

TFS 2019: InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen

Prof. Dr. Andreas Deuber



Schlechtes Ergebnis auch für die Sportbahnen Vals

Auch der Sportbahnen Vals AG hat der fehlende Schnee in der Wintersaison 2015/2016 arg zugesetzt. Die Bahn konnte sich nur dank namhafter Unterstützung der Gemeinde über Wasser halten.

(Südostschweiz, 28.09.2016)

Geld aus der Fusion für warme Betten

Die **Gemeinde Surses** will Neubauten und Renovationen im **Beherbergungsbereich mit Finanzmitteln fördern. Drei bis fünf Prozent der Investitionssumme** soll es jeweils geben – allerdings erst ab einer bestimmten Projektgrösse. (Bündner Tagblatt, 12.04.2017)

Tschiertschen kauft «Furgglis»

f | ✉ |  |  [Beitrag in Merkliste speichern](#)

Die Einwohnerschaft von Tschiertschen-Praden kann mindestens zwei weitere Jahre am eigenen Hang Skifahren. 47 der 49 Stimmberechtigten sprachen sich an der Gemeindeversammlung vom Donnerstag für den Kauf des Berggasthauses «Furgglis» aus.

(Südostschweiz, 31.08.2019)



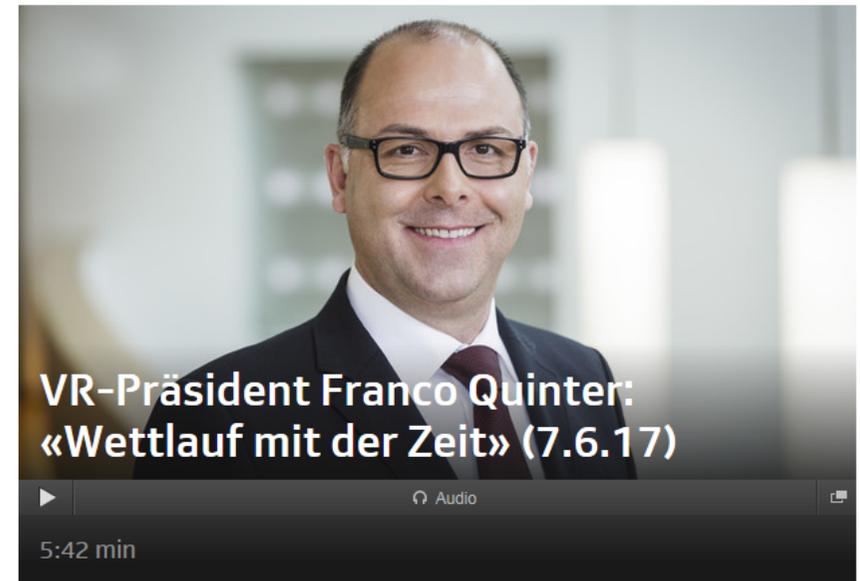
Bergbahnen Splügen

Trotz Schuldenschnitt droht der Konkurs

Mittwoch, 7. Juni 2017, 9:09 Uhr, aktualisiert um 18:38 Uhr



Das Geld reiche aktuell bis Ende Monat. Ein Erfolg ist jedoch, dass die Banken und weitere Darlehensgeber einen Grossteil der Schulden erlassen.



- Die Bergbahnen Splügen-Tambo AG haben Schulden von rund 6.5 Millionen Franken.
- Es brauche eine sofortige Finanzspritze, um die Löhne überhaupt weiter bezahlen zu können, heisst es in einer Mitteilung.
- Die Banken und weitere Darlehensgeber erlassen den Bergbahnen 80 Prozent der Schulden, also über 5 Millionen Franken.
- 800'000 Franken erbitten die Bergbahnen von den Gemeinden im Tal. Damit bleiben bis zum Jahresende noch 900'000 Franken Bedarf, die noch nicht gedeckt sind.

Projektinformationen

Beteiligte Institute

Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Pilotgemeinden

Arosa

Flims

Scuol

Surses

St. Moritz

Vals

Sounding Board

Amt für Gemeinden Graubünden (AfG)

Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

Finanzpartner

Pilotgemeinden

AWT

Förderverein HTW Chur

Projektergebnisse

Forschungsbericht und Leitfaden für Gemeinden



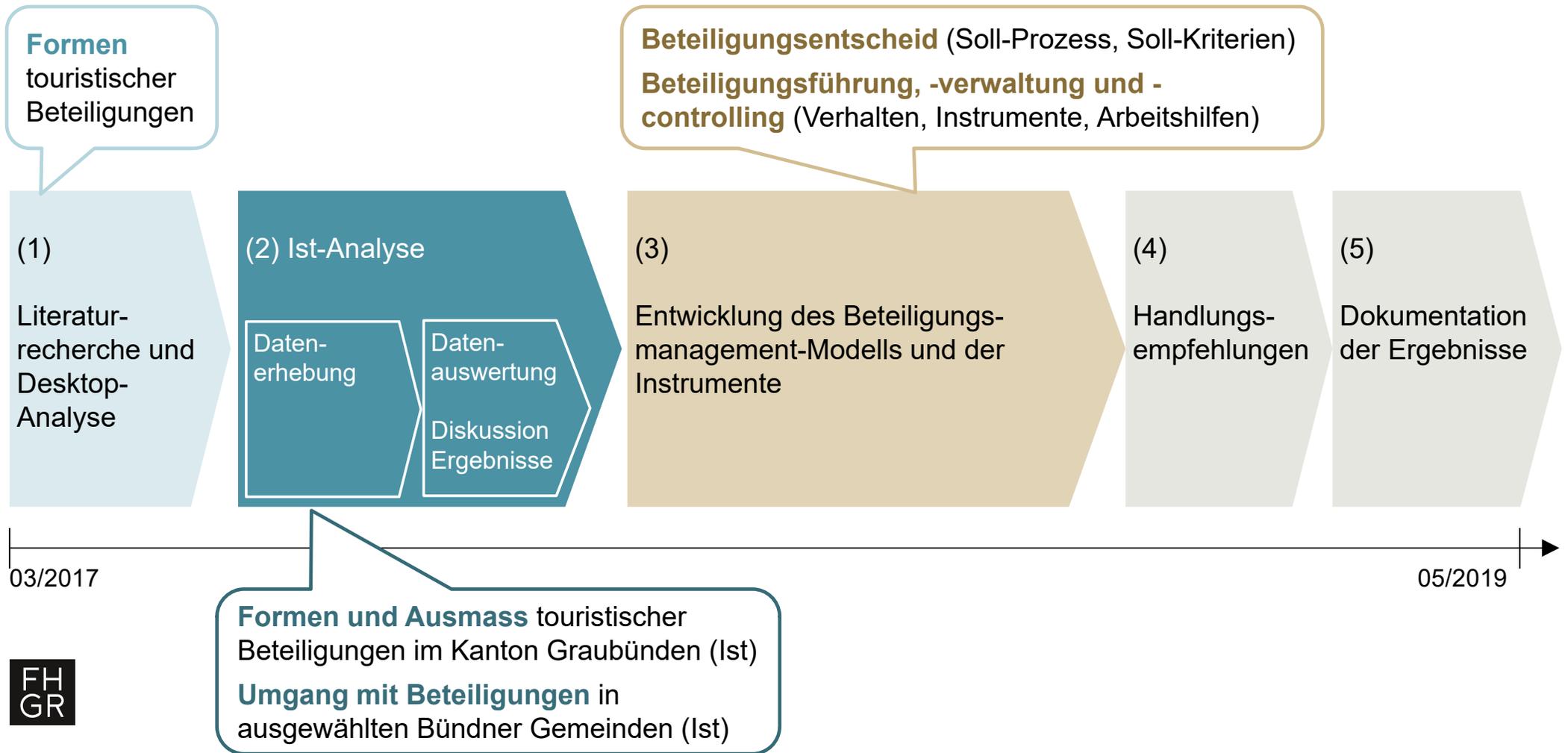
14 Handlungsempfehlungen

Forschungsfragen

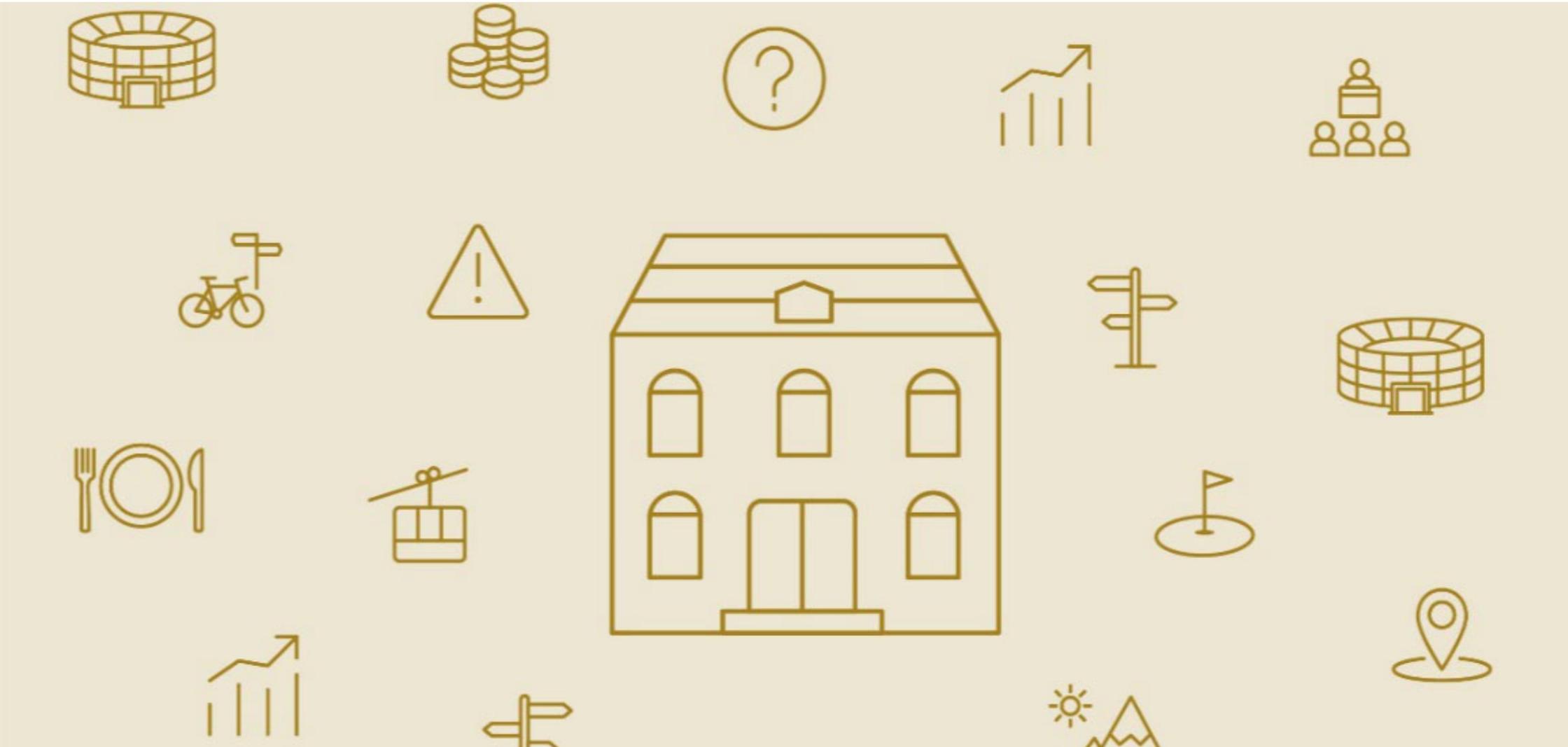
Frage Nr.	Frage	Kapitel
Frage 1:	In welcher Form können sich Gemeinden an touristischen Infrastrukturen beteiligen?	Kapitel 4
Frage 2:	Wie sollten Gemeinden ihre finanziellen Engagements verwalten?	Kapitel 4
Frage 3:	Wie sollten Gemeinden ihre finanziellen Engagements führen?	Kapitel 4
Frage 4:	Wie sollten Gemeinden ihre finanziellen Engagements überwachen?	Kapitel 4
Frage 5:	Wie sollten Gemeinden ihre Finanzierungsentscheide fällen?	Kapitel 5
Frage 6:	Wie und in welchem Ausmass beteiligen sich die Gemeinden im Kanton Graubünden bei touristischen Infrastrukturen?	Kapitel 6
Frage 7:	Wie entscheiden die Gemeinden im Kanton Graubünden über ihre finanziellen Engagements und wie verwalten, führen und überwachen sie diese?	Kapitel 7

Projekt «InfraTour»

Design

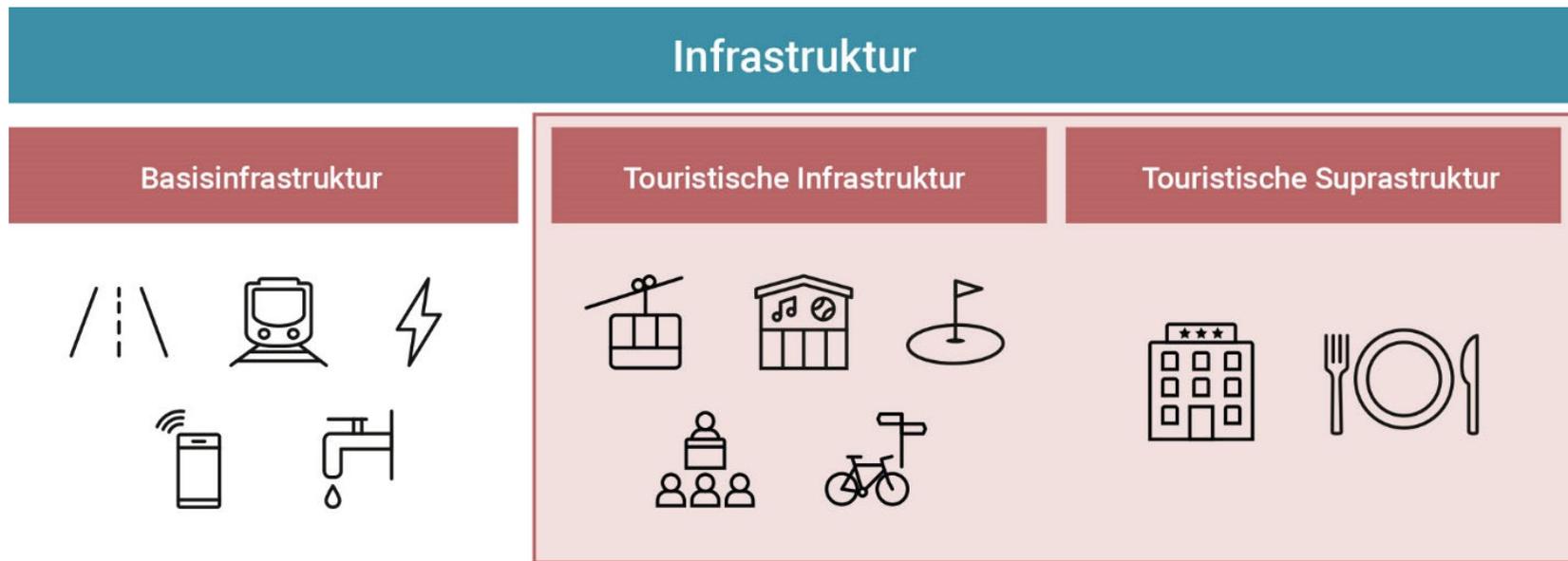


Definitionen und Begriffe



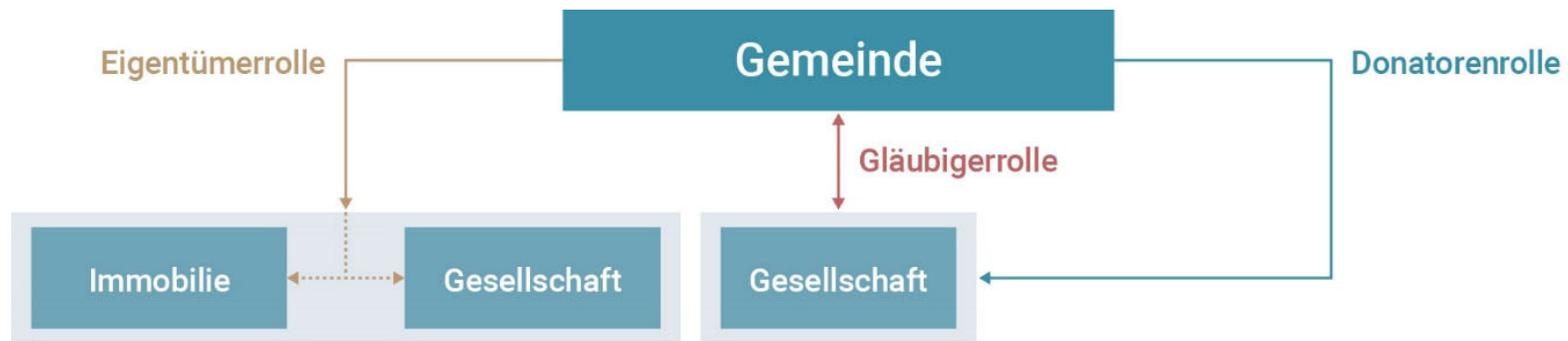
Infrastruktur

Grundbegriffe



Beteiligung

Rolle der Gemeinde



Rolle

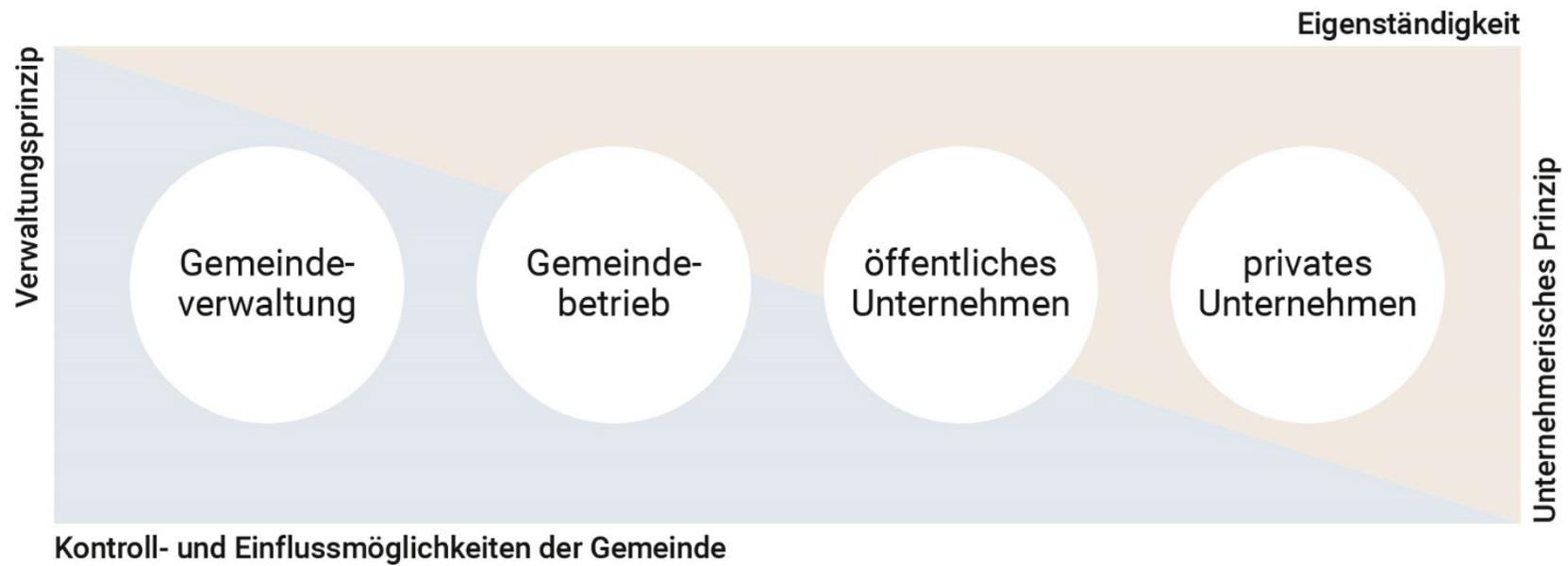
Eigentümerrolle
Gläubigerrolle
Donatorenrolle

Finanzierungsinstrumente

Kapitalanteil (z. B. Aktien)
Darlehen (rückzahlbar / nicht rückzahlbar, verzinst / nicht verzinst), Bürgschaft
Zuschuss (einmalig, wiederkehrend), Zinsvergünstigung, Steuererleichterung, Baurechtszinsreduktion

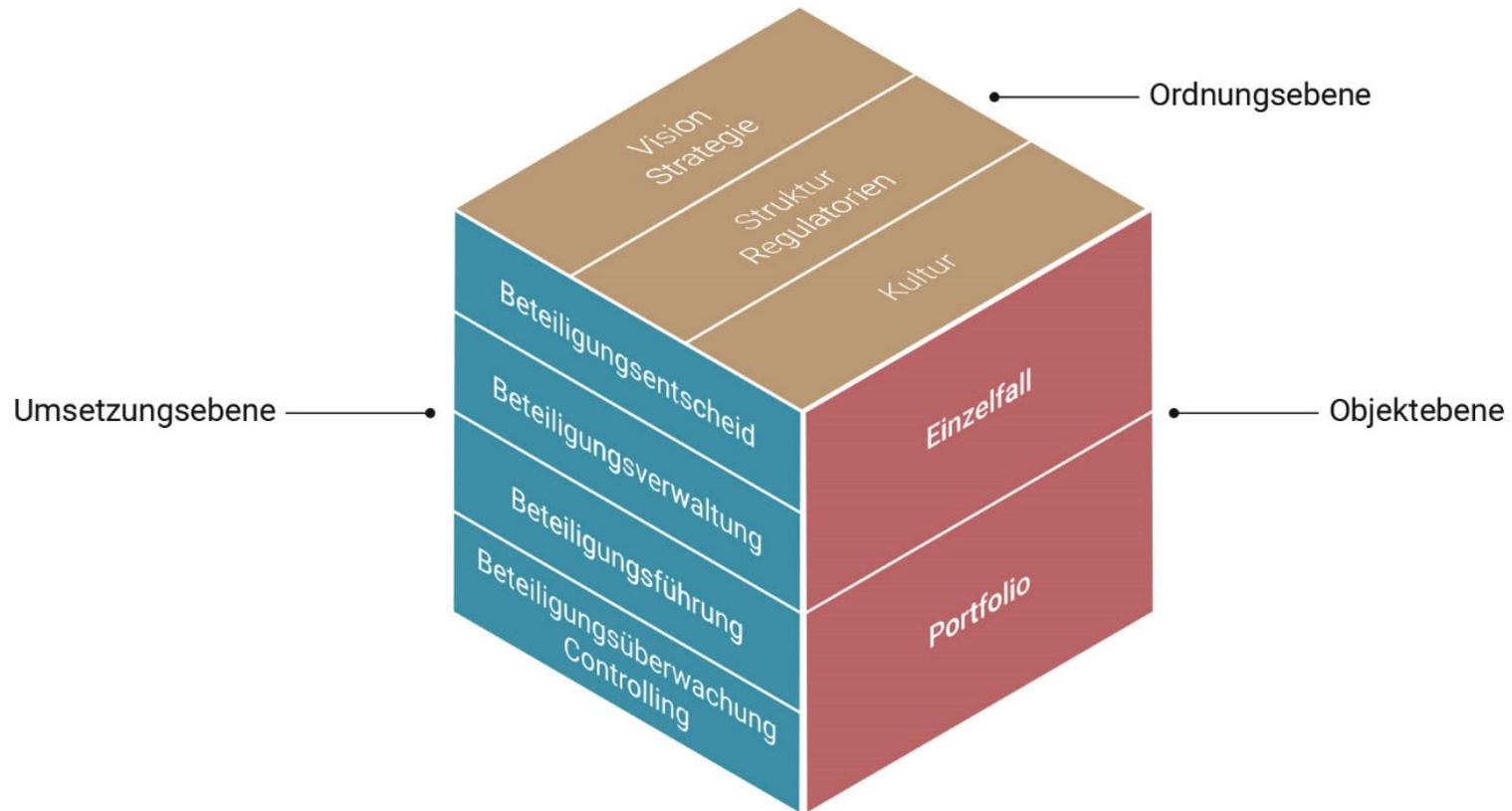
Beteiligung

Organisationsformen

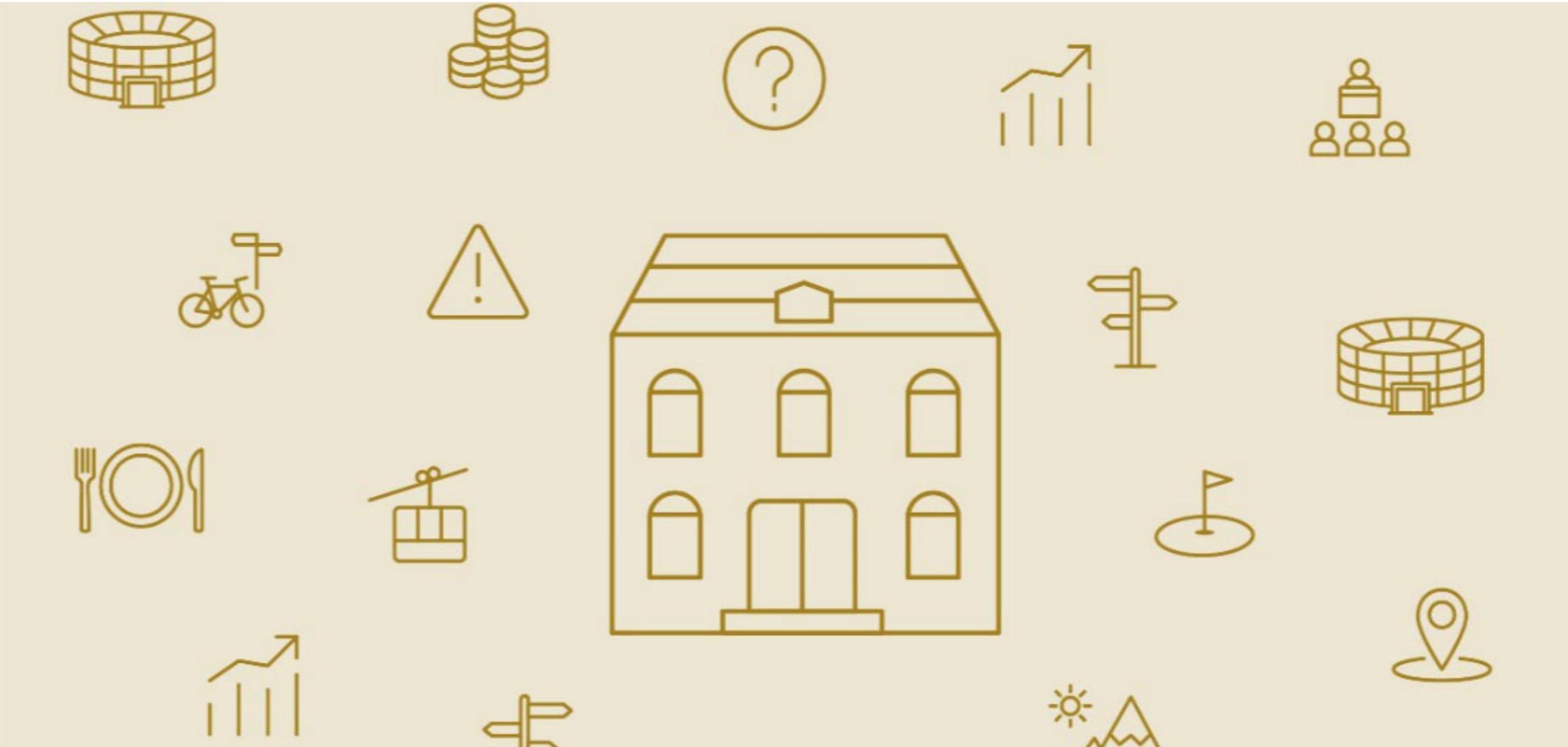


Beteiligungsmanagement-Modell

Grundlagen

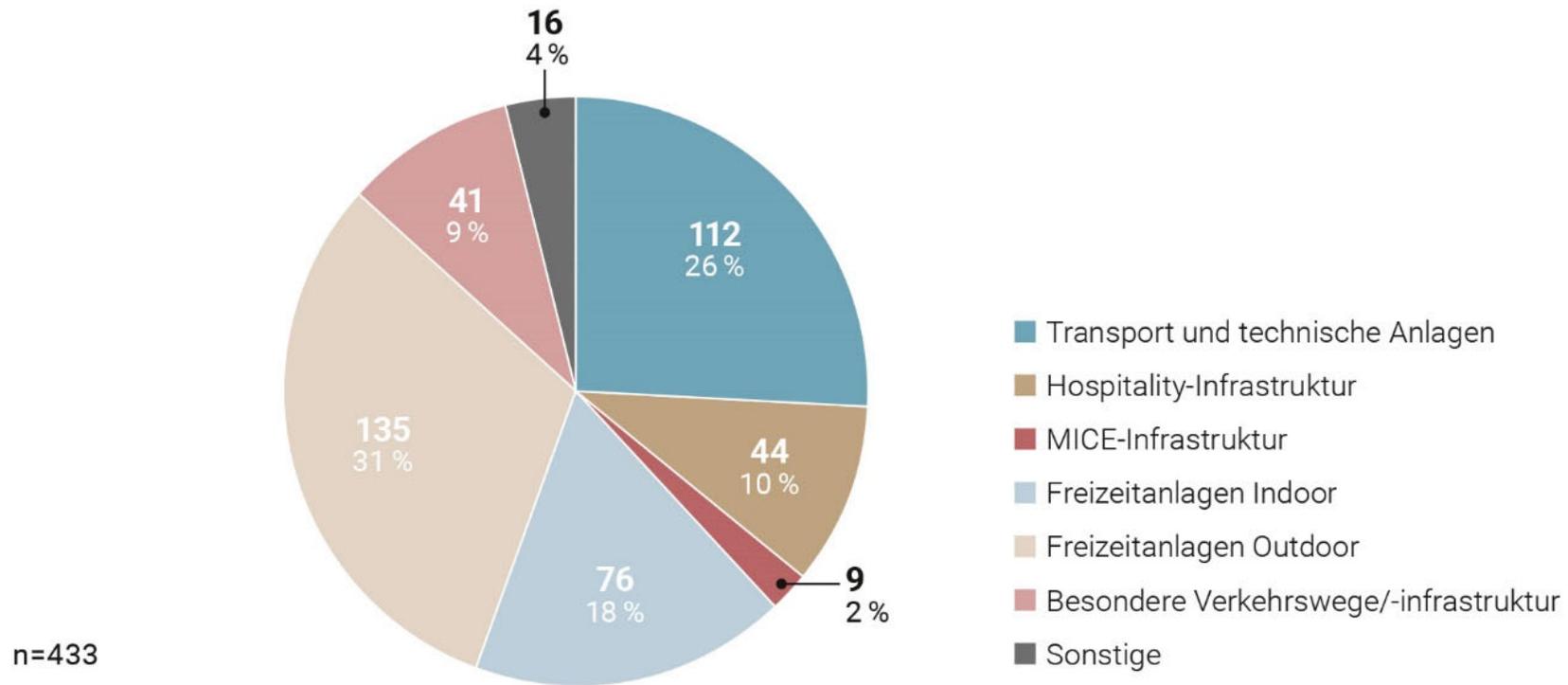


Ergebnisse und Erkenntnisse



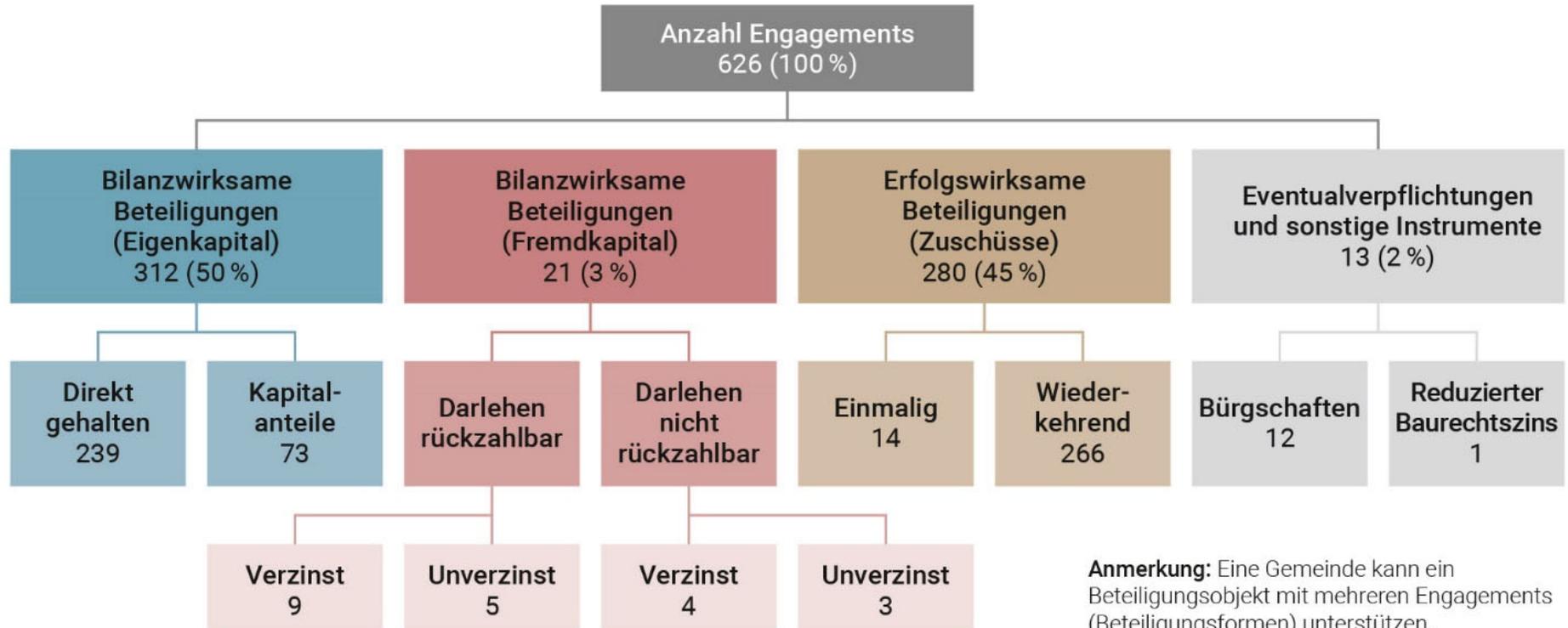
Ausmass der Beteiligungen

Anzahl Beteiligungsobjekte und Anteile in Prozent



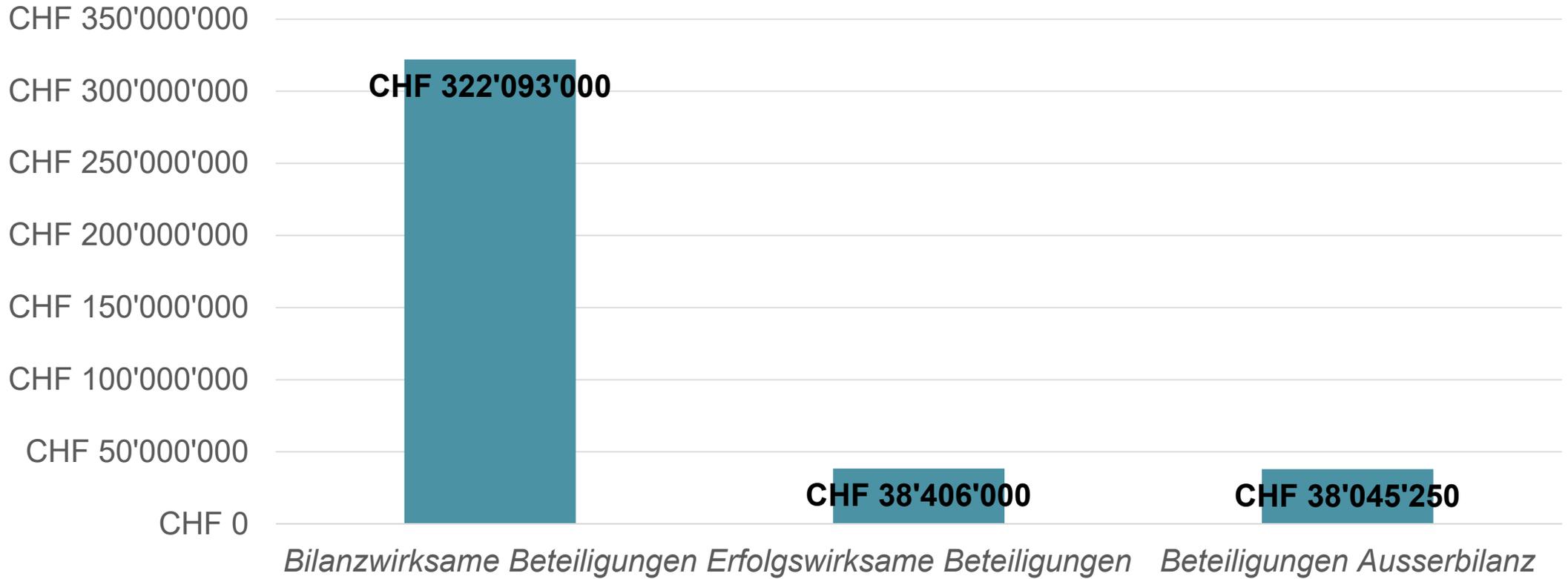
Ausmass der Beteiligungen

Anzahl Engagements in den Gemeinden

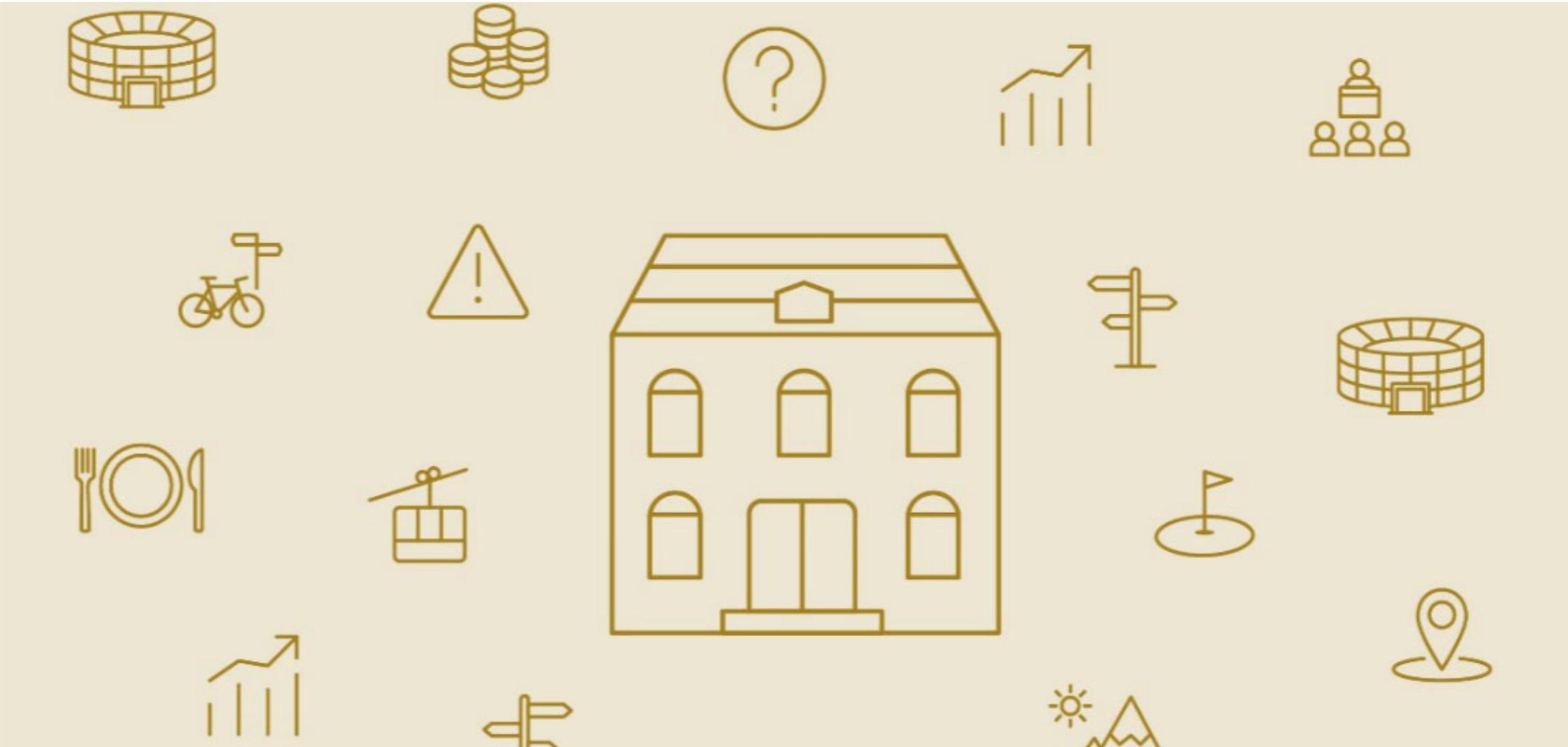


Ausmass absolut

Bilanz- und erfolgswirksame Beteiligungen sowie Beteiligungen Ausserbilanz

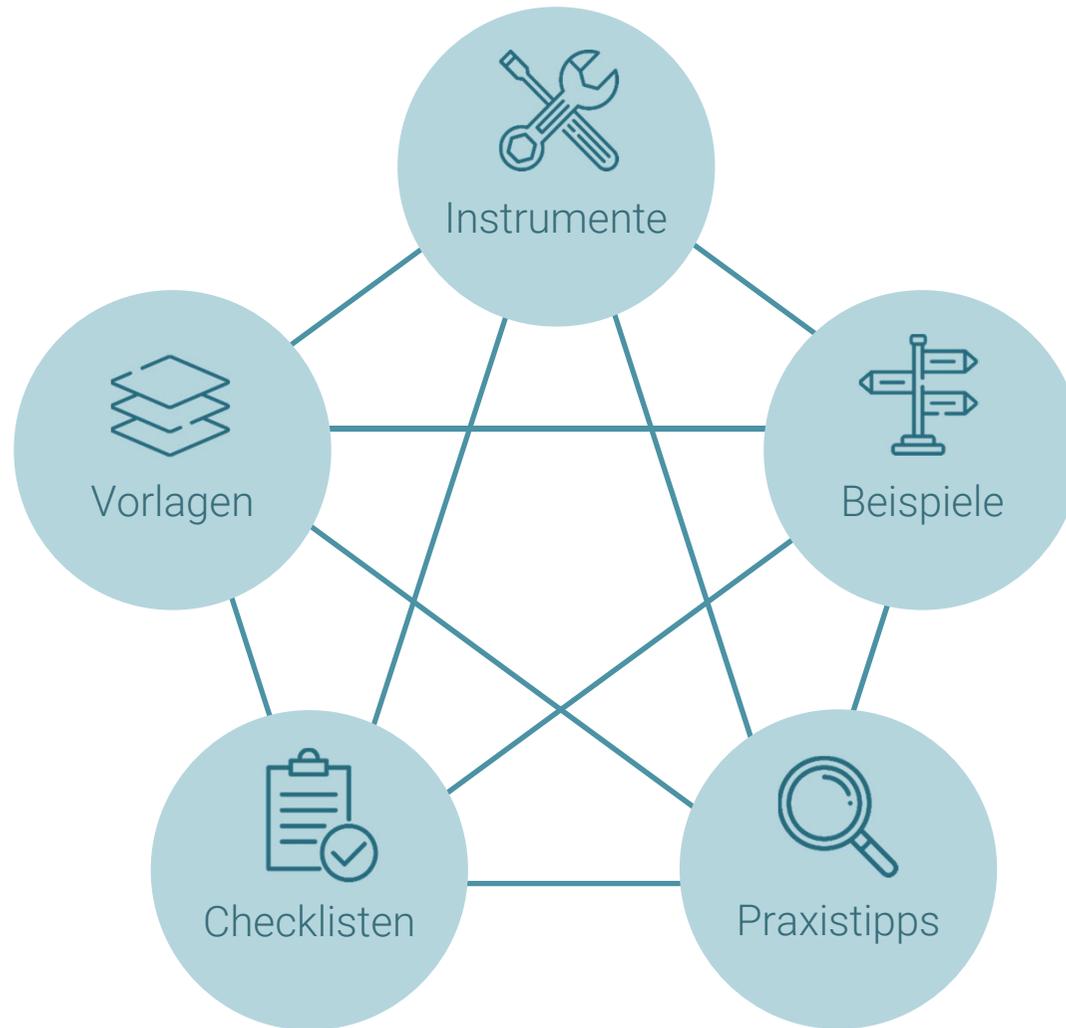


Leitfaden



Arbeitshilfen

Übersicht



InfraCheck

Beispiel



4.3 Prüfphase



Problemstellung

Ist das Finanzierungsdossier formell korrekt und vollständig, beginnt die inhaltliche Prüfung. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die Fach- und Marktkenntnisse voraussetzt. Ein Fehlentscheid kann weitreichende Folgen haben, nicht nur für die Gemeinde, sondern auch für das begünstigte Unternehmen oder die Branche (Stichwort Marktverzerrung). Zudem besteht die Gefahr, aus einem Engagement nicht mehr herauszukommen und weitere Ausgaben zu präjudizieren («Fass ohne Boden»).

☞ HE 5
☞ HE 3
☞ HE 7

Im Gegensatz zu einer privaten Finanzierungsinstitution muss die Gemeinde nebst **wirtschaftsmotivierten Fragen** (zum Beispiel, ob die vorliegende Planung auf realistischen Annahmen und einem soliden Businessplan beruht) auch eine Reihe von **staatsmotivierten Fragen** klären. Hier geht es zum Beispiel darum, ob die Massnahme in Form einer finanziellen Beteiligung notwendig und angemessen ist.



Erläuterungen

☞ HE 14

Die Prüfung eines Finanzierungsantrags durch die Gemeinde unterscheidet sich mit Bezug auf die wirtschaftsmotivierten Fragen kaum wesentlich von derjenigen einer Bank oder anderen Finanzierungsinstitution. Letztlich geht es darum, Chancen und Risiken eines Unternehmens respektive eines wirtschaftlichen Vorhabens richtig [...]



Lösungsbeispiele und Tools

Kontrollfragen in der Prüfphase – Checkliste

1. Verfügen wir über einen Katalog mit Prüfkriterien, die der Beurteilung aller eingehenden Finanzierungsdossiers zugrunde gelegt werden können?

[...]

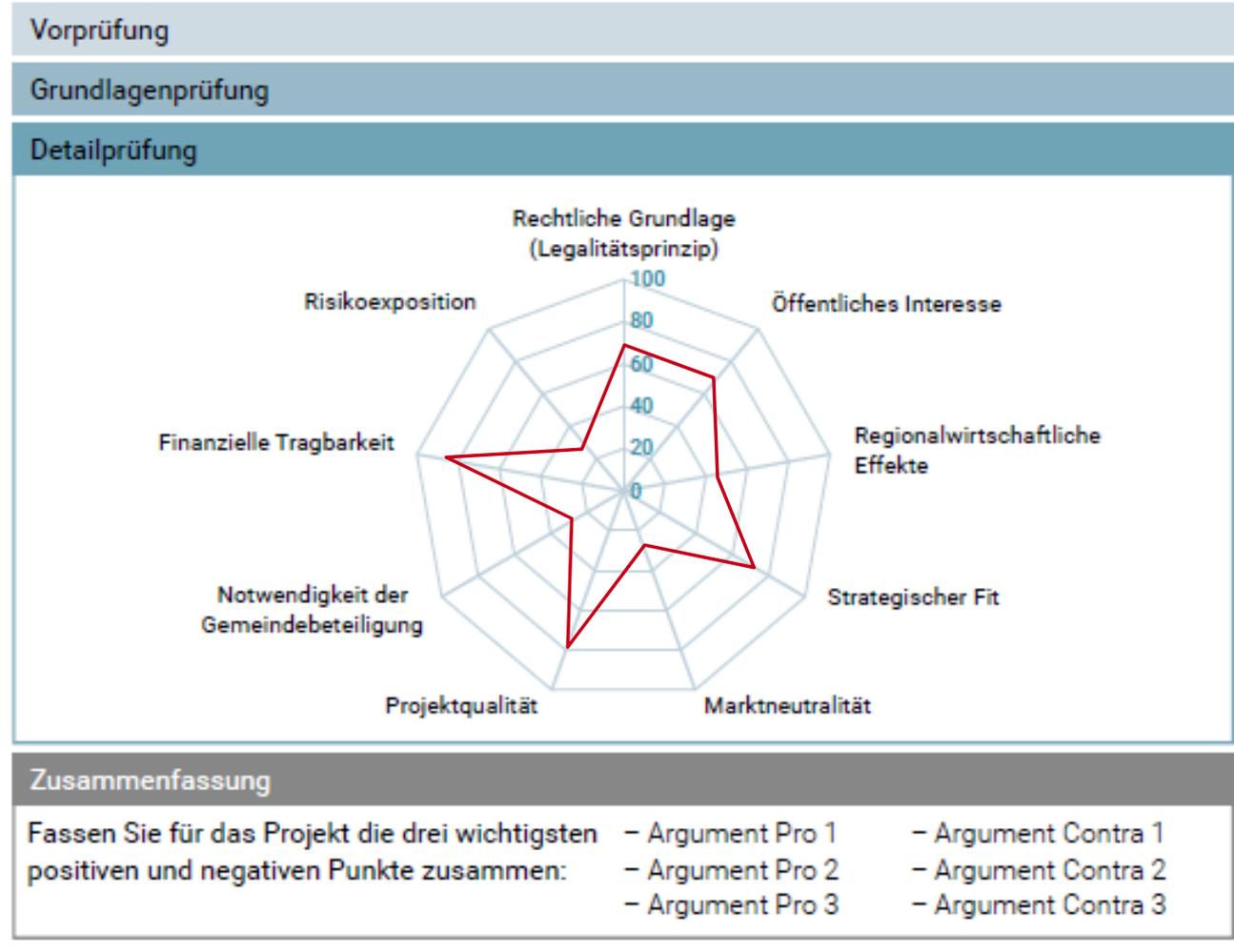
InfraCheck

Beispiel

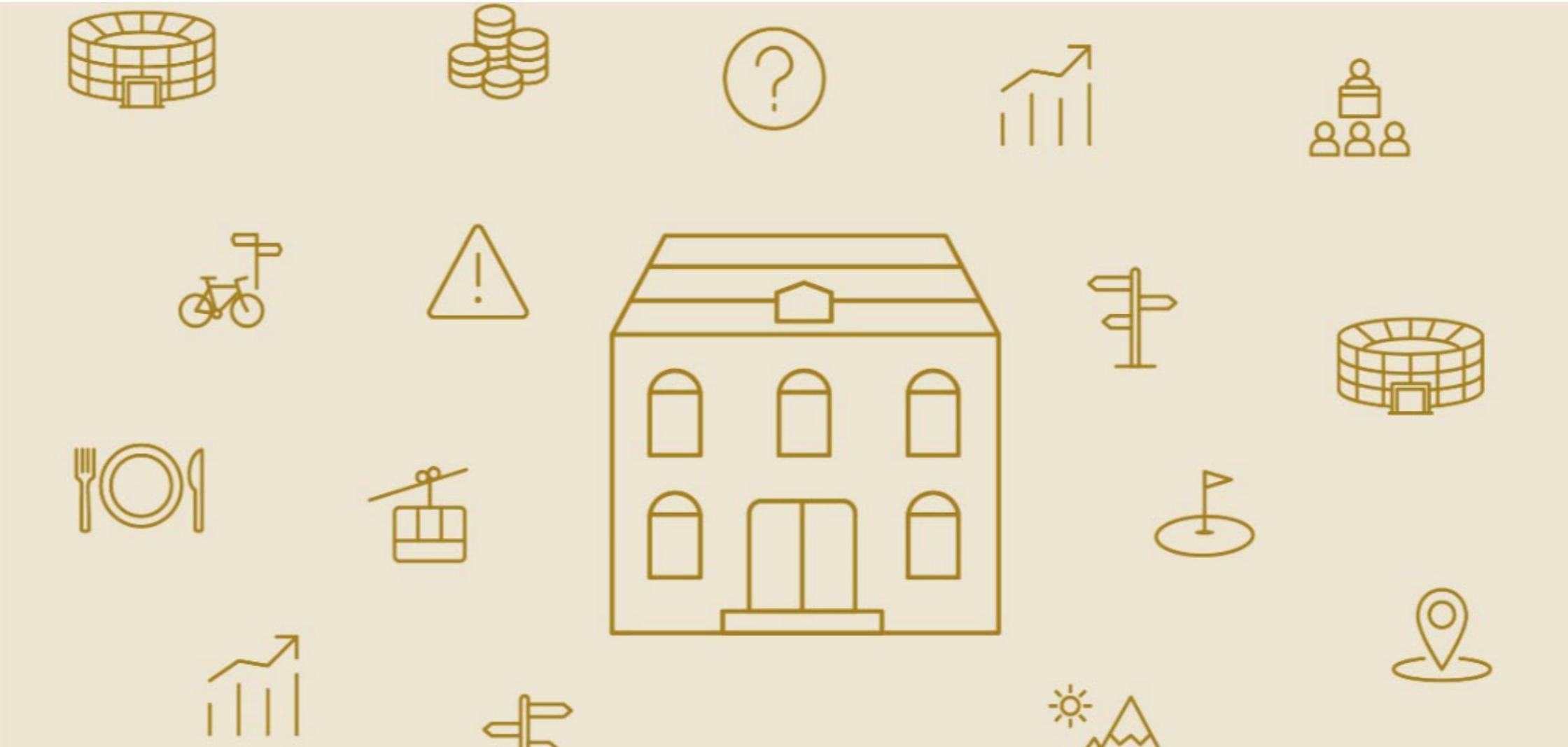
Fragebogen



InfraCheck: Auswertung



Handlungsempfehlungen



Handlungsempfehlungen

1. Vertraue dem Markt
2. Spiele, wenn möglich, eine Nebenrolle
3. Verhindere Erhaltungssubventionen
4. Spiele nicht Don Quixote
5. Nimm die möglichen Folgen für Mitbewerber ernst
6. Stimme dich regional ab
7. Denke an die Folgekosten
8. Trau, schau, wem!
9. Sei nicht naiv, es geht um handfeste wirtschaftliche Interessen
10. Verhindere Schnellschüsse und Einzelfallbeurteilungen
11. Denke in Szenarien und vergiss nicht warme Kleidung
12. Vermeide «shoot and forget»
13. Schuster, bleib bei deinen Leisten
14. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende

Medienspiegel



(SRF Regionaljournal, 29.05.2019)



(SRF, 29.05.2019)

KOMMENTAR

Gemeinden investieren blindlings in die Tourismus-Infrastruktur

Private Geldgeber meiden zunehmend Investitionen in Bahnen, Hotels oder Heilbäder. Die Gemeinden springen in die Lücke, ohne die Risiken zu beachten.

Daniel Imwinkelried
1.6.2019, 09:00 Uhr

(NZZ, 01.06.2019)

Gemeinden als Tourismusunternehmen – mit entsprechenden Risiken

f | ✉ | 📱 | 📌 [Beitrag in Merkleliste speichern](#)

Qualitativ hochstehende Tourismusinfrastrukturen sind für die touristische Entwicklung essenziell, allerdings auch teuer, sodass die Gemeinden in die Bresche springen müssen. Dies birgt finanzielle Risiken. Ein neuer Leitfaden für Gemeinden der HTW Chur stellt dazu Ansätze und Instrumente vor.



Südostschweiz
Mittwoch, 29. Mai 2019, 12:48 Uhr

(Südostschweiz, 29.05.2019)

Ansprechpersonen

Prof. Dr. Andreas Deuber

andreas.deuber@htwchur.ch

081-286 39 16

Prof. Dr. Curdin Derungs

curding.derungs@htwchur.ch

081-286 39 17

Bestellung Forschungsbericht und Leitfaden: <https://www.fhgr.ch/fhgr/unternehmerisches-handeln/zentrum-fuer-verwaltungsmanagement-zvm/projekte/infratour-gemeinden-als-tourismusunternehmen/>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit