

**ADELBODEN
LENK-SIMMENTAL
KANDERSTEG**



Tourismus Adelboden- Lenk-Kandersteg AG

Konzept

Botschaft zu Händen der betroffenen Tourismusakteure

Auftraggeber: Verein Berner Oberland Mitte

Frutigen, 29. Februar 2016

Impressum

Auftraggeber	Das vorliegende Konzept zur Verdichtung der Tourismus Organisationen im Berner Oberland Mitte (Adelboden-Frutigen, Lenk-Simmental und Kandersteg-Kandertal) wurde im Auftrag der drei Tourismusorganisationen Adelboden Tourismus, Lenk-Simmental Tourismus AG und Kandertal Tourismus, welche sich 2013 im Verein Berner Oberland Mitte zusammengeschlossen hatten, erarbeitet.
Arbeitsgruppe	An der Erarbeitung massgeblich beteiligt, waren folgende Personen: <ul style="list-style-type: none">▪ Urs Pfenninger, Direktor Adelboden Tourismus▪ Donald Wick, Präsident Adelboden Tourismus▪ Albert Kruker, Direktor Lenk-Simmental Tourismus AG▪ Roland Berger, Verwaltungsratspräsident Lenk-Simmental Tourismus AG▪ Marcel Furer, Geschäftsführer Kandertal Tourismus▪ Peter Zemp, Präsident Kandertal Tourismus
Moderation	Die Diskussionen in der Arbeitsgruppe wurden durch Peder Plaz und Sarah Schmid der BHP – Hanser und Partner AG vorbereitet und moderiert.
Veröffentlichung	29. Februar 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	5
1.1	Herausforderungen	5
1.2	Ziele	5
1.3	Einordnung des Dokuments	6
2	Konzept Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG	7
2.1	Aufgaben	7
2.2	Trägerschaft und strategische Führung	8
2.3	Organigramm	9
2.4	Finanzierungsmechanismus	11
3	Umsetzung	13
4	Beurteilung und Antrag	14

*Fürchte Dich nicht
vor einem großen Schritt.
Man kann einen Abgrund nicht mit
zwei kleinen Sprüngen überqueren.*

David Lloyd George (1863-1945, britischer Politiker und Staatsmann)

1 Ausgangslage

Märkte fordern immer mehr Professionalität

1.1 Herausforderungen

Durch die Verbreitung des Internets und durch die Erosion der Flugpreise stehen die Schweizer Tourismusanbieter nicht mehr nur im Wettbewerb untereinander, sondern in einer globalen Konkurrenzsituation mit hoher Preistransparenz und abnehmendem Distanzschutz.

Das Preisniveau der Schweiz hat sich aufgrund der in den letzten Jahren gesehenen Wechselkursveränderung (EUR/CHF -35% seit 2008) für ausländische Gäste aus dem EU-Raum spürbar verschlechtert. Die Zahl der Feriengäste in der Schweiz hat deutlich abgenommen.

Gewachsen ist hingegen die Bedeutung der Gästegruppe, welche kurzfristig in Abhängigkeit der Wetterprognose einen Kurzaufenthalt buchen. Die Urbanisierung der Lebensstile, das neue Reise- und Freizeitverhalten verbunden mit den sich rasant verbreitenden technischen Möglichkeiten im Bereich der mobilen Online-Kommunikation fordern die touristischen Leistungsträger Angebots- und Vermarktungsstrukturen neu auszurichten und zu professionalisieren.

Kanton Bern drängt auf eine Konsolidierung der Destinationsstrukturen

Um auf die neuen Anforderungen im Bereiche der Vermarktung und der allgemeinen Tourismusentwicklung zu reagieren, hat der Grosse Rat des Kantons Bern im November 2011 im Rahmen der Revision des Tourismusentwicklungsgesetzes nicht nur die Gründung der BE! Tourismus AG, sondern auch die Reduktion der Zahl der Destinationen im Kanton Bern von 10 auf fünf, beschlossen.

Dem 2013 gegründeten Verein Berner Oberland Mitte wurde eine Frist von drei Jahren eingeräumt, um die Destinationsbildung zwischen Simmental, Engstligen- und Kanderthal abzuschliessen.

1.2 Ziele

Mehr Gäste für die Region

Vor dem Hintergrund der oben genannten Herausforderungen hat sich der Verein Berner Oberland Mitte folgende Ziele gesetzt. Durch Bündelung der Kräfte der verschiedenen Tourismusorganisationen der involvierten Täler¹ in einer gemeinsamen Destinationsorganisation sollen:

- die **Wahrnehmbarkeit** der Gesamtdestination verbessert,
- die tälerübergreifende **Angebotsentwicklung** gestärkt,
- operative **Synergien** genutzt,
- die frei werdenden Ressourcen in ein gemeinsam **abgestimmtes Marketing mit höherer Reichweite** investiert,
- der **Verkauf gestärkt** und
- die **Qualität der touristischen Angebote und Leistungen** gefördert werden.

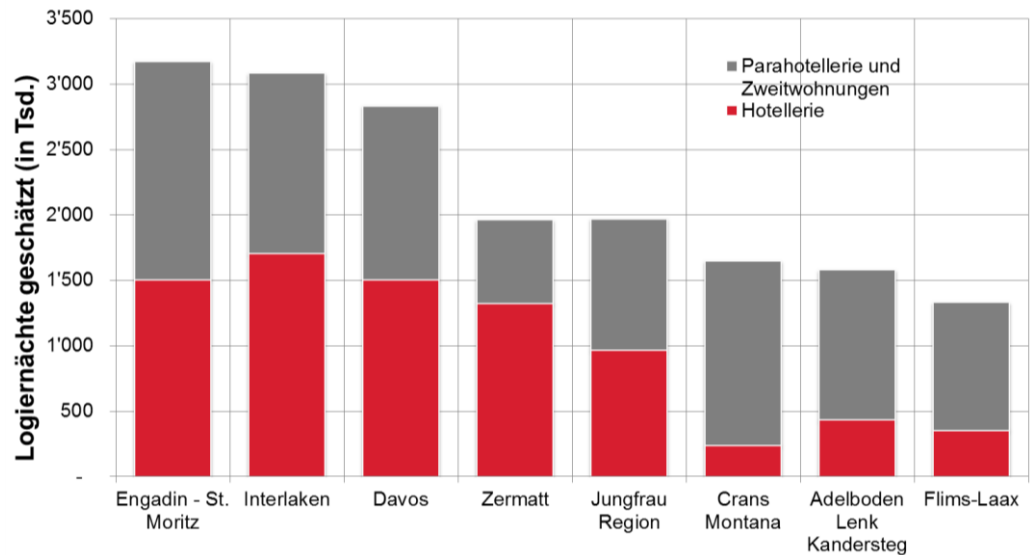
Oberstes Ziel des Destinationsverdichtungsprozesses ist es, mit denselben Mitteln **mehr Gäste** in die Region zu holen und so massgeblich zur Wertschöpfung in den Tälern beizutragen.

¹ Wenn nicht anderweitig genannt, werden in der vorliegenden Botschaft unter „Tälern“ folgende Regionen verstanden: Simmental, Engstligental und Kanderthal

Annäherung an die grossen alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz

Um die genannten Ziele zu erreichen, erachtet es die Arbeitsgruppe als entscheidend, dass die über zehn kleineren und grösseren Tourismusorte mit beschränkter Strahlkraft künftig zusammen eine der führenden Destinationen der Alpen bilden werden, welche ihren Gästen im Winter wie auch im Sommer ein vielseitiges und abwechslungsreiches Angebot bieten.

Abb. 1 Logiernächte der grössten alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz



Quelle: Schätzung BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf verschiedenen Statistiken

Grundkonzept als Basis für Entscheidung über das weitere Vorgehen

1.3 Einordnung des Dokuments

Das vorliegende Konzept wurde im Rahmen zahlreicher Arbeitsgruppensitzungen und einer Reihe vertiefender Einzelgespräche entwickelt. Es handelt sich um einen Bericht, der die Eckwerte des Grundkonzeptes skizziert. Verschiedene Detailfragen sind noch offen. Der Rahmen für die weiteren Vertiefungsarbeiten wird durch das Grundkonzept jedoch bereits vorskizziert.

Eine vertiefte Klärung der Detailfragen ist erst nach einer grundsätzlichen Zustimmung der Hauptakteure (Adelboden Tourismus, Lenk-Simmental Tourismus AG, Kandertal bzw. Kandersteg Tourismus) zum vorliegenden Konzept möglich. Das Dokument dient als allgemein gültige Informationsgrundlage für den verbindlichen Vorentscheid in den betroffenen Organisationen.

2 Konzept Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG

2.1 Aufgaben

Übernahme der Aufgaben der heutigen Organisationen

Das Konzept sieht vor, dass die Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG die Aufgaben, Rechte und Pflichten der folgenden Tourismusorganisationen übernimmt:

- **Simmental:** Lenk-Simmental Tourismus AG
- **Engstligental:** Adelboden Tourismus, Frutigen Tourismus
- **Kandertal:** Kandertal Tourismus, Kandersteg Tourismus, Kiental-Reichenbach Tourismus

Konsolidiert über die verschiedenen Akteure bedeutet dies, dass die Destinationsorganisation künftig für folgende Aufgaben zuständig sein wird:

Aufgabe 1 – Marketing und Gästeinformation

Vermarktung und Verkauf sowie...

Die Destinationsorganisation kümmert sich um die On- und Offline Präsenz der Tourismusorte in den Märkten sowie um die Kommunikation des Angebots gegenüber dem Gast vor Ort. Dazu

- betreibt sie eine Webseite mit umfassenden Informationen und Dienstleistungen
- betreibt sie eine Internet-Buchungsplattform für Hotellerie und Parahotellerie mit Möglichkeiten zum Zusammenstellen von Packages
- führt sie im In- und Ausland Werbekampagnen und Promotionsanlässe durch
- erstellt und verteilt sie Informations- und Promotionsmaterial
- betreibt die Destinationsorganisation in den Tourismusorten physische Gästeinformationsstellen
- sucht und pflegt die Destinationsorganisation Partnerschaften zur Distribution der Produkte der Destination oder spezifischer Events und betreut interessierte Journalisten
- bündelt sie in Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern Produkte zu buchbaren Angeboten

Spezifische Marketing- und Verkaufsmassnahmen werden zusätzlich gemeinsam mit den interessierten Leistungsträgern vor Ort geplant.

Aufgabe 2 - Angebotsentwicklung

...Entwicklung des touristischen Angebots im Fokus

Voraussetzung für eine effektive Vermarktung ist die Verfügbarkeit geeigneter Angebote und Produkte. Um die Tourismusentwicklung in den verschiedenen Orten voranzutreiben, unterstützt die Destinationsorganisation die Leistungsträger und Gemeinden durch:

- Initiierung und Leitung von Projekten zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des touristischen Angebots
- Mitarbeit in lokalen Gremien zur Organisation von Events mit touristischer Bedeutung
- Organisation von Plattformen für den Austausch und die Koordination zwischen den Leistungsträgern
- Beratung von Entscheidungsträgern und Gremien der Region in touristischen Belangen

In einer Anfangsphase wird sich die Destinationsorganisation auch um die heute von Adelboden Tourismus betriebenen und unterhaltenen Infrastrukturen und Anlagen kümmern. Mittelfristig ist vorgesehen diese Aufgabe auch in Adelboden an die Gemeinde zurückzugeben oder in separaten Leistungsvereinbarungen zu regeln.

Weiterentwicklung des Aufgabenportfolios

Laufende Ausrichtung der Leistungen an den Bedürfnissen

Das Konzept sieht vor, dass die Destinationsorganisation auch mittel- bis langfristig Aufgaben in beiden vorstehend genannten Aufgabenbereichen erbringen wird. Die konkret in den einzelnen Aufgabenbereichen erbrachten Leistungen sollen jedoch laufend den Bedürfnissen angepasst werden.

So sind bspw. in der Anfangsphase keine Kürzungen der Leistungen vor Ort (Öffnungszeiten der Gästeinformationsstellen, Unterstützung bestehender Events) geplant.

Mittelfristig ist je nach sich verändernden Gästebedürfnissen eine Umlagerung der Mittel von den Informationsstellen in andere Bereiche denkbar, da in Absprache mit den Tourismusorten auch bei den Dienstleistungen vor Ort eine Steigerung von Effektivität und Effizienz angestrebt werden soll.

2.2 Trägerschaft und strategische Führung

Trägerschaft

Heutige Tourismusvereine werden zu Eigentümern der Destinationsorganisation

Rechtlich soll die künftige gemeinsame Destinationsorganisation eine AG sein. Um die verschiedenen Interessen in geeigneter Weise in die Entscheidungsprozesse zu integrieren, schlägt die Arbeitsgruppe vor, dass:

- die **heutigen Tourismusvereine** (Adelboden Tourismus, Boltigen-Jaunpass Tourismus, Frutigen Tourismus, Kandersteg Tourismus, Kiental-Reichenbach Tourismus, Lenk Tourismus, Tourismusverein Oberwil, Verkehrsverein Weissenburg-Därstetten, Tourismusverein Erlenbach und Tourismusverein St. Stephan), in denen bereits eine lokale Abstimmung der unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Akteure stattfindet, **Aktionäre** der Destinationsorganisation werden.
- die **Verteilung der Aktienrechte** auf die verschiedenen Tourismusvereine sich am Anteil der von den verschiedenen Orten bezahlten **Beherbergungsabgabe bemisst**. Diese Bemessungsmethode hat sich vielerorts bewährt, denn damit kann sichergestellt werden, dass die Tourismusorte gemäss ihrer touristischen Bedeutung in der neuen Organisation vertreten sind. Damit die adäquate Verteilung der Stimmrechte auch in Zukunft gewährleistet werden kann, soll alle fünf Jahre überprüft werden, ob es bei den Anteilen gemäss Beherbergungsabgabe zu grösseren Verschiebungen kam. Bei relevanten Abweichungen hat ein Aktienhandel zwischen den betroffenen Parteien zu erfolgen.
- sich die Aktionäre bereit erklären, all ihre Aufgaben an die neue Destinationsorganisation zu delegieren und ihre **operativen Strukturen vollständig in die neue Organisation überzuführen**.

Flexibilität zur künftigen Einbindung weiterer Tourismusorte

Ergänzend zu den vorstehend genannten über die heutigen Tourismusvereine und künftigen Aktionäre eingebundenen Tourismusorte, ist die Destinationsorganisation grundsätzlich offen, weitere Orte aufzunehmen. Dazu sind folgende Mechanismen vorgesehen:

- Die Tourismusakteure des entsprechenden Ortes schliessen sich einem der bestehenden Tourismusvereine an, wodurch sich der Aktienanteil des entsprechenden Tourismusvereins erhöht.
- Die Gemeinde des entsprechenden Ortes schliesst mit der Destinationsorganisation eine Leistungsvereinbarung ab, in der geregelt wird, welche Leistungen die Destinationsorganisation für den Ort erbringt.
- Die Leistungsträger des Tourismusortes schliessen sich in einem Tourismusverein zusammen und beantragen die Aufnahme als Aktionär. Voraussetzung dazu ist,

dass der neue Aktionär einen Aktienanteil von mindestens 5% an der Destinationsorganisation halten wird.

Verwaltungsrat

Ausgewogene Vertretung der touristischen Interessen und der Regionen

Um den Verwaltungsrat handlungsfähig und kompetent zu halten und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Interessen der verschiedenen Tourismusakteure in geeigneter Weise vertreten werden, schlagen die Projektinitianten vor, den Verwaltungsrat der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG wie folgt zu besetzen:

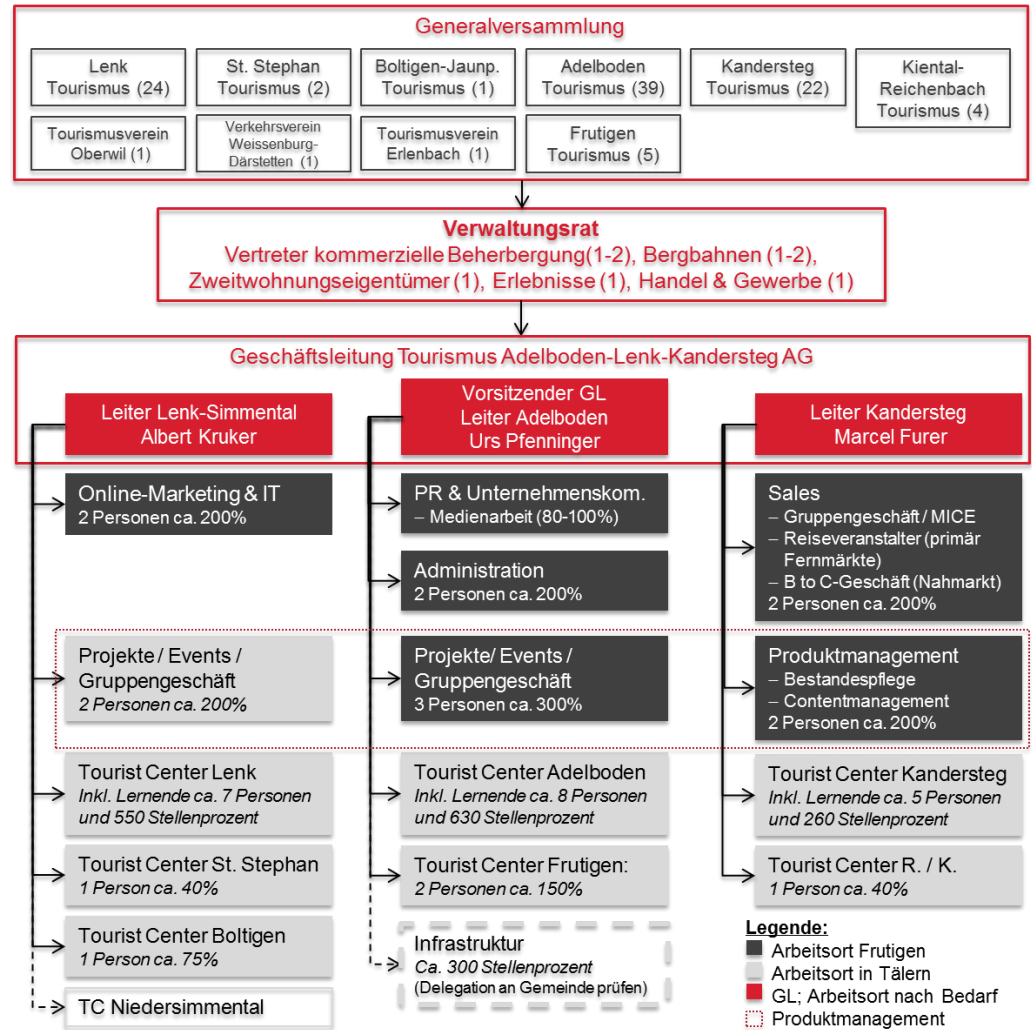
- Um die Handlungsfähigkeit des Gremiums sicherzustellen, soll der Verwaltungsrat **fünf bis maximal 7 Personen** umfassen.
- Um den unterschiedlichen örtlichen Bedürfnissen Rechnung zu tragen, soll sichergestellt sein:
 - dass der Vorsitz der GL und der VR-Präsident in der Regel unterschiedliche Täler vertreten
 - die **Täler** im Verwaltungsrat **ausgewogen vertreten** sind
- Um die Interessen und Bedürfnissen der unterschiedlichen Tourismusakteure bestmöglichst berücksichtigen zu können, sollen die Akteurgruppen wie folgt vertreten sein:
 - 1 - 2 Vertreter der **kommerziellen Beherbergung** (bei 2 Vertretern: 1 Vertreter gehobene Hotellerie (4/5-Stern) 1 Vertreter kommerzielle Parahotellerie oder 0-3 Stern Hotelbetrieb)
 - 1 - 2 Vertreter der **Bergbahnen** (bei 2 Vertretern: 1 Vertreter grosse, 1 Vertreter kleine Bergbahnbetriebe)
 - 1 Vertreter der **Zweitwohnungseigentümer**
 - 1 Vertreter **Erlebnisse** (Schneesportschulen, Outdoor-Anbieter, Gastronomie)
 - 1 Vertreter **Handel & Gewerbe**

2.3 Organigramm

Optimale Synergienutzung ohne Verlust der lokalen Dynamik

Für den operativen Start ist das auf der nachfolgenden Seite dargestellte Organigramm vorgesehen. Dieses basiert auf den in den folgenden Abschnitten beschriebenen Grundsätzen. Diese geben einerseits die Überlegungen wieder, wieso die Arbeitsgruppe vorschlägt, mit dem in Abbildung 2 skizzierten Organigramm zu starten. Gleichzeitig geben die Grundsätze aber auch die Regeln für die Weiterentwicklung der Organisation vor, denn die Organisation soll sich im Betrieb dynamisch weiterentwickeln können:

Abb. 2 Organigramm für die Startphase



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Führung

Die Führung bleibt in den Tälern verankert.

- Die drei grössten Talschaften (Simmental, Engstligental, Kandertal) haben das Anrecht in der Geschäftsleitung vertreten zu sein. Die jeweiligen „Tälervertreter“ sind dafür verantwortlich, dass die Bedürfnisse der Tourismusakteure der jeweiligen Täler von der Destinationsorganisation in geeigneter Weise aufgenommen werden.
- Nach Innen bzw. in den Tourismusorten ist das jeweilige Geschäftsleitungsmitglied Hauptansprechpartner für die Gemeinden und touristischen Leistungsträger.
- Nach Aussen (nationale und überregionale Tourismusgremien, Kanton, Medien, etc.) repräsentiert der Geschäftsleitungsvorsitzende die Destinationsorganisation.
- Um das Zusammengehen der geographisch unabhängigen Täler in einer gemeinsamen Organisation zu verankern, ist jedes Geschäftsleitungsmitglied sowohl für die Führung von Aufgabenbereichen in dem von ihm vertretenen Tal als auch für die Führung von mindestens einem der übergreifenden Dienstleistungsbereiche in Frutigen verantwortlich.
- Die Zuteilung der Dienstleistungsbereiche zu den Geschäftsleitungsmitgliedern erfolgt aufgrund der persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Geschäftsleitungsmitglieder. Die Führung der übergeordneten Dienstleistungsbereiche ist nicht fix an die „Tälervertretung“ gebunden.

Übergreifende Aktivitäten mit hohem Synergiepotenzial werden in Frutigen zentralisiert.

Aufgabenteilung und Arbeitsort

- Um Synergien bestmöglichst zu nutzen, werden die übergreifenden Dienstleistungen in Frutigen zentralisiert. Die Verantwortung für die Führung der übergreifenden Dienstleistungsbereiche wird unter den Geschäftsleitungsmitgliedern verteilt.
- Die Mitarbeitenden, welche mit «übergreifenden» Aufgaben betraut sind, müssen bereit sein, bei Bedarf regelmässig in den verschiedenen Orten der Destination zu arbeiten. Die Aneignung von Kenntnissen über die Angebote in allen Tourismusorten des Destinationsperimeters wird als Voraussetzung erachtet.
- Initiativen zur Weiterentwicklung des Tourismusangebots werden in der Geschäftsleitung diskutiert. Die Verantwortung für die Umsetzung bewilligter Projekte wird dem aufgrund seiner Funktion und Fähigkeiten am besten geeigneten Mitarbeitenden zugewiesen.
- Die Mitarbeitenden der „Abteilung Projekte / Events / Gruppengeschäft“ in den Orten Lenk und Frutigen übernehmen primär Aufgaben, welche eine hohe Präsenz vor Ort erfordern. Dazu gehören bspw. die Entwicklung neuer Produkte und Angebote gemeinsam mit den Leistungsträgern, die Optimierung bestehender Produkte und Angebote, Ansprechpartner vor Ort bei Events oder Gruppenanlässen, Entlastung der Geschäftsleitung durch Übernahme der Aufgabe als «Gruss-Onkel» bzw. durch Übernahme von Funktionen in lokalen Gremien. Die Mitarbeitenden der entsprechenden Abteilung arbeiten deshalb grundsätzlich dezentral. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass sie auch für übergreifende Projekte eingesetzt werden.

2.4 Finanzierungsmechanismus

Die Umsetzung erfolgt ohne Anpassung der Abgaben

Die Finanzierung der Destinationsorganisation orientiert sich an den folgenden Grundsätzen.

- Kurzfristig ist keine Anpassung oder Ergänzung der bestehenden Abgaben geplant.
- Grundsätzlich fliessen künftig alle Einnahmen der Aktionäre der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG sowie diejenigen von Kandertal Tourismus in die Destinationsorganisation. Davon ausgenommen sind die Mitgliederbeiträge sowie die Ortsbudgets für lokale Vereinsaktivitäten, da die Vereine sich auch künftig um die Organisation der Mitgliederversammlung sowie allfälliger weiterer traditioneller Vereinsanlässe kümmern sollen.
- Aus dem gemeinsamen Budget werden sowohl die lokalen Aktivitäten (Betrieb der Gästeinformationsstellen, Unterstützung von Events, Beiträge an die touristische Infrastrukturen) im bisherigen Ausmass als auch die gemeinsamen Aktivitäten finanziert. Bei diesem Vorgehen besteht kein Risiko einer unerwünschten Querfinanzierung, da alle Orte mindestens mit dem Rückfluss der Beherbergungsabgabe zum gemeinsamen Budget beitragen werden (die heutigen Leistungen werden ja ohne Rückfluss aus der Beherbergungsabgabe finanziert).
- Wünscht ein Tourismusort zusätzliche Leistungen vor Ort (bspw. Ausbau der Gästeinformationsstellen, des Eventbudgets, Infrastrukturbeiträge, o.ä.) werden die vom Ort eingebrachten Mittel und die bereits vor Ort bezogenen Leistungen einander gegenübergestellt. Mittels BA-Schlüssel² wird ermittelt, ob dem Ort weitere Leistungen zustehen oder ob er den Anspruch auf weitere Leistungen durch das Einbringen zusätzlicher Mittel (Kurtaxenerhöhung, Beiträge der Leistungsträger, etc.) unterlegen bzw. auf bestehende Leistungen verzichten muss.

² Unter BA-Schlüssel wird die Aufschlüsselung der Finanzierungsanteile gemäss dem Anteil der von den Tourismusorten generierten Beherbergungsabgaben verstanden.

Durch ein klares
Anreizsystem wird
„Fairness“ garantiert

Die Buchhaltung ist deshalb so aufzubauen, dass dem Anspruch über Transparenz zu den Geldflüssen (Leistungen vor Ort, übergreifende Leistungen) mindestens für interne Zwecke und Diskussionen Rechnung getragen werden kann.

Nach den ersten beiden Betriebsjahren ist zu prüfen, ob die von den verschiedenen Orten eingebrachten Mittel in einem adäquaten Verhältnis zu den vor Ort bezogenen Leistungen stehen. Sollten grössere Abweichungen vorherrschen, sind im Sinne der Fairness die Möglichkeiten zu prüfen, wie die Kosten vor Ort gesenkt (Leistungskürzung) oder zusätzliche Mittel (Kurtaxen, Gemeindebeiträge, Beiträge von Leistungsträgern) eingebracht werden können. Eine entsprechende Überprüfung ist alle fünf Jahre bzw. bei grösseren Budgetverschiebungen vorzusehen.

Mittelfristig wird durch diesen Mechanismus ein Zustand angestrebt, bei dem die Aktionäre der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG gemäss ihrem Anteil an der Beherbergungsabgabe (BA-Schlüssel) zum Budget für die übergreifenden Dienstleistungen beitragen.

Auch wenn im Sinne des Zusammenwachsens der Destination eine schrittweise Harmonisierung der Tourismusfinanzierungs-Reglemente (TFA, Kurtaxe) erstrebenswert scheint und auch vom Kanton empfohlen wird, ist davon auszugehen, dass aufgrund der unterschiedlichen Philosophien der Gemeinden und Leistungsträger eine «faire» Beteiligung an der Finanzierung der gemeinsamen Aktivitäten dauerhaft nur durch eine „Schattenrechnung“ und die Anwendung des BA-Schlüssels als Referenzgrösse bei Ansprüchen für Zusatzleistungen gewährleistet werden kann.

3 Umsetzung

Für die Umsetzung des vorliegenden Konzeptes ist ein Vorgehen gemäss folgendem Rahmen vorgesehen.

Zustimmung der Mitgliederversammlungen

Schritt 1

Voraussetzung für die weitere Konkretisierung des Konzeptes und die Vorbereitung der Umsetzung ist die Zustimmung zumindest der grössten drei Tourismusorganisationen (Lenk Tourismus, Adelboden Tourismus, Kandersteg Tourismus). Wünschenswert wäre selbstverständlich auch die Zustimmung der übrigen Tourismusvereine.

Um die entsprechenden Zustimmungen zu erwirken, werden an den Mitgliederversammlungen im Frühjahr 2016 entsprechende Anträge gestellt. Bei den Aktionären der Lenk-Simmental Tourismus AG soll ergänzend zur grundsätzlichen Zustimmung zum Konzept auch die Frage geklärt werden, ob die Aktionäre bereit wären, die LST AG als rechtliches Gefäss für die künftige Destinationsorganisation zur Verfügung zu stellen und damit verbunden einer Namens-, Statuten- und Geschäftssitzänderung zuzustimmen.

Vorbereitung der Umfirmierung der LST AG in die TALK AG

Schritt 2

Sobald seitens der Hauptpartner ein verbindlicher Vorentscheid vorliegt, wird die Ausarbeitung der juristischen Dokumente (Aktionärsbindungsvertrag, Statutenänderung, Organisationsreglement, etc.) in Angriff genommen.

Parallel dazu wird auf der Basis einer einheitlichen Einschätzung der Aktiven der LST AG sowie der künftigen Aktionäre ein Konzept für den Aktienhandel bzw. eine Aktienkapitalerhöhung und die Einlage der Sachanlagen und Beteiligungen in die neue Organisation erarbeitet.

Das Dossier mit den „Gründungsdokumenten“, dem Preis für den Aktienhandel bzw. die Zeichnung der neuen Aktien sowie ein Vorschlag zur Initialbesetzung des Verwaltungsrates sollten bis ca. Ende Juni 2016 vorliegen.

Darauf basierend wäre es wünschenswert, wenn die verschiedenen Organisationen dem Zusammengehen in der TALK AG bis im Herbst 2016 formell zustimmen könnten. Formell soll die Umfirmierung per 01.01.2017 wirksam werden.

Verbunden mit dem Zusammengehen in der TALK AG ist auch eine Unterzeichnung von Leistungsvereinbarungen zwischen den Aktionären und der Destinationsorganisation vorzusehen. Diese dienen der Delegation von Aufgaben und Finanzmitteln von den Tourismusvereinen an die Destinationsorganisation.

Vorbereitung des operativen Starts

Schritt 3

Die aktuelle Planung sieht den operativen Start per 1. Januar 2017 vor. Zwischen dem formellen Entscheid zur Umfirmierung und dem operativen Start sind insbesondere die formellen und administrativen Vorbereitungen (Vorbereitung der gemeinsamen Buchhaltung, Regelung der Grundsätze der Zusammenarbeit (bspw. in Personal- und Organisationsreglementen), Ausstellung neuer Arbeitsverträge für die Mitarbeiter, etc.) voranzutreiben.

Das heutige Personal soll nach Möglichkeit in die neue Organisation übernommen werden. Der Aufbau der Zentrale in Frutigen wird schrittweise ab dem 1. Januar 2017 erfolgen.

4 Beurteilung und Antrag

Vorliegende Variante ist eine Win-Win-Situation für alle

Einschätzungen der Arbeitsgruppe zum vorliegenden Konzept

Das vorliegende Konzept wurde in mehreren Sitzungen und vertiefenden Einzelgesprächen zwischen April 2015 und Februar 2016 erarbeitet. Anlässlich der Sitzungen wurden verschiedenste Varianten geprüft und diskutiert. Die Diskussionen waren geprägt von einem Ringen, wie die Synergien maximiert und gleichzeitig die Kraft und Dynamik in den Tälern belassen werden kann. Dabei wurde offensichtlich, dass der Grad der Synergieausschöpfung primär vom Ausmass der Zentralisierung der Aufgaben an einem Standort abhängt. Gleichzeitig reifte die Erkenntnis, dass es für den Erhalt der Dynamik in den Tälern entscheidend ist, dass die Führungspersonen weiterhin auch in den Tälern verwurzelt bleiben, lokale Impulse aufnehmen und den touristischen Leistungsträgern und Gemeinden als Sparring-Partner zur Verfügung stehen können.

Die nun vorliegende Variante wird von allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe als win-win Situation betrachtet, da sie:

- durch die konsequente Zentralisierung der übergreifenden Dienstleistungen eine maximale Synergienutzung ermöglicht.
- durch die klare Verankerung der Geschäftsleitung ergänzt durch kompetente Ressourcen zur Entwicklung von Projekten, Events und dem Gruppengeschäft in den Tälern, aber dafür sorgt, dass die Destinationsorganisation in allen Tälern präsent bleibt und weiterhin eine hohe Dynamik entwickeln kann.

Alternativen

Verzicht auf Zusammengehen wäre mit bedeutenden Nachteilen verbunden

In den Diskussionen wurden verschiedene andere Formen des Zusammengehens (andere Trägerschaft, andere Verteilung der Aufgaben in der Organisation, andere Finanzierungsschlüssel) geprüft. Gegenüber der vorliegenden Variante waren jedoch alle Alternativen mit deutlichen Nachteilen behaftet.

Selbstverständlich würde auch der Verzicht auf ein Zusammengehen eine Alternative zum vorliegenden Konzept darstellen. Aus Sicht der Arbeitsgruppe überwiegen dabei die Nachteile aber deutlich, denn dies würde bedeuten, dass

- auf die Ausschöpfung der Synergien verzichtet wird. Die verfügbaren Mittel können deutlich weniger effektiv eingesetzt werden, wenn weiterhin jede Messe und jede überregionale Tourismusveranstaltung durch je einen Vertreter (sprich 3-4 Personen) besucht werden müsste, drei statt einer Website gepflegt würden, etc.
- auf die Stärkung der Wahrnehmbarkeit der Destinationen auf den Märkten verzichtet würde. Mit über 1.5 Mio. Logiernächten (Hotellerie und Parahotellerie) rangiert Adelboden-Lenk-Kandersteg unter den grossen alpinen Destinationen der Schweiz, mit rund 0.5 Mio. verschwindet jede einzelne Destinationen im Mittelfeld.
- die Gelder der Beherbergungsabgabe (rund CHF 0.8 Mio.) nicht mehr in der gleichen Höhe in die Region zurückfliessen würden.

Gleichzeitig bringt der Verzicht auf ein Zusammengehen aus Sicht der Arbeitsgruppe langfristig keine Vorteile.

Antrag

Umsetzung des vorliegenden Konzepts vorantreiben

Das vorstehend beschriebene Konzept wurde als ausgewogenes Gesamtpaket entwickelt. Dieses nur in Teilen umzusetzen, ist nicht zweckmässig. Die Arbeitsgruppe beantragt deshalb an den entsprechenden Mitglieder- bzw. Generalversammlungen der Umsetzung des Konzeptes als Ganzes zuzustimmen.