

**Bericht und Antrag
des Regierungsrates des Kantons Schaffhausen
an den Kantonsrat
betreffend Stärkung der Tourismusdestination Rheinfall
(Orientierungsvorlage)**

23-163

Sehr geehrter Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

Nachfolgend unterbreiten wir Ihnen die Orientierungsvorlage betreffend Stärkung der Destination Rheinfall. Diese gibt einen Überblick, wie die zukünftige Entwicklung am Rheinfall sowohl organisatorisch als auch inhaltlich gestaltet werden soll.

1. Zusammenfassung

Der Rheinfall ist ein bedeutendes Naturdenkmal und eine der touristischen Top-Anziehungspunkte der Schweiz. Verschiedene Dienstleistungsangebote mit einem Gesamtumsatz von knapp 27 Mio. Franken tragen zur wirtschaftlichen Inwertsetzung bei und generieren über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum, gemäss einer Studie von Prof. Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen (HSG), eine regionale Wertschöpfung von insgesamt 13.7 Mio. Franken pro Jahr. Das Potenzial weiterer mit einem solchen Attraktionspunkt verbundener Effekte, unter anderem Netzwerk- und Kompetenzeffekte, aber auch bezüglich Kundenwerte, würden derzeit noch nicht voll ausgeschöpft, so die Studienautoren.

Um am Rheinfall künftig ein einladenderes Gesamtbild präsentieren und die touristische Wertschöpfung erhöhen zu können, sind eine zeitnahe Reorganisation der Strukturen und erhebliche Investitionen in den Immobilienbestand unumgänglich, so die Erkenntnisse aus der im Jahr 2023 mit Unterstützung der Firma Daniel Fischer & Partner in Arbeit befindlichen kantonalen Tourismusstrategie. Der Kanton Schaffhausen muss inskünftig eine starke Führungsrolle übernehmen. Der Entwicklung der Destination Rheinfall soll eine übergreifende Destinationsstrategie zu Grunde gelegt werden. Die Immobilien sollen entsprechend der Strategie

wertstiftend in Stand gesetzt, die Gesamtbewirtschaftung sowie einzelne touristische Angebote anhand der strategischen Anforderungen vergeben und das Angebotsportfolio laufend optimiert werden. Die Kosten für die Sanierungen sämtlicher Gebäude und Infrastrukturanlagen betragen geschätzt rund 50 Mio. Franken.

2. Ausgangslage und Handlungsbedarf

Zwar besteht mit der IG Rheinfall, bestehend aus den Kantonen Schaffhausen und Zürich, ein Gefäss, das die Aufwertung des Rheinfallgebiets für Naherholende und Touristen sowie die Sicherung einer angemessenen Wertschöpfung für die Eigentümer und Betreiber zum Zweck hat. Deren mit jährlich 150'000 Franken dotiertes Budget, wovon 90'000 Franken der Kanton Schaffhausen und 60'000 Franken der Kanton Zürich bezahlt, reicht jedoch weder aus, um ein der Bedeutung des Rheinfalls angemessenes Zielgruppenmarketing zu finanzieren, noch um die Destination Rheinfall zu entwickeln.

Seit der Übernahme der Liegenschaften am Rheinfall von der Gemeinde Neuhausen am Rheinfall im Baurecht im Jahr 2011 kümmert sich das Baudepartement des Kantons Schaffhausen um den Betrieb und Unterhalt der grundlegenden Infrastruktur. Dazu wurden seither jährlich rund 1.15 Mio. Franken in Aufwertungsmassnahmen investiert. Demgegenüber nimmt der Kanton am Rheinfall jährlich zwischen 2.5 bis 3 Mio. Franken ein. Diese Einnahmen fliessen in den allgemeinen Staatshaushalt.

Mit den anstehenden Sanierungsarbeiten erreicht die Komplexität am Rheinfall eine neue Dimension und im Hinblick auf den hohen Investitionsbedarf müssen sich rasch spürbare Erfolge einstellen. Damit diese erhebliche Summe auch langfristig zweckmässig investiert wird, ist eine Destinationsstrategie erforderlich, in der die künftige Nutzung der Gebäude vorgegeben wird.

Des Weiteren ist – auch mangels Ressourcen – eine grundlegende Anpassung der Organisation vorzunehmen. Anstelle der Umsetzung durch das Baudepartement und die IG Rheinfall ist ein Modell vorgesehen, das sich an den Best Practices in Corporate Public Governance orientiert. Im Kern sieht das Modell eine Trennung der politischen von der unternehmerischen Führungsebene vor. Die Stärkung der Destination Rheinfall soll auf der unternehmerischen Ebene in einer «Rheinfall Führungsorganisation» erfolgen, die beispielsweise nach dem Modell der Informatik Schaffhausen (ITSH) als unselbständige Anstalt ausgestaltet ist. Die Oberaufsicht verbleibt beim Kantonsrat, der Regierungsrat tritt als Besteller und Systemarchitekt

auf. Die künftige Organisationsform ist in den Jahren 2024 bis 2026 im Detail aufzubauen, ebenso wie die Destinationsstrategie zu definieren und erste Massnahmen umzusetzen.

3. Rheinflall: Überblick

3.1 Der Rheinflall: Naturdenkmal von nationaler Bedeutung

Der Rheinflall ist als Objekt Nr. 1412 «Rheinflall» im Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler enthalten.



Foto: Bruno Sternegg

Der Rheinflall ist der grösste Wasserfall Europas und ein einzigartiges Naturdenkmal in dicht-besiedeltem Raum und an einem bedeutenden Ort der schweizerischen Industriegeschichte. Mit dem «Leitfaden Landschaft Rheinflall» aus dem Jahr 2018 liegt dem Kanton Schaffhausen ein Koordinations- und Steuerungsinstrument zur systematischen und transparenten Beurteilung von Vorhaben und Projekten an diesem sehr besonderen Ort vor.

3.2 Rheinflall als Tourismusdestination

Der Rheinflall wird jährlich von rund 1.5 Mio. Personen besucht. Auf beiden Seiten des Rheins befinden sich touristische Anlagen. Durch die zahlreichen Besucherinnen und Besucher wurden vermehrt touristische Attraktionen und Angebote geschaffen, welche zunehmend eine touristische Wertschöpfung ermöglichten. Heute werden am Rheinflall die Einnahmen vor allem mit Parkplatzgebühren, der Schifffahrt oder dem Konsum anderer Angebote rund um den Rheinflall generiert. Der Rheinflall stellt eine zentrale touristische Attraktion dar, welche Gäste aus aller Welt nach Schaffhausen bringt.

Allerdings ist die Aufenthaltsdauer am Rheinfall oft relativ kurz und wird selten mit anderen kantonalen Angeboten kombiniert. Zwar wurde in den letzten paar Jahren das Angebot rund um den Rheinfall mit den vorhandenen Mitteln moderat auf- und ausgebaut. Was jedoch bislang fehlt, ist eine übergreifende Destinationsstrategie mit Nutzungskonzepten für die Gebäude und Infrastrukturanlagen am Rheinfall (vgl. auf der Folgeseite Abb. 1 Gebäude und Infrastrukturanlagen im Rheinfallperimeter Schaffhausen).



Foto: Bruno Sternegg

3.3 Gebäude und Infrastrukturanlagen am Rheinfall

Der Kanton Schaffhausen hat 2011 zusätzliche Gebäude am Rheinfall im Baurecht oder als Eigentümer übernommen. Folgende Gebäude und Infrastrukturanlagen gehören zum Portfolio des Kantons Schaffhausen:

- Schlössli Wörth (Eigentum Kanton)
- Selbstbedienungsrestaurant (Eigentum Kanton)
- Bootsanlegestelle (Eigentum Kanton)
- Fischzucht (Eigentum Kanton)
- Fischerhaus (Eigentum Kanton)
- Pavillon Schaffhauserland Tourismus (Eigentum Kanton)
- Brandlabor (Baurecht Kanton, Eigentum Neuhausen am Rheinfall)
- Mühleradhaus (Baurecht Kanton, Eigentum Neuhausen am Rheinfall)
- Liegenschaften Laufengasse (Baurecht Kanton, Eigentum Neuhausen am Rheinfall)
- Uferpromenade (Eigentum Kanton)
- Spielplätze & Grillstellen (Eigentum Kanton)
- Parkplätze (Eigentum Kanton)
- Restaurant Park (seit 2015 Eigentum Kanton)
- Pumpwerk (Eigentum Neuhausen am Rheinfall/SH Power)

- WC-Anlagen (Rheinquai, Nohlstrasse und Fischeracker; Eigentum Kanton)
- Aufzugsanlage (Baurecht Kanton, Eigentum Neuhausen am Rheinfall)

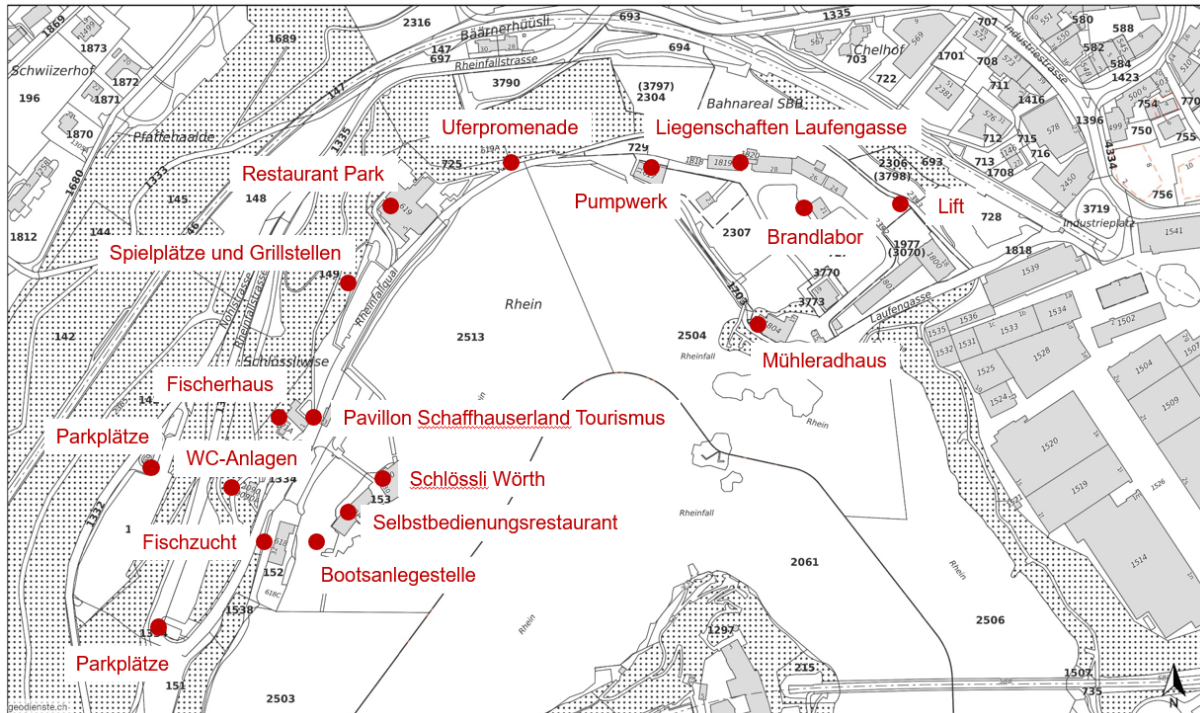


Abb. 1: Gebäude und Infrastrukturanlagen im Rheinfallperimeter Schaffhausen

Die Infrastrukturanlagen und Gebäude auf der Schaffhauser Seite sind teilweise sehr stark sanierungsbedürftig, obwohl der Kanton seit 2011 erhebliche Summen investiert hat, um die dringlichsten Sanierungen vorzunehmen (die nachfolgenden Beträge sind auf CHF 1'000 gerundet):

| Jahr | Investition Hochbau (Franken) | Investition Tiefbau (Franken) |
|--------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 2011 | 930'000 | 1'796'000 |
| 2012 | 1'210'000 | 1'045'000 |
| 2013 | 1'847'000 | 460'000 |
| 2014 | 747'000 | 311'000 |
| 2015 | 616'000 | 321'000 |
| 2016 | 378'000 | 279'000 |
| 2017 | 275'000 | 321'000 |
| 2018 | 421'000 | 220'000 |
| 2019 | 252'000 | 309'000 |
| 2020 | 478'000 | 271'000 |
| 2021 | 538'000 | 283'000 |
| 2022 | 188'000 | 210'000 |
| Total | 7'880'000 | 5'826'000 |

Nicht berücksichtigt sind dabei der Erwerb des Restaurant Park (4 Mio. Franken) und die Vertikalerschliessung mit dem Lift (2.31 Mio. Franken). Insgesamt wurden im Bereich Hoch- und Tiefbau über die vergangenen zwölf Jahre seitens des Kanton Schaffhausen rund 13.7 Mio. Franken in den Ausbau und Unterhalt der Infrastruktur am Rheinfall investiert. Dies entspricht im Durchschnitt einer jährlichen Investition von ca. 1.15 Mio. Franken.



Foto: Hochbauamt (Laufengasse)

Das aktuelle Angebot am Rheinfall ist trotz dieser Anstrengungen zu wenig ergiebig, so dass die Aufenthaltsdauer relativ kurz bleibt. Eine einheitliche Besucherführung ist im Aufbau und soll auf die Saison 2024 in Betrieb genommen werden. Das Gesamterlebnis Rheinfall entspricht aktuell dennoch nicht dem Anspruch an eine touristische Top-Destination. Die Infrastrukturen und Liegenschaften am Rheinfall sind in einem Zustand, welcher einer Top-Tourismusattraktion und einem Aushängeschild des Kanton Schaffhausen (noch) nicht würdig sind.

3.4 Einnahmen des Kantons am Rheinfall

Der Kanton Schaffhausen generiert am Rheinfall vor allem über die Parkplatzgebühren sowie die Pachterträge aus Schifffahrt und Gastronomie Einnahmen. Diese fliessen direkt in den ordentlichen Staatshaushalt ein und wurden bisher nicht spezifisch für die Rheinfall-Entwicklung verwendet.

Vor der Corona-Pandemie konnten durchschnittlich mit knapp 2 Mio. Franken Einnahmen aus der Parkplatzbewirtschaftung gerechnet werden. Die Pachterträge aus der Gastronomie und der Schifffahrt betragen jährlich rund 950'000 Franken. Dazu kommen weiter kleinere Einnahmenposten (Bsp. Miete von Schaffhauserland Tourismus für den Pavillon). Nimmt man alle diese Einnahmen zusammen, ergeben sich im Durchschnitt Einnahmen von ca. 2.5 Mio. bis 3 Mio. Franken pro Jahr für den Kanton Schaffhausen. Stellt man dies den jährlichen Ausgaben gegenüber, so fällt auf, dass die durch den Kanton Schaffhausen am Rheinflall erwirtschafteten Beträge nicht vollumfänglich zur Stärkung der Destination Rheinflall eingesetzt werden.

3.5 Wertschöpfung am Rheinflall: Volkswirtschaftliche Studie

Um vertiefte Erkenntnisse zur wirtschaftlichen Bedeutung des Rheinflalls zu gewinnen, haben die beiden Kantone Schaffhausen und Zürich Mitte 2020 eine volkswirtschaftliche Studie über die «Wirtschaftliche Bedeutung und die zukünftige Entwicklung des Rheinflalls» bei Prof. Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen (HSG), in Auftrag gegeben (nachfolgend: volkswirtschaftliche Studie). Die 2021 fertiggestellte Studie zeigt, dass der Rheinflall eine erhebliche Wertschöpfung in der Region begründet, weshalb die künftige touristische Entwicklung am Rheinflall von grosser Bedeutung ist.

In dieser Studie wurde die Beantwortung der folgenden zwei Fragestellungen thematisiert:

1. Welches ist die (regional) wirtschaftliche Wirkung des Attraktionspunkts «Rheinflall»?
2. Mit welchen – insbesondere instrumentellen – Strategien kann die Attraktionskraft dieses Attraktionspunktes nachhaltig gesichert und allenfalls weiterentwickelt werden?

Im Ergebnis zeigt die volkswirtschaftliche Studie, dass der Rheinflall in Bezug auf die Besucherzahlen eine Top-Attraktion der Schweiz ist. Allerdings besuchen gut zwei Drittel der Gäste einzig den Rheinflall und keinen anderen Attraktionspunkt im Kanton Schaffhausen. Auch ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mit ca. zwei Stunden eher kurz.

Die Untersuchung zur Erhebung der finanziellen, messbaren Effekte durch die Besuchergruppen wurde für drei Perimeter durchgeführt:

- Perimeter KLEIN: direkt betroffene Gemeinden (Neuhausen am Rheinflall, Schaffhausen, Beringen, Feuerthalen, Flurlingen, Laufen-Uhwiesen, Dachsen, Rheinau, Büsingen, Jestetten und Lottstetten).
- Perimeter GROSS: Alle übrigen Schaffhauser Gemeinden, alle übrigen Gemeinden im Bezirk Andelfingen (Weinland) und aus dem Kanton Thurgau (Diessenhofen, Basadingen-Schlattingen, Schlatt, Wagenhausen).
- Perimeter REST der Welt: wurde geographisch nicht mehr eingegrenzt.

Am Rheinflall stehen dem Gesamtumsatz von insgesamt rund 26.9 Mio. Franken Gesamtausgaben von insgesamt 22.7 Mio. Franken gegenüber (Jahr 2019). Der grösste Teil dieses Gesamtumsatzes (19 Mio.) stammt von Gästen aus dem Perimeter REST der Welt, wogegen der grösste Teil der Gesamtausgaben in den Perimeter KLEIN fliesst (vgl. die nachfolgende Abbildung):

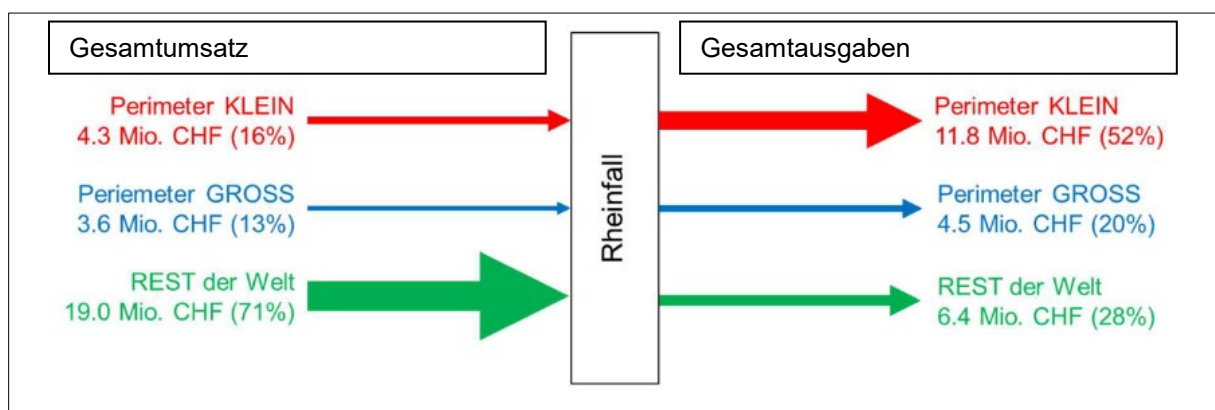


Abb. 2: Messbare Effekte in den verschiedenen Perimetern (Quelle: Volkswirtschaftliche Studie)

Die Betriebe am Rheinflall tätigten im Wirtschaftsjahr 2019 Ausgaben im Perimeter KLEIN in Höhe von 11.8 Mio. Franken (Perimeter GROSS: 4.5 Mio. Franken). Hieraus entsteht über Multiplikatoreffekte folgende Wertschöpfung: Aus den Ausgaben der Einrichtungen am Rheinflall im Perimeter KLEIN ergeben sich über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum regionale Umsätze in Höhe von rund 16.9 Mio. Franken und eine Wertschöpfung von rund 9.4 Mio. Franken. Aus den Ausgaben der Einrichtungen am Rheinflall im Perimeter GROSS ergeben sich über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum regionale Umsätze in Höhe von 6.4 Mio. Franken und eine Wertschöpfung von rund 4.3 Mio. Franken.

Insgesamt entstehen in den beiden Perimetern Umsätze in Höhe von 23.4 Mio. Franken und eine Wertschöpfung von 13.7 Mio. Franken. Wenn diese Daten auf die einzelnen Gäste heruntergerechnet werden, so ergibt sich eine Ausgabe pro Gast von (lediglich) etwa 15 Franken. Bekannt ist, dass ein Tagesgast im Kanton Schaffhausen durchschnittlich 42 Franken ausgibt. Möglicherweise ist dieser Unterschied damit zu erklären, dass viele Gäste eher ausserhalb des Rheinfall-Gebiets Ausgaben tätigen und / oder es sich beim Besuch einzig um einen Abstecher auf einer Reise handelt.

Darüber hinaus können eine Vielzahl nicht tangibler, also nicht messbarer, Effekte mit dem Rheinfall assoziiert werden, wobei Struktur-, Image- und Kundenwerteffekte zu den bedeutendsten gehören. Sie leisten indirekt auch einen Beitrag zur Standortqualität der Region als Wohn-, Freizeit- und beschränkt auch als Arbeitsort. Das Potential weiterer mit einem solchen Attraktionspunkt verbundener Effekte, unter anderem Netzwerk- und Kompetenzeffekte, aber auch bezüglich Kundenwerte, wird derzeit gemäss der volkswirtschaftlichen Studie noch nicht voll ausgeschöpft.

3.6 Derzeitige Organisation und Akteure am Rheinfall

Derzeit übernimmt das Baudepartement des Kantons Schaffhausen die Eigentümerrolle am Rheinfall und kümmert sich selbst direkt – mit sehr überschaubarem Budget und knappen personellen Ressourcen – um die grundlegendste Infrastruktur und die Liegenschaften.

Der Betrieb der Rheinfall-Angebote (Gastronomie und Schifffahrt) ist seit 2015 ausgelagert an die Rheinfall Betriebs AG. Die aktuellen Verträge mit der Rheinfall Betriebs AG laufen noch bis Ende 2024. Die Grundidee dieses Modells («Rohbaumiete») war es, dass die Rheinfall Betriebs AG im Sinne einer Aufwärtskompatibilität selbständig Investitionen insbesondere in Liegenschaften tätigt und damit weitere Angebote generiert. Im Rückblick betrachtet muss festgestellt werden, dass diese Absicht nicht wie gewünscht funktioniert hat. Das mag auch an der für Investitionen in Liegenschaften verhältnismässig kurzen Vertragsdauer von zehn Jahren (allerdings mit Verlängerungsoption) liegen.

Die IG Rheinfall, welche von den beiden Kantonen Schaffhausen und Zürich getragen wird, bezweckt die Aufwertung des Rheinfallgebietes für Naherholende und Touristen sowie die Sicherung einer angemessenen Wertschöpfung für die Eigentümer und Betreiber. Zu den Hauptaufgaben gehören Marketing und Kommunikation, Koordination der Anspruchsgruppen, Sig-

nalisation und Besucherlenkung sowie die Flächenbewirtschaftung. Diese enge Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich ist von grosser Bedeutung, damit das Angebot am Rheinflall möglichst gut ist.

Zudem gibt es rund um den Rheinflall diverse private Akteure wie bspw. Rhyality, Smilestones oder Adventure Park. Schaffhauserland Tourismus betreibt den Infostand inkl. Souvenirverkauf direkt am Rheinflall und kümmert sich um Marketing-Aufgaben. Auf der Zürcher Seite wird das Angebot, bestehend aus dem Schloss Laufen, von der SV Group AG aus einer Hand betrieben.

Das derzeitige Organisationsmodell weist verschiedene Schwächen auf:

- Im aktuellen Modell ist die Führungsrolle nicht klar definiert. Das heisst, es liegt kein eindeutiger Auftrag zur Weiterentwicklung des Rheinflalls vor.
- Die Erwartungen ans Baudepartement beinhalten eine Doppelrolle. Es werden Beiträge im Bereich «Bauen am Rheinflall» und «Führung und Entwicklung am Rheinflall» erwartet. Die Kernkompetenzen des Baudepartements liegen aber ganz klar beim «Bauen». Dies setzt klare Bestellungen voraus.
- Das bisherige Modell hat Investitionen in Infrastruktur und Angebote seitens der Rheinflall Betriebs AG vorausgesetzt. Mittlerweile hat sich gezeigt, dass diese Idee nicht umsetzbar ist und somit benötigte Entwicklungsinvestitionen ausblieben.
- Die vorhandenen personellen Ressourcen und Kompetenzen im Baudepartement genügen, um den Betrieb am Rheinflall aufrecht zu erhalten und die nötigen Basis-Investitionen zu tätigen. Jedoch genügen sie nicht, um dem Anspruch an eine substantielle Weiterentwicklung der Infrastrukturen und Angebote am Rheinflall nachzukommen.
- Eine gemeinsame Zukunftsvorstellung zur Entwicklung des Rheinflalls fehlt bisher.

Die Vielzahl an Interessen und Anspruchsgruppen rund um den Rheinflall wurden bisher nur ungenügend gebündelt. Das wäre aber nötig, um eine (nötige) zukunftsorientierte Entwicklung des Rheinflalls zu ermöglichen. Es liegt (bisher noch) keine gemeinsame und klare Vorstellung darüber vor, in welche Richtung die Destination Rheinflall entwickelt werden soll. Diese fehlende gemeinsame Perspektive führt dazu, dass der Rheinflall aktuell mehr verwaltet als entwickelt wird und die dringend nötigen Investitionen betreffend Infrastruktur und Liegenschaften mangels definierten Zielbilds ausbleiben. Es lässt sich allerdings feststellen, dass es nicht an guten Ideen für die künftige Weiterentwicklung mangelt, sondern an einem Konsens zur grundlegenden Entwicklungsperspektive sowie an der derzeitigen Organisationsform.

Die geringe Wirksamkeit des aktuellen Modells lässt sich an mehreren Begebenheiten festmachen: So fehlten bisher klare Vorgaben und Aufträge sowie die dazugehörige politische Legitimation betreffend die Weiterentwicklung am Rheinflall. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Unklarheiten im Rollenmodell und die Frage, wer für die Führung und Entwicklung überhaupt zuständig ist. Das Baudepartement ist gezwungen, eine Doppelrolle wahrzunehmen und sich sowohl um «Bauen» wie auch um «Führung und Entwicklung» zu kümmern. Den Erwartungen bezüglich letzterem kann das Baudepartement jedoch nicht gerecht werden. Dies ist ein Systemfehler, welcher sich in unklaren Rollen, fehlenden klaren Vorgaben sowie fehlenden personellen Ressourcen und Kompetenzen äussert.

Will der Kanton Schaffhausen künftig eine proaktivere Rolle übernehmen und die zwingend nötige Entwicklung am Rheinflall angehen, so sind diese Defizite im Rahmen eines neu zu definierenden Rollenmodells zu beheben. Ein überzeugendes Führungs- und Organisationsmodell am Rheinflall (inkl. Rollenverständnis und Arbeitsteilung) bildet die unabdingbare Voraussetzung für weitere Planungen, Inszenierungs- und Nutzungskonzepte und Investitionen am Rheinflall. Das Rollenmodell zwischen politischer und unternehmerischer Ebene wurde bisher zu wenig geschärft und entwickelt. Dies schränkt die Wirksamkeit des Gesamtsystems vor allem betreffend dessen Weiterentwicklung stark ein.

3.7 Eine Vielzahl an Studien zum Thema Rheinflall

Es sind verschiedene Entwicklungsstudien älteren Datums vorhanden, wobei den organisatorischen Fragen darin kaum Rechnung getragen wurde. Es sind dies zum Beispiel:

- Projekt «Rheinflall 2000 plus» im Auftrag der Gemeinde Neuhausen am Rheinflall, welches Massnahmen zur Verbesserung der Wertschöpfung am Rheinflall definiert hat. Es fand vor allem wegen der Idee von drei abgesperrten eintrittspflichtigen Zonen und aus Angst vor «Disneyland-artigen» Zuständen keine breite Akzeptanz.
- Projekt «Masterplan und Entwicklungsstrategie Rheinflall» (2006–2007) im Auftrag des Kantons Schaffhausen und der Gemeinde Neuhausen am Rheinflall, welche die partizipative Erarbeitung einer touristischen Entwicklungsstrategie für den Rheinflall, die Analyse von Besucher- und Betreiberdaten, die Definition der relevanten Zielgruppen und Handlungsschwerpunkte, Medienarbeit und Moderationen beinhaltet.
- Konzept «Rheinflall – Urkraft Wasser» aus dem Jahr 2008, welches ein Angebotskonzept sowie ein Food & Beverage Grobkonzept enthält.
- RSE-Projektbericht «Angebots- und Organisationsstruktur Rheinflall» (2012), welcher diverse Vorschläge für Teilprojekte im Bereich der Angebotsentwicklung enthält.

3.8 Zwischenergebnis: Integraler Handlungsbedarf am Rheinfall

Es ist unbestritten, dass der Rheinfall eine Top-Destination ist, mit der eine erhebliche Wertschöpfung in der Region erzielt werden kann. Jedoch wird das Potenzial heute nicht voll ausgeschöpft, was massgeblich an der derzeitigen Organisationsstruktur, der fehlenden gemeinsamen Zukunftsperspektive sowie den fehlenden Kapazitäten und Kompetenzen für eine Weiterentwicklung, aber auch am Zustand der Gebäude, liegt.

Die Weiterentwicklung am Rheinfall soll nicht in quantitativer Hinsicht (mit mehr Gästen) erfolgen, sondern in qualitativer Hinsicht, so dass der Besonderheit dieses landschaftlichen Juwels Rechnung getragen werden kann. Die Aufenthaltsdauer und die Umsätze pro Gast sollen erhöht werden. Hierzu ist eine qualitative Weiterentwicklung des Angebots am Rheinfall erforderlich.

Diese Weiterentwicklung kann mit der aktuellen Organisationsstruktur nicht vorangetrieben werden, weshalb es zentral ist, die Organisationsstruktur anzupassen. Um die Gebäudepotenziale in den nächsten Jahren schrittweise auszunutzen, braucht es klare Aufträge seitens der Politik auf Basis einer übergeordneten «Vision Rheinfall 2030/2040», klare Verantwortlichkeiten und Rollen sowie ein breit akzeptiertes Finanzierungsmodell.

4. Angepasstes Führungs- und Organisationsmodell mit Eignerstrategie und Entwicklung einer Destinationsstrategie

Wie eingangs erwähnt, muss der Kanton inskünftig eine starke Führungsrolle in der Rheinfall-Entwicklung übernehmen. Der Entwicklung der Destination Rheinfall soll eine übergreifende Destinationsstrategie zu Grunde gelegt werden. Erste Ansätze und Ideen dazu wurden in einer Arbeitsgruppe erarbeitet. Nachfolgend wird dargelegt, welche Abklärungen von 2024 bis 2026 erfolgen müssen:

4.1 Handlungsagenda für die Rheinfall-Entwicklung 2024 bis 2026

Aufbauend auf diesen zentralen Erkenntnissen hat das Baudepartement in Zusammenarbeit mit dem Volkswirtschaftsdepartement, Schaffhauserland Tourismus, der Regional- und Standortentwicklung sowie der Strategieberatungsfirma Daniel Fischer & Partner – Management & Marketing Consulting, Niederwangen b. Bern im Verlaufe des Jahres 2023 eine kantonale Tourismusstrategie mitsamt vorgezogener Teilstrategie Rheinfall erarbeitet. Dabei wurde auch eine konkrete Handlungsagenda für die Rheinfall-Entwicklung von 2024 bis 2026, mit Inkraftsetzung per 1. Januar 2027, entwickelt. Diese zeigt auf, an welchen Themen in den nächsten Jahren in erster Linie gearbeitet werden muss, um eine ganzheitliche Aufwertung des Rheinfalls schrittweise zu erreichen.

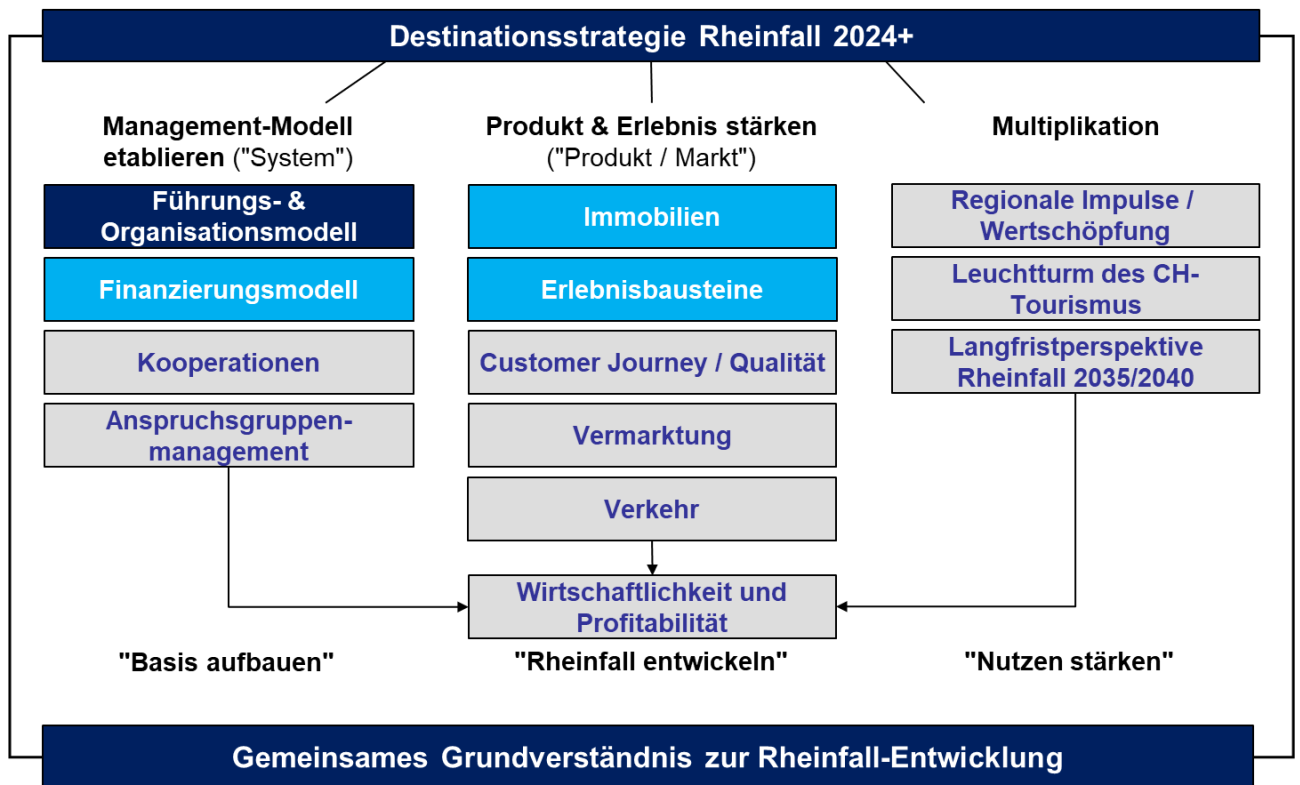


Abb. 3: Handlungsagenda für die Rheinfall-Entwicklung 2024–2026

Die im Jahr 2023 durchgeführten Projektarbeiten haben sich vor allem auf die beiden Themen «Führungs- und Organisationsmodell» sowie «Grundverständnis zur Rheinfallentwicklung / Destinationsstrategie» (dunkelblaue Kästchen) konzentriert. Diese beiden Themen sind gleichzeitig die Grundvoraussetzungen, um Entwicklungen in den anderen aufgezeigten Themen zu ermöglichen. Die vorliegenden Ergebnisse in diesen beiden Themen werden nachfolgend vertieft ausgeführt.

Die Prioritäten für das Jahr 2024 wurden ebenfalls definiert. So sollen neben weiteren Vertiefungsarbeiten zum Führungs- und Organisationsmodell und zur Destinationsstrategie Rheinfall die Themen Immobilienagenda, Erlebnisbausteine und Finanzierungsmodell (hellblaue Kästchen) angegangen werden. Gleichzeitig sind die Betriebsleistungen in Schifffahrt und Gastronomie neu auszuschreiben. Ein ausführlicherer Beschrieb zu den geplanten Arbeiten im Jahr 2024 findet sich nachfolgend.

4.2 Gemeinsames Grundverständnis zur künftigen Entwicklung am Rheinfall

Die Destinationsstrategie Rheinfall wird im Jahr 2024 entwickelt. Sie beruht auf diesem Grundverständnis:

4.2.1 *Anspruch an die Rheinfall-Entwicklung*

- Anspruch nach innen: Die Schaffhauser Bevölkerung blickt mit Stolz auf den Rheinfall.
- Anspruch nach aussen: Der Rheinfall ist als touristische Top-Destination der Schweiz positioniert.
- Gesamtanspruch: Die Rheinfall-Potenziale sind ausgeschöpft und die Entwicklung und Erschliessung sind nachhaltig ausgerichtet.

4.2.2 *Grundlegende Leitsätze für die Rheinfall-Entwicklung*

Bisher wurden bereits einige Leitsätze formuliert, welche bei der Erarbeitung der Destinationsstrategie zwingend zu berücksichtigen sind:

- Das Naturschauspiel des Rheinfalls bleibt im Mittelpunkt (keine Disneylandisierung) – Der Rheinfall ist der Star.
- Die Destination Rheinfall bietet Aufenthaltsqualität für Einheimische und Gäste rund um das einmalige Naturschauspiel des Rheinfalls.
- Die Destination Rheinfall bietet für verschiedene Zielgruppen und Gästeflüsse ein stimmiges Gesamtangebot.
- Angestrebt wird primär eine Erhöhung der Verweildauer und der Wertschöpfung pro Besucher. Die Entwicklung erfolgt nach dem Credo: Qualität vor Quantität.
- Die kulturelle und historische Eigenheit sowie die natürliche Attraktion des Rheinfalls sollen bewahrt werden.
- Neue Gebäude sollen möglichst nur erstellt werden, wenn eine Nutzung bestehender Gebäude nicht möglich ist.
- Das Gesamtgeschäft Rheinfall ist profitabel und der Kanton Schaffhausen erzielt mit seinen Investitionen eine Rendite.
- Die Destination Rheinfall leistet einen Beitrag zur Entwicklung und Wertschöpfung der gesamten Region.
- Die Destination Rheinfall wird seinem Stellenwert als Aushängeschild des schweizerischen Tourismus und des Kantons Schaffhausen auf allen Ebenen gerecht.
- Die Rheinfall-Entwicklung erfolgt in enger Absprache mit den wichtigsten Anspruchsgruppen.
- Der Zugang zum Rheinfallbecken bleibt auch weiterhin kostenlos.

- Das Rollenmodell zur Entwicklung des Rheinfalls entspricht einer Good Governance. Die abschliessenden Entscheidungen verbleiben beim Regierungsrat des Kantons Schaffhausen.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Vorgaben soll bis Ende des ersten Halbjahrs 2024 die Destinationsstrategie Rheinfall erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage sollen anschliessend unmittelbar die weiteren Umsetzungsprojekte, namentlich das Nutzungskonzept inklusive Immobilien-Entwicklung, ausgelöst werden.

4.3 Eckwerte eines künftigen Führungs- und Organisationsmodells Rheinfall

Ein gemeinsames Grundverständnis und Eckwerte des künftigen Führungs- und Organisationsmodells liegen als Ergebnis der Projektarbeiten 2023 vor. Das Modell orientiert sich an den Best Practices in Corporate Public Governance. Im Kern sieht das Modell eine Trennung der politischen von der unternehmerischen Führungsebene vor, was der Schlüssel ist, um am Rheinfall in einen Entwicklungsmodus zu gelangen und gleichzeitig die oberste Verantwortung beim Kanton Schaffhausen zu belassen.

4.3.1 Grundidee – professionelles Destinationsmanagement für den Rheinfall

Aufgrund des öffentlichen Interesses am Rheinfall sowie der starken Rolle des Kantons Schaffhausen als Eigentümer bzw. Baurechtsnehmer der Liegenschaften ist klar, dass dieses Führungs- und Organisationsmodell eine starke politische Legitimation braucht und die geordnete Einflussnahme der öffentlichen Hand sichergestellt sein muss. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der auf die Destinationsstrategie abzustimmenden investitions- und zeitintensiven Reaktivierung der Liegenschaften am Rheinfall.

Auf Basis dieser Prämissen wurde zuerst ein **Rollenmodell** entwickelt, welches alle erforderlichen Funktionen einer modernen und professionellen Destinationsführung abdeckt, sowie die starke Rolle des Kantons Schaffhausen als Eigentümer berücksichtigt. In einem zweiten Schritt wurde aus diesem Rollenmodell ein Führungs- und Organisations-Modell abgeleitet, welches im Kern eine Trennung der politischen und unternehmerischen Führungsebene vorsieht und gleichzeitig die oberste Verantwortung beim Kanton Schaffhausen belässt.

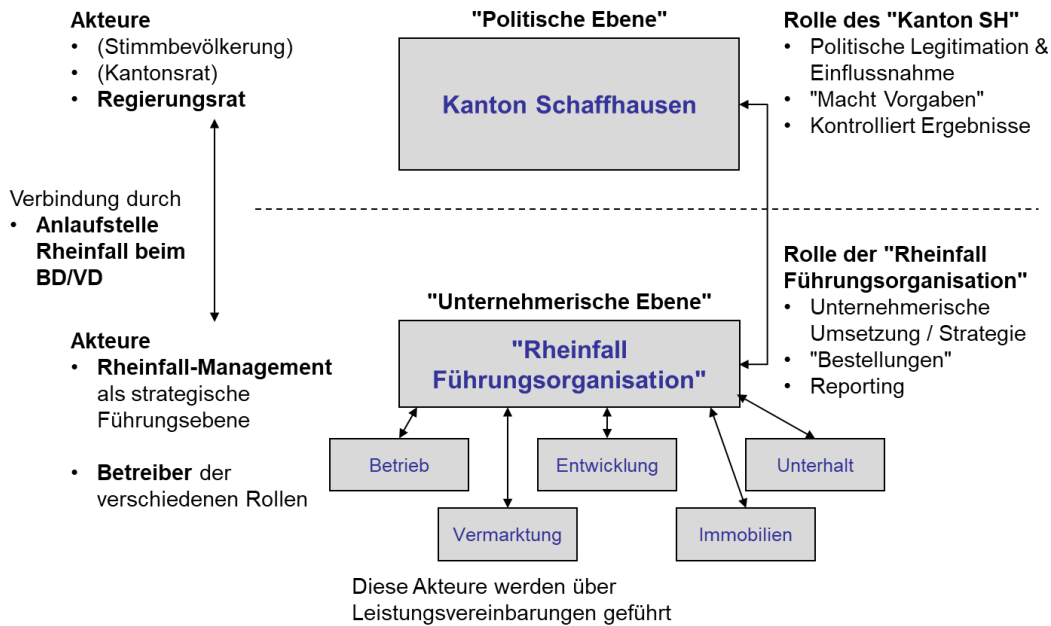


Abb. 4: Organisationale Grundidee einer Trennung von politischer und unternehmerischer Führungsebene

4.3.2 Gründe für die Trennung der politischen und unternehmerischen Ebene

Die Stossrichtung einer Trennung von politischer und unternehmerischer Ebene wird durch die Einsetzung einer Rheinfall-Führungsorganisation umgesetzt. Das heisst, es wird eine unternehmerische Führungsebene in einer eigenständigen Rechtsform geschaffen, welche die Aufgabe der strategischen Führung und Entwicklung des Rheinfalls wahrnimmt. Als Rechtsform bietet sich dazu in erster Linie die unselbständige öffentlich-rechtliche Anstalt an.

Um am Rheinfall in einen gestalterischen Entwicklungsmodus zu kommen, sind einige zentrale Elemente zu berücksichtigen:

1. Die **Trennung der unternehmerischen und politischen Ebene** ermöglicht auf der einen Seite die politische Legitimation, Einflussnahme und Aufsicht sicherzustellen und auf der anderen Seite eine unternehmerische und marktorientierte Entwicklung des Rheinfalls im Rahmen der politischen Vorgaben anzustossen.
2. Dieses Modell ermöglicht ein **geordnetes Verhältnis** zwischen dem Kanton Schaffhausen als Eigner sowie der Rheinfall-Führungsorganisation als strategischem Führungsgremium. Die klaren Verhältnisse bezüglich der zu erreichenden Ziele und der zu berücksichtigenden Werte, Leitplanken und Rahmenbedingungen sorgen für eine klare Rollenteilung zwischen dem Kanton Schaffhausen als Eigentümer und der Rheinfall-Führungsorganisation als ausführendem Gremium. Gleichzeitig werden die Formulie-

rung einer Rheinfall-Destinationsstrategie sowie eine Steigerung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit ermöglicht. Die Grundlagen dazu sind in Verträgen, klaren Aufträgen / Bestellungen und Leistungsvereinbarungen zu formalisieren.

3. **Klare Aufgaben und Aufträge**, präzise Kompetenzen und zugeordnete Verantwortlichkeiten erhöhen die Klarheit in der Führung. Dies beinhaltet auch eine präzise Umsetzung von Controlling und Reporting.
4. Durch die präzise definierte Übertragung der Aufgaben an die Rheinfall-Führungsorganisation wird der **Führungsaufwand** für den Regierungsrat reduziert sowie die Einbindung von zusätzlicher Expertise in der Destinationsführung ermöglicht.
5. Das **Baudepartement** kann sich auf seinen Kernauftrag Bauen konzentrieren und muss sich nicht zusätzlich um Entwicklungs- und Führungsaufgaben am Rheinfall kümmern.

4.3.3 Relevante Akteure im neuen Führungs- und Organisationsmodell

Kantonsrat Schaffhausen: Der Kantonsrat als Legislative wird mit der politischen Oberaufsicht betraut. Optional kann diese Oberaufsichtsaufgabe auch an eine Kommission delegiert werden. Zusätzlich ist der Kantonsrat für die Schaffung allfälliger gesetzlicher Grundlagen zuständig.

Regierungsrat: Der Regierungsrat als Exekutivorgan ist verantwortlich für die Wahrnehmung der Eignervertretung und der Besteller-Rolle gegenüber der ausgelagerten Rheinfall-Führungsorganisation. Das heisst, dass er die Rahmenbedingungen und Leitplanken für die unternehmerische Entwicklung definiert und deren Einhaltung beaufsichtigt. Der Regierungsrat setzt also die Rheinfall-Führungsorganisation ein, gibt die Vorgaben vor und überwacht diese. Der Regierungsrat gibt auch die Stossrichtung betreffend Immobilien und anderen Projekten vor.

Rheinfall-Führungsorganisation: Die Rheinfall-Führungsorganisation als strategische Führungsebene übernimmt strategische Führungsaufgaben im Auftrag des Regierungsrates und ist verantwortlich für die Definition und Umsetzungskontrolle der Destinationsstrategie Rheinfall. Die Produktion des Gästelerlebnisses, wie der Betrieb der Schifffahrts- und Gastronomieangebote wird von verschiedenen Betreibern wahrgenommen und von der Rheinfall-Führungsorganisation über Leistungsvereinbarungen gesteuert.

Operative Betreiber: Die operativen Aufgaben, bzw. die Produktion des Gästelerlebnisses (z.B. Betrieb der Gastronomie oder Schifffahrt) am Rheinfall werden von verschiedenen Leistungserbringern ausgeführt. Massgebend dafür sind Leistungsvereinbarungen mit der Rheinfall-Führungsorganisation, welche auf Basis der Destinationsstrategie Rheinfall erstellt werden. Dabei ist es wichtig, dass alle operativen Arbeiten auf ein stimmiges Gästelerlebnis aus einer Hand ausgerichtet sind.

4.3.4 Politische Führungsinstrumente zur Sicherstellung der geordneten Einflussnahme des Kantons Schaffhausen

Um die geordnete Einflussnahme und Kontrolle der politischen Instanzen des Kantons Schaffhausen sicherzustellen, sind verschiedene politische Führungsinstrumente zu etablieren.

Eignerstrategie und Eignerziele: Einerseits legt die Eignerstrategie die grundsätzlichen Absichten des Kanton Schaffhausen als Eigner fest und definiert die Leitplanken und Rahmenbedingungen für die Rheinfall-Entwicklung aus Sicht des Kantons Schaffhausen. Andererseits zeigt die Eignerstrategie der ausgelagerten Rheinfall-Führungsorganisation die grundlegenden Absichten des Kanton Schaffhausens als Eigner (Eignerziele) auf bzw. setzt klare Leitplanken.

Leistungsvereinbarung und Finanzierung: Die Steuerung der Rheinfall-Führungsorganisation erfolgt mittels einer Leistungsvereinbarung, welche die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Politik, Verwaltung und der Rheinfall-Führungsorganisation sowie allfälliger Dritter regelt.

Gestaltung und personelle Besetzung der Rheinfall-Führungsorganisation: Die personelle Besetzung der Rheinfall-Führungsorganisation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die angestrebte Rheinfall-Entwicklung. Um dieser Bedeutung gerecht zu werden, empfiehlt sich die Durchführung eines Nominationsprozesses basierend auf einem klar definierten Anforderungsprofil. Die Wahl und allfällige Abberufungen obliegen dem Regierungsrat, welcher damit entscheidend in das System eingreifen und die politischen Vorgaben durchsetzen kann.

Strukturierter Aufsichtsprozess (Controlling): Dem Regierungsrat obliegt die Pflicht, die politische Überwachung der ausgelagerten Rheinfall-Führungsorganisation wahrzunehmen. Dazu ist ein Controlling- und Führungs-Prozess inkl. Kennzahlen (KPI's) festzulegen.

Stellenwert und Würdigung: Mit diesen Führungsinstrumenten hat die politische Ebene die relevanten Werkzeuge zur Verfügung, um den politischen Willen zu formulieren, Vorgaben zu machen und deren Umsetzung zu kontrollieren. Damit werden zwei elementare Bestandteile

des Modells sichergestellt. Einerseits wird die politische Legitimation für die künftige Rheinfall-Entwicklung ermöglicht und andererseits wird die politische Einflussnahme auf der richtigen Flughöhe sichergestellt.

Die relevanten politischen Führungsinstrumente werden im Jahr 2024 im Detail ausgearbeitet.

4.3.5 Unternehmerische Führungsinstrumente zur unternehmerischen Umsetzung des politischen Willens

Destinationsstrategie Rheinfall: Die Destinationsstrategie Rheinfall soll den Stellenwert eines roten Fadens für die Rheinfall-Entwicklung haben, die inhaltlich zu verfolgende gemeinsamen Entwicklungen aufzeigen und die Rahmenbedingungen für die unternehmerischen und infrastrukturellen Aktivitäten vorgeben. Die Destinationsstrategie Rheinfall soll den Weg zu einem mittel- bis langfristigen Zielbild Rheinfall 2030 beziehungsweise 2040 ebnen. Die Vorgaben des Kantons Schaffhausen, welche in den politischen Führungsinstrumenten manifestiert sind, sollen dabei als Rahmen und Leitplanken für die Entwicklung der Destinationsstrategie Rheinfall dienen. Dieses Vorgehen stellt die Übersetzung des politischen Willens in die unternehmerische Entwicklung und Tätigkeit am Rheinfall sicher. Inszenierungskonzepte, die bauliche Weiterentwicklung der Rheinfall-Liegenschaften sowie die Angebots- und Erlebnisentwicklung setzen anschliessend an dieser Destinationsstrategie an.

Leistungsvereinbarungen mit operativen Betreibern: Mit den diversen Betreibern/Leistungserbringern am Rheinfall ist durch die Rheinfall-Führungsorganisation jeweils eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen, welche die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie allfällige finanzielle Abgeltungen festhält.

Strukturierter Controlling-Prozess: Die Rheinfall-Führungsorganisation überprüft im Rahmen eines strukturierten Controlling-Prozess zwischen der Rheinfall-Führungsorganisation und den Betreibern sowohl die Umsetzung der Destinationsstrategie Rheinfall wie auch die Umsetzung der Leistungsvereinbarungen mit den verschiedenen Leistungserbringern. Dazu ist ein massgeschneidertes, pragmatisches Kennzahlensystem zu entwickeln.

Stellenwert der unternehmerischen Führungsinstrumente und Würdigung: Die aufgezeigten unternehmerischen Führungsinstrumente geben der zu schaffenden Rheinfall-Führungsorganisation die notwendigen Hebel in die Hand, um auf Basis der Eignervorgaben die Rheinfallentwicklung entsprechend zu gestalten.

4.3.6 Mehrwerte dieses Führungs- und Organisationsmodells

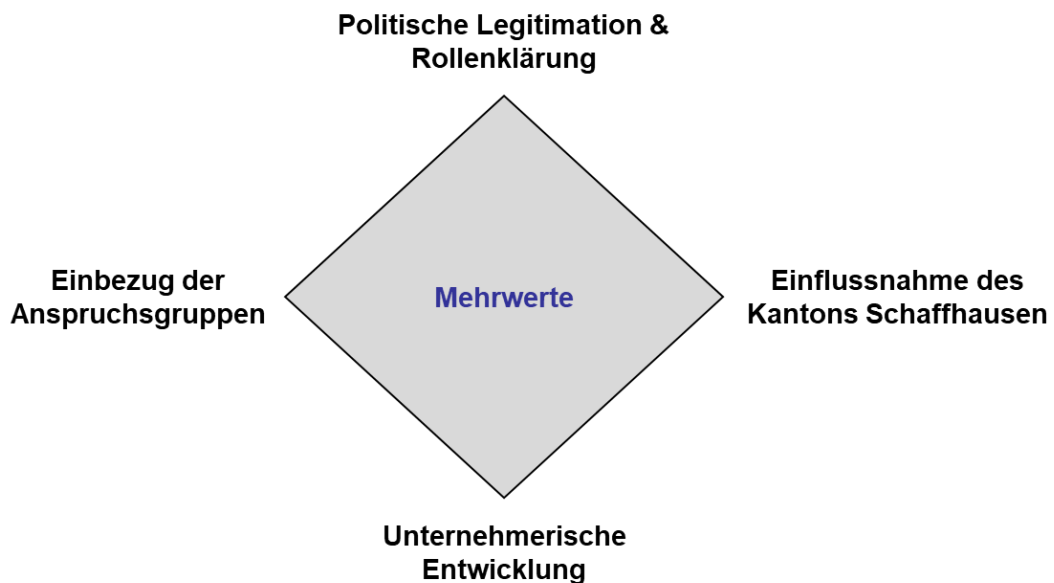


Abb. 5: Darstellung der Mehrwerte

Die **politische Legitimation** wird geschaffen und es wird ein klarer Auftrag an die Rheinfall-Führungsorganisation erteilt. Die klare Definition der Rolle, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der politischen Ebene ermöglicht es, einen klaren Auftrag für die Entwicklung des Rheinfalls zu formulieren, diesen mit den geeigneten Führungsinstrumenten zu konkretisieren und die Umsetzung im Rahmen eines strukturierten Aufsichtsprozesses zu überprüfen.

Die **Einflussnahme des Kantons Schaffhausen** wird durch verschiedene Führungsinstrumente gewährleistet. Die politischen Führungsinstrumente wie die Eignerstrategie und die Leistungsvereinbarung mit der Rheinfall-Führungsorganisation ermöglichen es den politischen Instanzen auf der richtigen Ebene direkt und indirekt auf die künftige Rheinfall-Entwicklung Einfluss zu nehmen.

Eine **unternehmerische und marktorientierte** Entwicklung des Rheinfalls wird ermöglicht. Die Trennung der unternehmerischen von der politischen Ebene eröffnet zusätzliche unternehmerische Handlungsspielräume im Rahmen der politischen Vorgaben. Somit könnte das Potenzial weiterer mit einem solchen Attraktionspunkt verbundener Effekte, u.a. Netzwerk- und Kompetenzeffekte, aber auch bezüglich Kundenwerte, besser ausgeschöpft werden.

Die Berücksichtigung der Interessen **verschiedener Anspruchsgruppen** ist gegeben. Über den politischen Prozess der Willensbildung fließen die Anliegen des Gemeinwesens in Form

von übergeordneten Vorgaben in den Entwicklungsprozess am Rheinfall ein. Die direkte Integration von zusätzlichen Anspruchsgruppen ist auf der unternehmerischen Ebene möglich.

4.4 Warum ist dieses Vorgehen geeignet, um die Rheinfall-Entwicklung entscheidend voranzubringen?

Das vorliegende Lösungsmodell setzt bei den ursächlichen Gründen für die Blockade in der Rheinfall-Entwicklung an und schafft damit die entscheidenden Voraussetzungen für die langfristigen Investitionen in die Liegenschaften, Infrastrukturen und in das Gästelerlebnis:

Wirksames Führungs- und Organisationsmodell: Durch das aufgezeigte Führungs- und Organisationsmodell werden diverse Entwicklungshindernisse im System Rheinfall behoben, das Prinzip der Good Governance umgesetzt, der politische Einfluss des Kantons Schaffhausen sichergestellt sowie eine unternehmerische Entwicklungsperspektive aufgezeigt.

Gemeinsame Perspektive durch eine Destinationsstrategie Rheinfall: Das gemeinsame Grundverständnis zur Rheinfall-Entwicklung und die Destinationsstrategie Rheinfall geben vor, in welche Richtung die zukünftige Entwicklung des Rheinfalls gehen soll, und zeigen den Weg dahin anhand von klar definierten Handlungsfeldern und Massnahmen auf.

5. Weitere Umsetzung

Mit der per Ende 2023 abgeschlossenen Konzept-Phase liegen jetzt die aufgezeigten Eckwerte des Führungs- und Organisationsmodells sowie ein gemeinsames Grundverständnis zur künftigen Rheinfall-Entwicklung vor. Der Grundsatz-Beschluss im Regierungsrat und die vorliegende Orientierungsvorlage bilden den Abschluss dieser Konzeptphase und den Übergang in die Realisierungsphase, welche von 2024 bis 2026 geplant ist.

Per 1. Januar 2027 sollen dann alle erforderlichen Modell-Voraussetzungen vorliegen, sodass das neue Führungs- und Organisationsmodell per 1. Januar 2027 vollumfänglich in Betrieb ist. Gleichwohl sollen bis 2027 erste inhaltliche und infrastrukturelle Massnahmen angegangen werden.



Abb. 6: Aktueller Stand und weitere Arbeiten

5.1 Beauftragung einer Projektorganisation mit der Umsetzung des aufgezeigten Führungs- und Organisationsmodells von 2024–2026

Der Regierungsrat hat am 27. Oktober 2023 eine Projektorganisation mit der Umsetzung des aufgezeigten Lösungsmodells beauftragt. Dem Projektteam gehören Vertretungen des Volkswirtschafts- und Baudepartements des Kanton Schaffhausen, von Schaffhauserland Tourismus, der Regional- und Standortförderung Schaffhausen und der Gemeinde Neuhausen am Rheinfall an. Sie wird unterstützt von der Firma Daniel Fischer und Partner. Im Rahmen der Projektarbeiten ist die punktuelle und massgeschneiderte Integration von weiteren Partnern und Anspruchsgruppen vorgesehen. Die enge und intensive Partnereinbindung vor Ort ist damit sichergestellt.

Die **Umsetzungsarbeiten** erfolgen etappiert über die Jahre 2024 bis 2026 mit dem Ziel, dass das neue Führungs- und Organisationsmodell ab 1. Januar 2027 vollständig funktionsfähig ist. Basis für die etappenweise Umsetzung ist die vorangehend aufgezeigte Handlungsagenda für die Rheinfall-Entwicklung von 2024 bis 2026.

5.2 Geplante Arbeiten im Jahr 2024

Im Jahr 2024 werden die Arbeiten in folgenden fünf Handlungsfeldern vorangetrieben:



Abb. 7: Überblick über die fünf Handlungsfelder

5.2.1 Vertiefung der Destinationsstrategie Rheinfall

Auf Basis der bereits vorliegenden Eckwerte soll im 2024 die Destinationsstrategie Rheinfall entwickelt, vertieft und mit einer konkreten Umsetzungsagenda hinterlegt werden. Dies ist die

unabdingbare Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Handlungsfelder Erlebnisbausteine (Angebote) sowie Immobilien / Infrastruktur.

5.2.2 *Aufbau des neuen Führungs- und Organisationsmodells*

Im 2024 sollen in einem ersten Schritt die aufgezeigten politischen und unternehmerischen Führungsinstrumente entwickelt werden. Unter anderem soll eine Eignerstrategie des Kantons Schaffhausen entwickelt werden, welche die Vorgaben, Rahmenbedingungen und Leitplanken seitens des Regierungsrates an die künftige Rheinflall-Entwicklung festhält.

5.2.3 *Entwicklungsagenda Liegenschaften und Infrastrukturen*

Auf der Grundlage der Destinationsstrategie Rheinflall soll anschliessend der Handlungsbedarf betreffend die Liegenschaften und Infrastrukturen herausgearbeitet und eine Entwicklungsagenda für diesen Bereich etabliert werden. Aktuell ist davon auszugehen, dass für die Instandhaltungs- und Entwicklungsarbeiten an den Liegenschaften und den Infrastrukturanlagen am Rheinflall Investitionsbeträge von rund 50 Mio. Franken benötigt werden.

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass sich – abgesehen von der Fischzuchtanstalt und den Toilettenanlagen – sämtliche Liegenschaften im Finanzvermögen (also Vermögenswerte, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung veräussert werden können) befinden. Gemäss Finanzhaushaltsgesetz (FHG) vom 20. Februar 2017 (SHR 611.100) ist das Baudepartement zuständig für die Anlage des Immobilienbestandes (Art. 42 Abs. 1 lit. h FHG).

5.2.4 *Erlebnisbausteine konzeptionell weiterentwickeln*

Die aktuellen Verträge mit der Rheinflall Betriebs AG betreffend den Betrieb der Schifffahrts- und Gastronomieangebote laufen per Ende 2024 aus. Dieser Umstand ergibt für den Kanton Schaffhausen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten. Im Jahr 2024 gilt es deshalb, die zukünftige Lösung im Bereich der Schifffahrts- und Gastronomieangebote zu entwerfen. Gesucht wird dabei ein starker Partner, welcher ein längerfristiges Engagement anstrebt und eigene Destinationsentwicklungs-Kompetenzen einbringt. Mit Blick auf die in den nächsten Jahren anstehenden Liegenschaftsentwicklungen und -sanierungen ist davon auszugehen, dass es für die Jahre 2024 und 2025 auch entsprechende Zwischenlösungen braucht.

5.3 Ausblick auf die Jahre 2025 und 2026

In den Jahren 2025 und 2026 konzentrieren sich die Projektarbeiten primär auf den finalen Aufbau des Führungs- und Organisationsmodells, die Umsetzung erster strategischer und infrastruktureller Projekte sowie die Sicherstellung des politischen Prozesses und die Integration der Anspruchsgruppen. Das geplante Vorgehen zielt darauf ab, dass das neue Modell per 1. Januar 2027 vollständig in Betrieb und ein Entwicklungsmodus am Rheinflall sichergestellt ist sowie die Projektorganisation abgelöst wird.

Bis Ende 2026 sollen folgende Meilensteine in der aufgezeigten Rheinflall-Entwicklung erreicht sein:

- Das Führungs- und Organisationsmodell ist aufgebaut und vollständig einsatzbereit;
- Die Destinationsstrategie Rheinflall liegt vor und erste Massnahmen sind umgesetzt;
- Eine Agenda zur Liegenschaftsentwicklung liegt vor und erste Projekte befinden sich in der Planungs- und Umsetzungsphase;
- Gemeinsam mit (neuen) starken Betreibern sind die Erlebnisbausteine Schifffahrt und Gastronomie konzeptionell weiterentwickelt und erste Massnahmen umgesetzt.

5.4 Aktuelle politische Vorstösse

In eine ähnliche Richtung wie diese Vorlage zielt auf kantonaler Ebene das kürzlich eingereichte Postulat 2023/19 «Rheinflall endlich und gesamtheitlich aufwerten» der Kantonsräte Daniel Preisig, Patrick Portmann, Tim Bucher, Michael Mundt, Isabelle Lüthi und Sahana Elaiyathamby. Auf kommunaler Ebene (Neuhausen am Rheinflall) ist auf das Postulat von Ernst Schläpfer 2023.05 «Laufengasse» hinzuweisen, das auf den schlechten Zustand der Laufengasse aufmerksam macht.

6. Fazit

Zur Umsetzung verschiedener infrastruktureller und betrieblicher Massnahmen zum wirtschaftlich nachhaltigen Betrieb des Rheinflalls besteht die Notwendigkeit, längerfristige Perspektiven für diese Top-Destination zu entwickeln, auch vor dem Hintergrund der weiteren touristischen Leuchttürme im Kanton (Stein am Rhein, Stadt Schaffhausen, Rheinschifffahrt, Landschaft-Genuss-Wein). Auch für den Kanton Zürich könnte aufgrund der angedachten Investitionen in die Infrastruktur am Schloss Laufen das Aufzeigen von gemeinsamen Perspektiven am Rheinflall von Bedeutung sein. Deshalb wird auch künftig eine enge Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich angestrebt. Die langfristige Zielsetzung besteht im Wesentlichen aus einer Steigerung der Wertschöpfung (mehr Einnahmen pro Besucher und Zeiteinheit) sowie einer Glättung der Saisonalität durch eine Stärkung der Nachfrage insbesondere im Winter. Ein Wachstum der bereits jetzt hohen Besucherzahlen im Sommer wird dagegen nicht ange-

strebt. Angestrebt wird eine qualitative Verbesserung infrastruktureller Gegebenheiten und bedürfnisgerechter Dienstleistungen, idealerweise kantonsübergreifend. Hierbei besteht jedoch die Herausforderung, dass die Ausgangslagen beidseitig des Rheinflufs unterschiedlich sind.

Der Kanton Schaffhausen muss inskünftig eine starke Führungsrolle übernehmen. Der Entwicklung der Destination Rheinfluf soll eine übergreifende Destinationsstrategie zu Grunde gelegt werden. Die Immobilien sollen entsprechend der Strategie wertstiftend in Stand gesetzt, die Gesamtbewirtschaftung sowie einzelne touristische Angebote anhand der strategischen Anforderungen vergeben und das Angebotsportfolio laufend optimiert werden. Die Kosten für die Sanierungen sämtlicher Gebäude betragen geschätzt rund 50 Mio. Franken.

Diese Initiative verspricht neue Perspektiven für den Rheinfluf als Aushängeschild der Region und stellt einen bedeutenden Schritt in Richtung nachhaltiger touristischer Entwicklung dar.

*Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren*

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen beantragen wir Ihnen, die Orientierungsvorlage Strategie Rheinfluf vom 19. Dezember 2023 zur Kenntnis zu nehmen.

Schaffhausen, 19. Dezember 2023

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Dino Tamagni

Der Staatsschreiber:

Dr. Stefan Bilger

Anhang: Volkswirtschaftliche Studie über die «Wirtschaftliche Bedeutung und die zukünftige Entwicklung des Rheinflufs» bei Prof. Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen (HSG)



Wirtschaftliche Bedeutung und zukünftige Entwicklung des Rheinfalls

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, 21. Mai 2021

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 0 | Management Summary..... | 4 |
| 1 | Einleitung..... | 5 |
| 2 | Wirkungsmodell..... | 6 |
| 2.1 | Generelle Situation..... | 6 |
| 2.2 | Mengengerüst..... | 7 |
| 2.2.1 | Besucherzahlen..... | 7 |
| 2.2.2 | Besucherstruktur..... | 8 |
| 2.2.3 | Ausgaben am Rheinflall..... | 8 |
| 2.2.4 | Wichtige Gästegruppen..... | 9 |
| 3 | Analyse der am Rheinflall generierten Effekte..... | 10 |
| 3.1 | Einleitung..... | 10 |
| 3.2 | Vorgehensweise, Methodik..... | 10 |
| 3.2.1 | Übersicht..... | 10 |
| 3.2.2 | Tangible Wirkungen..... | 10 |
| 3.2.3 | Intangible Wirkungen..... | 12 |
| 3.3 | Resultate..... | 13 |
| 3.3.1 | Finanzielle (tangible) Effekte..... | 13 |
| 3.3.2 | Überlegungen zu den intangiblen Effekten..... | 15 |
| 4 | Handlungsfelder und Empfehlungen..... | 18 |
| 4.1 | Einleitung..... | 18 |
| 4.2 | Instrumentelle Strategien zur Stärkung der Attraktionskraft..... | 18 |
| 4.2.1 | Einleitung..... | 18 |
| 4.2.2 | Anwendung auf den Rheinflall..... | 20 |
| 4.2.3 | Instrumenteller Strategieansatz zur Stärkung der Attraktionskraft..... | 20 |
| 4.3 | Organisation und Prozesse..... | 22 |
| 4.3.1 | Einleitung..... | 22 |
| 4.3.2 | Empfehlung (Modell)..... | 23 |
| 5 | Schlussbemerkungen: Weiteres Vorgehen..... | 25 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Leistungssystem «Rheinfall» | 6 |
| Abbildung 2: Perimeter der Untersuchung | 11 |
| Abbildung 3: Erfasste finanzielle Daten der Leistungsträger am Rheinfall..... | 11 |
| Abbildung 4: Zahlungsinzidenz am Rheinfall..... | 13 |
| Abbildung 5: Erwähnungen in Trip Advisor | 16 |
| Abbildung 6: Systemköpfe und Besucherströme am Rheinfall | 20 |
| Abbildung 7: Arbeitsschritte im Rahmen des SGDM (Übersicht)..... | 21 |
| Abbildung 8: Checkliste zur Ausgestaltung von Leistungssystemen | 21 |
| Abbildung 9: Beispiele unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit | 22 |
| Abbildung 10: Strukturoptionen für die Zusammenarbeit..... | 23 |
| Abbildung 11: Bedingungen zur Umsetzung einer fokalen Organisation «IG Rheinfall» mit Fonds als Finanzierungsinstrument..... | 24 |
| | |
| Tabelle 1: Grundlagen Besucherzahlschätzungen..... | 7 |
| Tabelle 2: Tagesausgaben nach Kategorien im Kanton Schaffhausen | 8 |
| Tabelle 3: Regionale Wertschöpfung* | 14 |
| Tabelle 4: Budget IG Rheinfall | 23 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| FIV | Fully Independent Visitor (unabhängiger Besucher); in Anlehnung an FIT (Fully Independent Tourist) |
| F&B | Food & Beverage |
| SGDM | St. Gallen Model for Destination Management |
| SVF | Strategische Besucherströme (Strategic Visitor Flows) |

0 Management Summary

Der auf der Grenze der Kantone Schaffhausen und Zürich liegende Rheinfall zählt mit insgesamt etwa 1.8 Mio. Besuchern zu den international bekanntesten und meistbesuchten Attraktionspunkten der Schweiz.

Verschiedene Dienstleistungsangebote mit einem Gesamtumsatz von knapp 27 Mio. CHF tragen zu dessen tangiblen wirtschaftlicher Inwertsetzung bei und generieren über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum eine regionale Wertschöpfung von insgesamt 13.7 Mio. CHF.

Darüber hinaus können eine Vielzahl nicht tangibler Effekte mit dem Rheinfall assoziiert werden, wobei Struktur-, Image- und Kundenwerteffekte zu den bedeutsamsten gehören. Sie leisten indirekt auch einen Beitrag zur Standortqualität der Region als Wohn-, Freizeit- und beschränkt auch als Arbeitsort bei.

Das Potential weiterer mit einem solchen Attraktionspunkt verbundener Effekte, u.a. Netzwerk- und Kompetenzeffekte, aber auch bzgl. Kundenwerte, werden derzeit noch nicht voll ausgeschöpft. Wir schlagen deshalb eine Reihe von Massnahmen zur Behebung dieser Unzulänglichkeiten vor.

Hierzu gehören die Identifikation und Analyse relevanter Besucherströme am Rheinfall und ein hierauf ausgerichtetes Leistungsdesign (Angebote) und der hierzu notwendigen Infra- und Suprastrukturen. Da der gemeinsame Mitteleinsatz für die Bewirtschaftung dieser Besucherströme auch finanziert werden muss, wird die Einrichtung eines gemeinsam bewirtschafteten Fonds angeregt. Dies wiederum bedingt eine stabile strategisch orientierte Trägerschaft, wie sie heute mit der IG Rheinfall bereits besteht. Die IG Rheinfall entscheidet deshalb über Mittelgenerierung und Mittelverwendung, mit der Möglichkeit eines Vetos seitens der kantonalen Regierungen.

Anerkennung

Der Autor dankt seinen Kollegen Dr. Roland Scherer und Daniel Zwicker-Schwarm für die inhaltliche Unterstützung.

1 Einleitung

Der auf der Grenze der Kantone Schaffhausen und Zürich liegende Rheinfall zählt zu den international wohl **bekanntesten touristischen Attraktionspunkten der Schweiz**. Verschiedene Institutionen und Unternehmen nutzen diesen natürlichen Attraktionspunkt unmittelbar kommerziell und betreiben auch die hierfür notwendigen Infrastrukturen (vgl. Kap. 2).

Nach der Umsetzung verschiedener infrastruktureller und betrieblicher Massnahmen zum wirtschaftlich nachhaltigen Betrieb des Rheinfalls besteht seitens des Kantons Schaffhausen das Bedürfnis, **längerfristige Perspektiven für diesen Top- Attraktionspunkt zu entwickeln**, auch vor dem Hintergrund der Existenz weiterer touristischer Attraktionspunkte im Kanton (Stein am Rhein, Schaffhausen, Blauburgunderland, etc.). Die **langfristige Zielsetzung** besteht im Wesentlichen aus einer **Steigerung der Wertschöpfung** (mehr Einnahmen pro Besucher und Zeiteinheit) sowie einer **Glättung der Saisonalität** durch eine Stärkung der Nachfrage im Winter; Ein Wachstum der bereits jetzt hohen Besucherzahlen im Sommer wird dagegen nicht angestrebt. Hierzu wird eine **qualitative Verbesserung infrastruktureller Gegebenheiten** und **bedürfnisgerechter Dienstleistungen**, idealerweise kantonsübergreifend, angestrebt. Hierbei besteht jedoch die Herausforderungen, dass die Ausgangslage beidseitig des Rheinfalls unterschiedlich ist (vgl. Kap. 2).

Dem IMP-HSG wurde deshalb der Auftrag erteilt, Im Rahmen eines wissenschaftlichen Projekts folgende **Fragestellungen** zu beantworten:

- (1) **Welches ist die (regional) wirtschaftliche Wirkung des Attraktionspunktes «Rheinfall»?**
-> analytisches Ziel als Grundlage für die Legitimation potentiell weiterer Schritte rund um die Entwicklung des Rheinfalls und Tourismus im Kanton.
- (2) **Mit welchen – insbesondere instrumentellen - Strategien kann die Attraktionskraft dieses Attraktionspunktes nachhaltig gesichert und allenfalls weiterentwickelt werden?**
-> konzeptionelles Ziel; Aufzeigen von Entwicklungsvektoren und Handlungsfeldern zur fortgesetzten Inwertsetzung des Rheinfalls.
Grundlage: Ergebnisse aus Fragestellung #1
- (3) **Welche Formen von Organisationen und Prozessen unterstützen die Sicherung der nachhaltigen Attraktivität?**
-> konzeptionelles Ziel; Aufzeigen von idealtypischen Organisationen und Prozessen für den gegebenen Kontext (Management eines zweistaatlichen natürlichen Attraktionspunktes).
Grundlage: Ergebnisse aus Fragestellungen #1 und #2.

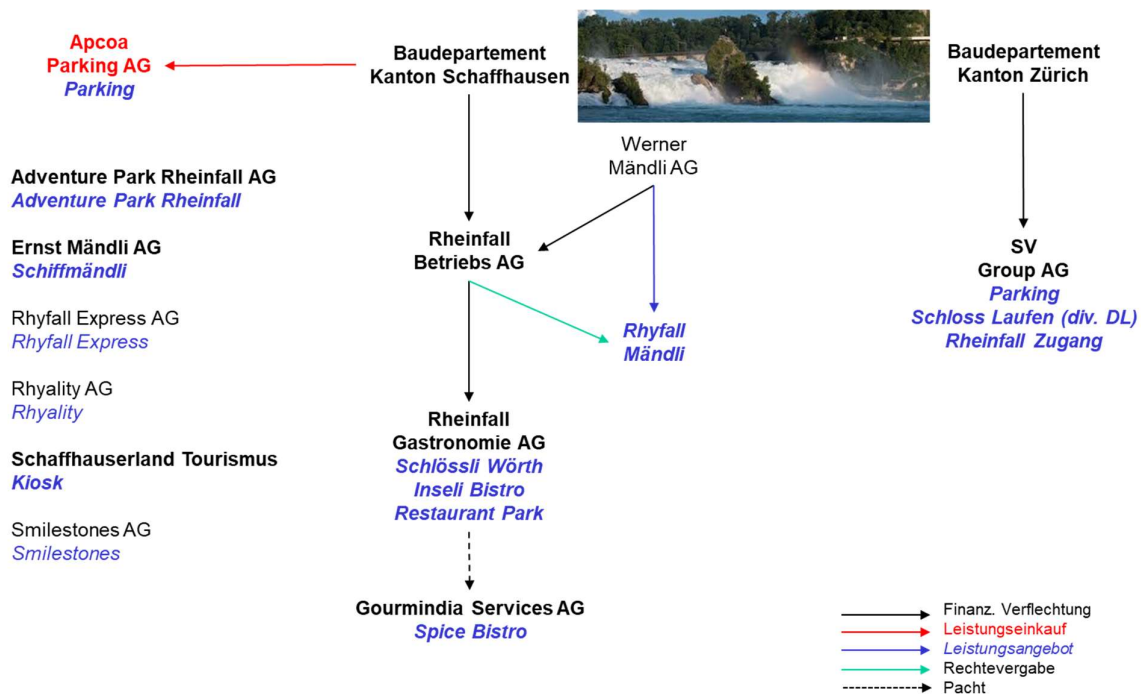
Im vorliegenden Papier berichten wir – entsprechend unserer Offerte – vorerst über die Resultate zur Fragestellung (1) und erste Ansätze/ Überlegungen zu den Fragestellungen (2) und (3).

2 Wirkungsmodell

2.1 Generelle Situation

Der Rheinfall ist ein **natürlicher** im Schweizer Vergleich sehr **nachfragestarker Attraktionspunkt** (vgl. Kap. 2.2) auf der Grenze zwischen zwei Kantonen (Schaffhausen und Zürich). Während aufgrund der **topographischen** und **eigentumsrechtlichen Bedingungen** auf der **Zürcher Seite** der **Zugang zum Rheinfall reguliert werden kann**, ist der Rheinfall bzw. der visuelle Zugang hierzu auf der **Schaffhauser Seite** ein **öffentliches Gut**. Infolgedessen kann auf der Zürcher Seite für den Zugang zum Rheinfall und dessen Sichtung ein **Preis** verlangt werden; dies ist auf der Schaffhauser Seite lediglich **stellvertretend** über **Parkgebühren** möglich. Gleichheit besteht auf beiden Seiten nur insofern, als der unmittelbare Zugang «in» den Rheinfall mit einem privaten und kostenpflichtigen Bootstransfer ermöglicht wird. Auf **beiden Seiten** bestehen darüber hinaus eine Reihe von an Attraktionspunkten dieser Art zu erwartenden **Infrastrukturen und Dienstleistungen** (insbesondere F&B und Shops, zum Teil in historischen Gebäuden wie im Schloss Wörth und Laufen). Darüber hinaus haben sich in den vergangenen Jahren eine Reihe von weiteren **Anbietern** zusätzlicher **Attraktionen** etabliert. Eine Übersicht über dieses Leistungssystem gibt Abbildung 1.

Abbildung 1: Leistungssystem «Rheinfall»



Quelle: Workshops mit der IG Rheinfall vom 01.12.2020 und 12.04.2021
fett: In Messung der tangiblen Effekte (Wertschöpfung)
 einbezogene Institutionen und Unternehmen; vgl. hierzu Kap. 3.2.

Verallgemeinernd lässt sich sagen, dass der Rheinfall aufgrund seiner Attraktionskraft eine **gewichtige natürliche Ressource** für Wert schöpfende Dienstleistungen und damit Geschäft darstellt. Deren Koordination erfolgt jedoch bislang primär über die IG Rheinfall. Deren Steuerungsmöglichkeiten sind jedoch beschränkt, was letztlich zu einer **wahrgenommenen Vereinzelung** dieser Dienstleistungen führt.

2.2 Mengengerüst

2.2.1 Besucherzahlen

Der Rheinfall verzeichnete 2019 gemäss Auskünften der Baudepartemente Schaffhausen und Zürich etwa **1'780 Tsd. Besucher** (930 Tsd. auf Schaffhauser; 850 Tsd. auf Zürcher Seite), mit einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von ca. 2h (Schaffhauser Seite; basierend auf den Parkingtickets). Die dahinterliegenden Überlegungen sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Grundlagen Besucherzahlschätzungen

| Rheinfall Schaffhauser Seite | Rheinfall Zürcher Seite |
|---|---|
| Basis: Mobilität Anreise <ul style="list-style-type: none"> • 190 Tsd. Autos mit einer durchschnittlichen Besetzungsdichte von 2.75 = 530 Tsd. Personen • 10 Tsd. Busse zu 30 Personen = 300 Tsd. Personen • Anreise mit OeV: = 80 – 120 Tsd. Personen | Basis: Eintrittstickets <ul style="list-style-type: none"> • Tickets Besucherzentrum = 631 Tsd. Personen • Tickets Automaten = 147 Tsd. Personen • Zuschlag (bspw. OeV) = 78 Tsd. Personen |

Quelle: Schätzungen der Baudepartemente der Kantone Schaffhausen und Zürich

Zum **Vergleich**: Andere Top-Attraktionen in der Schweiz wie etwa das Jungfrauoch oder die Rigi hatten 2019 1'100 Tsd. bzw. 970 Tsd. Besucher. In Bezug auf die Besucherzahlen ist der Rheinfall also nachweislich eine **Top-Attraktion** und wird im Wesentlichen nur von einzelnen Städten übertroffen.

2.2.2 Besucherstruktur

Über die Besucherstruktur liegen Informationen einer Studie von Rütter + Partner aus dem Jahr 2011 vor.¹ Diese sind infolge des zeitlichen Designs (Wochenende vom 06.-10. August 2010) und Grösse des Samples (2'200 Gästekontakte an 5 Standorten, d.h. 440 pro Standort) zurückhaltend zu interpretieren. Sie geben aber dennoch einen Eindruck über die Struktur der Besucher am Rheinflall.

Nachstehend die für die vorliegende Studie **relevantesten Erkenntnisse**:

- **Herkunft:** 5% der Besucher sind Einheimische, 27% kommen aus der übrigen Schweiz, 45% aus Deutschland, 15% aus dem übrigen Europa sowie 8% von ausserhalb Europas.
- **Transportmittel:** 69% reisen mit dem MIV, 11% mit dem Bus, 16% mit dem OeV und 5% mit unterschiedlichen Formen des Langsamverkehrs an.
- **Übernachtungsort:** 49% der Besucher übernachteten zu Hause (sind also Einheimische oder auf einem Tagesausflug), 11% im Kanton Schaffhausen und den unmittelbar an diesen Kanton angrenzenden Gemeinden und 41% ausserhalb dieses Perimeters.

Darüber hinaus ist feststellbar, dass von den Besuchern am Rheinflall 68% nur diesen – und keinen anderen Attraktionspunkt im Kanton Schaffhausen – besuchen. Der **Marktanteil des Rheinflalls** bei den **Tagesgästen** im Kanton Schaffhausen ist darüber hinaus mit 88% vergleichsweise hoch.

2.2.3 Ausgaben am Rheinflall

Über die Rheinflall-spezifischen Ausgaben aus Gästeperspektive gibt es bislang keine Informationen. Dagegen sind die Tagesausgaben im Kanton Schaffhausen bekannt; sie bewegen sich ungefähr im schweizerischen Mittel (vgl. Tabelle 2) und betragen ca. 42 CHF.

Tabelle 2: Tagesausgaben nach Kategorien im Kanton Schaffhausen

| Kategorien | Tagesausgaben in CHF |
|-------------------------|----------------------|
| Durchschnitt alle Gäste | 53 |
| Tagesgäste | 42 |
| Übernachtende Gäste | 136 |

Quelle: Rütter+Partner (2011, 52)

¹ Früher erhobene Zahlen zu Besuchern und Besucherstruktur (Infraconsult, 2007) werden aufgrund des Alters der Datengrundlage (1999) nicht berücksichtigt.

2.2.4 Wichtige Gästegruppen

Im Workshop I mit der IG Rheinfall vom 01. Dezember 2020 wurde, ergänzend zur vorangehenden Strukturierung, eine Reihe wichtiger Gästegruppen identifiziert. Diese sind:

- Individualbesucher und Kleinstgruppen (= 1 Auto oder Minibus) in einem Freizeitkontext (inkl. internationale FIT), entlang folgender Dimensionierung:
 - Perimeter: Einheimische vs. Nicht-Einheimische
 - Tourismus: Touristische Besucher vs. nicht-touristische Besucher
 - Herkunft: Schweiz vs. grenznaher Raum vs. weiteres Gebiet
 - Sozialer Kontext: Familien vs. andere
 - Verkehrsmittel: MIV vs. LV vs. OeV vs. Reisebus
- Individualbesucher und Kleinstgruppen in einem geschäftlichen Kontext
- Gruppenbesucher, allenfalls getrennt nach national und international
 - International: Arranged Touring (bspw. Tour mit mehrfachen Stops in CH und Europa)
 - International und national: Hub-and-Spoke (bspw. Tagestrip ex Zürich)
 - National: Schulklassen
- MICE (private und öffentliche Events)

3 Analyse der am Rheinflall generierten Effekte

3.1 Einleitung

Das vorliegende Kapitel beinhaltet die **Analyse der am Rheinflall generierten tangiblen und intangiblen Effekte**. Wir schreiben hier bewusst AM und nicht DURCH den Rheinflall, da es aufgrund der speziellen Situation (Pandemie) nicht möglich und Gegenstand der vorliegenden Studie war, eine diesbezügliche Evidenz zu messen. Wir beschreiben nachstehend die Vorgehensweise und Methodik, gefolgt von den Resultaten.

3.2 Vorgehensweise, Methodik

3.2.1 Übersicht

Regionale Auswirkungen eines Attraktionspunktes wie des Rheinflalls können tangibel und intangibel sein. **Tangible Auswirkungen** beinhalten v.a. wirtschaftliche Domänen, so etwa (vgl. Farhauer & Kröll, 2014):

- direkte Auswirkungen der Ausgaben der direkt am Rheinflall ökonomisch aktiven Institutionen und deren Besucher;
- indirekte Auswirkungen der Vorleistungsbezüge in einem zu bestimmenden Perimeter;
- einkommensinduzierte Auswirkungen durch zusätzlich geschaffene Einkommen.

Intangible Wirkungen beinhalten dagegen insbesondere (vgl. Bieger, 2001)

- Struktureffekte (langfristige Angebotswirkungen)
- Kompetenz- und Netzwerkeffekte (insbesondere Wissenstransfer)
- Imageeffekte (Steigerung der Attraktivität und Bekanntheit einer Lokalität)
- Kundenwerteffekte (Werte für Kunden rund um den Besuch eines Attraktionspunkts).

3.2.2 Tangible Wirkungen

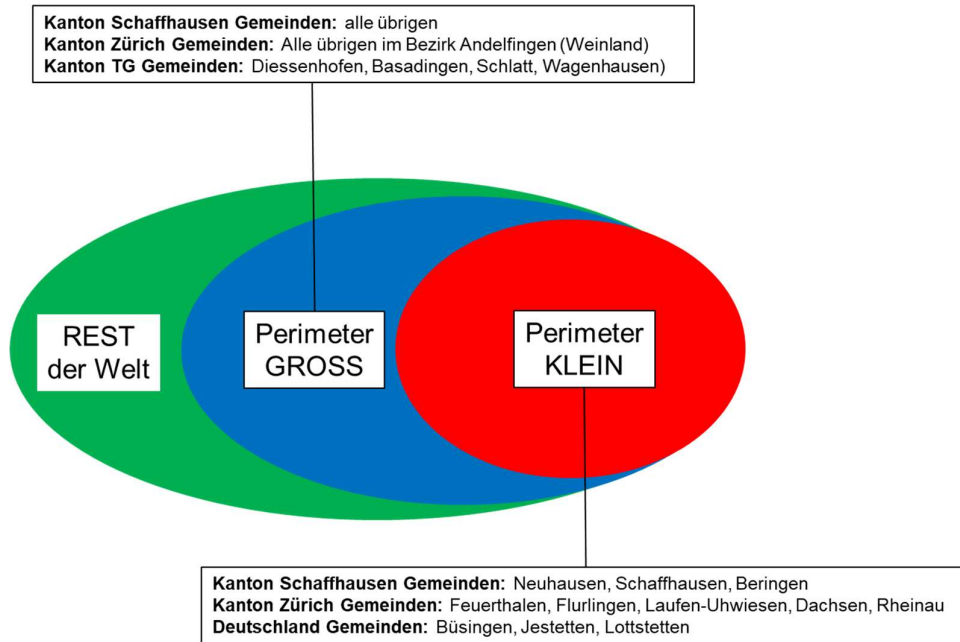
Während tangible wirtschaftliche Auswirkungen aufgrund einer klaren Nomenklatur messbar sind, sind es intangible weniger; diese lassen sich vor allem argumentativ herleiten oder auf der Grundlage von Wahrnehmungen teilweise auch messen.

Vor dem Hintergrund der obigen Strukturierung sowie der speziellen Situation, wie sie durch SARS-CoV-2 gegeben ist (bspw. konnten keine Befragungen zum Ausgabenverhalten von Besuchern durchgeführt werden), wurde für die **Messung der tangiblen Auswirkungen** folgender methodischer **Ansatz** gewählt:

- (1) **Analyse der am Rheinflall ausgelösten Zahlungsflüsse aus und in unterschiedliche Perimeter** auf Basis der Buchhaltungsdaten der grössten direkt am Rheinflall ökonomisch aktiven Institutionen (vgl. hierzu nochmals Abbildung 1) und damit Messung des Kaufkraftzuflusses und dessen räumliche Verteilungen auf Basis des Jahres 2019. Hierbei werden die Geldströme von ausserhalb eines eher eng gefassten Perimeters den Geldströmen vom Perimeter nach ausserhalb dieses Perimeters in Form von Vorleistungsbezügen und Einkommenszahlungen gegenübergestellt.

Die hierzu benötigten Daten wurden in Rahmen einer **Umfrage** bei den in Abbildung 1 fett markierten **Leistungsträgern** im **Zeitraum Januar – Februar 2020** gesammelt. Erfasst wurden hierbei, räumlich strukturiert gemäss Abbildung 2, eine Reihe verschiedener finanzieller Daten des Jahres 2019. Diese sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 2: Perimeter der Untersuchung



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Diskussionen in Workshop I vom 01.12.2020

Abbildung 3: Erfasste finanzielle Daten der Leistungsträger am Rheinflall

| Einnahmen | Ausgaben |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Parkgebühren (brutto) • Eintrittsgelder; Nutzungsgelder; Dienstleistungen (brutto) • Food (brutto) • Beverage (brutto) • Shop/ Kiosk/ mobile Verpflegungsstände (inkl. Non-Food) (brutto) • Öffentliche Beiträge (netto) • Übrige Erträge (brutto) • interne Verrechnungen • Betriebsfremder Erfolg • Finanzerfolg und Transfers an Besitzer | <ul style="list-style-type: none"> • Warenaufwand F&B • Warenaufwand Shop/ Kiosk (& Non-Food wo nicht eindeutig) • Übriger Warenaufwand • Löhne Verwaltungs- und Betriebspersonal • Arbeitgeber-Beiträge Personal • Übriger Personalaufwand • Mieten und Pachten; Verkaufskommissionen • Sach- und Dienstleistungsaufwand nicht aktiviert (inkl. Unterhalt und Ersatz) • Sachaufwand aktiviert (Investitionen) • Übriger Aufwand (IT, Verwaltung) • Interne Verrechnungen • Steuern |

Quelle: eigene Darstellung

(2) **Schätzung der regionalen Wertschöpfung** auf Basis von Regionalmultiplikatoren. Dabei werden die Vorleistungsbezüge und ausgelösten Einkommenseffekte in der Region mitberücksichtigt. Diese haben wiederum Umsätze innerhalb und ausserhalb der Region zur Folge. Mit Hilfe des Regionalmultiplikators können alle Ausgaberrunden abgebildet werden. Je nach Struktur der gewählten Region legen Frey & Häusel (1983) unterschiedliche Regionalmultiplikatoren fest. Für die Region Schaffhausen wurde der Multiplikator für mittelstädtische Agglomerationen von 1.43 gewählt. Dieser besagt, dass jeder hier umgesetzte Franken weitere 0.43 CHF an regionalen Umsätzen auslöst.

Die regionale Wertschöpfung gibt also **Auskunft über den am Rheinfall entstandenen regionalen Wertzuwachs**, wobei nur die Ausgabenseite betrachtet wird. Zur Abgrenzung der «Region» wurden im Rahmen eines Projektworkshops mit der IG Rheinfall vom 01. Dezember 2020 die **für die vorliegende Untersuchung gültigen Perimeter** bestimmt. Diese sind in Abbildung 2 dargestellt.

3.2.3 Intangible Wirkungen

Die **intangiblen Effekte** wurden dagegen – basierend auf der Literatur - **argumentativ hergeleitet** und im Rahmen eines Workshops mit der IG Rheinfall vom 12. April 2021 validiert.

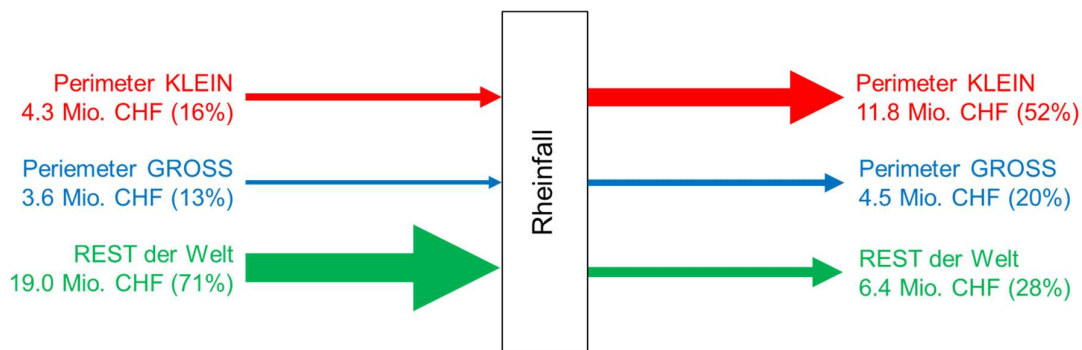
3.3 Resultate

3.3.1 Finanzielle (tangible) Effekte

3.3.1.1 Gesamtperspektive

Am Rheinfall steht ein **Gesamtumsatz** von insgesamt **26.8 Mio. CHF²** **Gesamtausgaben** von insgesamt **22.8 Mio. CHF³** gegenüber. Der grösste Teil dieses Gesamtumsatzes (19 Mio. CHF) stammt von Gästen aus dem Perimeter REST der Welt, wogegen der grösste Teil der Gesamtausgaben in den Perimeter KLEIN fliesst (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Zahlungsinzidenz am Rheinfall



Quelle: eigene Berechnungen

Wie oben und in Tabelle 3 aufgezeigt, tätigten die **Betriebe am Rheinfall im Wirtschaftsjahr 2019 Ausgaben im Perimeter KLEIN in Höhe von 11.8 Mio. CHF (Perimeter GROSS: 4.5 Mio. CHF)**; vgl. hierzu Zeile (1). Hieraus entsteht über Multiplikatoreffekte (vgl. hierzu nochmals Kap. 3.2.2) folgende Wertschöpfung:

- ² u.a. bestehend aus
- 11.5 Mio. CHF aus Parkgebühren, Eintritts- und Nutzungsgeldern
 - 8.0 Mio. CHF aus Food & Beverage
 - 6.4 Mio. CHF aus Shop/ Kiosk und aus mobilen Verpflegungsständen
- ³ u.a. bestehend aus
- 5.1 Mio. CHF Warenaufwand
 - 9.8 Mio. CHF Personalaufwand
 - 3.8 Mio. CHF Sach- und Dienstleistungsaufwand
 - 3.0 Mio. CHF Mieten und Pachten

- Aus den Ausgaben der Einrichtungen am Rheinflall im **Perimeter KLEIN** ergeben sich über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum **regionale Umsätze in Höhe von rund 16.9 Mio. CHF** und eine **Wertschöpfung von rund 9.4 Mio. CHF**.
- Aus den Ausgaben der Einrichtungen am Rheinflall im **Perimeter GROSS** ergeben sich über Zulieferverflechtungen und den ausgelösten Konsum **regionale Umsätze in Höhe von 6.4 Mio. CHF** und eine **Wertschöpfung von rund 4.3 Mio. CHF**.

Insgesamt entstehen in beiden Perimetern Umsätze in Höhe von 23.4 Mio. CHF und eine Wertschöpfung von 13.7 Mio. CHF.

Tabelle 3: Regionale Wertschöpfung*

| Zeile # | Einrichtungen Rheinflall | Perimeter KLEIN | Perimeter GROSS | Perimeter TOTAL |
|------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| (1) | Umsatz im Perimeter [Zeile (2) + (3)] | 11'842 | 4'500 | 16'342 |
| (2) | darunter Vorleistungen (VL) | 7'344 | 1'782 | 9'126 |
| (3) | darunter Löhne | 4'498 | 2'718 | 7'216 |
| (4) | VL Region – VL extern [Zeile (2) * 0.53] ¹ | 3'892 | 944 | 4'836 |
| (5) | Zwischensumme Wertschöpfung [Zeile (3) + (4)] | 8'390 | 3'662 | 12'052 |
| (6) | Ausgaben regional konsumrelevant [Zeile (3) * 0.54] ² | 2'429 | 1'468 | 3'897 |
| (7) | Induzierte Effekte [Zeile (6) * (1.43 - 1)] ³ | 1'044 | 631 | 1'675 |
| (8) | Summe Wertschöpfung [Zeile (5) + (7)] | 9'434 | 4'293 | 13'727 |
| (9) | <i>Nebenrechnung:</i> Gesamtumsätze in Region [Zeile (1) * 1.43] | 16'934 | 6'435 | 23'369 |

Bemerkungen:

* Beträge in Tausend CHF

¹ Abzug (47%) für Vorleistungen von ausserhalb. Anteil Vorleistungen am Umsatz über alle Branchen (53%); eigene Berechnungen nach: Bundesamt für Statistik (BFS) (2020): Produktionskonto nach Branchen, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Tabelle je-d-04.02.03.01.

² Konsumrelevanter Anteil (54%) an Bruttolöhnen. Anteil Konsumausgaben am Erwerbseinkommen (unter 65 Jahre); eigene Berechnungen nach Bundesamt für Statistik (BFS) (2020): Haushaltsbudgeterhebung 2015-2017 (T20.02.01.00.01)

³ Regionalmultiplikator für mittelständische Agglomerationen (1.43); gemäss Frey & Häusel (1983).

Quelle: *eigene Berechnungen*

3.3.1.2 Perspektive pro Besucher

Pro Besucher (zu deren Zahl vgl. Kap. 2.2.1) am Rheinflall werden **durchschnittlich 15 CHF** ausgegeben. Welche weiteren Beträge diese Besucher ausserhalb des Rheinflalls noch ausgegeben haben, lässt sich aufgrund der Datenlage nicht sagen. Bekannt ist lediglich, dass ein **Tagesgast im Kanton Schaffhausen durchschnittlich 42 CHF** ausgibt (vgl. nochmals Tabelle 2). Diese Differenz lässt sich mit folgenden **hypothetischen Überlegungen** einordnen:

- **Der Besuch am Rheinfall treibt Zusatzumsätze und -wertschöpfung ausserhalb des Rheinfalls.** Ein Besuch am Rheinfall «zwingt» niemanden, die dort verfügbaren Angebote (bspw. F&B, Kiosk, Aktivitäten) zu nutzen. Nachdem 68% der Gäste am Rheinfall am Besuchstag alleinig den Rheinfall besuchen (vgl. Kap. 2.2.2) entstehen potenziell wesentliche durch den Besuch am Rheinfall induzierte Umsätze und damit auch Wertschöpfung ausserhalb des Rheinfalls.⁴
- **Der Besuch am Rheinfall findet im Rahmen eines «Transitaufenthalts» statt.** Die Gästestruktur (vgl. Kap. 2.2.2 und 2.2.4) lässt vermuten, dass eine unbestimmte Zahl von Aufenthalten am Rheinfall im Rahmen von Unterbrechungen weiter gehender Reisen erfolgt. Damit verteilen sich die Tagesausgaben auf mehrere Vorfälle und Orte, was den Anteil am Rheinfall naturgemäss verringert.

Um eine vertiefte Einsicht in die Kausalitäten der am und ausserhalb des Rheinfalls getätigten Ausgaben zu erhalten, sind weitere Abklärungen notwendig.

3.3.2 Überlegungen zu den intangiblen Effekten

Neben den tangiblen ökonomischen Effekten kann davon ausgegangen werden, dass vom Rheinfall potenziell auch eine Reihe nicht tangibler Effekte ausgehen.

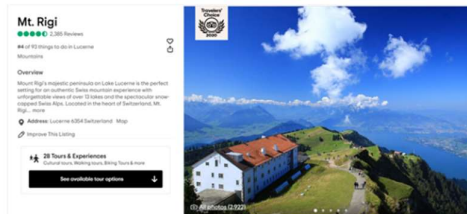
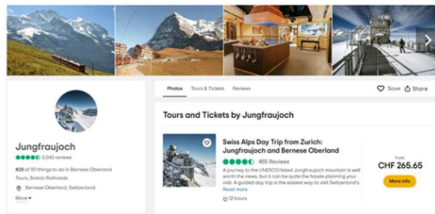
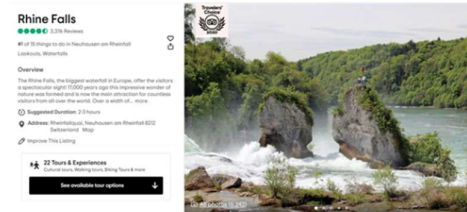
- **Netzwerkeffekte** sind positiv-katalytische Effekte hinsichtlich von Gesamtzusammenhängen. Diese bestehen am Rheinfall eher **zufällig**, als unterschiedlichen Besuchern an unterschiedlichen Point of Sales eine Vielfalt ähnlicher Infrastrukturen, Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Deren **minimale institutionelle Steuerung** findet auf Basis der Zusammenarbeit im Rahmen der **IG Rheinfall** statt. Das Potential zur Hebung weiterer Netzwerkeffekten liegt vor allem in der **strategischen Steuerung der zukünftigen Infrastruktur- und Dienstleistungskonfigurationen**, wobei hierzu unterschiedliche **Geltungsbereiche** denkbar sind (bspw. Besucherströme aus einer Nachfrageperspektive oder Leistungssysteme aus einer Angebotsperspektive).
- **Kompetenzeffekte** sind Signal- und Musterwirkungen in unterschiedlichen Bereichen. Solche könn(t)en sich insbesondere aus der **professionellen interkantonalen Zusammenarbeit** in der Bewirtschaftung des meistbesuchten nicht-städtischen Attraktionspunktes in der Schweiz ergeben. Sprich: Diese Effekte ergeben sich als **Resultat von Netzwerkeffekten** und deren Geltungsbereichen. Auch diesbezüglich leistet die IG Rheinfall bereits einen Beitrag, wobei dieser sicher noch ausbaubar ist (vgl. oben).
- **Struktureffekte** ergeben sich insbesondere auf Basis und durch **Investitionen in und bestehende Infrastrukturen**. Solche bestehen am Rheinfall in der mehrfachen Hinsicht, vor allem durch das Schloss Laufen, das Schlössli Wörth, die Spazier- und Zugangswege, den Rheinübergang (Bahn und Fussgänger), die Haltestellen im Schienenverkehr oder auch die Schiffsanlegestellen. Investitionen zur **Steigerung der Aufenthaltsqualität** (bspw. Schloss Laufen; vgl. Besucherströme) oder zur Erhöhung der Produktivität könnten diesen Effekt über Zeit noch verbessern.
- **Image-Effekte** sind Effekte auf die generelle Wahrnehmung eines Objekts oder Subjekts. Der Rheinfall ist zunächst einmal der **meist-besuchte nicht städtische Attraktionspunkt der Schweiz** (vgl. Kap. 2.2.1). Dies trägt ihm in Reviews in den

⁴ In der Tat könnte die durch den Besuch am Rheinfall begründete Wertschöpfung zwei- bis dreimal so hoch ausfallen als hier berechnet.

sozialen Medien eine gute Positionierung ein (vgl. Abbildung 5). In **traditionellen Medien** findet man zum Begriff «Rheinfall» und «Rhine Fall» insgesamt 8'360 bzw. 14 Einträge (Google News vom 30.03.2021)⁵. Die Region Schaffhausen ist damit mit einem guten Bild auf der (touristischen) Landkarte, weshalb von einem minimalen positiven Imagetransfer auf Unternehmen und Haushalte in der Region ausgegangen werden kann.

Abbildung 5: Erwähnungen in Trip Advisor

- Switzerland: 2'348'711 Reviews
- Lucerne: 127'458 Reviews
- Chapel Bridge: 6'336 Reviews
- Lake Lucerne: 5'148 Reviews
- **Rhine Falls: 3'376 Reviews**
- Jungfrau Joch: 3'042 Reviews
- Mount Rigi: 2'385 Reviews



Quelle: eigene Recherchen in Trip Advisor vom 30.03.2021

- **Kundenwerteffekte** entstehen auf Basis abgeleiteter Werte rund um den Besuch eines Attraktionspunktes. Am Rheinfall liegt am ehesten eine **Kombination aus epistemischen sowie emotionalen und sozialen Werten** vor. Emotional und sozial dahingehend, dass Gäste -oft zusammen mit anderen – ein **prachtvolles Naturschauspiel** und hierfür komplementäre **Dienstleistungen** erleben und geniessen können (bspw. auch als Etappenort). Bei vielen vor allem nicht-einheimischen Gästen sei auch die Möglichkeit zur **Selbst-Performativität** und **Signalling** auf sozialen Medien erwähnt (Emotionen rund um «been there, done that»; Rheinfall als Element auf den «Bucket Lists» dieser Welt). Erwähnt sei auch die **epistemische Wertigkeit** des Rheinfalls, an welchem Gäste verschiedenes rund um **Geologie** und **Wasserhaushalt** lernen können. Im Sinne einer kontinuierlichen **Verbesserung der Aufenthaltsqualität** können in Zukunft auch diese Effekte noch erhöht werden und eröffnen auch Möglichkeiten zu **zusätzlichen Einnahmen**.

⁵ Zum Vergleich: Der Begriff «IWC Schaffhausen» hat zum gleichen Zeitpunkt 12'600 Erwähnungen in News-Einträgen; «IWC» allein gut 158 Tsd.

Die obigen Effekte leisten in unterschiedlicher Ausprägung letztlich einen Beitrag zur **Standortqualität der Region als Wohn-, Freizeit- und Arbeitsort**. Zur Verstärkung der tangiblen und insbesondere auch der intangiblen Effekte schlagen wir deshalb in der Folge eine Reihe von Handlungsfeldern vor (vgl. Kap. 4).

4 Handlungsfelder und Empfehlungen

4.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel diskutieren wir – vor dem Hintergrund der zuvor getätigten Resultate der Analyse - **erste mögliche Handlungsfelder** in Bezug auf **Fragestellung 2** (Mit welchen – insbesondere instrumentellen - Strategien kann die Attraktionskraft dieses Attraktionspunktes nachhaltig gesichert und allenfalls weiterentwickelt werden?) **und Fragestellung 3** (Welche Formen von Organisationen und Prozessen unterstützen die Sicherung der nachhaltigen Attraktivität?). Es sei an dieser Stelle klar hervorgehoben, dass es sich hierbei erst um **erste Gedanken oder Vorschläge** handelt, welche im Zuge weiterer Arbeiten vertieft werden sollen/ können.

4.2 Instrumentelle Strategien zur Stärkung der Attraktionskraft

4.2.1 Einleitung

«Attraktionskraft» ist nicht etwas generell Gegebenes, sondern findet ihren Ausdruck im Wunsch oder der **Bereitschaft von Individuen**, einen Punkt aufzusuchen und **hierfür auch Ressourcen** (Überwindung von Distanz, Aufbringen von Zeit und Geld, usw.) **einzusetzen**. Sie werden quasi von ihm «angezogen» (Bieger & Laesser, 2003). Attraktivität/ Attraktionskraft wird also definiert aus der **Perspektive der Besucher**.

Hinter diesem Ansatz steht ursprünglich ein **physikalisches⁶ und abgeleitetes geographisches Gravitationsmodell**: Sofern ein Punkt «Masse» besitzt («Attraktivität» ist letztlich die Stellvertretergrösse für Masse), wirkt dieser Massenpunkt auf jeden anderen mit einer anziehenden Gravitationskraft ein. Dieser Gravitationskraft steht jedoch ein durch vorhin erwähnte Ressourcen konstituierter Raumwiderstand entgegen (Laesser, 1996); das Ausmass der Gravitationskraft wird hierbei durch eben diesen Raumwiderstand⁷ – diskontiert. Wenn dieser Raumwiderstand grösser ist als die Gravitationskraft des Punktes – beides aus Perspektive und am Herkunftsort der potenziellen Besucher – findet von dieser Person kein Besuch statt.

Wenn man also instrumentelle Strategien zur Stärkung der Attraktionskraft thematisieren möchte, sind folgende **drei Fragen** zu beantworten:

- (1) Welche **Attraktionspunkte** haben
- (2) für welche potenzielle **Besucher** welche **Gravitationskraft** und
- (3) wie stark wird diese Gravitationskraft durch den **Raumwiderstand** diskontiert

Es müssen also neben dem Rheinflall

- (1) die relevanten **bestehenden** und insbesondere **zukünftig mögliche Attraktionspunkte** rund um den Rheinflall
- (2) deren mögliche **Besucher** und
- (3) unter Berücksichtigung und (1) und (2) die entsprechend **singulären Reichweiten**

⁶ vgl. Newtons Gravitationsgesetz.

⁷ Ein sehr gutes Mass für Raumwiderstand bietet bspw. der Transportkosten- oder Reisekostenansatz, welcher Distanz-, Zeit- und finanzielle Aufwendungen für den Besuch eines Attraktionspunktes in idealer Weise kombiniert.

bestimmt oder auch verargumentiert werden.

Aus einer **Destinationssicht** muss man sich letztlich folgende zwei Fragen stellen:

- **Frage 1: Systemköpfe und Besucherströme:**
 - Welche **gegenwärtigen** und allenfalls **zukünftigen Systemköpfe**,
 - welche wiederum mit unterschiedlichen bestehenden und potentiell zukünftigen **Besucherströmen** Geschäft generieren (weil sie eine Attraktionskraft ausüben),
 - gibt es rund um den Rheinfluss und
 - welche Dienstleistungen und Dienstleistungsbündel sowie
 - dazugehörige Infra- und Suprastrukturensind hierzu notwendig?
- **Frage 2: Leistungskombination und -erweiterungen:**
 - Wie werden **Leistungen** dieser Systemköpfe **besuchergerecht** kombiniert
 - und allenfalls mit **Zusatzleistungen** und angereichert?

Exkurs: Systemköpfe und Besucherströme

Ein **Systemkopf** «treibt» angebots- und nachfragebezogene Prozesse im Zielraum. Er ist der Hauptattraktor, der Gravitation ausbreitet und damit Besucher anzieht, egal zu welchem Zweck und aus welchen Gründen. Der Systemkopf ist also der Leader (im Sinne von «Daseinsberechtigung») eines angebotsseitigen Netzwerkes, von dessen Existenz und Erfolg möglicherweise auch andere Anbieter dieses Netzwerkes abhängen. Oder anders ausgedrückt: Würden wir den Systemkopf aus dem Netzwerk herausnehmen, würde das gesamte Netzwerk und damit der Besucherstrom schlagartig zusammenbrechen.

Ein **Besucherstrom** ist das beobachtbare und geographisch verortbare Muster von aggregierten Besucherwanderungen⁸ innerhalb von Raum und Zeit. Jeden Besucherstrom grenzt man idealerweise anhand einer Reihe von Fragen ab):

- WER sind die Gäste?
- WARUM kommen sie? Was motiviert sie? Was treibt sie an?
- WAS tun sie?
- WOHER kommen sie? Wo bleiben sie?
- WOHIN gehen sie weiter?
- WANN geschieht das? Wann treten sie in Erscheinung?
- WO steht dieser Besucherstrom im Lebenszyklus?

Quelle: Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger (2015)

⁸ In der Tat kann/ bzw. soll man Besucherströme auf Karten zeichnen.

4.2.2 Anwendung auf den Rheinfall

Gestützt auf obige Überlegungen und vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.2.4 identifizierten Besuchergruppen und -struktur lassen sich am Rheinfall eine Reihe von Systemköpfen und dazugehörige vorrangige Besucherströme identifizieren (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Systemköpfe und Besucherströme am Rheinfall

| Systemkopf | für folgende (vereinfachte) Besucherströme (tentativ) |
|-----------------------------|--|
| Rheinfall (Naturschauspiel) | <ul style="list-style-type: none"> • Sightseeing Rheinfall nicht-einheimischer FIV <ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen eines zweckgebundenen Besuchs - Im Transit durch Route gegeben • Sightseeing Rheinfall nicht einheimischer Gruppen <ul style="list-style-type: none"> - Arranged Touring (international), Kombination aus zweckgebundenem Besuch und Transit - Tagesreisen (Hub-and-Spoke) aus einer nahe gelegenen Metropolitanregion |
| Schloss Laufen | <ul style="list-style-type: none"> • Einheimische und nicht-einheimische FIV zum Essen und Trinken • Private und öffentliche Anlässe einheimischer und nicht-einheimischer Gäste |
| Schlössli Wörth | <ul style="list-style-type: none"> • Einheimische und nicht-einheimische FIV zum Essen und Trinken • Private und öffentliche Anlässe einheimischer und nicht-einheimischer Gäste |

Quelle: eigene Darstellung/ Überlegungen

Darüber hinaus sind verschiedene weitere Anbieter am Rheinfall zwar wichtig, können aber aufgrund ihrer **komplementären Bedeutung** für die Gestehung von Besucherströmen **nicht eindeutig** oder nur beschränkt **als Systemköpfe** bezeichnet werden. Hierzu gehören etwa Rhyfall Mändli (komplementär zu Rheinfall als Naturschauspiel) sowie Adventure Park Rheinfall und Smilestones, welche v.a. komplementär zu allen drei Systemköpfen sind.⁹

Sodann lässt sich ein wesentlicher **Besucherstrom**, nämlich **FIV im Langsamverkehr** (Fahrradtouren, Wanderungen) aufgrund des Transitcharakters und hoher Anteile Einheimischer nicht klar einem Systemkopf zuordnen. Letztlich sind in diesem Kontext weitere Angebote, insbesondere entlang der gewählten Route und abseits vom Rheinfall, **gleichwertig komplementär zueinander**.

4.2.3 Instrumenteller Strategieansatz zur Stärkung der Attraktionskraft

Basierend auf den Überlegungen in Kap. 4.2.1 und deren Applikation auf den Rheinfall (vgl. Kap. 4.2.2) schlagen wir zur Stärkung der Attraktionskraft des Rheinfalls und insbesondere auch dessen weiteren Inwertsetzung ein Vorgehen vor, welches im Wesentlichen auf dem **St. Gallen Model for Destination Management** (SGDM; Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger, 2015) basiert. Das SGDM kombiniert **Theorie und praktische Werkzeuge** zu einem **umfassenden Ansatz** (zu den Arbeitsschritten vgl. Abbildung 7) und bietet eine **marktorientierte**,

⁹ Sofern Adventure Park oder auch Smilestones nachweislich eigene, vom Rheinfall unabhängige Nachfrage generieren, gelten sie ebenfalls als Systemköpfe.

realistische und vorausschauende Perspektive auf die Entwicklung der Tourismusdestination «Rheinfall». Dieser stellt aufgrund seiner **kontextuellen Besonderheiten** (natürlicher Attraktionspunkt mit kommerziellen Leistungsträgern, welche diesen Attraktionspunkt zusätzlich und ergänzend in Wert setzen, und dies in zwei Kantonen) geradezu einen **Idealfall zur Nutzung dieses Ansatzes** dar.

Abbildung 7: Arbeitsschritte im Rahmen des SGDM (Übersicht)

- (1) Besucherströme identifizieren und strategische Besucherströme (SVF) definieren, zeichnen und beschreiben.
- (2) Die variable Geometrie durch Überlagerung einzelner SVFs diskutieren und das SVF-Portfolio bewerten.
- (3) Nachfrage- und Angebotsnetzwerke analysieren und die wichtigsten Hebel und Antriebsmechanismen des Netzwerks rekonstruieren.
- (4) Management- und Marketingprozesse pro SVF beschreiben und Aufgaben entlang des Prozesses zuordnen sowie verteilen.
- (5) Strategien und Aktionen zwischen Organisationen und Akteuren ordnen und Ressourcen entsprechend der jeweiligen Kompetenzen zuweisen.
- (6) die SVFs, den Marketing- und Managementprozess und den Einsatz von Ressourcen kontinuierlich aktualisieren und die Lern- und Entscheidungsprozesse auf Destinationsebene «Rheinfall» moderieren.

Quelle: Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger (2015)

Abbildung 8: Checkliste zur Ausgestaltung von Leistungssystemen

- Kurzbeschreibung/ «Job to be done»
- Value Proposition: +Gains und -Pains
- Kern-bzw. Hauptleistungen -> Kernprozesse
- Wichtige Backup-Leistungen -> Supportprozesse
- Zusatzleistungen
- Dienstleistungskonfiguration/ -lösung (Positionierung)
- Dienstleistungsdesign
- Kernressourcen
- Externe Partner
- Erträge aus Angebot (vgl. Value Propositions und Leistungen)"
- Gäste Motiv (vgl. auch Value Propositions und Leistungen), Herkunft, Soziodemographie
- Saisonalität; Nachfragespitzen und -Täler
- Aufenthaltsdauer
- Systemkopf (Treiber Angebot)
- Andere Systemköpfe (ausserhalb des Perimeters «Rheinfall»)
- Multiplikatoren im Markt (Market Mavens; Personen Institutionen oder Kombinationen)
- Kommunikations- und Distributionskanäle (vgl. Systemkopf und Multiplikatoren; direkt vs. Intermediert)
- Träger Kaufentscheid (direkt vs. intermediert)"

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger (2015) sowie Osterwalder, Pigneur, Oliveira, Ferreira (2011).

Im Kern werden basierend auf einer vertieften Auseinandersetzung mit existierenden und potenziell zukünftigen Besucherströmen **Management- und Marketingprozesse** angepasst oder neu aufgesetzt und entsprechende **Zuständigkeiten** zwischen Organisationen sowie die **Finanzströme** geordnet. Die **Ausgestaltung von Leistungssystemen** bis hin zu Geschäftssystemen sowie **Infra- und Suprastrukturen** sind sodann eine Funktion dieser Besucherströme. Eine entsprechende Checkliste ist in Abbildung 8 dargestellt.



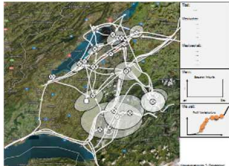
Wie dann Produkte und Angebote ausgestaltet sind, ist abhängig von der Frage, welche bestehenden Besucherströme wie bewirtschaftet werden und welche Besucherströme neu generiert werden sollen (bspw. mehr Besucher im Winter). Wünschenswert wären sicher **weniger Einzelleistungen**, sondern mehr auch **kantonsübergreifende Angebotsbündel**.

4.3 Organisation und Prozesse

4.3.1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der Aussagen im vorigen Kapitel bzw. der dort stipulierten Zielsetzungen sind **unterschiedliche Formen und damit Organisationen und Prozesse** denkbar. Zunächst: Top Down Lösungen zur Zusammenarbeit wie bspw. an Flughäfen oder in Shopping Malls sind aufgrund der Gegebenheiten (Eigentumsverhältnisse und Governance) wenig sinnvoll. Es gibt aber verschiedene gute **Beispiele «grenzüberschreitender» Zusammenarbeiten** zwischen gleichberechtigten Partnern (vgl. Abbildung 9). Entsprechend unterschiedlich kann denn auch die organisatorische Ausgestaltung sein (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 9: Beispiele unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit

| | |
|---|---|
| <p>Skigebietsverbindungen mit gemeinsamen Arbeitsgruppen mit eigenen Budgets rund um gemeinsame Prozesse.</p> <p>Analogie: Rheinflall als trennende «Verbindung».</p> |  |
| <p>Destinationen mit «starken» Leistungsträgern und einer insgesamt koordinierenden DMO (v.a. auch für Sommer).</p> <p>Analogie: Rheinflall als Destination mit zwei «starken» Leistungspartnern auf jeder Seite.</p> |  |
| <p>Interkantonale Zusammenarbeit (FR, NE, VD) bei der Bewirtschaftung gemeinsamer Besucherströme (SVF als strukturierendes Element).</p> <p>Analogie: Überwindung der «Teilung» des Rheinflalls durch das «Teilen» gemeinsamer Besucherströme.</p> |  |

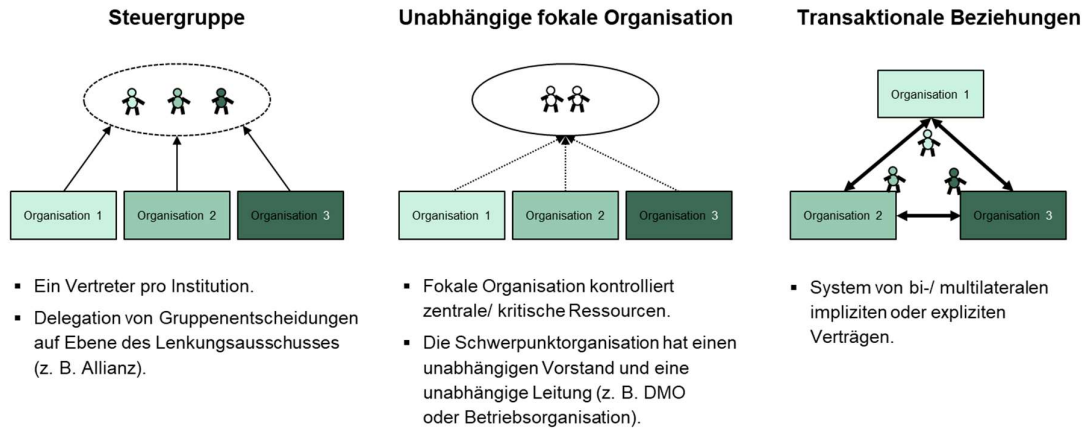
Quelle: eigene Darstellung/ Überlegungen

Die **Governance des Rheinflalls** baut letztlich auf zwei Säulen:

- (1) starke Partner auf jeder Seite (Rheinflall Betriebs AG sowie SV Group AG) sowie
- (2) IG Rheinflall als vergleichsweise «schwache» Steuergruppe mit minimalen Kompetenzen für oft auf Opportunitäten basierenden gemeinsamen Vorhaben (wie immer diese ausgeprägt sein mögen).

Die gemeinsame und kantonsübergreifende Weiterentwicklung der Attraktivität des Rheinfalls sollte deshalb auf einer **strukturellen Stärkung der IG Rheinfall**, gepaart mit der **Fokussierung ihrer Arbeit** auf einige **ausgewählte Prozesse** und der organisationalen Einbindung der hierzu relevanten Partner basieren. Ein entsprechendes Modell wird nachstehend vorgestellt.

Abbildung 10: Strukturoptionen für die Zusammenarbeit



Quelle: Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger (2015)

4.3.2 Empfehlung (Modell)

Zu den zentralen Aufgaben rund um den Rheinfall gehören, wie in Kap. 4.2 beschrieben, die Identifikation und Analyse **relevanter Besucherströme** am Rheinfall und ein hierauf ausgeichtetes **Leistungsdesign** (Angebote) und der hierzu notwendigen **Infra- und Suprastrukturen**. Dies bedingt eine weiter **vertiefte Zusammenarbeit**. Da der gemeinsame Mitteleinsatz für die Bewirtschaftung dieser Besucherströme auch finanziert werden muss, wird die **Einrichtung eines gemeinsam bewirtschafteten, Projekte finanzierenden Fonds** angeregt. Dies wiederum bedingt eine stabile strategisch orientierte Trägerschaft. Hierzu sollte die IG Rheinfall in Richtung einer **steuernden tendenziell bzgl. Instrumenteneinsatz fokalen Organisation**, welche auch **zentrale und kritische** und damit finanzielle **Ressourcen** kontrolliert, weiterentwickelt werden.

Tabelle 4: Budget IG Rheinfall

| Mögliche Einnahmen | Für Ausgaben |
|--|--|
| Parkplatzgebühren gegebenenfalls kantonale Beiträge | Entwicklung gemeinsamer Infrastrukturen (Besucherstrom-getrieben) |
| Umsatzabgaben oder Mitgliederabgaben der Umsatz generierenden Einheiten (Option) | Gemeinsame Produkte (Bündel) Gemeinsame Vermarktung |

Quelle: eigene Darstellung/ Überlegungen

Der Vorteil einer Fondslösung liegt vor allem darin, dass **Zeitungleichheiten in den Finanzflüssen** ausgeglichen werden können. Wie die Budgetstruktur in Tabelle 4 offenlegt, stehen eher stetige Einnahmen eher punktuellen und zeitlich unregelmässigen Ausgaben durch die **Finanzierung von Projekten** gegenüber. Letztere können Bottom-up eingegeben (wie bspw. schon bei der Gästekarte praktiziert) oder als Top-Down Initiativen ausgestaltet sein.

Die Umsetzung eines solchen Modells ist an eine Reihe **zentraler Bedingungen** geknüpft. Diese werden in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Bedingungen zur Umsetzung einer fokalen Organisation «IG Rheinfall» mit Fonds als Finanzierungsinstrument

| | |
|----------------------------------|---|
| Finanzierung (Finanzvorlage) | Fondslösung zunächst für den Rheinfall auf der Seite des Kantons Schaffhausen (Spezialfinanzierung) auf Basis der Einnahmen, welche heute u.a. durch Parkgebühren an den Kanton Schaffhausen fliessen. Auf Basis einer Finanzvorlage ans Parlament und verschiedenen Argumenten (vgl. nachstehend) sollen diese Einnahmen gesichert werden. Sobald auf der Zürcher Seite auch Parkgebühren eingeführt werden, sollten diese ebenfalls in diesen Fonds einfliessen. |
| Argumente für Finanzvorlage | <ul style="list-style-type: none"> • Parkplatzgebühren fliessen nur, da Besucher an den Rheinfall wollen; sie sind quasi ein Proxy für Eintrittsgebühren. • Einsatz der «Gewinne» aus dem Rheinfall für Qualitätssteigerungen und damit Schaffung einer nachhaltigen Grundlage für eine höhere Zahlungsbereitschaft seitens der Besucher. • ... |
| Governance | 2 Gruppen in der IG Rheinfall: <ul style="list-style-type: none"> • Kerngruppe bestehend aus den beiden Kantonen sowie den grössten Anbietern (Rheinfall Betriebs AG sowie SV Group AG). Sie ist insbesondere zuständig für Finanzen (Budget) und Finanzplanung sowie die Steuerung der Arbeit der IG (Sekretariat). • Erweiterte Gruppe bestehend aus allen, welche an einer gemeinsamen Entwicklung ein Interesse haben. Sie agiert im wesentlichen als Kommission für Ideen und Projekte, bringt solche ein, begutachtet Projektanträge und stellt Antrag zu deren Finanzierung. |
| Entscheidung über Mittelvergabe: | Die IG Rheinfall (erweiterte Gruppe) entscheidet über Mittelvergabe, mit Vetorechten seitens der Kantone. Alternativ wäre auch ein Entscheid durch den Kanton/ die Kantone denkbar. |

Quelle: *eigene Darstellung/ Überlegungen*

5 Schlussbemerkungen: Weiteres Vorgehen

Vor dem Hintergrund der Resultate dieses Papiers ergeben sich eine Reihe von Pendenzen für das weitere Vorgehen. Wir unterscheiden hierbei nach einer Umsetzungs- sowie einer konzeptionellen Domäne. Diese beiden Domänen hängen mitunter eng zusammen.

Bezüglich Umsetzung gibt es insbesondere folgende Pendenzen:

- (1) Entscheid über die Elemente des weiteren Vorgehens
 - weitere konzeptionelle Grundlagen
 - Spezialfinanzierung Fonds bzw. die damit verbundene Finanzvorlage
 - Governance und Zusammensetzung der IG Rheinfal
- (2) Antrag Spezialfinanzierung Fonds (Finanzvorlage Parlament)
- (3) Diskussion über weitere gemeinsame Finanzierungsströme (bspw. Umsatzabgaben oder Mitgliederabgaben für gemeinsame Vermarktungsprojekte)

Konzeptionell gibt es insbesondere folgende Pendenzen:

- (a) Identifikation aktueller und potenziell zukünftiger Besucherströme am Rheinfal und Hinweise auf damit verbundene Leistungsgestaltungen und allenfalls Infra- und Superstrukturinvestitionen.
- (b) Finanzierungskonzept
- (c) Konzept und legale Grundlagen für die Spezialfinanzierung im Rahmen eines Fonds.
- (d) Anpassung von Statuten und allenfalls Reglementen sowie Pflichtenheften der IG Rheinfal.
- (e) Weitere Schritte (noch offen)

Quellevverzeichnis

- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015): *The St. Gallen Model for Destination Management*. St. Gallen: IMP-HSG.
- BFS (2020): Haushaltsbudgeterhebung 2015-2017 (T20.02.01.00.01)
- Bieger, T. (2001): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Sportevents am Beispiel der Ski-WM 2003. *Tourismus Journal*, 5 (1). 61-75.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2003). *Attraktionspunkte: multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte*. Bern: Haupt.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2020): Produktionskonto nach Branchen, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Tabelle je-d-04.02.03.01
- Farhauer, O. & Kröll, A. (2014): *Standorttheorien. Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis*. Wiesbaden.
- Frey, R.L. & Häusel, U. (1983): *Regionalmultiplikator. Zur Transformation der formellen primären in die effektive sekundäre Kaufkraftinzidenz*. Methodisches Papier im Rahmen des Nationalfonds-Projektes „Regionale Disparitäten und Spillovers“. Basel.
- Laesser, C. (1996). *Verkehrs- und Umweltproblematik in städtischen Gebieten: Analyse, Lösungsmöglichkeiten, Auswirkungen-untersucht am Beispiel der Stadt und Verkehrsregion St. Gallen*. Bern: Haupt.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7), 22-30.
- Rütter und Partner (2011). *Tourismus im Kanton Schaffhausen: Wertschöpfungsstudie*. Rüslikon.