftung organisiert). Als Ort für kulturinteressierte Glarner*innen und Heimweh-Glarner*innen könnte auch ein Gönnerverein die Aktivitäten im Nukleus unterstützen.

  Wer ist die Trägerschaft des Nukleus und seiner Beherbergung?

3.3. Nächste Schritte

Um die aktuell fehlenden Hotelbetten im höheren Qualitätsstandardbereich schnell zur Verfügung zu stellen, ist eine Zusammenarbeit mit dem Motel Cubilaris in Bad Ragaz im Gespräch. In Glarus könnte ein Cubilaris als Übergangslösung aufgestellt werden, damit in Glarus bisher fehlende Erfahrungen mit modular zusammenstellbaren Hotels und Angeboten von zeitlich unterschiedlich lang buchbaren Zimmern gesammelt werden können.

Nach einer Besichtigung des Motels Cubilaris in Bad Ragaz am 4. Dezember 2020 haben Unternehmer aus Glarus sowie Vertreter von Glarus Service und VISIT Glarnerland die Idee konkreter diskutiert. In ihrem sehr engagierten Austausch kamen sie zum Schluss, dass ein Cubilaris in Glarus für das Hotelangebot vor Ort ein grosser Gewinn wäre und relativ rasch realisiert werden könnte. Ein Cubilaris in Glarus

- nutzt den Vorteil relativ geringer Investitionen (ein Bau mit rund 20, allenfalls von einer Glarner Zimmerei hergestellten Timto-Modulen, deren Innenausbau aber hochwertig sein soll)
- und wird mit tiefen Betriebskosten geführt (Beschränkung der Personalkosten auf die Zimmerreinigung, Nutzung von Buchungsplattformen und automatisiertes Self-Check-In in Zusammenarbeit mit dem Cubilaris von Bad Ragaz, Angebot eines Zimmerfrühstücks über eine lokale Bäckerei).

Damit liesse sich ein günstiges, aber qualitativ gutes Beherbergungsangebot realisieren, das wiederum zu einer hohen Auslastung des Hotels beiträgt. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass sich Investor*innen für ein solches Hotel leicht finden lassen. Als idealen Standort erachteten sie das Kasernenareal, für das die Gemeinde Glarus eine entsprechende Zwischennutzung vorsehen könnte. Die Idee solle nun mit Schwung weiterverfolgt werden.

4. Quellenverzeichnis

Bieger, T. und C. Laesser (2007). Neue, hybride Formen der Beherbergung – Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung. St.Gallen: IDT. https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Archiv/hybride_Beherbergungsformen_2007.pdf.download.pdf/hybride_Beherbergungsformen.pdf (25.11.2020)

Bundesamt für Statistik BfS (2020). Hotels und Kurbetriebe: Angebot und Nachfrage nach Kanton. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/kantone.html (26.11.2020)

Cubilaris. (o.D.). *Cubi Suite – Ein Hauch von Wald.* [Fotografie]. Cubilaris.ch. https://www.cubilaris.ch/suite/ (27.11.2020)

Green City Trips. (o.D.). *25Hours Hotel Zurich West: Where Design Meets Urban Chic* [Fotografie]. Greencitytrips.com. https://greencitytrips.com/25hours-hotel-zurich-west-review/ (27.11.2020)

Harry's Home. (o.D.). *Unsere Zimmer.* [Fotografie]. Harrys-home.com. https://www.harrys-home.com/zuerich-wallisellen/ (27.11.2020)

Kanton Glarus (2020). Facts & Figures Wirtschaft, Wirtschaft und Arbeit. https://www.gl.ch/verwaltung/volkswirtschaft-und-inneres/wirtschaft-und-arbeit/wirtschaft/facts-figures.html/4019/l/de (26.11.2020)

Locke. (o.D.). [Fotografie ohne Titel]. Lockeliving.com https://www.lockeliving.com/en (27.11.2020)

Pinterest. (o.D.) *concrete Designs 15th citizenM property second location in Asia.* [Fotografie]. Pinterest.com. https://www.pinterest.com/pin/312226186666038495/ (27.11.2020)

SV Hotel AG. (o.D.). *Stay Kooook Studios.* [Fotografie]. Staykooook.com. https://www.staykooook.com/studios/ (27.11.2020)

Swiss Hospitality Academy (2015, 27. Oktober). Bedarfsanalyse für ein Business- und Seminarhotel. Erstellt im Auftrag der Wirtschaftsförderung des Kantons Glarus (nicht publiziert)

VISIT Glarnerland (2020). Organisation VISIT Glarnerland AG. https://glarnerland.ch/de/service/organisation.html (26.11.2020)

5. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Illustration des Bebauungsperimeters 4
Abbildung 2 – Webseite Tourismus Glarnerland (VISIT Glarnerland 2020) 5
Abbildung 3 – Entwicklung Hotellogiernächte im Kanton Glarus 2010-2019 (Kanton Glarus 2020) 6
Abbildung 4 – Zielgruppen VISIT Glarnerland 7
Abbildung 5 – Auslastung Hotelbetriebe im Vergleich (BfS 2019) 7

Abbildung 6 – Illustration Beherbergungsformen (Bieger und Lässer (2007)) 9
Abbildung 7 – Hotel Cubilaris Aussenansicht und Beispielbild einer Cubi Suite (Cubilaris, o.D.) 10
Abbildung 8 – Staykooook Studio und Studio Family (SV Hotel AG, o.D.) 10
Abbildung 9 – Harry's Home Studio Apartment und Studio Business (Harry's Home, o.D.)..... 11
Abbildung 10 – Illustration von zwei unterschiedlichen Locke Apartments (Locke, o.D..)..... 11
Abbildung 11 – Vergleich auf Basis Multiples (Gesamtertrag CHF 2 Mio.)..... 13
Abbildung 12 – DFC-Wert und Anlagekosten..... 14
Abbildung 13 – Anforderungen an den Nukleus..... 20
Abbildung 14 – Wohnzimmer-Lobby von den Citizen M Hotels als Inspiration (Pinterest, o.D.)..... 24
Abbildung 15 – Wohnzimmer-Lobby vom 25hours Hotel als Inspiration (Green City Trips, o.D.) 24

6. Appendix: Teilnehmende des Workshops

Tisch 1	
Barbara Hafter	Sutter Projects GmbH
Robert Sutter	Sutter Projects GmbH
Tisch 2	
Gina Beglinger	Bachelorabsolventin HSLU
Martin Huber	gl-events / Tourist Infostelle Glarussell
Stephan Muggli	Verein proZirkus/Zirkus Mugg
Jürg Wickihalder	Glarner Musikschule
Tisch 3	
Rolf Blumer	Elmer+Blumer, Eigentümer neueröffnetes Restaurant Kubli
Fabia Hadorn	Lehrperson / Werken
Irene Spälti	Vorstand Glarner Musikschule / Evangelisch-Reformierten Landeskirche GL
Regula Steiner	Hochschule Luzern, CC Forschung Musikpädagogik
Tisch 4	
Fabian Noser	Gastrorollbar im Volksgarten Glarus / gastrowärchstatt gmbh
Johannes Rühl	Hochschule Luzern, Departement Musik
Fritz Pechal	Präsident Glarus Service ab 1.1.2021
Leopold Ramhapp	Chliibüni Glärnisch
Tisch 5	
Thomas Röthlisberger	Hotel Cubilaris, Bad Ragaz
Sarah Röthlisberger	Hotel Cubilaris, Bad Ragaz
Matthias Bosshard	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
Kaspar Marti	Präsident Glarus Service bis 1.1.2021 / Glarner Kunstverein
Tisch 6	
Fridolin Hösli	Visit Glarnerland
Stefan Elmer	Kanton Glarus, Kontaktstelle für Wirtschaft, Standortentwicklung
Melanie Wyss	Hochschule Luzern, Institut für Tourismuswirtschaft ITW