

**ADELBODEN  
LENK-SIMMENTAL  
KANDERSTEG**



# **Tourismus Adelboden- Lenk-Kandersteg AG**

Überarbeitetes Konzept

Öffentlicher Zwischenbericht zur Destinationsverdichtung

Auftraggeber: Verein Berner Oberland Mitte

Frutigen, 6. Juli 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 des Konzepts massgeblich beteiligt, waren:
- Donald Wick, Präsident Adelboden Tourismus (bis 08.04.2016)
  - Andreas Gasser, Präsident Adelboden Tourismus (ab 09.04.2016)
  - Urs Pfenninger, Direktor Adelboden Tourismus
  - Roland Berger, Verwaltungsratspräsident Lenk-Simmental Tourismus AG
  - Albert Kruker, Direktor Lenk-Simmental Tourismus AG
  - Peter Zemp, Präsident Kandertal Tourismus
  - Marcel Furer, Geschäftsführer Kandertal Tourismus
- Begleitgruppe** An der Konzeptvertiefung massgeblich beteiligt, waren:
- Andreas Gasser, Präsident Adelboden Tourismus (ab 08.04.2016)
  - Markus Gempeler; Gemeinderatspräsident Adelboden
  - Emmanuel Aellig, VRP Bergbahnen Adelboden AG
  - Markus Hostettler, Geschäftsführer Bergbahnen Adelboden AG und Präsident IGSAL
  - Peter Schmid, Präsident Frutigen Tourismus
  - Ruedi Egger, Gemeinderatspräsident Frutigen
  - Christopher Rosser, Präsident Hotelkooperation Frutigland
  - Reto Zurbrügg, Inhaber Zurbrügg Seilbahnen und Montagen GmbH
  - Christian von Känel, Gemeinderatspräsident Lenk
  - Markus Ziörjen, VRP Bergbahnen Lenk
  - Nicolas Vauclair, Geschäftsführer Bergbahnen Lenk
  - Markus Zäch, Geschäftsführer Ferien Lenk
  - Toni Brand, Präsident Gewerbeverein Lenk
  - Silvia Bichsel, Präsidentin Boltigen-Jaupass Tourismus
  - Andreas Hutzli, Gemeinderatspräsident Boltigen
  - Veronika Zumbrunnen, Präsidentin Tourismusverein St. Stephan
  - Albin Buchs, Gemeinderatspräsident St. Stephan
  - Marlen Schär, Sekretärin Tourismusverein Oberwil
  - Susanne Stocker, Gemeindevertreterin Oberwil
  - Vreni Bühler, Präsidentin Tourismusverein Erlenbach
  - Martin Steiner, Gemeindevertreter Erlebnach
  - Mädy Wyss, Präsidentin Kandersteg Tourismus
  - Barbara Jost, Gemeinderatspräsidentin Kandersteg
  - David Wandfluh, Geschäftsführer Bergbahn und Hotel Oeschinen-

see

- René Mäder, Hotelier Kandersteg
- Nico Seiler, Hotelier Kandersteg
- Hans Ulrich Mürner, Gemeinderatspräsident Kiental-Reichenbach
- Fritz Inniger, Gemeinderatspräsident Kandergrund
- Heiner Schwarzenbach, Präsident Kiental-Reichenbach Tourismus a.i.
- Heinz Zurbrügg, Geschäftsführer Kiental-Reichenbach Tourismus a.i.

Moderation Die Diskussionen in der Arbeitsgruppe wurden durch Peder Plaz und Sarah Schmid der BHP – Hanser und Partner AG vorbereitet und moderiert.

Veröffentlichung 6. Juli 2016

## Inhaltsverzeichnis

---

Zusammenfassung	6
1 Ausgangslage	8
1.1 Herausforderungen	8
1.2 Heutige Organisationsstrukturen	8
1.3 Ziele	9
1.4 Einordnung des Dokuments	10
2 Konzept Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG	11
2.1 Aufgaben	11
2.2 Trägerschaft und strategische Führung	12
2.3 Operative Organisation	14
2.4 Transaktionskonzept	16
2.5 Finanzierung der laufenden Rechnung	16
2.6 Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland	19
3 Umsetzung Konzept TALK AG	21
4 Auswirkungen auf die Tourismusvereine	23
4.1 Künftige Aufgaben der Tourismusvereine	23
4.2 Künftige Finanzierung der Tourismusvereine	23
5 Auswirkungen auf die Gemeinden	25
5.1 Betroffene Instrumente	25
5.2 Weiteres Vorgehen in den Gemeinden	25
Anhang 1 – Profile Verwaltungsräte	26

*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)*

# Zusammenfassung

Das vorliegende Konzept skizziert den geplanten Zusammenschluss aller operativen Tätigkeiten der Tourismusvereine im Perimeter des Vereins Berner Oberland Mitte (Simmen-, Engstligen- und Kandertal) in der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG (TALK AG). Um den Bedürfnissen und Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder Rechnung zu tragen, sieht das Konzept folgende organisatorischen und finanziellen Eckwerte vor:

## Aufgaben

Tourismusentwicklung und Vermarktung

Die Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG soll die Aufgaben, Rechte und Pflichten aller heute operativ tätigen Tourismusvereine im Perimeter sowie diejenigen der Lenk-Simmental Tourismus AG und der TourDi AG übernehmen. Konsolidiert über die verschiedenen Akteure bedeutet dies, dass die Destinationsorganisation künftig für die Angebotsentwicklung sowie die touristische Vermarktung der Orte im Perimeter verantwortlich zeichnen wird. Voraussetzung dafür ist, dass die entsprechenden Organisationen bereit sind, all ihre Aufgaben an die neue Destinationsorganisation zu delegieren und ihre operativen Strukturen vollständig in die neue Organisation zu überführen.

Um möglichst wenig Know-How zu verlieren, wird den Mitarbeitenden der Tourismusvereine und der TourDi AG innerhalb der TALK AG eine bzgl. Lohnniveau und Zahl der zu führenden Mitarbeitenden vergleichbare Stelle angeboten.

## Trägerschaft

Tourismusvereine und Leistungsträger als Eigentümer

Die gemeinsame Destinationsorganisation wird rechtlich eine AG im Eigentum der Tourismusvereine und der touristischen Leistungsträger sein.

Die Tourismusvereine verfügen gemeinsam über einen Aktienanteil von 60%. Die Verteilung der Aktien unter den touristischen Leistungsträgern orientiert sich am Anteil der vom jeweiligen Tourismusort bezahlten kantonalen Beherbergungsabgabe.

Den institutionellen Vertretern der Leistungsträger wird insgesamt ein Aktienanteil von 40% zugestanden, so dass sie zusammen über eine Sperrminorität verfügen. Die Verteilung der Aktienrechte auf die verschiedenen Leistungsträger wurde wie folgt festgelegt: Die Vertreter der Bergbahnen zeichnen 15%, die Vertreter der Hotellerie gemeinsam 15% und die Vertreter des Gewerbes gemeinsam 10%. Dabei ist vorgesehen, dass sich die Leistungsträger in täl器übergreifenden Interessensorganisationen zusammenschliessen. Es ist nicht möglich, dass ein einzelner Hotel- oder Gewerbebetrieb Aktionär der TALK AG wird.

## Organisation

Die Führung bleibt in den Tälern verankert

Damit die Destinationsorganisation in den drei Tälern verankert bleibt, wird sie operativ durch eine Geschäftsleitung bestehend aus den Verantwortlichen der drei Täler geführt. Gleichzeitig wird das Zusammenwachsen der geographisch unabhängigen Täler in einer gemeinsamen Organisation und das Ausschöpfen von Synergien durch Zentralisierung der übergreifenden Dienstleistungen in Frutigen unterstützt, wobei jedes Geschäftsleitungsmitglied sowohl für die Führung von Aufgabenbereichen in dem von ihm vertretenen Tal (Tourist Center, Projektleitungsressourcen vor Ort) als auch für die Führung von mindestens einem der übergreifenden Dienstleistungsbereiche in Frutigen verantwortlich ist.

Für die strategische Führung der Destinationsorganisation wird ein Verwaltungsrat, bestehend aus max. 7 Vertretern ausgewählter Stakeholdergruppen eingesetzt. Bei der Wahl des Verwaltungsrates wird neben der fachlichen auch der regionalen Herkunft der Interessensvertreter Rechnung getragen.

## Finanzierung

Das Finanzierungs-konzept trägt sowohl den lokalen Mittel-flüssen als auch der Zweckbindung der Mittel Rechnung

Die Planung geht von Einnahmen auf dem heutigen Niveau aus. Auf der Ausgabenseite wird zwischen Aktivitäten vor Ort und gemeinsamen Aktivitäten unterschieden. In der ersten Phase gilt für die Aktivitäten vor Ort (Gästeinformation, Unterstützung von Infrastrukturen und Events, etc.) eine Besitzstandswahrung. Bei den gemeinsamen Mitteln steht der effiziente Einsatz der Mittel mit dem Ziel die Effektivität der Verkaufs- und Vermarktungsaktivitäten zu verbessern, im Vordergrund.

Um die Anreize richtig zu setzen, orientiert sich die Budgetzuteilung an folgendem Mechanismus. Der Beitrag der verschiedenen Tourismusorte ans gemeinsame Budget bemisst sich an deren Anteil an der Beherbergungsabgabe. Das Recht der verschiedenen Tourismusorte nach Leistungen vor Ort leitet sich aus den vom entsprechenden Ort eingebrachten Mitteln abzüglich des ans gemeinsame Budget zu leistenden Beitrags ab. Gleichzeitig wird auch der Zweckbindung der Einnahmen (bspw. Kurtaxen, TFA) Rechnung getragen.

## Zusammenarbeit mit Gstaad

Absichtserklärung zur Vertiefung der Zusammenarbeit auf Produktebene

Seitens der Simmentaler Gemeinden wurde ausdrücklich gewünscht, dass im Rahmen der Konzeptvertiefung auch die Möglichkeiten zu einer künftig engeren Zusammenarbeit mit Gstaad-Saenenland geprüft werden. Ein erstes Gespräch mit Vertretern von Gstaad-Saenenland hat gezeigt, dass ein Zusammengehen kurzfristig aufgrund der anstehenden Projekte bei Gstaad-Saenenland Tourismus nicht möglich ist. Da jedoch von beiden Seiten ein Interesse an einer vertieften Zusammenarbeit auf Angebotsebene besteht, ist vorgesehen, bis im Herbst 2016 eine gemeinsame Absichtserklärung (letter of intent) zur künftigen Zusammenarbeit auszuarbeiten und zu unterzeichnen.

## Weiteres Vorgehen

Weiteres Vorgehen abhängig von Resultaten der Vernehmlassung

Das vorliegende Konzept unterliegt bis am 21. September 2016 einer Vernehmlassung bei allen Tourismusinteressierten im Perimeter Adelboden-Lenk-Kandersteg. Anschliessend wird das Konzept im Rahmen der Begleitgruppe finalisiert.

Die genaue Projektplanung mit Blick auf die Formalisierung und Umsetzung des Konzepts erfolgt nach der Vernehmlassung. Ziel ist es, dass die Tourismusvereine und Interessensvertreter der Leistungsträger zwischen Dezember 2016 und Januar 2017 anlässlich ausserordentlicher Vereinsversammlungen über das Konzept und seine Abstimmung entscheiden können.

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Herausforderungen

Märkte fordern immer mehr Professionalität

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 6 beschlossen.

Bereits seit über zwei Jahren haben sich die Tourismusorganisationen im Kanton Bern formiert. So sind heute die Destinationen Interlaken, Jungfrauregion, Gstaad Saanenland, Bern und Jura/Drei-Seen-Land operativ tätig.

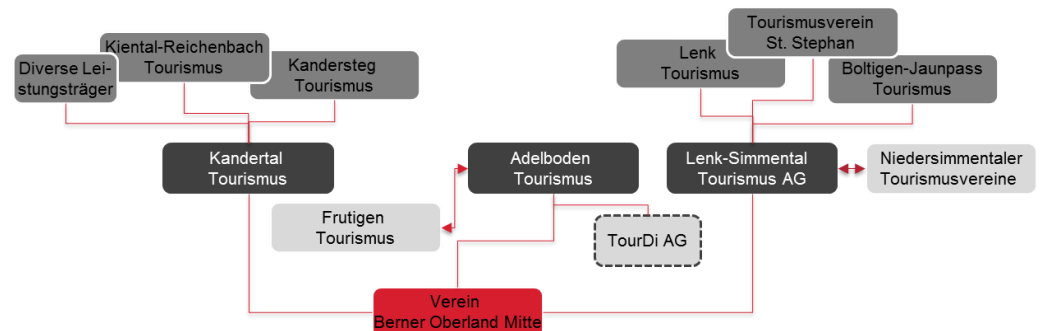
Dem 2013 gegründeten Verein Berner Oberland Mitte wurde eine Frist von drei Jahren eingeräumt, um die Destinationsbildung zwischen Simmental, Engstligen- und Kandersteg weiterzuführen, respektive abzuschliessen.

## 1.2 Heutige Organisationsstrukturen

Viele Organisationen arbeiten für die Tourismusentwicklung und -vermarktung

In der folgenden Abbildung sind alle Organisationen dargestellt, die sich primär um Tourismusentwicklung, Gästeinformation und / oder Vermarktung der Tourismusangebote im Perimeter Berner Oberland Mitte kümmern.

Abb. 1 Organisationen zur Tourismusentwicklung und -vermarktung im Perimeter Berner Oberland Mitte - bisher



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG



Aus der Darstellung geht hervor, dass die organisatorischen Voraussetzungen in den drei betroffenen Tälern Kandertal, Engstligental und Simmental unterschiedlich sind. Neben dem Zusammenschluss aller drei Täler im Verein Berner Oberland Mitte bestehen zusätzliche Zusammenarbeits- oder (Mit-)eigentumsverträge unter einzelnen oder mehreren der Organisationen.

Im Kandertal besteht seit 2010 der Verein Kandertal Tourismus, welcher sich um das gemeinsame Tourismusmarketing für die Destination Kandertal kümmert. Im Verein als Mitglieder zusammengeschlossen sind die Tourismusorganisationen von Kandersteg und Kiental-Reichenbach, die Gemeinden sowie die touristischen Leistungsträger (Bergbahnen, Transportunternehmen, Hotellerie).

Im Engstligental besteht eine Leistungsvereinbarung zwischen Adelboden Tourismus und Frutigen Tourismus. Gleichzeitig hat der Verein Adelboden Tourismus einen relevanten Teil seiner Marketingaufgaben an seine Tochter TourDi AG ausgegliedert, welche auch noch Aufträge für andere Leistungsträger in Adelboden erfüllt.

Im Simmental haben die Tourismusvereine alle operativen Aufgaben an die gemeinsame Tochter Lenk-Simmental Tourismus AG (LST AG) delegiert. Die kleineren Tourismusorte im Niderrsimmental beteiligen sich aus Kostengründen nicht als vollwertige Mitglieder der LST AG, sind aber im Rahmen einer Marketingvereinbarung ebenfalls eingebunden.

### 1.3 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 Täler<sup>1</sup> 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.

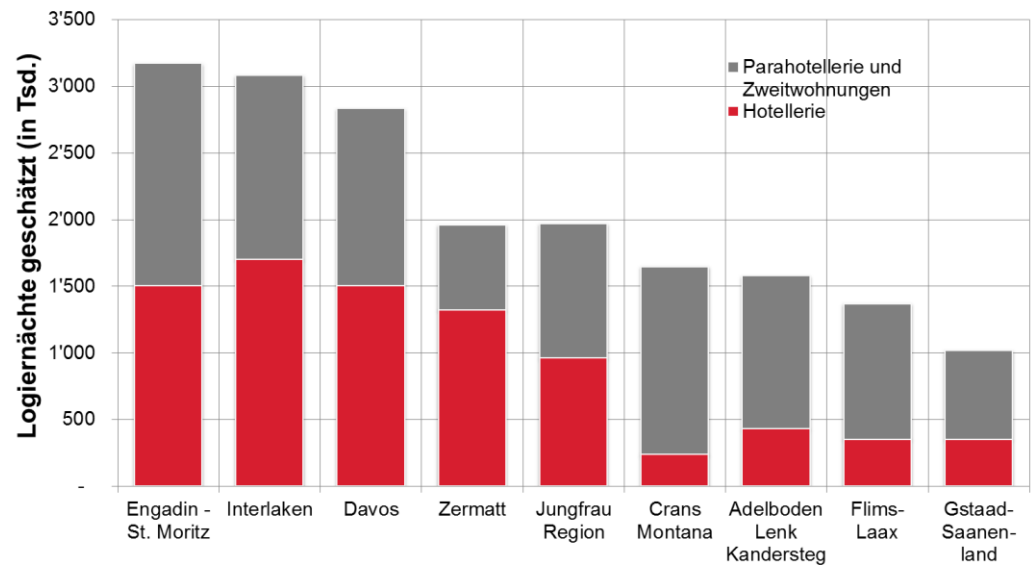
AnnÄherung an die grossen alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz

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.

<sup>1</sup> Wenn nicht anderweitig genannt, werden in der vorliegenden Botschaft unter „TÄlern“ folgende Regionen verstanden: Simmental, Engstligental und Kandertal

Abb. 2 Logiernächte der grössten alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz

## Logiernächte nach Beherbergungsart in den grossen alpinen Destinationen der Schweiz



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

Grundlage für die Erarbeitung der Vertragsdokumente

## 1.4 Einordnung des Dokuments

Der vorliegende Bericht bildet den bereinigten Konzeptvorschlag aufgrund der Vertiefungsarbeiten im Rahmen der verschiedenen Kommissionssitzungen und Einzelgespräche, welche zwischen März und Juni 2016 stattgefunden haben. Abgesehen von der Frage zur künftigen Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland (vgl. auch Kapitel 2.6) konnten aus Sicht der Arbeitsgruppe die noch offenen Fragen geklärt und die notwendigen Detaillierungsarbeiten zum Konzept abgeschlossen werden.

Das Dokument dient als Grundlage für die Begleitgruppensitzung vom 4. Juli 2016 und die anschliessende Vernehmlassung in den verschiedenen Gremien. Es wird vorgeschlagen, das Konzept nach der Vernehmlassung in den verschiedenen Gremien und der Klärung der offenen Fragen zur Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland im Herbst 2016 zu finalisieren. (vgl. Kapitel 3)

## 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

Dazu müssen sich die Organisationen bereit erklären, all ihre Aufgaben an die neue Destinationsorganisation zu delegieren und ihre **operativen Strukturen vollständig in die neue Organisation überzuführen**.

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 (off- und online)
- betreibt die Destinationsorganisation in den Tourismusorten physische Gästeinformationsstellen in Abstimmung mit den örtlichen Tourismusvereinen
- 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 ortsbezogene 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

Tourismusvereine und Leistungsträger 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, ist vorgesehen, die **Aktien im Verhältnis 40:60 zwischen den institutionellen Vertretern der Leistungsträger und den Tourismusvereinen** zu verteilen:

- Die **heutigen Tourismusvereine** im Perimeter (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, werden zusammen Hauptaktionär der Destinationsorganisation. Ihr Aktienanteil soll **insgesamt 60%** betragen. Die **Verteilung der Aktienrechte** auf die verschiedenen Tourismusvereine **bemisst** sich am **3-Jahres Durchschnitt** des Anteils der von den verschiedenen Orten bezahlten **Beherbergungsabgabe**. 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.
- Neben den Tourismusvereinen sollen die **touristischen Leistungsträger** durch ihre **institutionellen Vertreter** in die Trägerschaft der Organisation für die Tourismusentwicklung und -vermarktung eingebunden werden. Ihr Aktienanteil liegt insgesamt bei 40%, so dass sie zusammen über eine **Sperrminorität** verfügen. Die Verteilung der Aktienrechte auf die verschiedenen Leistungsträger wurde wie folgt festgelegt: Die Vertreter der Bergbahnen<sup>2</sup> zeichnen 15%, die Vertreter der Hotellerie<sup>3</sup> gemeinsam 15% und die Vertreter des Gewerbes<sup>4</sup> gemeinsam 10%.

<sup>2</sup> Aktionär wird stellvertretend für die Bergbahnen die IGSAL

<sup>3</sup> Aktionär wird stellvertretend ein gemeinsamer Hotelierverein bzw. eine Interessensgemeinschaft aller Hotels

<sup>4</sup> Aktionär werden stellvertretend die Gewerbevereine oder eine tÄlerübergreifende Interessensgemeinschaft der Gewerbevereine

Flexibilität zur künftigen Einbindung weiterer Tourismusorte

Ergänzend zu den vorstehend genannten über die heutigen Tourismusvereine und künftigen Aktionäre eingebundenen Tourismusorte ist die Destinationsorganisation nach einer Aufbau- und Konsolidierungsphase von voraussichtlich 5 Jahren grundsätzlich offen, ihren Perimeter zu vergrössern und weitere Orte aufzunehmen. Dazu sind folgende Mechanismen vorgesehen:

- Die Leistungsträger und Tourismusvereine des Ortes beantragen die Aufnahme als vollwertiges Mitglied (Aktionär). Die Beteiligung an den Aktien orientiert sich an den vorstehenden Grundsätzen für die Tourismusvereine und die Leistungsträger. (Grosse Tourismusorte bzw. ganze Talschaften, welche über einen BA-Anteil > 5% verfügen)
- Die Tourismusakteure des entsprechenden Ortes schliessen sich einem der bestehenden Tourismusvereine an, wodurch sich der Aktienanteil des entsprechenden Tourismusvereins erhöht. (Tourismusorte, welche alleine über einen BA-Anteil <5% verfügen würden)
- Die Gemeinde des entsprechenden Ortes schliesst mit der Destinationsorganisation eine Leistungsvereinbarung ab, in der geregelt wird, welche Leistungen die Destinationsorganisation für den Ort erbringt. (Marketingpartnerschaft)

### Juristisches Gefäss

Umfirmierung der LST AG

Um dem Ziel der strukturellen Vereinfachung Rechnung zu tragen, soll die TALK AG nicht als neue Organisation gegründet, sondern durch Umfirmierung der LST AG entstehen.

Die TourDi AG wird aufgelöst und deren Funktionen in die TALK AG integriert. Die Vereine Berner Oberland Mitte und Kandertal Tourismus werden aufgelöst, da deren Funktionen hinfällig werden.

### 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, wird der Verwaltungsrat der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG entlang folgender Kriterien besetzt:

- Um die Handlungsfähigkeit des Gremiums sicherzustellen, soll der Verwaltungsrat **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 **Handel & Gewerbe**
  - 1 Vertreter der **Zweitwohnungseigentümer**
  - 1 Vertreter **Erlebnisse** (Schneesportschulen, Outdoor-Anbieter, Gastronomie)

Das Profil der einzelnen Verwaltungsräte hat sich an den Vorgaben im Anhang zu orientieren.

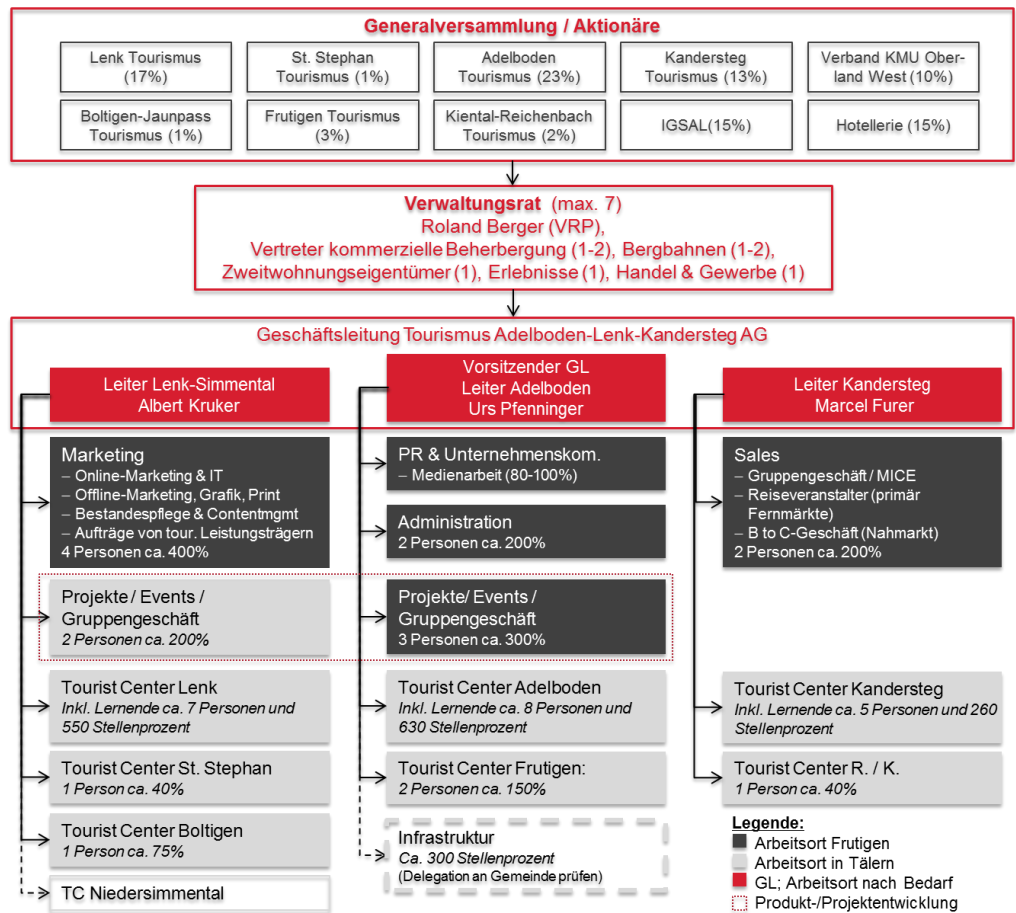
### 2.3 Operative Organisation

Optimale Synergie-nutzung ohne Ver-lust der lokalen Dy-namik

Die Überlegungen zur operativen Organisation der TALK AG gehen davon aus, dass alle operativen Aufgaben und Strukturen der in Abb. 1 dargestellten Organisationen vollständig in die TALK AG überführt werden.

Für den operativen Start ist das nachfolgend dargestellte Organigramm vorgesehen. Dieses basiert auf den in den folgenden Abschnitten beschriebenen Grundsätzen. Diese geben einerseits die Überlegungen wieder, wieso vorgeschlagen wird, mit nachfolgend skizzierten Organigramm zu starten (vgl. Abb. 3). 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. 3 Organigramm für die Startphase



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

### Geschäftsleitung

Die Führung bleibt in den Tälern verankert.

Für die Bildung und Besetzung der Geschäftsleitung gelten folgende Grundsätze:

- 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.
- Die **Geschäftsleitung** ist gemeinsam für die operative **Führung der Geschäfte** der TALK AG verantwortlich. Sie entscheidet als Gremium über die **Priorisierung von Projekten** und Steuerung der personellen und finanziellen Ressourcen.
- Nach Innen bzw. in den Tourismusorten ist das jeweilige **Geschäftsleitungsmitglied Hauptansprechpartner für die Gemeinden und touristischen Leistungsträger**. Ergänzend stehen Leistungsträgern, welche im Rahmen einer zusätzlichen

freiwilligen Leistungsvereinbarung mit der TALK AG zusammen arbeiten möchten, auch im Produktmanagement und im Marketingteam direkte Ansprechpartner zur Verfügung.

- Nach Aussen (nationale und überregionale Gremien, kantonale Behörden, Medien, etc.) repräsentiert der Geschäftsleitungsvorsitzende die Destinationsorganisation. In Fachgremien und -ausschüssen kann der jeweilige Bereichsverantwortliche der Geschäftsleitung die TALK AG vertreten.
- 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** (Tourist Center, Projektleitungsressourcen vor Ort) als auch für die Führung von mindestens einem der **übergreifenden Dienstleistungsbereiche** in Frutigen verantwortlich.
- Die **Zuteilung der Dienstleistungsbereiche** zu den Geschäftsleitungsmitgliedern ist **nicht fest an die „Tälervertretung“ gebunden**, sondern erfolgt ausgewogen und aufgrund der persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Geschäftsleitungsmitglieder.

### Zentrale der TALK AG in Frutigen

Übergreifende Aktivitäten mit hohem Synergiepotenzial werden in Frutigen zentralisiert.

Um Synergien best möglich zu nutzen und das Zusammenwachsen der verschiedenen Tourismusorte zu einer Destination zu fördern, werden die übergreifenden Dienstleistungen in Frutigen zusammengezogen. Durch die kurzen Wege zwischen den Mitarbeitenden wird die Arbeitseffizienz erhöht. Gleichzeitig wird durch die Arbeit an einem zentralen Standort auch das „Denken für das Ganze“ gefördert und das Entstehen einer gemeinsamen „Dienstleistungskultur“ unterstützt.<sup>5</sup>

Für den Aufbau und den Betrieb der Zentrale in Frutigen gelten folgende Grundsätze:

- 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 Produkt- und Projektentwicklung (Projekte / Events / Gruppengeschäft) 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 des Geschäftsleitungsmitglieds durch punktuelle Übernahme von repräsentativen Aufgaben vor Ort bzw. durch Übernahme von Funktionen in lokalen Gremien. Aufgrund der geographischen Situation wird davon ausgegangen, dass die entsprechenden Aufgaben im Simmental grundsätzlich durch die Mitarbeitenden an der Lenk und im Engstligen- und Kandertal durch Mitarbeitende in Frutigen übernommen werden.

<sup>5</sup> Im Rahmen der Vertiefungsdiskussionen wurden insbesondere nochmals die Vor- und Nachteile einer teilweisen Zentralisierung (wie im Konzept vorgeschlagen) und einer vollständigen Dezentralisierung der Mitarbeiter (Status Quo) diskutiert. Bei der Betrachtung der beiden Varianten konnte festgestellt werden, dass wenn man das gemeinsame Ganze und die Chancen für alle Täler in den Vordergrund stellt, die Vorteile auf Seiten der teilweisen Zentralisierung liegen. Wenn es darum ginge „nur“ die heutigen Aufgaben ohne Optimierungen weiterhin auszuführen, so wiese auch die Dezentralisierung gewisse Vorteile auf.

Gleichzeitig wird erwartet, dass alle Mitarbeitenden des Produktmanagements auch für übergreifende Projekte eingesetzt werden können.

## 2.4 Transaktionskonzept

Die TALK AG soll durch Umfirmierung aus der LST AG hervorgehen. Um die notwendigen Schritte aufzuzeigen und die Machbarkeit der Transaktion für die künftigen Aktionäre abschätzen zu können, wurde ein Transaktionskonzept erarbeitet. Dieses sieht die Ausgabe von 300 neuen Aktien à CHF 1'000 nominal vor, wobei die bisherigen Aktionäre auf ihr Bezugsrecht zu verzichten haben. Geplant ist eine Barliberierung. Nach der Aktienkapitalerhöhung wird das Aktienkapital der TALK AG nominal CHF 400'000 betragen (400 Aktien à CHF 1'000). Dadurch wird die TALK AG mit ausreichend Liquidität ausgestattet sein.

Der genaue Kaufpreis pro Aktie wird in Abhängigkeit des Wertes der LST AG zum Zeitpunkt der Transaktion definiert. Erste Schätzungen gehen von einem Aktienkaufpreis zwischen CHF 1'150 und 1'350 aus. Dabei wird davon ausgegangen, dass die LST AG vorgängig zur Kapitalerhöhung die für die TALK AG nicht betriebsnotwendigen Assets zum Buchwert an Lenk Tourismus verkauft.

Neben der Barliberierung der neuen Aktien und des Handels bestehender Aktien, um die Ziel-Aktionärsstruktur zu erreichen, definiert das Transaktionskonzept auch, wie mit den Aktiven und Passiven der Tourismusvereine umzugehen ist. Damit die Bewertungsdiskussionen überschaubar bleiben, sieht das Transaktionskonzept vor, dass die TALK AG nur die betriebsnotwendigen Aktiven und Passiven von den Tourismusvereinen übernimmt und diesen alle übrigen Aktiven und Passiven belässt.

Mittels des vorangehend skizzierten Vorgehens kann sichergestellt werden, dass der Kauf von Aktien gemäss der im Kapitel Trägerschaft skizzierten Anteile für alle Tourismusvereine im Perimeter finanziell tragbar wäre.

## 2.5 Finanzierung der laufenden Rechnung

Die Finanzierung der TALK AG orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

### Einnahmen

Das Konzept geht von gleich hohen Einnahmen aus

- Die Planung geht von Einnahmen auf dem heutigen Niveau aus (keine Tarifierhöhungen oder Einführung neuer Abgaben, gleich bleibende Beiträge seitens der Leistungsträger und Gemeinden). Eine Veränderung der Finanzierungsflüsse zu einem späteren Zeitpunkt wird nicht ausgeschlossen, ist aber im Zusammenhang mit der Gründung der TALK nicht notwendig und wird vorläufig auch nicht angestrebt.
- Grundsätzlich fliessen künftig alle Einnahmen der Tourismusvereine, welche sich an der TALK AG beteiligen in die gemeinsame Organisation. Davon ausgenommen sind:
  - Die Mitgliederbeiträge, welche weiterhin den Vereinen für ihre Vereinsaktivitäten zur Verfügung stehen sollen.
  - Allenfalls die Infrastrukturbeiträge (abhängig von der Regelung mit den Gemeinden)
  - Allenfalls gegenüber heute von den Leistungsträgern oder Gemeinden zusätzlich zur Verfügung gestellte Ortsbeiträge für die Organisation von Anlässen oder den Betrieb von Infrastrukturen durch die Tourismusvereine (abhängig von den Vereinbarungen mit den Gemeinden)



- TFA, Kurtaxen, Beherbergungsabgabe, Gemeindebeiträge und Erträge im Zusammenhang mit lokalen Infrastrukturen werden zwingend den Tourismusorten zugeordnet. Bei kommerziellen Erträgen, Kommissionen, Beiträgen von Leistungsträgern und übrigen Betriebserträgen wird basierend auf den damit in Verbindung stehenden Verpflichtungen entschieden, ob sie den Einnahmen eines Tourismusortes oder der TALK zentral zugerechnet werden. Dabei gilt der Grundsatz, dass Einnahmen, welche im Zusammenhang mit lokal zu erbringenden Leistungen stehen, den Tourismusorten zugerechnet werden, Einnahmen, welche im Zusammenhang mit zentral erbrachten Leistungen stehen, der TALK zentral. Marketingvereinbarungen können nur mit der TALK zentral abgeschlossen werden.

## Ausgaben

Bei den Ausgaben wird zwischen gemeinsamen Interessen und lokalen Bedürfnissen unterschieden

- Bei den Ausgaben wird zwischen Aktivitäten vor Ort und Aktivitäten für die gesamte Destination unterschieden. Die verschiedenen Tourismusorte haben gemäss Finanzierungsschlüssel zum gemeinsamen Budget beizutragen. Als Finanzierungsschlüssel dient der Anteil des jeweiligen Tourismusortes an der Beherbergungsabgabe im Perimeter. Um Schwankungen auszugleichen wird jeweils der Durchschnitt der Zahlungen der letzten 3-Jahre verwendet.
- Bei der Mittelverwendung wird neben der regionalen Herkunft der Mittel auch der Zweckbindung der Kurtaxen- und TFA-Gelder Rechnung getragen.
- Grundsätzlich steht für Ausgaben vor Ort (insbesondere für den Betrieb der Gästeinformationsstellen, Beiträge an touristische Infrastrukturen, Unterstützung von Events, Umsetzung lokaler Projekte) die Differenz zwischen den Einnahmen vor Ort und dem zu leistenden Beitrag ans gemeinsame Budget zur Verfügung. In der Startphase wird jedoch vor Ort eine Besitzstandswahrung garantiert. Anschliessend liegt es im Kompetenzbereich des Vorstands der lokalen Tourismusvereine sich mit der Geschäftsleitung der TALK AG bzgl. der Prioritäten beim Einsatz der lokalen Mittel abzustimmen. Wünscht ein Tourismusort zusätzliche Leistungen vor Ort hat er entsprechend zusätzliche Mittel (Kurtaxenerhöhung, Gemeindebeiträge, etc.) einzubringen oder auf andere bestehende Leistungen zu verzichten.

## Schattenrechnung

Fairness kann auch bei unterschiedlichen Reglementen garantiert werden

Die Kurtaxen und TFA-Abgaben, aber auch die Beiträge der Gemeinden an die Tourismusorganisationen bzw. an touristische Infrastrukturen variieren von Ort zu Ort. Um die richtigen Anreize setzen zu können, wird deshalb die Buchhaltung so aufgebaut, dass die Einnahmen und Ausgaben den Tourismusorten zugeordnet werden können.

Durch Berücksichtigung der von den einzelnen Tourismusorten beigesteuerten Einnahmen und der Bemessung des Beitrags ans gemeinsame Budget nach einem transparenten Finanzierungsschlüssel wird in einer „Schattenrechnung“ gewährleistet, dass sich die verschiedenen Tourismusorte trotz unterschiedlicher Kurtaxen und TFA-Reglemente und Beiträge angemessen an den gemeinsamen Kosten beteiligen. Dies bedeutet, dass die Tourismusorte nur so viele lokale Leistungen beantragen können, wie sie Mittel einbringen.

## Entwurf der Planerfolgsrechnung

Das Finanzierungskonzept trägt sowohl den lokalen Mittelflüssen als auch der Zweckbindung der Mittel Rechnung

Die Tabelle auf der folgenden Seite skizziert die Planerfolgsrechnung der TALK AG. Sie stellt eine Momentaufnahme dar, welche primär den Berechnungsmechanismus verdeutlichen soll. Die Angaben zu den Einnahmen und den Ausgaben basieren auf den Jahresrechnungen der Tourismusvereine 2014 oder 2015 sowie ersten Einschätzungen der Finanzverantwortlichen der verschiedenen Tourismusvereine. Bei den dargestellten Werten handelt es sich erst um eine erste Schätzung, welche insbesondere auf der

Einnahmeseite noch mit wesentlichen Unsicherheiten behaftet ist.<sup>6</sup> Die Planerfolgsrechnung wird bis im Herbst 2016 nochmals überarbeitet.

Tab. 1 Planerfolgsrechnung der Destinationsorganisation (in Arbeit)

	Kiental-Reichenbach	Kandersteg	Adelboden	Frutigen	Lenk	Boltingen	St. Stephan	Kandergrund	Niedersimmental	TALK zentral	Total
TFA	11'000	130'000	400'000	-	435'000	18'000	38'000				1'032'000
Kurtaxe	80'000	606'000	1'900'000	130'000	1'558'000	53'000	63'000				4'390'000
Behobergungsabgabe	32'000	159'000	293'000	40'000	201'000	4'000	17'000	6'000	32'000		784'000
Gemeindebeiträge	85'000	54'000	65'000	53'000	136'000	11'000	11'000				415'000
Ertrag Infrastrukturen	-	-	86'000	-	-	-	-	-	-	-	86'000
Kommerzielle Erträge	13'000	7'000	77'000	20'000	20'000	-	-	-	-	241'000	124'000
Kommission Buchungsplattform / Skilabo	-	-	210'000	30'000	-	-	-	-	-	243'000	451'000
Leistungsbeiträge Dritter	-	43'000	-	-	-	-	-	-	-	94'000	316'000
Übrige Betriebsbeiträge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94'000	94'000
Marketingvereinbarung	-	-	-	-	-	-	-	10'000	12'000	-	22'000
<b>Total Einnahmen 1)</b>	<b>221'000</b>	<b>999'000</b>	<b>3'031'000</b>	<b>273'000</b>	<b>2'350'000</b>	<b>86'000</b>	<b>129'000</b>	<b>16'000</b>	<b>44'000</b>	<b>578'000</b>	<b>7'714'000</b>
<b>Aufwand vor Ort</b>	<b>126'000</b>	<b>486'000</b>	<b>1'934'000</b>	<b>174'000</b>	<b>1'533'000</b>	<b>81'000</b>	<b>66'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4'400'000</b>
Personalkosten (Gästeinformationsste)	70'000	223'000	401'000	120'000	350'000	50'000	30'000				1'244'000
Miete inkl. NK	11'000	12'000	93'000	11'000	38'000	6'000	9'000				180'000
Sachkosten (Gästeinfostelle)	3'000	10'000	123'000	15'000	45'000	15'000	17'000				228'000
Infrastrukturbeiträge	30'000	154'000	430'000	13'000	460'000	-	-				1'087'000
übrige Betriebskosten	10'000	50'000	113'000	5'000	180'000	10'000	10'000				378'000
Events (inkl. Personalkosten)	2'000	37'000	234'000	10'000	170'000	-	-				453'000
Infrastrukturen (inkl. Personalkosten)	-	-	450'000	-	-	-	-				450'000
Projekte (inkl. Personalkosten)	-	-	90'000	-	200'000	-	-				290'000
Abschreibungen	-	-	90'000	-	90'000	-	-				90'000
<b>Total Aufwand vor Ort 2)</b>	<b>126'000</b>	<b>486'000</b>	<b>1'934'000</b>	<b>174'000</b>	<b>1'533'000</b>	<b>81'000</b>	<b>66'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4'400'000</b>
<b>Aufwand zentral</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1'440'000</b>	<b>1'440'000</b>
Personalkosten (inkl. Geschäftsleitung)	-	-	-	-	-	-	-			1'440'000	1'440'000
Miete inkl. NK	-	-	-	-	-	-	-			50'000	50'000
Sachkosten (Kampagnen, Plattformen, Sales, etc.)	-	-	-	-	-	-	-			1'450'000	1'450'000
übrige Betriebskosten	-	-	-	-	-	-	-			196'500	196'500
Finanzaufwand	-	-	-	-	-	-	-			50'000	50'000
Verwaltungsrat / Generalversammlung	-	-	-	-	-	-	-			70'000	70'000
<b>Total Aufwand zentral</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3'256'500</b>	<b>3'256'500</b>
<b>Total Aufwand</b>	<b>126'000</b>	<b>486'000</b>	<b>1'934'000</b>	<b>174'000</b>	<b>1'533'000</b>	<b>81'000</b>	<b>66'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3'256'500</b>	<b>7'656'500</b>
<b>Schattenrechnung</b>	<b>95'000</b>	<b>513'000</b>	<b>1'087'000</b>	<b>99'000</b>	<b>817'000</b>	<b>5'000</b>	<b>63'000</b>	<b>16'000</b>	<b>44'000</b>	<b>578'000</b>	<b>3'314'000</b>
Beitrag an gemeinsame Aktivitäten	4%	22%	39%	5%	28%	1%	2%				100%
Finanzierungsschlüssel 3)	96'687	563'197	1'017'814	132'947	723'837	23'239	60'781	16'000	44'000	578'000	3'256'500
Beitrag an gem. Aktivitäten gem. Finar	-1'687	-50'197	79'186	-33'947	93'163	-18'239	2'219	-	-	-	70'500
<b>Abweichung 4)</b>											

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Am Ende der Tabelle ist in der „Schattenrechnung“ ausgewiesen, mit welchen Beiträgen sich die Tourismusorte bei Besitzstandswahrung vor Ort am Budget der gemeinsamen Aktivitäten effektiv beteiligen und mit welchen Beiträgen sie sich gemäss Finanzierungsschlüssel beteiligen sollten. Bei der Berechnung der gemäss Finanzierungsschlüssel zu leistenden Beiträge der einzelnen Tourismusorte wurden die gemeinsamen Einnahmen der TALK AG (Leistungsvereinbarungen mit Partnern, kommerzielle Erträge, Kommissionen, etc.) sowie die Beiträge der Marketingpartner vorgängig vom gemeinsamen Aufwand abgezogen.

<sup>6</sup> Insbesondere bei den kommerziellen Einnahmen, den Kommissionen und den Beiträgen der Leistungsträger wurde nicht im Detail geprüft, ob die Mittel im Zusammenhang mit lokal oder zentral zu erbringenden Leistungen stehen.

<sup>1)</sup> Annahme, dass Kandergrund und die Niedersimmentaler Gemeinden sich nur im Rahmen einer Marketingpartnerschaft an der TALK AG beteiligen  
<sup>2)</sup> Die Geschäftsleitung konsultiert die Vorstände der Tourismusvereine bzgl. der Prioritäten beim Einsatz der Mittel vor Ort  
<sup>3)</sup> Festlegung des Beitrags jedes Tourismusortes ans gemeinsame Budget basierend auf dem 3-jährigen Durchschnitt des Anteils an der Beherbergungsabgabe resultierend aus dem effektiven Beitrag an die gemeinsamen Aktivitäten und dem gemäss Finanzierungsschlüssel theoretisch zu bezahlenden Beitrag. Ein negativer Beitrag bedeutet, dass sich der Tourismusort mit weniger als dem gemäss Finanzierungsschlüssel notwendigen Beitrag an den gemeinsamen Aktivitäten beteiligt.

Eine negative Abweichung in der Schattenrechnung bedeutet, dass der entsprechende Tourismusort sich gemäss Finanzierungsschlüssel unzureichend am gemeinsamen Budget beteiligt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Quersubventionierung seitens der anderen Tourismusorte stattfindet, denn wie die erste Zeile der Schattenrechnung zeigt, tragen alle Tourismusorte zum gemeinsamen Budget bei.

Sollten grössere negative Abweichungen vorherrschen, sind im Sinne der Fairness die Möglichkeiten zu prüfen, wie die Kosten vor Ort gesenkt (Leistungskürzung) oder zusätzliche Mittel (aufgrund der Zweckbindung primär Kurtaxen, Gemeindebeiträge) eingebracht werden können. Mittelfristig wird durch diesen Mechanismus ein Zustand angestrebt, bei dem die Aktionäre der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG sich gemäss dem definierten Finanzierungsschlüssel am Budget für die übergreifenden Dienstleistungen beteiligen.

Wie die verschiedenen Einnahmepositionen im Detail zu bewerten sind und wie viele Personalressourcen von den einzelnen Orten für lokale Projekte beansprucht werden, wird sich im Laufe der ersten Geschäftsjahre zeigen. Entsprechend wird es erst nach zwei bis drei Jahren möglich sein, zu beurteilen, ob sich die einzelnen Tourismusorte angemessen am gemeinsamen Budget beteiligen oder ob allenfalls wesentliche Abweichungen bestehen.

Zur Erhöhung der Transparenz ist vorgesehen, die Schattenrechnung jeweils im Geschäftsbericht auszuweisen. Falls sich nach den ersten drei Geschäftsjahren zeigen sollte, dass deutliche Abweichungen bei der effektiven und der gemäss Finanzierungsschlüssel nötigen Beteiligung am gemeinsamen Budget bestehen, wird die Geschäftsleitung gemeinsam mit den Vorständen der lokalen Tourismusorganisationen nach geeigneten Massnahmen zur Reduktion der Abweichungen suchen.

## 2.6 Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland

Unbeantwortete  
Fragen mit Blick auf  
die künftige Zusammen-  
arbeit mit  
Gstaad-Saanenland

### Bisheriger Diskussionsprozess

Angeregt durch die Simmentaler Gemeinden und Signale aus Gstaad-Saanenland soll bis im Herbst 2016 auch eine Perimetererweiterung bzw. ein Zusammenschluss über das ganze Gebiet von Kandersteg bis Château d'Oex geprüft werden.

Um sich über die gegenseitigen Vorstellungen einer künftigen Zusammenarbeit zu unterhalten, wurde mit den Verantwortlichen der Gemeinde Saanen, der Destinationsorganisation Gstaad-Saanenland (GST) und dem Präsident der Bergbahnen Destination Gstaad AG zeitnah ein Gesprächstermin gesucht. Im zweiten Anlauf konnte für den 16. August 2016 ein Gesprächstermin vereinbart werden.

Im Bewusstsein, dass je nach Resultat der Gespräche das Konzept TALK AG nochmals überarbeitet und der Umsetzungszeitplan angepasst werden müssten, hat die Mehrheit der Kommission Gstaad (bestehend aus den Präsidenten der Tourismusvereine, der Bergbahnen und der Gemeinderäte von Adelboden, Lenk und Kandersteg sowie des Gemeindepräsidenten von St. Stephan) anlässlich ihrer Sitzung vom 25. Mai 2016 entschieden, dass bis zur Klärung des Rahmens einer künftigen Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland am Konzept TALK AG festgehalten und weitergearbeitet werden soll.

Dieser Entscheid wurde von den Gemeinden St. Stephan, Boltigen und Lenk nicht mitgetragen und hat dazu geführt, dass die entsprechenden Gemeinden die Vorbereitungsarbeiten im Zusammenhang mit der Anpassung der Kurtaxen- und TFA-Reglemente sistiert haben.

Am 22. Juni 2016 konnte kurzfristig eine erste Sondierungsdiskussion bezüglich einer künftigen engeren Zusammenarbeit zwischen den Gemeindepräsidenten von Saanen

und der Lenk sowie den Präsidenten und Geschäftsführern der Tourismusvereine der beiden Täler durchgeführt werden. Dieses Gespräch hat gezeigt, dass:

- seitens Gstaad-Saenenland ein Interesse besteht, die Zusammenarbeit mit den Tourismusverantwortlichen des Simmentals bzw. der TALK zu vertiefen
- ein kurzfristig neu aufgesetztes Fusionsprojekt jedoch chancenlos wäre.

Am 29.06.2016 fand eine Aussprache mit dem Gemeinderat und den Leistungsträgern der Gemeinde Lenk bezüglich der Positionen und des weiteren Vorgehens statt. Anlässlich dieser Sitzung haben sich die Vertreter der Lenk für die Weiterarbeit am Konzept TALK AG ausgesprochen und sich zu einer Verdichtung im Perimeter Berner Oberland Mitte bekannt.

### Aktuelle konzeptionelle Vorstellungen (in Diskussion)

Aufgrund verschiedener informeller Zwischengespräche geht die Arbeitsgruppe davon aus, dass Gstaad-Saenenland kurzfristig verschiedene andere Projekte hat, denen sie eine höhere Priorität beimisst als einer Fusion mit den Tourismusorten des Perimeters Berner Oberland Mitte (bspw. aktuell laufende Strategiediskussion bei GST, Aufbau der GmbH zur Vermarktung der Ferienregion Gstaad).

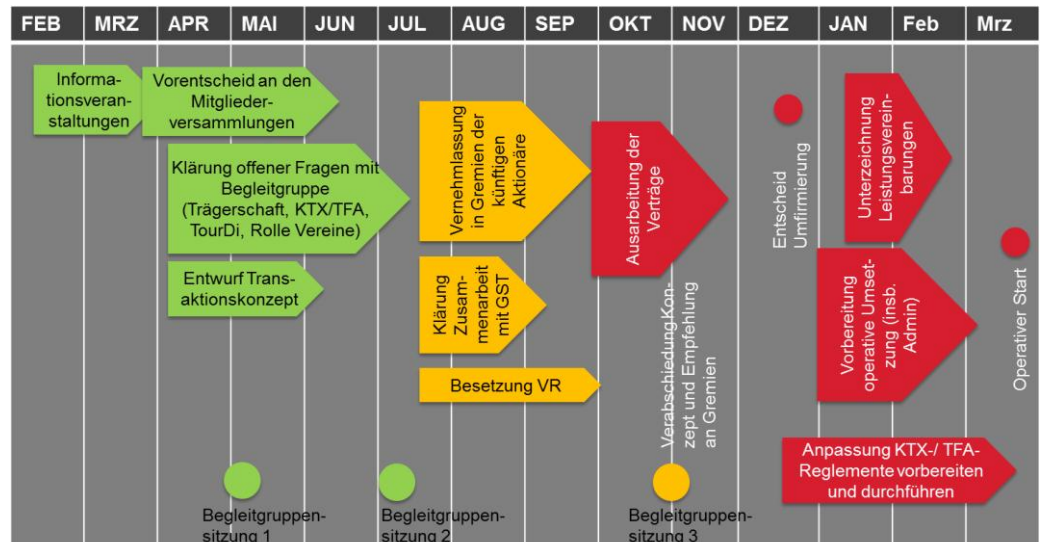
Die Arbeitsgruppe schlägt deshalb vor, die Zusammenarbeit mit Gstaad-Saenenland kurzfristig durch Abschluss einer Grundsatzvereinbarung (letter of intent) zur punktuellen Zusammenarbeit zu regeln. Aus Sicht der TALK AG (bzw. ihrer Gäste) scheint insbesondere eine Zusammenarbeit auf Ebene der Angebote (bspw. durch Aufnahme von Sommerangeboten von Gstaad-Saenenland in die Gästekarte oder durch die Publikation einer gemeinsamen Sommerbroschüre) interessant. Ähnliches wird von Adelboden und Kandersteg auch mit der Region Thunersee, respektive Interlaken (TOI) erfolgreich praktiziert.

Je nachdem, wie sich die Zusammenarbeit mit Gstaad-Saenenland entwickelt, kann mittelfristig – nach einer Konsolidierung der TALK AG – eine weitere Annäherung geprüft werden. Sowohl eine punktuelle Zusammenarbeit wie auch weitere Annäherungen sind ebenso mit anderen angrenzenden Destinationen (TOI, JRT) denkbar.

### 3 Umsetzung Konzept TALK AG

Für die Umsetzung des vorliegenden Konzeptes ist folgendes Vorgehen vorgesehen.

Abb. 4 Umsetzungsplanung 2016



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

#### Information und Vernehmlassung

Schritt 1a

Am 4. Juli wurden die Mitglieder der Begleitgruppe über das aktuelle Konzept informiert. Im Anschluss daran soll nun die Diskussion in den verschiedenen Gremien lanciert werden.

Für die Vernehmlassung des Konzeptes in den verschiedenen Gremien steht die aktuelle Botschaft als offizielles Informationsdokument zur Verfügung. Ergänzend sind auch die Mitglieder der Arbeitsgruppe gerne bereit, das bereinigte Konzept an den Sitzungen der verschiedenen Gremien persönlich zu präsentieren und vertieft über das Konzept zu informieren.

#### Klärung Zusammenarbeit mit GST

Schritt 1b

Parallel zur Vernehmlassung in den verschiedenen Gremien werden die noch offenen Fragen zur künftigen Zusammenarbeit mit Gstaad-Saenenland geklärt (vgl. Kapitel 2.6)

#### Besetzung VR

Schritt 1c

Die Mitglieder der Begleitgruppe sowie Verantwortlichen der künftigen Aktionäre und Interessensvertreter sind aufgefordert, Sarah Schmid (s.schmid@hanserconsulting.ch) bis am 21. September 2016 Vorschläge zur Nominierung von Verwaltungsräten zu unterbreiten. Basierend auf der dadurch entstehenden Longlist wird die Findungskommission einen Vorschlag zur Initialbesetzung des Verwaltungsrates erarbeiten.

#### Konsultative Abstimmung in der Begleitgruppe

Schritt 2

Basierend auf den Rückmeldungen aus den verschiedenen Gremien wird das Konzept anfangs Oktober finalisiert. Das finale Konzept wird von der Begleitgruppe in einer konsultativen Abstimmung zu Händen der Tourismusvereine und Gemeinden verabschiedet.

## Ausarbeitung der Verträge

Schritt 3

Sobald seitens der Begleitgruppe eine Zustimmung zum Konzept vorliegt, wird die Ausarbeitung der Vertragsdokumente (Aktionärsbindungsvertrag, Statutenänderung, Organisationsreglement, etc.) in Angriff genommen. Parallel dazu wird das Transaktionskonzept für die Aktienkapitalerhöhung und die Einlage der Sachanlagen und Beteiligungen in die neue Organisation verfeinert.

Die Ausarbeitung des Dossiers mit den „Verträgen“, dem Preis für den Aktienhandel bzw. die Zeichnung der neuen Aktien sowie einem Vorschlag zur Initialbesetzung des Verwaltungsrates dürfte rund 1 Monat in Anspruch nehmen. Daran anschliessend werden die Dokumente den verschiedenen Gremien während rund 2 Wochen zur Stellungnahme zur Verfügung gestellt.

## Ausserordentliche Versammlungen

Schritt 4

Anlässlich ausserordentlicher Vereinsversammlungen sollen die Tourismusvereine sowie die Vertreter der Leistungsträger der Gründung der gemeinsamen Destinationsorganisation bzw. der Umfirmierung der LST AG in die TALK AG formell zustimmen.

Dieser Entscheid ist unter dem Vorbehalt der Anpassung der kommunalen Reglemente zu fällen. Die Vereinsversammlungen sind rund 2 Monate nach Zustimmung der Begleitgruppe zum Konzept einzuberufen.

## Anpassungen bei den Gemeinden

Schritt 5

Nach dem formellen Entscheid der Tourismusvereine und der Leistungsträger sind die Gemeindeversammlungen zur Anpassung der kommunalen Reglemente sowie der Leistungsvereinbarungen vorzusehen.

Die Zustimmung der Bevölkerung zu den Reglementsanpassungen ist Voraussetzung, damit das vorliegende Konzept umgesetzt werden kann.

## Vorbereitung des operativen Starts

Schritt 6

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, Ausstellung neuer Arbeitsverträge für die Mitarbeitenden, etc.) voranzutreiben.

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

## 4 Auswirkungen auf die Tourismusvereine

### 4.1 Künftige Aufgaben der Tourismusvereine

Die Tourismusvereine bekommen neue Aufgaben

Im Rahmen des Zusammenschlusses werden die Tourismusvereine ihre operativen Mitarbeitenden und Aufgaben an die TALK AG übergeben. Den Vereinen bzw. ihren Vorständen fallen künftig insbesondere folgende Aufgaben zu:

- Anlässlich der Generalversammlung der TALK AG:
  - Entscheid über Statutenänderungen
  - Wahl der Verwaltungsräte der TALK AG
  - Abnahme der Jahresrechnung der TALK AG
- In der Budget / Planungsphase der TALK AG:
  - Diskussion über die zu setzenden Schwerpunkte
  - Abstimmungsgespräch zur Planung des Einsatzes der «lokalen Mittel»
- Konsultation bei der Wahl lokaler Schlüsselpersonen (GL-Mitglied und Verantwortliche(r) des Tourist Centers)
- Verantwortung für Erstellung, Unterhalt und Betrieb lokaler Infrastrukturen wie Spielplätze, Grillstellen, Themenwege in Abstimmung mit den Gemeinden
- Ideelle Unterstützung von Tourismusentwicklungsprojekten vor Ort
- Beitrag zur Verankerung der TALK AG in den Tourismusorten

### 4.2 Künftige Finanzierung der Tourismusvereine

Öffentliche Gelder (KTX, TFA, BA, Gemeindebeiträge)

Rechte und Pflichten für öffentliche Gelder gehen an TALK AG

Das Finanzierungskonzept der TALK AG sieht vor, dass die öffentlichen Mittel (Kurtaxen, Tourismusförderungsabgabe, Beherbergungsabgabe und Gemeindebeiträge) und die damit verbundenen Pflichten der Tourismusvereine an die neue Destinationsorganisation übergehen. Dies bedeutet, dass sich die finanziellen Aufgaben und Pflichten der Tourismusvereine künftig auf folgende Aufgaben beschränken:

- Abnahme von Budget und Jahresrechnung der TALK AG im Rahmen der Generalversammlung
- Bei Bedarf Diskussion mit dem Verantwortlichen der Geschäftsleitung und des Tourist Centers über die Planung des Mitteleinsatzes vor Ort (im Rahmen der Budgetphase)
- Bei Bedarf Diskussion mit dem Verantwortlichen der Geschäftsleitung über Projekte zur lokalen Tourismusentwicklung und deren Finanzierung (allenfalls unter Einsatz der Mittel aus lokalen Tourismusfonds)

Die Verantwortung für die korrekte Geschäftsführung der TALK AG ist künftig Aufgabe der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates der TALK AG.

Vereine kümmern sich um Mitglieder und lokale Infrastrukturen und Events

## Vereinsrechnung

Die Tourismusvereine werden weiterhin eine separate Rechnung führen. Grundsätzlich stehen den Tourismusvereinen für ihre eigenen Aktivitäten folgende Mittel zur Verfügung

- Mitgliederbeiträge
- Allfällige Betriebsbeiträge der Gemeinden für den Betrieb lokaler Infrastrukturen
- Allfällige zusätzliche Beiträge von Gemeinden und Leistungsträgern für Events und Aktivitäten, die im Kompetenzbereich der Tourismusvereine verbleiben

Die Verantwortung für die korrekte Verwendung der Mittel des Vereins ist Aufgabe der Vereinsvorstände. Die TALK AG kann sie auf Wunsch in der Administration der Buchhaltung unterstützen.

Vereine verwalten Fondsgelder

## Lokale Fonds

Das Transaktionskonzept sieht vor, dass die in den meisten Tourismusvereinen bestehenden zweckgebundenen Fonds (Kurtaxen-Fonds, Infrastrukturfonds, u.ä.) in den Vereinen verbleiben. Dadurch ist sichergestellt, dass die Tourismusvereine auch in Zukunft über den Einsatz dieser Mittel bestimmen können.

Die so in den Vereinen verbleibenden Mittel ermöglichen es diesen, sich massgeblich an lokalen Tourismusentwicklungsprojekten zu beteiligen, bzw. sich für deren rasche Umsetzung zu engagieren.



## 5 Auswirkungen auf die Gemeinden

### 5.1 Betroffene Instrumente

Anpassungen bei Kurtaxen- und TFA-Reglementen nötig

Grundsätzlich handelt es sich bei der Destinationsverdichtung um einen Zusammenschluss privat-rechtlicher Organisationen. Die Gemeinden sind aber insofern betroffen, als die Tourismusvereine bzw. künftig die TALK AG massgeblich durch Kurtaxen- und TFA-Gelder finanziert werden, d.h. die Reorganisation von der Bereitschaft der Gemeinden abhängt, die Mittel und Pflichten der neuen Organisation zu übertragen.

In den Gemeinden des Simmentals, wo das Inkasso und die Verwendung der Gelder heute an die Lenk-Simmental Tourismus AG delegiert ist, ist eine Anpassung des Kurtaxen- und TFA-Reglements und der entsprechenden Verordnung zwingend, denn der Name Lenk-Simmental Tourismus AG wird aufgrund der geplanten Umfirmierung in die TALK AG verschwinden.

In den übrigen Tälern ist eine Anpassung der Kurtaxen- und TFA-Reglemente kurzfristig nicht zwingend. Da die bisher zuständigen Tourismusvereine weiter bestehen, wäre bis zu nächster Revision der Reglemente auch eine Delegation der Aufgaben und Pflichten von der Tourismusorganisation an ihre Tochter TALK AG denkbar.

### 5.2 Weiteres Vorgehen in den Gemeinden

Umsetzung der Anpassungen in Planung

Die Gemeinden wurden aufgefordert, bis am 30. Juni 2016 zu prüfen, in welchem Zeitrahmen die Kurtaxen- und TFA-Reglemente angepasst werden und in welcher Form die Verträge mit der Tourismusorganisation sowie allenfalls mit lokal mitfinanzierten Infrastrukturbetreibern zu überarbeiten sind, um den neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen.

Die Verantwortung für die Anpassung der Reglemente liegt bei den Gemeinden.

## Anhang 1 – Profile Verwaltungsräte

Die Verwaltungsräte der TALK AG dürfen nicht älter als 70 Jahre sein. Die Amtszeit wird auf 4 Perioden bzw. 12 Jahre beschränkt. Bei der Wahl der einzelnen Vertreter sind folgende Eckwerte zu beachten:

- Vertreter kommerzielle Beherbergung (1-2):
  - Aktiver Geschäftsführer oder VR eines Beherbergungsbetriebs im Perimeter
  - Konsultation der Hoteliervereine bei der Aufstellung der Kandidaten
- Vertreter Bergbahnen (1-2):
  - Aktiver Geschäftsführer oder VR eines Bergbahnbetriebs im Perimeter
  - Konsultation von IGSAL / ITAFK bei der Aufstellung der Kandidaten
- Handel & Gewerbe:
  - Aktiver Geschäftsführer oder VR eines Handels- oder Gewerbebetriebs im Perimeter mit mindestens 10 Mitarbeitenden
  - Konsultation der Gewerbevereine bei der Aufstellung des Kandidaten
- Erlebnisse:
  - Aktiver Geschäftsführer oder VR eines touristischen Erlebnisanbieters (Skischule, Gastronomie, Bergsteigerschule, o.ä.) im Perimeter mit mindestens 10 Mitarbeitenden
- Zweitwohnungseigentümer:
  - Aktive Kaderfunktion - vorzugsweise im Marketing, Tourismus oder in der Finanzwirtschaft - in einem Unternehmen mit mindestens 10 Mitarbeitenden
  - Nachgewiesenes Verständnis der Wirkungszusammenhänge im Tourismus
  - Eigentümer oder Dauermieter einer Zweitwohnung im Perimeter der Destination