



Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Erfolgreiche Umsetzung von
überbetrieblichen Geschäftskonzepten
im alpinen Tourismus



Unterstützt von Innotour, dem Förderinstrument
vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Herausgeber	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Hes-so Valais Wallis, Institut Tourismus
Bearbeitung	conim ag, Zug (operative Projektleitung) Urs Keiser, Gabriele Butti, Elisa Pedroja Hes-so Valais Wallis Mila Trombitas Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Thomas Egger, Peter Herrmann
Regionale Begleitgruppen	Drei Begleitgruppen mit Vertretern der Regionen: Region Glarus Süd Leitung: Kaspar Marti, Gemeinde Glarus Süd Region Leventina Leitung: Dante Caprara, Ente Regionale di Sviluppo Bellinzonese e Valli Region Vallée d’Illiez Leitung: Antoine Schaller, Système touristique de la Vallée d’Illiez
Nationale Begleitgruppe	Thomas Allemann (Hotelleriesuisse), Rachel Arkin (Postauto Schweiz), Monika Bandi (Universität Bern), Eric Bianco (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Riet Campell (Swiss Snowsports), Barbara Conrad (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Luc Fellay (Konferenz der GemeindepräsidentInnen von Ferienorten im Berggebiet), Barbara Gisi (Schweizer Tourismusverband), Dominique Luyet (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Guido Nydegger (Postauto Schweiz), Maurice Rapin (Seilbahnen Schweiz), Valesko Wild (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung)
Finanzierungspartner	BancaStato Ticino Banque Cantonale du Valais Gemeinde Glarus Süd Glarner Kantonalbank Service du développement économique, Etat du Valais Système touristique intercommunal de la Vallée d’Illiez Ufficio per lo sviluppo economico del Canton Ticino
Veröffentlichung	Januar 2018

Das vorliegende Dokument dient als Leitfaden zur Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten im alpinen Tourismus. Es zeigt die Sicht der Autoren im Jahre 2017. Die Inhalte des Dokuments sind als indikativ zu betrachten und daher rechtlich unverbindlich.

Die Auswahl der Benchmark-Beispiele von bereits bestehenden Kooperationen erfolgte durch die Autoren selbst. Es besteht weder eine Verpflichtung der öffentlichen Hand noch anderer Akteure die im Rahmen des Projektes angestossenen Kooperationen in den drei Beispielregionen (siehe Kapitel 3) weiter zu unterstützen.

Inhalt

Inhalt	3
Vorwort	4
1. Einführung, Ziele und Fokus	5
1.1. Ziel und Verwendungszweck des Dokuments.....	5
1.2. Kooperationen als Hebel zur Stärkung der Ertragskraft.....	7
1.3. Arten von Kooperationen.....	10
1.4. Vom Anstoss zur Zusammenarbeit zur erfolgreichen Kooperation.....	13
1.5. Überbetriebliche Geschäftsmodelle und regionale Governance.....	18
2. Überbetriebliche Geschäftskonzepte	19
2.1 Überbetriebliches Geschäftskonzept: Theorie, Methodik.....	19
2.2 Überbetriebliches Geschäftskonzept: Praxis.....	25
2.2.1 Flims-Laax-Falera.....	26
2.2.2 Grächen-St. Niklaus.....	37
2.2.3 Serfaus-Fiss-Ladis.....	47
2.3 Monetäre Effekte von Kooperationen.....	54
3. Beispiele aus den Regionen	64
3.1 Glarus Süd.....	64
3.2 Leventina.....	78
3.3 Vallée d'Illeiez.....	80
4. Handlungsempfehlungen	91
5. Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe	95
6. Ausblick	99
7. Anlage	100

Vorwort

Der alpine Tourismus in der Schweiz steht unter Druck. Die Anzahl der «Skier-Days» ist in den letzten zehn Jahren um einen Drittel eingebrochen. Die Zahl der Logiernächte in der Hotellerie ist rückläufig, so mussten zum Beispiel die Hotelbetriebe in Graubünden im letzten Jahrzehnt einen Rückgang von rund 20% hinnehmen. Die schwierige Situation wird durch nicht beeinflussbare Faktoren wie zum Beispiel die Frankenstärke und die Einführung der Lex Weber verschärft. Die gegenwärtige Situation ist jedoch auch auf grundlegende strukturelle Probleme zurückzuführen. Die Akteure in den touristischen Regionen sollten sich deshalb neu organisieren. Ein Lösungsansatz besteht in einer verstärkten überbetrieblichen Zusammenarbeit. Von Kooperationen wurde schon viel gesprochen. Realisierte und langfristig erfolgreiche Kooperationen gibt es aber erstaunlich wenige. Kooperationen sind dann nachhaltig, wenn sie für die beteiligten Akteure einen langfristigen wirtschaftlichen Nutzen stiften. Wie dies funktionieren kann, ist Thema des vorliegenden Leitfadens.

Die SAB hat zusammen mit der conim ag und der Hes-so Valais Wallis ein Projekt lanciert, das bestehende Kooperationen analysiert und daraus abgeleitet gemeinsam mit den Akteuren vor Ort Kooperationsvorhaben in den Pilotregionen Glarus Süd (GL), Leventina (TI) und Vallée d'Il-liez (VS) umsetzt. In den Pilotregionen wurden dadurch konkrete Anschauungsbeispiele von Kooperationen geschaffen, die aufzeigen, wie diese erfolgreich umgesetzt werden können. Die Beispiele sollen zur Nachahmung anregen.

Die Arbeit an den Kooperationsvorhaben hat gezeigt, dass deren Umsetzung anspruchsvoll ist. Der Aufbau eines integrierten touristischen Unternehmens wie jenes in der Region Flims-Laax-Falera erfolgte schrittweise und dauerte viele Jahre. Die erfolgreiche Umsetzung eines Kooperationsvorhabens bedarf deshalb eines Vorgehens in Etappen. Die beteiligten Akteure gewinnen über gemeinsame kleinere und grössere Erfolgserlebnisse Vertrauen zueinander. Aus ehemaligen Konkurrenten werden Partner. Für den Aufbau von Kooperationen in einer Region braucht es zudem mindestens eine starke Persönlichkeit, die den Prozess vorantreibt und steuert. Diese Rolle kann auch von Vertretern der Gemeinden eingenommen werden. Durch die Zusammenarbeit zwischen privaten Akteuren und der öffentlichen Hand wird die regionale Governance zu einem wichtigen Thema, das im Rahmen dieser Arbeit jedoch nur ansatzweise diskutiert werden kann. Der vorliegende Leitfaden liefert inhaltliche und methodische Hinweise für die Praxis und soll den interessierten Personen helfen, ihre Kooperationsvorhaben in die Tat umzusetzen.

Die Arbeiten am Projekt wurden auf nationaler Ebene durch eine Begleitgruppe unterstützt. Diese hat die Erkenntnisse der Arbeitsgruppe kritisch-konstruktive hinterfragt und weiterentwickelt. Den Mitgliedern der Begleitgruppe sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ein grosses Dankeschön geht auch an das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco (Innotour) sowie die Kantone Tessin und Wallis, die Gemeinde Glarus Süd sowie an die Glarner, Tessiner, und Walliser Kantonalbank für die Co-Finanzierung des Projektes.

Thomas Egger, Nationalrat und Direktor Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB im Namen des Projektteams.

1. Einführung, Ziele und Fokus

1.1. Ziel und Verwendungszweck des Dokuments

Der Schweizer Tourismus im Alpenraum steht vor grossen Herausforderungen und der Wettbewerb mit den alpinen Tourismusregionen im nahen Ausland verschärft sich weiter. Viele Betriebe sind aufgrund der kleinbetrieblichen Struktur als Einzelbetriebe wirtschaftlich nicht überlebensfähig. Da die Betriebe zu wenig verdienen, fehlen die finanziellen Mittel für Investitionen in innovative und werterhaltende Produkte. Das Angebot verliert an Attraktivität. Die finanzielle Situation der Betriebe und deren Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern sich dadurch weiter. Viele Betriebe stecken in einem Teufelskreis aus jahrelangem Investitionsrückstau, sinkender Rendite und wachsender Verschuldung.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, bedarf es neue und innovative Lösungsansätze. Wie Studien aufzeigen, greifen Massnahmen auf Einzelbetriebsebene häufig zu kurz. Überbetriebliche Geschäftskonzepte sind deshalb zu realisieren, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Region und der einzelnen Betriebe erhalten und verbessern zu können. Eine konsequente Nutzung der überbetrieblichen Synergiepotenziale zwischen den relevanten Akteuren vor Ort ist unumgänglich.¹

Der vorliegende Leitfaden dient als **Informationsquelle sowie Orientierungs- und Umsetzungshilfe für Kooperationen im alpinen Tourismus**. Das Dokument bereitet in praxisorientierter Form, Erfahrungswissen über Kooperationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf. Ziel ist es, den relevanten Akteuren die **Chancen und Möglichkeiten von überbetrieblichen Geschäftskonzepten** aufzuzeigen. Dabei wird illustriert, wie die **operativen Kosten reduziert und die Umsätze gesteigert** werden können. **Überbetriebliche Synergiepotenziale** in den Bereichen Infrastruktur, Betrieb, Vermarktung und Finanzierung werden näher erläutert und dargestellt.

Der Fokus des Berichts liegt auf der **Darstellung des monetären Nutzens von Kooperationen**. Auf der Grundlage einer Benchmark-Analyse von bestehenden Kooperationen wurden in den **drei Pilotregionen Glarus Süd, der Leventina und Vallée d'Illeiz** verschiedene Umsetzungsvorhaben von überbetrieblicher Zusammenarbeit realisiert. Diese sind im vorliegenden Dokument als Projektskizzen dargestellt. Die einzelnen **Projektskizzen dienen als Anschauungsbeispiele für Praktiker** und können unabhängig vom Gesamtdokument gelesen werden.

Aus den Erkenntnissen der Benchmark-Analysen und der Umsetzungsprojekte in den Pilotregionen wurden **Handlungsempfehlungen** für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsvorhaben abgeleitet. Diese richten sich vor allem an die Vertreter der Politik und der öffentlichen Hand in den touristischen Regionen der alpinen Schweiz sowie an Branchenverbände. Aus den Handlungsempfehlungen wird zudem die „**Checkliste für Praktiker – erfolgreich kooperieren**“ abgeleitet, die als mögliches Hilfsmittel für die Umsetzung von Kooperationen dient.

¹ Aufgrund der Vielfalt der verwendeten schriftlichen und mündlichen Quellen aus der Literatur und den Regionen sowie des genutztes Erfahrungswissen der Autoren wird im Leitfaden auf ein Quellenverzeichnis verzichtet.

Touristische Leistungsträger, welche sich intensiver mit dem Thema beschäftigen und eigene Kooperationsprojekte entwickeln möchten, können dies in **kurzen Weiterbildungskursen** tun. Diese werden ab 2018 in Zusammenarbeit mit **ritzy* Weiterbildung für Hotellerie, Gastronomie und Tourismus Wallis** und den Branchenverbänden angeboten. Ein Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die öffentliche Hand ein wichtiger Inputgeber für die Realisierung von Kooperationen sein kann. Für diese Zielgruppe wurde ein eigener Weiterbildungskurs konzipiert, welcher ebenfalls in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden ausgeschrieben wird. Künftige TouristikerInnen, welche an einer Fachhochschule studieren, sind das dritte Zielpublikum. Für sie wurde eine Musterlektion zusammengestellt. Das Konzept für ein «Certificate of Advanced Studies» (CAS) rundet das Kapitel des Wissenstransfers ab.

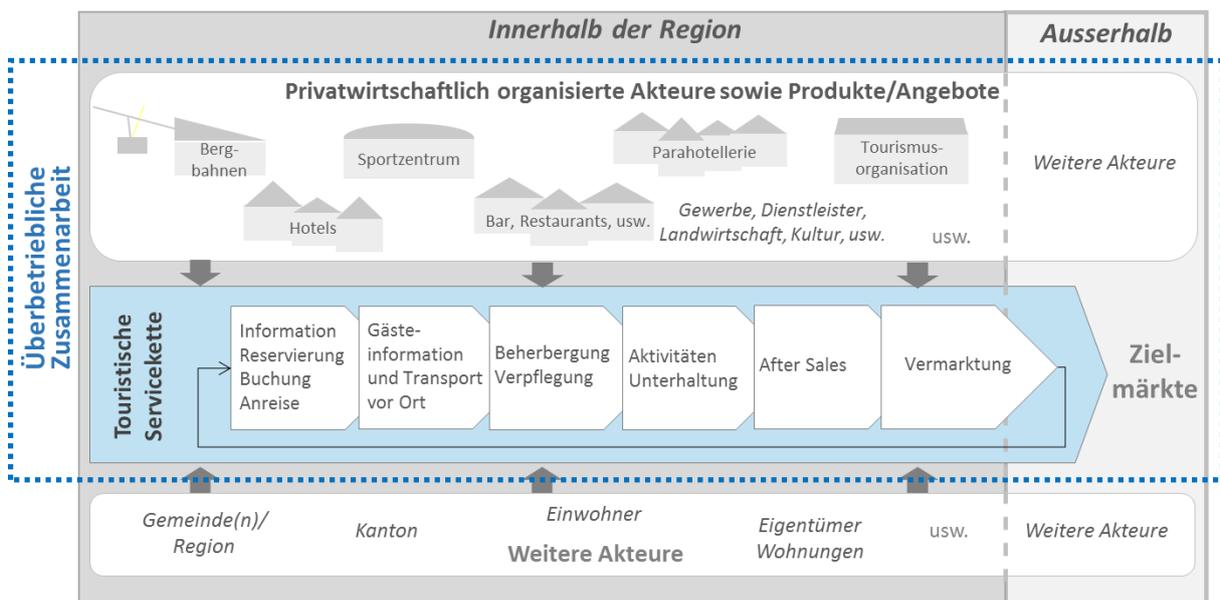
1.2. Kooperationen als Hebel zur Stärkung der Ertragskraft

Passende, auf die jeweilige Situation in einer alpinen Region angepasste **Kooperationen** können einen **wichtigen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Betrieben** leisten.

Als Kooperation wird im vorliegenden Dokument die **überbetriebliche Zusammenarbeit** zwischen **privatwirtschaftlich organisierten Akteuren** innerhalb einer Region und mit Partnern ausserhalb der Region verstanden. Ziel der involvierten Akteure ist es, durch die **Nutzung der überbetrieblichen Synergiepotenziale** einen finanziellen Mehrwert für den eigenen Betrieb, die Kooperation und letztlich die Region zu schaffen.

Die mittel- und längerfristig anzustrebende Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit in einer Region ist eine integrierte Unternehmung mit **horizontalen und vertikalen Kooperationen entlang der touristischen Servicekette**: **Der Gast erhält dabei ein Angebot aus einer Hand**. Horizontale Kooperationen von Betrieben gleicher Art (zum Beispiel Kooperationen zwischen Hotelbetrieben) sind dabei ein wichtiger Zwischenschritt, um zum anzustrebenden integrierten Kooperationsmodell zu gelangen (vergleiche Arten von Kooperationen auf Seite 10).

Abbildung 1: Überbetriebliche Zusammenarbeit entlang der Servicekette

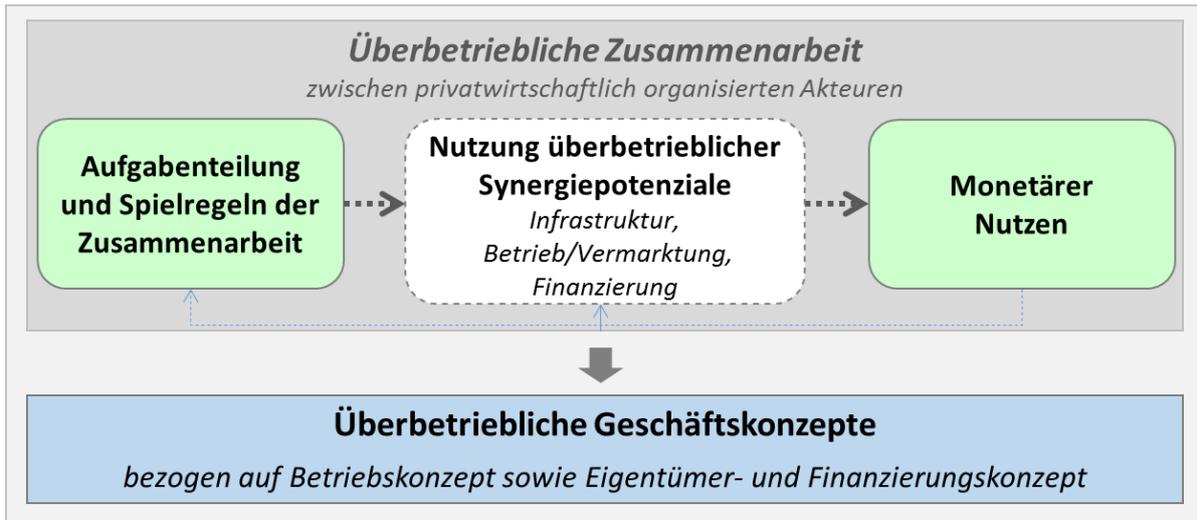


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Im vorliegenden Dokument werden **Modelle der Aufgabenteilung** zwischen den Kooperationspartnern aufgezeigt. Erst klar festgelegte und von den involvierten Akteuren auch eingehaltene Spielregeln der Zusammenarbeit ermöglichen es, die mit der Kooperation angestrebten Ziele, nämlich die **Nutzung von überbetrieblichen Synergiepotenzialen**, zu erreichen und wirtschaftlich nachhaltige **monetäre Vorteile** für die beteiligten Akteure aus der überbetrieblichen Zusammenarbeit zu realisieren.

Die Beantwortung der damit verbundenen Fragen mündet in einem **passenden Geschäftskonzept** für die jeweilige Kooperation. Die Ausgestaltung des Geschäftskonzeptes ist dabei jeweils von der Situation der involvierten Betriebe und den Besonderheiten der Region abhängig.

Abbildung 2: Überbetriebliche Zusammenarbeit und Geschäftskonzepte



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Aufgabenteilung und Spielregeln der Zusammenarbeit

Durch die überbetriebliche Zusammenarbeit ändern sich die **Aufgaben und die Zuständigkeiten** der involvierten Partner. Entscheide, die der Unternehmer vorher eigenständig gefällt hat, sind nun **mit den Kooperationspartnern abzustimmen**. Kooperationen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn die „Governance“ im Sinne der Führung und Überwachung des gemeinsamen Vorhabens und die operative Aufgabenteilung zwischen den Partnern **eindeutig geregelt und abgestimmt** sind und für alle Partner ein **langfristiger finanzieller Nutzen** entsteht.

Nutzung von überbetrieblichen Synergiepotenzialen

Die Potenziale der überbetrieblichen Zusammenarbeit liegen unter anderem in folgenden Bereichen:

- **Infrastrukturen:** Reduktion des Investitionsbedarfs durch die gemeinsame Nutzung von touristischen Infrastrukturen. Die Kooperationspartner erweitern das Angebot für die Gäste, sparen Kosten und erwirtschaften zusätzliche Einnahmen.

Beispiel: Zusammenarbeit zwischen Hotels und einem örtlichen Thermalbad. Das Angebot des Bades wird den Gästen der benachbarten Hotels logistisch einfach zugänglich gemacht (über eine Passarelle wie zum Beispiel in Scuol). Die Hotels können auf die Realisierung einer eigenen Wasserwelt verzichten, das Angebot für den Gast jedoch erweitern. Das Thermalbad erhält zusätzlich Gästefrequenzen und Deckungsbeiträge und damit eine höhere Planungssicherheit.

- **Betrieb/Vermarktung:** Reduktion des operativen Aufwandes und Verbesserung der Qualität der Leistung durch die Zusammenlegung von Aktivitäten und die Schaffung von Skaleneffekten².

Ansatzpunkte für Kooperationen bestehen grundsätzlich bei sämtlichen betrieblichen Aufgaben vielleicht mit Ausnahme des direkten Kontakts zwischen Gast und Gastgeber.

² Optimierung des Aufwands durch die Zunahme des Volumens. Die Entwicklung des Aufwands ist proportional kleiner als jener des Volumens.

In diesem Sinne leisten Kooperationen einen Beitrag zum Durchbrechen von kleingewerblichen Strukturen.

Beispiel: Mehrere Hotels in einer Region gründen gemeinsam eine GmbH (Beispiel Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH), die über einen Leistungsauftrag Aufgaben für die Hotels übernimmt. Die Konzentration von ausgewählten betrieblichen Aktivitäten an einem Ort verbessert die Effizienz der Aufgabenerledigung und erhöht deren Qualität. Zudem können aufgrund höherer Volumina bei Bedarf bessere Konditionen bei Lieferanten erzielt werden. Die Wirkung der eingesetzten Mittel wird optimiert.

Die Digitalisierung eröffnet den Kooperationspartnern neue Möglichkeiten zur Nutzung überbetrieblicher Synergiepotenziale in der Marktbearbeitung und der Leistungserstellung.

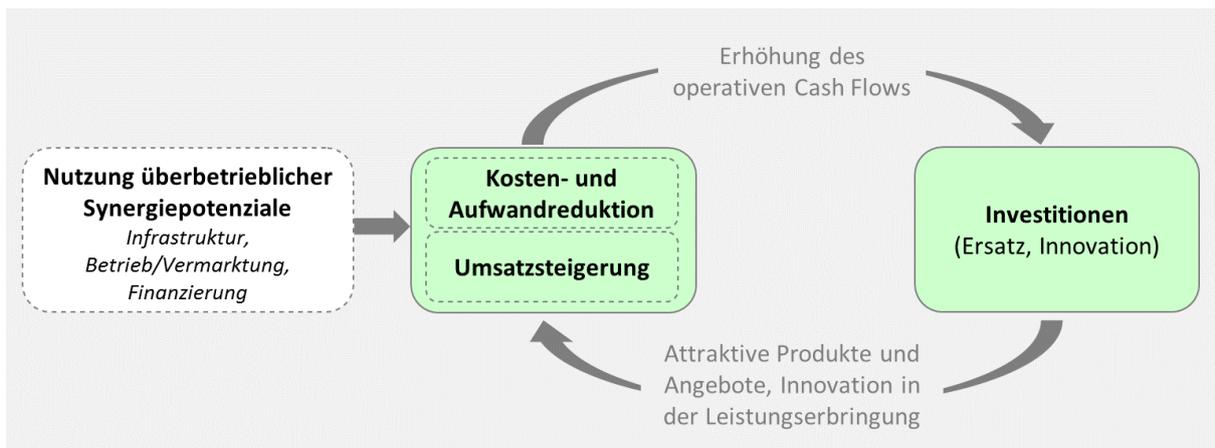
- **Finanzierung:** Bessere Finanzierungsbedingungen oder einfacherer Zugang zu Finanzierungspartnern aufgrund der verbesserten betrieblichen Rentabilität und der Eigenkapitalsituation der Betriebe.

Beispiel: Bergbahnunternehmen und Gemeinden in einer Region gründen gemeinsam eine Gesellschaft mit dem Zweck, die Infrastruktur für die künstliche Beschneigung des Skigebiets zu finanzieren (Beispiel Finanz Infra AG in Flims-Laax-Falera). Die Gesellschaft profitiert unter anderem von den vergleichsweise günstigen Konditionen der öffentlichen Hand für die Aufnahme von Fremdkapital. Voraussetzung dafür ist ein überzeugendes Geschäftskonzept und ein Masterplan für die Realisierung der vorgesehenen Investitionen, die der Prüfung von externen Experten standhalten.

Monetärer Nutzen der überbetrieblichen Zusammenarbeit

Ein passendes überbetriebliches Geschäftskonzept mit klar definierten Spielregeln der Zusammenarbeit ermöglicht **überbetriebliche Synergiepotenziale konsequent und nachhaltig zu nutzen und die Ertragskraft** der Betriebe zu verbessern: Der betriebliche Aufwand reduziert sich, der Umsatz nimmt nachhaltig zu. Der Selbstfinanzierungsgrad für notwendige Investitionen erhöht sich aufgrund eines vergleichsweise höheren operativen Cashflows.

Abbildung 3: Ertragskraft der Kooperation



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Das durch die involvierten Partner zu erarbeitende Geschäftskonzept beinhaltet folgende Elemente:

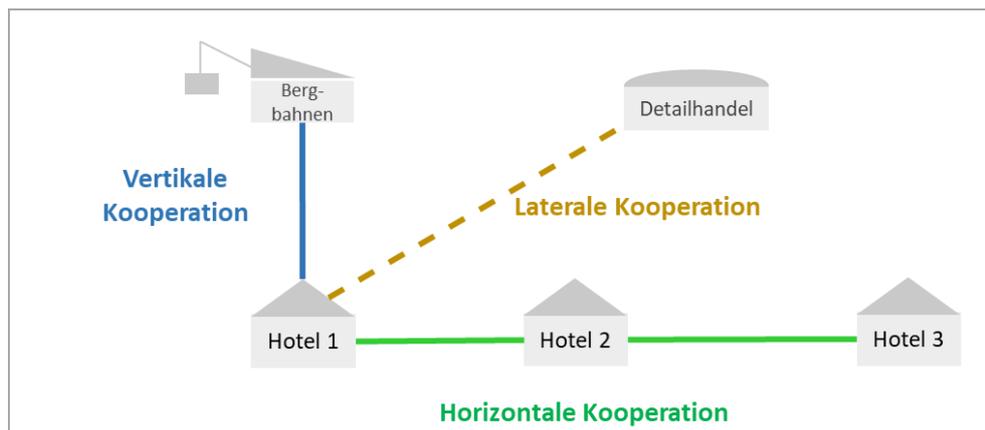
- **Betriebskonzept:** Perspektive des Marktes, des Angebotes und der betrieblichen Leistungserstellung. *Mit welchen Leistungen sprechen wir welche Kunden an und verdienen Geld damit? Welche Aufgaben erledigen wir überbetrieblich, welche einzelbetrieblich?*
- **Eigentümer- und Finanzierungskonzept:** Perspektive der rechtlichen Integration der Betriebe und der Finanzierung des Kooperationsvorhabens. *Wie gestalten wir die vertragliche Zusammenarbeit (vom privatrechtlichen Vertrag bis zur Eigentumsverflechtung) und wie wird das Kooperationsvorhaben finanziert (Selbst- und Fremdfinanzierung)?*

Die Vorgehensweise der Erarbeitung eines überbetrieblichen Geschäftskonzeptes und dessen Bausteine werden im Kapitel 2 skizziert.

1.3. Arten von Kooperationen

In Theorie und Praxis werden **drei Grundformen von Kooperationen** unterschieden:

Abbildung 4: Arten von Kooperationen



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Vertikale Kooperationen

Darunter wird die Zusammenarbeit von **Betrieben unterschiedlicher Art** (unter anderem Hotel, Bergbahnen, Skischulen, Sportzentrum usw.) **entlang der touristischen Servicekette** verstanden.

- **Absicht** ist es, die Produkte „aus einer Hand“ anzubieten und für den Gast leichter buchbar zu machen.
- **Ziel** ist es, die Gästefrequenzen zu erhöhen und die Wertschöpfung pro Kunde zu verbessern.

Vorteile:

- Die Angebote sind aufeinander abgestimmt und gebündelt: die Kosten für die Bereitstellung der Angebote reduzieren sich, die Vermarktung der Produkte wird vereinfacht.
- Das Angebot kann gezielter auf die anvisierten Gästegruppen ausgerichtet werden.
- Die Entwicklung neuer buchungsfähiger Angebote vereinfacht sich.

Eine zur Region passende vertikale Kooperation ermöglicht den Partnern, sich marktseitig **attraktiv zu positionieren** und sich von den Mitbewerbern **zu differenzieren**. Gleichzeitig verbessert sich das Verhältnis zwischen eingesetztem Aufwand (Arbeit, Investitionen) und dem erreichten Ergebnis. Eine funktionierende vertikale Kooperation setzt bei den einzelnen Gliedern der Servicekette eine kritische Grösse voraus (zum Beispiel mehrere Hotelbetriebe, die kooperieren). Eine horizontale Kooperation ist deshalb oft der erste Schritt der überbetrieblichen Zusammenarbeit in einer Region auf dem Weg zur vertikalen Integration.

Die Weisse Arena Gruppe (WAG) in Graubünden und die Touristische Unternehmung Grächen (TUG) im Wallis, sind Beispiele von vertikalen Kooperationen in peripheren Regionen und werden im Kapitel 2.2 näher erläutert.

Horizontale Kooperation

Darunter wird die Zusammenarbeit von **Betrieben gleicher Art**, auf der gleichen Stufe der Wertschöpfung (u.a. mehrere Hotelbetriebe oder Bergbahnen) verstanden.

- **Absicht** ist es, die verfügbaren Mittel (Arbeit, Investitionen) der einzelnen Betriebe bei gleicher oder sogar verbesserter Leistungsqualität effizienter einzusetzen.
- **Ziel** ist es, durch die überbetriebliche Zusammenarbeit nachhaltig Skaleneffekte zu erreichen. Der Aufwand soll bei konstantem oder nach Möglichkeit sogar höherem Umsatz reduziert werden. Mit anderen Worten: Der Umsatz soll im Vergleich zum Aufwand überproportional zunehmen.

Vorteile:

- Aufgaben werden bei einem Partnerbetrieb „gepoolt“ und/oder an Dritte ausgelagert.
- Infrastrukturen wie zum Beispiel Wellness, Parkplätze werden gemeinsam genutzt und erneuert.
- Die Öffnungszeiten der Betriebe werden aufeinander abgestimmt, um auf saisonal unterschiedlichen Gästefrequenzen reagieren zu können.

Eine zu den Partnerbetrieben passende horizontale Kooperation ermöglicht es, das Verhältnis zwischen Aufwand (Arbeit, Investitionen) und Ergebnis **nachhaltig zu verbessern**.

Die Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH (MVHF) im Wallis ist ein Beispiel einer horizontalen Kooperation und wird im Kapitel 2.2.2 näher erläutert.

Laterale Kooperation

Als laterale Kooperation wird eine Zusammenarbeit von **Betrieben aus unterschiedlichen Branchen** (zum Beispiel Hotels und Detailhandelsunternehmen) verstanden.

- **Absicht** ist es, über die Nutzung alternativer Vertriebskanäle neue Kunden zu erreichen. Der branchenfremde Vertriebspartner profitiert von attraktiven Angeboten für seine Kunden.
- **Ziel** ist es, die Gästefrequenzen zu erhöhen und damit zusätzliche Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

Vorteile:

- Zugang zu neuen potenziellen Kunden (zum Beispiel Werbung in Zeitungen von grossen Detailhändlern und Zahlung mit „Punkten“).
- Sicherstellung einer Sockelauslastung durch die Schaffung von (standardisierten) **Angeboten für grössere Einzelkunden** (zum Beispiel Übernachtungen zu attraktiven Konditionen für die Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens).
- Erhöhung der **Markenbekanntheit** durch die Assoziation mit renommierten und vertrauenswürdigen Partnern (Banken, Versicherungen, grosse Detailhändler usw.).

Bei der lateralen Kooperation liegen die **Synergiepotenziale vor allem im Bereich der Vermarktung und des Vertriebes**. Das Eingehen von Partnerschaften im Sinne einer lateralen Kooperation ist sowohl für horizontal und vertikal organisierte Kooperationen möglich (vergleiche Kapitel 2.2). *Laterale Kooperationen stehen nicht im Fokus des vorliegenden Dokumentes und werden nicht weiter erläutert.*

Wenn die Betriebe in einer Region horizontal und vertikal sowie allenfalls lateral mit Unternehmen in den Quellmärkten zusammenarbeiten, entsteht eine **integrierte Unternehmung** wie zum Beispiel die Weisse Arena Gruppe (WAG). Auf dem Weg zu einem integrierten Unternehmen sind im Sinne eines modularen Aufbaus mehrere Zwischenstufen denkbar. Bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ist dieses längerfristige Ziel von Beginn an einzuplanen.

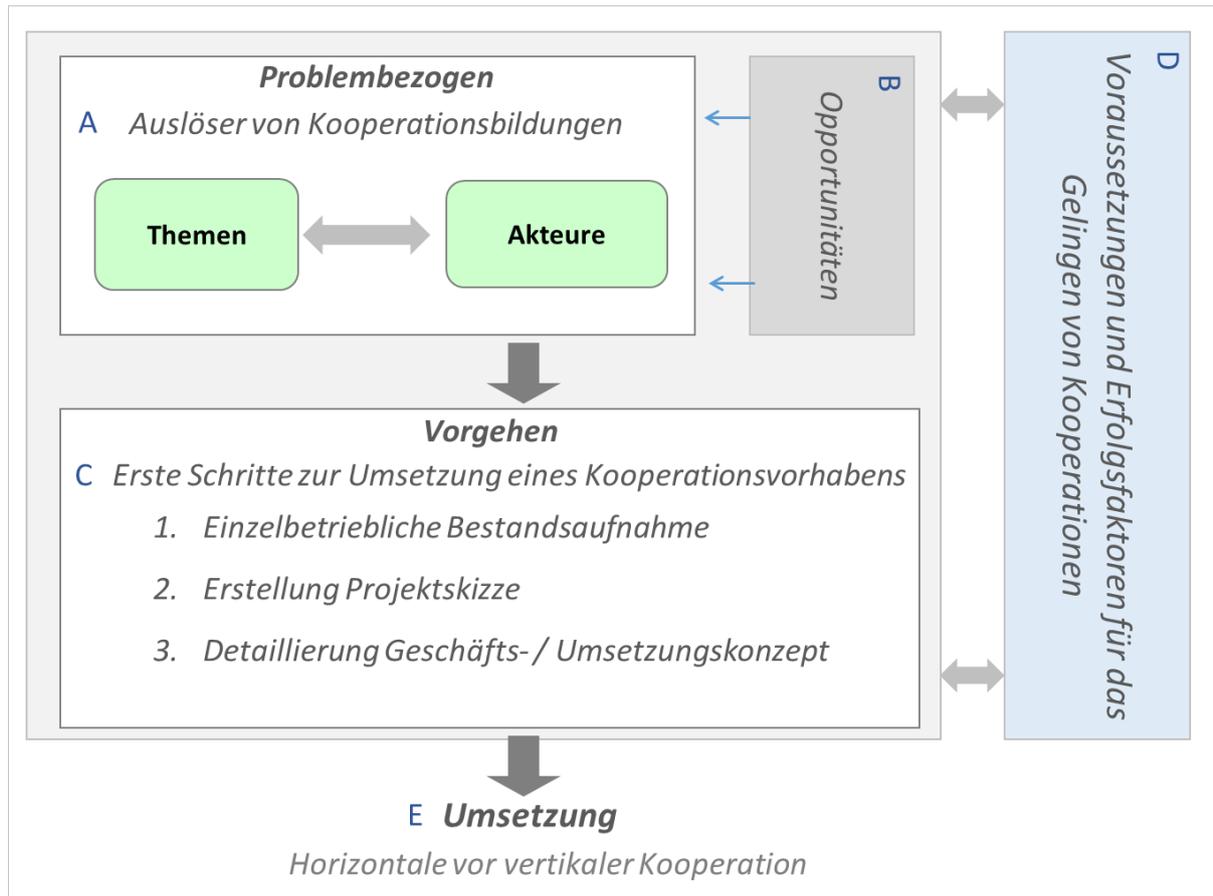
Das in diesem Bericht angedachte Ziel einer mittel- und längerfristig integrierten Unternehmung steht nicht im Widerspruch zu weniger bindenden Kooperationsformen. Auch informelle Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit können Vorteile bringen. Eine echte Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe ist jedoch bei informellen Kooperationen meist nur in bescheidenem Umfang möglich. Gemeinsam realisierte «Quick wins» können jedoch die Beziehung zwischen den Betrieben stärken und damit die Grundlage für eine weitergehende Kooperation schaffen.

Bei der Erarbeitung und Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten ist darauf zu achten, dass die Akteure nicht in die Falle einer «Überorganisation» geraten. So sind zum Beispiel nicht betriebsnotwendige zusätzliche Hierarchiestufen konsequent zu vermeiden. Aus Sicht der Autoren ist dies bei der Matterhorn Valley Hotels AG (Vorgängerorganisation der Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH) geschehen (vergleiche Kapitel 2.2.2).

1.4. Vom Anstoss zur Zusammenarbeit zur erfolgreichen Kooperation

Die Voraussetzungen für das Gelingen von Kooperationen variieren von Fall zu Fall, da die Ausgangslagen und Problemstellungen in den Regionen und bei den involvierten Akteuren jeweils unterschiedlich sind. Aus den untersuchten Praxisbeispielen sowie den Erkenntnissen und Erfahrungen aus den Beispielregionen lassen sich jedoch **Anregungen und Anstöße** sowie **Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren** für die Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Umsetzung von Kooperationsvorhaben ableiten. Diese werden nachfolgend dargestellt.

Abbildung 5: Vom Anstoss zur Zusammenarbeit zur erfolgreichen Kooperation



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

A. Auslöser von Kooperationsbildungen (problembezogen)

Folgende Themen begünstigen und fördern die Kooperationsbildung:

- Die Motivation zusammenzuarbeiten, wird bei einem Unternehmen oft durch einen **wirtschaftlichen Leidensdruck** hervorgerufen. Sei es, dass kosten- und marktseitige Optimierungen auf Einzelbetriebsebene aufgrund einer vergleichsweise kleinen Betriebsgröße nicht möglich sind oder dass die Angebotsqualität mangels finanzieller Ressourcen nicht verbessert werden kann.
- **Druck von Gläubigern:** Wurden in der Vergangenheit Kredite und Bürgschaften an Betriebe vergeben, die sich gegenwärtig in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befinden, kann von den Finanzierungspartnern und der öffentlichen Hand als mögliches Restrukturierungsszenario eine überbetriebliche Kooperation angeregt werden.

Häufig erfolgt der Anstoss zu einer Kooperation durch einen in der Region **federführenden Akteur**. Dies ist in der Regel ein touristischer Betrieb. Bei diesem Vorgehen handelt es sich in der Regel um eine selbstgewählte Zusammenarbeit.

Zudem können der **Kanton** und die **Gemeinde** beim Auslösen von Kooperationsprozessen eine wichtige Rolle spielen. Entsprechende Initiativen fördern die Motivation der Akteure für Kooperationen.

- Forcieren von Kooperationsprozessen durch Leistungsvereinbarungen mit touristischen Schlüsselakteuren.
- Anstossen von regionalen Entwicklungsprozessen wie zum Beispiel die Zusammenführung von mehreren Verkehrsvereinen zu einer Tourismusorganisation für eine Destination.

Branchenplattformen, regionale Konferenzen können im Sinne eines **formalisierten Meinungsaustausches** die Problemidentifikation, den Meinungsaustausch und den Know-how-Transfer zwischen den Akteuren erleichtern.

Die nachfolgenden Beispiele zeigen auf, dass sich privat- und öffentlich-rechtliche Kooperationsvorhaben beeinflussen und wie beim Beispiel 2 auch in einem Public-Private-Partnership (PPP) münden können.

Beispiel 1: Anstoss für das Kooperationsprojekt „Matterhorn Valley Hotels“ gab der Walliser Hotelier-Verein, welcher Hoteliers dazu aufgerufen hatte, vermehrt Synergien zu nutzen. Die Hoteliers wurden zu Austausch-Workshops eingeladen, wo gemeinsam mit einem externen Bergleiter Herausforderungen definiert und Kooperationspotenziale ausgearbeitet wurden.

Beispiel 2: Der Grundstein für die Kooperationsprojekte der Region Flims Laax Falera war der Zusammenschluss der Bergbahnen Crap Sogn Gion und Bergbahnen Flims AG (privatrechtlich). Als weitere Bausteine entstanden die Flims Laax Falera Management AG (öffentlich-rechtlich) und die Finanz Infra AG, welche ihrerseits die rechtliche Form eines PPP hat.

B. Opportunitäten als Auslöser zur Schaffung von Kooperationen

Neben dem oben skizzierten problembezogenen Vorgehen, können auch Opportunitäten ein Auslöser für Kooperationen zwischen Betrieben sein.

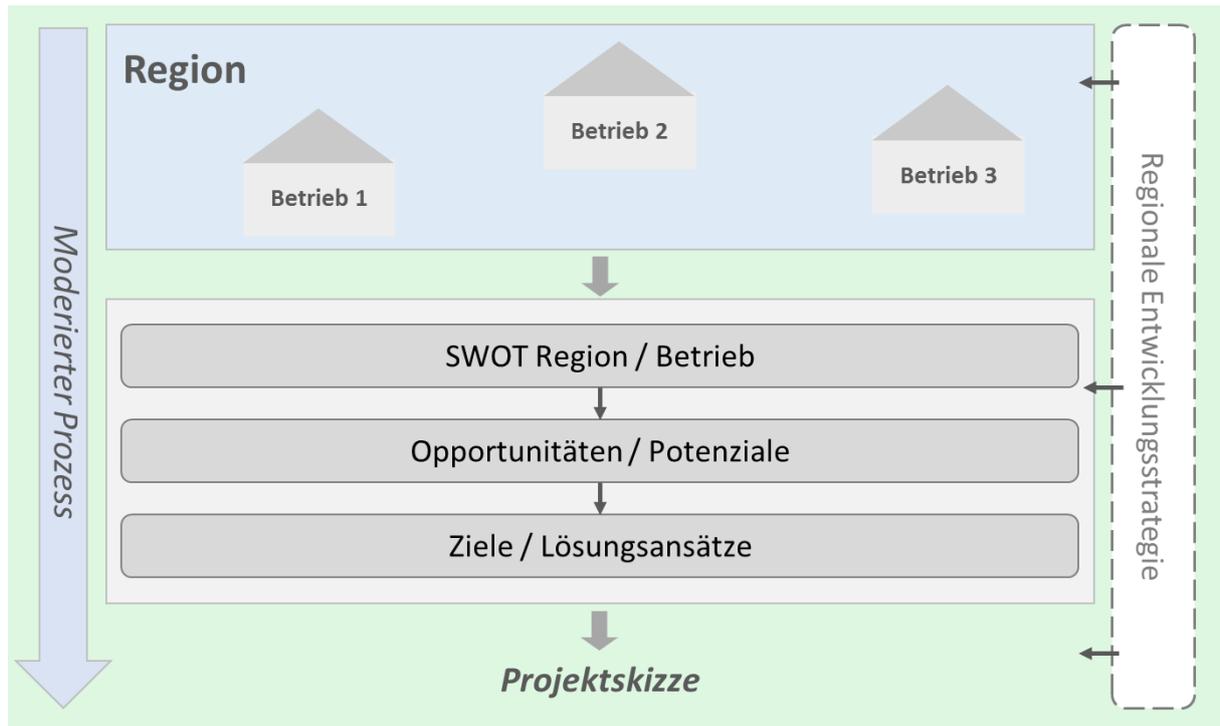
Beispielsweise nutzen verschiedene Hotels in einer Region Synergiepotenziale zwischen ihrem Betrieb und einem ortsansässigen Thermalbad: Mit einem Elektro-Shuttle-Service, der zwischen den Hotels und dem Thermalbad zirkuliert, können Hotels ihren Gästen ein attraktives Wellness-Angebot ohne Investitionen in die eigene Infrastruktur anbieten. Dadurch erhält das Thermalbad zusätzliche Gästefrequenzen und Beiträge zur Deckung der betrieblichen Kosten. In den übrigen Aufgabenbereichen agieren die involvierten Partner weiterhin unabhängig voneinander.

Bei Kooperationen, die auf Opportunitäten zwischen Unternehmen aufbauen, kann auf einzelbetriebliche Bestandsaufnahme weitgehend verzichtet werden. Ausgangspunkt für das Erkennen von Opportunitäten ist jedoch die systematische Erhebung von Stärken/Schwächen

und Chancen/Risiken (SWOT-Analyse) von tourismusrelevanten Infrastrukturen (Beherbergung, Gastronomie, Mobilitätsanbieter) und touristischen Angeboten einer Region.

Eine regionale Entwicklungsstrategie stellt oft die Grundlage für das Erkennen von Opportunitäten dar, die entsprechende Kooperationen in der Region fördert. Das Erkennen von Opportunitäten und das Schaffen von günstigen Voraussetzungen für deren Nutzung können zum Beispiel im Rahmen eines moderierten Prozesses der Regionalentwicklung oder Destinationsbildung geschehen.

Abbildung 6: Scannen von Opportunitäten



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

C. Vorgehen: Erste Schritte zur Realisierung eines Kooperationsvorhabens

Ist der Anstoss für ein Kooperationsvorhaben gegeben, empfiehlt es sich, in einem iterativen Prozess folgende **drei Schritte** durchzuführen:

1. Einzelbetriebliche Bestandsaufnahme durchführen

Die Bestandsaufnahme sollte zunächst auf einzelbetrieblicher Ebene erfolgen. Dabei geht es um eine Kurzanalyse, die auf der Basis einer Checkliste und in wenigen Gesprächen mit einer sachkundigen externen Person möglich ist.

Dabei werden unter anderem folgende Themen beleuchtet:

- Produkt, Markt, Gästestruktur, Auslastung
- Erfolgsrechnung, Bilanz, Liquidität
- Führung (fachliche Fähigkeiten, Persönlichkeit)
- Investitionsbedarf (was, Umfang)
- Bewertung des Betriebes

Die Kurzanalyse gibt erste Antworten zur Situation und zur möglichen zukünftigen Entwicklung des Betriebes: Herausforderungen, Stärken und Einzigartigkeit, marktseitige/angebotsseitige Potenziale, Handlungsbedarf. Dabei geht es auch um die Klärung der Fragen, ob sich ein Betrieb für eine Kooperation überhaupt eignet und ob die Eigentümer des Betriebes bereit sind, sich auf den Prozess einzulassen.

2. Projektskizze erstellen

Gemeinsam mit den potenziellen Kooperationspartnern werden anschliessend im Rahmen von wenigen Workshops die Ziele der Kooperation festgelegt, die überbetrieblichen Synergiepotenziale einer überbetrieblichen Zusammenarbeit ausgelotet und das Kooperationsvorhaben skizziert und quantifiziert. Dies geschieht am besten über das Verfassen einer Projektskizze für das geplante Kooperationsvorhaben (vergleiche Seite 24). Dabei ist nach Möglichkeit darauf zu achten, dass die regionale Entwicklungsstrategie (falls vorhanden) bei der Skizzierung des Kooperationsvorhabens berücksichtigt wird.

Der vertrauliche Umgang mit den Informationen und den gewonnenen Erkenntnissen ist dabei in geeigneter Form sicherzustellen.

3. Umsetzungskonzept detaillieren

Die Projektskizze dient als Grundlage für die weitere Detaillierung des Umsetzungskonzepts und als Basis für die Ausarbeitung eines Business Plans. Dabei werden auch allfällige rechtliche Fragen des Kooperationsvorhabens geklärt.

D. Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Kooperationen

Der Wandel von einem auf Konkurrenz zu einem auf Zusammenarbeit basierenden Geschäftskonzept gelingt nur dann, wenn neben formalen Vertragsbedingungen auch die **informellen beziehungsbasierten Rahmenbedingungen** passen. Die Qualität der Beziehung zwischen den involvierten Akteuren spielt vor allem zu Beginn eines Kooperationsprozesses eine wichtige Rolle:

- Eine Kooperation ist zuallererst eine zwischenmenschliche Angelegenheit. Deshalb können Kooperationen, die nach rein rationalen und ökonomischen Kriterien erfolgversprechend sein sollten, scheitern. Die Persönlichkeit der involvierten Akteure ist wichtiger als ihre Zugehörigkeit zum Kooperationsvorhaben.
- Der Wandel von Konkurrenz zur Kooperation setzt eine persönliche Beziehung zwischen den Akteuren voraus. Dabei sind die Faktoren wie die Intensität und die Leichtigkeit der Kommunikation sowie das Vertrauen ausschlaggebend. Sie sind die Basis für gegenseitige Sympathie und spielen deshalb beim Starten von Initiativen eine Schlüsselrolle.
- Mehr Kommunikation führt zu mehr Kooperationen. Dabei muss die Kommunikation so einfach wie möglich und effizient sein.

Ausschliesslich formelle Informationsaustausche begünstigen deshalb kein kooperatives Verhalten. Das Vertrauen zwischen den Partnern ist das Ergebnis gemeinsamer und erfolgreicher Aktivitäten.

Trotz guter Beziehungsbasis werden sich im Laufe der Zusammenarbeit zwangsläufig Differenzen zwischen den Kooperationspartnern einstellen. Klar definierte Spielregeln der Zusammenarbeit helfen, das Vertrauen zu erhalten und das Vorhaben ohne unnötigen Zeitverlust konsequent umzusetzen.

Neben diesen «weichen Faktoren», ist ein ausbalanciertes Anreizsystem, das die Interessen und Ziele der beteiligten Akteure harmonisiert, entscheidend für den mittel- und langfristigen Erfolg einer Kooperation (vergleiche Kapitel 2.1, Eigentümerkonzept). Ein Anreizsystem, das in guten und in schlechten Zeiten funktioniert, vertieft das Vertrauen zwischen den Partnern.

E. Umsetzung: Horizontale vor vertikaler Kooperation

Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass der Veränderungsprozess hin zum Zielzustand einer integrierten touristischen Unternehmung oft mit einer horizontalen Kooperation beginnt.

- **Horizontale Kooperationen** sind in der Regel einfacher umzusetzen. Die Akteure verfügen über einen vergleichbaren Wissens- und Erfahrungshintergrund, eine vergleichbare Struktur und sprechen die gleiche Sprache. Die betrieblichen Herausforderungen der einzelnen Betriebe sind sich ähnlich.
- **Akteure, die vertikal kooperieren**, stammen aus unterschiedlichen Branchen, agieren in unterschiedlichen Märkten, weisen unterschiedliche Berufskompetenzen und häufig auch unterschiedliche Mentalitäten auf. Dabei ist erst eine gemeinsame Sprache zwischen technisch-naturwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen, Marketing- und Gastgeber-Profilen zu entwickeln, um Erfolg zu haben.

1.5. Überbetriebliche Geschäftsmodelle und regionale Governance

Die Diskussion über die Entwicklung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten ist eng verbunden mit der **Governance in einer touristischen Region**.³ Regionale Governance bezeichnet dabei die **Art und Weise wie Gesellschaften regiert werden**, ihre Instrumente, Themen, Akteure und deren Verhaltensweisen (World Tourism Organization (UNWTO), 2013). Dabei kommt es zu neuen Formen der Zusammenarbeit und Koordination zwischen staatlichen, privaten und sozialen Akteuren und Organisationen.

Charakteristisch für die regionale Governance sind folgende Merkmale (UNWTO, 2013):

- Kooperation bei öffentlichen Politiken, d.h. Kooperation der Akteure der öffentlichen Hand bei der Formulierung von Politiken.
- Zusammenarbeit zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren.
- Koordination von Aktivitäten zwischen staatlichen, privaten und sozialen Akteuren mit dem Ziel, die Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppen öffentlich relevant zu machen und Ressourcen für das Finden von Lösungen zu mobilisieren.

Für Destinationen definiert die UNWTO Governance als: „Management von touristischen Destinationen durch staatliche Akteure aller Stufen durch Synergien und Koordination mit der zivilen Gesellschaft, welche in der Destination lebt, und den Wirtschaftsunternehmen, welche mit dem Tourismussystem zusammenarbeiten“ (UNWTO 2013, S. 10).

Der Ansatz der regionalen Governance ist hilfreich **für den touristischen Entwicklungsprozess einer Region**. Er unterstreicht die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren unter Einbezug der Bevölkerung. Dabei werden eine unternehmensorientierte und eine regionale Perspektive kombiniert. Neben hierarchieorientierten Führungsmitteln spielen dabei informelle, auf Vertrauen basierende Verhaltensweisen eine bedeutende Rolle. Persönliche Beziehung/Netzwerke sind in diesem Sinne wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Regionale Governance in touristischen Regionen kann deshalb umschrieben werden als eine „Kombination öffentlicher Steuerung und privater Selbstorganisation mit einer Mischung aus Regeln, Mechanismen, Druck- und Anreizsystemen (...), wobei in der richtigen Anwendung verschiedene Eigenschaften wie Macht, Wissen und Reputation, persönliche Beziehungen etc. genutzt werden“ (Schuler, 2013, S. 26).

Diese theoretischen Erkenntnisse, deren Elemente in den Fallstudien teilweise verifiziert werden konnten, sind in die Konzeption der Aus- und Weiterbildung eingeflossen (siehe Kapitel 5).

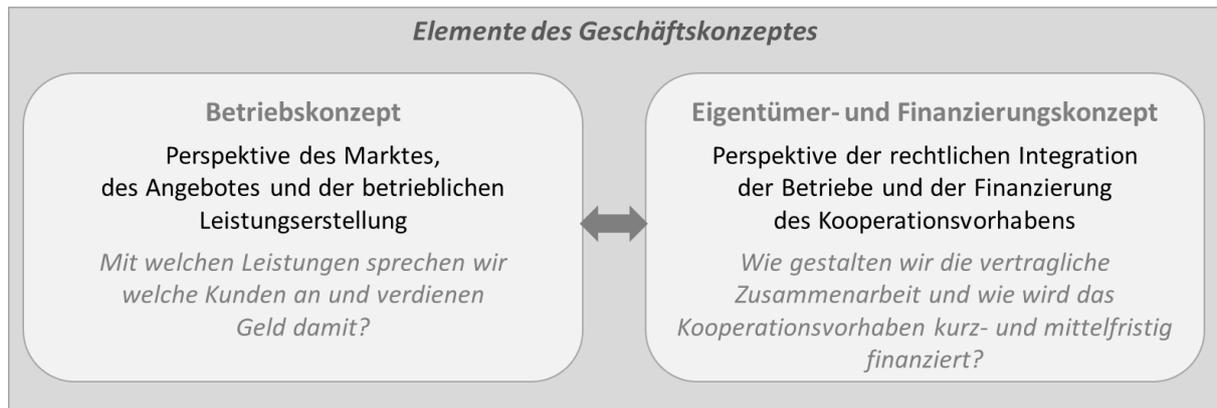
³ Die «Regionale Governance» unterscheidet sich vom Begriff der «Corporate Governance» (Grundsatz der Unternehmensführung).

2. Überbetriebliche Geschäftskonzepte

2.1 Überbetriebliches Geschäftskonzept: Theorie, Methodik

Das Geschäftskonzept einer Kooperation besteht aus dem **Betriebskonzept** und dem **Eigentümer- und Finanzierungskonzept**.

Abbildung 7: Elemente des Geschäftskonzeptes



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

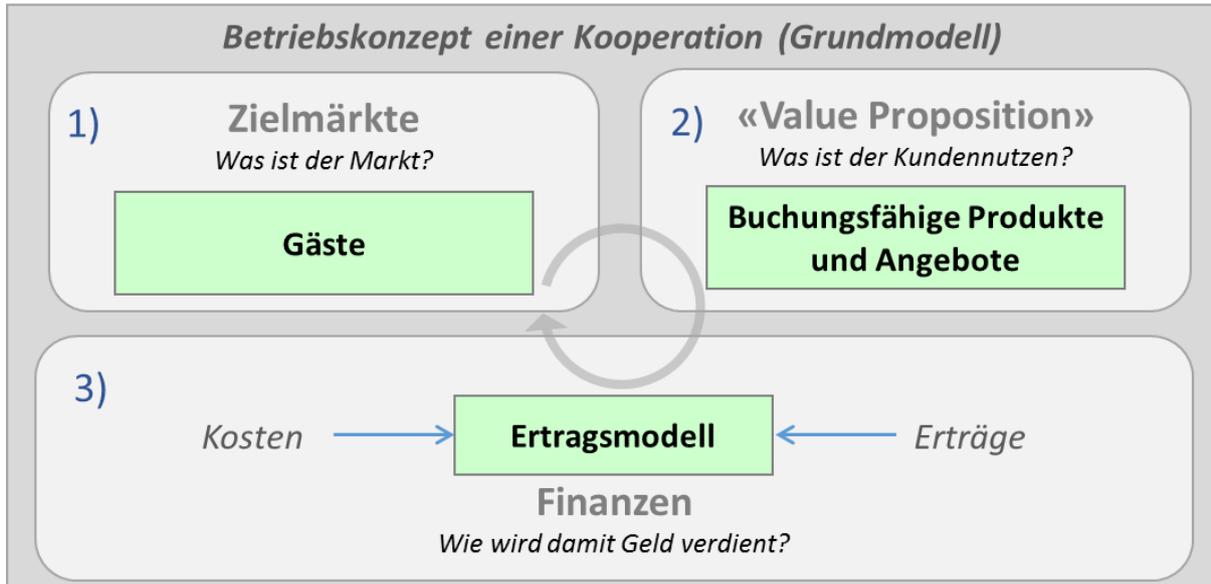
Betriebskonzept

Das Betriebskonzept gibt Antworten auf folgende Fragen:

- *Was ist der Markt?*
- *Was ist der Kundennutzen?*
- *Wie wird damit Geld verdient?*

Die Antworten auf diese Fragen finden sich in einem klassischen Businessplan für ein Unternehmen, sind jedoch bei Kooperationen in einem **überbetrieblichen Sinne zu beantworten**. Eine sorgfältig erarbeitete Finanzplanung als Bestandteil des Betriebskonzepts übersetzt die Antworten zu den Schlüsselementen des Vorhabens (getroffenen Annahmen zum Markt und zur Leistungserstellung) in finanzielle Werte.

Abbildung 8: Betriebskonzept einer Kooperation (Grundmodell)



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Kooperationen machen gegenüber der Leistungserbringung durch einen Einzelbetrieb nur dann Sinn, wenn mittelfristig folgende Effekte erzielt werden:

- Es entsteht ein **Mehrwert für den Kunden** („Value Proposition“) und dieser ist bereit, dafür etwas zu bezahlen.
- **Buchungsfähige Produkte und Angebote erhöhen die Gästefrequenz** der involvierten Partnerbetriebe nachhaltig.
- Die Kosten nehmen **unterproportional zur Umsatzsteigerung** zu.

Bei der Erarbeitung des Betriebskonzeptes legen die Kooperationspartner möglichst konkret fest, **welche Leistungen für welche Kunden** erbracht werden sollen und **wie der Prozess der Leistungserbringung gestaltet werden soll**, damit die vorhandenen Synergiepotenziale systematisch und konsequent genutzt werden können und die überbetriebliche Zusammenarbeit für die einzelnen Partner wirtschaftlich nachhaltig funktioniert.

Die Praxis zeigt, dass Kooperationen nur dann erfolgreich sind, wenn die involvierten Partner **die gleichen Ziele teilen** und der monetäre Nutzen aus der Zusammenarbeit von den Partnern als **nachvollziehbar und gerecht** empfunden wird. Im Rahmen der Erarbeitung des Betriebskonzeptes sind deshalb folgende Themen umfassend zu klären und zu definieren:

- **Ziele der Kooperation**, inklusive der angenommenen mittelfristig zu realisierenden Entwicklungsschritte.
- **Aufzeigen detaillierter wirtschaftlicher Vorteile** der involvierten Partner durch das Ausschöpfen der Synergiepotenziale der Kooperation.
- **Die Spielregeln der Zusammenarbeit** bei der operativen Leistungserbringung sowie bei der Führung und Überwachung des gemeinsamen Vorhabens (siehe auch Eigentümerkonzept).

Die **zunehmende Digitalisierung** unserer Arbeits- und Lebenswelt eröffnet Chancen für neue und innovative Geschäftskonzepte. Geschickt eingesetzte Technologien können dabei die

Qualität des Angebots verbessern und gleichzeitig die Kosten der Leistungserbringung minimieren. Es reicht jedoch nicht, dass der Kunde eine Ferienwohnung über das Internet bucht und bezahlt oder via Smartphone Zugang zum Hotelzimmer erhält. Der Gast erwartet vielmehr, dass er vom Gastgeber eng begleitet wird.

Ein marktseitig funktionierendes Geschäftskonzept verfügt über ein einzigartiges Produkt, das dem Gast einen echten Nutzen stiftet. Der geschickte Einsatz von neuen Technologien leistet dabei einen wichtigen Beitrag diesen Nutzen zu schaffen. Gleichzeitig kann der Prozess der Leistungserbringung bei vergleichsweise tieferen Kosten optimiert werden. Digitalisierung bedeutet aber auch Investitionen, die sich ein einzelner Betrieb nur bedingt leisten kann. Die Digitalisierung ist in diesem Sinne **ein «Möglichmacher» für überbetriebliche Geschäftskonzepte**: Sie ermöglicht die technische Umsetzung von horizontalen Kooperationen (Fokus: Nutzung von Grössenvorteilen), vertikalen Kooperationen (Fokus: Gasterlebnis über die gesamte Servicekette) und lateralen Kooperationen (Fokus: Nutzung von alternativen Vertriebskanälen). Das zu den Betrieben passende überbetriebliche Geschäftskonzept kann die Digitalisierung nicht ersetzen, aber dessen Umsetzung erleichtern.

Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Das Eigentümer- und Finanzierungskonzept gibt Antworten auf folgende Fragen:

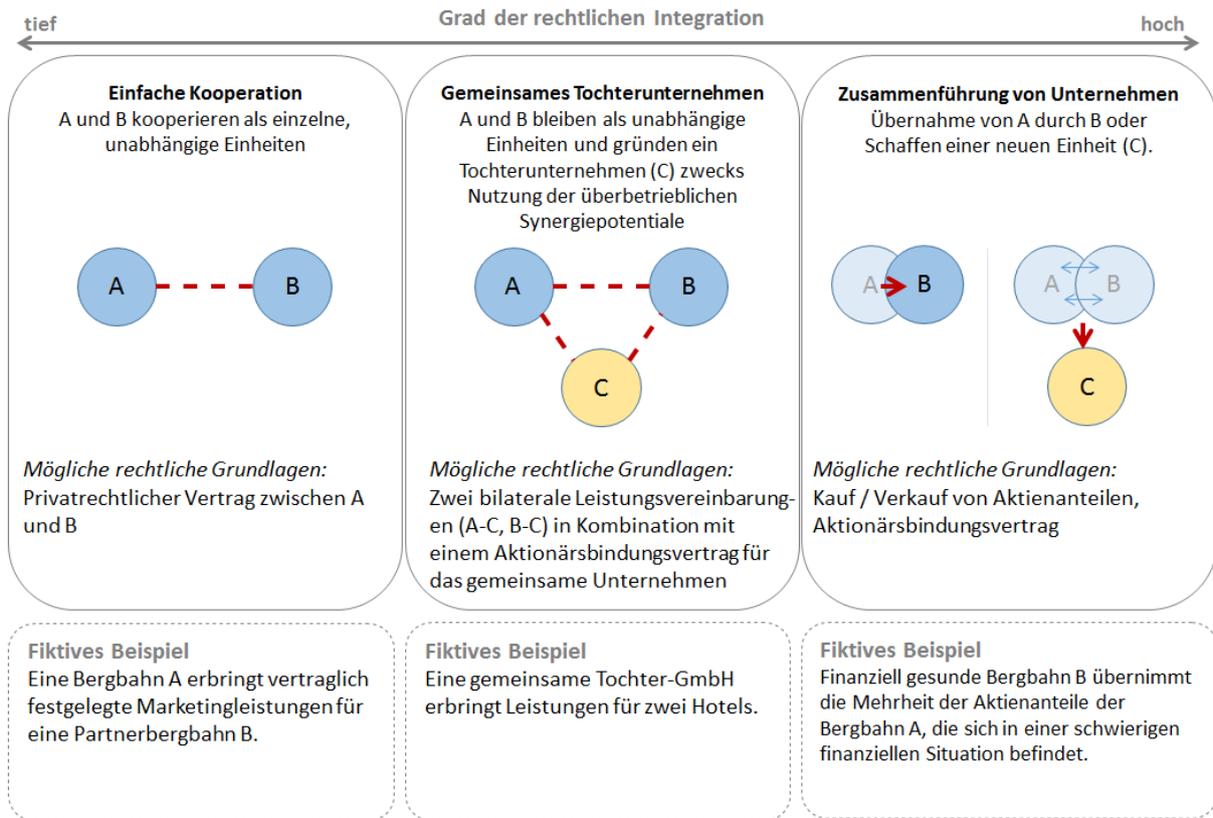
- *Wie gestaltet sich die vertragliche Zusammenarbeit (vom privatrechtlichen Vertrag bis zur Eigentumsverflechtung) zwischen den Kooperationspartnern?*
- *Wie wird der allfällige Kapitalbedarf des Kooperationsvorhabens finanziert (Selbst- und Fremdfinanzierung)?*

Die Antworten zu den beiden Fragen korrelieren miteinander. Das Finanzierungskonzept leitet sich mehrheitlich aus dem Eigentümerkonzept und naturgemäss aus dem Betriebskonzept ab.

Die **rechtliche Integration einer Kooperation** reicht grundsätzlich von der mündlichen Vereinbarung zwischen zwei (oder mehreren) Akteuren bis hin zur Fusion von Betrieben. Klare und verbindliche Regelungen (Rechte und Pflichten der Eigentümer) vereinfachen das Ausschöpfen der überbetrieblichen Synergiepotenziale.

Vereinfacht und schematisch dargestellt bestehen drei Stufen der rechtlichen Integration, wobei in Abhängigkeit der spezifischen Situation Zwischenstufen möglich sind.

Abbildung 9: Grad der rechtlichen Integration einer Kooperation

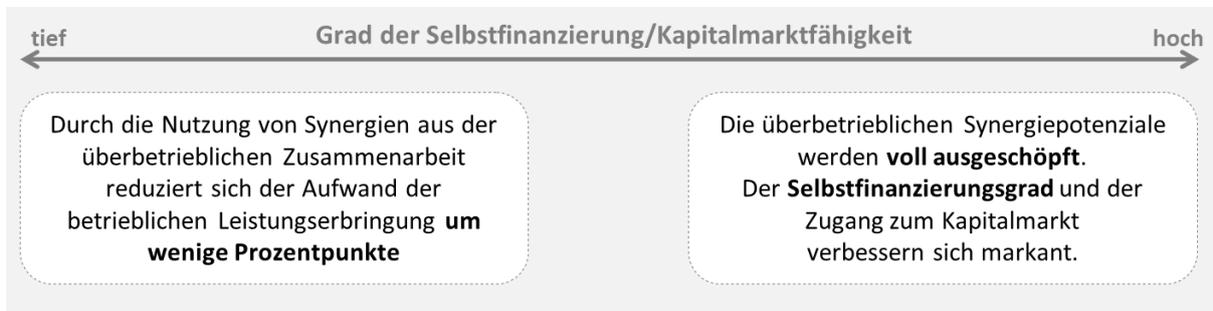


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Die konkrete Ausgestaltung der rechtlichen Integration sollte **auf die konkrete Situation massgeschneidert** sein. Die Praxis zeigt, dass dabei **stufenweise und pragmatisch vorzugehen** ist. Ein zu „radikales Vorgehen“ in Bezug auf die rechtliche Integration kann Widerstände bei den beteiligten Akteuren erzeugen und den Erfolg der Kooperation gefährden.

Grundsätzlich gilt jedoch: Je stärker die Kooperationspartner rechtlich integriert sind, desto besser können die vorhandenen Synergiepotentiale genutzt und der betriebliche Cashflow verbessert werden. Der Grad der Selbstfinanzierung von Erneuerungsinvestitionen erhöht sich und die Kapitalmarktfähigkeit der Betriebe verbessert sich.

Abbildung 10: Grad der Selbstfinanzierung/Kapitalmarktfähigkeit



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Eigentümer- und Finanzierungskonzept bei Kerninfrastrukturen

Unter touristische Kerninfrastrukturen werden Infrastrukturen verstanden,

- die wesentlich für die **touristische Attraktivität der Region** sind
- deren Ausfall **wirtschaftliche Konsequenzen** für die übrigen Akteure in der Region haben («Umwegrentabilitäten»⁴, Systemrelevanz)
- die (oft) **nicht kostendeckend** erstellt und betrieben werden können.

Abhängig von der konkreten Situation in einer Region könnten zum Beispiel Beschneigungs- und Pisteninfrastrukturen oder Bergbahnen diese Kriterien erfüllen.

Touristische Kerninfrastrukturen haben in vielen touristischen Regionen eine Motorenfunktion, von der sämtliche Akteure (unter anderem Hotellerie, Gastronomie, Gewerbe, Bevölkerung, Eigentümer von Ferienwohnungen) direkt und indirekt profitieren.

Ist die mittel- und langfristige Existenz einer Kerninfrastruktur trotz grundsätzlich guter betrieblicher Führung gefährdet, kann die öffentliche Hand im Rahmen eines zur Region passenden Kooperationsprojektes eine Rolle als Finanzierungspartner übernehmen. Dabei kann die Intensität der Mitwirkung der öffentlichen Hand je nach Situation stark variieren: von der Co-Finanzierung von betriebswirtschaftlich notwendigen Investitionen in die Infrastruktur über Darlehen und à-fond-perdu-Beiträgen bis hin zur direkten Übernahme von Infrastrukturen.

Die Mitwirkung der öffentlichen Hand bei Kooperationsprojekten widerspricht grundsätzlich einem «unternehmerischen Tourismusbild». Ordnungspolitisch ist dies dann vertretbar, wenn ein von der Bevölkerung legitimiertes öffentliches Interesse der Region an der Infrastruktur besteht. Voraussetzung dafür ist ein eindeutiges und geteiltes Verständnis darüber, was touristische Kerninfrastrukturen sind und was nicht.

Abbildung 11: Grad der Intensität der Mitwirkung der öffentlichen Hand



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

⁴ Der mit einer regionalen touristischen, kulturellen, infrastrukturellen Einrichtung (Sportereignis, Konzert, Bergbahnen usw.) verbundene (indirekte) Nutzen für andere Akteure (z.B. Hotelbetriebe) in einer Region.

Die Mitwirkung und finanzielle Beteiligung der öffentlichen Hand bei touristischen Kerninfrastrukturen kann die Glaubwürdigkeit eines Kooperationsvorhabens gegen aussen erhöhen, was die Einbindung von weiteren relevanten Akteuren (Unternehmen, privaten Investoren, Finanzierungsinstituten usw.) vereinfacht.

Projektskizze als Arbeitsinstrument

Die Erarbeitung des Geschäftskonzeptes (Betriebskonzept, Eigentümer- und Finanzierungskonzept) ist vergleichsweise einfach und beginnt nach erfolgter Analyse der Einzelbetriebe mit dem Verfassen einer **kurzen, prägnanten Projektskizze**, die von den Kooperationspartnern im Rahmen von mehreren Besprechungen weiterentwickelt wird (vergleiche Kapitel 1.4). Besteht einmal Einigkeit zwischen den Akteuren über Ziele und Inhalte der Projektskizze, ist ein Businessplan und das daraus abgeleitete Eigentümer- und Finanzierungskonzept mit wenig Aufwand und vergleichsweise rasch erstellt.

Die Projektskizze, als prägnantes Kurzdokument verfasst, ist demnach **der erste Schritt** zur konkreten Entwicklung und Umsetzung eines geplanten Kooperationsvorhabens. Beispiele von Projektskizzen aus den drei Regionen finden sich im Kapitel 3 des vorliegenden Dokuments. Dabei ist der Inhalt der Projektskizze wie folgt standardisiert:

1. **Heutige Situation:** Wichtige Daten und Fakten, Herausforderungen und Gründe für das Eingehen einer Kooperation
2. **Betriebskonzept**
3. **Eigentümer- und Finanzierungskonzept**
4. **Nächste Schritte** zur Konkretisierung und Umsetzung des Kooperationsvorhabens

Der Prozess der Erstellung der Projektskizze, die Diskussionen und der Meinungs-austausch zwischen den Partnern, sind dabei oft wesentlich wichtiger als das Dokument selbst. Die potenziellen Kooperationspartner entwickeln eine „**gemeinsame Sprache**“ und **gegenseitiges Vertrauen**. Ziele, Möglichkeiten und Grenzen sowie Potenziale einer überbetrieblichen Zusammenarbeit werden geklärt. Dabei wird ein **auf die spezifische Situation in der Region massgeschneidertes** Vorgehen skizziert. Die Projektskizze dient als **Grundlage für die Entscheidungsfindung** und als Diskussionsbasis für weiterführende Gespräche mit weiteren relevanten Akteuren.

Wird die Projektskizze von den relevanten Akteuren mitgetragen, können die Inhalte vertieft (z.B. Planerfolgsrechnung, Prozesse der Leistungserbringung usw.) und in ein konkretes Umsetzungskonzept (Businessplan) mit einem detaillierten Aktionsplan übersetzt werden.

2.2 Überbetriebliches Geschäftskonzept: Praxis

Kapitel 2.1 beinhaltet Theorie und Methodik für die Erstellung und Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten. Nachfolgend werden Praxisbeispiele mit Fokus auf die **Aufgabenteilung** und den **monetären Nutzen** der involvierten Unternehmen in drei ausgewählten Regionen skizziert.

Region Flims-Laax-Falera:

- Weisse Arena Gruppe
- Finanz Infra AG
- Flims Laax Falera Management AG

Region Grächen-St. Niklaus:

- Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH
- Touristische Unternehmung Grächen AG

Region Serfaus-Fiss-Ladis (AT):

- Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis (TVB SFL)
- Serfaus Fiss Ladis Marketing GmbH (SFL Marketing)
- Seilbahn Komperdell GmbH (Seilbahn Komperdell) in Serfaus
- Fisser Bergbahnen GmbH (Fisser Bergbahnen) in Fiss

Das Kapitel ist wie folgt gegliedert:

- In einem ersten Schritt wird der Veränderungsprozess in der Region mit Fokus auf die involvierten Organisationen aufgezeigt.
- Anschliessend werden die touristischen Unternehmen mit Blick auf das Betriebskonzept sowie das Eigentümer- und Finanzierungskonzept (inklusive Grad der rechtlichen Integration) skizziert. Ausführliche Informationen über die touristischen Regionen befinden sich in der Anlage.

Die Darstellung der überbetrieblichen Geschäftskonzepte in den drei Regionen basiert auf öffentlich verfügbaren Informationen und Gesprächen mit relevanten Akteuren.

2.2.1 Flims-Laax-Falera

Die Tourismusregion liegt in der Surselva im Kanton Graubünden und verfügt über das grösste zusammenhängende Skigebiet des Kantons.

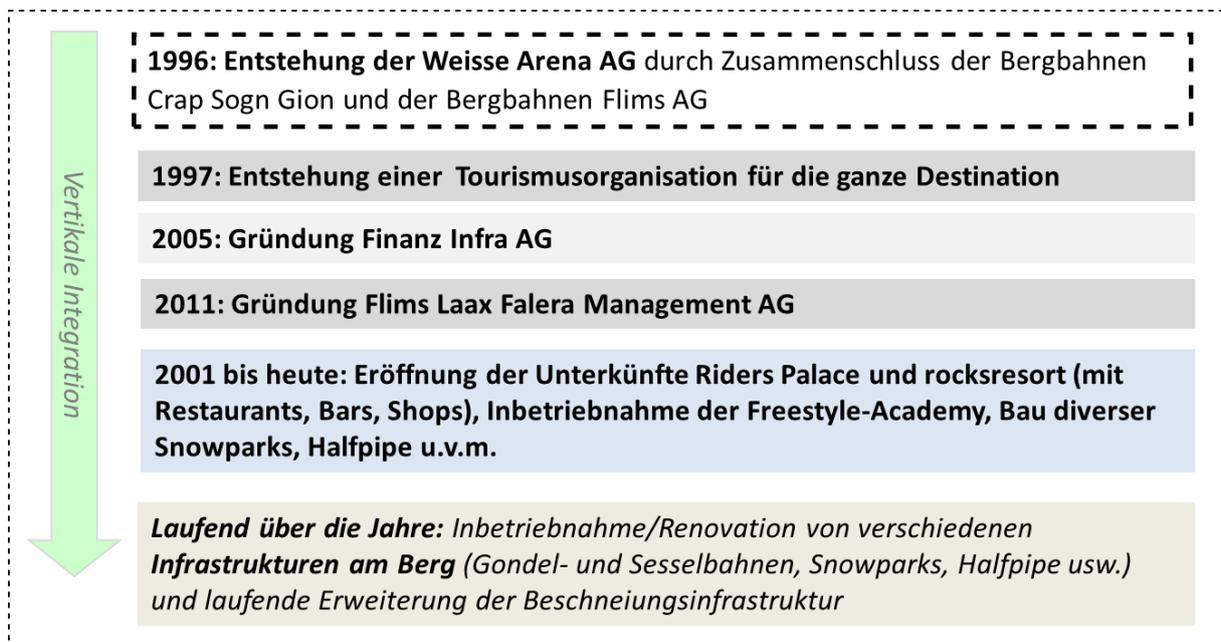
Folgende drei touristische Akteure sind prägend für die Region:

- Die Weisse Arena Gruppe (WAG)
- Die Flims Laax Falera Management AG (FLFM)
- Die Finanz Infra AG (Finanz Infra)

Chronologie des Veränderungsprozesses in der Region

Abbildung 12 zeigt die Meilensteine der Entwicklung der Region über die vergangenen 20 Jahre. Die Gründung und Entwicklung der drei vorgängig genannten Unternehmen stehen dabei im Fokus:

Abbildung 12: Chronologie der Entwicklung in Flims-Laax-Falera



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

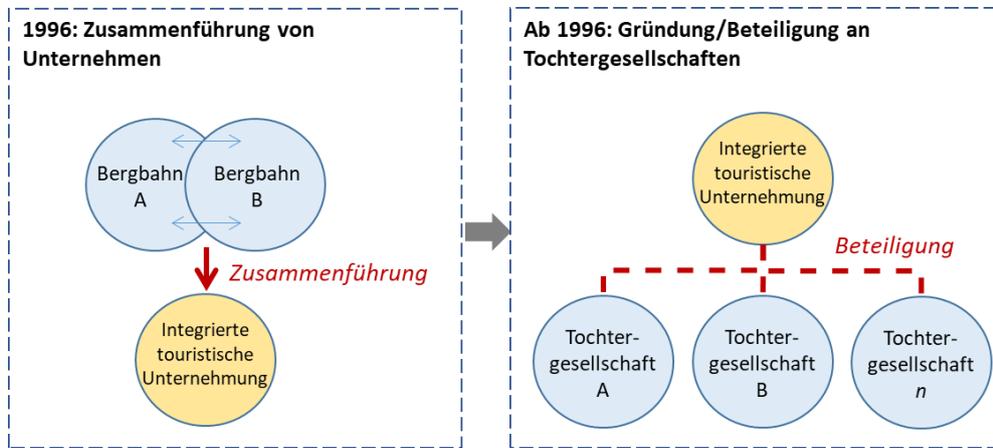
Weisse Arena Gruppe (WAG)

- Entstanden aus der Zusammenführung der Bergbahnen Flims AG (Unternehmen in einer vergleichsweise schwierigen finanziellen Situation) und dem Bergbahnunternehmen Crap Sogn Gion (vergleichsweise gute finanzielle Situation). Crap Sogn Gion war bereits Eigentümerin und Betreiberin von Hotels und Restaurants und gab als **federführender Akteur** den Anstoss für den Kooperationsprozess.
- In den Folgejahren wurden die bestehenden Infrastrukturen kontinuierlich erneuert.
- Zudem wurden die Aktivitäten der WAG entlang der touristischen Servicekette stetig ausgeweitet: Investitionen in zusätzliche warme Betten (u. a. Riders Palace, rocksresort) und Unterhaltungsangebote (u.a. erste Indoor-Freestyle-Halle in Europa, weltweit grösste Halfpipe usw.), Übernahme von bestehende Unternehmen wie beispielsweise die Ski- und

Snowboardschulen. Im Jahr 1999 wurde das Unternehmen als Holdinggesellschaft mit verschiedenen Tochterunternehmen strukturiert (siehe auch Abbildung 17).

- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

Abbildung 13: Entstehung und Gründung der WAG



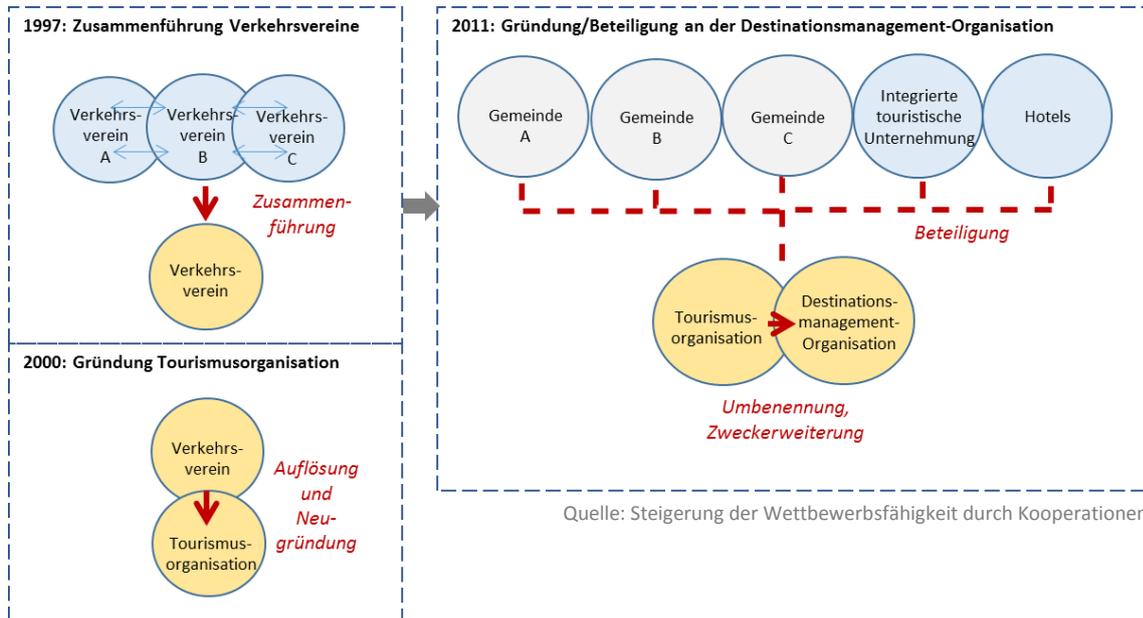
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Flims Laax Falera Management AG (FLFM)

- Im Jahr 1997 entschieden die Gemeinden, die drei unabhängigen Verkehrsvereine in Flims, Laax und Falera zum «Verkehrsverein Flims Laax Falera» zusammenzuführen.
- 2000: Auflösung des Verkehrsvereins und Gründung der Tourismusorganisation Alpenarena.ch AG (später in Flims Laax Falera Tourismus AG umbenannt).
- 2011 gründeten die Gemeinden gemeinsam mit der WAG und weiteren touristischen Akteuren die FLFM. Das Unternehmen wurde zunächst als reine Managementgesellschaft ohne eigenes Personal gestartet. Operative Tätigkeiten wurden an Dritte delegiert. Dem Unternehmen wurden die Aufgaben der Tourismusorganisation, die Verantwortung für die Umsetzung der Tourismusstrategie der Gemeinden und die Vermarktung der Region übertragen.
- Seit 2015 ist die FLFM selbst operativ tätig.
- Derzeit wird eine räumliche Destinationserweiterung mit Trin, Schluein und Sagogn angestrebt.

- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

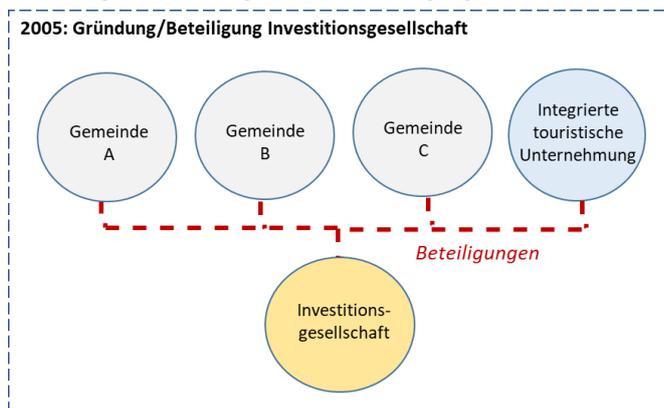
Abbildung 14: Rechtliche Integration am Beispiel der heutigen FLFM



Finanz Infra AG (Finanz Infra)

- Um die Schneesicherheit in der Region auch mittel- und längerfristig gewährleisten zu können, wurde von den drei Gemeinden und der WAG im Jahr 2005 die Finanz Infra geschaffen.
- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

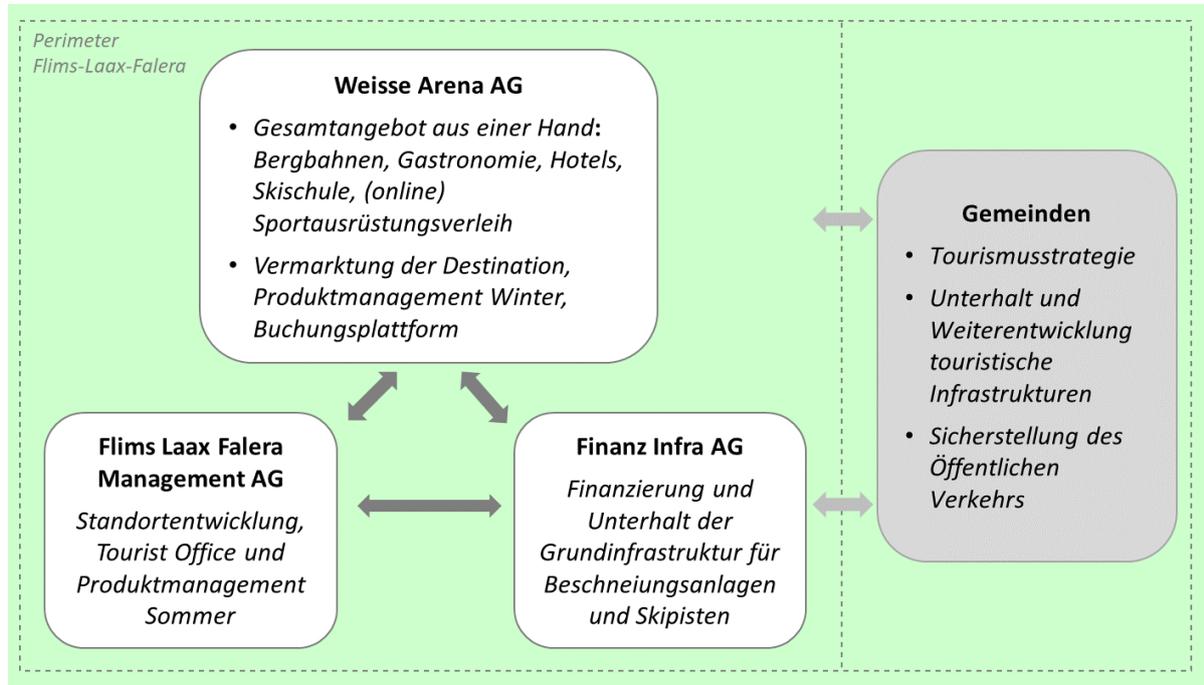
Abbildung 15: Gründung der WAG, Beteiligung



Betriebskonzepte der drei Unternehmen

Aufgaben und Zuständigkeiten in der Region sind zwischen den drei Akteuren und den Gemeinden klar aufgeteilt und gestalten sich wie folgt:

Abbildung 16: Aufgabenteilung der Unternehmen und Gemeinden



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Gemeinden Flims, Laax und Falera

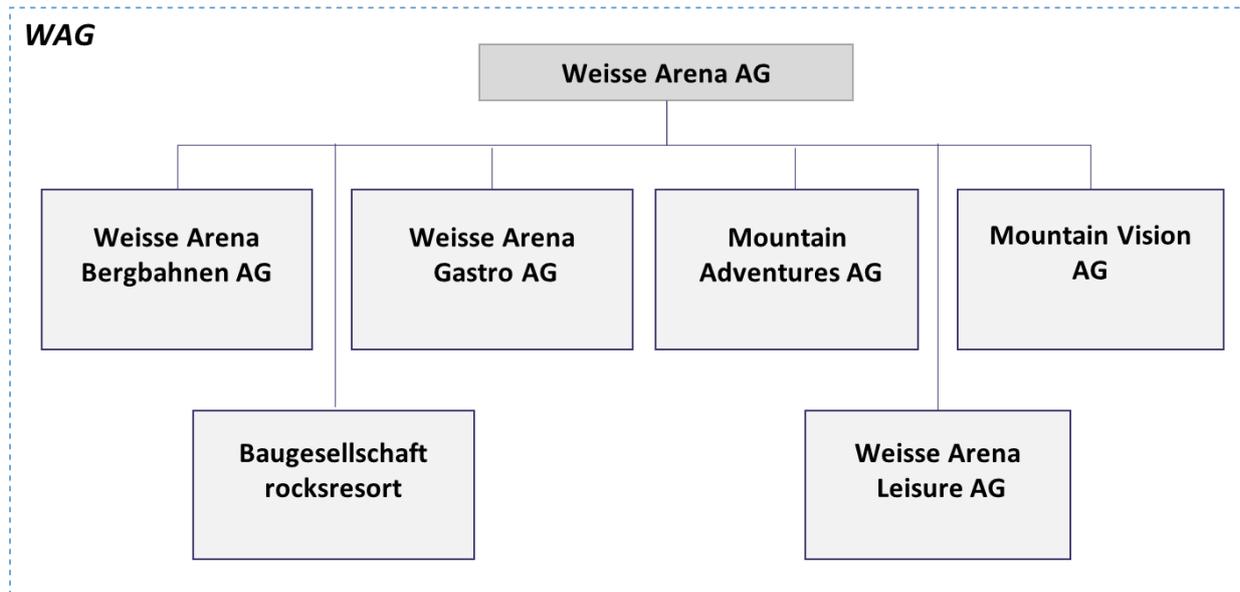
- Die Gemeinden sind für die Tourismusstrategie der Region verantwortlich. Ein „Destinationsvertrag“ legt die gemeinsamen Ziele, Rollen und Zuständigkeiten fest.
- Zudem sind die Gemeinden für folgende touristisch relevanten Aufgaben verantwortlich:
 - Erhebung, Einzug, Verwendung der Gäste- und Tourismustaxen.
 - Unterhalt und die Weiterentwicklung der touristischen Infrastrukturen (Wanderwege, Langlaufloipen, Kinderspielplätze usw.).
 - Sicherstellung des öffentlichen Verkehrs in der Region.

WAG

Die WAG besteht aus **einer Holding** (Weisse Arena AG) und **sechs Tochtergesellschaften** mit unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben.

- Die einzelnen Unternehmensbereiche agieren als eigenständige Unternehmen entlang der touristischen Servicekette.
- Die Produkte und Angebote sind aufeinander abgestimmt und auf die Zielmärkte der Region ausgerichtet.
- Die Gäste profitieren von einem Gesamtprodukt „aus einer Hand“. Angebote und Informationen sind heute via Internet oder Smartphone App abrufbar und buchbar. Bereits im Jahr 1999 konnten Gäste ihre Winterferien in Flims-Laxx-Falera im Internet online buchen (Ausrüstung, Unterkunft usw.).

Abbildung 17: Organisation WAG



Quelle: Geschäftsbericht Weisse Arena Gruppe, eigene Darstellung

Nachfolgend werden die einzelnen Einheiten der WAG kurz skizziert:

- **Weisse Arena Bergbahnen AG:**
 - Betrieb und Unterhalt von 29 Bahnanlagen.
 - Beschneigung, Präparation, Unterhalt der 77 Pisten, Parks und Pipes.
 - Ticketverkauf und Rettungsdienst.
- **Weisse Arena Gastro AG:**
 - Betrieb und Unterhalt von 26 Gastronomiebetrieben und sechs Hotels mit insgesamt 1'500 Betten.
 - Vermietung der bewirtschafteten Wohnungen des rocksresorts.
- **Weisse Arena Leisure AG:**
 - Betrieb von sieben Vermietungsstationen und Shops in Flims, Laax und Falera, inklusive Bereich „Bike“.
- **Mountain Adventures AG:**
 - Betrieb der Ski- und Snowboardfahrschule, drei Cafés und Freestyle-Halle.
 - Organisation und Durchführung von Events.
- **Baugesellschaft rocksresort:**
 - Realisierung von acht Gebäuden mit Zweitwohnungen (Wohnung mit eingeschränktem Nutzungsrecht der Eigentümer - „buy to use and let“).
- **Mountain Vision AG:**
 - Erbringen von Dienstleistungen für die operativen Gesellschaften der WAG: Marketing und Sales, Public Relations, Kommunikation, Betrieb des Callcenters, Personalwesen, Umweltmanagement, Administration.
 - Ganzjährige Vermarktung und Produktmanagement der Region im Winter, inklusive Betrieb einer Buchungsplattform für die Destination (Leistungsauftrag der FLFM).

Die Weisse Arena Gruppe ist ein exemplarisches Beispiel für eine integrierte Unternehmung mit horizontalen und vertikalen Kooperationen innerhalb und mit Akteuren ausserhalb des Unternehmens.

FLFM

- Die FLFM ist verantwortlich für die **Standortentwicklung**, die **Vermarktung der Region**, die **Gästeinformation** (Tourist Offices) und das **Produktmanagement**.
- Die FLFM übernimmt dabei folgende **operativen Aufgaben in Eigenregie**: Betrieb von drei Tourist Offices, Produktmanagement für den Sommer inklusive Durchführung von Events.
- **Leistungsvereinbarungen mit Partnerorganisationen** aus der Region:
 - **WAG** (Mountain Vision AG): Vermarktung der Region (Marketing und Vertrieb, inklusive Betrieb der Buchungsplattform) und Produktmanagement der Region für den Winter, inklusive Durchführung von internationalen Events.

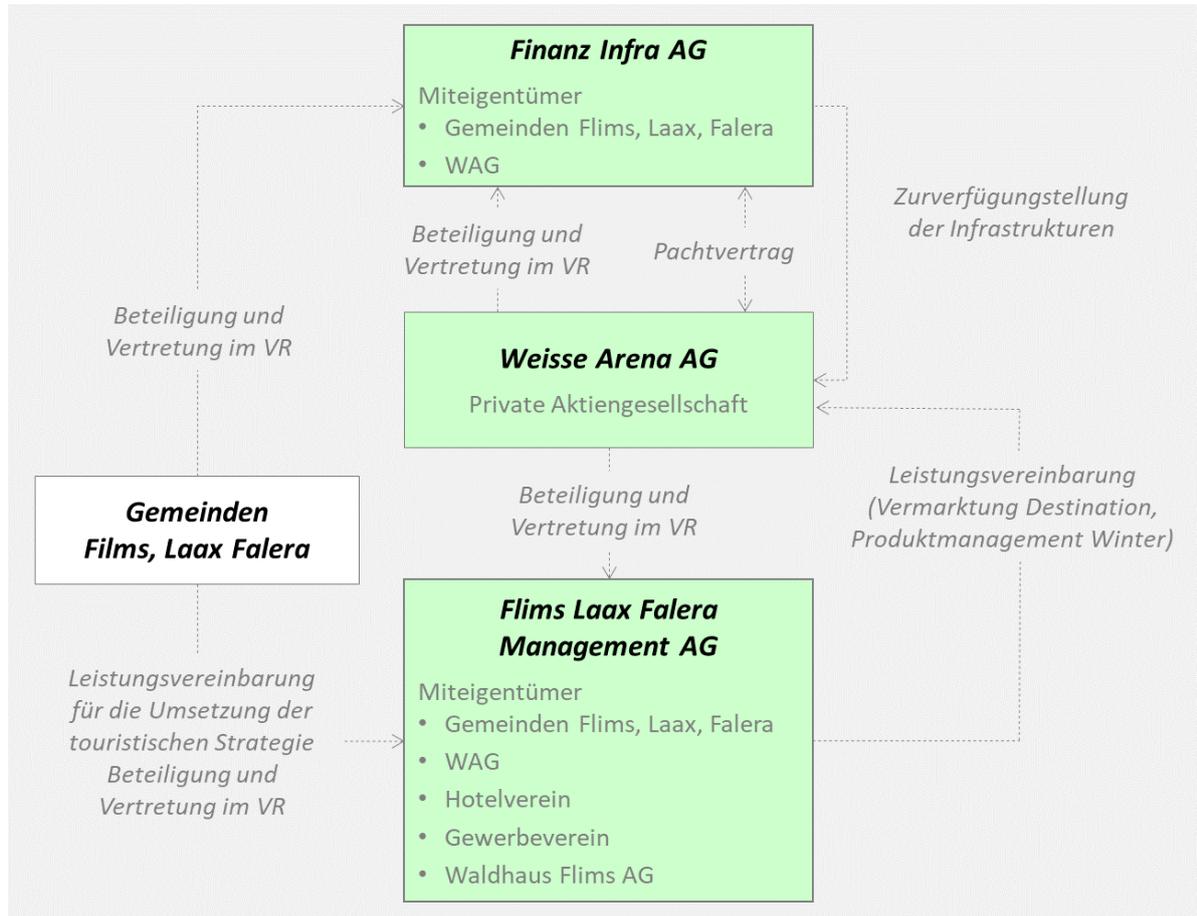
Finanz Infra

- Die Finanz Infra ist verantwortlich für die Finanzierung der Investitionen in die Beschneidung und die Pisten in der Region.
- Die Infrastrukturen werden von der WAG betrieben. Diese deckt auch den Betriebs- und Zinsaufwand und die Abschreibungen der Anlagen.
- Von den Leistungen der Finanz Infra, respektive der damit verbundenen Schneesicherheit profitieren sämtliche touristische Akteure in der Region.

Eigentümer- und Finanzierungskonzepte

Die Eigentumsverhältnisse und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Gemeinden sind wie folgt strukturiert:

Abbildung 18: Eigentümerkonzept Flims-Laax-Falera und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

FLFM

- Die Gemeinden delegieren die Umsetzung der Tourismusstrategie über eine Leistungsvereinbarung an die FLFM. Grundlage für die Umsetzung ist ein mittelfristiges Planungsdokument (aktuell „Destinationsstrategie 2015-2018“).
- Der FLFM-Verwaltungsrat besteht aus sieben Verwaltungsräten (ein Verwaltungsrat pro Miteigentümer) und einem externen Verwaltungsratspräsidenten.
- Verschiedene operative Aufgaben werden mittels Leistungsvereinbarungen an die WAG delegiert (vergleiche Betriebskonzept oben).

Finanz Infra

- Die Finanz Infra delegiert den Betrieb der Beschneiungsinfrastrukturen an die WAG (Weisse Arena Bergbahnen AG). Es besteht ein Pachtvertrag über 25 Jahre (Weisse Arena Bergbahnen AG).
- Der Verwaltungsrat besteht aus vier Mitgliedern (ein Verwaltungsrat pro Miteigentümer).

Grad der rechtlichen Integration

- **WAG**
 - Hoher Grad der privatrechtlichen Integration mit einer Holding und Tochterunternehmen.
 - Entstand aus der Fusion zweier Bergbahnunternehmen, laufend wurden weitere Geschäftsbereiche geschaffen respektive rechtlich integriert.
 - Die Erweiterung der WAG erfolgte sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Form entlang der touristischen Servicekette.

- **FLFM**
 - 1. Schritt: Horizontale Integration der Tourismusvereine Flims-Laax-Falera.
 - 2. Schritt: Umwandlung in ein Public-Private-Partnership.
 - Hoher Grad der rechtlichen Integration unter Einbezug der relevanten Akteure in der Region im Sinne einer horizontalen Kooperation.
 - Das Unternehmen hat aufgrund der Umsetzungsverantwortung der Tourismusstrategie und den damit verbundenen operativen Aufgaben eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion für die Entwicklung der Region. Diese nimmt es mit einem Leistungsauftrag der Gemeinden wahr.

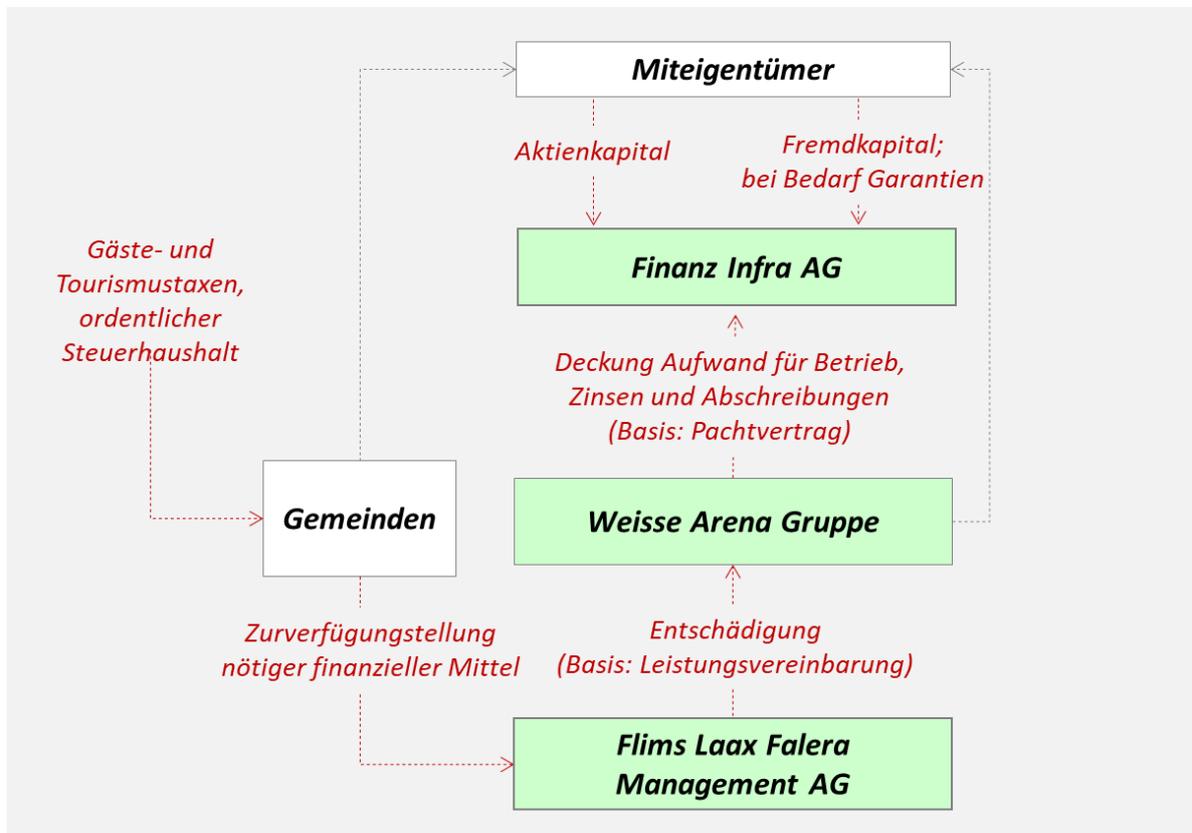
- **Finanz Infra**
 - Public-Private-Partnership.
 - Die Gemeinden und die WAG haben zwecks Finanzierung von Pisten und Beschneiungsanlagen ein gemeinsames Unternehmen gegründet.
 - Das Unternehmen hat neben der Finanzierungsfunktion der Infrastrukturen eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion für die Entwicklung der Pisten und Beschneiungsinfrastruktur am Berg. Die inhaltliche Führung liegt jedoch bei der WAG.

Die Rollen der drei Unternehmen und der Gemeinden sind klar definiert. Über spezifische Leistungsvereinbarungen werden die einzelnen Akteure der Region rechtlich weiter integriert, wodurch zusätzliche überbetriebliche Synergiepotenziale genutzt werden können.

Finanzflüsse

Abbildung 19 zeigt die Finanzflüsse zwischen den Gemeinden und den drei Unternehmen:

Abbildung 19: Finanzflüsse zwischen den Gemeinden und den Unternehmen



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Gäste- und Tourismustaxen sowie ein Teil des ordentlichen Steuerhaushalts der Gemeinden werden für touristische Aufgaben eingesetzt:
 - Unterhalt und Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur und Sicherstellung des öffentlichen Verkehrs in der Region.
 - Finanzierung der Aufgaben der FLFM.
- Die Gemeinden und die WAG sind Aktionäre der Finanz Infra. Die Investitionen in die Pisten und die Bescheidungsanlagen werden über das Eigenkapital des Unternehmens und die Aufnahme von Fremdkapital finanziert.
 - Die finanziellen Mittel für die Beteiligung am Aktienkapital der Finanz Infra entstammen aus den allgemeinen Finanzhaushalten der Gemeinden. Als Gegenleistung gewährt die WAG den Gemeinden für Einwohner der Gemeinden Vergünstigungen auf Jahres- und Saisonkarten der Bergbahnen.
 - Die Aufwendungen der Finanz Infra für den Betrieb, die Zinsen und die Abschreibungen der Anlagen werden von der WAG finanziert.

Monetäre Effekte der Nutzung von überbetrieblichen Synergiepotenzialen

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen über das Zusammenspiel von sich durch die Kooperation verändernde Aufgaben/Zuständigkeiten und den daraus resultierenden monetären Effekten werden in Kapitel 2.3 in anonymisierter und quantitativer Form dargestellt.

Aus einer qualitativen Perspektive können die finanziellen Effekte aus den Kooperationen in der Region Flims-Laax-Falera wie folgt zusammengefasst werden:

Der hohe Grad der rechtlichen Integration der WAG und der FLFM, die Schaffung der Finanz Infra in Kombination mit klar festgelegten Rollen und Aufgaben der Akteure sowie Spielregeln der Zusammenarbeit vereinfachen die systematische Nutzung der überbetrieblichen Synergiepotenziale. Die öffentliche Hand tritt dabei sowohl als Mandatserteiler auf der strategischen Ebene als auch als Akteur in Private-Public Partnerships auf.

Bezogen auf die öffentliche Hand

- Der Zusammenschluss der örtlichen Verkehrsvereine trug zur Bildung einer kritischen Masse bei.
- Mit den Leistungsaufträgen an die FLFM und die Finanz Infra sind die Gemeinden auf strategischer Ebene Auftraggeber.
- Die Gründung der FLFM erlaubte eine horizontale Kooperation der wichtigsten öffentlich- und privatrechtlichen Akteure in der Region.

Bezogen auf die WAG

- Durch die konsequent umgesetzte vertikale Integration kann die WAG ein attraktives Gesamtangebot aus Sicht des Gastes anbieten: Die einzelnen Leistungen sind aufeinander abgestimmt und gebündelt. Die Kosten für die Bereitstellung der Angebote und die Wirkung der eingesetzten Marketingmittel sind optimiert.
- Durch eine geschickte Kombination von vertikaler und horizontaler Integration konnten die Betriebserträge und der operative Cashflow kontinuierlich verbessert werden. Tendenziell abnehmende Erträge im ursprünglichen Kerngeschäft «Bergbahnen» konnten durch Erträge in anderen Bereichen kompensiert werden.
- Das überzeugende Betriebskonzept der WAG, das einen vergleichsweise hohen Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen erlaubt, erhöhte die Akzeptanz des Unternehmens am Kapitalmarkt. Der Zugang zu Investoren und Krediten wird erleichtert.

Bezogen auf die FLFM

- Die Regeln der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den touristischen Akteuren in der Region wurden über mehrere Jahre und schrittweise entwickelt. Dabei wurden anfänglich passende Konzepte (beispielsweise FLFM als reine Managementgesellschaft ohne operative Aufgaben) aufgrund von Lerneffekten wieder angepasst. Es bestehen weiterhin potenzielle Rollenkonflikte (beispielsweise betreibt WAG die Buchungsplattform für die Region im Auftrag der FLFM sowie für die eigenen Betriebe, die Mitbewerber von Betrieben in der Region sind), die es allenfalls zu beheben gilt.

- Heute bestehen klar definierte Rollen und Aufgabenteilungen zwischen den Akteuren auf strategischer und operativer Ebene. Die verfügbaren Mittel der FLFM werden entsprechend der marktseitigen Positionierung der Region und in effizienter Weise eingesetzt. Die Leistungsqualität der FLFM ist dabei auch das Ergebnis einer Delegation von Aufgaben an jene Akteure, die diese aufgrund ihrer Spezialisierung am besten ausführen können.

Bezogen auf die Finanz Infra

- Das Schaffen einer Finanzierungsgesellschaft für Investitionen in die Pisten und Beschneidung ermöglicht eine vergleichsweise hohe Schneesicherheit in der Region, von der sämtliche touristischen Akteure profitieren.
- Die Geschäftsbilanz der WAG konnte von nicht direkt zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerten entlastet und die dadurch frei gewordenen Mittel in den Ausbau und die Erneuerung der Transportanlagen und anderen Investitionen am Berg investiert werden.
- Aufgrund der Beteiligung der öffentlichen Hand an der Finanz Infra sind Konditionen für die Aufnahme von Fremdkapital vergleichsweise günstiger als bei einer Kreditaufnahme durch ein privates Unternehmen, was die Erfolgsrechnung der WAG entlastet.

2.2.2 Grächen-St. Niklaus

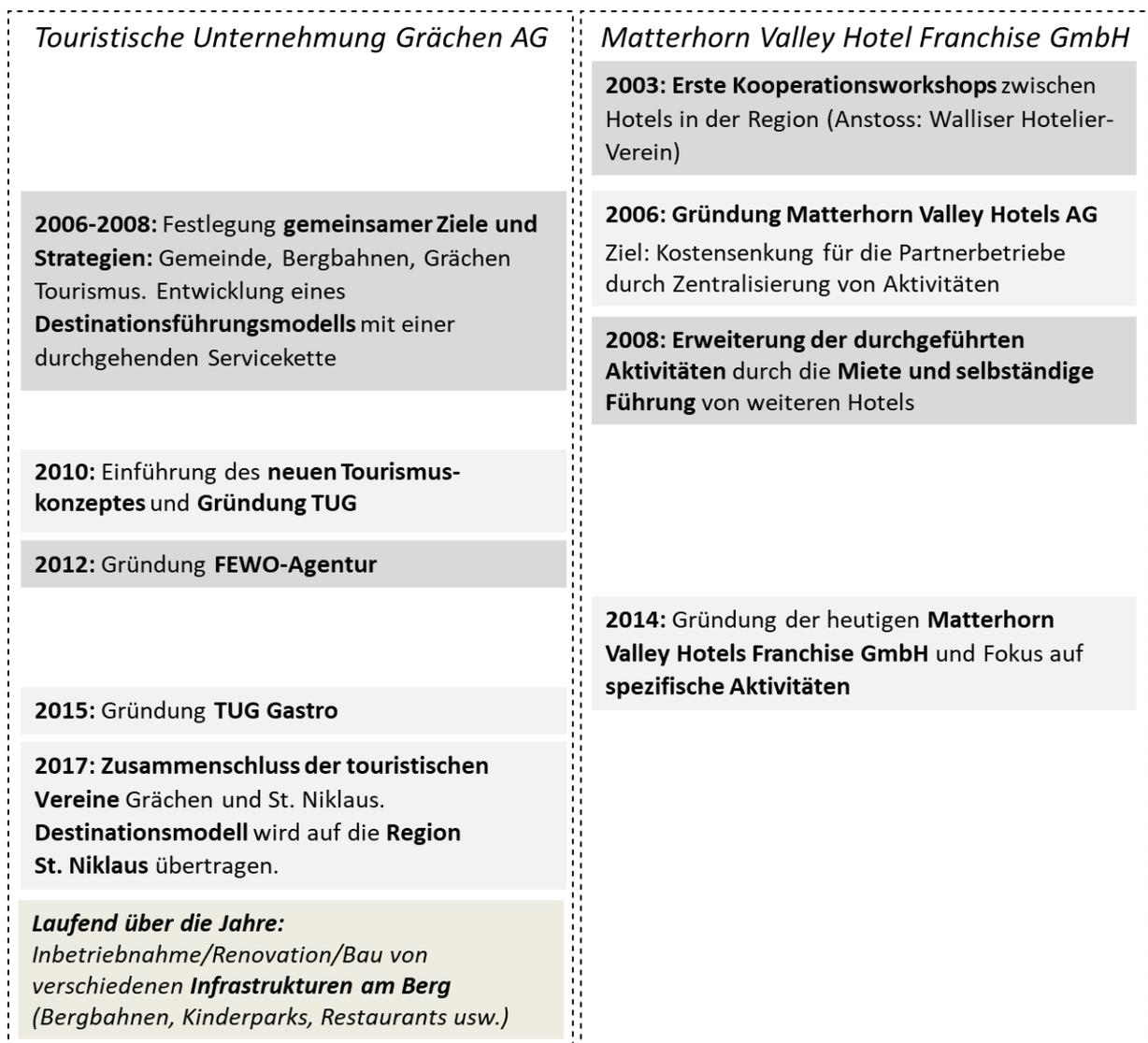
Die Tourismusregion umfasst die Gemeinden Grächen und St. Niklaus im Kanton Wallis. Die Region ist in rund einer Stunde von Sitten und zwei Stunden von Bern aus erreichbar.

Die beiden Akteure «Touristische Unternehmung Grächen AG» und «Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH» spielen eine bedeutende Rolle in der Region.

Chronologie des Veränderungsprozesses in der Region

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Meilensteine der Entwicklung der Region mit Fokus auf die beiden Akteure über die letzten Jahre.

Abbildung 20: Chronologie der Entwicklung in Grächen-St. Niklaus



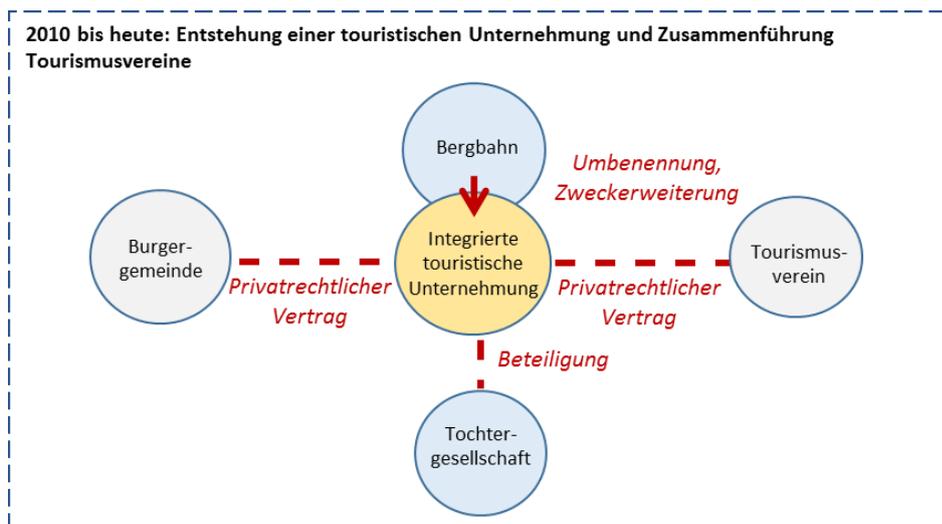
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Touristische Unternehmung Grächen AG (TUG)

- 2006 haben die Gemeinde Grächen (vergleichsweise hohe Verschuldung), Grächen Tourismus (schwierige finanzielle Situation) und die Bergbahnen (gesunde Bilanz, hoher Investitionsbedarf) **gemeinsame Ziele und Strategien** für die regionale touristische Entwicklung festgelegt.

- 2008 entwickelten die drei Akteure ein **Destinationsführungsmodell** mit dem Ziel, die Bergbahnen, die Aufgaben des Grächen Tourismusvereins (Grächen Tourismus) und die drei Bergrestaurants der Burgergemeinde in Grächen zusammenzuführen. Durch die Schaffung von schlanken Strukturen soll schneller auf Marktveränderungen reagiert werden können.
- 2010 führte die Gemeinde ein **neues Tourismuskonzept** ein. Die touristischen Aktivitäten der Gemeinde, Grächen Tourismus und der Bergbahnen wurden neu organisiert und koordiniert (Leistungsvereinbarung zwischen den drei Akteuren). Im Rahmen der Neuorganisation wurde die Bergbahngesellschaft «Luftseilbahnen Grächen-Hannigalp AG» in «Touristische Unternehmung Grächen AG» unbenannt und der Zweck der Unternehmung erweitert.
- Über die Jahre wurde stetig in die touristische Infrastruktur (Bergbahnen, Restaurants, Kinderparks usw.) investiert. Das Angebot wurde laufend stärker integriert. 2012 wurde die FEWO-Agentur (Vermietungsplattform von Ferienwohnungen) und 2015 die TUG Gastro AG (einheitliche Führung der Gastronomiebetriebe) geschaffen.
- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

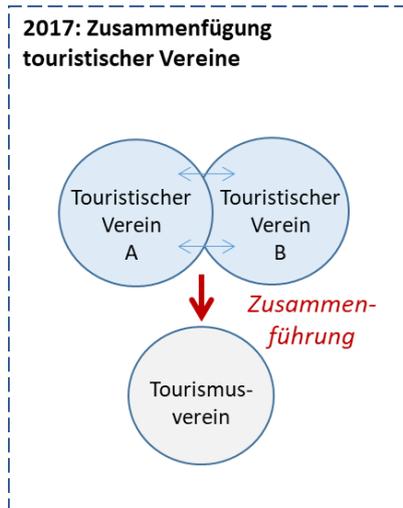
Abbildung 21: Rechtliche Integration TUG



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- 2017 **fusionierten die beiden touristischen Vereine** Grächen Tourismus und St. Niklaus Gewerbe und Tourismus zu einem gemeinsamen Verein «Grächen St. Niklaus Tourismus und Gewerbe» (folgend weiter als «Grächen Tourismus» abgekürzt). Durch den Zusammenschluss wurde das Destinationsmodell Grächen auf die Region St. Niklaus ausgeweitet.
- Der Prozess der rechtlichen Integration, bezogen auf die touristischen Vereine, wird auf der Folgeseite dargestellt.

Abbildung 22: Gründung Grächen Tourismus

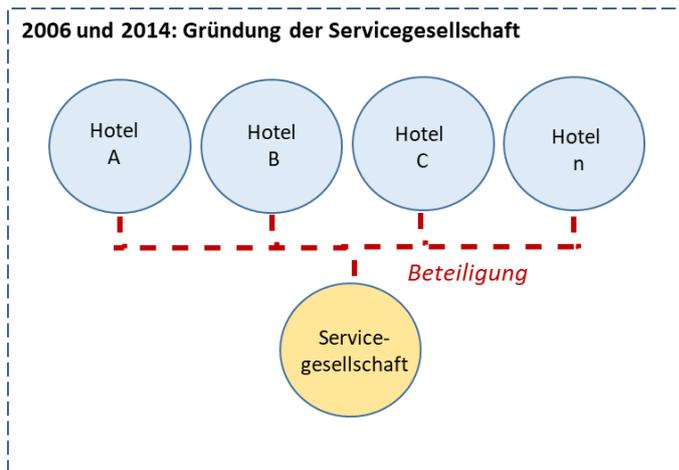


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH (MVHF)

- 2003 fanden erste Kooperationsworkshops zwischen zehn Hotels in Grächen statt. Auslöser war der Walliser Hotelier-Verein, der Hotelbetriebe dazu aufrief, vermehrt überbetriebliche Synergien zu nutzen.
- Sechs der zehn Hotelbetriebe gründeten 2006 die **Matterhorn Valley Hotels AG** mit dem Zweck, ein lokales und regionales Tourismusnetzwerk aufzubauen. Ziel war es, durch die Zusammenführung von Aufgaben (u.a. Einkauf, Versicherungen, Finanzbuchhaltung, Vermarktung) operative Kosten zu sparen und gemeinsame touristische Angebote zu schaffen.

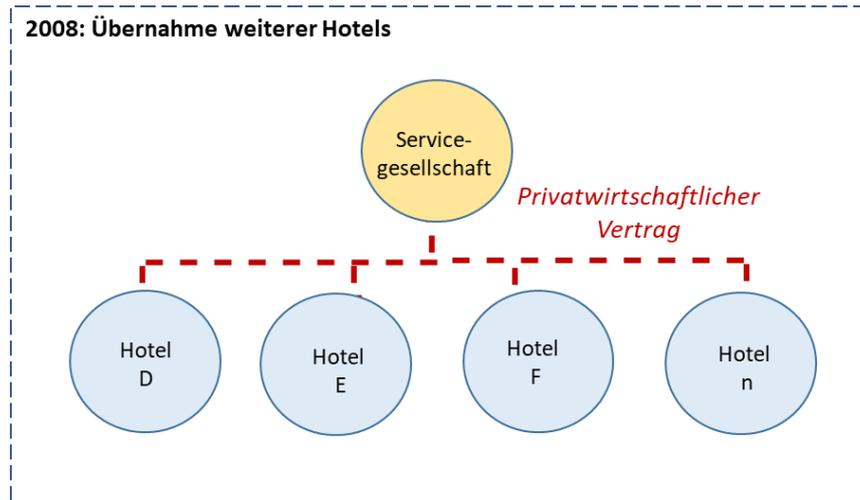
Abbildung 23: Gründung der Matterhorn Valley Hotels AG und der MVHF



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- 2008 mietete die Matterhorn Valley Hotels AG vier zusätzliche Hotelbetriebe in der Region und übernahm deren operative Führung. Das Vorhaben resultierte in einer markanten Steigerung der operativen Kosten (insbesondere der Personalkosten). Gleichzeitig blieben die Erträge deutlich hinter den Erwartungen zurück. Das Unternehmen kam in finanzielle Schieflage und wurde 2013 liquidiert.
- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

Abbildung 24: Erweiterung Matterhorn Valley Hotels AG



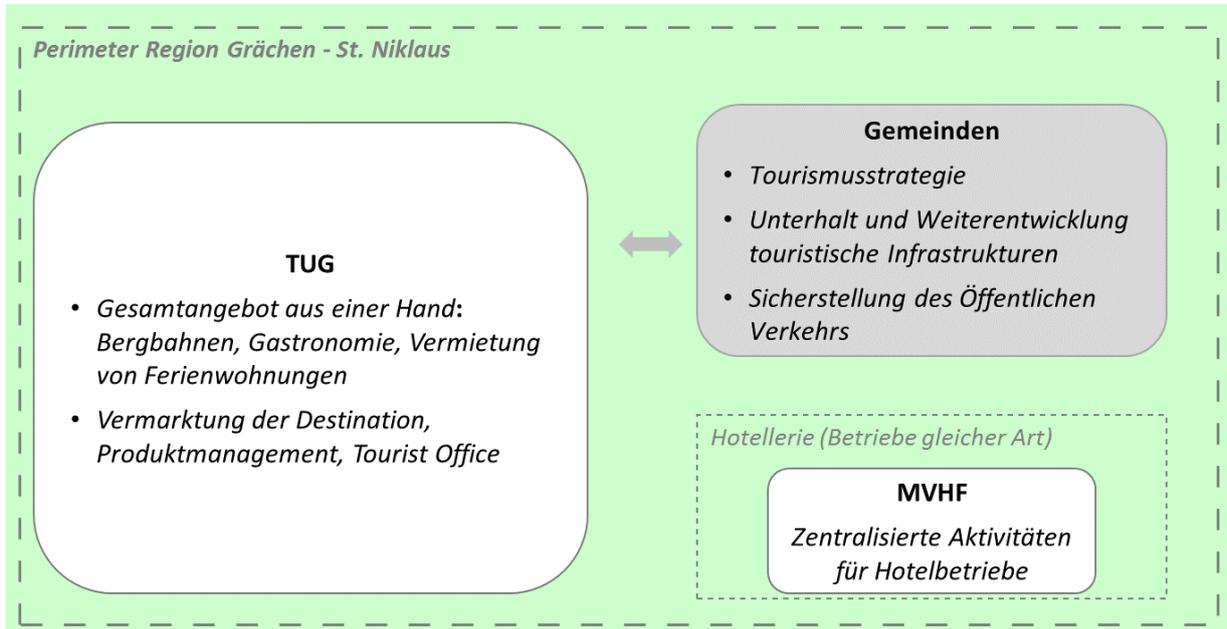
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- 2014 wurde die heutige MVHF gegründet. Im Vergleich zum Vorgängerunternehmen konzentriert sich das Unternehmen auf «weniger ehrgeizige Projekte» und Aktivitäten, die beim Gast direkt spürbar sind (beispielsweise Angebotsgestaltung, Marketing usw.).

Betriebskonzepte der beiden Unternehmen

Die Aufgabenteilung und Zuständigkeiten zwischen TUG, MVHF und den Gemeinden gestalten sich wie folgt:

Abbildung 25: Aufgabenteilung zwischen TUG, MVHF und Gemeinden



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

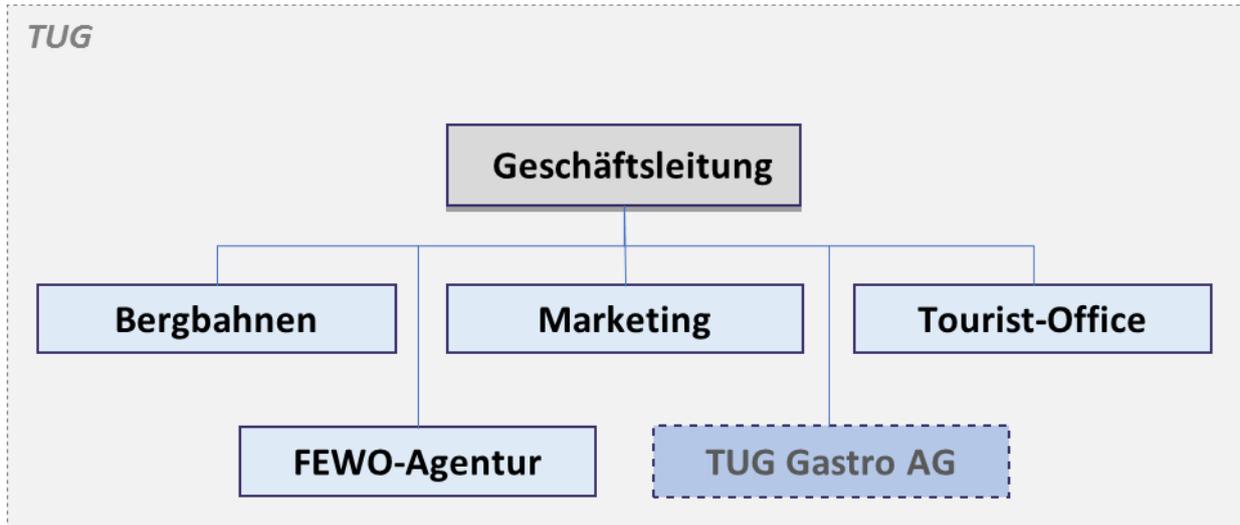
Gemeinden Grächen und St. Niklaus

- Die Gemeinden entwickeln und verabschieden die Tourismusstrategie der Region Grächen-St. Niklaus.
- Zudem sind die Gemeinden für folgende touristisch relevanten Aufgaben verantwortlich:
 - Vermarktung der Region (über Grächen Tourismus, die diese Aufgabe an die TUG delegiert).
 - Erhebung, Einzug, Verwendung der Gäste- und Tourismustaxen.
 - Unterhalt und die Weiterentwicklung der touristischen Infrastrukturen (Wanderwege, Langlaufloipen, Kinderspielplätze usw.).

TUG

Die TUG, bestehend aus vier Aufgabenbereichen und einer Tochtergesellschaft, ist wie folgt organisiert:

Abbildung 26: Organisation TUG



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Die Aufgaben und Zuständigkeiten:

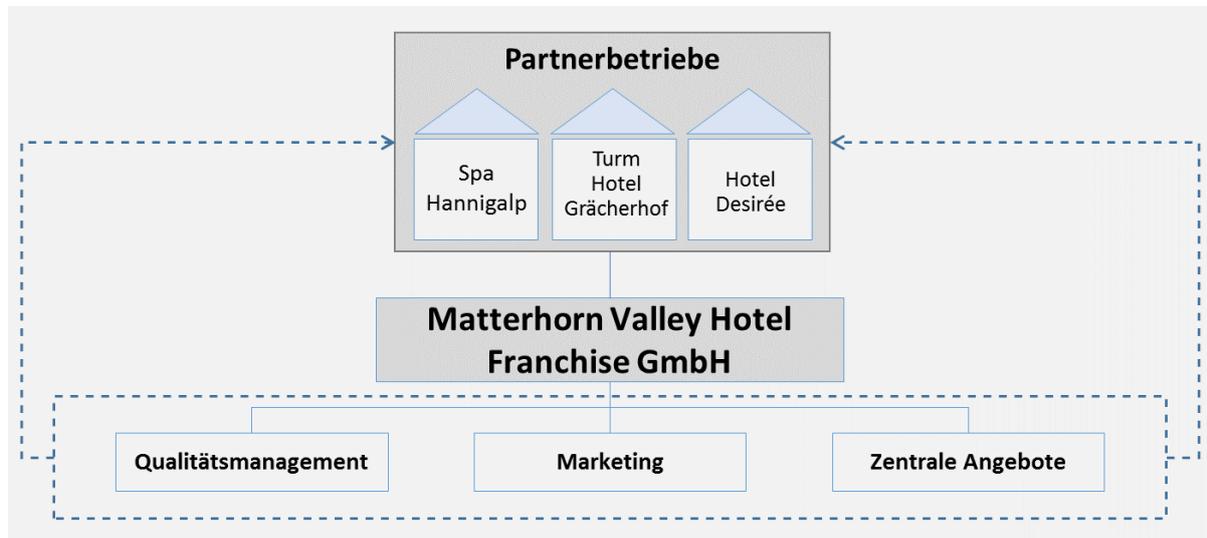
- **Bergbahnen:** Eigentümerin und Betreiberin der Bergbahnen, verantwortlich für Betrieb, Unterhalt und Weiterentwicklung.
- **Marketing:** Vermarktung der Destination und Produktmanagement (Leistungsvereinbarung mit Grächen Tourismus).
- **Tourist-Office:** Führung von zwei Tourist Offices in Grächen und St. Niklaus (Leistungsvereinbarung mit Grächen Tourismus).
- **FEWO-Agentur** (nicht gewinnorientierter Bereich): Vermietungsplattform für Ferienwohnungen, inkl. Bewirtschaftung, Gästeservice und Reinigung.
- **TUG Gastro AG** (100% Tochtergesellschaft): Die TUG ist Eigentümerin und Betreiberin von sechs Gastronomiebetrieben und betreibt die drei Restaurants der Burgergemeinde Grächen auf der Grundlage eines Managementvertrags.

Die TUG ist ein anschauliches Beispiel für eine integrierte Unternehmung im Sinne von **vertikalen und horizontalen (Restaurants) Kooperationen**.

Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH

Die MVHF organisiert sich wie folgt:

Abbildung 27: Organisation MVHF



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

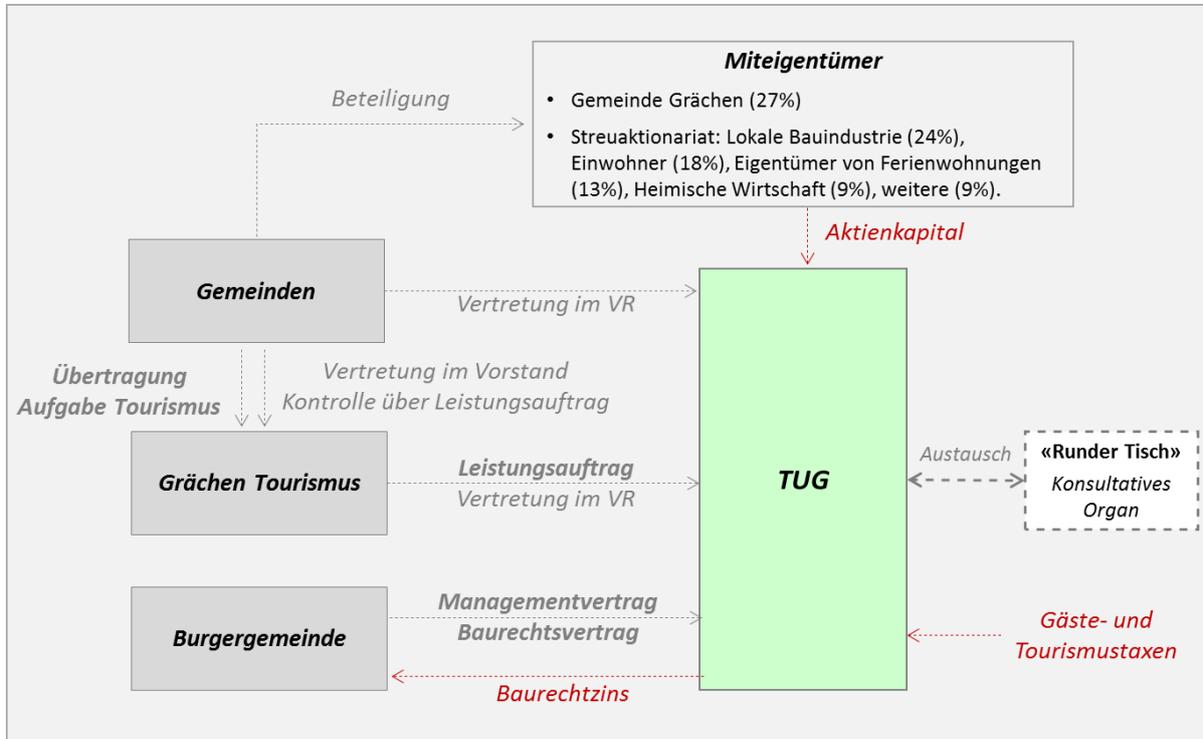
- Die **drei Hotelbetriebe** im 3-Sterne-Segment werden als selbständige Betriebe von den jeweiligen Eigentümern geführt. Die Positionierung der Betriebe ist mit jener der Tourismusregion Grächen abgestimmt. Der Fokus liegt auf Familien mit Kindern und 3-Generationen-Familien. Die Betriebe fokussieren sich darüber hinaus auf Gruppenreisende.
- Es besteht ein Mandatsverhältnis zwischen der MVHF und den drei Betrieben. Dabei übernimmt die MVHF folgende Aufgaben:
 - **Marketing und Vertrieb:** Einheitliches Logo, Betrieb einer gemeinsamen Website und eines Reservationssystems, koordiniertes Marketing.
 - **Angebotsgestaltung:** Koordination des gemeinsamen Angebots wie zum Beispiel die Nutzung des Hallenbads im Hotel und Spa Hannigalp, das sämtlichen Gästen der Hotels zugänglich ist, sowie geführte Wanderungen, koordinierte Kochkurse, «Candlelight Dinner» für Eltern in Kombination mit Kinderabenden.
 - **Qualitätsmanagement und finanzielle Führung:** Sicherstellung der Zertifizierungen ISO 9001 und Q-Gütesiegel Stufe III des Schweizerischen Tourismusverbandes, Austausch von Betriebskennzahlen.
- Die Vertreter der Partnerbetriebe übernehmen alternierend die Geschäftsführung der MVHF, es finden monatliche Geschäftsleitungssitzungen statt.

Die MVHF ist ein exemplarisches Beispiel für eine **horizontale Kooperation** zwischen Hotelbetrieben.

Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Die Finanzierung, die Eigentumsverhältnisse und die Zusammenarbeit zwischen der TUG, den Gemeinden, der Bürgergemeinde Grächen und Grächen Tourismus strukturieren sich wie folgt:

Abbildung 28: Eigentümer- und Finanzierungskonzept Grächen-St. Niklaus



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

TUG

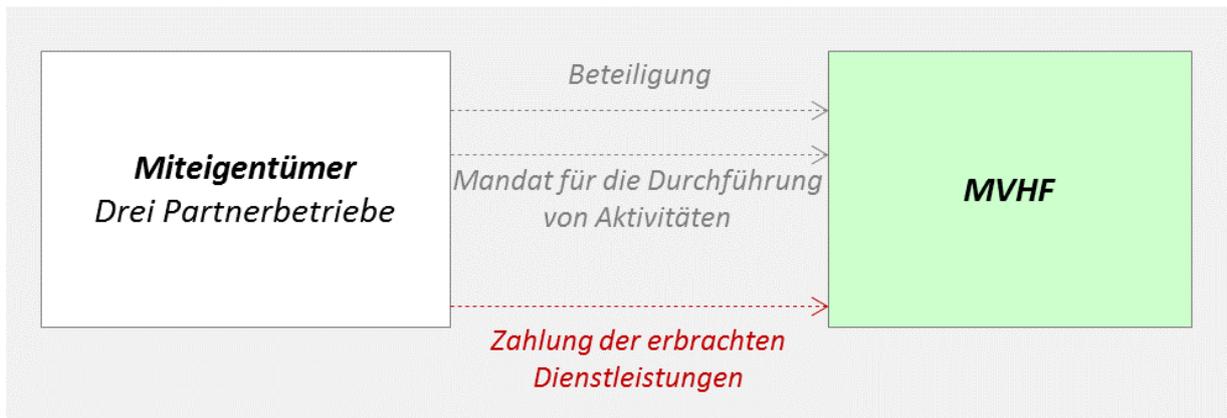
- Der Verwaltungsrat der TUG besteht aus sieben Mitgliedern (u.a. Gemeindepräsident und Präsident von Grächen Tourismus).
- Bei der TUG sind folgende operative Aufgaben für die Region Grächen-St.Niklaus zentralisiert:
 - Tourist Office, Vermarktung und Produktmanagement.
 - Inkasso und Verwendung der Gäste- und Tourismustaxen.
 - Betrieb der touristischen Infrastrukturen der Bürgergemeinde (Restaurants am Berg).
- Grächen Tourismus ist ein privatrechtlicher Verein von allgemeinem Interesse. Per Gesetz sind die Gemeinden Mitglieder des Vereins und im Vorstand vertreten. Im Auftrag der Gemeinde übernimmt Grächen Tourismus die strategische Führung und Entwicklung der touristischen Region Grächen-St. Niklaus. Die TUG wird mittels eines Leistungsauftrages von Grächen Tourismus beauftragt, deren Aufgaben und operative Organisation zu übernehmen.
- Es besteht ein Managementvertrag für den Betrieb der Restaurants am Berg zwischen der Bürgergemeinde Grächen und der TUG. Dabei verfügt die TUG über einen Baurechtsvertrag von über 50 Jahren.

- Investitionen der TUG in Anlagen am Berg werden über den selbst erwirtschafteten Cash-flow und über Fremdkapital finanziert. Bei Bedarf leistet die Gemeinde Garantien.
- Zweimal jährlich findet im Rahmen des «runden Tisches» ein konsultativer Austausch zwischen den relevanten Akteuren der Region statt (Gemeinden, TUG, Grächen Tourismus, Skischulen, Hotellerie).

MVHF

Abbildung 29 illustriert die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der MVHF:

Abbildung 29: MVHF: Eigentümerkonzept Grächen-St. Niklaus und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die drei Hotelbetriebe sind Eigentümer der MVHF.
- Die MVHF erbringt Dienstleistungen für die drei Betriebe und erhält dafür eine entsprechende Aufwandsentschädigung.
- Das Verhältnis zwischen den Miteigentümern baut auf gegenseitigem Vertrauen auf: Jeden Monat werden die wesentlichen Kennzahlen der Betriebe ausgetauscht.
- Investitionen in die Infrastruktur der Betriebe werden von Eigentümern der Hotels getätigt.

Grad der rechtlichen Integration

- **TUG**
 - Public-Private-Partnership mit hohem Grad der rechtlichen Integration: Alle touristischen Akteure und die Gemeinde Grächen sind an der Aktiengesellschaft beteiligt.
 - Schritt 1: Vertikale Integration durch Erweiterung des Zwecks der Bergbahnunternehmung und Übernahme von weiteren Aufgaben über Leistungsvereinbarungen.
 - Schritt 2: Klare Gestaltung der operativen Schnittstellen zwischen den zwei Kernbereichen «Gastronomie» und «Bergbahnen» durch die Gründung der Tochterunternehmung TUG Gastro AG.
- **MVHF**
 - Mittlerer Grad der rechtlichen Integration: Die involvierten Hotelbetriebe bleiben rechtlich unabhängig. Die rechtliche Integration erfolgt auf Aufgabenebene über eine gemeinsame Tochterunternehmung, die Aufgaben im Mandatsverhältnis erfüllt.

Monetäre Effekte der Nutzung von überbetrieblichen Synergiepotenzialen

Aus einer qualitativen Perspektive lassen sich die finanziellen Effekte der Kooperationen wie folgt zusammenfassen:

Bezogen auf die öffentliche Hand

- Die TUG ist der touristische Ansprechpartner vor Ort und funktioniert als Plattform für den Austausch zwischen sämtlichen relevanten Akteuren, die ebenfalls bei der TUG beteiligt sind. Das Verhältnis und die Schnittstellen mit der öffentlichen Hand wurden dadurch markant simplifiziert und die Entscheidungswege gekürzt.

Bezogen auf die TUG

- Durch die konsequent umgesetzte vertikale Integration kann die TUG ein attraktives Gesamtangebot aus Sicht des Gastes anbieten: Die einzelnen Leistungen sind dabei aufeinander abgestimmt und gebündelt. Davon profitieren die Gäste und die touristischen Akteure der Region.
- Trotz rückläufiger Logiernächte in der Region und der abnehmenden Anzahl an Ersteintritte der Bergbahnen blieben die Umsätze im Mehrjahresvergleich aus konsolidierter Perspektive stabil. Abnehmende Umsätze bei den Bergbahnen konnten durch Mehrumsätze in den übrigen Geschäftsbereichen kompensiert werden. Die Ertragskraft der TUG hat sich über die Jahre kontinuierlich verbessert. Der Verschuldungsgrad konnte im Vergleich zur Situation vor der Kooperation markant reduziert werden.
- Ein überzeugendes, mit Rückhalt der relevanten Akteure konsequent umgesetztes Betriebskonzept sowie klar definierte und gelebte Rollen und Schnittstellen macht die TUG auch attraktiv für regional verwurzelte Investoren. Ein bedeutender Anteil der neuen Investitionen in die Erneuerung der Infrastruktur konnte durch neues Eigenkapital finanziert werden.

Bezogen auf die MVHF

- Die überbetriebliche Zusammenarbeit und die Konzentration von ausgewählten Aktivitäten an einem Ort ermöglichen Effizienzgewinne, was den Aufwand pro Partnerbetrieb reduziert. Der Zugang der Gäste zu Infrastrukturen der Partnerhotels wie zum Beispiel das Hallenbad des Hotels und Spa Hannigalp verbessert die Rentabilität der Investition und erweitert gleichzeitig das Gästeangebot.
- Die koordinierte Vermarktung des Angebots verbessert die Wahrnehmung der Betriebe aus Gästesicht. Der Return pro eingesetztem Marketingfranken wird optimiert.
- Durch die überbetriebliche Zusammenarbeit wird der Zugang zu relevanten Akteuren vor Ort und potenziellen Finanzierungspartnern erleichtert. Der Austausch von finanziellen Kennzahlen zwischen den Betrieben schafft Vertrauen und ist ein wichtiges Führungsinstrument für das Einleiten von Massnahmen zur Kosten- und Ertragsoptimierung.

2.2.3 Serfaus-Fiss-Ladis

Serfaus Fiss Ladis ist eine Tourismusregion im österreichischen Bundesland Tirol und umfasst die Gemeinden Serfaus, Fiss und Ladis. Die «Dörfer auf der Sonnenterrasse» leben hauptsächlich vom Tourismus und arbeiten eng zusammen.

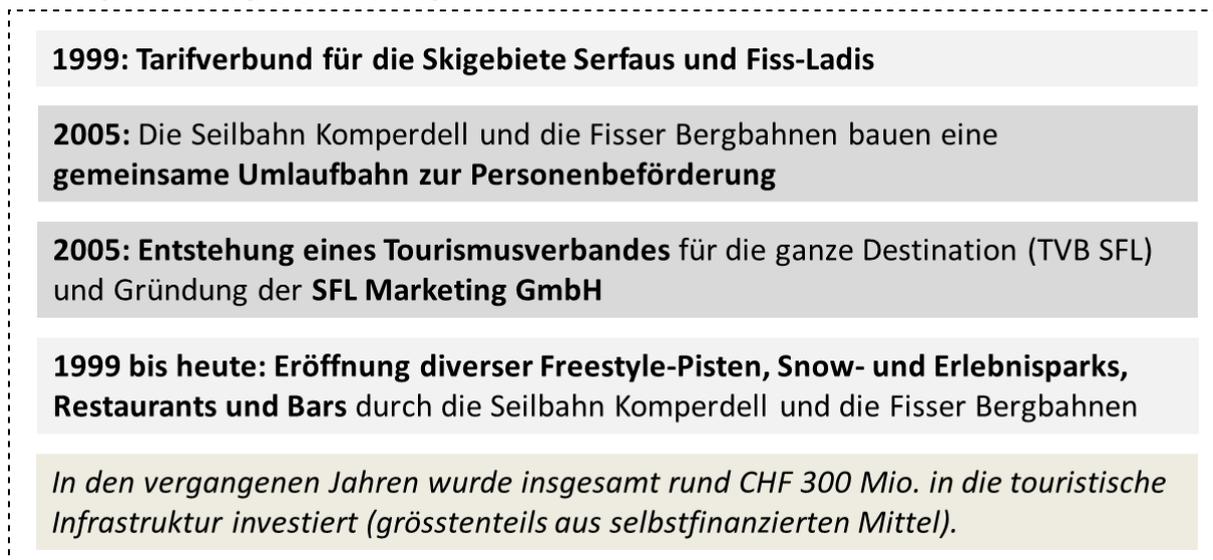
Folgende Akteure prägen die Region:

- Tourismusverband Serfaus-Fiss-Ladis (TVB SFL)
- Serfaus Fiss Ladis Marketing GmbH (SFL Marketing)
- Seilbahn Komperdell GmbH (Seilbahn Komperdell) in Serfaus
- Fisser Bergbahnen GmbH (Fisser Bergbahnen) in Fiss

Chronologie des Veränderungsprozesses in der Region

Abbildung 30 zeigt die touristische Entwicklung der Region, beginnend mit einem Tarifverbund zwischen den auf den Gemeindegebieten liegenden Bahnunternehmen bis zur Umsetzung einer gemeinsamen Vermarktungsstrategie für Serfaus-Fiss-Ladis aus einer Hand.

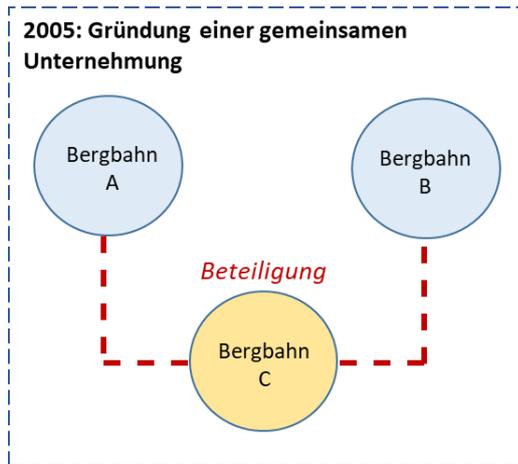
Abbildung 30: Chronologie der Entwicklung in Serfaus-Fiss-Ladis



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Das Skigebiet Serfaus-Fiss-Ladis entstand aus dem **Zusammenschluss der Skigebiete** Serfaus und Fiss-Ladis im Jahre 1999 zu einem Tarifverbund. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit zwischen den Bergbahnen, Skischulen, Verkehrsvereinen und den Gemeinden intensiviert.
- Die **Seilbahn Komperdell und die Fisser Bergbahnen gründeten** 2005 eine Unternehmung zum Zweck des gemeinsamen Baus einer Umlaufbahn, welche beide Skigebiete miteinander verbindet (Fisser Bergbahnen GmbH & Seilbahn Komperdell GmbH Personenbeförderung OHG).
- Der Prozess der rechtlichen Integration lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

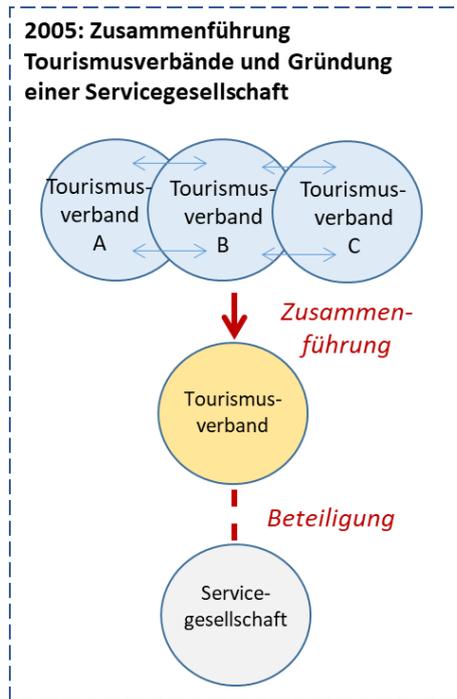
Abbildung 31: Entstehung einer gemeinsamen Unternehmung zwecks Personenbeförderung



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- In den Folgejahren wurden die Infrastrukturen der Personenbeförderung kontinuierlich erneuert. Die beiden Bergbahnunternehmen ergänzten zudem laufend ihr Angebot entlang der touristischen Servicekette.
- 2005 wurde per Gesetz der gemeindeübergreifende **«Planungsverband Sonnenterrasse»** für die örtliche Raumplanung in den drei Gemeinden geschaffen. Im selben Jahr wurden die drei Tourismusverbände der Gemeinden Serfaus, Fiss und Ladis per Tiroler Tourismusgesetz zu einem **regionalen Tourismusverband (TVB SFL)** zusammengeschlossen mit dem Ziel, durch ein gemeinsames Marketing und unter Einbezug der relevanten touristischen Akteure den Tourismus in Serfaus-Fiss-Ladis zu fördern (Marketingkooperation). TVB SFL agiert als Motor der Marketingkooperation. Es wurden Grundsätze der Vermarktungsstrategie eingeführt:
 - Gemeinsam getragene Positionierung «Familie und Kinder».
 - Entwicklung der Marke «Serfaus-Fiss-Ladis».
 - Entwicklung des Sommerangebotes (Wanderwege, Erlebnisparks usw.) und stärkere Vermarktung desselben.
- Mit dem TVB SFL entstand als deren operativer Arm die **SFL Marketing**.
- Der Prozess der rechtlichen Integration wird auf der Folgeseite dargestellt:

Abbildung 32: Entstehung der heutigen SFL Marketing

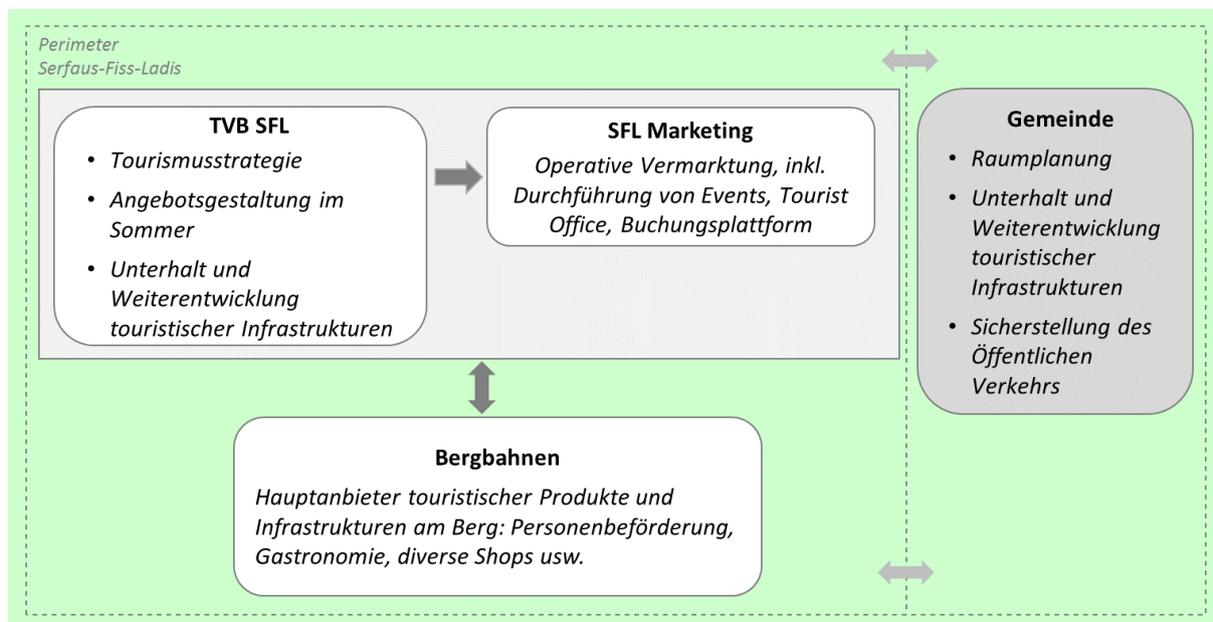


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Betriebskonzepte der Unternehmen

Aufgaben und Zuständigkeiten in der Region gestalten sich wie folgt:

Abbildung 33: Aufgabenteilung der Akteure der Kooperation



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Gemeinden Serfaus, Fiss und Ladis

- Die Gemeinden sind neben der Raumplanung unter anderem für den Unterhalt und die Weiterentwicklung der touristischen Infrastrukturen (Wanderwege, Langlaufloipen, Kinderspielplätze usw.) und die Sicherstellung des öffentlichen Verkehrs in der Region zuständig.

TVB SFL

- Mitglieder der TVB SFL sind die touristisch relevanten Unternehmen der Region. Die TVB SFL ist für die Marketingstrategie, die Angebotsgestaltung im Sommer sowie für den Unterhalt und die Weiterentwicklung touristischer Infrastrukturen (Wanderwege, Kinderspielplätze usw.) abseits der Skigebiete zuständig. Zudem ist sie verantwortlich für den Einzug der Pflichtbeiträge der Unternehmen und die Gästeabgaben.

SFL Marketing

- Die SFL Marketing ist für das operative Marketing und die Kommunikation zuständig:
 - Vermarktung der Destination
 - Durchführung von Events
 - Tourist Offices (in Serfaus, Fiss und Ladis)
 - Buchungsplattform

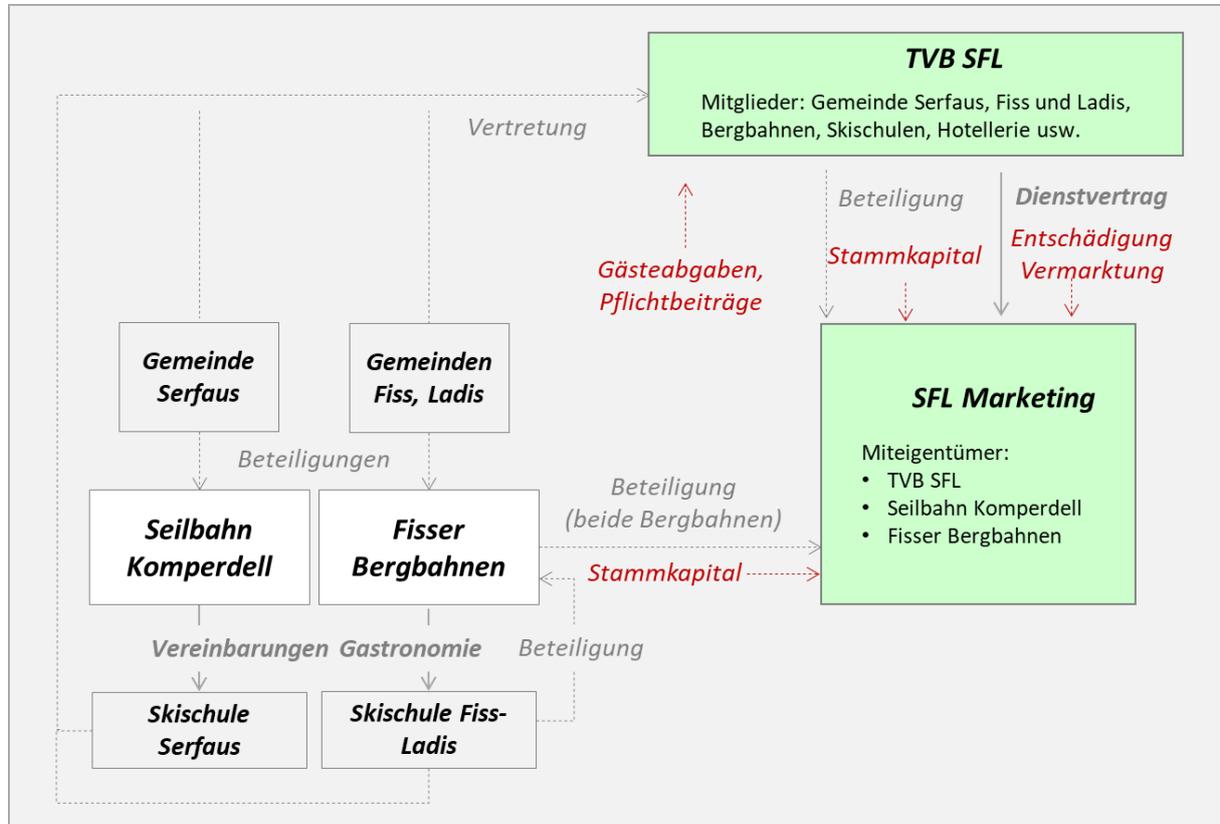
Bergbahnen

- Die Seilbahn Komperdell und die Fisser Bergbahnen sind neben der Personenbeförderung Eigentümer und Betreiber von diversen Produkten:
 - Erlebnisparks und weitere Unterhaltungsangebote (Spielplätze, Rodelbahnen, usw.)
 - Gastronomiebetriebe (25 Bergrestaurants, drei Kinderrestaurants und vier Bars)
 - Diverse Shops (Sportartikel, Souvenirs und Fahrradverleih)

Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Die Eigentumsverhältnisse und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in der Region sind in der Abbildung 34 dargestellt:

Abbildung 34: Eigentümer- und Finanzierungskonzept Serfaus-Fiss-Ladis



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

TVB SFL

- Mitglieder des TVB SFL sind die drei Gemeinden und alle Unternehmer, die in Serfaus, Fiss und Ladis ihren Sitz oder eine Betriebsstätte haben und unmittelbar- oder mittelbar einen wirtschaftlichen Nutzen aus dem Tourismus der Region erzielen (Bergbahnen, Skischulen, Hotellerie usw.).
- Abhängig von der Höhe des jährlich zu leistenden Pflichtbeitrages eines Unternehmens (Finanzieller Betrag richtet sich nach dem Nutzen, den sie aus dem Tourismus ziehen) werden diese in drei Stimmgruppen unterteilt.
- Der TVB SFL verfügt über einen Aufsichtsrat mit sechs Mitgliedern (je ein Mitglied pro Gemeinde und Stimmgruppe), einen Vorstand (einen Obmann, zwei Stellvertretern) und einen Geschäftsführer.
 - Im Aufsichtsrat und Vorstand sitzen zentrale touristische Akteure der Region. Sie entscheiden basierend auf der für die Region verabschiedeten Vermarktungsstrategien über die Angebotsgestaltung und Vermarktung.
 - Der Vorstand vertritt den TVB SFL gegen aussen.
 - Der Geschäftsführer führt den TVB SFL operativ.

- Die Einnahmen werden für die Vermarktung der Region, die Angebotsgestaltung im Sommer und den Unterhalt und die Weiterentwicklung touristischer Infrastrukturen abseits der Skipisten aufgewendet.

SFL Marketing

- Die TVB SFL ist mit 80%, die Seilbahn Komperdell und die Fisser Bergbahnen mit je 10% an der SFL Marketing beteiligt.
- Zwischen dem TVB SFL und der SFL Marketing besteht ein Dienstvertrag.

Bergbahnen

- Die Seilbahn Komperdell und die Fisser Bergbahnen sind zwei unabhängige Bergbahngesellschaften.
- Die Gemeinde Serfaus ist Eigentümerin der Seilbahn Komperdell. Die Gemeinde Fiss ist mit 75% an den Fisser Bergbahnen beteiligt. Minderheitsbeteiligungen werden von der Gemeinde Ladis und der Skischule Fiss-Ladis sowie weiteren Akteuren gehalten.
- Die Skischulen Serfaus und Fiss-Ladis betreiben jeweils die Kinderrestaurants der Bergbahnen (Basis: bilaterale Vereinbarungen).

Grad der rechtlichen Integration

- **Bergbahnen**
 - Die Bergbahnen (Seilbahn Komperdell und Fisser Bergbahnen) sind öffentlich-rechtliche Unternehmen und werden rein privatwirtschaftlich geführt.
 - Die beiden Bergbahnunternehmen besitzen zusammen eine Unternehmung, die die Verbindung der beiden Wintersportgebiete sicherstellt.
- **TVB SFL**
 - Zusammenführung der ehemals kommunalen Tourismusverbände zu einem regionalen Tourismusverband (horizontale Kooperation).
 - Gesetzlich vorgegebene vollständige rechtliche Integration mit verpflichtetem Einbezug sämtlicher touristisch relevanter Akteure in der Region.
- **SFL Marketing**
 - Gemeinsame Tochterunternehmung des TVB SFL und der Bergbahnen.
 - Hoher Grad an rechtlicher Integration über die Mehrheitsbeteiligung des TVB SFL, inklusive operativer Leistungsauftrag derselben.

Monetäre Effekte der Nutzung von überbetrieblichen Synergiepotenzialen

- Die Situation in der Region zeichnet sich durch eine «Coopetition» aus: Enge, teilweise gesetzlich verpflichtende Kooperation in den Bereichen Destinationsentwicklung und Vermarktung der Region bei gleichzeitigem Wettbewerb der Unternehmen vor Ort.
- Die überbetrieblichen Synergieeffekte im Bereich Vermarktung werden durch eine «obligatorische Marketingkooperation» in konsequenter Form genutzt.
 - TVB SFL verfügt über die notwendige kritische Masse an Mitteln für eine effektive und effiziente Vermarktung der Region.
 - Definierte Rollen, Aufgaben und Schnittstellen ermöglichen eine gezielte und marktgerechte Koordination: Touristische Angebote sind im Sinne «eine Region und ein Produkt» aufeinander abgestimmt und werden unter «Serfaus-Fiss-Ladis» einheitlich vermarktet.
 - Von der Konzentration der Mittel profitieren sämtliche touristischen Akteure: seit der Einführung der Marketingkooperation verzeichnet die Region eine markante Steigerung der Logiernächte (2005-2015: +59% Sommer, +23% Winter).
- Die Akteure in der Region schliessen sich für den Wettbewerb mit anderen Regionen zusammen. Der Grossteil der Unternehmen bleibt jedoch eigenständig. Wer über ein markseitig attraktives Produkt verfügt, profitiert von der Marke der Region. Mittelmässige Betriebe ziehen mittelfristig mit den erfolgreichen Betrieben mit oder steigen aus beziehungsweise werden übernommen.

2.3 Monetäre Effekte von Kooperationen

Nachfolgend werden an ausgewählten Fallbeispielen die monetären Effekte von überbetrieblichen Geschäftskonzepten dargestellt. Die skizzierten monetären Effekte basieren auf Benchmark-Beispielen und eigenen Erfahrungswerten. Dabei handelt es sich um illustrative Beispiele, die vereinfacht und anonymisiert dargestellt sind. Die konkreten Finanzflüsse und monetären Effekte sind abhängig von den spezifischen Rahmenbedingungen in einer Region.

Beispiel 1: Gesellschaft für die Beschneigungsinfrastruktur

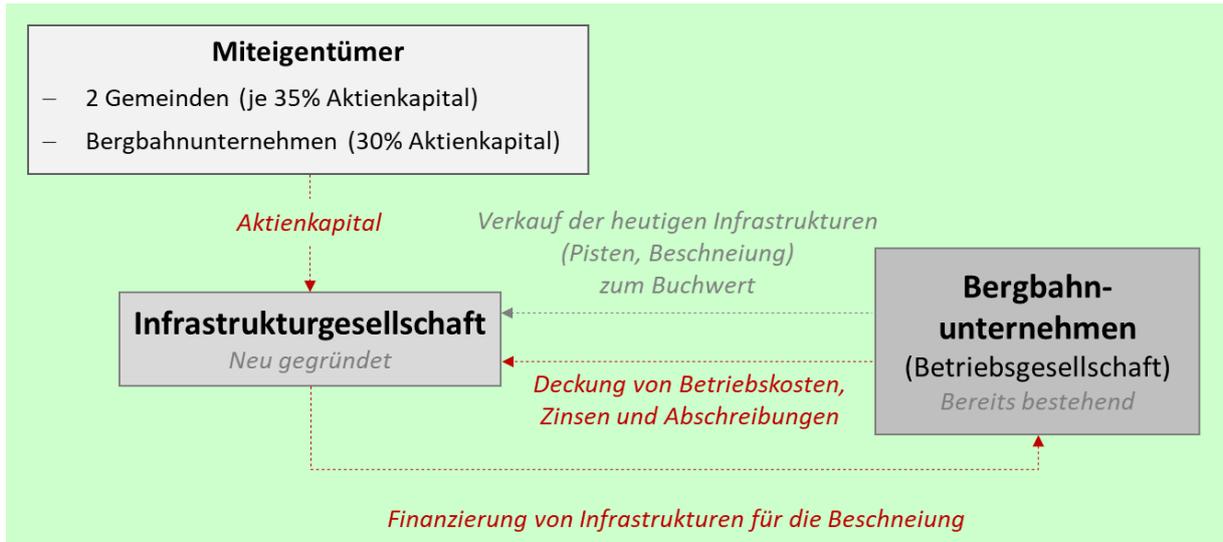
Ausgangslage

Im Perimeter zweier Gemeinden befindet sich ein mittelgrosses Wintersportgebiet mit rund 40 Pistenkilometern. Die Infrastruktur am Berg wird von einem Bergbahnunternehmen betrieben. Die Talstation befindet sich auf 1'300 Meter über Meer.

- Die Ersteintritte sind seit mehreren Jahren tendenziell rückläufig. Die Wintersaison wird im Vergleich zu anderen Regionen aufgrund von Schneemangel oft erst verspätet eröffnet. Während den Spitzenzeiten der Wintersaison liegt teilweise wenig Schnee auf den Pisten.
- Die Schneesituation hat zudem Auswirkungen auf die Entwicklung der Gästeübernachtungen und die touristische Wertschöpfung im Allgemeinen.
- Mit der heutigen Infrastruktur für die Beschneigung werden 13 Pistenkilometer künstlich beschneit. Aus Gästesicht wichtige Pistenabschnitte können nur teilweise bedient werden. Die Ertragskraft des Bergbahnunternehmens reicht jedoch nicht aus, um in Ergänzung zum Kerngeschäft «Personenbeförderung» in zusätzliche Beschneigungsinfrastruktur und Pisten zu investieren.

Absicht der Kooperation: Schaffung einer Infrastrukturgesellschaft zwecks Sicherstellung der Finanzierung der notwendigen Infrastrukturen für die Beschneigung und die Pisten (Wasser/Speichersee, Strom, Aggregate, Kühlsysteme, Pumpen usw.).

Abbildung 35: Eigentümer und Finanzflüsse Infrastrukturgesellschaft



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Miteigentümer der zu gründenden Gesellschaft sind die beiden Gemeinden (je 35% Aktienkapital) und das Bergbahnunternehmen (30%). Das Aktienkapital beträgt CHF 2 Mio.
- Die Aktionäre sind im Verwaltungsrat der Investitionsgesellschaft vertreten.
- Die Infrastrukturgesellschaft stellt dem Bergbahnunternehmen die Schneefinfrastruktur zur Verfügung.
 - Ein Masterplan dient als Grundlage für die Mehrjahresplanung.
 - Die Investitionen werden über Eigenkapital und Fremdkapital (bei Bedarf Bankgarantien durch die Gemeinden) finanziert.
 - Die bestehende Schneefinfrastruktur der Bergbahnunternehmung wird zum Buchwert an die Infrastrukturgesellschaft übertragen (fairer Wert gemäss eines von unabhängiger Seite erstellten Gutachtens).
- Betriebskosten, Zinsen und Abschreibungen werden im Sinne einer «Miete» vom Bergbahnunternehmen gedeckt. *Eine allfällige Reduktion der Miete über einen à-fonds-perdu-Beitrag der öffentlichen Hand wird im nachfolgenden Rechenbeispiel nicht berücksichtigt.*
- Voraussetzung für ein finanzielles Engagement der Infrastrukturgesellschaft ist der Nachweis der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Vorhabens durch die Bergbahnunternehmung.

Die Tabelle gibt einen Überblick über die monetären Effekte der Kooperation.

Abbildung 36: Monetäre Effekte der Kooperation

In CHF

Schnee-Erzeugungsanlagen	Variante 1 Investitionen durch Bergbahnunternehmen	Variante 2 Investitionen durch Infrastrukturgesellschaft
Beschneite Pistenkilometer	13	17
Betriebsaufwand pro Jahr	780'000	1'020'000
Abschreibungen pro Jahr <i>Abschreibungsdauer 20 Jahre</i>	650'000	850'000
Zinskosten (erstes Betriebsjahr) <i>Annahme: 40% Eigenkapital / 60% Fremdkapital</i>	560'000	210'000
Aufwand erstes Betriebsjahr	1'990'000	2'080'000

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Mit der Schaffung der Infrastrukturgesellschaft wurden in einer ersten Phase vier zusätzliche aus Gästesicht wichtige **Pistenkilometer künstlich beschneit**. Das entspricht Investitionen von rund CHF 4 Mio. (Grobe Faustregel: CHF 1 Mio. Investitionskosten pro Pistenkilometer).
- Angenommene **durchschnittliche Betriebskosten** pro Pistenkilometer von CHF 60'000 pro Jahr.
- Im vorliegenden Beispiel werden zwecks Vereinfachung der Darstellung keine Amortisationszahlungen auf das Fremdkapital berücksichtigt.
- Dank der Beteiligung der Gemeinden sind die Konditionen für die Aufnahme von Fremdkapital vergleichsweise günstig: **Reduktion des durchschnittlichen Zinssatzes von 4.3% auf 1.2%** (minus CHF 350'000 im ersten Betriebsjahr).
 - Eigenkapital (40%): von 5% auf 1%⁵
 - Fremdkapital (60%):
 - Kredite Neue Regionalpolitik (40%): 0.05% vor und nach der Kooperation
 - Bankdarlehen (60%): von 6% auf 2% aufgrund der Beteiligung der Gemeinden
 - Zinsen auf dem Fremdkapital reduzieren sich aufgrund der Amortisationszahlungen über die Jahre (erstes Betriebsjahr: rund CHF 300'000 (Variante 1) und CHF 140'000 (Variante 2), dann absteigend.
- Der Gesamtaufwand für den Betrieb, die Abschreibungen und die Finanzierung für die Pisten und die Beschneigungsinfrastruktur bleiben für die Bergbahnunternehmung im Vergleich zur Situation vor der Schaffung der Investitionsgesellschaft konstant. *Das Bergbahnunternehmen profitiert bei Variante 2 im Vergleich zu Variante 1 von den günstigeren Finanzierungsbedingungen der öffentlichen Hand.*

⁵ Öffentliches Interesse der Infrastruktur, Rendite auf das Eigenkapital im unternehmerischen Sinne nicht zwingend notwendig.

- Die zusätzliche Beschneiungsinfrastruktur ermöglicht eine vergleichsweise höhere Anzahl an Betriebstagen und dadurch eine Verbesserung der Ertragssituation des Bergbahnunternehmens.

- Touristische Kerninfrastruktur von öffentlichem Interesse, die nicht kostendeckend erstellt und betrieben werden kann, wird von der öffentlichen Hand subsidiär unterstützt.⁶
- Ohne Schneesicherheit würde das Wintersportgebiet in der heutigen Form mittel- und längerfristig verschwinden. Die Infrastrukturgesellschaft ermöglicht die Finanzierung einer touristischen Kerninfrastruktur, von denen sämtliche touristische Akteure der Region profitieren.
- Das Bergbahnunternehmen kann sich dadurch auf ihr Kerngeschäft und die Angebotsentwicklung am Berg konzentrieren.

Beispiel 2: Integrierte touristische Unternehmung

Ausgangslage (vor 10 Jahren)

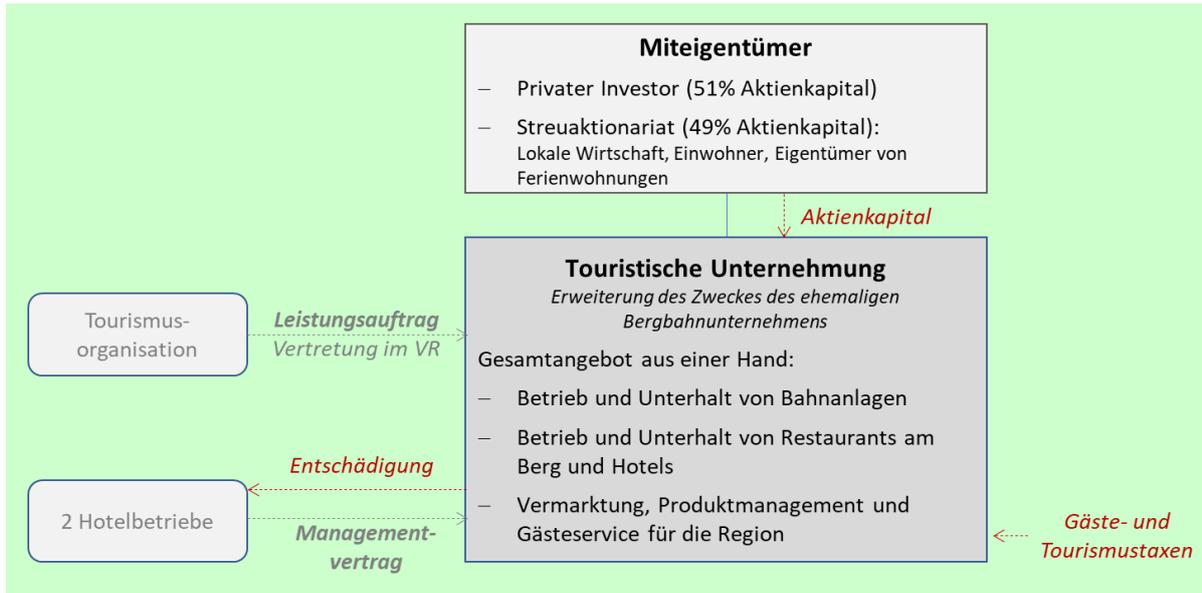
- Kleine Bergregion mit den typischen touristischen Herausforderungen: Rückläufige Logiernächte, Verlust an «warmen Betten», schwache Sommersaison, verschiedene touristische Betriebe sind in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation (rückläufige Erträge in Kombination mit vergleichsweise hohem Verschuldungsgrad).
- Fünf kleinere Hotels im 3-Sterne Segment und rund 200 Zweitwohnungen.
- Zwei Bergbahnunternehmen mit Gastronomie am Berg:
 - Ein Unternehmen (A) mit gesunder Bilanz (tiefe Verschuldung, ausreichende Investitionskraft) und Infrastrukturen in einem vergleichsweise guten Zustand. Eigentümer sind private Akteure.
 - Ein Unternehmen (B) mit finanziellen Schwierigkeiten (Anlagen mehrheitlich fremdfinanziert, ungenügende Ertragskraft aufgrund rückläufiger Ersteintritte). Eigentümer sind private Akteure.
- Die regionale Tourismusorganisation leidet unter den sinkenden Gäste- und Tourismusabgaben. Die wirtschaftliche Situation ist vergleichsweise kritisch.

Absicht der Kooperation: Schaffung einer integrierten touristischen Unternehmung (mit klaren Zielen und Strategie für die touristische Entwicklung der Region sowie passendem Eigentümerkonzept) in mehreren Etappen:

1. Zusammenführung der Bergbahnen B mit der Bergbahn A.
2. Integration zweier Hotelbetriebe an der Talstation der Bergbahnen in das zusammengeführte Unternehmen.
3. Übernahme von Aufgaben der Tourismusorganisation auf der Basis eines Leistungsauftrages.

⁶ Vergleiche Kapitel 2.1

Abbildung 37: Eigentümerstruktur und Finanzflüsse touristische Unternehmung



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Das «gesunde» Bergbahnunternehmen A wurde in «Touristische Unternehmung» umbenannt und der Unternehmenszweck erweitert. Eigentümer sind ein privater Investor und regional verwurzelte Akteure im Streuaktionariat.
- Der private Investor (Eigentümer des ehemaligen Bergbahnunternehmens A) gab als federführender Akteur den Anstoß zum Kooperationsvorhaben. Ziel war die Sicherstellung der wirtschaftlichen Perspektiven der Bergbahnen und der touristischen Region durch eine systematische Nutzung der vorhandenen Synergiepotenziale entlang der touristischen Wertschöpfungskette.
- Die touristische Unternehmung ...
 - ... ist Eigentümerin und Betreiberin sämtlicher Bergbahnen in der Region.
 - ... führt die beiden Hotels (Managementvertrag) mit den bereits bestehenden Gastronomiebetrieben am Berg in ein Profit-Center zusammen (mittelfristig ist die Integration weiterer Hotelbetriebe vorgesehen).
 - ... übernimmt auf der Grundlage eines Leistungsauftrags die Aufgaben der touristischen Vermarktung der Region, das Produktmanagement und den Gästeservice (nicht gewinnorientiert).
- Das touristische Unternehmen schafft mit vergleichsweise bescheidenen Investitionen ein zur Region passendes, marktseitig attraktives Angebot für die Sommermonate.

Durch die neue Situation ergeben sich folgende monetären Effekte, dargestellt für die drei Bereiche Bergbahnen, Gastronomie/Hotellerie und Tourismusorganisation.

Abbildung 38: Monetäre Effekte touristische Unternehmung

	Vor der Integration <i>Kumulierte Situation der unabhängigen Betriebe</i>		Nach der Integration <i>Touristische Unternehmung nach 5 Jahren</i>		Änderung
Logiernächte in der Region	350'000		330'000		-6%
Ersteintritte Bergbahnen	220'000		200'000		-9%
Bereich Bergbahnen					
Erträge	CHF 6'400'000	100%	CHF 6'200'000	100%	-3%
EBITDA	CHF 1'600'000	25%	CHF 2'200'000	35%	38%
Betriebsgewinn	CHF -	0%	CHF 300'000	5%	-
Verschuldungsgrad (FK/EK)	300%		150%		-50%
Bereich Gastronomie/Hotellerie					
Erträge	CHF 1'600'000	100%	CHF 2'100'000	100%	31%
EBITDA	CHF 80'000	5%	CHF 320'000	15%	300%
Betriebsgewinn	CHF -	0%	CHF 80'000	4%	
Verschuldungsgrad (FK/EK)	600%		250%		-58%
Konsolidierte Situation <i>Bergbahnen und Gastronomie/Hotellerie (gewinnorientiert)</i>					
Erträge	CHF 8'000'000	100%	CHF 8'300'000	100%	4%
EBITDA	CHF 1'680'000	21%	CHF 2'520'000	30%	50%
Betriebsgewinn	CHF -	0%	CHF 380'000	5%	
Bereich Tourismusorganisation <i>(nicht gewinnorientiert)</i>					
Erträge	CHF 2'500'000	100%	CHF 2'300'000	100%	-8%
EBITDA	CHF -	0%	CHF 50'000	2%	-
Betriebsgewinn	CHF -30'000	-1%	CHF 20'000	1%	-
Verlustvortrag Bilanz	CHF 500'000		CHF 20'000		-96%
Langfristiges FK	CHF 400'000		CHF -		-

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die konsequente Umsetzung eines integrierten Geschäftskonzepts als Gesamtangebot aus einer Hand führte zu einer markanten Verbesserung der kumulierten Betriebserträge und des operativen Cashflows (EBITDA). Das Ergebnis wurde trotz stagnierenden, leicht tieferen Logiernächten und vergleichsweise tieferen Frequenzen bei den Bergbahnen während den Wintermonaten erreicht.
- Das Erzielen von Betriebsgewinnen verbunden mit der Einbeziehung neuer lokalen Investoren (Erhöhung des Aktienkapitals) führte zu einer markanten Reduktion des Verschuldungsgrades im Bereich Bergbahnen.
- Im Bereich Gastronomie/Hotellerie wurden Synergiepotenziale auf operativer Ebene zwischen den beiden Hotel- und den Gastronomiebetrieben am Berg und in Abstimmung mit den Bergbahnen genutzt (u.a. Personalmanagement, Administration, IT, gemeinsamer Einkauf, Marketing), was zu einer Steigerung der Effizienz und einer Verbesserung des betrieblichen Cashflows (EBITDA) führte.

- Trotz tieferen Einnahmen aus Gästeabgaben und Kurtaxen aufgrund von tieferen Logiernächten im Winter gingen die Betriebserträge des Bereichs «Tourismusorganisation» vergleichsweise wenig zurück. Die Bündelung des Angebots in der Region und die Schaffung von marktseitig attraktiven Angeboten für die Sommermonate führten zu einer höheren Anzahl an Direktbuchungen. Der Marketingaufwand konnte konstant gehalten werden. Der Betriebsaufwand wurde durch die Nutzung der betrieblichen Synergien mit den anderen Unternehmensbereichen reduziert (u.a. Einsatz von Personal der Bergbahnen in Sommer- und Nebensaison). Das langfristige Fremdkapital und der Verlustvortrag konnten abgebaut werden.

- Durch die Zusammenführung der beiden Bergbahnunternehmen wurde ein finanziell angeschlagenes Unternehmen gerettet. Die «Krise» hat einen Veränderungsprozess in der Region angestoßen.
- Es wurde ein aus Gästesicht attraktives Angebot aus einer Hand geschaffen. Von der Konzentration der verfügbaren Mittel und den realisierten Effizienzgewinnen profitierten sämtliche Bereiche des touristischen Unternehmens und indirekt sämtliche touristische Akteure der Region.
- Das touristische Unternehmen agiert krisenresistenter bei allfälligen Veränderungen in den Quellmärkten und genießt Vertrauen bei potenziellen Finanzierungspartnern.

Beispiel 3: Hotelgruppe

Ausgangslage

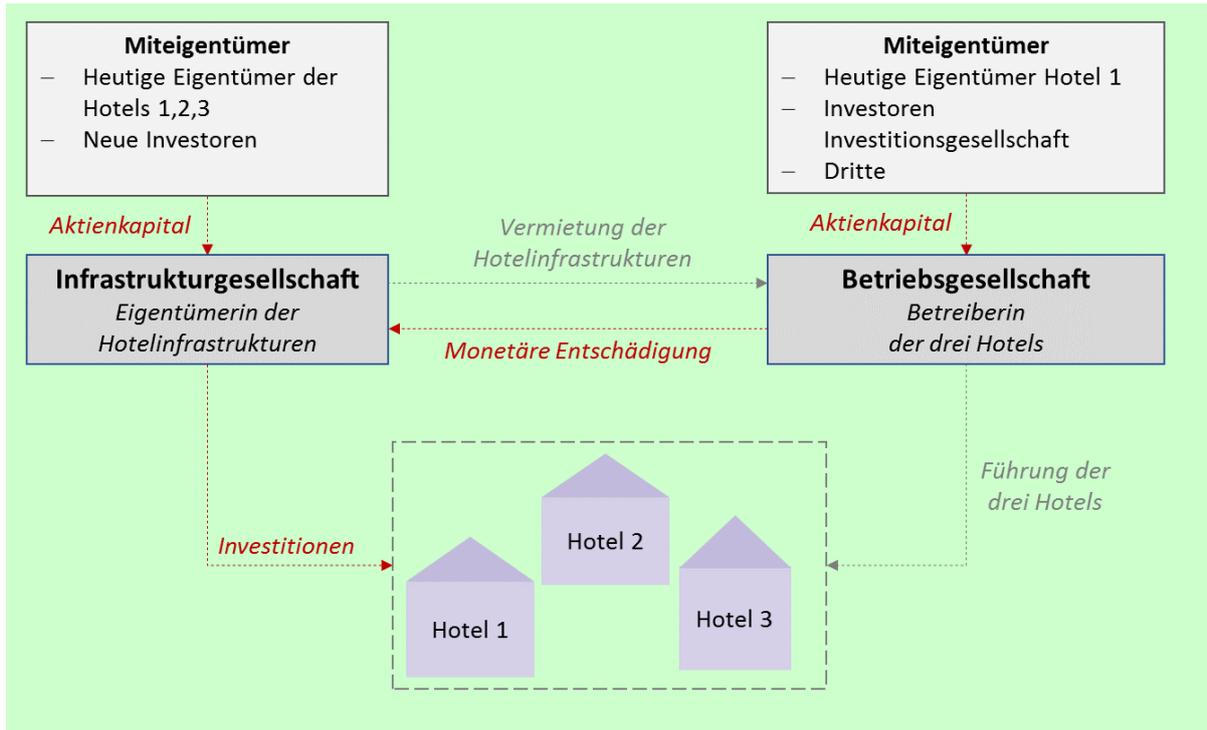
In einer Tourismusregion befinden sich mehrere kleine und mittlere Hotels, mehrheitlich Familienbetriebe.

- Die Hotelbetriebe stehen seit Jahren wirtschaftlich unter Druck. Mehrere Betriebe können nur durch unbezahlte Leistungen der Eigentümer überleben. Einige Betriebe verfügen zudem über keine passende Nachfolgeregelung. Verschiedene Betriebe werden als Einzelunternehmen geführt.
- Das Angebot ist aus Gästesicht austauschbar und nicht mehr marktgerecht, kann aber aufgrund des bescheidenden Cashflows nur in kosmetischer Form verbessert werden.
- Die Optimierung der Betriebskosten und ein angemessenes Marketing sind aufgrund der fehlenden Grösse auf Ebene Einzelbetrieb nicht möglich.
- Die Finanzierungsinstitute der involvierten Betriebe sind bei Vorliegen von überzeugenden Geschäftskonzepten bereit, auf einen Teil ihrer Forderungen zu verzichten und bei einer teilweise neuen Eigentümerschaft weiterhin als Kreditgeber zu agieren.

Absicht der Kooperation: Schaffen einer regional verankerten Hotelgruppe mit anfänglich drei Betrieben an guten Standorten.

- Die beteiligten Häuser teilen eine gemeinsame Philosophie und Handschrift, sind jedoch als Produkte marktseitig eigenständig positioniert. Das Produkt der Häuser passt zur Region. Jeder Betrieb wird von einem Gastgeber persönlich geführt.
- Die Betriebe werden mit vergleichsweise bescheidenen Investitionen sanft renoviert. In einem Betrieb wurde zum Beispiel ein kleines Wellnessangebot geschaffen, das auch den Gästen der übrigen Hotels zugänglich ist.
- Die überbetrieblichen Synergiepotenziale werden zwecks Nutzung von Skaleneffekten gezielt ausgeschöpft. Die Kapazitäten der Hotels werden betriebsübergreifend an die schwankende Nachfrage angepasst.
- Den heutigen Eigentümern soll ein Ausstieg ermöglicht werden, bei dem sie das Gesicht wahren und abhängig von der Lebensphase einen Neustart wagen können.
- Es wird eine Infrastrukturgesellschaft und eine Betriebsgesellschaft geschaffen.
 - **Infrastrukturgesellschaft:** Die Infrastrukturgesellschaft übernimmt die bestehenden Immobilien. Die heutigen Eigentümer der Hotelbetriebe bleiben an der zu schaffenden Gesellschaft beteiligt. Investoren mit einem Herzen für die Region ermöglichen durch ihre Beteiligung die notwendigen Erneuerungsinvestitionen. Die öffentliche Hand und weitere Institutionen leisten subsidiär einen finanziellen Beitrag für die sanfte Erneuerung der Häuser.
 - **Betriebsgesellschaft:** Einer der drei Hoteliers und seine Lebenspartnerin übernehmen die operative Führung der Betriebsgesellschaft und beteiligen sich substantiell am Unternehmen. Die übrigen Anteile werden von den Neuaktionären der Infrastrukturgesellschaft und von Dritten gezeichnet. Die beiden anderen Hoteliers scheidern aus dem operativen Geschäft aus. Die operative Geschäftsführung wird durch einen kompetenten Verwaltungsrat begleitet. Eine passende Regelung der Nachfolge der Betriebsführung ist von Beginn weg angedacht. Die Gastgeber der Betriebe werden am Betriebsergebnis beteiligt.
- Der Managementvertrag zwischen den beiden Gesellschaften entspricht den marktüblichen Konditionen, abgedeckt mit einem Herz für die Region.
- Aktionärsbindungsverträge regeln die Spielregeln der Zusammenarbeit (Rechte und Pflichten) der Eigentümer der Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft.

Abbildung 39: Eigentümerstruktur und Finanzflüsse "Hotelgruppe"



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Auf Betriebsebene ergeben sich folgende monetären Effekte durch die Kooperation (nach 5 Jahren):

Abbildung 40: Grundannahmen Betriebsgesellschaft

	<i>Kumulierte Situation vor der Kooperation</i>	<i>Situation nach der Kooperation (nach 5 Jahren)</i>	<i>Anmerkungen</i>
Tage geöffnet	270	270	
Anzahl Zimmer	75	75	25 Zimmer pro Hotel im Durchschnitt
Zimmerauslastung	20%	50%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 66%
Total Logiernächte (LN)	10'125	25'313	2.5 Gäste pro Zimmer in Durchschnitt
Ertrag pro LN Beherbergung	CHF 80	CHF 90	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: CHF 86

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die mittlere Zimmerauslastung während der Öffnungszeiten der Betriebe beträgt vor der Kooperation rund 20% mit hohen Schwankungen zwischen einzelnen Tagen der Hauptsaison (bis 90% bei Winterwochenenden mit schönem Wetter) und der Nebensaison (praktisch keine Frequenzen).
- Durch attraktive «besondere Produkte», die den Gast in die Region ziehen, eine geschickte Vermarktung der Häuser und dem Aufbau eines treuen Stamms an Gästen gelang es, die mittlere Zimmerauslastung auf 50% zu erhöhen. Dabei wurden auch gezielt wetterunabhängige Produkte wie zum Beispiel Entspannungswochen angeboten, um die Auslastung ausserhalb der Hauptsaison zu verbessern.
- Die Marketingmittel wurden im Vergleich zur Situation vor der Zusammenführung stark erhöht.

Abbildung 41: Grobe Erfolgsrechnung Betriebsgesellschaft

Grobe konsolidierte Erfolgsrechnung in '000 CHF	Kumulierte Situation vor der Kooperation		Situation nach der Kooperation (nach 5 Jahren)		
Erträge					
Beherbergung	810'000	49.0%	2'280'000	55.0%	
Restauration	780'000	47.0%	1'700'000	41.0%	
Weitere	70'000	4.0%	170'000	4.0%	
Total Betriebsergebnis	1'660'000	100.0%	4'150'000	100.0%	
Direkter Waren- und Dienstleistungsaufwand	-300'000	-18.0%	-710'000	-17.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 17.2%
Direkter Personalaufwand	-700'000	-42.0%	-1'660'000	-40.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 40.4%
Direkter Betriebsaufwand	-130'000	-8.0%	-210'000	-5.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 6.0%
Brutto Betriebserfolg	530'000	32.0%	1'570'000	38.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 36.4%
Verwaltungsaufwand	-170'000	-10.0%	-330'000	-8.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 8.6%
Marketingaufwand	-80'000	-5.0%	-250'000	-6.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 2.9%
Unterhaltsaufwand	-130'000	-8.0%	-230'000	-5.5%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 5.9%
Aufwand Energie / Reinigung	-80'000	-5.0%	-170'000	-4.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 4.4%
Übriger Aufwand	-20'000	-1.0%	-40'000	-1.0%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 1.4%
EBITDA	50'000	3.0%	550'000	13.5%	Benchmark 3* Hotelleriesuisse 2016: 13.3%
Entschädigung Investitionsgesellschaft	-	-	-291'000	-7.0%	
Resultat nach Miete	-	-	259'000	6.2%	

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Ertrags- und Kostenstruktur vor der Kooperation entspricht derjenigen eines Hotels im alpinen Raum in einer wirtschaftlichen schwierigen Situation. Die getroffenen Annahmen für die Situation nach der Kooperation entsprechen einem gut geführten 3*-Hotel in einer alpinen Ferienregion.
- Durch die Bündelung der Vermarktung und betriebsübergreifend attraktive Angebote mit Fokus «auch bei schlechtem Wetter» und «Verlängerung der Hauptsaison» konnten die Betriebserträge markant erhöht werden.
- Skaleneffekte und die Vermeidung von Doppelspurigkeiten bei den operativen Aufgaben ermöglichten die Realisierung von Effizienzgewinnen.

- Ein konsequent umgesetztes überbetriebliches Geschäftskonzept mit einem funktionierenden Anreizsystem ermöglicht die systematische Nutzung von Synergiepotenzialen auf Betriebs- und Vermarktungsebene. Die durch Steigerung der betrieblichen Effizienz freiwerdenden finanziellen Mittel können gezielt für ein wirksames Marketing eingesetzt werden.
- Marktseitig attraktive Produkte ermöglichen den Zugang zu Investoren mit einem Herzen für die Region und die laufende Erneuerung der Infrastrukturen aus dem betrieblichen Cashflow.
- Die Hotelgruppe bietet eine Plattform für passende Nachfolgelösungen.

3. Beispiele aus den Regionen

In diesem Kapitel werden die Kooperationsprojekte der drei Pilotregionen Glarus Süd (GL), Leventina (TI) und Vallée d'Illeiez (VS) vorgestellt. Die nachfolgenden Projektskizzen entstanden auf Initiative der Akteure in den drei Regionen. Aufgabe der Autoren war die methodische Begleitung des Prozesses und die Aufarbeitung der Projektskizzen.

3.1 Glarus Süd

Projektskizze: Öffentliche Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen

Absicht der Kooperation: Schaffung einer «FinanzInfra-Gesellschaft AG» (FinanzInfra, Arbeitstitel) zwecks Finanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen in der Gemeinde Glarus Süd; später allenfalls im ganzen Kanton⁷.

Touristische Kerninfrastrukturen sind Infrastrukturen,

- die wesentlich für die touristische Attraktivität der Region sind;
- deren Ausfall wirtschaftliche Konsequenzen für die übrigen Akteure in der Region haben («Umwegrentabilitäten», Systemrelevanz);
- die (oft) nicht kostendeckend erstellt und betrieben werden können.

Voraussetzung für eine allfällige Mitfinanzierung durch die öffentliche Hand ist, dass eine touristische Kerninfrastruktur die drei oben genannten Kriterien kumulativ erfüllt. Aus heutiger Sicht erfüllen diese Kriterien die Bergbahnen (Transportanlagen) Braunwald und Elm sowie deren Beschneigungs- und Pisteninfrastrukturen.

Ausgangslage

- Sportbahnen Braunwald AG und Sportbahnen Elm AG:

Sportbahnen Braunwald AG (SBAG)	Sportbahnen Elm AG (SEAG)
– 32 Pistenkilometer, davon 1,5 km (<5%) künstlich beschneit	– 40 Pistenkilometer, davon 12 km (30%) künstlich beschneit
– Anlagen: 1 Kombibahn, 1 Gondelbahn (mit 2 Sektionen), 2 Sessellifte, 2 Skilifte	– Anlagen: 1 Gondelbahn, 2 Sessellifte, 2 Skilifte, 1 Kinderland

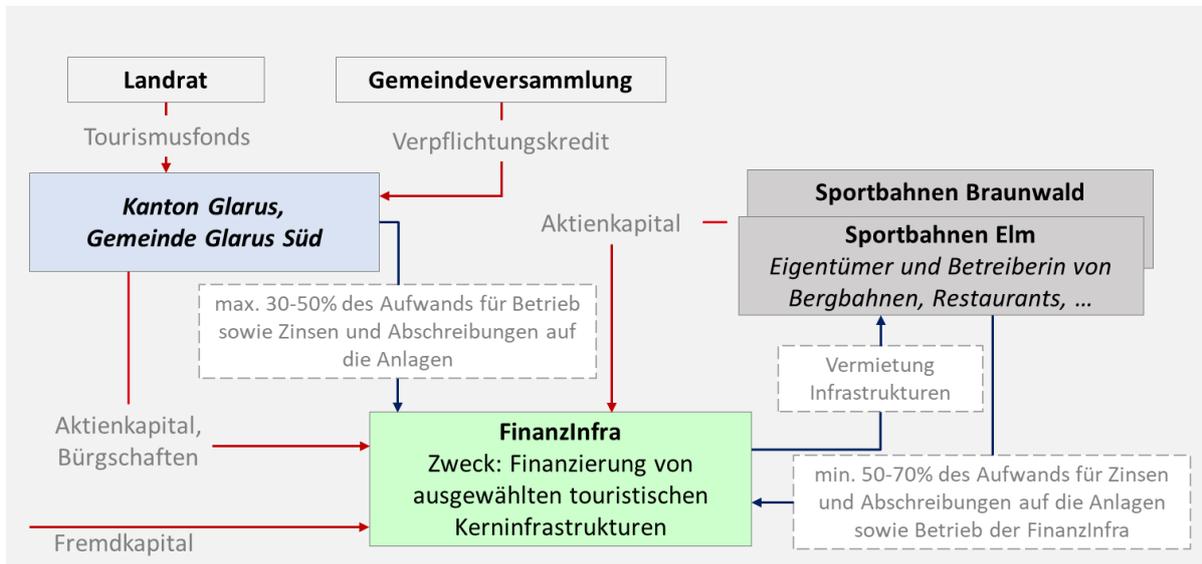
- Beide Unternehmen sind mit unterschiedlicher Ausprägung vergleichsweise ertrags- und finanzschwach. Während den letzten Jahren (vor allem an Weihnachten und über Neujahr) war die Schneesituation jeweils ungenügend, was die Ertragsentwicklung entsprechend beeinflusste.

⁷ Die im Rahmen des vorliegenden Projektes erarbeitete Konzeptskizze diente der Arbeitsgruppe, zusammengesetzt aus Vertretern des Kantons und der Gemeinde Glarus Süd, als Grundlage für die Erstellung des Arbeitspapiers «Öffentliche Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen in Glarus Süd». Das Geschäft ist an der Landsgemeinde 2018 traktandiert.

- Von einer erhöhten Schneesicherheit durch künstliche Beschneieung profitieren sämtliche touristischen Akteure in der Region: Hotels, Zweitwohnungseigentümer, Restaurants, Geschäfte usw.

1. Betriebskonzept

Abbildung 42: Betriebskonzept der FinanzInfra im Perimeter Glarus Süd

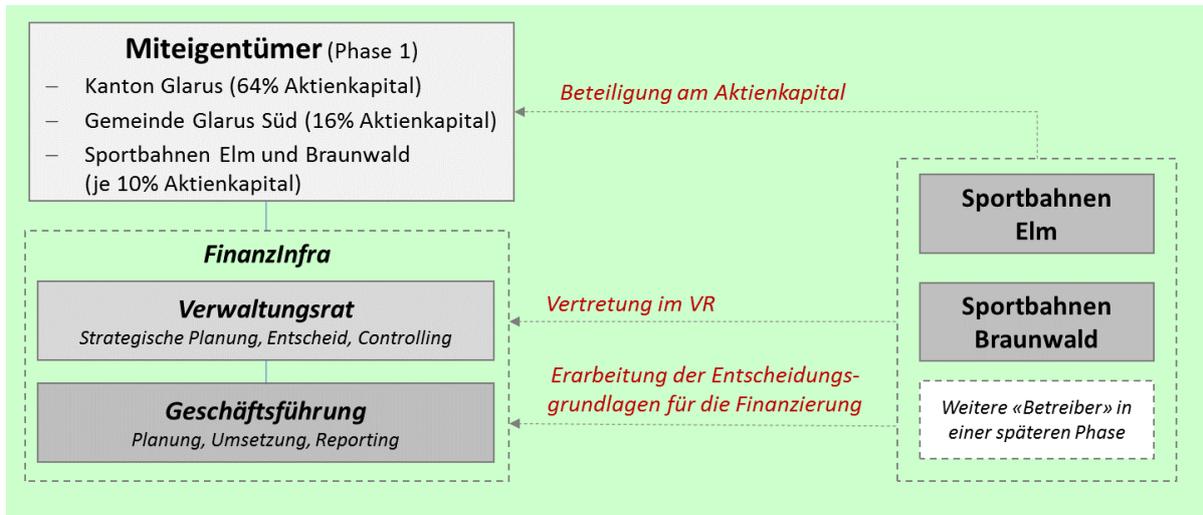


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Kanton, Gemeinde Glarus Süd und die Sportbahnen sind an der zu gründenden FinanzInfra beteiligt.
- Die FinanzInfra ist verantwortlich für die Finanzierung der Grundinfrastruktur «Beschneieung» (Wasser, Strom, Aggregate, Kühlsysteme, Pumpen usw.) in den Wintersportgebieten Braunwald und Elm, inklusive Optimierung der Pistenunterlage.
- Ein Masterplan für geplante Investitionen und ein überzeugender Businessplan sind Grundlage für das Eintreten auf den Finanzierungsantrag der Bergbahnunternehmen.
- Betriebs- und Finanzierungsaufwand sowie Abschreibungen der FinanzInfra (Mietkosten) werden von den Bergbahnunternehmen (min. 50-70%) mit Unterstützung der öffentlichen Hand (max. 30-50%, davon max. 10% Gemeinde, 40% Kanton) gedeckt.
- Aufgaben der operativen Geschäftsführung der FinanzInfra:
 - Ansprechpartner der «Betreiber» von Kerninfrastrukturen
 - Erstellung Mehrjahresplanung, Basis: Masterpläne Infrastrukturen, investorentaugliche Businesspläne der «Betreiber»
 - Begleitung/Bearbeitung von Anträgen für Mitfinanzierung
 - Reporting an den Verwaltungsrat
 - Festlegung des Geschäftsprozesses (einmalig)

2. Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Abbildung 43: Eigentümer- und Finanzierungskonzept FinanzInfra



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Kanton (Mehrheitsaktionär), Gemeinde Glarus Süd und die «Betreiber der Kerninfrastruktur» sind an der FinanzInfra beteiligt. In einer späteren Phase können weitere «Betreiber» einbezogen werden (abhängig von der kantonalen Strategie über «touristische Kerninfrastrukturen»).
- Einbindung der «Betreiber der Kerninfrastruktur» in den Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat übernimmt auch die Funktion eines «runden Tisches» zwecks Förderung der Zusammenarbeit im Tourismus. Bei Entscheidungen, die die eigene Organisation des «Betreibers» betreffen, treten die Betroffenen in den Ausstand.
- Einbindung der Vertreter der öffentlichen Hand in den Verwaltungsrat (Mitfinanzierung bedeutet Mitbestimmung).
- Entscheidungsgrundlage für die Investitionen: Vom «Betreiber» zu erstellende Masterpläne für die Investitionen und investorentaugliche Businesspläne, die von externen Experten überprüft werden.
- Die Finanzierung der Infrastrukturen erfolgt über Aktien- und Fremdkapital.
- Engagement des Kantons und der Gemeinde(n):
 - Bereitstellung des Aktienkapitals (Mehrheitsbeteiligung). Bei Bedarf: Bankgarantie
 - Vertretung im Verwaltungsrat

3. Angenommene finanzielle Effekte

Abbildung 44: Grobe Annahme Erfolgsrechnung ohne und mit FinanzInfra

In CHF

Schnee-Erzeugungsanlagen	Ohne Infra <i>Investitionen durch Bergbahnunternehmen</i>	Mit Infra <i>Investitionen durch FinanzInfra</i>	Anmerkungen
Zusätzlich beschneite Pistenkilometer	16	16	
Anschaffungskosten	16'000'000	16'000'000	
Betriebsaufwand FinanzInfra	0	50'000	
Abschreibungen pro Jahr <i>Abschreibungsdauer 20 Jahre</i>	800'000	800'000	
Zinskosten pro Jahr <i>Annahme: 40% Eigenkapital / 60% Fremdkapital</i>	690'000	200'000	1. Jahr, Folgejahre tiefer
Aufwand pro Jahr	1'490'000	1'050'000	
Anteil Sportbahnen Braunwald	745'000	368'000	
Anteil Sportbahnen Elm	745'000	368'000	
Anteil öffentliche Hand	0	314'000	
Total	1'490'000	1'050'000	

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Grobe Annahmen (fiktives Beispiel)

- Anlageinvestitionen: CHF 16 Mio. (jeweils 8 künstlich beschneite km in Braunwald und Elm; Faustregel: CHF 1 Mio. pro km). Schaffung von «Synergieeffekten» mittels FinanzInfra (bessere Planung, höhere Volumina): nicht berücksichtigt.
- Schätzung Betriebsaufwand: Rund 0.3 Vollzeitäquivalent (VZÄ) plus Overhead im ersten Jahr (rund CHF 50'000), im Folgejahre tiefer.
- Zinsen und Abschreibungen:
 - Zinsen: Verbesserung mit FinanzInfra von rund CHF 400'000 (Jahr 1), aufgrund Amortisationszahlungen laufend tiefer.
 - Eigenkapital: Kalkulatorischer Zinssatz «ohne FinanzInfra» von 5%, «mit FinanzInfra» von 1%⁸
 - Fremdkapital:
 - Bankdarlehen (60%): 6% «ohne FinanzInfra», 2% «mit FinanzInfra»
 - Darlehen «Neue Regionalpolitik (NRP)» (40%): 0.05%
- Die öffentliche Hand beteiligt sich darüber hinaus mit 30% an den Mietkosten für die Infrastruktur der FinanzInfra durch nachrangige Darlehen/à-fonds-perdu-Beiträge d. h. Sportbahnen bezahlen keine kostendeckenden Mieten.
- Basierend auf den getroffenen Annahmen würde der Mietaufwand pro Sportbahnunternehmen in der Variante «ohne FinanzInfra» im ersten Jahr rund CHF 750'000 betragen (Folgejahre tiefer). In der Variante «mit FinanzInfra» liegt der entsprechende Aufwand im

⁸ Öffentliches Interesse der Infrastruktur, Rendite auf das Eigenkapital im unternehmerischen Sinne nicht zwingend notwendig.

ersten Jahr bei rund 370'000.- pro Sportbahnunternehmen (die öffentliche Hand würde im ersten Jahr einen Mietanteil von insgesamt rund CHF 315'000.- übernehmen), Folgejahre jeweils tiefer.

- Der operative Aufwand für den Betrieb der Anlagen (rund CHF 60'000 pro Pistenkilometer/Jahr) wird von den Sportbahnunternehmen gedeckt (je rund CHF 480'000).
- Beide Sportbahnunternehmen sollten den Umsatz um mindestens CHF 1 Mio. erhöhen, um den zusätzlichen finanziellen Aufwand decken zu können (entspricht rund 30 zusätzlichen Betriebstagen mit 850 Ersteintritten (Skier-Days) pro Tag im Durchschnitt, CHF 40 pro Ersteintritt).

4. Nächste Schritte

<i>Was</i>	<i>Bis wann</i>
Behandlung der Vorlage im Landrat.	<i>Januar/Februar 2018</i>
Beschlussfassung durch die Landsgemeinde.	<i>6. Mai 2018</i>

Projektskizze: FeWo-Agentur Glarus Süd

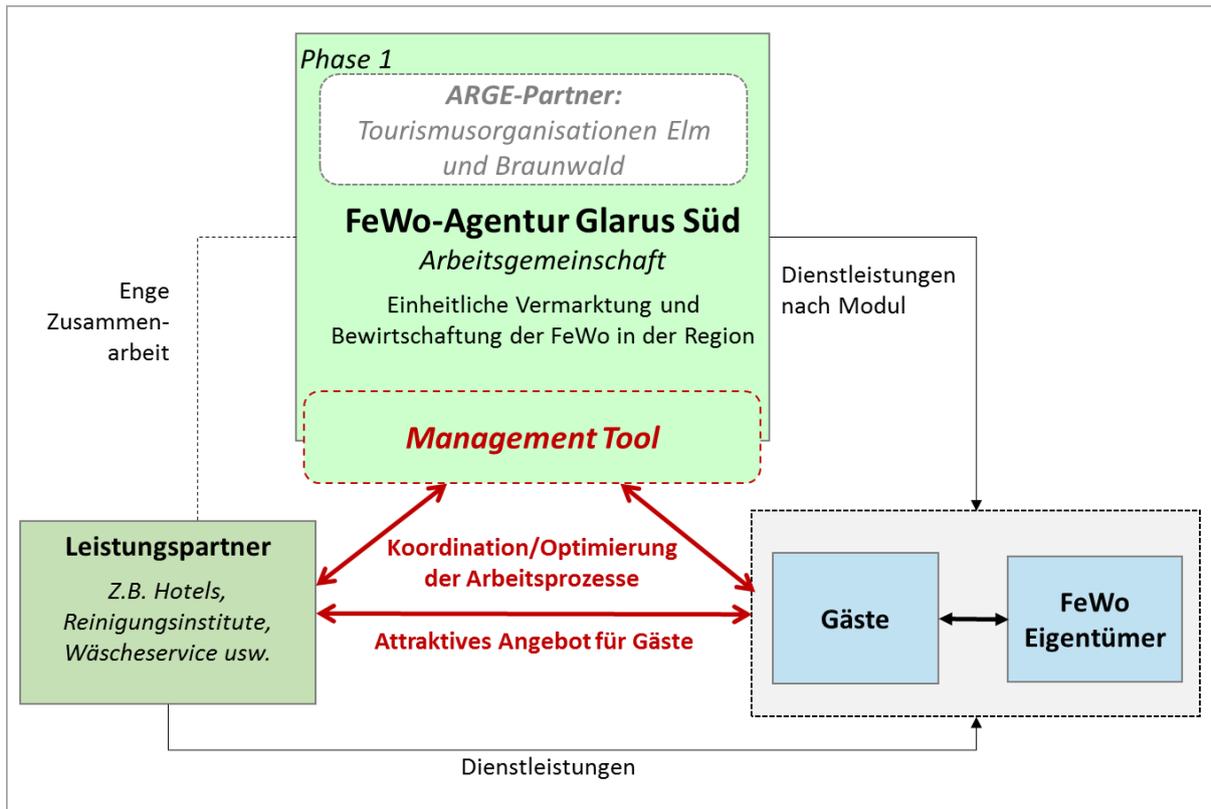
Absicht der Kooperation: Schaffung einer Agentur für die professionelle Vermietung von Ferienwohnungen (FeWo) in Glarus Süd zwecks einheitlicher Vermarktung und Bewirtschaftung von FeWo.

1. Ausgangslage

- Insgesamt 1'200 FeWo in den touristischen Kerngebieten Elm und Braunwald. Lediglich 7% davon werden kommerziell vermietet. Es wird davon ausgegangen, dass im Glarnerland 1'500 Zweitwohnungen als FeWo genutzt werden.
- Die Vermarktung der FeWo erfolgt durch mehrere Plattformen (glarnerland.ch, glarusued.ch, braunwald.ch, elm.ch und weitere): Die Informationen und die Buchungsmöglichkeiten sind aus Gästesicht wenig übersichtlich.
- Herausforderungen bei der Vermietung von Ferienwohnungen:
 - FeWo-Eigentümer zeigen oftmals eine geringe Bereitschaft, die Wohnung an Dritte zu vermieten. Gründe: Bequemlichkeit, fehlendes Vertrauen zum unbekanntem Mieter, Sicherstellung der kurzfristigen eigenen Nutzung der FeWo.
 - Die Reinigung der FeWo und die Durchführung von allfälligen Kleinreparaturen bei Mieterwechsel sind logistisch herausfordernd.
- *Das vorliegende Projektvorhaben integriert bestehende Lösungsansätze aus anderen Regionen in der Schweiz und nutzt ein neuartiges «Facility Management-Tool» mit dem Ziel, die Verfügbarkeit von vermietbaren FeWo in der Region nachhaltig zu erhöhen.*

2. Betriebskonzept

Abbildung 45: Betriebskonzept der Kooperation FeWo-Agentur Glarus Süd



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- In einer ersten Phase wird die FeWo-Agentur als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) geführt. Die beiden Tourismusorganisationen Braunwald Klausenpass Tourismus (BKT) und der Verein Elm Ferienregion (VEF) sind als ARGE-Partner für die Koordination sowie die einheitliche Vermarktung und Bewirtschaftung der FeWo in Elm und Braunwald zuständig. In einer späteren Phase soll das Projekt auf das ganze Glarnerland erweitert werden.
- Die «FeWo-Agentur» agiert als nicht gewinnorientierte Verbindungsstelle zwischen den Eigentümern der FeWo und dem Mieter und ist für folgende Aufgaben zuständig:
 - **Administration, Vermarktung, Vertrieb:** Gehören zum Kerngeschäft der Tourismusorganisationen und werden von diesen direkt durchgeführt.
 - **Schlüsselhaltung, Reinigung der FeWo, Kleinreparaturen, Wäscheservice und weitere Aufgaben:** Diese Aufgaben werden an in der Region verankerte Leistungspartner delegiert, wodurch Arbeitsmöglichkeiten für die lokale Bevölkerung geschaffen werden.
- Das FeWo-Angebot wird auf der bestehenden Vermarktungsplattform TOMAS (Touristic Online Management System) gebündelt und aus Sicht des Gastes aufbereitet.
- Ein Facility Management-Tool (vergleiche Anlage) koordiniert die Aufgaben vor Ort und optimiert die internen Arbeitsprozesse systematisch. Die FeWo-Agentur stellt das Tool den Leistungspartnern vor Ort zur Verfügung, behält aber die Kontrolle über den Gesamtprozess (ein Ansprechpartner für die Eigentümer der FeWo).
- Die «FeWo-Agentur» bietet ein zweistufiges Dienstleistungsmodell an.

Abbildung 46: Dienstleistungsmodelle FeWo-Agentur

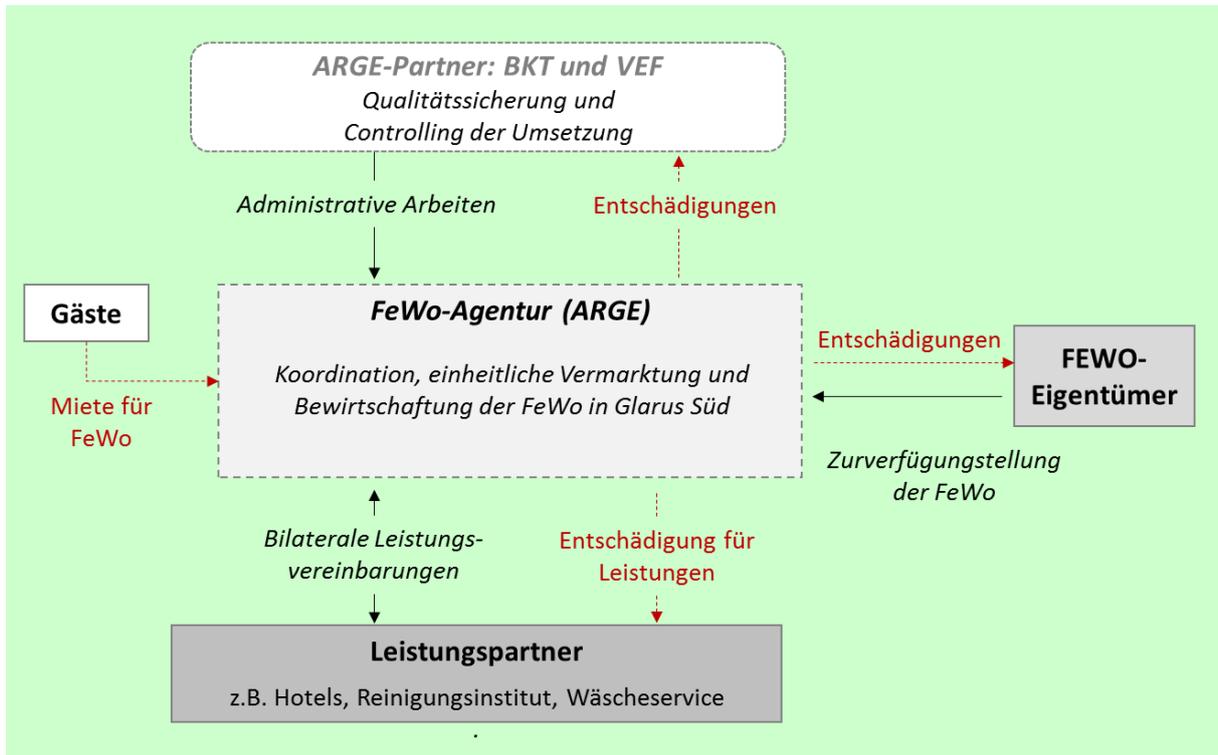
Basismodul <i>Erforderlich</i>	Zusatzmodul <i>«Sorglose» Option für die FeWo-Eigentümer</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Klassifizierung der Wohnungen durch die touristischen Organisationen (nach STV). – Administration: Buchungsannahme, Buchungsbestätigung, Überwachung Zahlungseingänge und Unterzeichnung Mietverträge. – Versicherung: Haftpflichtversicherung für Dritte. – Vermarktung der FeWo (z.B. über Webseite der zwei touristischen Organisationen, Events usw.) <p><i>Schlüsselhaltung, Gästebetreuung, Reinigung usw. erfolgen durch Vermieter selbst.</i></p> <p style="text-align: center;">Preis pro erfolgreicher Buchung: CHF 50</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Basismodul – Reinigung- und Wäscheservice, Unterhalt (Kleinreparaturen). – Gästebetreuung «vor der Tür», inklusive Schlüsselhaltung (Koordination durch Facility Management-Tool). – «Fern-Kontrolle» der Wohnung durch das Facility Management-Tool (siehe Anlage). <p style="text-align: center;">∅ Preis pro erfolgreicher Buchung: CHF 220</p>

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- In beiden Modulen erhalten die Gäste bei der Ankunft ein «Willkommens-/Gastpäckli» mit Informationen zu touristischen Angeboten (Schlechtwetterprogramm, Taxi, Buchung Skilehrer usw.), eingebunden in einem Glarnertüechli.
- Das Basismodul deckt den Aufwand für die administrativen Arbeiten, die von den beiden Tourismusorganisationen erbracht werden.
- Mit dem Zusatzmodul «sorglos» werden sämtliche Aktivitäten (inkl. Aufgaben vor Ort) von der Agentur übernommen (in Zusammenarbeit mit weiteren Leistungsträgern).

3. Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Abbildung 47: Eigentümer und Finanzierungskonzept FeWo-Agentur



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die zwei Tourismusorganisationen sind ARGE-Partner. Eine Vereinbarung zwischen den ARGE-Partnern regelt die Ziele und die Aufgaben, den Umfang der erbrachten Leistungen, die monetäre Entschädigung usw.
- Es bestehen Leistungsvereinbarungen zwischen den Leistungspartnern vor Ort und der ARGE.
- In der Aufbauphase werden die nötigen Arbeiten durch Eigenleistungen der ARGE-Partner geleistet.

4. Angenommene finanzielle Effekte

Abbildung 48: Annahme Erfolgsrechnung nach 3 bis 5 Jahren

Annahmen	Basisszenario	Kommentare
Anzahl FeWo auf der Buchungsplattform	180	
Total Betten	900	Im Durchschnitt 5 Betten pro FeWo
Anzahl vermietbare Wochen im Winter	8	
Anzahl vermietbare Wochen im Sommer	12	
Durchschnittliche jährliche Auslastung	30%	Durchschnitt in der Schweiz bei professionell vermieteten FeWo (Quelle: HTW Chur)
Total vermietbare Wochen	3'600	
Total vermietete FeWo-Wochen	1'080	
Logiernächte	22'680	Im Durchschnitt drei Personen pro FeWo
Durchschnittlicher Preis (FeWo/Woche)	CHF 800	Durchschnitt Winter-Sommer
Leistungsvereinbarung Reinigung/Unterhalt	1.5	Arbeitsstunden pro vermietete FeWo-Woche, Stundensatz CHF 40
Total Kosten	CHF 64'800	Einschliesslich Sozialabgaben

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Grobe Annahmen (nach 3 bis 5 Jahren)

- Die Annahmen basieren auf Benchmark-Werten vergleichbarer Regionen und sind zu plausibilisieren.
- Angenommene 1'200 theoretisch verfügbare FeWo in Glarus Süd. Es wird davon ausgegangen, dass der FeWo-Agentur mittelfristig 15% der theoretisch verfügbaren FeWo (180) zur Vermietung zur Verfügung stehen.
- Es wird eine durchschnittliche Auslastung der FeWo von 30% angenommen. Derzeit 22% in Braunwald (online und offline/direkte Buchungen), es wird ein vergleichbarer Wert für Elm angenommen.
- Auf der Basis der getroffenen Annahmen könnten über die FeWo-Agentur in einem Basisszenario rund 22'700 Logiernächte generiert werden.

Abbildung 49: Grobe Erfolgsrechnung nach 3 bis 5 Jahren

in CHF	Basisszenario		
Einnahmen			
Miete FeWo	864'000	100.0%	
Total Einnahmen	864'000	100.0%	
Entschädigung Eigentümer	-637'000	-73.7%	
Leistungsvereinbarung Reinigung/Unterhalt	-64'800	-7.5%	
Personalaufwand Administration	-61'200	-7.1%	1 FTE über 12 Monate (rund CHF 5'100/Monat), inkl. Sozialleistungen
Versicherungen für vermietete FeWo	-43'200	-8.0%	CHF 240 pro FeWo/Jahr (Quelle STV)
Verwaltungsaufwand	-40'000	-4.6%	Inkl. Verwaltung Management-Tool
Andere Betriebskosten/Reserve	-10'000	-1.2%	
EBITDA	7'800	0.9%	

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Entschädigung für die FeWo-Eigentümer setzt sich aus den Mieteinnahmen abzüglich der Kosten pro Modul (20% der FeWo nehmen Basismodul in Anspruch, 80% das Zusatzmodul) zusammen. Die Entschädigung beträgt rund CHF 3'500 pro FeWo/Jahr.
- Aufwand für die Reinigung und den Unterhalt (Zusatzmodul) entspricht der Entschädigung für die Leistungsträger vor Ort (z.B. Hotels).

- Der Personalaufwand entspricht dem administrativen Zusatzaufwand der FeWo-Agentur. Diese Aufgaben werden durch die Mitarbeiter der BKT bzw. der VFE ausgeführt.
- Die Vermarktung der FeWo erfolgt durch BKT respektive VFE. Die Aktivitäten gehören zum Pflichtenheft der Tourismusorganisationen und werden nicht separat entschädigt.

5. Nächste Schritte

Was	Bis wann
Gespräche mit den Eigentümern von FeWo und Leistungsträgern in Elm und Braunwald sowie Konkretisierung des Umsetzungskonzeptes	Februar/März 2018
Schaffung der Arbeitsgemeinschaft (Phase 1) mit dem Ziel der Lancierung der FeWo-Agentur für Elm und Braunwald auf die Sommersaison 2018.	Mai 2018
Start Umsetzung	Juli 2018

Projektskizze: Touristische Dorfentwicklung Elm/"Dorf AG Elm"

Absicht der «Dorf AG Elm»⁹:

Realisierung von «Mini-Kooperationen» zwischen den bestehenden touristischen Akteuren in Elm (z.B. Beherbergungsbetriebe, Restaurants, Sportbahnen usw.) zur Schaffung einer aus Sicht des Gastes integrierten «Servicekette Elm» mit Alleinstellungscharakter.

Ziel ist es, die Aktivitäten der einzelnen Akteure mittelfristig zu integrieren, dem Gast in Elm ein Angebot aus einer Hand anzubieten und die Ertragssituation der einzelnen Betriebe nachhaltig zu verbessern.

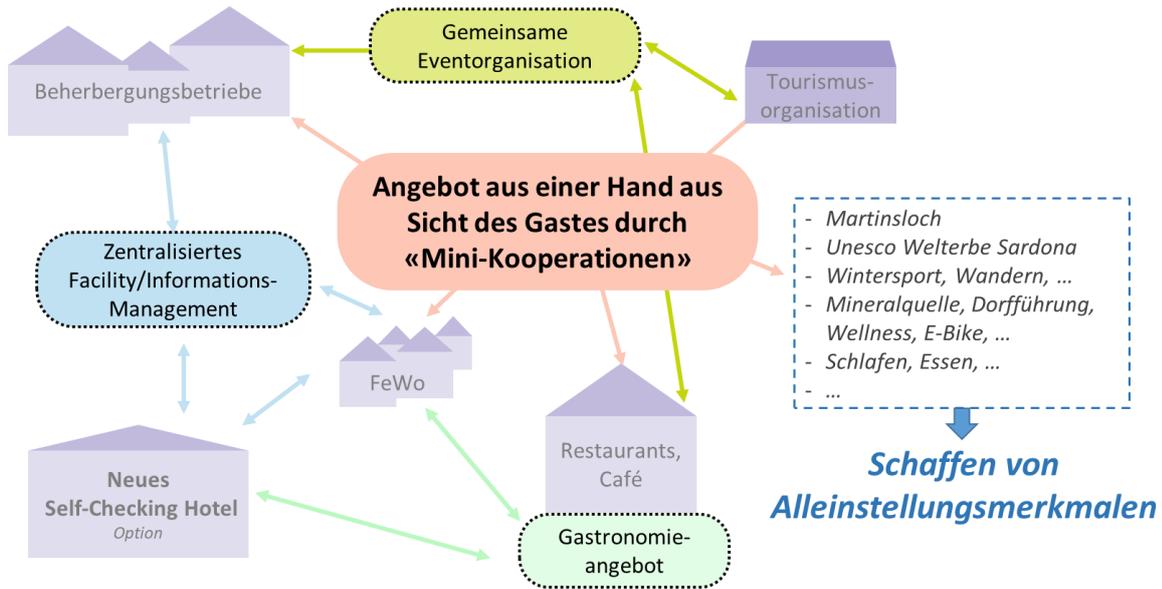
1. Ausgangslage

- Rückläufige Logiernächte und vergleichsweise tiefe Bettenauslastung in den Beherbergungsbetrieben in Elm.
- Das touristische Angebot ist marktseitig derzeit wenig attraktiv. Trotz vergleichsweise gutem Differenzierungspotenzial (u. a. Unesco Weltnaturerbe Sardona/Martinsloch, Mineralquelle, besonderes Dorfbild) fehlt ein Alleinstellungsmerkmal.
- Die touristische Servicekette ist aus Gästesicht fragmentiert, es fehlen buchungsfähige Produkte. Die touristischen Angebote sind nicht gebündelt und nicht aufeinander abgestimmt.
- Von einem potenziellen Investor wurde die Idee eines «Self-Checking»-Hotels angeregt, das als «Facilitator» für die Schaffung von Kooperationen dienen soll. Für die Umsetzung des Vorhabens soll unter anderem eine «Dorf AG Elm» (Infrastrukturgesellschaft) geschaffen werden.

⁹ Die Skizze zeigt den Stand des Projektvorhabens im Dezember 2017 (grobes Konzept). Die Projektskizze ist in Bearbeitung und wird im Januar 2018 weiter konkretisiert.

2. Grobe Skizze des Betriebskonzepts

Abbildung 50: Betriebskonzept: Mini-Kooperationen im Perimeter Dorf Elm

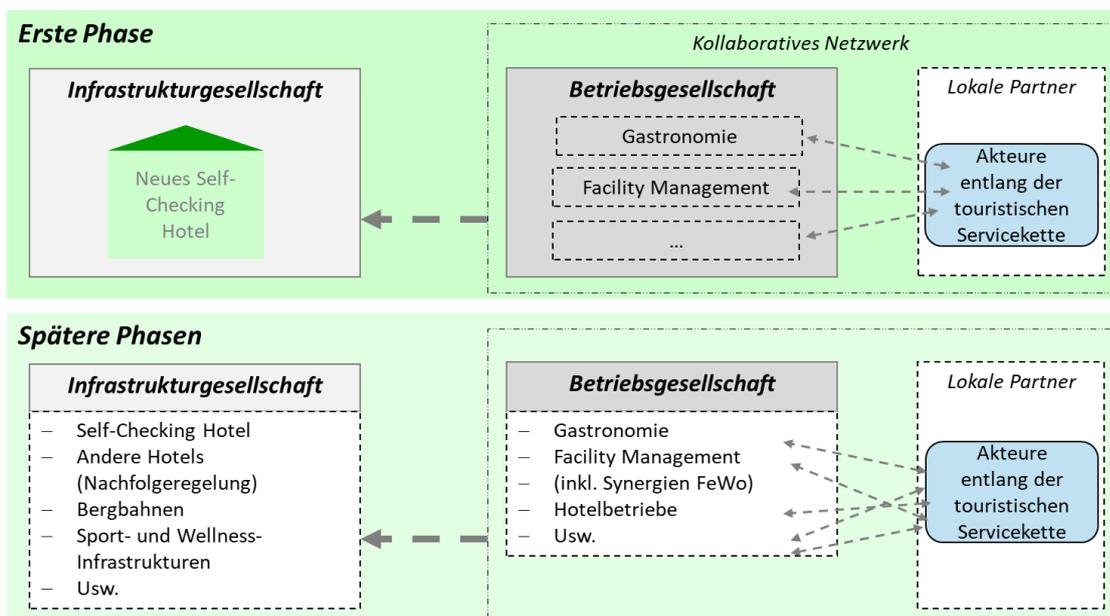


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Schaffung eines Angebotes aus einer Hand (aus Sicht des Gastes) durch Stärkung der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit durch «Mini-Kooperationen» (im Sinne eines «bottom-up-Ansatzes»).
- Der Fokus liegt auf den Stärken der einzelnen lokalen Akteure: Jeder Betrieb macht das, was er am besten kann selbst und kooperiert in den anderen Bereichen mit Partnerbetrieben (Übernachtungen, Gastronomie, Dorfführungen, weitere touristische Angebote, Organisation von Events usw.).

Die Umsetzung des Vorhabens ist mehreren Phasen angedacht:

Abbildung 51: Phasen der Umsetzung



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Eine zu schaffende Infrastrukturgesellschaft («Dorf AG Elm»), die zunächst die Realisierung eines zu Elm passenden «Self-Checking Hotels» finanziert, dient als «Facilitator» für den angestrebten Veränderungsprozess. Das Hotel wird von einer separaten operativen Gesellschaft betrieben. Die zu erbringenden Leistungen (Zimmerreinigung, Frühstück usw.) werden dabei mehrheitlich von den lokalen Netzwerkpartnern erbracht.
- Die Infrastrukturgesellschaft finanziert in späteren Phasen weitere, zum Alleinstellungsmerkmal von Elm passende Infrastrukturen. Diese werden nach dem gleichen Prinzip betrieben, wobei das Spektrum der Aufgaben der Betriebsgesellschaft bei Bedarf erweitert wird.
- Es wird derzeit geprüft, ob der Perimeter des Projektvorhabens auf Glarus Süd erweitert werden sollte.

3. Nächste Schritte

Was	Bis wann
Präsentation und Diskussion des Projektvorhabens an einen erweiterten Kreis von relevanten Akteuren.	Januar 2018
Konkretisierung der Projektskizze und Vertiefung der Gespräche mit potenziellen Investoren für die Realisierung eines „Self-Checking-Hotels“, inklusive einer allfälligen Erweiterung des Vorhabens auf den Perimeter Glarus Süd.	Ab Februar 2018

3.2 Leventina

In der Region Leventina wurden neben dem auf der Folgeseite Projektvorhaben «Hotelkooperation» zwei zusätzliche grobe Projektideen entwickelt und mit den relevanten Akteuren vor Ort diskutiert:

Projektidee 1: Kooperation zwischen Bergbahnen und FeWo-Eigentümern

- **Absicht:** Vertikale Kooperation zwischen Bergbahnunternehmen, Eigentümern von Zweitwohnungen und weiteren lokalen Leistungsträgern (z.B. Tourismusorganisation) zur Schaffung eines innovativen Produkts, das Leistungen der Bergbahnen und Übernachtungen in Ferienwohnungen aus einer Hand kombiniert (inklusive Finanzierungsmodell).
- **Stand:** Das Vorhaben wurde von den Bergbahnen der Region positiv beurteilt. Da die Bergbahnen im Moment mit einem zweiten Kooperationsvorhaben intensiv beschäftigt sind (vergleiche Projektidee 2 unten), wurde die mögliche FeWo-Kooperation als «Priorität 2» eingestuft und zeitlich auf eine spätere Phase verschoben. Voraussetzung für die Realisierung ist die vorgängige Schaffung konkreter Produkte, die die Übernachtung im Tal auch ausserhalb der touristischen Spitzenzeiten rechtfertigen.

Projektidee 2: Kooperation zwischen Bergbahnen

- **Absicht:** Horizontale Kooperation zwischen Bergbahnunternehmen zur Nutzung von Synergiepotenzialen bei Unterhaltsarbeiten bei der Infrastruktur.
- **Stand:** Die Thematik der Koordination von Unterhaltsarbeiten ist im Kanton Tessin von grosser Relevanz (Teil der regionalen Wirtschaftspolitik und dessen Massnahmen). Das Vorhaben wird strategisch vom Regierungsrat auf kantonaler Ebene weiterverfolgt (vergleiche Botschaft Nr. 7337 zum Kantonsparlament vom 27. Juni 2017). Eine Arbeitsgruppe ist in Aktion.

Aus den oben genannten Gründen wurden die Ideenskizzen im Rahmen des Projektes nicht weiter vertieft.

Projektvorhaben: Hotelkooperation

Absicht der Kooperation: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Hotelbetrieben durch überbetriebliche Zusammenarbeit.¹⁰

1. Ausgangslage

- Situation der Hotellerie in der Leventina:
 - Angebot ist aus Gästesicht oft austauschbar und nicht marktgerecht.
 - Fehlende Grösse der Betriebe: die Kosten können kaum optimiert und die verfügbaren Mittel reichen für ein effektives Marketing nicht aus.
 - Fehlende betriebliche Cash-flows verunmöglichen Erneuerungsinvestitionen.
 - Fehlende Perspektiven der Eigentümer, oft kombiniert mit Nachfolgeproblemen.
- Die Anzahl der Hotelbetriebe hat sich in den letzten zehn Jahren markant reduziert.

2. Stand des Projektes

Der Handlungsbedarf, mögliche Ansätze für überbetriebliche Formen der Zusammenarbeit und die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsvorhaben wurden anlässlich eines Workshops und anschliessenden bilateralen Besprechungen mit mehreren Eigentümern von Hotelbetrieben erarbeitet.

3. Nächste Schritte

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse werden in Zusammenarbeit mit den involvierten Hotelbetrieben vertieft und konkretisiert. Ziel ist es, konkrete Bereiche für überbetriebliche Formen der Zusammenarbeit zu definieren und massgeschneiderte Projektskizzen (Geschäftskonzepte) für die Umsetzung der Kooperationen zu skizzieren.

Was	Bis wann
Vertiefung und Konkretisierung der bisherigen Erkenntnisse	Februar 2018
Erarbeitung von Projektskizzen für ausgewählte Kooperationsbereiche	Sommer 2018
Umsetzung der Kooperationsvorhaben	Ab Herbst 2018

¹⁰ Das Vorhaben wird von den verantwortlichen touristischen Akteuren vor Ort (Ente Regionale per lo Sviluppo del Bellinzonese e Valli und Organizzazione Turistica Regionale del Bellinzonese e Alto Ticino) weiterverfolgt (Stand Dezember 2017). Der Start der Umsetzung ist für das Jahr 2018 vorgesehen.

3.3 Vallée d'Illicz

Projektskizze: Kooperation Bergbahnen Portes du Soleil (PDS-CH)

Absicht der Kooperation: Schaffung einer **Betriebs-** und einer **Finanzierungsgesellschaft** zwecks operativer Zusammenarbeit der Bergbahnunternehmen im Perimeter der schweizerischen Seite des Wintersportskigebiets Portes du Soleil (PDS-CH) und koordinierte Finanzierung der Anlagen der Personenbeförderung, der Beschneidung und der Pisten.

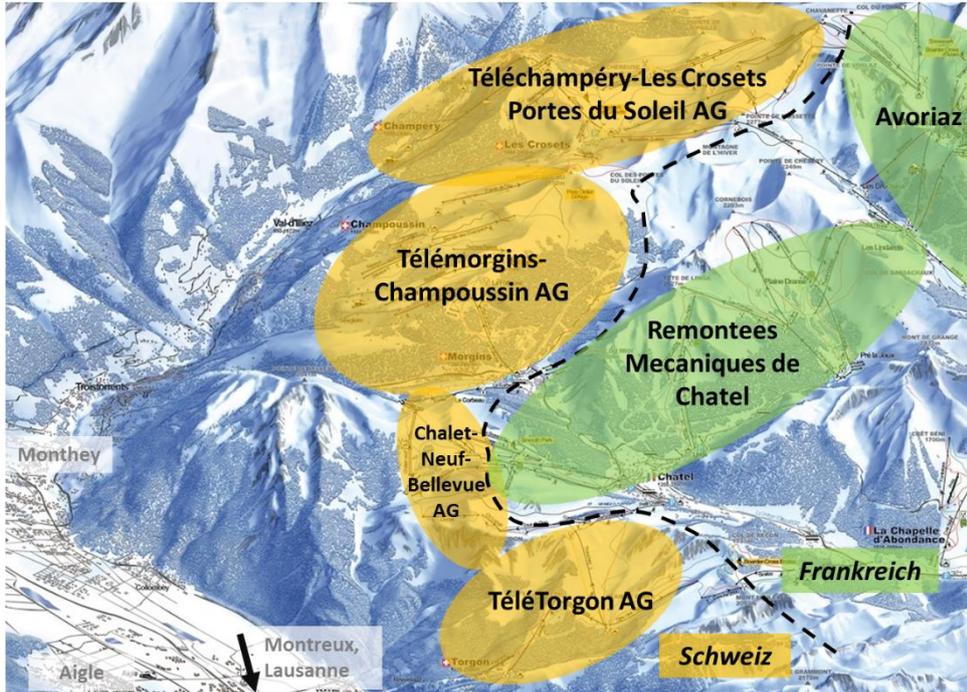
1. Ausgangslage

- Das französisch-schweizerische Skigebiet Portes du Soleil (PDS) umfasst 600 Pistenkilometer.
- Das Skigebiet PDS-CH wird von insgesamt vier Schweizer Bergbahnunternehmen bedient:

<p>Télé Champéry-Crossets Portes du Soleil AG (TéléChampéry)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vergleichsweise grösseres Unternehmen – Die wirtschaftliche Situation von TéléChampéry und der Zustand der Infrastrukturen sind vergleichsweise gut. 	<p>TéléMorgins-Champoussin AG (TéléMorgins)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vergleichsweise mittelgrosses Unternehmen – Die wirtschaftliche Situation von TéléMorgins und der Zustand der Infrastrukturen sind vergleichsweise schlecht.
<p>Equipement Touristique De Chalet-Neuf-Bellevue SA (Chalet-Neuf)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vergleichsweise sehr kleines Unternehmen – Die wirtschaftliche Situation von Chalet-Neuf ist vergleichsweise gut, jedoch vergleichsweise schlechter Zustand der Infrastrukturen. 	<p>TéléTorgons AG (TéléTorgon)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vergleichsweise kleines Unternehmen – Die wirtschaftliche Situation von TéléTorgons und der Zustand der Infrastrukturen sind vergleichsweise schlecht.

- Jede Gesellschaft ist derzeit grundsätzlich für ihr Skigebiet zuständig. Es besteht jedoch eine Leistungsvereinbarung zwischen TéléChampéry und TéléMorgins für die operative Betriebsführung des Skigebiets von TéléMorgins.

Abbildung 52: Skigebiet Portes du Soleil (PDS)

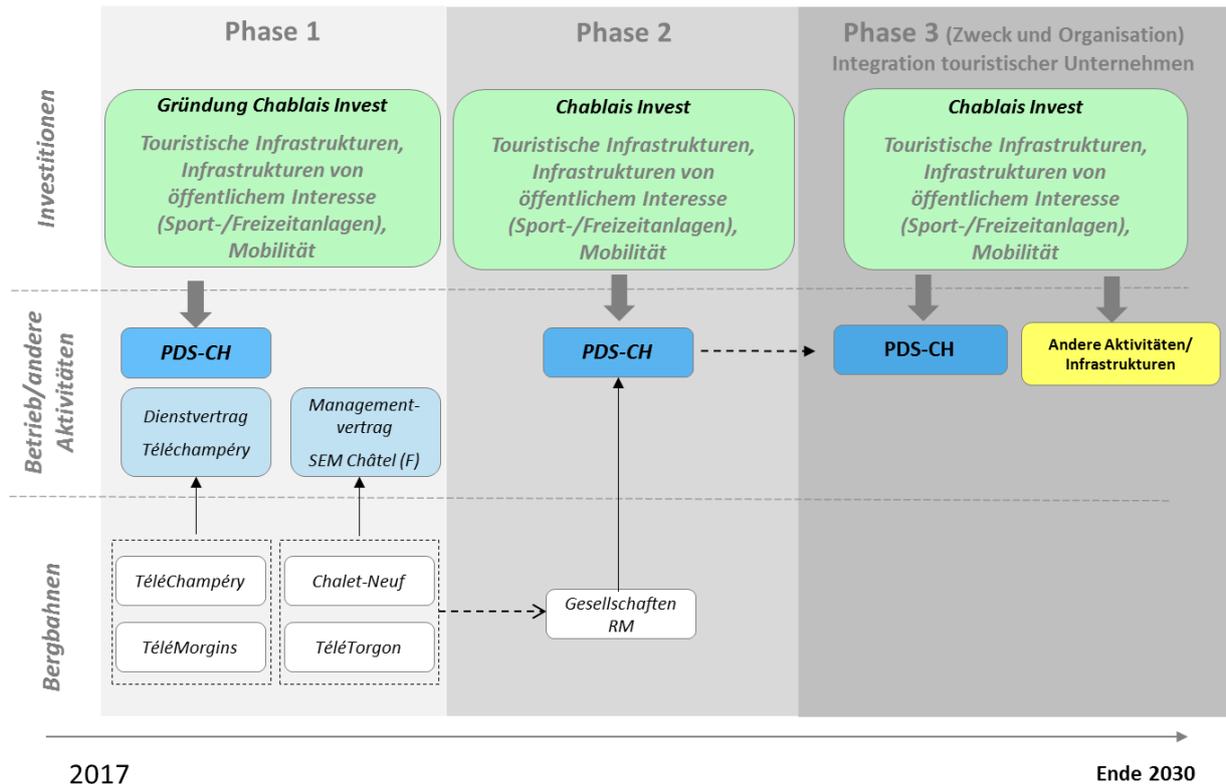


Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Das Angebot der PDS-CH ist derzeit aus Gästesicht weniger attraktiv und wettbewerbsfähig als jenes auf der französischen Seite (PDS-FR):
 - Geringe Kapazitäten und längere Wartezeiten aufgrund älterer Anlagen.
 - Fehlende künstliche Beschneigung erschwert Planung der Betriebstage.
- Plus 78% (auf CHF 71 Mio.) Umsatz in PDS-FR (Avoriaz, Châtel, Morzine) in der Periode 1998-2015, plus 58% (auf CHF 19 Mio.) in PDS-CH.
- Überdurchschnittliche Abnahme an Ersteintritten der vier Bergbahnunternehmen in PDS-CH in der Periode 2012-2016 im Vergleich zur Schweiz und dem Kanton Wallis.
- Investitionen in Anlagen und Angebote zur Steigerung der Attraktivität und zur Wettbewerbsverbesserung können von den Bergbahnunternehmen nicht selbst getragen werden.
- Im Vergleich zu PDS-FR beschränkte Kapazität an Unterkünften (Ferienwohnungen, Hotels usw.).

2. Betriebskonzept

Abbildung 53: Phasen Betriebskonzept



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Finanzierungsgesellschaft

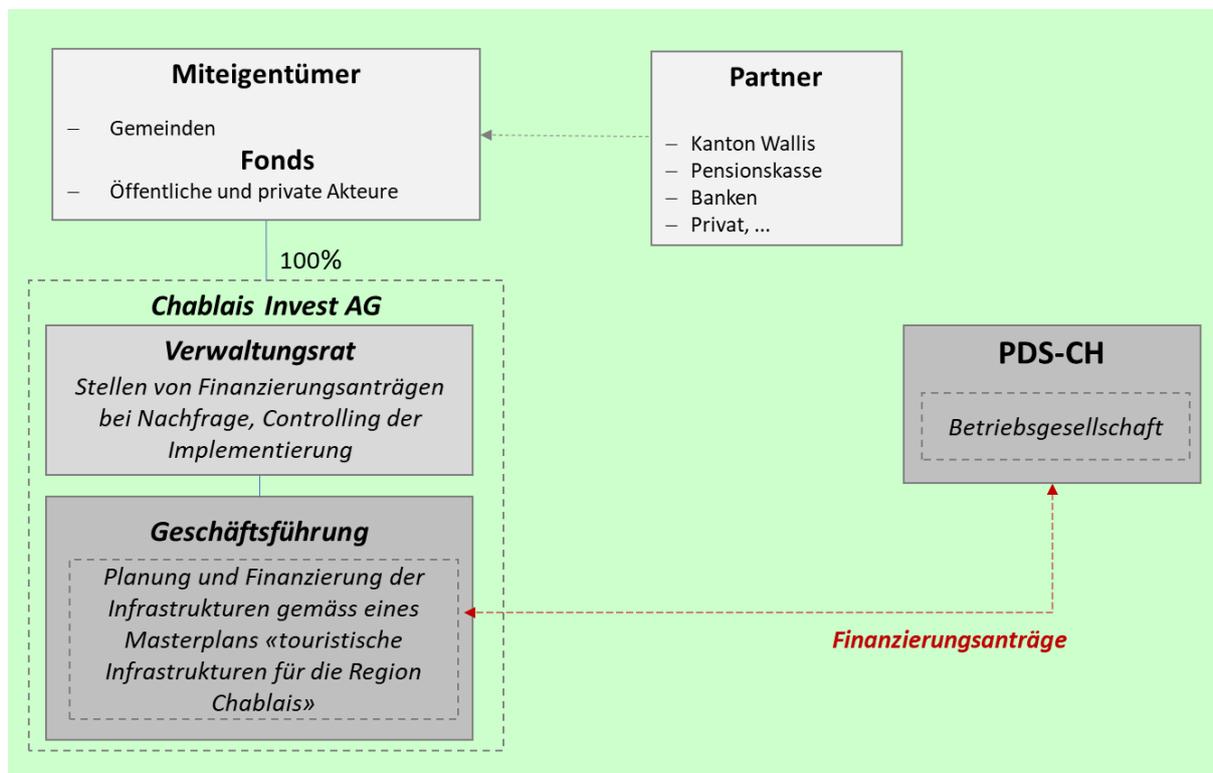
- Die Gründung der Finanzierungsgesellschaft Chablais Invest AG (Chablais Invest) zur Finanzierung von touristischen Infrastrukturen ist in Vorbereitung (Phase 1).
- Chablais Invest konzentriert ihre Aktivitäten zunächst auf Infrastrukturen wie Bergbahnen, Beschneigung und Pisten (Phase 2). Grundlage für die Investitionen von Chablais Invest in die Infrastruktur am Berg ist der mit den relevanten Akteuren erarbeitete Masterplan «Remontées mécaniques PDS-CH 2027» (geplantes Investitionsvolumen von CHF 107.5 Mio. bis 2027). Der Investitionsplan ist von den kantonalen Behörden noch zu genehmigen.
- Mittelfristig soll der Zweck des Unternehmens auf die Finanzierung von weiteren touristisch-relevante Infrastrukturen von öffentlichem Interesse (z.B. neue Infrastrukturen in den Bereichen Sport, Kultur, Transport usw.) erweitert werden.
- Voraussetzung für ein finanzielles Engagement der Chablais Invest ist neben der strategischen Relevanz eines Investitionsprojektes für die Region ein vom Antragsteller zu erbringende Nachweis der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Vorhabens.

Betriebsgesellschaft

- Die Betriebsgesellschaft PDS-CH für sämtliche Bergbahnunternehmen der PDS-CH wurde zwecks Nutzung von operativen überbetrieblichen Synergiepotenzialen bereits gegründet (Phase 1). Die bestehenden Bergbahnunternehmen stellen der PDS-CH die heutige Infrastruktur für den Betrieb zur Verfügung (bilaterale Rahmenverträge, Phase 2).
- In einer späteren Phase soll sich die Betriebsgesellschaft zu einer integrierten touristischen Unternehmung wandeln. Das Angebot wird neben der Personenbeförderung am Berg weitere touristische Angebote umfassen.

3. Eigentümer- und Finanzierungskonzept

Abbildung 54: Eigentümer und Finanzierungskonzept



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Finanzierungsgesellschaft

- Die Gemeinden der Region Chablais sind Aktionäre von Chablais Invest (Solidaritätsprinzip). Weitere öffentliche und private Akteure können sich über einen Fonds am Unternehmen beteiligen.
- Investitionen werden durch Aktienkapital der Chablais Invest in Kombination mit Fremdkapital getätigt. Bei Bedarf kann die öffentliche Hand Bankgarantien leisten.
- Die Betriebsgesellschaft PDS-CH zahlt Chablais Invest eine Miete (Betriebskosten, Zinsen und Abschreibungen) für die Nutzung der Infrastruktur.
- Aktionäre der Infrastrukturgesellschaft sind gleichzeitig Mitglieder des Verwaltungsrates. Mitglieder des Verwaltungsrates sind Personen mit Fachkompetenz in den relevanten Themenbereichen.

- Mittelfristig soll der Zweck des Unternehmens auf die Finanzierung von weiteren touristisch-relevanten Infrastrukturen von öffentlichem Interesse (z.B. neue Infrastrukturen in den Bereichen Sport, Kultur, Transport usw.) erweitert werden.

Betriebsgesellschaft

- Die heutigen Aktionäre bleiben Eigentümer der bestehenden Bergbahnunternehmen (eventuell Vereinigung der Bergbahnunternehmen zu einem späteren Zeitpunkt). Sie bleiben Eigentümer der Anlagen am Berg, die nicht durch Chablais Invest finanziert werden.

4. Finanzielle Effekte

Finanzierungsgesellschaft

Abbildung 55: Synergieeffekte Finanzierungsgesellschaft

in CHF		SOLL Situation ohne Finanzierungsgesellschaft	SOLL Situation mit Finanzierungsgesellschaft	Kommentare
Neue Investitionen Basis: Investitionsplan		107'500'000	107'500'000	
Abschreibungen pro Jahr Ø Abschreibungsdauer 20 Jahre		5'380'000	5'380'000	
Jährliche Kapitalkosten Hypothese: 40% Eigenkapital / 60% Fremdkapital		4'600'000	1'340'000	
Eigenkapital (40%)		2'150'000	430'000	Kapitalkosten ohne Infrastrukturgesellschaft: 5% Kapitalkosten mit Infrastrukturgesellschaft: 1%
Fremdkapital (60%)	Kredit NRP (40%)	130'000	130'000	Kapitalkosten: 0.5%
	Bankkredit (40%)	1'550'000	520'000	Kapitalkosten ohne Infrastrukturgesellschaft: 6% Kapitalkosten mit Infrastrukturgesellschaft: 2%
	Drittmittel (20%)	770'000	260'000	Kapitalkosten ohne Infrastrukturgesellschaft: 6% Kapitalkosten mit Infrastrukturgesellschaft: 2%
Mehraufwand pro Jahr		9'980'000	6'720'000	

Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Angenommene Situation nach Abschluss der geplanten Investitionen in Höhe von CHF 107,5 Mio. Kalkulatorisches Beispiel, da Investitionen über mehrere Jahre verteilt werden.
- Bessere Finanzierungsbedingungen von Chablais Invest im Vergleich zur heutigen Situation: Kapitalkosten (Eigenkapital und Fremdkapital) von 1.2% statt 4.3% (Differenz von CHF 3.2 Mio.).¹¹
- Die Kapitalkosten und die Abschreibungen werden von PDS-CH als Nutzungsabgeltung (Miete) für die Anlagen an Chablais Invest bezahlt.

¹¹ Eigenkapital: Öffentliches Interesse der Infrastruktur, Rendite auf das Eigenkapital im unternehmerischen Sinne nicht zwingend notwendig.

- Investitionen sind mit einem EBITDA-Wert von CHF 7 Mio. tragbar (vergleiche angenommene finanzielle Effekte der Betriebsgesellschaft). *Die angenommenen vergleichsweise tieferen Investitionskosten durch eine koordinierte Planung und Beschaffung der Anlagen sind dabei nicht berücksichtigt.*

Betriebsgesellschaft

Abbildung 56: Erfolgsrechnung Betriebsgesellschaft PDS-CH

in 1'000 CHF	IST Situation kumulativ		Jahr 1		SOLL-Situation 5 Jahren	
<i>Erträge</i>						
Hauptumsatz	20'100	94%	20'700	94%	24'400	95%
Nebenumsatz	1'200	6%	1'250	6%	1'400	5%
Total Erträge	21'300	100%	22'000	100%	25'800	100%
Personalaufwand	-9'400	-44%	-9'500	-43%	-9'800	-38%
Waren- und Betriebsaufwand	-7'000	-33%	-7'700	-35%	-9'000	-35%
EBITDA	4'900	23%	4'800	22%	7'000	27%

**Ist-Situation basiert auf den Zahlen der letzten drei Jahre (kumulativ). SOLL-Situation PDS-CH*

- Es wird eine durchschnittliche Ertragssteigerung von 17% bis zum 5. Jahr angenommen: Investitionen steigern die Attraktivität des Angebots, leichte Preiserhöhung aufgrund der neuen Situation.
- Reduzierung der heutigen Personalkosten um 6% durch Skaleneffekte auf 38% der Einnahmen (Benchmark: Bergbahnen Grächen: 37%). Waren- und Betriebsaufwand ebenfalls auf Benchmark-Niveau.
- Basierend auf den getroffenen Annahmen beträgt der kumulierte EBITDA-Wert mittelfristig ca. CHF 7 Mio. (27% vom Umsatz). Bergbahnen Grächen: EBITDA 36%.
- Ein EBITDA-Wert von mindestens 30% des Umsatzes sollte längerfristig erreichbar sein.

5. Nächste Schritte

Das Projekt befindet sich in der Umsetzung.

Projektskizze: Hotelkooperation

Absicht der Kooperation: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie durch die Realisierung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten.¹²

1. Ausgangslage

- Vergleichsweise tiefe Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie in der Region Vallée d'Illeiez:
 - Angebot ist aus Gästesicht oft austauschbar und nicht marktgerecht.
 - Fehlende Grösse der Betriebe, weshalb die Kosten und die Vermarktung kaum optimiert werden können.
 - Fehlende betriebliche Cash-flows verunmöglichen notwendige Erneuerungsinvestitionen.
 - Fehlende Perspektiven der Eigentümer, oft auch kombiniert mit Nachfolgeproblemen.
- Mehrere Hotelbetriebe sind an einer überbetrieblichen Zusammenarbeit interessiert.

2. Stand des Projekts und Vorhaben

- Es wurden verschiedene Gespräche mit ausgewählten Hotelbetrieben aus der Region geführt. Das Vertrauen und die Offenheit der Eigentümer für die Realisierung eines überbetrieblichen Geschäftskonzepts sind vorhanden.
- Eine erste Skizze für die Umsetzung des Projektvorhabens ist erarbeitet.

3. Nächste Schritte

<i>Was</i>	<i>Bis wann</i>
Vertiefungsgespräche mit Eigentümern der Hotelbetriebe sowie Konkretisierung des Projektvorhabens.	Januar 2018
Erarbeitung des Geschäftskonzepts für die geplante Kooperation.	Sommer 2018
Umsetzung des Kooperationsvorhabens	Ab Herbst 2018

¹² Das vorliegende Projektvorhaben, das mit hotelleriesuisse Wallis als Projektträger und ausgewählten lokalen Hotelbetriebe umgesetzt werden soll, ist in Vorbereitung (Stand Dezember 2017).

Projektskizze: Arealsynergien zwischen Thermalbad und Hotels

Absicht der Kooperation: Nutzen von Synergien zwischen den Hotels in Champéry/Val-d'Illeiez/Les Crosets und dem Thermalbad Val-d'Illeiez durch die Verbindung mit einem Elektro-Shuttle-Service.

1. Ausgangslage

Die Region Vallée d'Illeiez mit seinen touristischen Kerngebiete Champéry, Val-d'Illeiez, Les Crosets, Champoussin und Morgins ist eine beliebte Feriendestination mit direktem Zugang zum französisch-schweizerischen Skigebiet Porte du Soleil, welches nicht nur das grösste zusammenhängende Skigebiet der Welt ist, sondern auch eines der attraktivsten.

Die Wintersaison ist wie in vielen alpinen Destinationen der Schweiz bedeutsamer als die Sommersaison. In den Sommermonaten bündelt ein Multipass¹³ zusätzliche Angebote. Das grösste Gästeaufkommen gibt es in den Monaten Dezember bis März/April – abhängig vom Zeitpunkt der Osterferien.

In der Station Val-d'Illeiez befindet sich das Thermalbad «Thermes Parc Les Bains du Val-d'Illeiez». Das Thermalbad verfügt über ein Wellness-Schwimmbad mit Spa-Angebot und Sportkursen sowie ein Restaurant mit Snackbar und eine Ferienanlage mit 110 Wohnungen. Es handelt sich um eine private Aktiengesellschaft. Das Thermalbad ist eine attraktive Ergänzung zu den sportorientierten Angeboten der Destination. Die Analyse der Beherbergungsstruktur in der Destination zeigt, dass es Wellness-Angebote in den verschiedenen Stationen gibt; diese sind aber mit zwei Ausnahmen limitiert.¹⁴

Transport

Das Thermalbad verfügt über einen grossen Parkplatz, so dass die Erreichbarkeit via motorisierten Individualverkehr gegeben ist.¹⁵

Der öffentliche Verkehr ist sehr gut ausgebaut auf der Strecke Morgins – Champéry, auf der eine Schmalspurbahn der Transports Publics du Chablais SA stündlich verkehrt. In Champéry verbindet ein Shuttle-Service alle Hotels mit dem Bahnhof. Die nächste öV-Haltestelle zum «Thermes Parc Les Bains du Val-d'Illeiez» ist die Haltestelle Fayot. Ein Fussweg von ca. 500 m auf einer steilen Strasse – ungeeignet für Senioren und Kinderwagen – verbindet Haltestelle und Thermalbad.

Der Vorschlag zielt darauf ab, neue Gästesegmente für den „Thermes Parc Les Bains du Val-d'Illeiez“ zu erschliessen durch eine Kooperation mit den Hotelbetrieben in Champéry, Val-d'Illeiez und Les Crosets. Die Hotels ihrerseits können ihren Gästen ein attraktives Zusatzangebot

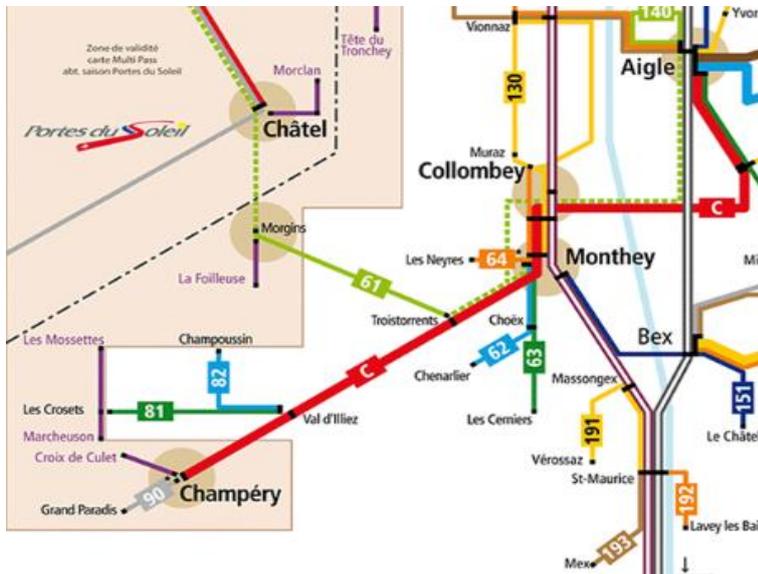
¹³ Multipass: Im Sommer (Juni bis September) erhält der Besitzer eines «Multipasses» (Karte für Übernachtungsgäste, die Zugang zu rund 50 Aktivitäten in der Region gewährt) 10% Rabatt auf den Eintrittspreis des Thermalbads. Die Hälfte der Hotels in der Region Dents du Midi bietet ihren Gästen diesen Pass an.

¹⁴ Das Hotel National Resort in Champéry und das Hotel Alpadze Lou Kra in Champoussin haben eigene Spa-Infrastrukturen.

¹⁵ In Champéry, der grössten Station, gibt es einen ganzjährig geöffneten Parkplatz mit 80 Gratisplätzen und einen winters zahlungspflichtigen Parkplatz mit 250 Plätzen. Auch Les Crosets bietet einen im Winter zahlungspflichtigen Parkplatz mit 250 Plätzen an.

ohne Investitionen in die eigene Infrastruktur anbieten. Dazu stellt das Thermalbad den Gästetransport durch einen Elektro-Shuttle-Service sicher.

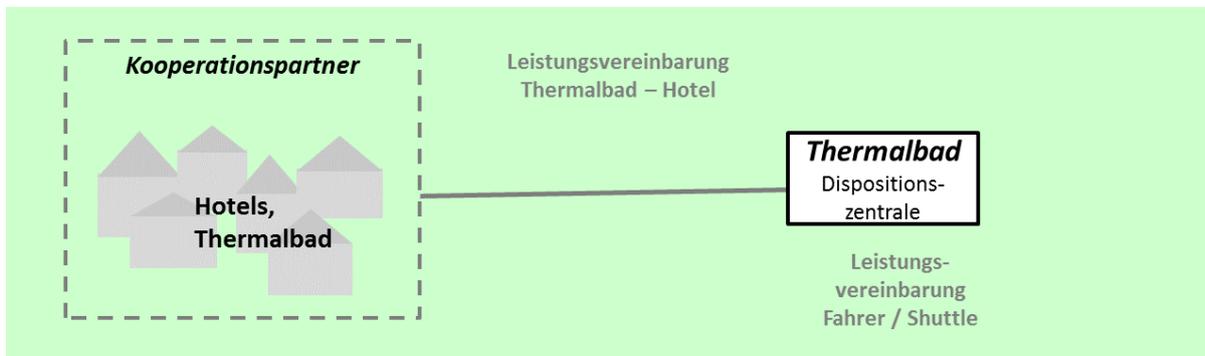
Abbildung 57: Karte des öffentlichen Verkehrsnetzes



Quelle: Transports Publics du Chablais SA

2. Betriebskonzept

Abbildung 58: Betriebskonzept



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

In einer Pilotphase schliesst das «Thermes Parc Les Bains du Val-d’Illiez» separate Leistungsvereinbarungen mit den Hotels ab (auf privatrechtlicher Basis). Das Thermalbad stellt Fahrer und Elektroshuttle zur Verfügung und wird dafür pauschal von den Hotels entschädigt. Die Hotelgäste kaufen Eintrittskarten und Transport als Pauschalangebot bei den Hotels. Die Disposition der Fahrten erfolgt durch das Thermalbad, die telefonische Entgegennahme der Fahrwünsche durch die Hotels. Das Fahrzeug wird beim Thermalbad stationiert.

3. Angenommene finanzielle Effekte

Abbildung 59: Annahmen Erfolgsrechnung: Mehreintritte

Annahmen		Anmerkungen
Mehreintritte ganzjährig	6'900	Annahme: 10% Logiernächte Val d'Illez und Logiernächte Champéry ¹⁶
Eintrittspreis	CHF 15	Pro Mehreintritt
Konsum Gastronomie	CHF 5	Pro Eintritt. 100% der Mehreintritte
Total Mehreinnahmen	CHF 138'000	

Annahmen

Es wird davon ausgegangen, dass 10% der Hotelgäste der Stationen Champéry, Val-d'Illez und Les Crosets das Angebot im Sommer und Winter wahrnehmen.

- Hotels bezahlen dem Thermalbad CHF 15 pro Eintritt und verkaufen das Ticket für CHF 22 (Normalpreis)¹⁷.
- CHF 5.50 fliessen pro Fahrt zur Deckung der Transportkosten; CHF 1.50 erhalten die Hotels zur Deckung ihrer Unkosten (Reservation, Werbung).
- Basierend auf den getroffenen Annahmen erzielt das Thermalbad durch das Angebot Mehreinnahmen von CHF 138'000.

Abbildung 60: Erfolgsrechnung E-Shuttle-Verbindung

Einnahmen in CHF	37'950	CHF 5.50 ¹⁸ pro Eintritt ganzjährig (6'900 Mehreintritte)
Leasing E-Bus	-7'200	Annahme: CHF 600.- / Monat x 12
Entschädigung (Fahrerpauschale)	-23'000	Annahme: – 6'900 Mehreintritte – Ø 20 Min. pro Fahrt, Ø 2 Fahrten (Hin und zurück), jeweils 8 Personen pro Fahrt – CHF 40 pro Stunde (inkl. Sozialleistungen)
Betriebs- und Administrationsaufwand (Strom usw.)	-7'200	Annahme: CHF 600.-/ Monat x 12
Ergebnis	550	

¹⁶ Logiernächte 2015/2016: 52'932 in Champéry und 16'000 (geschätzt) in Val-d'Illez (ohne Champoussin).

¹⁷ Dem Multipass angeschlossene Hotelbetriebe (50% der Destination) offerieren im Sommer den Eintritt für CHF 19.50. Da es sich um geringe Frequenzen handelt, werden diese Mindereinnahmen in der folgenden Rechnung nicht berücksichtigt.

¹⁸ In dieser Rechnung sind die Mindererträge durch den Multipass nicht inbegriffen.

- Die angenommenen Leasingkosten basieren auf einem E-Bus mit 8 Plätzen (Fahrzeug und Batterie).
- Das Modell ist auf einen Ganzjahresbetrieb ausgerichtet und kann adaptiert werden.
- Nicht in der Abbildung dargestellt sind die CHF 1.50 zur Deckung der Unkosten der Hotels.

4. Nächste Schritte

Was	Bis wann
Diskussion mit neuer Direktion des Thermalbades.	Januar 2018
Verfeinerung des Modells bei positivem Entscheid.	Februar 2018
Information Hotelbetriebe in der Destination.	März 2018

4. Handlungsempfehlungen

Das Innotour-Projekt «Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus durch Kooperationen» zeigt anhand von konkreten Anwendungsbeispielen von überbetrieblichen Kooperationsmodellen die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Kooperationen auf. Aufbauend auf einer Analyse verschiedener Benchmark-Regionen wurden Kooperationsprojekte in den Pilotregionen Glarus Süd, Leventina und Vallée d'Illice aufgelegt, respektive stehen in der Phase der Umsetzung. Aus den gewonnenen Erkenntnissen leiten sich folgende Handlungsempfehlungen im Sinne von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Kooperationsvorhaben ab.

In Bezug auf privatwirtschaftlich organisierte Akteure

	<p>Erkenntnis: Not als häufige Ursache Unbefriedigende wirtschaftliche Situationen von Betrieben und Nachfolgeregelungen von touristischen Akteuren sind oft Auslöser von Kooperationsprozessen. Die Notwendigkeit, einen touristischen Betrieb finanziell zu sanieren, kann Auslöser eines Kooperationsvorhabens sein.</p>
1	<p>Handlungsempfehlung: Proaktiv vorgehen Obwohl Not Kooperationsprozesse begünstigt, bedarf die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens einen Planungsvorlauf und kann nicht erst kurz vor der Betriebsschließung angedacht werden. Es muss frühzeitig agiert werden. Ist genügend Zeit vorhanden und macht ein Kooperationsvorhaben grundsätzlich Sinn, wird auf der inhaltlichen Ebene oft eine passende Lösung gefunden.</p>

2	<p>Erkenntnis: Neue Aufgabenteilung als Hebel zur Realisierung monetärer Vorteile Kooperationen verändern die Art und Weise wie Aufgaben in Unternehmen, Vereinen usw. erledigt werden. Die überbetriebliche Zusammenarbeit hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis der Kooperationspartner.</p> <p>Die Bereitschaft auf Kooperationsprozesse einzugehen, könnte sich mit dem Wandel von gesellschaftlichen Werten erhöhen. Zudem ist davon auszugehen, dass die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung eine proaktive Wirkung auf die Umsetzung von Kooperationen haben. Dennoch empfiehlt sich aufgrund der Psychologie des Menschen eine stufenweise Integration der involvierten Betriebe.</p> <p>Die involvierten Akteure sollten sich zunehmend bewusst sein, dass ein jeder nur ein Teil der touristischen Servicekette der Region ist.</p>
	<p>Handlungsempfehlung: Passendes Eigentümerkonzept Auf die Situation massgeschneiderte und klar festgelegte Funktionen, Pflichten und Rechte der einzelnen Akteure (Corporate Governance) sind in Kombination mit einem transparenten und nachvollziehbaren Anreizsystem ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg von Kooperationsvorhaben respektive zur Realisierung der damit verbundenen monetären Vorteile. Je grösser die rechtliche Integration einer Kooperation, desto grösser ist in der Regel der monetäre Effekt.</p> <p>Kompromisse und unklare Regelungen beim Eigentümerkonzept führen meist zwangsläufig zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Akteure. Das Eigentümerkonzept ist dabei einfach zu halten.</p>
3	<p>Erkenntnis: Mangel an Erfahrung, Kompetenzen und Führungsqualität Viele touristische Akteure suchen eine Lösung für die anstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen. Nur wenige verfügen jedoch über das notwendige Erfahrungswissen und die Führungsqualitäten, um den Veränderungsprozess eigenständig anzustossen.</p>
	<p>Handlungsempfehlung: Leadfigur als treibende Kraft Eine Kooperation braucht vor allem zu Beginn des Prozesses mindestens eine engagierte und erfahrene «Macherpersönlichkeit», die die Chance des Vorhabens erkennt und die relevanten Akteure einbinden und motivieren kann.</p> <p>Der Prozess der Kooperationsbildung sollte sich an Rollenmodellen, an Menschen, die Kooperationsvorhaben erfolgreich umgesetzt haben, orientieren.</p>

4	<p>Erkenntnis: Inhaltliche Klarheit als Voraussetzung Geschäftskonzepte sind oft kompliziert und für Dritte schwierig nachvollziehbar aufbereitet. Auch die direkt involvierten Partner sprechen oft nicht die gleiche Sprache, so dass Missverständnisse vorprogrammiert sind.</p>
	<p>Handlungsempfehlung: Projektskizze als inhaltliche Grundlage Inhaltliche Grundlage eines Kooperationsvorhabens ist eine von den Beteiligten erarbeitete Projektskizze: Das passende Geschäftskonzept zeigt die Vorteile der Kooperation für die Beteiligten auf, der Aktionsplan den Weg zum gemeinsamen Erfolg. Inhaltlich bedarf es bei der Konzeption von überbetrieblichen Geschäftskonzepten Erfahrungswissen, Kreativität und Methodik. Gute Geschäftskonzepte sind einfach verständlich dargestellt, modular aufgebaut sowie schrittweise umsetzbar.</p>
5	<p>Erkenntnis: «Faktor Mensch» als Befähiger Eine Kooperation ist eine zwischenmenschliche Angelegenheit: Der Wandel von Konkurrenz zur Kooperation setzt Vertrauen zwischen den Akteuren voraus. Deshalb können Kooperationen, die nach rein rationalen und ökonomischen Kriterien erfolgversprechend sein sollten, scheitern. Eifersucht, mangelnder Selbstwert und Angst sind Misserfolgskriterien.</p>
	<p>Handlungsempfehlung: «Gemeinsame Sprache» und Kommunikation entwickeln Intensiver Austausch zwischen den touristischen Akteuren ist vertrauensbildend und ermöglicht das Lernen einer «gemeinsamen Sprache». Dabei sind Faktoren wie die Intensität und die Leichtigkeit der Kommunikation ausschlaggebend.</p>

In Bezug auf die öffentliche Hand und die regionalen Bedingungen

6	<p>Erkenntnis: Zusätzliche fachliche Kompetenzen der öffentlichen Hand Oft gestalten die privatwirtschaftlichen und die öffentlich-rechtlichen Akteure den Veränderungsprozess gemeinsam. Dabei kann sich die öffentliche Hand bei Strategieprozessen gezwungen sehen, eine Führungsrolle zu übernehmen. Kooperationsvorhaben haben aus volkswirtschaftlicher Perspektive einen interdisziplinären Charakter und beinhalten ein breites Spektrum an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Themen.</p>
	<p>Handlungsempfehlung: Rollen und Aufgaben der öffentlichen Hand zeitig festlegen Der Fokus der Aufgaben der öffentlichen Hand wird zwar auch in Zukunft auf der Schaffung von passenden Rahmenbedingungen liegen, damit private Akteure unternehmerisch handeln können. Die Intensität der Mitwirkung bei Veränderungsprozessen und die Komplexität der damit verbundenen Aufgaben erfordern aber ergänzende fachliche Kompetenzen.</p>

7	<p>Erkenntnis: Öffentliche Unterstützung bei «touristischen Kerninfrastrukturen» Die öffentliche Hand ist zunehmend in die Finanzierung von «touristischen Kerninfrastrukturen» involviert.</p> <p>Handlungsempfehlung: Co-Finanzierung mit Mitbestimmung verbinden Die ordnungspolitische Relevanz von kantonalen, regionalen und kommunalen Aktivitäten ist bei jeder Massnahme, insbesondere bei Co-Finanzierungen von Investitionen, kritisch zu hinterfragen. Dabei muss die Unterstützung der öffentlichen Hand demokratisch legitimiert sein. Es braucht eine Diskussion über den Charakter (Definition) von «touristischen Kerninfrastrukturen».</p> <p>Die Vergabe von Finanzierungsbeiträgen geht mit einer Mitbestimmung einher, wobei die Rolle der öffentlichen Hand im konkreten Fall zu definieren ist.</p> <p>Die Mitwirkung der öffentlichen Hand setzt voraus, dass ein Betrieb der einen Antrag auf Co-Finanzierung stellt, ein überzeugendes Geschäftskonzept vorlegen kann, dass der kritischen Prüfung durch unabhängige Experten standhält.</p>
8	<p>Erkenntnis: Erfolg dank räumlicher Nähe Touristische Akteure innerhalb einer Region sind aufgrund des Charakters des Tourismus voneinander abhängig. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg ist nur durch die Zusammenarbeit entlang der touristischen Servicekette möglich. Nur wenn die Region als Ganzes erfolgreich ist, sind in der Regel auch die wirtschaftlichen Akteure erfolgreich.</p> <p>Handlungsempfehlung: Kooperationen in die Entwicklungsstrategie einbauen Ein funktionaler Raum, zum Beispiel eine Talschaft mit einer gemeinsamen touristischen Entwicklungsstrategie, ist der geeignete Handlungsraum für erfolgreiche Kooperationen.</p> <p>Gleichzeitig ist eine Kooperation ein wichtiges Umsetzungsinstrument der regionalen Strategie. Es besteht die Chance, die Zusammenarbeit schrittweise zu vertiefen und die touristische Region mittelfristig wie ein gemeinsames Unternehmen zu führen.</p> <p>Eine regionale Entwicklungsstrategie hilft dabei, Ressourcen zu bündeln, passende Kooperationsprojekte auszuwählen und diese konsequent umzusetzen.</p>

5. Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe

Das Innotour-Projekt «Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus durch Kooperationen» zeigt mit Fallbeispielen auf, welche betriebswirtschaftlichen Vorteile überbetriebliche Kooperationen haben können. Im Rahmen des Projekts wurde ebenfalls ein Konzept für die Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe erarbeitet, um einerseits die Akteure zu befähigen Kooperationen anzustossen und andererseits künftige TouristikerInnen für das Thema zu sensibilisieren.

Der Tourismus ist eine dienstleistungsintensive Industrie, bei der die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen. Überbetriebliche **Kooperationen sind ein Ansatzpunkt um,**

- die „**touristische Customer Journey**“ mit ihren verschiedenen Kontaktpunkten zum Kunden **servicefreundlicher zu gestalten** (vergleiche Abbildung auf Seite 7) und
- um **Kosten zu senken**, was sich entweder auf den Preis oder die Angebotsleistung auswirken kann.

Die theoretischen Grundlagen für die Weiterbildungen sind interdisziplinär angesiedelt: Für die neueren Ansätze der strategischen Führung von Destinationen und die Kooperation zwischen staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren sowie der Zivilgesellschaft wird auf die Governance-Theorie (vergleiche Kapitel 1.5) zurückgegriffen; für die strategische Führung von Unternehmen hingegen auf betriebswirtschaftliche Managementtheorien, welche wie die vorliegenden Fallstudien zeigen, unter gewissen Voraussetzungen auch auf überbetriebliche Themen angewandt werden können. Kommunikationstheorien und -training (vergleiche Kapitel 1.4) ist ein dritter wichtiger Aspekt, welcher zu integrieren ist.

1. Lernziele

Für Kurse auf Niveau Fachhochschule und Höhere Fachschule auf Bachelorniveau steht als Lernziel im Vordergrund, die vermittelte Information wiedergeben zu können. Bei den Weiterbildungskursen, die sich an privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Akteure richten, soll das Lernziel höher gesteckt werden, damit das Vermittelte nicht nur wiedergegeben, sondern auch auf eigenen Modelle und Aufgabenstellungen übertragen werden kann (Lerntaxonomie, 2008).

Musterlektion für Fachhochschulen – Integration in ein Ausbildungs-Curriculum

Das Thema „Überbetriebliche Kooperationsmodelle von touristischen Unternehmen“ kann in die Grundausbildung von tertiären Ausbildungsgängen auf Niveau von Fachhochschulen integriert werden. Da es sich wie oben dargelegt um ein facettenreiches Thema handelt, können an dieser Stelle Empfehlungen ausgesprochen werden. Wie und zu welchem Zeitpunkt welche Inhalte vermittelt werden, hängt vom Aufbau der Ausbildungsgänge sowie vom Lernziel ab. Deshalb sind die folgenden Ausführungen als Anregungen zu verstehen.

Um das Thema sinnvoll vermitteln zu können, müssen grundlegende Konzepte und Funktionsweisen des Tourismus bereits bekannt sein. Stichworte dazu sind: Definition und Funktion von Destinationen, Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und der touristischen Dienstleistungskette. Dazu sollten auch bereits Kenntnisse der Unternehmensführung vorhanden

sein, im Speziellen: strategische und operative Unternehmensführung, Marketing und Rechnungswesen. Eine inhaltliche Einbettung in die aktuellen Herausforderungen alpiner Destinationen (Klimawandel, Rückgang «Skier-Days», neue Konkurrenzstationen etc.) ist ebenfalls von Nutzen.

Die **Lernziele der Musterlektion** „Überbetriebliche Kooperationsmodelle von touristischen Unternehmen im alpinen Raum“ sind:

- Die Studierenden kennen die Herausforderungen, denen der Tourismus im alpinen Raum der Schweiz gegenübersteht.
- Sie verstehen die Definition und Funktionsweise der Governancetheorie.
- Die Studierenden kennen verschiedene Kooperationsmodelle und können diese wiedergeben.
- Sie verstehen die rechtlichen Grundlagen der verschiedenen Modelle und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen.

Möglicher Aufbau eines Seminars (4 Lektionen à 50 Minuten):

- Repetition Umfeld: hierzu gehören die Herausforderungen des alpinen Tourismus sowie die Aufgabe und Finanzierung von Destinationsmanagementorganisationen (DMO).
- Einführung in die Governancetheorie und Rolle des Staates als neues Paradigma zur öffentlich-rechtlichen Steuerung von Regionen.
- Vorstellung der Kooperationsmodelle (Fallbeispiele): Diskussion von Erfolgs- und Misserfolgskriterien.
- Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Modelle.

2. Certificate of Advanced Studies CAS

Formale Voraussetzungen

Ein Certificate of Advanced Studies CAS umfasst mindestens 10 ECTS-Punkte. Für einen ECTS-Punkt wird ein Aufwand von 25 bis 30 Stunden veranschlagt. Darin sind Präsenzstunden und Selbststudium enthalten. Meist umfassen CAS-Kurse 20 Kurstage à 6 bis 8 Lektionen.

Zielgruppen

Eine Erkenntnis dieses Berichts ist, dass die **Entwicklung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten Hand in Hand mit der Diskussion und Entwicklung der „regionalen Governance“ geht**. Denn die Steuerung einer touristischen Region mit ihren privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Akteuren ist komplex; es interagieren öffentliche demokratisch legitimierte Steuerung und privatwirtschaftliche Selbstorganisation.

Aus diesem Grund richtet sich die angedachte Weiterbildung an privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Akteure in touristischen Destinationen: Ideal ist es, einen CAS für ALLE Ak-

teure einer Destination anzubieten. Die Nachfrage für einen solchen Kurs erscheint uns allerdings fraglich. Deshalb empfehlen wir, **zwei verschiedene CAS anzubieten** (siehe Gegenüberstellung).¹⁹ Für die Praxisarbeit sollen beide Zielgruppen ein Kooperationsprojekt entwickeln.

<p>CAS Überbetriebliche Kooperationen für touristische Unternehmen</p> <p>Dieser Kurs richtet sich an touristische Unternehmen: Hotels, Seilbahnen, Wellnesseinrichtungen, Mobilitätsanbieter, Tour Operators usw.</p> <p>Lernziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt die Tourismusindustrie und ihre Trends, Potentiale, Funktionsweise ▪ Kennt die Bedürfnisse des digitalen Touristen ▪ Kennt die Rolle der öffentlichen Hand anhand der Governancetheorie ▪ Kennt wichtige Elemente der Unternehmensentwicklung ▪ Kennt überbetriebliche, touristische, privatwirtschaftliche Kooperationen und kann diese Erkenntnisse auf ein eigenes Projekt übertragen <p>Modul Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in die Funktionsweise der Tourismusindustrie ▪ Aktuelle Tourismustrends ▪ Der digitale Tourist <p>Modul Unternehmensführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Unternehmensführung ▪ Digitalisierung von Unternehmensprozessen ▪ Unternehmens- und Umweltanalyse <p>Modul Governance und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in überbetriebliches Kooperationsmanagement ▪ Formen und Rechtsformen von Kooperationsmodellen ▪ Finanzierungen ▪ Betriebskonzepte <p>Leadership und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsmodelle ▪ Sitzungsleitung ▪ Kommunikation: eine gemeinsame Sprache entwickeln 	<p>CAS Tourismusentwicklung für Entscheider der öffentlichen Hand</p> <p>Dieser Kurs richtet sich an: Gemeinderäte, Angestellte kommunaler und kantonaler Verwaltungen, Regionalentwickler, Vorstände und Angestellte von öffentlich-rechtlichen Tourismusunternehmen.</p> <p>Lernziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann eine Tourismusstrategie entwickeln mit Bezug auf die Governancetheorie ▪ Erkennt Kooperationspotenziale ▪ Kann Akteure vernetzen ▪ Kann überbetriebliche touristische öffentlich-rechtliche und Public-Private-Partnerships (PPP) -Kooperationen gründen, führen und evaluieren <p>Modul Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in die Funktionsweise der Tourismusindustrie ▪ Aktuelle Tourismustrends ▪ Der digitale Tourist <p>Modul Regionalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung einer Tourismusstrategie ▪ Einführung in Mobilitätskonzepte ▪ Einführung in die Raumplanung <p>Modul Governance und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in überbetriebliches Kooperationsmanagement mit Beteiligung der öffentlichen Hand ▪ Formen und Rechtsformen von Kooperationsmodellen mit Schwerpunkt auf PPP ▪ Potenziale in einer Region analysieren ▪ Evaluationen von PPP und öffentlich-rechtlichen Mandaten <p>Leadership und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership durch Vernetzen und Kooperieren ▪ Laterales Führen ▪ Grossgruppenmoderation
--	---

¹⁹ Ein Thema, welches im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht speziell untersucht wurde, empfehlen wir ebenfalls anzusprechen: die Transformation von Betriebsprozessen durch die Digitalisierung.

Weiteres Vorgehen

Erste Diskussionen mit Branchenverbänden haben gezeigt, dass ein CAS für Unternehmen als (noch) nicht marktfähig angesehen wird. Hingegen würde eine **Kurzausbildung (1 bis 2 Tage) in überbetrieblichem Kooperationsmanagement** unterstützt werden. Dies bedeutet, dass angestrebt wird, solche Kurse in Zusammenarbeit mit **ritzy* Weiterbildung für Hotellerie, Gastronomie und Tourismus im Wallis** und den Branchenverbänden anzubieten. Dabei bleibt die Trennung der Zielgruppen - wie oben ausgeführt - bestehen.

6. Ausblick

Das Innotour-Projekt «Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus durch Kooperationen» zeigt anhand von überbetrieblichen Geschäftskonzepten die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Kooperationen auf. Aufbauend auf einer Analyse verschiedener Benchmark-Regionen wurden Kooperationsprojekte in den Pilotregionen Glarus Süd, Leventina und Vallée d'Illice aufgestellt und stehen nun in der Umsetzungsphase. Die erarbeiteten Projekte dienen als konkrete Anschauungsbeispiele für Kooperationsvorhaben und haben Modellcharakter für den alpinen Tourismus. Das **Innotour-Projekt wird formal Ende 2017 abgeschlossen sein**, das Thema Kooperationen im alpinen Tourismus geht jedoch weiter.

Verschiedene Kommunikationsarbeiten sind im Rahmen des Projekts geplant. In den Regionen Glarus Süd und Vallée d'Illice wurden im November 2017 regionale Pressekonferenzen durchgeführt. Die regionalen Medien wurden durch die Projektleitung sowie Projekt- und Kooperationspartner über das Projekt und die erarbeiteten Kooperationen informiert.

Um den Wissenstransfer zu gewährleisten und die verschiedenen touristischen Unternehmer sowie Gemeinden bezüglich Kooperationen zu sensibilisieren, wird zudem im Frühling 2018 eine **Roadshow mit regionalen Veranstaltungen** in Graubünden, im Berner Oberland und im Jura organisiert. Die gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen im Umgang mit Kooperationen werden so auch in die Regionen gebracht, die durch das Projekt nicht berücksichtigt werden konnten.

Im Rahmen von weiteren Veranstaltungen, wie dem **Tourismus Forum Schweiz**, der **Tagung «Alpiner Tourismus in der Krise – wie weiter?»** oder einem **Workshop der Konferenz der Regionen** wird das Projekt, die Erkenntnisse und Empfehlungen ebenfalls vorgestellt und ein Erfahrungsaustausch ermöglicht.

7. Anlage

Checkliste für Praktiker

Facility Management-Tool

Informationen zu den Benchmark-Regionen

Informationen zu den Pilotregionen

Checkliste für Praktiker - erfolgreich kooperieren im alpinen Tourismus

Die Kooperations-Checkliste für Praktiker ist eine Orientierungs- und Umsetzungshilfe für Kooperationen im alpinen Tourismus. Sie dient touristischen Akteuren als Hilfsmittel, ein erfolgreiches Kooperationsprojekt umzusetzen.

Die Checkliste ermöglicht eine Beurteilung des Kooperationsvorhabens und zeigt mittels Handlungsempfehlungen Optimierungsmöglichkeiten auf. Sie soll dabei helfen, frühzeitig eine gemeinsame Reflexion anzustossen, die Diskussion unter den kooperationsbereiten Akteuren zu fördern und allfällige Defizite des Kooperationsvorhabens aufzuzeigen.

Idealerweise gehen die am Kooperationsvorhaben beteiligten Akteure die Checkliste gemeinsam durch, bearbeiten die Fragen kritisch und diskutieren Optimierungsmöglichkeiten. Der Prozess des gemeinsamen Ausfüllens und Diskutierens ist zentral für eine erfolgreiche Beurteilung. Die Checkliste basiert auf Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4).

Hinweise zur Verwendung der Checkliste

Die Kooperations-Checkliste besteht aus einem Eingabeblatt und einer Auswertung. Ihre Einträge erfolgen nur auf dem Eingabeblatt. Die Auswertung wird nach vollständiger Eingabe automatisch generiert.

Eingabe:

Über das Register unten an dieser Seite gelangen Sie zum **Eingabeblatt**. Auf diesem erfolgt Ihre Beurteilung des Kooperationsvorhabens. Kreuzen Sie für jede Frage einen Wert auf der Punkteskala an, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht. Idealerweise wird die Checkliste gemeinsam mit den wichtigsten Kooperationspartnern ausgefüllt. Ihre Antworten können Sie jeweils zwischen 1= "trifft überhaupt nicht zu" bis 5 = "trifft vollkommen zu" abstimmen. Es sollte für jede Frage ein Wert angekreuzt werden.

Auswertung:

Nachdem Sie die Bewertung auf dem Eingabeblatt abgeschlossen haben, wird die Auswertung automatisch erstellt.

Das Resultat erscheint auf dem **Auswertungsblatt**. Das farbige Balkendiagramm zeigt die Stärken und Schwächen des Vorhabens auf: Punkte mit hohen Werten (grün) begünstigen, respektive mit tiefen Werten (rot) beeinträchtigen den Kooperationserfolg. Die Ampel zeigt die Gesamtbewertung des Kooperationsvorhabens an.

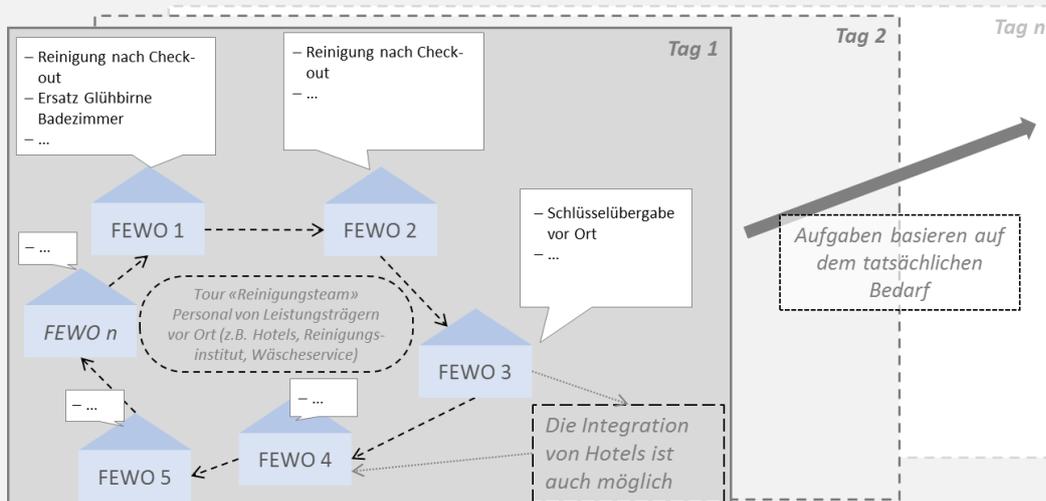
Die Checkliste für Praktiker kann unter www.sab.ch/dienstleistungen/regionalentwicklung heruntergeladen werden.

Facility Management-Tool

Das Tool ermöglicht es, die Logistik der Vermietung und Bewirtschaftung von FeWo zu optimieren. Dessen Einsatz erhöht zudem die Bereitschaft der Eigentümer, die eigene Wohnung an Dritte zu vermieten.

- Flexible und integrierte Plattform für die Vermietung und Bewirtschaftung von FeWo.
- Die Arbeitsprozesse sind optimiert (economies of scales sind möglich) und das Management der Informationen ist jederzeit sichergestellt (inklusive direkter Zugriff des FeWo-Eigentümer über ein App auf dem Mobiltelefon).
 - Ein Koordinator definiert Aufgaben und erstellt «Tagesbefehle» (vergleiche auch Abbildung unten): Reinigung, Schlüsselübergabe, Kleinreparaturen usw. Diese Aufgaben werden von flexiblen «Teams» vor Ort durchgeführt. Der Koordinator hat Echtzeit-Kontrolle über die ausgeführten Aktivitäten, inkl. Problemmeldung.
 - FeWo-Eigentümer werden über den Stand der Wohnung (An- und Abreisen, Reinigung, Kleinreparaturen usw.) via Mobilgerät informiert (in Wort und Bild).
 - Flexible Aufgabendefinition gemäss Betriebskonzept der FeWo-Agentur.
 - Das Tool kann weitere Leistungen integrieren, z.B. FeWo-Gast kann touristische Angebote direkt buchen oder Speisen von lokalen Restaurants liefern lassen.
- Die FeWo-Agentur stellt das Facility Management-Tool den Leistungspartnern vor Ort zur Verfügung, behält aber die Kontrolle über den Gesamtprozess (ein Ansprechpartner für die Eigentümer).

Abbildung 61: Funktionsweise "Tagesbefehl"



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Vorteile

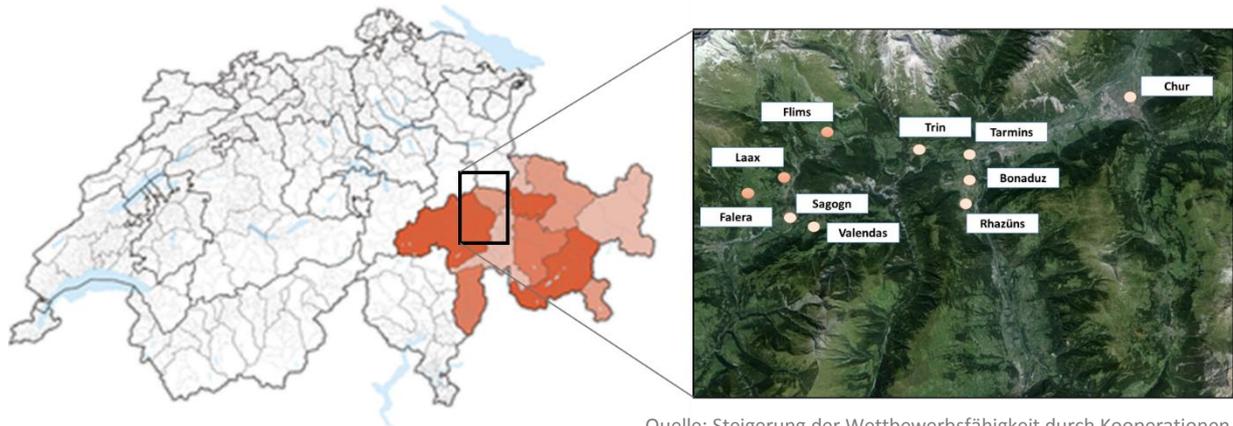
- Modular umsetzbar: Anfänglich wenige Aktivitäten und graduelle Erweiterung.
- Verbund- und Skaleneffekte: Gleiche Mitarbeiter für verschiedene Aktivitäten, Reduktion von Einheitskosten durch höhere Volumen.
- Flexibilisierung der Kosten: Nur effektiv geleisteter Aufwand wird bezahlt (integrierte Kontrolle).
- Mehrwert für FeWo-Eigentümer: Mehr Vertrauen durch «Fern-Kontrolle». Ein attraktives Angebot an vermietbaren Wohnungen bleibt erhalten.
- Mehrwert für FeWo-Gäste: Zentralisierte Angebote aus einer Hand.

Informationen zu den Benchmark-Regionen

Flims-Laax-Falera

Portrait der Region

Abbildung 62: Geografische Lage Flims-Laax-Falera



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die touristische Region umfasst die drei Gemeinden Flims, Laax und Falera im Kanton Graubünden und liegt rund 30 Minuten von Chur, zwei Stunden von Zürich entfernt.
- Die Region Flims-Laax-Falera zählt rund 5'000 Einwohner. Die Gemeinde Flims ist die grösste und Falera die kleinste der drei Gemeinden (Stand 2016).
- Die drei Gemeinden weisen einen Zweitwohnungsanteil von 65%-80% auf (Stand 2000).
- In Flims und Laax arbeiten mehr Leute im Dienstleistungssektor als in der Landwirtschaft und dem Industrie- und Gewerbesektor. Die Gemeinde Falera ist ein Bauerndorf geblieben.
- Der Tourismus ist von zentraler Bedeutung für das Wohlergehen und die wirtschaftliche Entwicklung der Region.

Touristische Eckwerte

- In Falera gibt es nur ein 3*- Hotel mit 110 Hotelbetten am Dorfeingang. Das Hotel zählt durchschnittlich rund 21'500 Logiernächte.
- In Flims und Laax übernachten durchschnittlich 360'000 Gäste in 26 Hotelbetrieben mit einer Kapazität von rund 2'700 Betten: ca. 10% im 5*-Hotel (Grand Hotel Waldhaus Flims), 30% in 4*-Hotels (Hotel Laaxerhof, Hotel Adula usw.) und die restlichen in 3*-Hotels (Hotel Bellevue, Hotel des Alpes usw.) oder nicht kategorisierten Betrieben (Rocksresort, Riders Palace usw.).
- Die Auslastung der Betriebe während den Öffnungszeiten beträgt in Flims, Laax und Falera im Durchschnitt 35% (2016, bei 300 Öffnungstage).

- Die Anzahl der Logiernächte, Hotelbetriebe und Betten in der Region ist tendenziell rückläufig, siehe folgende Abbildung:

Abbildung 63: Logiernächte der Hotellerie In Flims-Laax-Falera

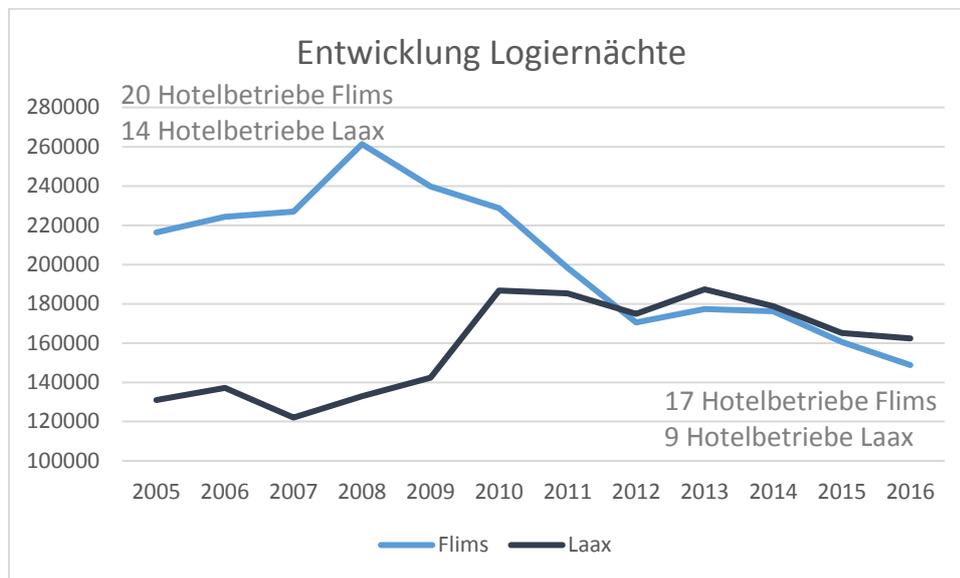
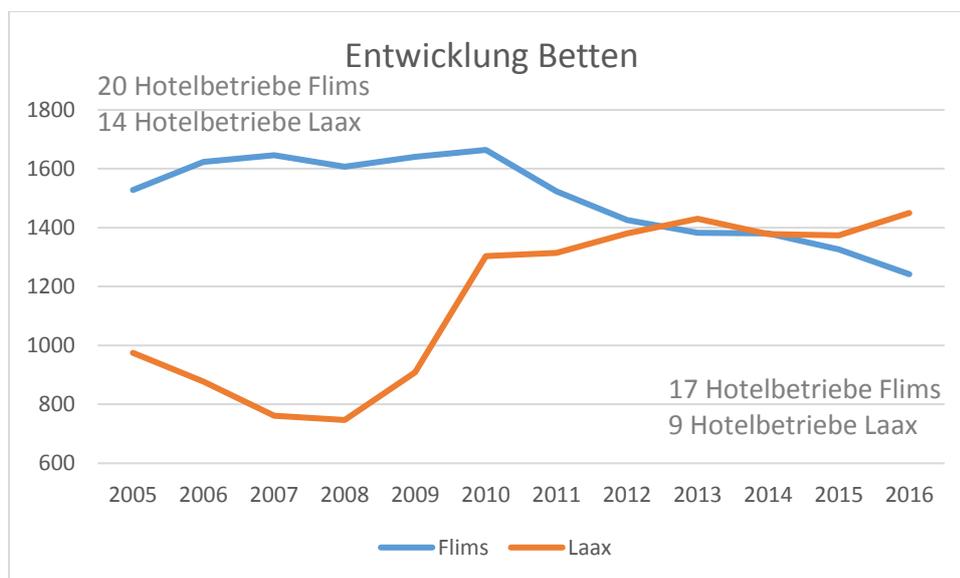


Abbildung 64: Betten der Hotellerie In Flims-Laax-Falera



- Im Jahr 2005 wies Flims rund 216'000 Logiernächte auf und Laax 131'000. Seit 2011 nähern sich Flims und Laax im Hinblick auf die Logiernächte an. 2012 hat Laax erstmals mehr Logiernächte als Flims.
- 2016 zählte Flims rund 148'800 und Laax 162'300 Logiernächte. Flims verzeichnet einen Verlust von rund 31% der Logiernächte seit 2005 und Laax eine Zunahme der Logiernächte um 24%.

- Die WAG generiert 37% der gesamten Logiernächte der Hotellerie in der Destination. Im Winter sogar 47%. Im rocksresort zählte das Tourismusjahr 2015/16 insgesamt 65'000 Logiernächte, wovon 19% im Sommer generiert wurden.

Touristische Infrastrukturen in der Region

- Insgesamt 29 Anlagen am Berg: Crap Sogn Gion, Larnags-Curnius, Flims-Plaun/Foppa usw.
- Diverse Snowparks: Snowpark Vorab, Snowpark No Name mit höchster Halfpipe (Superpipe) der Welt usw.
- Freestyle Academy in Laax: Indoor Freestyle Halle für Skifahrer, Biker und Skateboarder
- Sportzentrum Prau La Selva in Flims: Eishalle, Fitness, Schiessanlage usw.
- Curling-Anlagen der Waldhausarena in Flims (Teil des Waldhaus Flims Mountain Resort & Spa)
- Sternenuarte Mirasteilas und Kulturzentrum la Fermata in Falera
- Usw.

Marktseitige Positionierung der Region

- Winter: Brand „LAAX“ - Destination für Snowboarder, Skifahrer und Freestyler der jungen virtuellen Generation, aber auch Familien mit Kindern. Die Winterdestination steht für einen neuen hippen alpinen Lifestyle.
- Sommer: Brand „Flims“ - Natur- und Bike-Destination für naturliebende Familien mit Kindern, aber auch Ruhesuchenden und „Adrenalinjunkies“.



Sommer (www.flims.com)



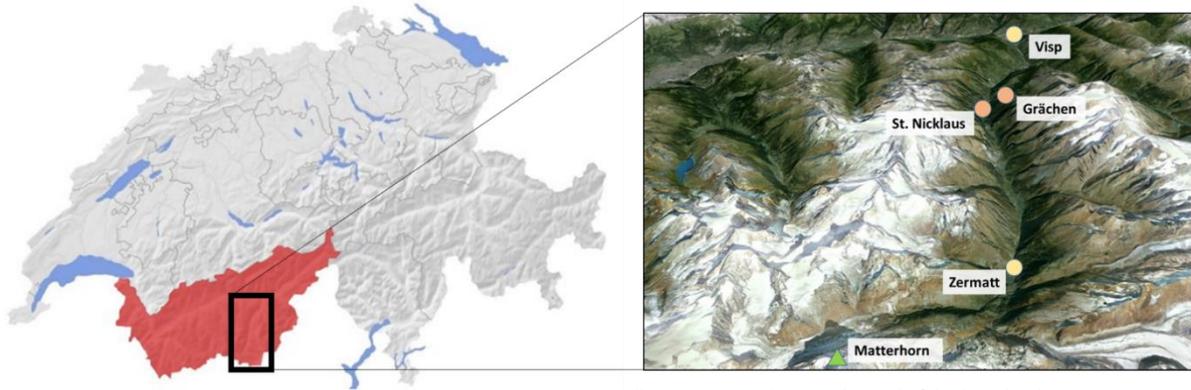
Winter (www.laax.com)

Quelle: weissearena.ch

Grächen/ St.Niklaus

Portrait der Region

Abbildung 65: Geografische Lage Grächen/St. Niklaus



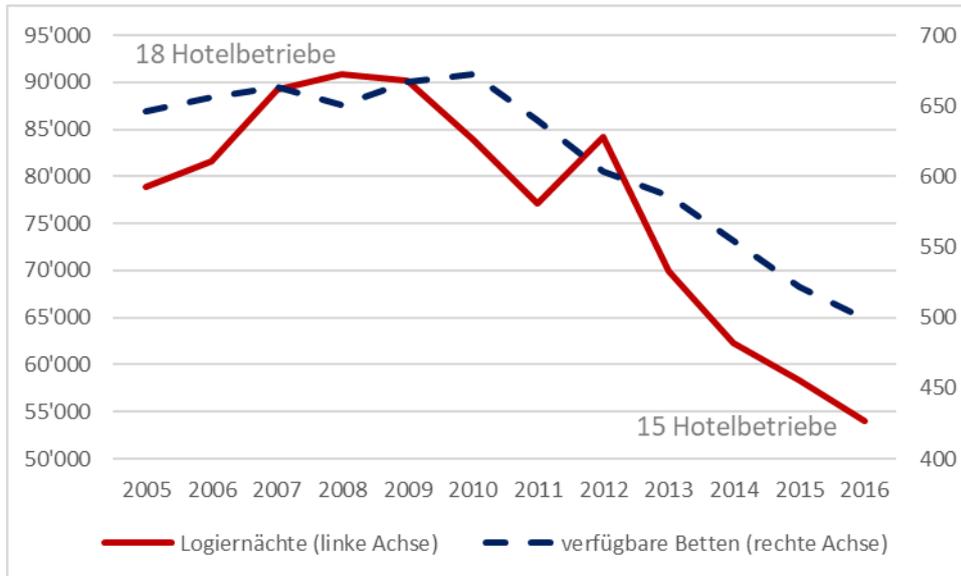
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Region umfasst die Gemeinden Grächen und St. Niklaus (Hauptort des Mattertals) und befindet sich im Kanton Wallis, zwischen Visp und Zermatt, rund eine Stunde vom Hauptort und drei Stunden von Zürich entfernt.
- Die zwei Gemeinden zählen rund 3'700 Einwohner (2015).
- In St. Niklaus arbeiten mehr Leute im Industrie- und Gewerbesektor als in der Landwirtschaft und dem Dienstleistungssektor, während in Grächen der Dritte Sektor (vor allem Tourismus) dominiert.
- Der Tourismus ist für beide Gemeinden von zentraler Bedeutung.

Touristische Eckwerte

- In der Region übernachteten 2016 rund 54'000 Gäste in 15 Hotelbetrieben mit einer Kapazität von 500 Betten (2016).
- 2016 zählte St. Niklaus 6'600 Logiernächte bei insgesamt drei Betrieben.
- Die Anzahl der Logiernächte und Betriebe der Hotellerie in der Region ist rückläufig, inklusive Logiernächte in Ferienwohnungen. Die Anzahl der Logiernächte und Betriebe in St. Niklaus hat sich seit 2010 fast halbiert.
- Drei der 15 Hotels (Hotel Spa Hannigalp, Hotel Desirée, und Turm Hotel Grächerhof) gehören der Matterhorn Valley Hotels Franchise GmbH (MVHF) an.
- Die Bettenauslastung der Hotellerie in Grächen beträgt 39% und in St. Niklaus 22% (2016).
- Die Region verfügt über mehr als 1'100 Zweitwohnungen mit rund 3'000 Gästebetten (2.7 Betten pro Wohnung).

Abbildung 66: Entwicklung der Logiernächte und verfügbaren Betten in Grächen und St. Niklaus



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)

Touristische Infrastrukturen in der Region

- Insgesamt 11 Anlagen am Berg (zwei Gondelbahnen, drei Sessellifte und sechs Skilifte)
- Diverse Snowparks, Family Funslope (Schanzen und diverse andere Kunststoffelemente), Swisscom Skimovie (Aufnahme der eigenen Abfahrt)
- Sportzentrum Grächen: Tennis, Badminton, Klettern, Minigolf usw.
- Schwimmbad St. Niklaus

Marktseitige Positionierung der Region

- Grächen positioniert sich als Sommer- und Winterdestination für Familien. Fokus auf 3-Familien-Generationen.

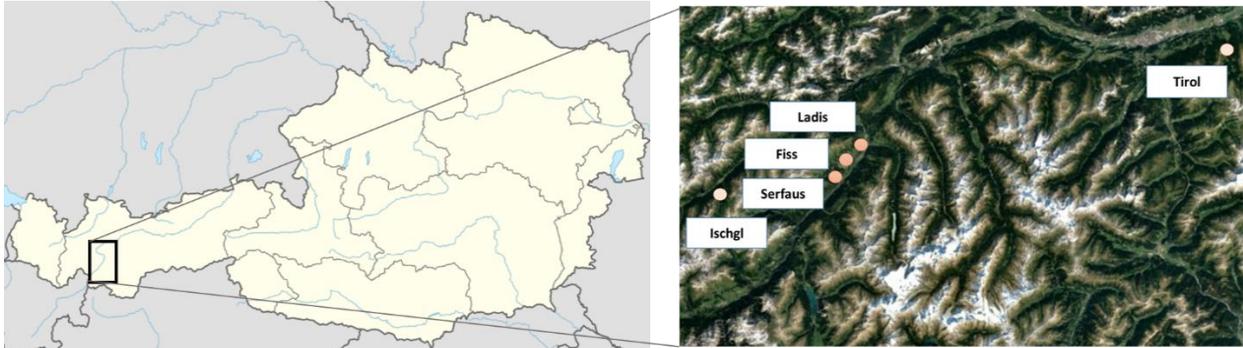


Quelle: graechen.ch

Serfaus-Fiss-Ladis

Portrait der Region

Abbildung 67: Geografische Lage Serfaus-Fiss-Ladis



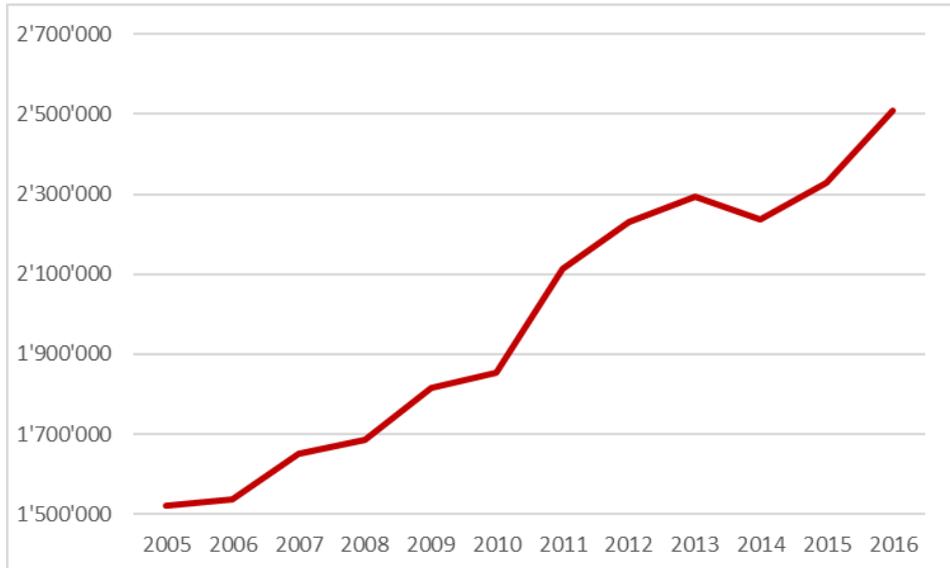
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Region befindet sich in Österreich, zwei Stunden von Innsbruck entfernt, im Bundesland Tirol, bestehend aus den Gemeinden Serfaus, Fiss und Ladis.
- Insgesamt leben rund 2'660 Einwohner in den drei Gemeinden (2016).
- 2013 zählte die Region rund 1250 Erwerbstätige. Der Dienstleistungssektor ist dabei der stärkste Sektor im Wintersportgebiet. Während in der Forst- und Landwirtschaft 3.1% und im Gewerbe- und Industriesektor 7.9% beschäftigt sind, sind es 49.2% im Dienstleistungssektor und 39.8% im Beherbergungs- und Gaststättenwesen.
- In Serfaus, Fiss und Ladis leben die Leute hauptsächlich vom Tourismus.

Touristische Eckwerte

- In der Region werden seit 2011 jährlich über 2 Mio. Logiernächte in der Hotellerie sowie in gewerblich und privat vermieteten Ferienwohnungen getätigt. Die Hälfte der Logiernächte werden im Sommer verzeichnet.
- Insgesamt 14'000 Betten, wovon mehr als die Hälfte in der Hotellerie zu finden sind (51.6% Hotellerie, 32.3% gewerblich vermietete Wohnungen, 16.1% private Ferienwohnungen). Jedes zweite Hotelbett ist ein Bett in einer Erstklass- und Luxushotellerie (2014/15).
- Im Sommer werden rund 1'000 Betten weniger angeboten.
- Serfaus-Fiss-Ladis verzeichnet eine positive Entwicklung der Logiernächte.

Abbildung 68: Entwicklung der Logiernächte in Serfaus-Fiss-Ladis



Quelle: tirol.gv.at

- Während im Jahr 2005 über 1.5 Mio. Logiernächte verzeichnet wurden, sind es im Jahr 2016 über 2.5 Mio. Logiernächte (+65%).
- Von 2005 bis 2015 verzeichnete die Region einen Anstieg an Logiernächten von 59% im Sommer und 23% im Winter.

Touristische Infrastrukturen in der Region

- Insgesamt 68 Anlagen auf 160 Pistenkilometern: 39 Seilbahnen und Liftanlagen, 29 Förderbänder (Komperdellbahn, Waldbahn, Schönjochbahn usw.).
- Die Bergbahnen sind zentrale Anbieter touristischer Produkte und Angebote: Diverse Snowparks und Freestyle Pisten sowie Erlebnisparks; Kinderschneealm, Rodelbahn «Schneisenfeger» und «Fisser Flitzer», Murmli-Wasserpark mit Wildbach und Goldwaschanlage, Park rund ums Thema Alp- und Forstwirtschaft, Waldseilpark usw.
- Kultur- und Veranstaltungszentrum in Ladis, Freibad/Aquapark mit Wasserrutschen und Tennis- und Volleyballplätzen in Serfaus.

Marktseitige Positionierung der Region

- Serfaus-Fiss-Ladis positioniert sich als kinder- und familienfreundliche Destination (Sommer und Winter).
- Seit 2005 wird vermehrt in die Vermarktung des Sommers und in Sommerangebote investiert (seit 2005 Erhöhung der Logiernächte um 43%). Die Region bietet Übernachtungsgästen mit der Super.Sommer.Card die kostenlose Nutzung von Bergbahnen, Bussen, Funparks usw. an.

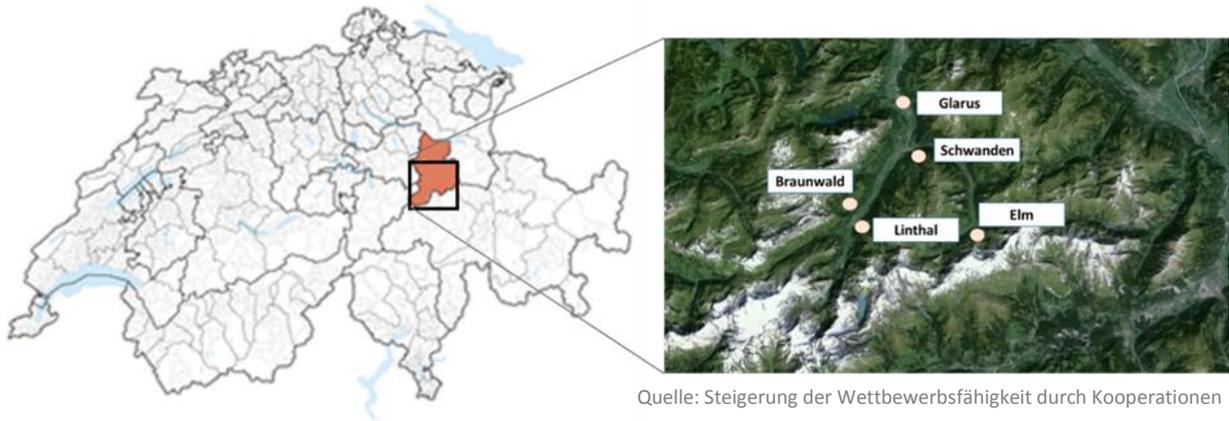


Quelle: serfaus-fiss-ladis.at

Glarus Süd

Portrait der Region

Abbildung 69: geografische Lage Glarus Süd



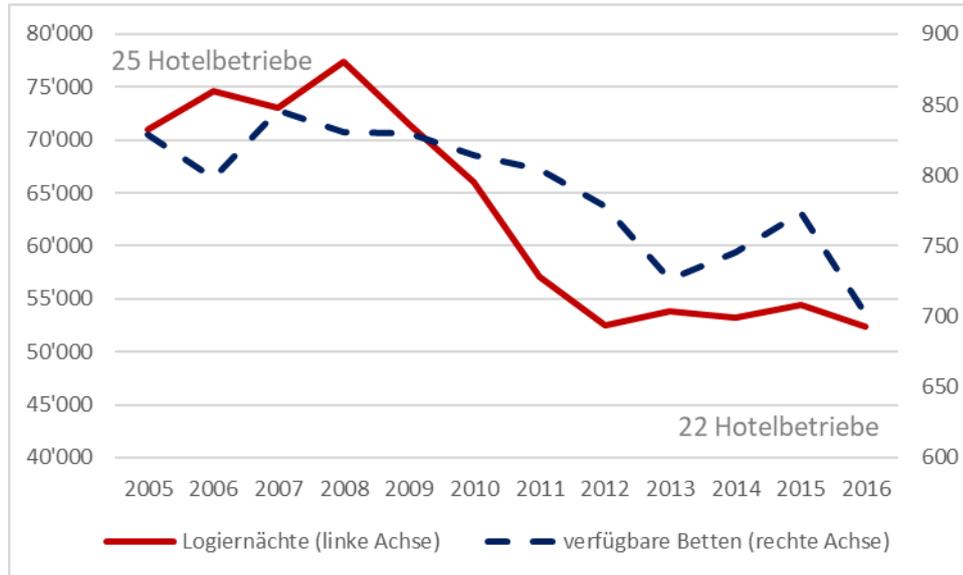
Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

- Die Gemeinde Glarus Süd befindet sich rund eine Stunde von Zürich entfernt und umfasst 17 Dörfer. Die Gemeinde zählt 10'000 Einwohner (Kanton Glarus zählt insgesamt 40'000 Einwohner und ist die flächenmässig zweitgrösste Gemeinde der Schweiz (grösste Gemeinde ist seit 2015 Scuol).
- Schwanden (2'481), Linthal (1'138) und Mitlödi (1'005) sind die bevölkerungsreichsten Dörfer der Gemeinde Glarus Süd.
- Branchenstruktur: Industrie, Bauwirtschaft, Energie, Tourismus.
- Die touristischen Kerngebiete von Glarus Süd befinden sich in Braunwald (inkl. Linthal) und Elm (inkl. Engi, Matt und Schwanden). Braunwald ist nur mittels einer Standseilbahn erreichbar. Elm ist von Schwanden aus über eine Strasse erschlossen.
- Der Tourismus ist von zentraler Bedeutung für das Wohlergehen und die wirtschaftliche Entwicklung der Region.

Touristische Eckwerte

- In Glarus Süd übernachteten durchschnittlich rund 52'000 Gäste pro Jahr in 22 Hotelbetrieben mit einer Kapazität von rund 700 Betten (2016). Ca. 60% der Logiernächte in der Hotellerie werden heute in Braunwald und ca. 21% in Elm generiert.
- Die Anzahl der Logiernächte und verfügbaren Hotelbetten ist rückläufig (2016: 9% weniger Logiernächte respektive 13% weniger Hotelbetten im Vergleich zu 2011). In den letzten 20 Jahren hat sich die Anzahl an Logiernächten in der Hotellerie in Elm und Braunwald halbiert.

Abbildung 70: Entwicklung der Logiernächte und verfügbaren Betten in Glarus Süd



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)

- Die Auslastung der Hotelbetriebe während den Öffnungszeiten beträgt im Durchschnitt 25% (2016, 300 Öffnungstage). Die Auslastung im Sommer und im Winter ist in der Hotellerie beinahe ausgeglichen.
- Grosser Anteil an nicht-vermietbaren Ferienwohnungen: Elm und Braunwald zählen rund 1'200 Ferienwohnungen wovon lediglich 7% kommerziell vermietet werden.

Touristische Kerninfrastrukturen der Region

- Bergbahnen Perimeter Grosstal: Sportbahnen Braunwald (Kombibahn, zwei Sesselbahnen, zwei Gondelbahnen, 4 Skilifte), Standseilbahn Braunwald (einziger Zugang vom Talboden nach Braunwald).
- Bergbahnen Perimeter Sernftal: Sportbahnen Elm (Eine Gondelbahn, zwei Sessellifte, drei Skilifte) sowie drei Luftseilbahnen (ohne Skigebiet.)
- Golfplatz in Engi (pitch&put), Abschlagplatz in Nidfurn, Minigolf in Mitlödi (geplantes Projekt «Golf Glarus Süd»).
- Tennisplätze in Elm und Schwanden.
- Alpines Freibad in Schwanden und öffentlich zugängliches Erlebnisbad des Märchenhotels in Braunwald.

Besonderheiten der Region

- Grosse Vielfalt an Bergbahnen.
- Gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln von Zürich/Zürichsee.
- UNESCO- Welterbe Tektonikarena Sardona: Gebirgslandschaft zwischen Vorderrheintal, Sernftal und Walensee. Bedeutende Phänomene: Glarner Hauptüberschiebung, Tschingelhörner, Martinsloch.
- Landesplattenberg in Engi, Schauplatz von vielen Konzerten. Seit 1936 findet in Braunwald jährlich eine Musikwoche statt.

- Bedeutende Industriegeschichte in Glarus Süd: Schiefertafelfabrik, Skiproduktion Kessler, Schabziger Fabrik, Elmer Mineralwasser usw. (teilweise Führungen möglich).

Marktseitige Positionierung der Region:

- Kanton Glarus positioniert sich als „kontrastreicher Erholungs- und Erlebnisraum vor den Toren Zürichs für Natur-, Kultur- und Sportbegeisterte“. Er ist aber auch auf urbanen Tagestourismus ausgerichtet.
- Die Ferienregion Braunwald positioniert sich als „kleine und feine Feriendestination inmitten der imposanten Glarner Alpen. Eine autofreie Familien-Oase, wo Kinder lachen, Eltern Energie tanken und Grosseltern sich inspirieren lassen.“
- Die Ferienregion Elm ist marktseitig nicht eindeutig positioniert.

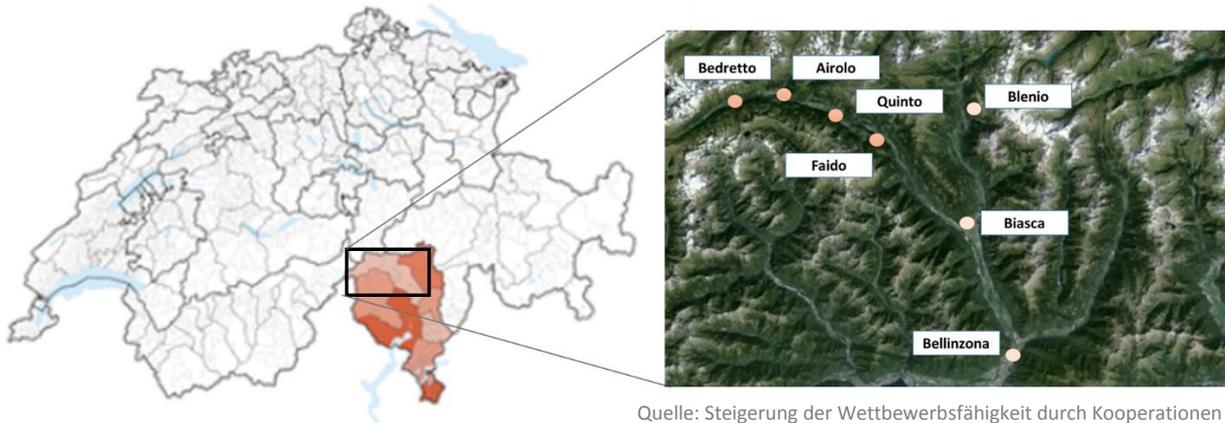


Quelle: Glarnerland.ch, elm.ch

Leventina

Portrait der Region

Abbildung 71: Geografische Lage Leventina



Quelle: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

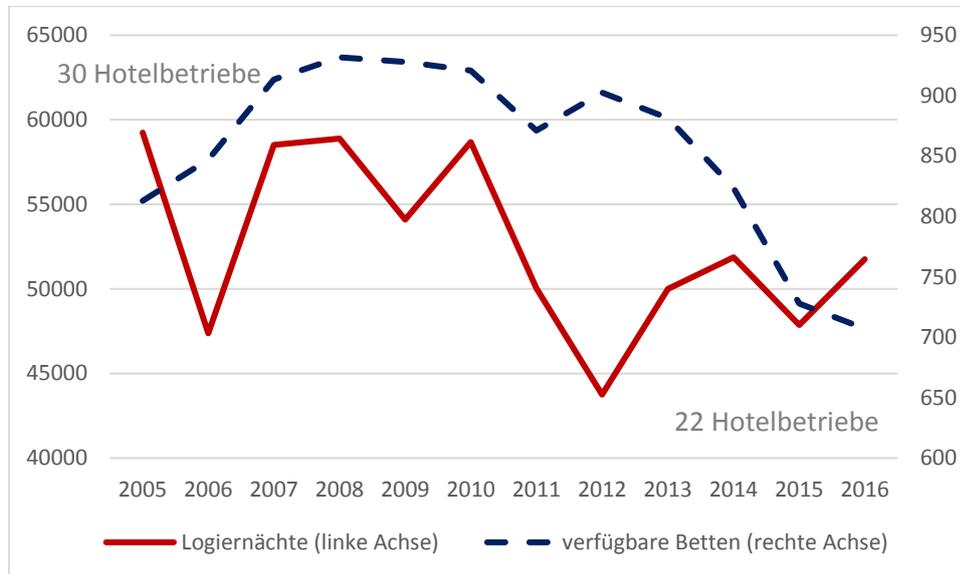
- Die Leventina (TI) (Hauptort Faido) erstreckt sich vom Nufenenpass im Bedrettotal bis nach Pollegio.
- Das Tal ist durch Schluchten in drei Teile unterteilt:
 1. *Alta Leventina* (oberer Teil des Tals): Mit den Gemeinden Airolo, Bedretto, Dalpe, Prato Leventina und Quinto.
 2. *Media Leventina* (mittlerer Teil): Faido.
 3. *Bassa Leventina* (unterer Teil): Setzt sich aus den Gemeinden Pollegio, Bodio, Personico und die Gemeinde Giornico zusammen.
- Insgesamt zählen die zehn Gemeinden über 9'300 Einwohner (Stand 2016).
- Mit dem Gotthardbasistunnel hat sich die Fahrt von der Deutschschweiz nach Bellinzona um 30 Minuten verkürzt. Bis Lugano wird sich die Reisezeit mit dem Ceneri-Basistunnel im Jahr 2020 um weitere 20 Minuten verkürzen. Die Leventina wird durch den neuen Basistunnel umfahren und profitiert nicht davon. Die Umfahrung der Region hat Einfluss auf die Attraktivität und beeinflusst die Abwanderung der Bevölkerung.

Touristische Eckwerte

- Die touristischen Kerngebiete befinden sich hauptsächlich in der Alta und Media Leventina. Der Tourismus ist von zentraler Bedeutung für das Wohlergehen und die wirtschaftliche Entwicklung der Region.
- Leventina verzeichnete 2016 rund 52'000 Übernachtungen in 23 Hotelbetrieben mit einer Kapazität von rund 700 Betten. Die meisten Logiernächte werden in Quinto (32%) und Airolo (37%) verzeichnet.
- Der Anteil Zweitwohnungen liegt in Leventina bei 48%.

- Verlust an Logiernächten, Hotelbetrieben und verfügbaren Hotelbetten seit 2010 (minus 12% Logiernächte, Verlust von 214 Hotelbetten).
- Die Bettenauslastung beträgt rund 25% (2016).

Abbildung 72: Entwicklung der Logiernächte und verfügbaren Betten in Leventina



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)

Touristische Infrastrukturen in der Region

- Berg- und Seilbahnen Perimeter Alta Leventina
 - Berg- und Seilbahnen Airolo Pesciüm (Skigebiet), Funicolare Ritom
 - Weitere kleinere Berg- und Sportbahnen, Skilifte: Rodi-Tremorgio (nur Sommerbetrieb), Airolo- Lüina, Cioss Prato, Dalpe, Prato Leventina
- Berg- und Seilbahnen Perimeter Media Leventina
 - Carì und Faido-Alpe Pianselva (nur Sommerbetrieb)
- Diverse Sport- und Freizeitanlagen
 - Valascia-Eishockeystadion und Multifunktionaler Park (Flughafen, Eventcenter) Ambri-Piotta
 - Fitnesszentrum, Kletterhalle und öffentliches Hallenbad in Ambri
 - Kletterpark in Chironico
 - Hallenbad und Eishalle in Faido
 - Diverse Tennisanlagen in Ambri, Bodio, Carì, Faido, Osco und Rodi-Fiesso
 - Diverse Pferdezentren
 - Audan-Teich (Angelteich) mit Möglichkeit der Ausleihe von Angelausrüstung in Ambri

Besonderheiten der Region

- Grosse Vielfalt an Bergbahnen und Museen
- Region Ritom-Piora: Eine der steilsten Standseilbahnen der Welt, Ritom Stausee, einmalige botanische Biodiversität, biologisches Zentrum für Alpine Biologie usw.
- Zahlreiche Wanderwege und Hütten sowie Mountainbike-Strecken

- Besondere verkehrstechnische Lage: Die Gotthard Region hat als Nord-Süd Verbindung eine bedeutende Rolle in der Schweizer Geschichte, inklusive der historischen Gotthard-Panoramastrecke.
- Verschiedene militärische Strukturen (Festungen, Bunker) in der Gotthardregion
- Dazio Grande (Rodi-Fiesso), war ein Zollhaus (1561 entstanden) für den Transit- und Warenverkehr durch die Piottino-Schlucht (heute ist es ein Hotel).
- Kleine Dorfkerne (ISOS zertifiziert, Inventar der schützenswerten Ortsbilder von nationaler Bedeutung)
- Schaukäserei «Gottardo» in Airolo

Marktseitige Positionierung der Region

- Es gibt keine einheitliche Positionierung für das grossräumige Gebiet der Leventina. Alta Leventina fokussiert sich auf das Thema des Gotthardmassivs und seiner Geschichte (inklusive militärische Bunker, Gotthardpass) sowie der Standseilbahn Ritom und positioniert sich als Ski- und Wanderdestination. Media Leventina fokussiert sich auf lokal historische und kulturelle Themen (Museen, Kirchen usw.) und positioniert sich als familien- und kinderfreundliche Ski- und Wanderdestination.

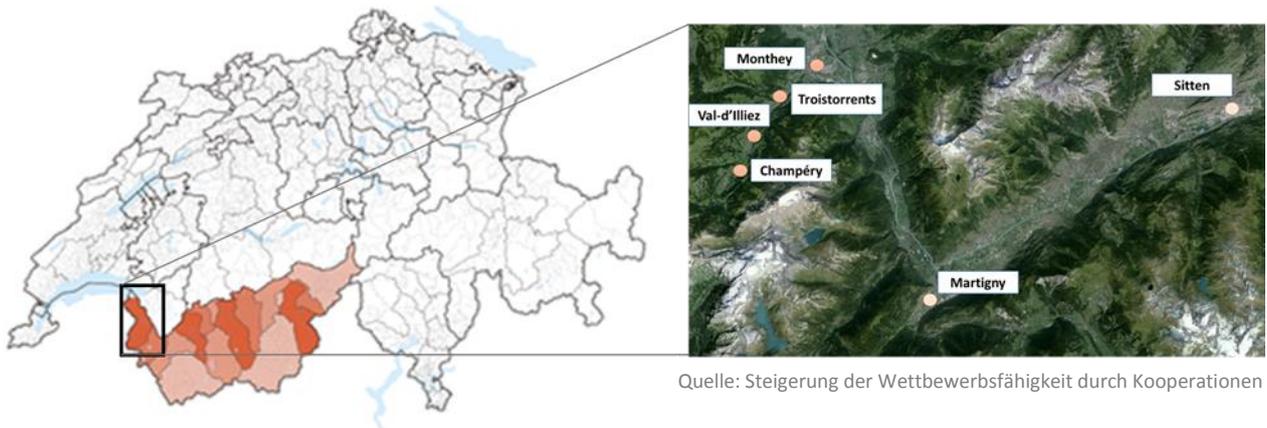


Quelle: ticino.ch, myschweizerland.com, lagoritom.ch

Vallée d'Illeiz

Portrait der Region

Abbildung 73: Geografische Lage der Region Vallée d'Illeiz

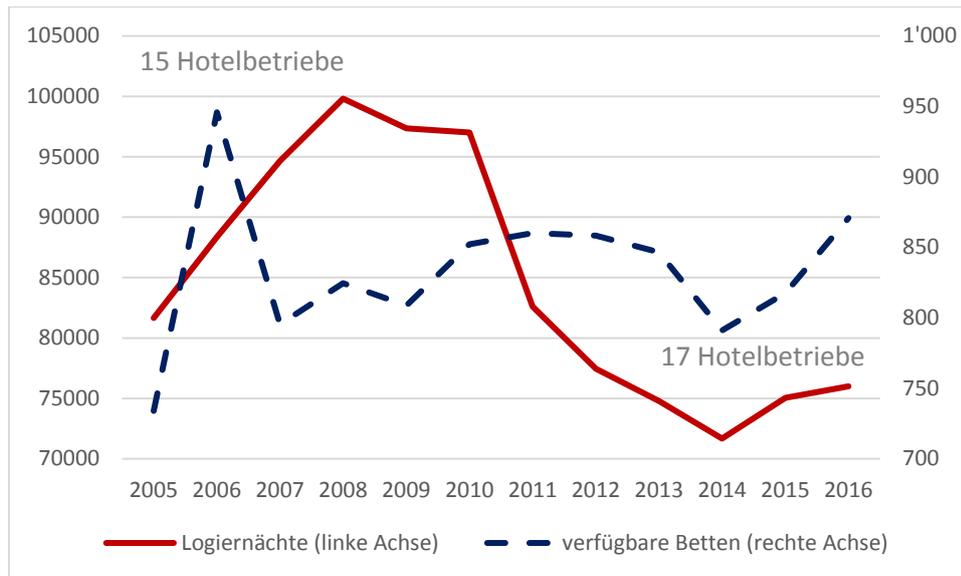


- Die Region setzt sich aus den drei Gemeinden Troistorrents (bestehend aus den Dörfern Chemex, Chenarlier, Croix-du-Nant, Propéraz, Vers-Ensier und Morgins), Val-d'Illeiz und Champéry im Tal Illeiz zusammen. Diese befinden sich im Bezirk Monthey im Kanton Wallis.
- Die drei Gemeinden sind Teil des Portes du Soleil, eines französisch-schweizerischen Wintersportgebiets.
- Die Region Vallée d'Illeiz zählt rund 7'800 Einwohner. Val-d'Illeiz hat 1'885 Einwohner, Champéry 1'315 und Troistorrents 4'593 Einwohner (Stand 2016).

Touristische Eckwerte

- Im Jahr 2016 verzeichnete die Region rund 76'000 Logiernächte in der Hotellerie. Im Durchschnitt wurden rund 80% der Logiernächte im Winter und 20% im Sommer generiert.
- 45% der Logiernächte werden in der Parahotellerie getätigt, lediglich 28% in der Hotellerie (Stand 2014/2015).
- Insgesamt 17 Hotelbetriebe mit einer Kapazität von rund 870 Betten. Die meisten Hotelbetriebe befinden sich in Champéry (11 Hotelbetriebe).
- Die Auslastung der Hotelbetriebe betrug 2016 29% (2016, 300 Öffnungstage).
- Die Anzahl Logiernächte und verfügbarer Hotelbetten sind rückläufig (-22% seit 2010), siehe nächste Abbildung.

Abbildung 74: Entwicklung der Logiernächte und der verfügbaren Betten in der Region Vallée d'Illeiez



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS), exkl. Logiernächte Troistorrents

Touristische Kerninfrastrukturen in der Region

- Die drei Gemeinden sind Teil des Skigebiets Portes du Soleil. Dieses Skigebiet umfasst 600 Pistenkilometer.
- Insgesamt 32 Personenbeförderungsanlagen am Berg:
 - TéléMorgins-Champoussin AG: 17 Anlagen
 - Télé Champéry-Crosets Portes du Soleil AG: 15 Anlagen
- Palladium Champéry. Ein Multifunktionskomplex mit Restaurant, 18 Zimmer, Seminarräume, Mehrzweckraum mit Bühne, drei Tennisplätze, Hallen- und Freibad, Eishalle, Curlinghalle, ein Fitnesscenter und eine Indoor-Kletterwand (Spezialangebote für Seminare).
- Thermes Parc Les Bains du Val-d'Illeiez:
 - Thermalbad mit Spa und Badebereich, Ferienwohnungen (vier Gebäude mit 110 Ferienwohnungen), ein Restaurant und eine Snack-Bar.
- Diverse Sport-Infrastrukturen
 - Tennisplätze in Morgins, Val-d'Illeiez und Champéry
 - Bikepark Champéry-Morgins
 - Kletterpark in Champéry und Champoussin
 - Minigolf in Troistorrents
 - Sportzentrum in Champéry und Morgins
 - Pferdezentrum in Morgins und Champéry
 - Fitnesszentrum Champéry
- Diverse Kultur-Infrastrukturen
 - Les Vieux Moulins de la Tine in Morgins: Mühlen, Ausstellung über Hanf, Holz und sein Handwerk

Besonderheiten der Region

- Dents du Midi, eine zwei km lange Bergkette in den Savoyer Voralpen.
- Mehrtägige Wandertour «Tour Dents du Midi» (42.5 km).
- Grenzüberschreitende Alpenpässe
- Skigebiet, das sich über zwei Länder erstreckt (Portes du Soleil)
- Traditionelle Chalet-Architektur

Marktseitige Positionierung der Region

- Das Skigebiet wird von Portes du Soleil, einer gemeinnützigen Organisation unter der Leitung von Vertretern der Gemeinden und den Schweizer sowie Französischen Tourismusbüros (inkl. konsultativer Arbeitsgruppe) vermarktet. Ein Skipass für das ganze Skigebiet.
- Die Region Vallée d'Illeiez positioniert sich als «Raum der Freiheit».
- Champéry orientiert sich an Geschäftsleuten (MICE) und Gruppenreisenden, Morgins auf Familien und Val-d'Illeiez auf Gäste mit Fokus auf Natur und Wohlergehen.



Quelle: myswitzerland.com, valais.ch, valdilliez.ch