

# Update der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden



grischconsulta  
[www.grischconsulta.ch](http://www.grischconsulta.ch)

Schlussbericht vom 17. Dezember 2015

Update Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden

Auftraggeber

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden  
Grabenstrasse 1  
7001 Chur  
Telefon +41 81 257 23 42  
Telefax +41 81 257 21 92  
info@awt.gr.ch  
www.awt.gr.ch

grischconsulta ag  
Sägenstrasse 8  
CH-7000 Chur  
Telefon +41 81 354 98 00  
Telefax +41 81 354 98 01  
info@grischconsulta.ch  
www.grischaconsult.ch

Autoren

Dr. Ing. Roland Zegg  
Ing. Edgar Grämiger  
Nicolo Huder

zitierweise

grischconsulta (2015): Update Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden, Schlussbericht, Chur

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	AUFTRAG .....	4
2.	AUSGANGSLAGE.....	5
2.1.	Strategie von 2003 .....	5
2.2.	Beurteilung von Förderanträgen .....	6
3.	ANWENDUNG DER BERGBAHN-STRATEGIE DURCH DAS AWT.....	7
3.1.	Übersicht.....	7
3.2.	Regionale Verteilung der Fördermittel .....	8
3.3.	Würdigung .....	9
4.	SITUATION DER BERGBAHNEN GRAUBÜNDEN 2015 .....	10
4.1.	Übersicht.....	10
4.2.	Umfeld der Bergbahnen .....	11
4.3.	Referenzgruppe.....	13
4.4.	Vergleich der finanziellen Situation 2013/14 zu 2001/02.....	14
4.5.	Unternehmens-Kennzahlen im Jahr 2013/14 .....	15
4.6.	Fazit und Handlungsbedarf.....	18
5.	UPDATE DER FÖRDERSTRATEGIE .....	19
5.1.	Übersicht.....	19
5.2.	Die angepasste Alpha-Beta-Gamma-Strategie .....	22
5.3.	Begriffsdefinitionen .....	24
5.4.	Die Auflagen für NRP-Darlehen .....	26

# 1. AUFTRAG

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT) hat grischconsulta den Auftrag erteilt, ein Update der Bergbahn-Strategie Graubünden von 2003 zu erstellen.

*Bergbahn-Strategie von 2003*

Die Strategie von 2003 liegt der aktuellen Richtlinie zur Gewährung von NRP-Darlehen sowie von kantonalen Beiträgen für den Bau von touristischen Transport- und Schneeanlagen zu Grunde.

*Überprüfung der Kernelemente und spezifischer Anwendungselemente*

Im Rahmen des Updates sollen die Kernelemente der Strategie sowie spezifische Anwendungselemente überprüft werden.

1. Stimmt die strategische Stossrichtung des Kantons?
  - a. Alpha-Beta-Gamma-Strategie
  - b. Anforderungen an die Kennzahlen der Unternehmungen
2. Sollen Unternehmen, die ihren Aktionären Dividenden auszahlen wollen, von der Förderung ausgeschlossen werden?
3. Wie werden Förderanträge von Infrastrukturgesellschaften und Projektgesellschaften gehandhabt?
4. Können Projekte unterstützt werden, die über Leasing finanziert werden?
5. Soll an den verlangten Sicherheitsleistungen (Bürgschaft der Gemeinde) festgehalten werden?

*Verändertes wirtschaftliches Umfeld der Bergbahnen*

Die Rahmenbedingungen der Bergbahnen haben sich seit der Erarbeitungen der Strategie stark verändert (durchgeführte Fusionen, verzeichnete Gästerückgänge, Währungsumfeld, wirtschaftliche Entwicklung der Bergbahnen etc.). So sind auch seitens der Bergbahnen selber (Bergbahnen Graubünden, BBGR) Änderungswünsche zum angewendeten Verfahren beantragt worden.

*Anpassung der Richtlinien per 01.01.2016*

Die Änderungen in der Bergbahn-Strategie sollen im Rahmen der Totalrevision des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes, welche in der August-Session 2015 des Grossen Rates verabschiedet wurde und per 01.01.2016 in Kraft treten soll, in die entsprechenden Vollzugsrichtlinien eingearbeitet werden.

## 2. AUSGANGSLAGE

### 2.1. Strategie von 2003

*Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie*

Die „Alpha-Beta-Gamma-Strategie“ wurde von grischconsulta als Arbeitsinstrument für einen gezielten Einsatz der IH-, bzw. NRP-Mittel des Bundes und des Kantons entwickelt. Die Strategie, welche bis heute zur Anwendung kommt, basiert auf den folgenden drei Grundsätzen:

1. Von der Anlageförderung hin zur Strategieförderung
2. Von der Strukturhaltung zur Wettbewerbsstärkung
3. Von der Überlebenshilfe für „Schwache und Kleine“ hin zur Produktivitätssteigerung für innovative Unternehmen

*Unternehmens-typologie 2003*

Die Strategie basiert auf einer Einteilung der Bergbahnen in Alpha-, Beta- und Gammatypen, die sich aufgrund der jeweiligen Marktstellung der Unternehmung ergibt.

#### Beispiel **Alpha-Betrieb**

- sind jeweils die einzige Unternehmung in einer Destination oder die grösste von mehreren Unternehmen in der Destination.
- erreichen einen Verkehrsertrag von mindestens CHF 10 Mio.
- befinden sich in der Regel in Destinationen mit mindestens national bekannten Marken oder sind selbst diese Marke.

*Handlungsempfehlungen zur Strategieentwicklung*

Je nach Typ werden in der Strategie Handlungsempfehlungen, bzw. eine zu verfolgende Strategie für die Unternehmensentwicklung definiert.

#### Beispiel: Auszüge aus der zu verfolgenden Strategie von **Alpha-Betrieben**

- Falls in der Destination eine oder mehrere Beta-Unternehmung(en) vorhanden ist/sind, dann Öffnung für vertragliche Kooperation oder Zusammenschluss mit Beta-Unternehmung(en)
- Wachstum durch Marktanteilsgewinne oder
- zumindest Position halten und absichern
- Horizontale Kooperation (Fusionen) in der Destination anstreben
- ... etc.

*Zweck der Alpha-Beta-Gamma-Strategie*

Die Einteilung in die verschiedenen Typen erlaubt bei der Beurteilung von Förderanträgen die Einführung von „projektspezifischen Voraussetzungen“, welche je nach Typ unterschiedlich sind. Die Einhaltung dieser Kriterien muss durch die antragsstellende Unternehmung nachgewiesen werden.

Die projektspezifischen Voraussetzungen der Alpha-, Beta- und Gammatypen unterscheiden sich in den folgenden Punkten.

- zu verfolgende typenabhängige Unternehmensstrategie.
- Anzahl minimaler und nachhaltiger Unternehmenskennzahlen, welche innerhalb von drei Jahren zu erreichen sind
- Fördersubjekt, bzw. welche Projekte je nach Unternehmenstyp gefördert werden können

## **2.2. Beurteilung von Förderanträgen**

Die Förderanträge wurden nach den folgenden Kriterien, bzw. Voraussetzungen geprüft

### **A. Formelle Voraussetzungen**

- Projektinhalt
- Gesuchsteller
- Zeitpunkt des Gesuchs

### **B. Generelle Voraussetzungen**

- Einbettung in regionales Entwicklungskonzept und kantonale Planung
- Beteiligung an der touristischen Destinationsbildung
- Einbindung ins regionale Marketing
- Nach Fachkriterien zusammengesetzter Verwaltungsrat
- Professionelle operative Führung

### **C. Projektspezifische Voraussetzungen**

- Typenspezifische Strategie (siehe oben)
- Vorliegen eines realistischen Businessplans
- Einhalten der Unternehmenskennzahlen, typenspezifisch
- Risikogerechte Sicherstellung der Rückzahlung des Darlehens

# 3. ANWENDUNG DER BERGBAHN-STRATEGIE DURCH DAS AWT

## 3.1. Übersicht

*Bisherige Förderung*

Seit der Implementierung der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden im Jahre 2003/04 wurden insgesamt CHF 28.3 Mio. Darlehen (IH- und NRP-Darlehen des Bundes) und CHF 5.3 Mio. Äquivalenzleistung des Kantons Graubünden gesprochen.

Die Äquivalenzleistungen des Kantons entsprechen dem Zins, welcher dem Bund durch die Gewährung des Darlehens entgeht. Die Äquivalenzleistung entspricht einem à fonds perdu-Beitrag des Kantons.

Die Rückzahlung der IH- und NRP-Darlehen muss durch die Unternehmen mittels Bürgschaften der Gemeinde abgesichert werden.

	Förderbetrag IH-Darlehen	Förderbetrag NRP-Darlehen	Förderbetrag Äquivalenzleistung des Kantons
<i>CHF</i>			
IHG 04-07	10'635'000.-		1'886'040.-
NRP 08-11		9'483'000.-	1'634'216.-
NRP 12-15		8'200'000.-	1'763'381.-
<b>TOTAL</b>	<b>10'635'000.-</b>	<b>17'683'000.-</b>	<b>5'283'637.-</b>
<i>pro Jahr</i>	<i>2'658'750.-</i>	<i>2'210'375.-</i>	<i>440'303.08.-</i>

Tabelle 1: Bisherige Förderbeträge an die Bergbahnen von Graubünden, Stand 2015

*Darlehen per Ende 2015*

Per Ende 2015 werden ca. CHF 12.1 Mio. Darlehen an die Bergbahnen im Kanton Graubünden ausstehend sein.

*Geförderte Projekte*

Von den bisher gesprochenen IH- und NRP-Darlehen von CHF 28.3 Mio. wurden 70% für Investitionen in Beförderungsanlagen und 30% für Beschneigungsanlagen verwendet.

### 3.2. Regionale Verteilung der Fördermittel

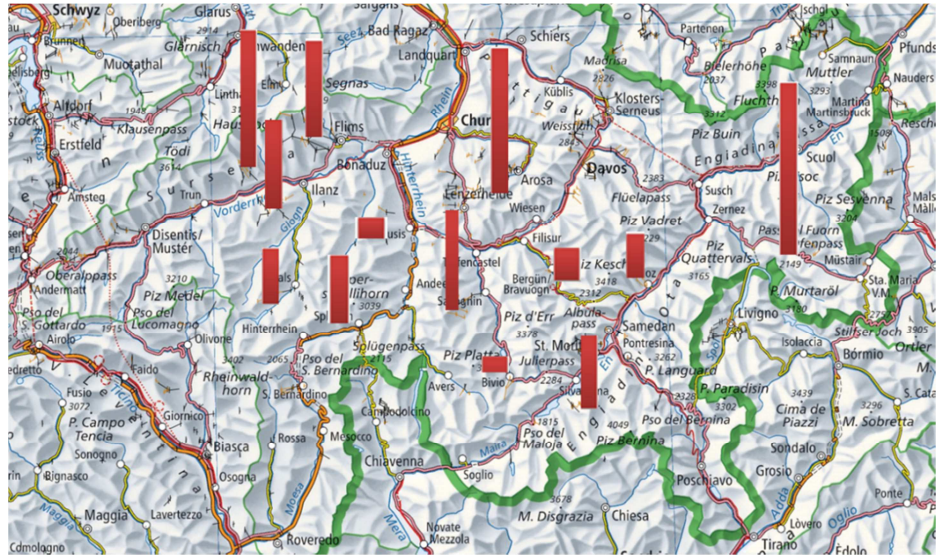


Abbildung 1: Regionale Verteilung der Darlehen seit 2004, Stand 2015

Die IH- und NRP-Darlehen wurden seit 2004 bis heute mehr oder weniger gleichmässig in allen Bündner Regionen gesprochen. Keine Fördermittel zugesichert wurden in die obere Surselva (Sedrun/Disentis), ins Prättigau, nach Davos, nach Samnaun und ins Misox.

#### Unternehmenstyp

Von den gesprochenen Fördermitteln gingen 30% an Alpha-Unternehmen, 37% an Beta-Unternehmen, 15% an Gamma-Unternehmen und 18% an eine Infrastrukturgesellschaft, welche nicht gemäss Alpha-Beta-Gamma-Strategie klassifiziert werden kann (Urden AG, Arosa).

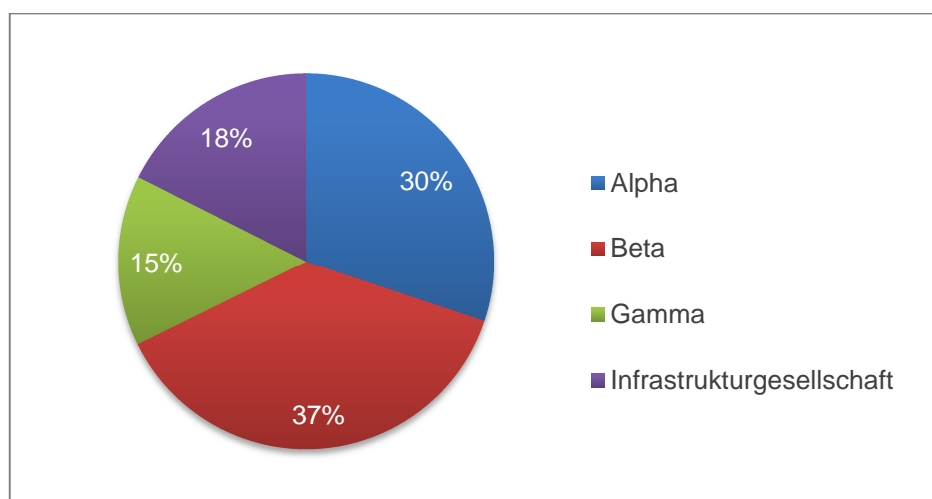


Abbildung 2: Äquivalenzleistungen nach Unternehmenstyp



*Finanzklassifikation*

Die Bergbahnunternehmen können in vier Gruppen eingeteilt werden: die Finanzschwachen, die Starken, die Ertragsschwachen und die Kritischen.

Die Einstufungskriterien sind die Ertragskraft (EBITA im Verhältnis zum Unternehmensumsatz) und die Eigenkapital-Quote (Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital). Der Wert für eine gute Ertragskraft liegt bei > 30%, derjenige für eine gute Eigenkapital-Quote bei > 40%.

*Finanzklassifikation der geförderten Unternehmen*

Nur 8% der Fördermittel konnten an Unternehmen mit der Klassifizierung „Stark“ geleistet werden. 68 % der Fördermittel gingen an Betriebe mit zu tiefem Eigenfinanzierungsgrad und 33% an solche mit einer eher schwachen Ertragslage (keine Klassifizierung der Urden AG).

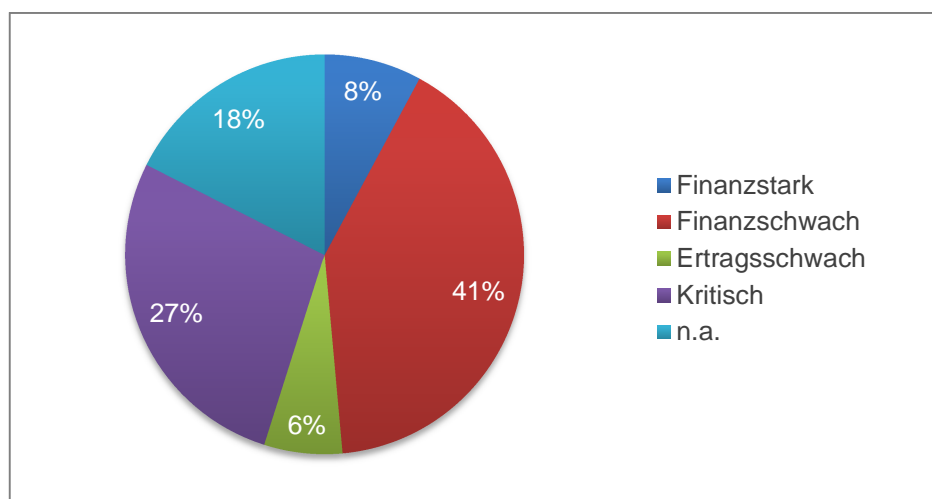


Abbildung 3: Äquivalenzleistungen nach Finanzklassifikation

### 3.3. Würdigung

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden konnte die bisherige Förderstrategie erfolgreich anwenden. Seit 2004 sind keine Verluste bei den Bundes-Darlehen zu verzeichnen, welche einen Garantiefall für die Gemeinden zur Folge gehabt hätten.

Bei der Anwendung der Kriterien (Finanzkennzahlen) besteht für das zuständige Departement resp. die Regierung ein Handlungsspielraum, der fallweise auch genutzt wurde.

# 4. SITUATION DER BERGBAHNEN GRAUBÜNDEN 2015

## 4.1. Übersicht



Abbildung 4: Übersicht über die wichtigsten Bündner Bergbahnen nach Unternehmenstyp

*Gesamt-  
betrachtung  
Graubünden*

Im Kanton Graubünden gibt es rund 50 Bergbahnunternehmen. Diese erreichten im Geschäftsjahr 2013/14 gesamthaft einen Verkehrsertrag von CHF 233 Mio. und einen Gesamtertrag von CHF 343 Mio. (Quelle: Bergbahnen Graubünden, BBGR)

*Fusionen*

Seit 2001/02 hat es im Kanton – im Einklang mit der formulierten Bergbahnstrategie – vier grössere Fusionen in der Bergbahnlandschaft Graubünden gegeben. Dabei fusionierten insgesamt 11 Betriebe zu den vier neuen Gesellschaften Lenzerheide Bergbahnen AG, Engadin St. Moritz Mountains AG, Corvatsch AG und der Bergbahnen Davos Klosters AG.

*Geschäftsmodell*

2002 betrug der Anteil der Nebenerträge (Gastronomie, Beherbergung etc.) am Gesamtumsatz 35%. 2012/13 waren es rund 40%.

## 4.2. Umfeld der Bergbahnen

### 4.2.1. Entwicklung der Währung

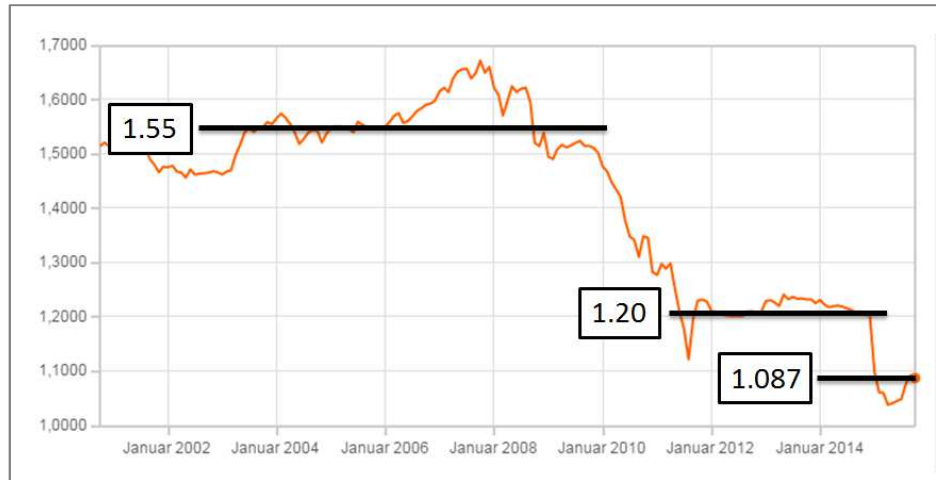


Abbildung 5: CHF / EUR - Kurses 01.01.2000 - 09.11.2015 (Quelle: www.oanda.com)

*Konkurrenz-  
fähigkeit*

Die Wahrungssituation hat sich in den letzten 15 Jahren für den Schweizer Tourismus stark verschärft. Durch die zunehmende EUR-Schwäche der letzten 8 Jahre ergibt sich eine Überbewertung des Schweizer Frankens, welche die Konkurrenzfähigkeit der Bündner Bergbahnen im Vergleich mit den Tiroler Nachbarn erheblich schwächt.

### 4.2.2. Entwicklung des Zinsniveaus

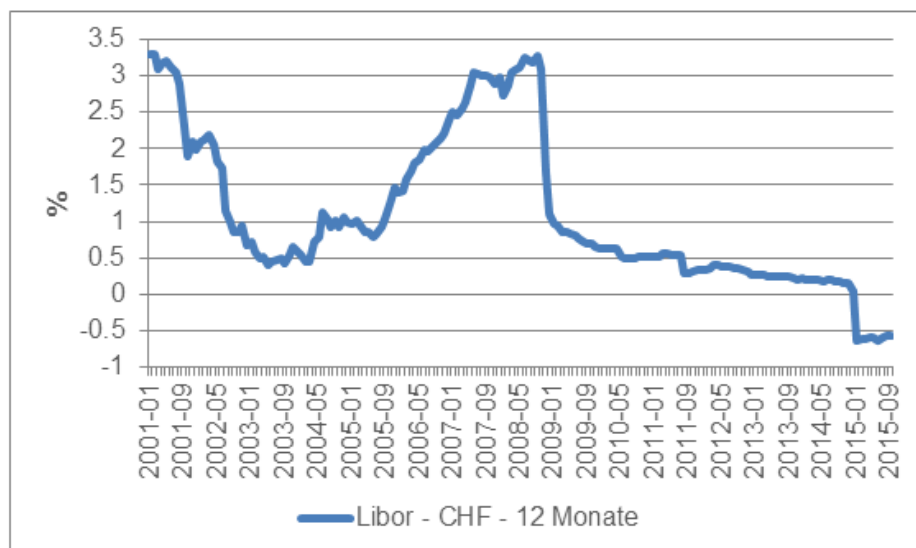


Abbildung 6: Zinsentwicklung Schweizer Franken, Libor - 12 Monate (Quelle: SNB)

*Fremdkapitalmarkt*

Seit der Einführung der Strategie zur Förderung der Bergbahnen Graubünden sind die Zinsen auf den Kapitalmärkten gesunken. Dementsprechend ist auch das Fremdkapital für die Bergbahnen günstiger geworden.

Allerdings sind die Banken in der Kreditvergabe an Bergbahnen zurückhaltender geworden und verrechnen einen grösseren Risikozuschlag.

#### 4.2.3. Vergleich der Entwicklung der Bergbahnen Graubünden mit den Bergbahnen Österreichs

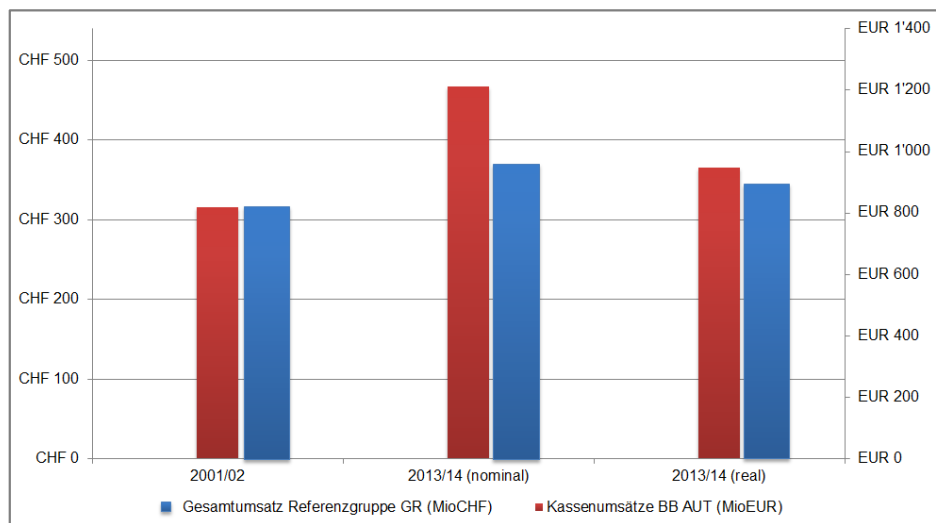


Abbildung 7: Vergleich der Erträge der Bergbahnen in [Mio. CHF, bzw. EUR] Graubünden und Österreich (Quellen: Manova, BfS, Statistik Austria)

Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Erträge der Bergbahnen aus der Referenzgruppe und die Kassenumsätze der Bergbahnen in Österreich.

Das **nominale Wachstum** in der Lokalwährung liegt im Betrachtungszeitraum in der Referenzgruppe bei 17% und in Österreich bei 48%.

Das **reale Wachstum** in der Lokalwährung liegt im Betrachtungszeitraum in der Referenzgruppe bei 9% und in Österreich bei 16%. Dies ergibt einen teuerungsbereinigten Unterschied von 7%.

### 4.3. Referenzgruppe

*Umfassende Erhebung 2002*

Für die Erarbeitung der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden wurde 2002 durch grischconsulta eine umfassende Erhebung bei sämtlichen Unternehmen im Kanton Graubünden durchgeführt.

*Erhebung einer Referenzgruppe 2015*

Für das vorliegende Update war eine umfassende Erhebung nicht möglich, und es wird auf eine Referenzgruppe mit den Unternehmen zurückgegriffen, von welchen die Bilanzzahlen 2013/14 öffentlich einsehbar sind.

	Verkehrsertrag [TCHF]	Gesamtumsatz [TCHF]	EBITDA [TCHF]	Cashflow [TCHF]	EK [TCHF]	GK [TCHF]
Bergbahn-Unternehmen in Graubünden (gem. Verband 2013/14)	232'927	383'373	108'297	91'165	311'725	895'716
Referenzgruppe (gemäss Geschäftsberichte 2013/14)	222'674	370'610	106'789	97'268	287'715	860'109
Anteil Referenzgruppe an Bergbahn-Unternehmen in Graubünden	96%	97%	99%	107%	92%	96%

Abbildung 8: Übersicht Finanzkennzahlen von BBGR und der Referenzgruppe

Mit der Referenzgruppe können 96% des Verkehrsertrags, 97% des Gesamtertrags und 99% des EBITDA der Bergbahnen im Kanton Graubünden abgebildet werden. So können die Veränderungen in der Ertrags- und Finanzierungslage der Bergbahnen in Graubünden aufgezeigt werden.

Nicht enthalten in der Referenzgruppe sind

- 13 Gamma-Betriebe, welche im Jahr 2001/02 einen Gesamtumsatz von CHF 7.7 Mio. erreicht haben und
- 2 Beta-Betriebe (Sedrun / Schweizer Skischule Celerina), welche im Jahr 2001/02 einen Gesamtumsatz von CHF 10 Mio. erreicht haben.

**4.4. Vergleich der finanziellen Situation 2013/14 zu 2001/02**

	Verkehrsertrag [TCHF]	Gesamtumsatz [TCHF]	EBITDA [TCHF]	Cashflow [TCHF]	EK [TCHF]	GK [TCHF]
Referenzgruppe (gem. GB 2001/02)	205'335	317'891	106'311	76'824	215'262	822'491
Referenzgruppe (gem. GB 2013/14)	222'674	370'610	106'789	97'268	287'715	860'109
2013/14 im Vergleich zu 2001/02	108%	117%	100%	127%	134%	105%

Abbildung 9: Entwicklung der Finanzkennzahlen zwischen 2001/02 und 2013/14

Während sich der Verkehrsertrag der Referenzgruppe um 8% und der Gesamtertrag um 17% gesteigert haben, ist das EBITDA (Brutto-Ergebnis) seit 2001/02 unverändert geblieben. Das heisst, die Ertragskraft der Unternehmungen ist gesunken.

*Abnahme der Ertragskraft*

Im Vergleich der Jahre 2001/02 (33.4% EBITDA-Marge) und 2013/14 (28.8%) mit gewichteten Umsätzen hat die Referenzgruppe der Bergbahnen Graubünden 13% (-4.6%-Punkte) ihrer Ertragskraft verloren.

Ohne Gewichtung des Umsatzes (Mittelwert) beträgt der Rückgang 1.6% (-0.4%-Punkte).

*Abnahme der Ertragskraft der Alpha-Unternehmen*

Bei den Alpha-Unternehmen beträgt der Rückgang bei der Ertragskraft (EBITDA / Gesamtumsatz) sogar 16% (-5.8%-Punkte).

Von 8 Alpha-Unternehmen erreichen heute ...

- 3 mind. 35% (nachhaltig) (2001/02 – 4 Unternehmen)
- 3 mind. 25% (Minimum) (2001/02 – 3 Unternehmen)
- 2 das Minimum nicht (2001/02 – 1 Unternehmen)

Die Beta-Unternehmen haben ihre Ertragskraft um 4% (+0.8%-Punkte) steigern können.

Von 12 Beta-Unternehmen erreichen heute ...

- 3\* mind. 35% (nachhaltig) (2001/02 – 1 Unternehmen)
- 1 mind. 25% (Minimum) (2001/02 – 2 Unternehmen)
- 8 das Minimum nicht (2001/02 – 9 Unternehmen)

\* inkl. Brambrüesch mit jährlicher Subvention von CHF 950'000.- durch die Stadt Chur.

**Finanzierung**

Die Eigenkapitalquote der Referenzgruppe ist von 2002 bis 2013/14 von durchschnittlich 26% auf 33% gestiegen. Beim Mittelwert der einzelnen Unternehmungen ist ein Anstieg von 42% auf 43% feststellbar. Sowohl bei den Alpha-Unternehmen (plus 7%) als auch bei den Beta-Unternehmen (plus 6%) ist eine markante Steigerung der EK-Quote feststellbar.

**Fazit**

Die Ertragslage der Bündner Bergbahnen hat sich seit 2001/02 um 10-15% verschlechtert.

Bei stagnierendem Verkehrsertrag ist die EK-Basis im Mittel stabil geblieben, bzw. hat sich leicht verbessert.

**4.5. Unternehmens-Kennzahlen im Jahr 2013/14**

In der Bergbahnstrategie von 2003 wird vorausgesetzt, dass "aufgrund von realistischen Ertragsprognosen und Aufwandsschätzungen" die nachfolgenden Unternehmens-Kennzahlen innerhalb von drei Jahren erreichbar sind

- Alpha-Betriebe: als Richtwert mindestens 5 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und alle 7 im Bereich „Minimum“
- Beta-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und mindestens 5 im Bereich „Minimum“
- Gamma-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Minimum“

Betrachtet man die Unternehmen der Referenzgruppe im Jahr 2013/14, so ergibt sich das folgende Bild:

	Auslastung		Betrieb			Finanzen	
	Frequenzen / Transportanlage	Umsatz / Transportanlagen	Personal-aufwand / Umsatz	Ertragskraft (EBITDA / Gesamtumsatz)	Cashflow / Gesamtumsatz	EBITDA / GK	Eigenkapital-Quote EK / GK
<i>grün: nachhaltig</i>							
<i>gelb: Minimum erreicht</i>							
<i>rot: Minimum nicht erreicht</i>							
Weisse Arena AG		1'497'542	36.0%	27.9%	24.6%	12.2%	33.1%
Bergbahnen Davos Klosters AG		1'335'210	32.8%	35.7%	42.0%	19.5%	26.3%
Engadin St. Moritz Mountains AG		1'487'721	36.5%	24.5%	20.9%	12.0%	27.3%
LB Samnaun		1'476'833	35.0%	29.6%	26.4%	13.7%	31.6%
Arosa BB		1'608'952	38.6%	27.8%	21.9%	10.9%	29.8%
Corvatsch AG		1'009'273	39.4%	21.6%	12.0%	9.7%	28.7%
Pendicularas Motta Naluns		904'937	31.2%	35.5%	29.6%	15.5%	31.5%
<b>TOTAL Alpha-Unternehmern</b>							
BB Brigels/Waltensburg/Andiast		771'571	44.5%	9.4%	2.4%	3.1%	25.3%
BB Disentis		455'071	42.6%	13.4%	9.2%	5.9%	49.8%
BB Rinerhorn		755'374	42.8%	19.2%	20.3%	20.4%	79.6%
Klosters-Madrisa-BB		719'923	47.6%	12.3%	10.2%	5.9%	76.6%
BB Splügen-Tambo		555'305	25.9%	26.9%	22.9%	8.4%	51.4%
BB Grüsch-Danusa		442'909	40.3%	22.6%	21.2%	24.0%	62.1%
AG LB Corviglia-Piz Nair		1'113'500	41.0%	23.4%	11.9%	5.9%	44.3%
<b>TOTAL Beta-Unternehmern</b>							

Abbildung 10: Kennzahlen 2013/14 Mischbetrieb mit &gt;20% Gastroanteil

Unter der Annahme, dass bei der Kennzahl „Frequenzen / Anlage“ nachhaltige Werte erzielt werden, haben bei den Mischbetrieben mit einem Gastroanteil von über 20% im Geschäftsjahr 2013/14 nur

- eine Alpha-Unternehmung von sieben und
- eine Beta-Unternehmung von sieben

der Referenzgruppe die Anforderungen der Förderstrategie erfüllt.

	Auslastung		Betrieb			Finanzen	
	Frequenzen / Transport-anlage	Umsatz / Transport-anlagen	Personal-aufwand / Umsatz	Ertragskraft (EBITDA / Gesamtumsatz)	Cashflow / Gesamtumsatz	EBITDA / GK	Eigenkapital-Quote EK / GK
Lenzerheide Bergbahnen AG		1'215'740	25,8%	39,1%	37,0%	10,6%	39,5%
<b>TOTAL Alpha-Unternehmern</b>							
Savognin BB		1'006'664	44,1%	17,4%	10,0%	5,5%	25,6%
BB Obersaxen		968'384	20,7%	49,9%	47,0%	30,5%	57,0%
BB Piz Mundaun		726'367	28,7%	45,5%	43,3%	22,3%	24,9%
SB Pischa		1'376'625	38,6%	8,2%	7,4%	5,7%	89,9%
BB Chur-Dreibündenstein		322'045	30,03%	36,2%	29,1%	10,4%	46,9%
<b>TOTAL Beta-Unternehmern</b>							

Abbildung 11: Kennzahlen reine Transportbetriebe mit <20% Gastroanteil,

Bei den reinen Transportbetrieben mit einem Gastroanteil von weniger als 20% haben im Geschäftsjahr 2013/14 in der Referenzgruppe drei von 7 Unternehmungen die Anforderungen der Kennzahlenerfüllung erreicht.



	2002			2013/14			Veränderung		
	Ertragskraft	Eigenkapital-Quote	Unternehmungstyp	Ertragskraft	Eigenkapital-Quote	Unternehmungstyp	Ertragskraft	Eigenkapital-Quote	Unternehmungstyp
Weisse Arena AG	29.4%	15.3%	Kritisch	27.9%	33.1%	Kritisch	-1.5%	17.8%	gleich
Bergbahnen Davos Klosters AG	50.8%	20.5%	Finanzschwach	35.7%	26.3%	Finanzschwach	-15.1%	5.8%	gleich
Engadin St. Moritz Mountains AG	31.8%	23.0%	Finanzschwach	24.5%	27.3%	Kritisch	-7.2%	4.2%	schlechter
Lenzerheide Bergbahnen AG	36.8%	44.5%	Stark	39.1%	39.5%	Finanzschwach	2.3%	-5.0%	schlechter
LB Samnaun	39.0%	22.7%	Finanzschwach	29.6%	31.6%	Kritisch	-9.4%	8.9%	schlechter
Arosa BB	33.1%	28.6%	Finanzschwach	27.8%	29.8%	Kritisch	-5.2%	1.2%	schlechter
Corvatsch AG	19.4%	29.5%	Kritisch	21.6%	28.7%	Kritisch	2.2%	-0.8%	gleich
Pendicularas Motta Naluns	35.3%	23.1%	Finanzschwach	35.5%	31.5%	Finanzschwach	0.2%	8.4%	gleich
Savognin BB	12.3%	33.1%	Kritisch	17.4%	25.6%	Kritisch	5.1%	-7.5%	gleich
BB Obersaxen	47.5%	48.9%	Stark	49.9%	57.0%	Stark	2.3%	8.1%	gleich
BB Piz Mundaun	19.8%	13.9%	Kritisch	45.5%	24.9%	Finanzschwach	25.6%	11.0%	besser
BB Brigels/Waltensburg/Andiast	28.0%	27.9%	Kritisch	9.4%	25.3%	Kritisch	-18.7%	-2.6%	gleich
BB Disentis	21.3%	72.9%	Ertragsschwach	13.4%	49.8%	Ertragsschwach	-7.9%	-23.1%	gleich
BB Rinerhorn	18.1%	54.2%	Ertragsschwach	19.2%	79.6%	Ertragsschwach	1.1%	25.4%	gleich
Klosters-Madrisa-BB	17.3%	92.8%	Ertragsschwach	12.3%	76.6%	Ertragsschwach	-5.0%	-16.1%	gleich
BB Splügen-Tambo	2.4%	30.1%	Kritisch	26.9%	51.4%	Ertragsschwach	24.5%	21.3%	besser
BB Grisch-Danusa	32.9%	11.8%	Finanzschwach	22.6%	62.1%	Ertragsschwach	-10.3%	50.3%	
AG LB Corviglia-Piz Nair	18.2%	30.6%	Kritisch	23.4%	44.3%	Ertragsschwach	5.2%	13.7%	besser
SB Pischa	21.3%	88.2%	Ertragsschwach	8.2%	89.9%	Ertragsschwach	-13.0%	1.6%	gleich
BB Chur-Dreibündenstein	23.9%	81.8%	Ertragsschwach	36.2%	46.9%	Stark	12.3%	-34.9%	besser
SB Bergün	20.8%	20.2%	Kritisch	25.3%	54.5%	Ertragsschwach	4.5%	34.3%	besser
LB Rhäzüns-Feldis	33.5%	100.0%	Stark	31.8%	14.7%	Finanzschwach	-1.7%	-85.3%	schlechter

Abbildung 12: Veränderung der Einstufung der Unternehmungen

**Berücksichtigung  
Sondereffekte**

Bei einem Vergleich von zwei Jahren als Stichproben können Sondereffekte wie ausserordentliche Erfolge, eine Umstellung der Rechnungslegung, Betriebsausfälle, Umstrukturierungen, Kapitalerhöhungen etc. nicht ausgeschlossen werden.

**Veränderung  
Typologie**

Im Vergleich der Unternehmen der Referenzgruppe von 2001/02 mit 2013/14 sind 11 Unternehmen in derselben Kategorie geblieben.

Jeweils 5 Unternehmen erreichen eine bessere, resp. eine schlechtere Einstufung. Eine Unternehmung hat von den „Finanzschwachen“ zu den „Ertragsschwachen“ gewechselt. Die „Starken“, die „Kritischen“ und die „Finanzschwachen“ haben alle jeweils um einen Betrieb abgenommen. Daher fallen neu 8 Betriebe unter die Einstufung „Ertragsschwach“.

Bei der Eigenkapitalquote ist eine positive Entwicklung auszumachen. 14 der 22 Unternehmungen der Referenzgruppe konnten die Quote erhöhen. Bei der Ertragskraft ist dies nur 11 Betrieben gelungen.

**Veränderung der  
Alpha-Unternehmen**

Auffällig ist, dass vor allem bei den Alpha-Unternehmen die Ertragskraft abgenommen hat, im Durchschnitt um über 4%. Bei der Finanzierung hingegen ist tendenziell ein höherer Eigenkapitalanteil auszumachen. 4 Alpha-Unternehmen werden 2013/14 schlechter eingestuft als noch 2002 und 6 von 8 sind „kritisch“.

*Veränderung der  
Beta- und Gamma-  
Unternehmen*

Bei den Kennzahlen der Beta- und Gamma-Unternehmen sind teilweise sehr grosse Differenzen auszumachen. Diese können von Sondereffekten oder neuen Unternehmensmodellen herrühren. Nur ein Betrieb wird 2013/14 schlechter eingestuft als 2002. Gleich 5 Betriebe erhalten eine bessere Einstufung.

#### **4.6. Fazit und Handlungsbedarf**

*Handlungsbedarf*

Die Hürden zur Einhaltung der geforderten Kennzahlen scheinen im derzeitigen Wettbewerbsumfeld zu hoch. Lediglich 5 der 22 Unternehmen in der Referenzgruppe können die Anforderungen erfüllen.

*Grenzwerte der  
Kennzahlen*

Bei den spezifischen Werten der geforderten Kennzahlen besteht beim Personalaufwand / Umsatz und dem EBITDA / Umsatz Handlungsbedarf. Beide Kennzahlen werden nachhaltig lediglich von zwei Unternehmungen in der Referenzgruppe erreicht.

# 5. UPDATE DER FÖRDERSTRATEGIE

## 5.1. Übersicht

### Unterscheidung in Alpha-, Beta- und Gamma-Unternehmen

*Alpha-, Beta- und  
Gamma-Typologie*

Die Einteilung der Unternehmen in Alpha-, Beta- und Gamma-Unternehmen bleibt bestehen. Die Einteilung erlaubt eine abgestufte Anwendung der einzuhaltenden Finanzkennzahlen (minimal / nachhaltig).

Die Unterscheidung der zu verfolgenden Unternehmens-Strategie von Alpha- und Beta-Unternehmungen wird aufgehoben und vereinheitlicht.

Nach der strukturellen Bereinigung durch Gross-Fusionen in den letzten Jahren reduziert sich die Notwendigkeit, Fusionen und/oder Kapitalverflechtungen anzustreben und es treten regionale, oder zumindest destinationsweite, vertraglich geregelte Kooperationen in den Vordergrund.

### Finanzkennzahlen

*Reduktion der  
finanziellen  
Anforderungen*

Die Anforderungen an die einzuhaltenden Finanzkennzahlen werden für die Alpha- und Beta-Unternehmungen reduziert. In den Bereichen „Nachhaltigkeit“ und im Bereich „Minimal“ wird die **Anzahl um eine einzuhaltende Kennzahl reduziert**.

Die minimalen, bzw. nachhaltigen Werte beim „Personalaufwand / Gesamtumsatz“ wird von 36% auf 39%, bzw. 32% auf 34% angehoben. Dies gilt nur für Mischbetriebe > 20% Gastro-Anteil (v.a. Auswirkungen L-GAV Gastgewerbe).

Im Weiteren werden die Anforderungen an die spezifischen Finanzkennzahlen bewusst hoch gehalten. Dies gilt im Besonderen für die Eigenkapitalquote (Eigenkapital / Gesamtkapital), welche Ausdruck der Verschuldung der Unternehmen ist.

### Umgang mit Leasing-Finanzierung

In der bisherigen Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden war die Finanzierung mittels Leasing der Projekte nicht explizit geregelt. In der Förderpraxis wurden Elemente des Gesamtprojektes, welche über ein Leasing finanziert wurden, anfänglich nicht zu den anrechenbaren Kosten (Fördervolumen) gezählt. Das minimale Fördervolumen von 500'000.- durfte nicht unterschritten werden.

Das Update schlägt vor, dass das Finanzierungsleasing analog den „klassischen Finanzierungsformen“ gehandhabt wird und entsprechend vom Kanton Graubünden berücksichtigt wird.

Beim Finanzierungsleasing wird nach dem „Substance-over-Form“-Prinzip die wirtschaftliche Nutzungsmöglichkeit stärker gewichtet als das juristische Eigentum und das Leasinggut hat Investitionscharakter.

Das Leasingobjekt muss nach international anerkannten Rechnungslegungsstandards aktiviert werden.

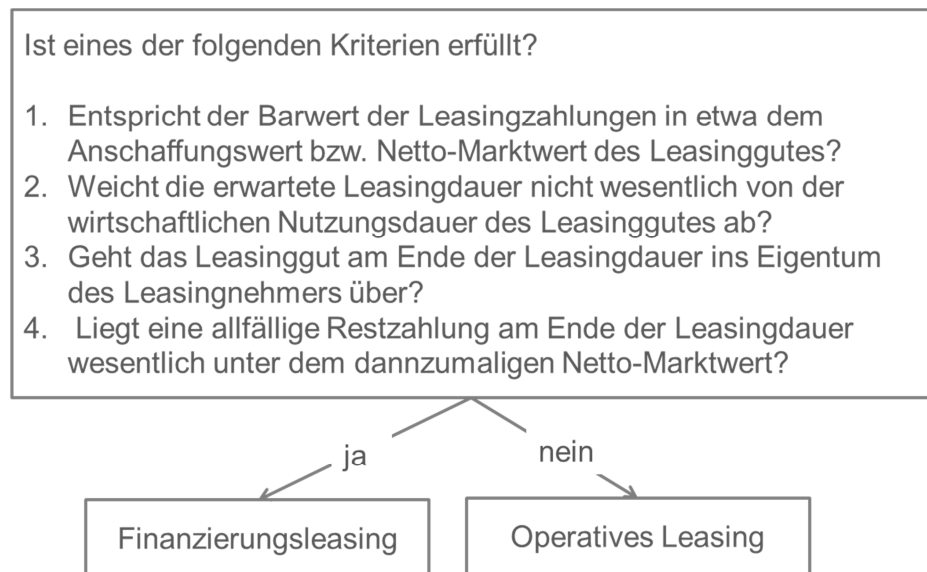


Abbildung 13: Klassifizierungskriterien gemäss Swiss GAAP FER 13/3

### Ausschüttung von Dividenden / Beanspruchung von Fördermitteln

In der Departementsverfügung betreffend Richtlinie zur Gewährung von Förderleistungen gemäss Umsetzungsprogramm Graubünden 2012 – 2015 zum Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 1. März 2013 ist folgende Regelung definiert:

*„Während der Laufzeit des Bundesdarlehens dürfen grundsätzlich keine Gewinne ausgeschüttet und keine Auszahlungen an die Aktionäre getätigt werden, denen nicht eine entsprechende Leistung gegenübersteht.*

*Werden trotzdem Gewinne ausgeschüttet, ist gleichzeitig eine zusätzliche Amortisation in der Höhe von 50% des ausgeschütteten Betrages zu leisten. Bei einem zinslosen Bundesdarlehen wird neben der zusätzlichen Amortisationszahlung ab diesem Zeitpunkt für den Rest der Laufzeit ein Zins verrechnet.“*

Im vorliegenden Update der Bergbahnstrategie wird vorgeschlagen, diese Regelung wie folgt anzupassen und die Richtlinie zur Gewährung von NRP-Darlehen sowie von kantonalen Beiträgen für den Bau von touristischen Transport- und Schneeanlagen zu übernehmen.

*„Während der Laufzeit des Bundesdarlehens dürfen grundsätzlich Dividenden ausgeschüttet und Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre getätigt werden, wenn dem eine entsprechende Zusatzleistung gegenübersteht.*

*Werden Dividenden ausgeschüttet oder Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre getätigt, ist gleichzeitig mit jeder regulären Amortisationszahlung eine zusätzliche Amortisation in der Höhe von 50% des ausgeschütteten Betrages zu leisten.“*

### **Fördergegenstand**

Neu soll der Kanton Fördermittel sprechen können für die Beschaffung von Anlagekomponenten zur Effizienzsteigerung in der Pistenbereitstellung. Gemeint sind Investitionen in Anlagekomponenten zur Optimierung des Pistenmanagements (Flotteneinsatz der Pistenmaschinen).

### **Sicherheitsleistungen**

An der bisherigen Regelung nach einer risikogerechten Sicherstellung der Rückzahlung des NRP-Darlehens durch einen Bürgen wird festgehalten. Hierfür ist auch in Zukunft eine Gemeindegarantie zu leisten. Der explizite Einbezug der Gemeindeverantwortung hat zum Ziel, alle politischen Ebenen in die Vergabepaxis öffentlicher Mittel einzubinden.

## 5.2. Die angepasste Alpha-Beta-Gamma-Strategie

### 5.2.1. Die Alpha- und Beta-Unternehmen

Die Charakteristik der Alpha-Unternehmen ...

- ... sind jeweils die einzige Unternehmung in einer Destination oder
- ... die grösste von mehreren Unternehmungen in der Destination
- ... erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 10 Mio. Franken
- ... sind in der Regel in Destinationen mit mindestens national bekannten Marken oder sind selbst diese Marke

Charakteristik der Beta-Unternehmen ...

- ... sind entweder die einzige Unternehmung in der Destinationen oder
- ... umsatzmässig kleiner als der Marktführer ihrer Destinationen
- ... erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 2 Mio. Franken

### Die Strategie der Alpha- und Beta-Unternehmen

1. Wachstum durch Marktanteilsgewinne oder zumindest Markposition halten und absichern.
2. Regionale Kooperation
  - Falls in der Destination eine Alpha-, eine Beta- oder mehrere Beta-Unternehmungen sind, dann vertragliche Kooperation oder Zusammenschluss mit Alpha- oder Beta-Unternehmungen
  - Bei vertikaler Integration selektive Strategie (Skischule, Vermietungsservice, Gastronomiebetriebe, Events etc.)
3. Angebotsentwicklung im Winter und im Sommer
  - Diversifikation der Zielgruppen und spezifische Angebotsgestaltung und Marktbearbeitung
  - **Themenspezifische** Angebotspositionierung innerhalb des gemeinsamen Gebietes (Destination)
  - Erlebnisinszenierung am Berg und **Weiterentwicklung des Sommer- und / oder Ganzjahresangebotes**

#### 4. Kostensenkung

- Gebietsoptimierungen, Kompensations-Stillegungen, selektive Öffnungszeiten, evtl. ein Teilgebiet im Sommer **oder im Winter** ganz oder teilweise schliessen
- Kostenminimierung forcieren (Durchführen von Kostensenkungsprogrammen) und Synergien im Markt suchen

#### **NRP-Darlehen für Alpha- und Beta-Unternehmen sind möglich für:**

- Beschneiungsanlagen für die Sicherung des Grundangebotes im Hauptskigebiet
- Ersatz von Transportanlagen für die Sicherung des Grundangebotes im Winter
  - Erschliessung des Hauptskigebietes (nur Hauptzubringer)
  - Ersatz von Transportanlagen im Hauptskigebiet (Beschäftigungsanlagen)
- Erschliessung für das Grundangebot im Sommer, einschliesslich Ersatz von Transportanlagen, die vorzugsweise auch im Winter genutzt werden können
- Beschaffung von Anlagekomponenten zur Effizienzsteigerung in der Pistenbereitstellung

Hinweis: Innovationen in Angeboten/Produkten im Sommer und im Winter können durch den Kanton im Rahmen der allgemeinen Tourismusförderung unterstützt werden.

#### **5.2.2. Die Gamma-Unternehmen**

Charakteristik der Gamma-Unternehmen ...

- ... erreichen einen Gesamtertrag von weniger als 2 Mio. Franken
- ... absorbieren ein geringes Marktvolumen (Tagesgäste und Einheimische)
- ... haben soziale-kulturelle Funktion
- ... haben grösste Chancen in Nischen

### Die Strategie der Gamma-Unternehmen

- ↳ In der lokalen Nische bestmöglich operieren
- ↳ Kooperation suchen mit Alpha- oder Beta-Unternehmen
- ↳ Vertikale Kooperationen suchen mit
- ↳ Kultur-Initiativen
  - Anlässen, Festen
  - Themenanbietern
  - Erlebnisinszenierung

### NRP-Darlehen sind möglich für:

- Minimales Grundangebot (Beschneigung oder Bahnanlage), wenn die Unternehmung eine absolute Rückgratfunktion in der Destination wahrnimmt
- Minimales Grundangebot, wenn durch veränderte Standortgunst oder neue innovative Angebote die Ertragslage stark verbessert werden kann (Turnaround)

### 5.3. Begriffsdefinitionen

Beschaffung von Anlagekomponenten zur Effizienzsteigerung in der Pistenbereitstellung heisst ...

- Investition in Anlagekomponenten zur Optimierung des Pistenmanagements (Flotteneinsatz der Pistenmaschinen).

Rückgratfunktion heisst ...

- Die Unternehmung bildet ein nicht substituierbares Hauptangebot für die Sommer- und / oder die Wintersaison, und von den Gästen sind ein Grossteil Aufenthaltsgäste, die in der Destination übernachten.
- Nicht unter die Bedeutung Rückgratfunktion fallen die Arbeitsplätze der Unternehmung selbst und der allenfalls von ihr betriebenen Restaurationsbetriebe.

Turnaround heisst ...

- Die Unternehmung gelangt durch günstige Marktverhältnisse oder veränderte Standortgunst in die Gewinnzone (z.B. Erlebnisins-



zenierung, Gleitschirmfliegen, Mountainbiken, Rodelbahn, neue Verkehrsachsen, neue Militärstandorte etc.)

Beschneigung des Grundangebotes des Hauptskigebietes heisst...

- Beschneiungsanlagen auf denjenigen Pisten und Verbindungspisten errichten, die auch in einem Winter mit schlechten Schneeverhältnissen ein touristisches Angebot bieten und das Skifahren und Snowboarden somit ermöglichen.

Hauptskigebiet heisst...

- Darunter verstehen wir den geografischen Raum im Schneesportgebiet, in welchem die grosse Mehrheit der Frequenzen generiert wird.

Vertragliche Kooperation heisst ...

- Darunter wird die Zusammenlegung von Unternehmensaktivitäten in Teilbereichen zum Zweck der Nutzung von regionalem Synergiepotential verstanden z.B. Produktgestaltung, Marketing und Verkauf, Einkauf, Buchhaltung, Pisten-/ Rettungsdienst, Werkstatt/Revision, Schulung von Mitarbeitern etc.

Destination (geografisch) heisst...

- Ort und Umfeld, in dem der Gast in der Regel einen Grossteil seiner touristischen Leistungen bezieht und die meiste Zeit seines Aufenthaltes verbringt.

#### 5.4. Die Auflagen für NRP-Darlehen

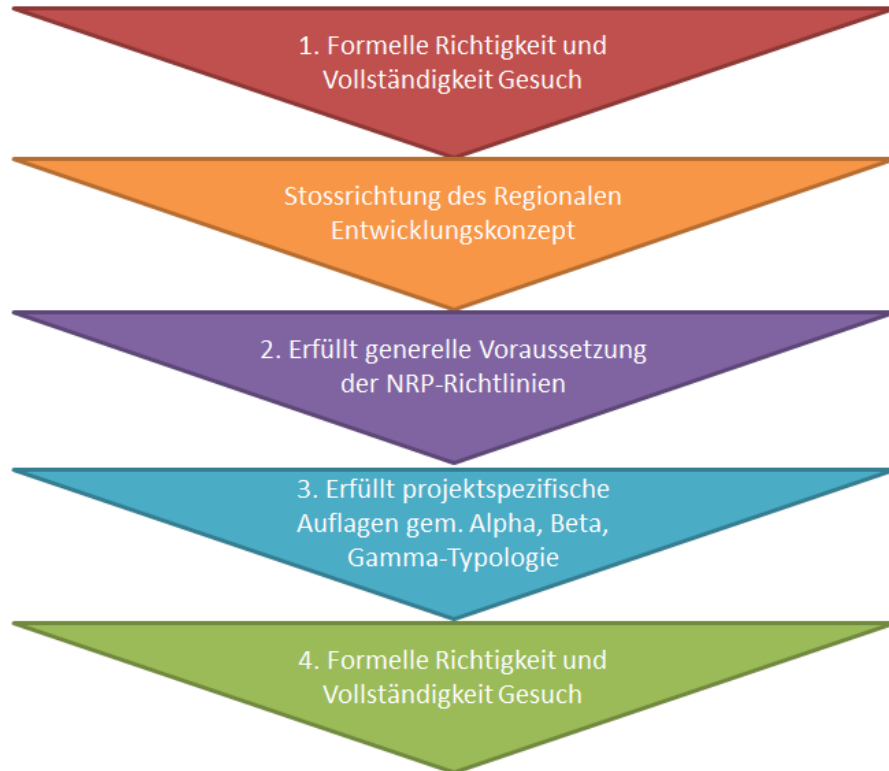


Abbildung 14: Der Entscheidungsbaum für die Berechtigung von NRP-Mitteln für Bergbahnen in Graubünden

##### A. Die formellen Voraussetzungen

Die NRP-Darlehen sind an die formellen Voraussetzungen gebunden, dass...

... ein **konkretes Projekt** (Neu- oder Ersatzbahnanlage, Beschneigungsanlage, etc.) vorliegt.

... die Gesuchstellerin eine **Bergbahn- / Seilbahnunternehmung** ist, die touristische Transportanlagen für die Beförderung von Gästen betreibt oder

... die Gesuchstellerin eine **Infrastruktur- oder Projektgesellschaft** ist, deren Hauptzweck die gemeinsame Finanzierung oder Regelung der Eigentumsverhältnisse zwischen mehreren Partnern beinhaltet, wohingegen der Betrieb der Infrastruktur durch eine Bergbahn- / Seilbahnunternehmung („betreibende Unternehmung“) sichergestellt wird.

Werden Infrastruktur- oder Projektgesellschaften offensichtlich allein zum Zweck der Umgehung von Ausschlusskriterien der NRP-Förderung (z.B. Dividendenregelung, siehe unten) gegründet, so werden sie von der Förderung ausgeschlossen.

... das NRP-Gesuch frühzeitig **vor Baubeginn** vorliegt, vollständig ist, von der Regionalorganisation befürwortet wird und somit behandelt werden kann, damit die Gewährung des NRP-Darlehens vor Baubeginn erfolgen kann.

## **B. Die generellen Voraussetzungen**

Die NRP-Darlehen sind an die generellen Voraussetzungen gebunden, dass...

... die Tätigkeiten der Unternehmung und die geplanten Investitionen der Stossrichtung des aktuellen **regionalen Entwicklungskonzepts oder der Mehrjahresplanung** sowie raumplanerischen Vorgaben entsprechen.

... die (betreibende) Unternehmung sich aktiv an der **touristischen Destinationsbildung** beteiligt.

... die Bergbahnen in das **regionale Marketing** eingebunden sind und ein einheitlicher Marktauftritt gewährleistet wird.

... der **Verwaltungsrat der (betreibenden) Unternehmung** nach Fachkriterien zusammengesetzt ist und idealerweise 3-7 Personen, maximal 8 Personen umfasst.

... eine **professionelle operative Führung** (Geschäftsleitung und Kader) für die Zeit des geltenden Businessplans verpflichtet, respektive sichergestellt werden kann.

## **C. Die projektspezifischen Voraussetzungen**

Die NRP-Darlehen sind an die projektspezifischen Voraussetzungen gebunden, dass...

... die (betreibende) Unternehmung die ihrer Typologie und Marktstellung **entsprechende Strategie** (Alpha, Beta, Gamma) verfolgt.

... ein realistischer, **mittelfristiger Businessplan** vorliegt mit den Inhaltspunkten

- a) Analyse Ausgangslage
- b) Ziele, Strategie
- c) Angebotsgestaltung und Entwicklung
- d) Marktbearbeitung
- e) Investitionsplanung
- f) Finanzierung
- g) Führung

... aufgrund von realistischen Ertragsprognosen und Aufwandsschätzungen die nachfolgenden **Unternehmens-Kennzahlen** durch die betreibende Unternehmung innerhalb von drei Jahren erreichbar sind:

- a) Alpha-Betriebe: als Richtwert mindestens 5.4 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und 6 im Bereich „Minimum“
- b) Beta-Betriebe: als Richtwert mindestens 4.3 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und mindestens 5.4 im Bereich „Minimum“
- c) Gamma-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Minimum“

Kennzahl	Mischbetriebe mit > 20% Umsatzanteilen Neben- / Gastrobetriebe		Reine Transportunternehmen mit < 20% Umsatzanteilen Neben- / Gastrobetriebe	
	Minimum	Nachhaltigkeit	Minimum	Nachhaltigkeit
<b>Auslastung</b>				
Frequenzen : Förderleistung pro Saison	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.
Umsatz : Transportanlage (1 SB / GB / PB = 1 Anlage und 2 SL = 1 Anlage)	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF
<b>Betrieb</b>				
Personalaufwand : Umsatz	<b>39 %</b>	<b>34 %</b>	≤ 32 %	≤ 27 %
EBITDA : Umsatz	≥ 25 %	≥ 35 %	≥ 30 %	≥ 40 %
CF : Umsatz	≥ 20 %	≥ 30 %	≥ 25 %	≥ 35 %
<b>Finanzen</b>				
EBITDA : GK	≥ 6 %	≥ 8 %	≥ 6 %	≥ 8 %
EK : GK	≥ 30%	≥ 40 %	≥ 30 %	≥ 40 %

Tabelle 2: Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit als Richtwerte für die NRP-Darlehen

... der Antragsteller eine risikogerechte Sicherstellung durch Bürgen (z.B. Gemeinden, Bankinstitut, Private usw., die ihrerseits finanziell gesund sind) aufbringen kann, die die Rückzahlung des NRP-Darlehens garantieren.

... die bewilligten NRP-Mittel ausschliesslich für das geplante und von der NRP-Instanz gutgeheissene Projekt eingesetzt werden.

### **Der Förderungszweck**

Durch NRP-Darlehen sollen Arbeitsplätze in wettbewerbsfähigen Unternehmen gesichert werden.

Dazu gehören insbesondere Investitionen, die die Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Markt sichern oder erhöhen.

### **Der Förderungsgegenstand**

Fördermittel sollen gesprochen werden für:

- Beschneigungssysteme zur Sicherung des Grundangebotes
- Transportanlagen
- Reorganisation von Prozessabläufen, die zur Optimierung der Wertschöpfung / Beschäftigung beitragen

Die Förderung von Angebotsinnovationen wie Fun Parks, neue Sportgeräte etc. oder Innovationen für die Belegung des Sommerbetriebs, fallen unter die allgemeine Tourismusförderung (Infrastruktur / Innovation).

### **Art und Ausmass der Förderung**

Die Fördermittel sind an die folgenden Kreditbedingungen geknüpft:

- Die Kreditlaufzeit beträgt maximal 15 Jahre.
- Bei einer Etappierung der Investition wird die Auszahlung entsprechend in Teilzahlungen aufgeteilt.
- Das NRP-Darlehen ist zinsvergünstig resp. zinsfrei.
- Werden Dividenden ausgeschüttet oder Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre getätigt, ist gleichzeitig mit jeder regulären Amortisationszahlung eine zusätzliche Amortisation in der Höhe von 50% der ausgeschütteten Dividende zu leisten.

Für die Sicherung eines nachhaltigen Projekts ist persönliches Engagement von zentraler Bedeutung. Dies wird durch den Eigenkapitalanteil begünstigt:

- Die kreditnehmende Unternehmung hat zum Zeitpunkt der Gesuchstellung einen Eigenkapitalanteil von mindestens 30% nachzuweisen, der durch die geplante(n) Investition(en) nicht substantiell verringert wird. Bei Infrastruktur- und Projektgesellschaften haben die Mehrheitsaktionäre den entsprechenden Nachweis zu erbringen.
- Das NRP-Darlehen beträgt maximal 40% der anrechenbaren Investitionskosten (Fördervolumen)
- Wenn einem Unternehmen NRP-Mittel gewährt werden, kann die begünstigte Unternehmung in der Regel im 4. Jahr ab rechtsgültiger Verfügung weitere Fördermittel beantragen.
- Elemente des Gesamtprojektes, welche über ein Finanzierungsleasing finanziert werden, zählen auch zu den anrechenbaren Kosten.

### **Das Controlling**

Der NRP-Nehmer hat jährlich den Nachweis zu erbringen, dass die Planzahlen und definierten Ziele im Businessplan durch die Investitionen realisiert werden konnten. Der Nachweis wird anhand des Geschäftsberichtes sowie mit einem Report mit Begründung von allfälligen Abweichungen zum Businessplan erbracht.