

**ADELBODEN
LENK-SIMMENTAL
KANDERSTEG**



**Tourismus Adelboden-
Lenk-Kandersteg AG**

Etappiertes Konzept zur Destinationsverdichtung

Auftraggeber: Verein Berner Oberland Mitte

Frutigen, 22. August 2017

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.
- In Folge der Ablehnung des Konzepts von Lenk Tourismus am 31. März 2017 wurde das Konzept unter Ausschluss der Tourismusvereine des Simmentals adaptiert.
- 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:
- 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
 - Sandro Borrelli, Vertreter BLS
 - 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 Erlenbach

- Peter Zeller, Gemeindevertreter Weissenburg-Därstetten
- 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.
- 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 22. August 2017

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 Gesellschaftsgründung	16
2.5 Finanzierung der laufenden Rechnung	17
2.6 Zusammenarbeit mit dem Simmental	21
2.7 Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland	22
3 Umsetzung Konzept TALK AG	23
4 Auswirkungen auf die Tourismusvereine	24
4.1 Künftige Aufgaben der Tourismusvereine	24
4.2 Künftige Finanzierung der Tourismusvereine	24
5 Auswirkungen auf die Gemeinden	26
5.1 Betroffene Instrumente	26
5.2 Weiteres Vorgehen in den Gemeinden	26
Anhang 1 – Profile Verwaltungsräte	27
Anhang 2 – Zusammenarbeitsvereinbarung mit Gstaad-Saanenland Tourismus	28

*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 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 in ihrem Kernperimeter (Engstligen- und Kandertal) und der TourDi AG mehrheitlich übernehmen. Konsolidiert über die verschiedenen Akteure bedeutet dies, dass die Destinationsorganisation künftig für die Tourismusentwicklung sowie die touristische Vermarktung der Orte im Kernperimeter verantwortlich zeichnen wird. Voraussetzung dafür ist, dass die entsprechenden Organisationen bereit sind, ihre diesbezüglichen 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 Tourismusvereinen 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 IGSAL als Vertreter der Bergbahnen zeichnen 15% der Aktien, der Hotelierverein Adelboden Frutigen, der Hotelierverein Kandersteg sowie die IG TALK Hotel Lenk zeichnen zusammen - stellvertretend für die Hotellerie aller drei Täler - 15% und der Landesteilverband Oberland West 10%.

Organisation

Die Führung bleibt in den Tälern verankert

Damit die Destinationsorganisation in den beiden Tälern des Kernperimeters verankert bleibt, wird die Geschäftsleitung die Aufgaben zur Führung der Tourist Center (lokale Einheiten) untereinander aufteilen. 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 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 eingesetzt. Aufgrund der positiven Haltung der touristischen Leistungsträger und des Gewerbes wird dem Simmental trotz der Ablehnung des Konzepts an der Versammlung von Lenk Tourismus bereits für die Startphase eine vollwertige Vertretung im Verwaltungsrat zugestanden. Bei der Wahl des Verwaltungsrates wird neben der regionalen Herkunft (jedes Tal hat Anrecht auf 2 Verwaltungsrats-

sitze) auch der ausgewogenen Vertretung der Fachkompetenz und Interessen der verschiedenen touristischen Akteurgruppen 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

Seitens der Simmentaler Gemeinden wurde ausdrücklich gewünscht, dass im Rahmen der Konzeptvertiefung auch die Möglichkeiten zu einer künftig engeren Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland geprüft werden. Die verschiedenen Gespräche mit den Vertretern von Gstaad-Saanenland haben gezeigt, dass ein Fusionsprojekt kurzfristig aufgrund der anstehenden Projekte bei Gstaad-Saanenland Tourismus nicht möglich ist. Da jedoch von beiden Seiten ein Interesse an einer vertieften Zusammenarbeit besteht, wurde eine gemeinsame Absichtserklärung (letter of intent) zur künftigen Zusammenarbeit ausgearbeitet. Diese sieht einen regelmässigen Austausch zu strategischen Themen sowie eine vertiefte Zusammenarbeit in projektbezogenen Themen vor. Die Pflege der Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland, aber auch mit den anderen Destinationen, wird von der TALK trotz Ablehnung des Konzepts durch Lenk Tourismus in der angedachten Form weitergepflegt.

Weiteres Vorgehen

Gründung der TALK per 1. September 2017

Da die Tourismusvereine des Engstligen- und Kandertals der TALK bereits im Februar / März 2017 zugestimmt haben und die Ablehnung der Lenk lediglich zu marginalen Konzeptanpassungen geführt hat, wird die TALK bei Zustimmung der Vorstände der Tourismusvereine am 1. September 2017 gegründet.

Auf operativer Stufe ist ein schrittweises Zusammengehen ab Herbst 2017 geplant. Offiziell wird die TALK ab 1. Januar 2018 den operativen Betrieb aufnehmen.

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.

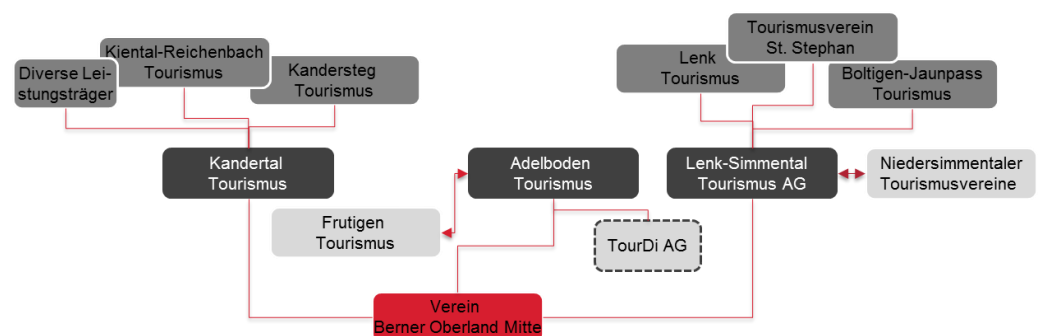
Dem 2013 gegründeten Verein Berner Oberland Mitte wurde eine Frist von drei Jahren eingeräumt, um die Destinationsbildung zwischen Simmental, Engstligen- und Kandersteg weiterzuführen, respektive abzuschliessen.

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 Täler¹ in einer gemeinsamen Destinationsorganisation sollen:

- die **Wahrnehmbarkeit** der Gesamtdestination verbessert,
- die tÄlerübergreifende Tourismus- und **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.

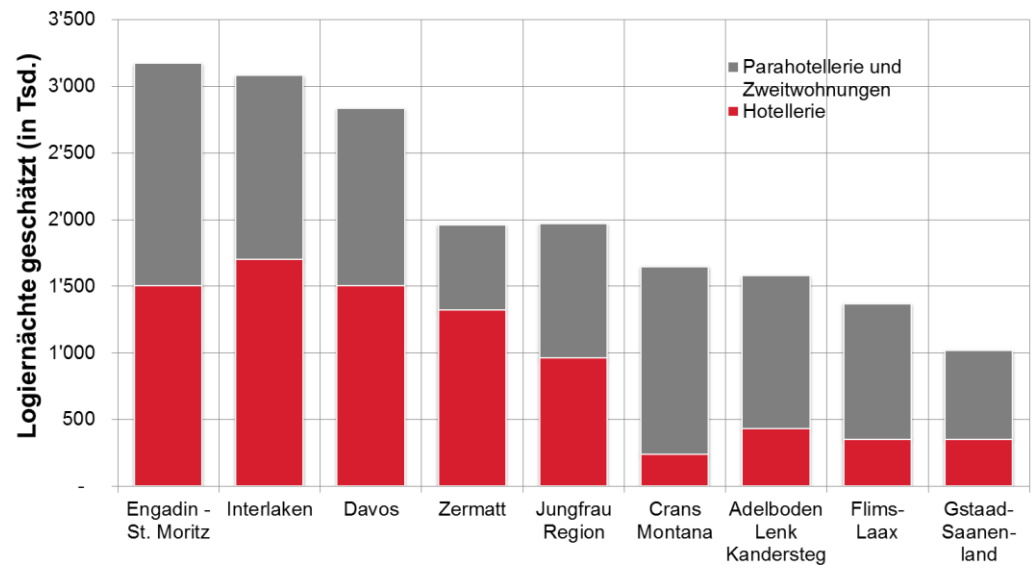
AnnÄherung an die grossen alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz

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.

¹ 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

1.4 Einordnung des Dokuments

Grundlage für die Erarbeitung der Vertragsdokumente

Der vorliegende Bericht bildet den bereinigten Konzeptvorschlag zur Destinationsverdichtung ab. Er ist integrierter Bestandteil des Aktionärsbindungsvertrags.

Er stellt neben den in den vorangehenden Abschnitten dargestellten Gründen für eine Destinationsverdichtung über den ganzen Perimeter (inkl. Simmental) in den folgenden Kapiteln jedoch primär die adaptierte Konzeptlösung (ohne operative Einbindung des Simmentals) dar.

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 Organisationen übernimmt:

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

Dazu müssen sich die Organisationen bereit erklären, ihre Aufgaben zur Tourismusentwicklung, -vermarktung und Gästeinformation an die neue Destinationsorganisation zu delegieren und ihre **operativen Strukturen in die neue Organisation überzuführen**.

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

Aufgabe 1 – Vermarktung und Verkauf

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 - Tourismusedwicklung

...Entwicklung des touristischen Angebots im Fokus

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

- Entwicklung einer Markenarchitektur für den ganzen Perimeter
- 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

Der Unterhalt und Betrieb der touristischen Infrastrukturen soll bei der Gemeinde, dem lokalen Tourismusverein oder dem heute zuständigen, lokalen Unternehmen verbleiben. Eine Ausnahme zu dieser Regel ist in Adelboden vorgesehen. Auf Wunsch der Gemeinde wird sich die Destinationsorganisation in einer Anfangsphase um die heute von Adelboden Tourismus betriebenen und unterhaltenen Infrastrukturen und Anlagen kümmern. Mittelfristig ist jedoch vorgesehen, diese Aufgabe an die Gemeinde Adelboden zurückzugeben oder in einer separaten Leistungsvereinbarung 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 Kernperimeter (Adelboden Tourismus, Frutigen Tourismus, Kandersteg Tourismus, Kiental-Reichenbach Tourismus,)², 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. Damit wird sichergestellt, dass die Tourismusorte gemäss ihrer touristischen Bedeutung in der neuen Organisation vertreten sind. Damit die adäquate Verteilung der Stimmrechte auch in Zukunft gewährleistet wird, soll alle drei Jahre (erstmalig aber 2022) überprüft werden, ob es bei den Anteilen der Beherbergungsabgabe zu grösseren Verschiebungen kam. Bei relevanten Abweichungen hat ein Aktienhandel zwischen den betroffenen Parteien zu erfolgen. Ein Dazukommen der Tourismusorganisationen des assoziierten Perimeters (Simmental) ist durch Verkauf von Aktien der bestehenden Tourismusorganisationen an die Tourismusvereine des Simmentals möglich.
- 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

² In Tourismusorten, die über keinen Tourismusverein verfügen, kann stellvertretend die Gemeinde die dem Ort zustehenden Aktien der TALK AG erwerben.

Flexibilität zur künftigen Einbindung weiterer Tourismusorte

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 Bergbahnen³ zeichnen 15%, die Vertreter der Hotellerie⁴ gemeinsam 15% und die Vertreter des Gewerbes⁵ gemeinsam 10%.

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 Aktionär. Die Beteiligung an den Aktien orientiert sich an den vorstehenden Grundsätzen für die Tourismusvereine und die Leistungsträger.
- Voraussetzung für die Aufnahme eines Tourismusortes in die Destination ist, dass die Gemeinde des entsprechenden Ortes mit der Destinationsorganisation eine Leistungsvereinbarung abschliesst. In dieser wird geregelt, welche Leistungen die Destinationsorganisation für den Ort erbringt.

Juristisches Gefäss

Neugründung der TALK AG

Die TALK AG wird per 1. September 2017 durch Neugründung entstehen. Als Konsequenz davon werden die Funktionen der TourDi AG 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 sind, wird der Verwaltungsrat der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG entlang folgender Kriterien besetzt:

- Um die Handlungsfähigkeit des Gremiums sicherzustellen, soll der Initialverwaltungsrat **7 Personen** umfassen.
- Der Verwaltungsratspräsident soll von allen Regionen und Akteurgruppen mitgetragen werden. Seine Wahl erfordert deshalb eine 2/3 Mehrheit.
- Um den unterschiedlichen örtlichen Bedürfnissen Rechnung zu tragen, soll sichergestellt sein, dass das Simmental, das Engstligental und das Kandertal mit je 2 Vertretern im Verwaltungsrat vertreten sind. Der Verwaltungsratspräsident wird bei der Sicherstellung der regionalen Vertretung nicht berücksichtigt.
- Um die Interessen und Bedürfnissen der unterschiedlichen Tourismusakteure bestmöglichst berücksichtigen zu können, sollen die Akteurgruppen nach Möglichkeit wie folgt vertreten sein:
 - 2 Vertreter der **kommerziellen Beherbergung** (bei 2 Vertretern: 1 Vertreter gehobene Hotellerie (4/5-Stern) 1 Vertreter kommerzielle Parahotellerie oder 0-3 Stern Hotelbetrieb)
 - 2 Vertreter der **Bergbahnen**
 - 1 Vertreter **Handel & Gewerbe**
 - 1 Vertreter der **Zweitwohnungseigentümer**

³ Aktionär wird stellvertretend für die Bergbahnen die IGSAL

⁴ Aktionär wird stellvertretend der Hotelierverein Adelboden Frutigen, der Hotelierverein Kandersteg und die IG TALK Hotel Lenk

⁵ Aktionär wird stellvertretend für das Gewerbe der Landesteilverband Oberland West

- 1 Vertreter **Erlebnisse** (Schneesportschulen, Outdoor-Anbieter, Gastronomie)
Die Kompetenz des Gesamtremiums hat gegenüber der Vertretung einzelner Akteurguppen Vorrang.

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

Für die Startphase (bis 2022) wird dem Simmental aufgrund der positiven Haltung der touristischen Leistungsträger und des Gewerbes, trotz der Ablehnung des Konzepts an der Versammlung von Lenk Tourismus, eine vollwertige Vertretung im Verwaltungsrat zugestanden. Ob diese weitergeführt wird, wird 2022 basierend auf der dann existierenden Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen und den Leistungsträgern und des Gewerbes des Simmentals neu beurteilt.

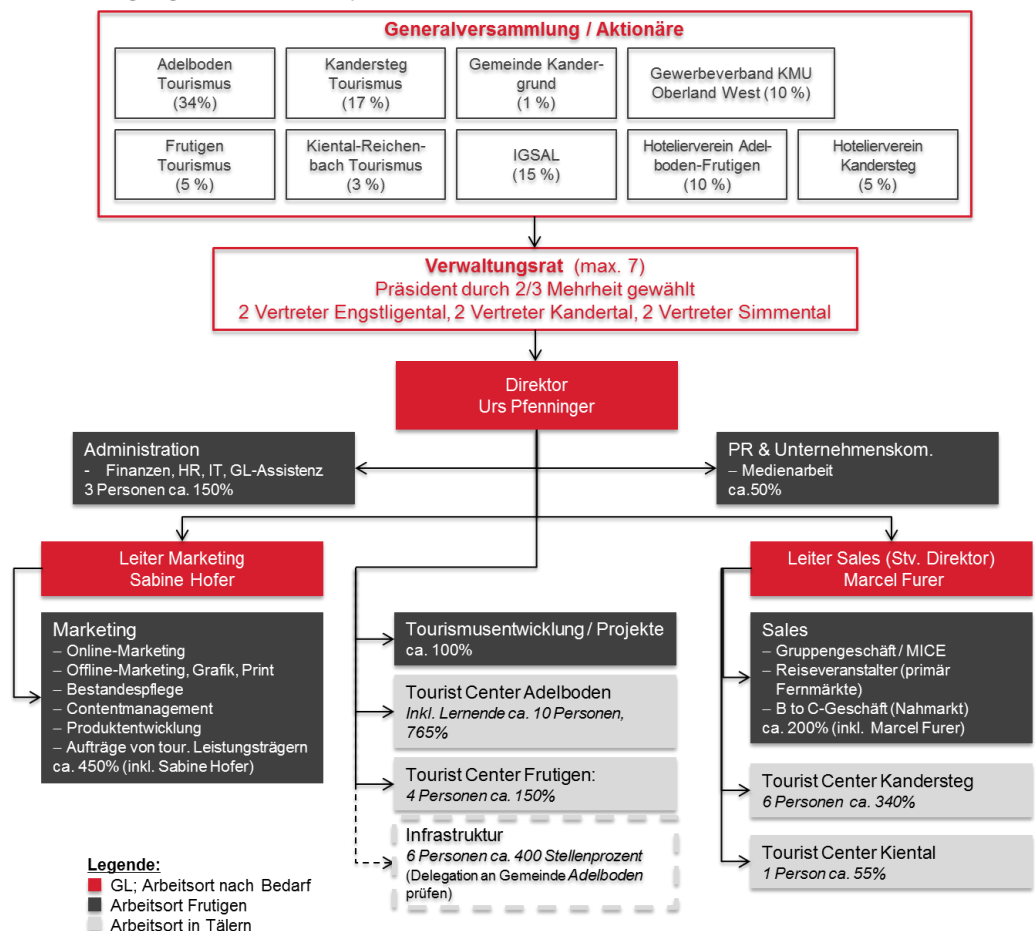
2.3 Operative Organisation

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 des Engstligen- und Kandertals 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 TALK orientiert sich an einer klassischen Unternehmensstruktur mit einem **Direktor und einer Geschäftsleitung**, in der die Kernkompetenzen der TALK durch die Fachbereichsleiter (Marketing und Sales) vertreten sind.
- Die Talschaften (Engstligental, Kandertal) haben das Anrecht, dass sich ein **Geschäftsleitungsmitglied** ihren Anliegen annimmt. Die jeweiligen „**Tälervertreter**“ sind dafür verantwortlich, dass die Bedürfnisse der Tourismusakteure der jeweiligen Täler von der Destinationsorganisation in geeigneter Weise aufgenommen werden und führen die Tourist-Center Leiter der jeweiligen Täler.
- Die **Geschäftsleitung** ist für die operative **Führung der Geschäfte** der TALK AG verantwortlich. Sie berät als Gremium über die **Priorisierung von Projekten** und Steuerung der personellen und finanziellen Ressourcen. Der Direktor hat die abschliessende Entscheidungskompetenz.
- Nach Innen bzw. in den Tourismusorten ist das jeweilige **Geschäftsleitungsmitglied verantwortlicher Hauptansprechpartner für die Gemeinden, die Vorstände der Tourismusvereine und die touristischen Leistungsträger**. Zur raschen und pragmatischen Lösung von Alltagsanliegen sind weiterhin die Leitenden respektive die Mitarbeitenden der Tourist Center direkte Ansprechpartner vor Ort. Ergänzend stehen Leistungsträgern, welche im Rahmen einer zusätzlichen freiwilligen Leistungsvereinbarung mit der TALK AG zusammen arbeiten möchten, auch die anderen Geschäftsleitungsmitglieder (Anliegen Tourismusentwicklung/Projekte => Direktor, Anliegen Marketing => Leiterin Marketing, Anliegen Sales => Leiter Sales) als direkte Ansprechpartner zur Verfügung.
- Nach Aussen (nationale und überregionale Gremien, kantonale Behörden, Medien, etc.) repräsentiert der Direktor die Destinationsorganisation. In Fachgremien und -ausschüssen kann der jeweilige Fachbereichsverantwortliche der Geschäftsleitung die TALK AG vertreten.
- Die **Zuteilung der „Tälervertretung“** zu den Geschäftsleitungsmitgliedern ist **nicht an die „Fachbereiche“ gebunden**, sondern erfolgt ausgewogen und aufgrund der persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Geschäftsleitungsmitglieder und der Tourismusorte.

Zentrale der TALK AG in Frutigen

Übergreifende Aktivitäten mit hohem Synergiepotenzial werden in Frutigen zentralisiert.

Um Synergien bestmöglich 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.⁶

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.

⁶ 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.

- 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 Tourismusentwicklung / Projekte übernehmen innerhalb klar definierter Projekte Aufgaben zur Unterstützung von Gemeinden und Leistungsträgern bei der Entwicklung neuer Produkte und Angebote oder der Optimierung bestehender Produkte und Angebote.
- Bei Bedarf können sowohl die Mitarbeitenden Tourismusentwicklung / Projekte als auch die Leiter der Tourist Center punktuell für repräsentative Aufgaben vor Ort bspw. Einsitz in einem Fachgremium oder Organisationskomitee eingesetzt werden und dadurch zur Entlastung des Verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglieds beitragen.

2.4 Gesellschaftsgründung

Neugründung der
TALK AG

Die TALK AG soll durch Gründung einer neuen AG entstehen. Die Gesellschaftsgründung sieht folgende Eckwerte vor:

- Es wird ein Startkapital von 100 Aktien à CHF 1'000 nominal ausgegeben.
- Die Aktien werden von folgenden Organisationen gezeichnet:
 - Adelboden Tourismus 34 Aktien
 - Frutigen Tourismus 5 Aktien
 - Kiental-Reichenbach Tourismus 3 Aktien
 - Kandersteg Tourismus 17 Aktien
 - Gemeinde Kandergrund 1 Aktie
 - IGSAL 15 Aktien
 - Landesteilverband Oberland West 10 Aktien
 - Hotelierverein Adelboden Frutigen 5 Aktien
 - Hotelierverein Kandersteg 5 Aktien
 - IG TALK Hotel Lenk 5 Aktien
- Ausgabepreis für die neuen Aktien ist CHF 1'000 und entspricht dem Nominalwert der Aktien. Der Nominalwert gilt auch als Preis für jeglichen künftigen Handel unter den Aktionären oder bei hinzukommenden neuen Aktionären (bspw. den Tourismusvereinen des Simmentals).
- Nach der Gesellschaftsgründung übernimmt die TALK AG die für ihre Tätigkeit betriebsnotwendigen Aktiven und Passiven von den Tourismusvereinen. (Die übrigen Aktiven und Passiven werden in den Tourismusvereinen belassen). Dabei kommen folgende Grundsätze zur Anwendung:
 - Die TALK AG übernimmt nur Sachgüter (inkl. betriebsnotwendige Beteiligungen) und allfällige, betriebsnotwendige Sachleistungsansprüche/-verbindlichkeiten. Geldforderungen und -verbindlichkeiten werden bei den heutigen Besitzern belassen und von diesen im Laufe der Zeit liquidiert. Dies erleichtert die Abwicklung und entschärft Bewertungsprobleme.

TALK übernimmt die
betriebsnotwendigen
Assets von den
Tourismusvereinen

- Um immer über die laufenden Entwicklungen orientiert zu sein, übernimmt die TALK AG ergänzend zu den Sachgütern je 1 Aktie aller touristischen Unternehmen der Destination an denen die Tourismusvereine beteiligt sind.
- Die Übernahme der Aktiven und Passiven erfolgt auf den Zeitpunkt der Betriebsaufnahme der TALK AG. Zu übernehmende Positionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten sind auf diesen Zeitpunkt hin durch die TALK AG und die Verkäuferin aufzulisten und zu bewerten. Die Bewertung erfolgt nach einheitlichen Richtlinien.
- Der Saldo der zu übernehmenden Aktiven und Passiven wird durch die TALK AG durch Banküberweisung abgegolten. Falls die TALK AG für die Übernahmen der betriebsnotwendigen Aktiven und Passiven und den weiteren Betrieb zusätzlicher Mittel bedarf, sind die Tourismusvereine bereit, ihr das Geld in Form von Darlehen zur Verfügung zu stellen.

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 ist.

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 AG 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)
 - 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 fürs Jahr 2018. Es handelt sich dabei um ein gemeinsam mit den Finanzverantwortlichen der Tourismusorganisationen erarbeitetes Budget, welches auch die Basis für die Berechnungen in den Leistungsvereinbarungen mit den Gemeinden bildet. Das Budget geht davon aus, dass der TALK 2018 rund CHF 5.4 Mio. zur Verfügung stehen werden, wovon rund CHF 2.8 Mio. für Ausgaben vor Ort gebunden sind und die übrigen CHF 2.6 Mio. für gemeinsame Tourismusedwicklungs- und Vermarktungsaktivitäten eingesetzt werden können.

Im ersten Teil zeigt die Tabelle, dass für gemeinsam finanzierte Leistungen (Marketing, Sales, Admin, etc.) ein Budget von CHF 2.6 Mio. vorgesehen ist. Rund CHF 1.3 Mio. wird durch direkte Einnahmen der TALK (Beherbergungsabgabe und Einnahmen aus Leistungsvereinbarungen) finanziert, die übrigen rund CHF 1.3 Mio. über den Beherbergungsabgabeschlüssel auf die Tourismusorte verteilt. Eine in der Tabelle nicht dargestellte, detailliertere Betrachtung des gemeinsamen Aufwandes zeigt, dass rund CHF 0.8 Mio. für Sachleistungen in den Bereichen Kommunikation, Sales und Projekte zur Verfügung stehen werden, rund CHF 0.9 Mio. für die Löhne der über das gemeinsame Budget bezahlten Mitarbeitenden (inkl. Geschäftsleitung), rund CHF 0.2 Mio. für Sachkosten im Zusammenhang mit Leistungsaufträgen Dritter und die übrigen rund CHF 0.7

Mio. zur Bereitstellung der IT und der Deckung des Verwaltungs- und Betriebsaufwandes.

Im zweiten Teil wird die Beteiligung der Tourismusorte am gemeinsamen Budget basierend auf ihren Anteilen an der Beherbergungsabgabe und dem gewählten Leistungsmodell bestimmt.

Im dritten Teil wird der Aufwand der einzelnen Tourismusorte dargestellt, wobei bewusst zwischen dem Beitrag ans gemeinsame Budget (gemäss Beherbergungsabgabe Schlüssel) und den spezifischen Aufwänden vor Ort unterschieden wird. Die Höhe des Aufwandes vor Ort hängt massgeblich von den individuellen Regelungen mit den Gemeinden ab. In Gemeinden, wo das Inkasso der Kurtaxen durch die Gemeinde erfolgt und direkt Beiträge an touristische Infrastrukturen bezahlt werden, liegt der vor Ort Aufwand der TALK deutlich tiefer als in Orten, wo die gesamten touristischen Aktivitäten über die TALK finanziert werden. Rückschlüsse durch Vergleich der verschiedenen Orte untereinander machen vor diesem Hintergrund keinen Sinn.

Tab. 1 Planerfolgsrechnung der Destinationsorganisation

Gemeinsames Budget TALK 2018					
Beherbergungsabgabe				2'577'267	
Dienstleistungserträge				484'000	
Kommerzielle Erträge				300'000	
Leistungsaufträge Dritter				53'200	
Übrige Betriebserträge				472'500	
				3'000	
durch die Tourismusorte zu finanzierendes Budget				1'264'567	
Beherbergungsabgabe	Adelboden	Frutigen	Kiental-Reichenbach	Kandersteg	Kandergrund
Mittelwert (2014-2016)	283'743	42'040	25'059	147'984	6'483
Finanzierungsschlüssel (BA-Anteil)	56%	8%	5%	29%	1%
Leistungsmodell	A	B	B	A	C
Aufwand Tourismusorte 2018	Adelboden	Frutigen	Kiental-Reichenbach	Kandersteg	Kandergrund
Beitrag an gemeinsames Budget	723'516	96'477	57'507	377'343	9'724
Aufwand vor Ort					
Gästeinformationsstelle	701'114	159'302	46'555	278'365	
Partnerbeiträge	176'000	6'460	5'000	8'500	
Unterhalt und Betrieb Infrastrukturen (inkl. Beiträge)	1'016'875	500	-	174'800	
Events und Projekte	188'000	11'000	10'000	50'000	
Total Aufwand	2'805'504	273'739	119'063	889'008	9'724
Finanzierung Tourismusorte	Adelboden	Frutigen	Kiental-Reichenbach	Kandersteg	Kandergrund
TFA und Gewerbebeiträge	405'000	1'000	-	124'000	
Kurtaxe	2'160'000	112'000	-	562'700	
Gemeindebeiträge	96'500	42'000	120'000	54'000	9'000
übrige ortsgebundene Einnahmen	264'900	123'950	-	27'700	
Total Ertrag TALK	2'926'400	278'950	120'000	768'400	9'000
Differenz (Fairnessparameter)	120'896	5'211	937	-120'608	-724
Schattenrechnung KTX 2018	Adelboden	Frutigen	Kiental-Reichenbach	Kandersteg	Kandergrund
Kurtaxeneinnahmen	2'160'000	112'000	-	562'700	
aus KTX finanzierbare Leistungen vor Ort	2'043'222	101'295	60'755	486'515	
Beteiligung gemäss BA an aus KTX-finanzierbaren Leistungen zentral	652'926	96'738	57'663	340'527	
Tatsächlicher KTX-Beitrag an gemeinsame Leistungen	116'778	10'705	-60'755	76'185	-
Zweckentfremdung KTX	-	-	-	-	-

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Der vierte Teil der Tabelle zeigt die Einnahmeseite in den verschiedenen Tourismusorten. Das Verhältnis der verschiedenen Abgaben ist aus Sicht der TALK nicht relevant und auch deswegen nicht zielführend, weil gewisse Gemeinden einen Teil ihrer Kurtaxen direkt zurückbehalten bzw. an touristische Infrastrukturen bezahlen.

Entscheidend ist hingegen, der orange markierte Fairnessparameter, welcher zeigt, ob die Orte ihren Verpflichtungen zur Beteiligung am gemeinsamen Budget nachkommen. Da für die ersten Jahre von einer Besitzstandswahrung vor Ort ausgegangen wird, war im Vorhinein klar, dass es zu Abweichungen kommen kann. Bei den aktuell vorliegenden Zahlen handelt es sich um Planannahmen und bestmögliche Schätzungen. Wie gross die Abweichungen effektiv ausfallen, wird erst das erste gemeinsame Rechnungsjahr 2018 zeigen. Um Fairness zwischen den Partnern zu gewährleisten, ist in den Leistungsvereinbarungen mit den Gemeinden und Tourismusvereinen festgeschrieben, dass die Abweichungen in den nächsten Jahren abzubauen sind. Dazu sind primär die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat gefordert, gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort geeignete Lösungen zu erarbeiten.

Eine negative Abweichung beim Fairnessparameter bedeutet, dass der entsprechende Tourismusstort sich gemäss Finanzierungsschlüssel unzureichend am gemeinsamen Budget beteiligt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Quersubventionierung seitens der anderen Tourismusorte stattfindet, denn die negative Abweichung liegt bei allen Tourismusorten deutlich unter dem Beitrag ans gemeinsame Budget.

Der letzte Teil der Tabelle ist die Zusammenfassung der detaillierten Aufschlüsselung zur Verwendung der Kurtaxengelder. Dies um sicherzustellen, dass die Kurtaxenmittel nicht zweckentfremdet eingesetzt werden. Basierend auf der heutigen Praxis wird bei jeder Aufwandposition bestimmt, ob bzw. in welchem Ausmass, der entsprechende Aufwand aus Kurtaxengeldern finanziert werden kann. Die Tabelle enthält die Summe der Aufwände, die aus Kurtaxen bezahlt werden dürfen. Der Betrag liegt im aktuell vorliegenden Budget in allen Tourismusorten deutlich unter den tatsächlich verfügbaren Kurtaxengeldern.

Zur Erhöhung der Transparenz ist vorgesehen, sowohl den Fairnessparameter als auch den Parameter zu einer allfälligen Zweckentfremdung der Kurtaxe jeweils im Geschäftsbericht auszuweisen.

Eckwerte für die Leistungsvereinbarungen

Um auch den Bedürfnissen der Kleinstaktionäre Rechnung tragen zu können, ist bei den Leistungsvereinbarungen ein 3-stufiges Modell angedacht

Um den Mittelfluss und die korrekte Verwendung der Mittel vertraglich zu regeln wird die TALK AG in allen Tourismusorten entweder mit den Gemeinden und Tourismusvereinen oder wo die Gemeinde selber Aktionärin der TALK ist nur mit der Gemeinde eine Leistungsvereinbarung abschliessen.

Die Aushandlung der Leistungsvereinbarungen orientiert sich an folgenden Eckwerten:

- Die gemeinsamen Leistungen sind von allen Aktionären gemeinsam zu finanzieren. Die Beiträge der einzelnen Gemeinden / Tourismusorte bemessen sich an deren Anteil an der Beherbergungsabgabe. Um den Bedürfnissen nach Zweckmässigkeit und Tragbarkeit der Finanzierung der gemeinsamen Aktivitäten auch bei kleineren Tourismusorten Rechnung zu tragen, sind bei den Leistungsvereinbarungen folgende Abstufungen möglich:
 - Die **grossen Tourismusorte** (derzeit Adelboden und Kandersteg) haben sich im vollen Umfang ihres Anteils an der Beherbergungsabgabe an den gemeinsamen Aktivitäten der TALK zu beteiligen. Alle Tourismusorte, welche sich nach den Regeln des Leistungsmodells A an den gemeinsamen Kosten beteiligen, werden bei der Festlegung gemeinsamer Massnahmen prioritär berücksichtigt.
 - **Tourismusorte, deren Beherbergungsabgabe weniger als CHF 50'000 pro Jahr beträgt** (derzeit Frutigen und Reichenbach), können individuell entscheiden, ob sie sich wie die grossen Tourismusorte im vollen Umfang an den gemeinsamen Aktivitäten beteiligen (vorstehend beschriebenes Leistungsmodell A) oder ob sie auf eine Beteiligung an den gemeinsamen Sales-Aktivitäten (vgl. Kapitel 2.3) verzichten. Falls die Gemeinde sich gegen eine Beteiligung an den gemeinsamen Sales-Aktivitäten entscheidet, reduziert sich ihr Beitrag ans ge-

meinsame Budget um 10%. Dem entsprechenden Tourismusort stehen aber auch keine Sales-Leistungen zu. Falls sich einzelne Leistungsträger dieser Tourismusorte, trotzdem an ausgewählten gemeinsamen Sales-Aktivitäten beteiligen wollen, können sie dies, indem sie ihren anteilmässigen Aufwand selber finanzieren.

- **Tourismusorte, deren Beherbergungsabgabe weniger als CHF 20'000 pro Jahr beträgt** (derzeit Kandergrund), können entscheiden, ob sie sich gemäss ihres Anteils an der Beherbergungsabgabe (mit oder ohne Sales Leistungen) an den gemeinsamen Aktivitäten beteiligen wollen (Leistungsmodell A oder B) oder ob sie sich für eine minimale Marketingpartnerschaft entscheiden. Bei der minimalen Marketingpartnerschaft beteiligen sich die Tourismusorte durch Überlassen ihrer Beherbergungsabgabe und Bezahlung eines Pauschalpreises in der Höhe von 1.5 mal ihrer Beherbergungsabgabe an den Vermarktungsaktivitäten der TALK. Dadurch werden sie auf allen Plattformen der TALK (Website, Buchungsplattform, Print-Material, u.ä.) mitvermarktet. Es steht ihnen aber kein Anspruch auf eigene Schwerpunktthemen oder Unterstützung bei der Umsetzung von Aktivitäten vor Ort zu, es sei denn, sie bestellen und finanzieren die zusätzlichen Leistungen zu Vollkosten.
- Bzgl. der Leistungen vor Ort legen die Gemeinden bzw. Tourismusvereine in der Leistungsvereinbarung gemeinsam mit der TALK AG fest, für welche Art von Leistungen vor Ort (insbesondere Gästeinformationsstelle, Infrastrukturen, Events, Produktmanagement) die zur Verfügung stehenden Mittel eingesetzt werden sollen.

2.6 Zusammenarbeit mit dem Simmental

Die Leistungsträger sind von Beginn weg voll vertreten, mit der Tourismusorganisation wird eine Kooperationsvereinbarung angestrebt

Obwohl sich alle Simmentaler Tourismusvereine und Gemeinden in der Begleitgruppe aktiv in die Entwicklung des Konzepts TALK AG eingebracht haben und deren Voten Raum gegeben wurde, hat der Verein Lenk Tourismus das Konzept anlässlich seiner Vereinsversammlung vom 31. März 2017 abgelehnt.

Da viele touristische Leistungsträger des Simmentals das Konzept TALK AG weiterhin unterstützen, hat die Begleitgruppe der TALK AG entschieden, weiterhin am Gesamtperimeter Engstligental, Simmental, Kandertal festzuhalten. Kurzfristig hat dies zur Folge, dass:

- die Simmentaler Leistungsträger von Beginn weg als Aktionäre voll eingebunden werden.
- die Tourismusvereine des Simmentals nicht Aktionär der TALK AG werden. Basierend auf einer (Marketing-)Kooperationsvereinbarung wird jedoch eine enge Zusammenarbeit mit der LST AG angestrebt, welche dieser gleichzeitig ermöglichen soll, vom Rückfluss ihrer BA-Gelder zu profitieren. Die Verantwortlichen der LST AG treten als Ansprechpartner für die Simmentaler Tourismusvereine auf. Die TALK AG führt die Gespräche bezüglich der Leistungsvereinbarungen „Simmental“ mit den Verantwortlichen der LST AG.

Die Adaption des TALK-Konzepts wurde im Sinne einer Unterstützung der Simmentaler Leistungsträger durch die anderen Regionen bewusst darauf ausgelegt, die Türen für einen späteren Vollbeitritt des Simmentals offen und die damit verbundenen Transaktionskosten möglichst tief zu halten.

2.7 Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland

Absichtserklärung
zur Vertiefung der
Zusammenarbeit mit
Gstaad-Saanenland
liegt vor

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

Nach verschiedenen Vorgesprächen hat sich eine Delegation der TALK AG am 16. August 2016 mit den Verantwortlichen der Gemeinde Saanen, der Destinationsorganisation Gstaad-Saanenland (GST) und dem Präsident der Bergbahnen Destination Gstaad AG zu einer klärenden Auslegeordnung getroffen. Diese hat gezeigt, dass ein kurzfristig neu aufgesetztes Fusionsprojekt chancenlos wäre, jedoch beidseitig ein Interesse an einer vertieften Zusammenarbeit besteht. Die Eckwerte zur Vertiefung der Zusammenarbeit zwischen der Destination Gstaad-Saanenland und der TALK AG wurden in einer Absichtserklärung (letter of intent) festgehalten. Die Zusammenarbeitsvereinbarung ist im Anhang 2 abgebildet. Daran wird im Grundsatz festgehalten.

Je nachdem, wie sich die Zusammenarbeit mit Gstaad-Saanenland 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 / 2017



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Anpassung der Vertragsdokumente

Schritt 1

Nach der Zustimmung der Begleitgruppe zum adaptierten Konzept werden in den nächsten Wochen die Vertragsdokumente (Aktionärsbindungsvertrag und Statuten) zur Gründung der TALK AG angepasst. Im Laufe des Augustes können die künftigen Aktionäre zu den Anpassungen Stellung beziehen. Es ist vorgesehen, die Vertragsdokumente bis Ende August 2017 zu bereinigen.

Gründung der TALK AG

Schritt 2

Die TALK AG soll per 1. September 2017 gegründet werden. Dies ermöglicht, dass die Arbeiten zur Vorbereitung der strategischen und operativen Umsetzung mit der notwendigen Sicherheit vorangetrieben werden können und die TALK AG in den verschiedenen anstehenden Verhandlungen als vollwertiger Vertragspartner auftreten kann.

Anpassungen bei den Gemeinden

Schritt 3

Nach dem formellen Entscheid der Tourismusvereine und der Leistungsträger zur Destinationsverdichtung sind - wo nötig - die Gemeindeversammlungen zur Anpassung der kommunalen Reglemente sowie zur Verabschiedung der Leistungsvereinbarungen vorzusehen.

Vorbereitung des operativen Starts

Schritt 4

Parallel zu den Arbeiten für die Gründung der Organisation und Schaffung der Voraussetzungen seitens der Gemeinden haben die designierten Geschäftsleitungsmitglieder und der designierte Verwaltungsrat ihre Arbeiten zur Vorbereitung der strategischen und operativen Umsetzung aufgenommen.

In den nächsten Monaten stehen insbesondere folgende Vorbereitungsarbeiten an:

- Erarbeitung eines Markenkonzepts für einen geeigneten Aussenauftritt der Destination
- Verhandlung eines Kooperationsvertrags mit der Lenk-Simmental Tourismus AG
- Abschluss der Leistungsvereinbarungen mit den Gemeinden
- Offizielle Anerkennung der Destination durch den Kanton Bern
- administrative Vorbereitungen (Vorbereitung der gemeinsamen Buchhaltung, Regelung der Grundsätze der Zusammenarbeit, Ausstellung neuer Arbeitsverträge für die Mitarbeitenden, etc.)

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

Anpassungen bei Kurtaxen- und TFA-Reglementen nötig

5.1 Betroffene Instrumente

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 rechtlich nicht nötig, da die neue Organisation aus der heute mit dem Inkasso und der Mittelverwendung betrauten Lenk-Simmental Tourismus AG hervorgeht. Die Namensänderung kann im Rahmen der nächsten Revision nachvollzogen werden.

In den übrigen Tälern ist in den nächsten Jahren eine Anpassung der Kurtaxen- und TFA-Reglemente vorzusehen, um die Aufgabenteilung zwischen TALK und Tourismusvereinen auch in den Reglementen klar abzubilden. Da die ersten Betriebsjahre zur Klärung der geeigneten Aufgabenteilung beitragen dürften und die bisher zuständigen Tourismusvereine weiterhin Vertragspartner sind, scheint es zielführend, die Revision der Reglemente nicht zu überstürzen, sondern diese nach 1-2 Betriebsjahren vorzusehen.

Umsetzung der Anpassungen in Planung

5.2 Weiteres Vorgehen in den Gemeinden

Mit den Gemeinden wurden die Leistungsvereinbarungen bereits besprochen oder es sind für die kommenden Wochen entsprechende Termine vorgesehen. Sobald alle Gespräche stattgefunden haben, wird den Gemeinden die definitive Version ihrer Leistungsvereinbarung zugestellt (bis zur Klärung mit allen Akteuren kann es in der Tabelle im Anhang A noch zu Änderungen kommen).

Einerseits sind die Gemeinderäte aufgefordert, spätestens bis zu den Vereinsversammlungen im jeweiligen Ort bzgl. der Unterzeichnung der Leistungsvereinbarung offiziell Stellung zu beziehen.

Andererseits sind die Gemeinderäte, welche bereits im 2017 eine Anpassung der Reglemente oder Verordnungen vorsehen, gebeten, diese vorzubereiten. Die Arbeitsgruppe der TALK wird die Gemeinderäte bei Bedarf gerne bei der Aufarbeitung der „Abstimmungsunterlagen“ unterstützen.

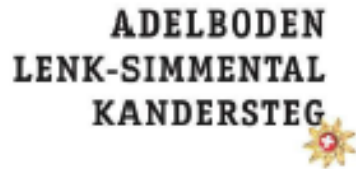
Anhang 1 – Profile Verwaltungsräte

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

Anhang 2 – Zusammenarbeitsvereinbarung mit Gstaad-Saanenland Tourismus

Exemplar Nr. 1 vom 16.08.2016

Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG
Gstaad Saanenland Tourismus

Zusammenarbeitsvereinbarung

Absichtserklärung der Destinationen TALK und GST

Ausgangslage

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 zehn auf fünf beschlossen. Gstaad Saanenland ist eine dieser anerkannten Destinationen. Dem 2013 gegründeten Verein Berner Oberland Mitte (Adelboden, Lenk-Simmental und Kandertal) wurde eine Frist von drei Jahren eingeräumt, um die Destinationsbildung auch zwischen Simmental, Engstligen- und Kandertal abzuschliessen. Diese Arbeiten laufen seit Juni 2015 und sind Ende Februar 2016 der Öffentlichkeit präsentiert worden. An den Hauptversammlungen sämtlicher betroffener Tourismusvereine haben die Mitglieder dem Konzept im Grundsatz grossmehrheitlich zugestimmt.

Angeregt durch die Simmentaler Gemeinden ist eine Perimetererweiterung bzw. ein Zusammenschluss über das ganze Gebiet von Kandersteg bis Château d'Oex angeregt worden. Nach verschiedenen Vorgesprächen haben sich die Verantwortlichen von Tourismus, Bergbahnen und Gemeinden am 16. August 2016 zu einer klärenden Auslegeordnung getroffen. Diese hat gezeigt, dass:

- ein kurzfristig neu aufgesetztes Fusionsprojekt weder sinnvoll, als auch chancenlos wäre
- beidseitig ein Interesse an einer vertieften Zusammenarbeit besteht, und man sich in Zukunft 1-2-mal jährlich auf strategischer Ebene zur Koordination von Themen wie z.B. Verkehrsanbindung oder Ausbaus des ÖV-Systems austauschen will
- in einer Absichtserklärung die für eine operative Zusammenarbeit im Vordergrund stehenden projektbezogenen Themen definiert werden sollen

Exemplar Nr. 1 vom 16.08.2016

Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG
Gstaad Saanenland Tourismus

Präambel

Die Partner bekennen sich zu einer sich vertiefenden Zusammenarbeit. Diese findet jederzeit auf Augenhöhe statt und zeichnet sich durch gleichwertige Offenheit gegenüber sämtlichen Destinationen des Kantons Bern (Interlaken, Jungfrau-Region, Bern, Jura Drei Seen), als auch angrenzenden Destinationen anderer Kantone (Lötschental, Leukerbad, Crans Montana, Anzère, Gruyère, Alp Vaudoises, usw.) aus.

Zusammenarbeit in projektbezogenen Themen

Die Zusammenarbeit soll sich pragmatisch entlang der Gästebedürfnisse entwickeln. Die Arbeiten orientieren sich an den personellen und finanziellen Möglichkeiten der beiden Partner sowie deren strategischen Ausrichtungen. Folgende Themen werden als erfolgsversprechend angesehen:

- Bearbeitung Fermmärkte
- Angebotsentwicklung Bike
- Abstimmung in der Entwicklung der Gästekarte und gegenseitige Aufnahme von Angeboten
- Gegenseitiger Verkauf von Bergbahn- und Veranstaltungstickets
- Gegenseitige Aufnahme der Printinformationen (z.B. Veranstaltungen) in den Tourismusbüros
- Gegenseitige Terminabsprachen und Kommunikation von Events

Schlussbemerkungen

Die beiden Destinationen sind überzeugt, dass eine engere Zusammenarbeit sowohl zum Nutzen der Gäste als auch der einheimischen Bevölkerung ist. Deren berechtigten Bedürfnisse nach Entwicklung, Wohlstand und „Modernität“ mit den Ansprüchen vieler Gäste nach Heimat, heiler Welt und romantischem Alpenleben in Einklang zu bringen, bleibt eine grosse Herausforderung der touristischen Akteure.

In diesem Sinne wünschen wir uns viel Energie und Berner Oberländisches Durchhaltevermögen.

Spiez, xx.yy.2016

Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG
(in Gründung)

Gstaad Saanenland Tourismus

Roland Berger
Präsident des Verwaltungsrates

David Matti
Präsident

Urs Pfenninger
Vorsitzender der Geschäftsleitung

Martin Bachofner
Direktor