



Inhalt

1. Ausgangslage
2. Tourismusstrategie
3. Touristische Kerninfrastrukturen
4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung
5. Vorschlag des Regierungsrates
6. Finanzielle Auswirkungen
7. Nächste Schritte
8. Anhang

1. AUSGANGSLAGE

1. Ausgangslage

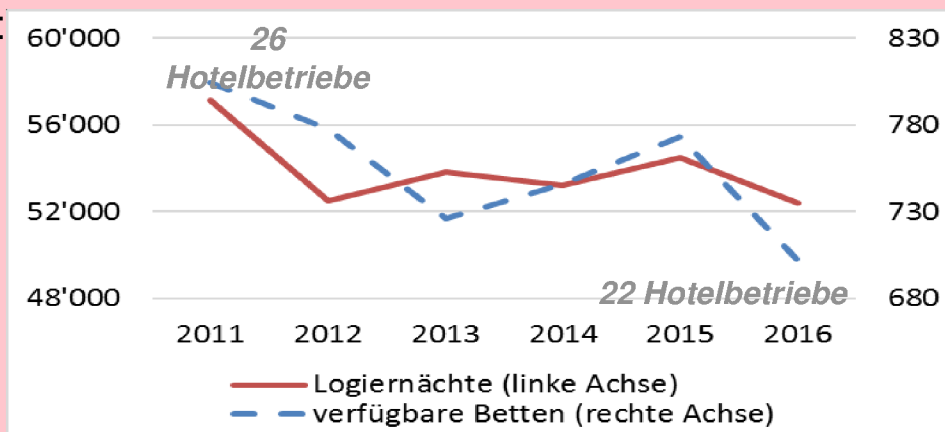
Schwierige Situation des Tourismus

Kanton Glarus

2014: **209 Gastronomie-/Beherbergungsbetriebe** (-9 seit 2011), **656 VZÄ** (-56 seit 2011).

Region Glarus Süd

- Rund 52'000 Logiernächte im Jahr 2016:
 - -10% seit 2011
 - -50% über die letzten 20 Jahre
- Verlust an Hotelbetten:
 - -13% seit 2011
 - -40% über die letzten 20 Jahre



Beispiel Braunwald: Entwicklung in den letzten 10 Jahren

- -12'000 Logiernächten (-28%)
- -210 Hotelbetten (-47%), u. a. Hotels Rubschen, Alpenblick, Waldhaus, Klösterli

Die Situation im Kanton Glarus ist vergleichbar mit anderen alpinen Region in der Schweiz.

Quellen: BFS, BKT

1. Ausgangslage

Sportbahnen Braunwald und Elm

Kennzahlen Durchschnitt der letzten zwei Jahre	Sportbahnen Braunwald 1.1.2014-30.4.2016	Sportbahnen Elm 1.5.2014-30.4.2016	Benchmark*
Umsatz	4,3 Mio. Fr. 55% Verkehr, 35% Gastronomie	6,5 Mio. Fr. 46% Verkehr, 39% Gastronomie	-
EBITDA-Marge	-1% (-0,08 Mio. Fr.)	15% (0,98 Mio. Fr.)	≥ 35%
Verschuldungsgrad	240%	400%	< 100%
Eigenkapitalquote	29%	20%	≥ 40%
Mitarbeiter (VZÄ)	n.a.	37	-

* Der Benchmark stammt aus der Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus von grischconsulta (RRB 402/2016). Die Kennzahlen gelten für einen nachhaltigen Betrieb von Mischbetrieben (mit Umsatzanteil > 20% Neben-/Gastrobetriebe).

1. Ausgangslage

Sportbahnen Braunwald und Elm

Sportbahnen Braunwald

- Anlagen: 1 Kombibahn, 1 Gondelbahn (mit 2 Sektionen), 2 Sessellifte, 2 Skilifte
 - Kalkulatorische Abschreibungen pro Jahr: 550'000 Fr.
 - 32 Pistenkilometer, davon 1,5 km (<5%) künstlich beschneit
- ⇒ ***Wirtschaftliches Überleben gefährdet. Die Sportbahnen Braunwald haben den Kanton informiert, dass der Winterbetrieb ab 2017/18 nicht sichergestellt ist. Es besteht ein mögliches Restrukturierungskonzept.***

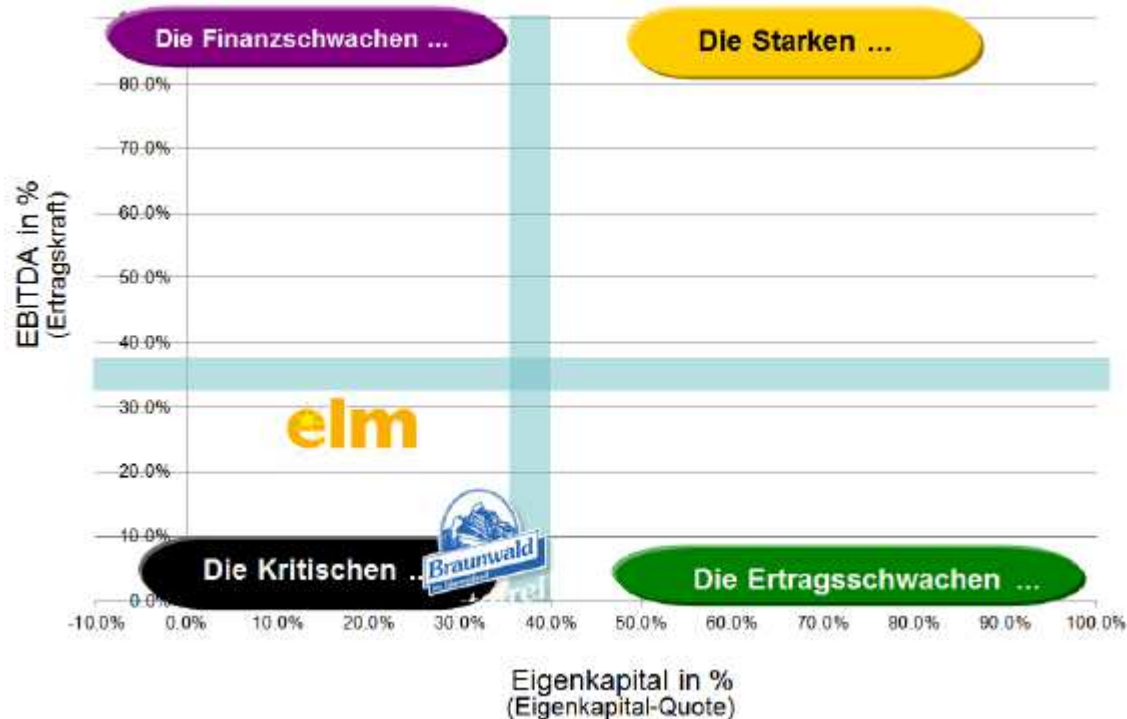
Sportbahnen Elm

- Anlagen: 1 Gondelbahn, 2 Sessellifte, 2 Skilifte, 1 Kinderland
 - Kalkulatorische Abschreibungen pro Jahr: 750'000 Fr.
 - 40 Pistenkilometer, davon 12 km (30%) künstlich beschneit
- ⇒ ***Masterplan Beschneiungsinfrastruktur in Erarbeitung. Die Sportbahnen Elm haben den Kanton für eine Mitfinanzierung angefragt.***

1. Ausgangslage

Sportbahnen Braunwald und Elm

Die Sportbahnen Braunwald und Elm sind in einer sehr schwierigen betriebswirtschaftlichen Situation. Sie sind ertrags- und finanzschwach (vergleichsweise tiefe EBITDA-Marge und Eigenkapital-Quote):



Einteilung der Sportbahnen Elm und Braunwald in das Unternehmensportfolio von grischconsulta (Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus, 2015, Abb. 10, S. 23).

1. Ausgangslage

Ausstehende Amortisationszahlungen IH-Darlehen

Per 31. Dezember 2016 waren die folgenden Amortisationszahlungen für Investitionshilfedarlehen (IH-Darlehen) der beiden Sportbahnen ausstehend:

Gläubiger	Sportbahnen Braunwald	Sportbahnen Elm	Total
Kanton Glarus	1'900'300 Fr.	1'521'500 Fr.	3'421'800 Fr.
Bund	1'868'700 Fr.	1'590'400 Fr.	3'459'100 Fr.
Total	3'769'000 Fr.	3'111'900 Fr.	6'880'900 Fr.

Die Schuldner sind seit 7 Jahren nicht fähig/willens die Amortisationszahlungen zu leisten.

Da der Kanton Glarus zu 50% für die IH-Darlehen des Bundes haftet, beträgt sein Verlustrisiko bei einem Ausfall insgesamt **5'151'350 Fr.**

Gemäss Art. 10 Abs. 2 FHG dürfen Forderungen nur erlassen werden, wenn feststeht, dass die Betreuung erfolglos sein wird oder deren Kosten in einem offensichtlichen Missverhältnis zur ausstehenden Summe stehen.

1. Ausgangslage

Ausstehende Amortisationszahlungen IH-Darlehen

Der Regierungsrat beschloss einen Verzicht auf die Rückzahlung der ausstehenden IH-Darlehen unter folgenden Bedingungen (RRB 402/2016):

Erfüllen Sanierungskonzept und Businessplan die nachfolgenden Bedingungen, ist auf die Amortisation der ausstehenden kantonalen IH-Darlehen zu verzichten:

- a. Der Businessplan enthält im Minimum die Inhaltspunkte Analyse, Ausgangslage, Ziele, Strategie, Märkte, Positionierung, Marktbearbeitung, Führung, Investitionsplanung, Risikoanalyse und Finanzierung.
- b. Das Sanierungskonzept muss für alle Eigen- und Fremdkapitalgeber aufzeigen, welchen Beitrag sie zur Sanierung der Gesellschaft zu leisten haben. Für die gesamte Sanierung gilt der Grundsatz der Opfersymmetrie.
- c. Die strategische Stossrichtung und die Bedingungen der Beitragsgewährung an zukünftige Investitionen gemäss der Bergbahnstrategie Glarus müssen eingehalten werden.
- d. Aufgrund realistischer Ertragsprognosen und Aufwandschätzungen müssen von den in der Bergbahnstrategie Glarus formulierten Unternehmens-Kennzahlen (Abb. 14, S. 42 Bergbahnstrategie; s. Anhang) mindestens vier aus dem Bereich „Nachhaltig“ und mindestens fünf aus dem Bereich „Minimum“ innerhalb von drei Jahren erreichbar sein.

1. Ausgangslage

Ausstehende Amortisationszahlungen IH-Darlehen

- e. Die Rolle der öffentlichen Hand bei der Investitionsplanung (Kanton und Gemeinden) ist klar aufzuzeigen. Eine klare Entflechtung von Aufgaben und Finanzflüssen ist definiert.
- f. Mögliche Synergien der beiden Bergbahnen sind in einem neuen Lösungsmodell konsequent zu nutzen.
- g. Die Tourismusstrategie 2016-2019 und die ab 2018 von der Tourismuswirtschaft getragene organisatorische Lösung im Bereich des Produktemanagements werden von den Bergbahnen mitgetragen.

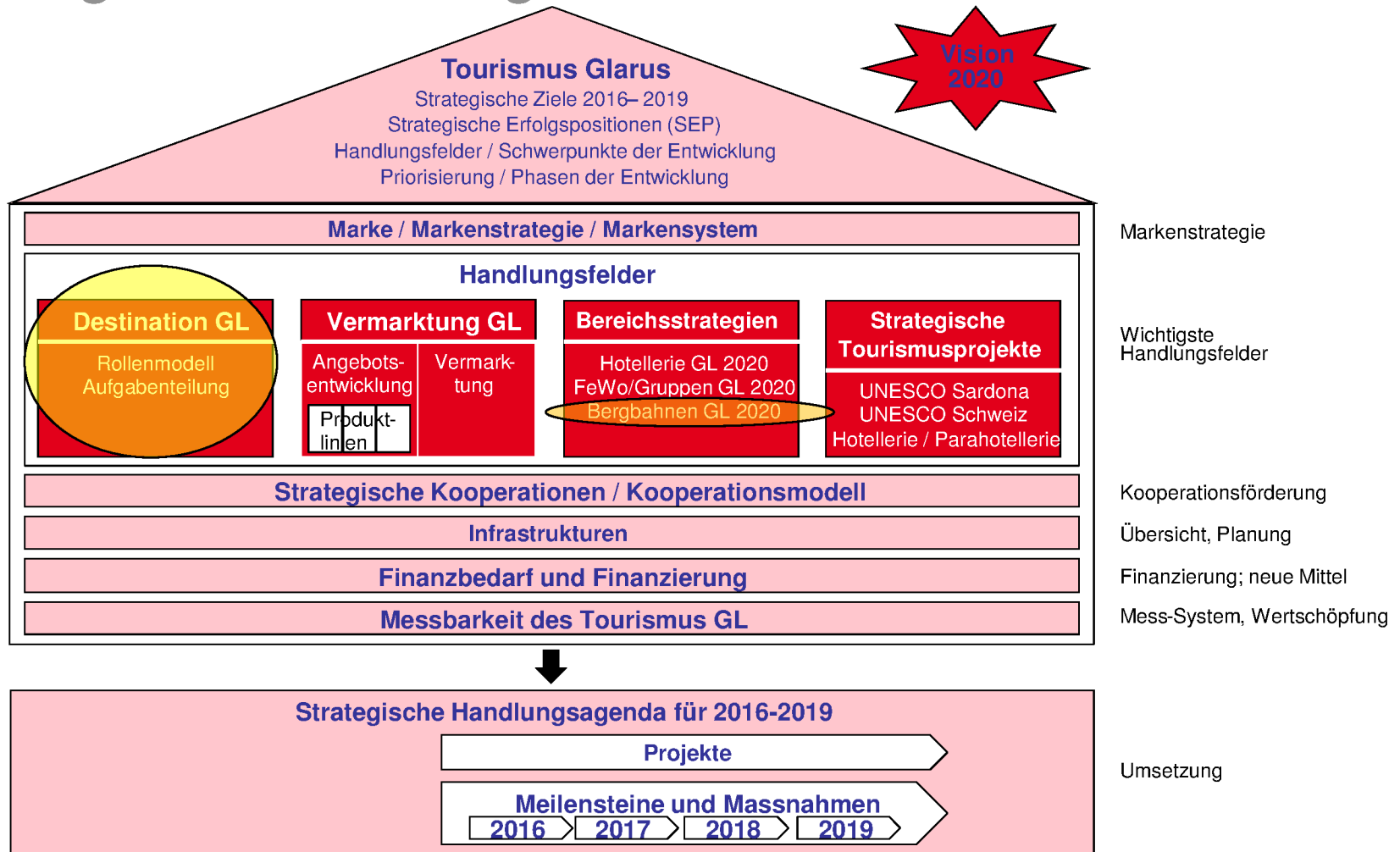
Stand der Arbeiten

- **Sportbahnen Braunwald:** Im März 2017 wurde den Hauptgläubigern ein unter Mithilfe von externen Experten (grischconsulta) erarbeiteter Businessplan vorgelegt, dessen Realisierbarkeit vom VR bis im Herbst 2017 sichergestellt werden soll.
- **Sportbahnen Elm:** Bis dato wurde den Gläubigern noch kein Konzept vorgelegt. Bekannt ist, dass die Sportbahnen Elm ein Investitionsprojekt (Beschneigung) ausarbeiten.

2. TOURISMUSSTRATEGIE

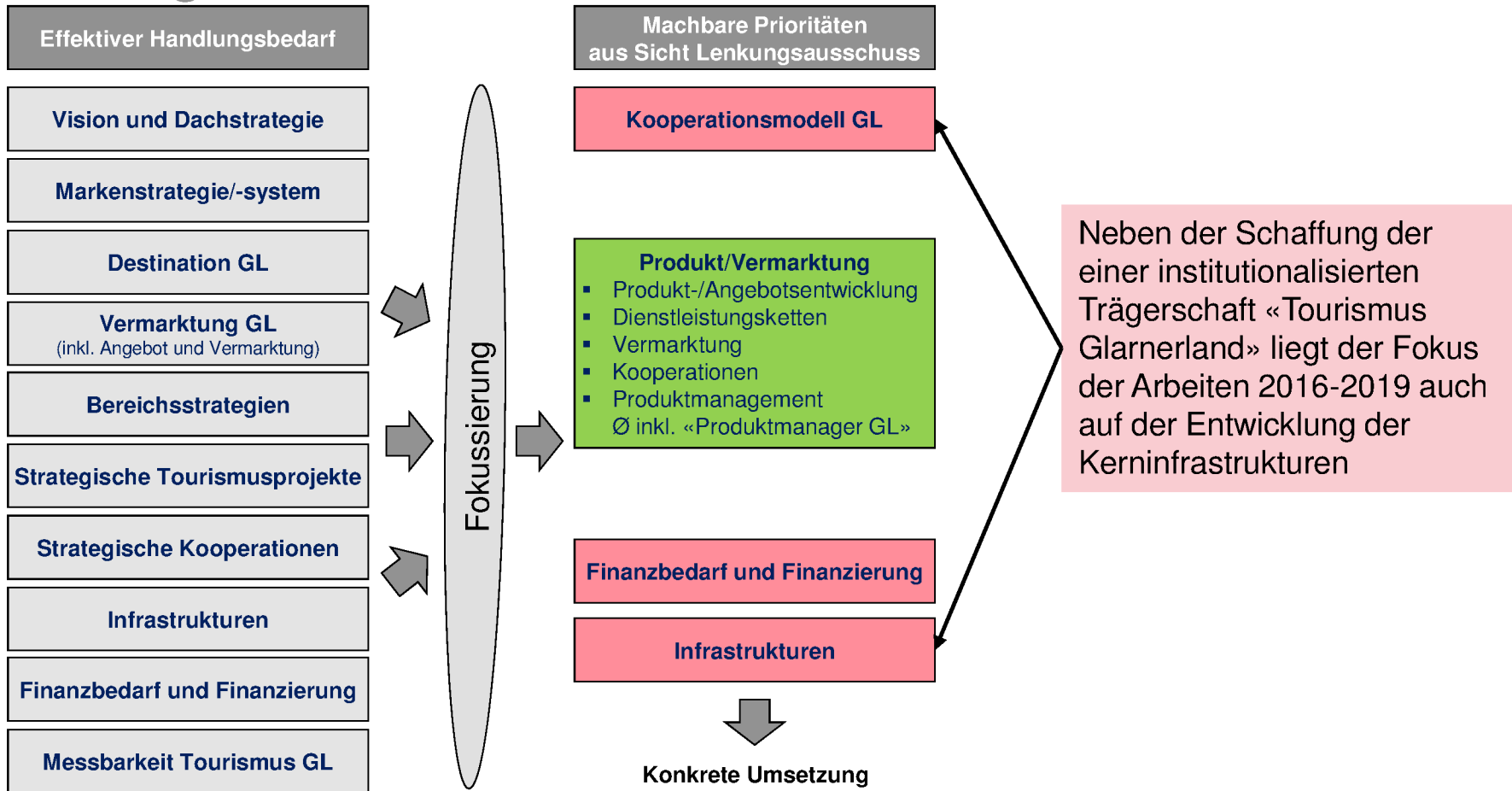
2. Tourismusstrategie

Strategischer Handlungsbedarf im Glarner Tourismus



2. Tourismusstrategie

Handlungsbedarf 2016-2019



Aufgrund der verfügbaren Ressourcen sind nicht alle notwendigen Verbesserungen umsetzbar. Somit erfolgt für 2016-2019 eine Fokussierung auf die wichtigsten Handlungsfelder mit der grössten Wirkung

2. Tourismusstrategie

Fazit Tourismusstrategie

- Nachdem in der Förderperiode 2012-2015 der Aufbau eines kantonalen Produktmanagements gelungen ist, soll dieses nun in der laufenden Periode durch eine zu schaffende kantonale Trägerschaft auch institutionell gefestigt und nachhaltig gesichert werden. Die Arbeiten dazu sind im Mai 2017 gestartet worden und sollen im Dezember mit einem Umsetzungsvorschlag den politischen Entscheidungsträgern zur Beschlussfassung vorgelegt werden.
- Das beste Produktmanagement und das beste Marketing kann nur erfolgreich operieren, wenn konkurrenzfähige Produkte durch die Leistungsträger angeboten werden. Die touristischen Kerninfrastrukturen und deren nachhaltige Sicherung spielen dabei eine zentrale Rolle.
- Die Tourismusstrategie 2016-2019 setzt durch die Stärkung sowohl der Leistungsebene (Infrastruktur-Unterstützung via TEG und von Kerninfrastrukturen durch separate Förderung) als auch der Vermarktung (Trägerschaftslösung «Glarner Tourismus») an diesen zwei zentralen Handlungsfeldern an. Die beiden Bausteine müssen Hand in Hand entwickelt werden.

(Weitere Informationen zur Tourismusstrategie im Anhang.)

3. TOURISTISCHE KERNINFRASTRUKTUREN

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Definition

Touristische Kerninfrastrukturen sind Infrastrukturen,

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

Aus heutiger Sicht erfüllen diese Kriterien:

- die Bergbahnen (Transportanlagen) Braunwald und Elm sowie
- deren Beschneiungs- und Pisteninfrastrukturen

Voraussetzungen für eine allfällige Mitfinanzierung durch die öffentliche Hand ist, dass eine touristische Kerninfrastruktur die drei oben genannten Kriterien **kumulativ** erfüllt.

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Beispiel Beschneigungsinfrastruktur

- Wasser/Speichersee, Strom, Aggregate, Kühlsysteme, Pumpen usw. («alles was die Natur im Vergleich zu früher weg genommen hat»).
- Effekte einer passenden Beschneidungsinfrastruktur: **Bessere Planung** der Wintersaison, **Verlängerung** der Saison, mehr **Betriebstage**, **höhere Gästefrequenzen**.
- **Davon profitieren** sämtliche touristischen Akteure: Hotels, Restaurants, Geschäfte, ...
- Ohne Schneesicherheit werden viele Wintersportgebiete in der heutigen Form **mittel- und längerfristig nicht überleben** (*aber: nicht alle Gebiete sollten künstlich beschneit werden*)
- Eine Verlagerung auf den Sommertourismus wird jedoch nicht ausreichen, um die **verlorene Wertschöpfung zu kompensieren**.

Einige Daten und Fakten

- Studie zu Davos: -10% regionale Volkseinkommen im Winter ohne künstliche Beschneigung*
- Zunahme von 10% auf 40% der technisch beschneiten Pistenfläche in der Schweiz in den letzten 15 Jahren (66% in Österreich)*
- Unterstützung der öffentlichen Hand bei Realisierung von Beschneigungsprojekten in der Schweiz (Periode 2012-2015): 46 Projekte, Investitionsvolumen von rund 200 Mio. Fr.

*Quelle: Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Prämissen

Die Rolle der öffentlichen Hand sollte sich grundsätzlich auf jene der **Koordinatorin und Förderin** konzentrieren:

- Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für touristische Betriebe;
- Erhebung von Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben;
- Gezielte Unterstützung von ausgewählten touristischen Projekten.

Die öffentliche Hand kann sich als **Finanzierungspartnerin von touristischen Kerninfrastrukturen** betätigen, wenn

- ein klares **öffentliches Interesse** (Erhalt von Arbeitsplätzen, wirtschaftliche Perspektive für Glarus Süd usw.) an der Infrastruktur besteht;
- ein **rein privatwirtschaftlicher Ansatz** die Investitionen und den Betrieb nicht sicherstellt;
- bestehende private Initiativen im Kanton **nicht konkurrenziert** werden;
- die Infrastrukturen **in der Region nachhaltig Wert** schaffen.

Eine Finanzierung ist zwingend an die Anforderungen eines wirtschaftlich nachhaltig operierenden Betriebes geknüpft: Marktseitig überzeugendes Geschäftskonzept, Erreichen von betriebswirtschaftlich relevanten Kennwerten (u. a. EBITDA).

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Unterstützung durch die öffentliche Hand

- Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz im Jahr 2014:
 - 1/3 ist ohne direkte Unterstützung der öffentlichen Hand nicht überlebensfähig;
 - 1/3 ist zumindest teilweise auf indirekte Erleichterungen (Zinsvergünstigungen, Gebühren-erlasse) angewiesen;
 - 1/3 ist am Markt konkurrenzfähig.
- Vielfältige Formen der Unterstützung: Bereitstellung von Eigenkapital (Ø 23%), Darlehen (Ø 26%; s. Tabelle), à-fonds-perdu-Beiträge, Steuererleichterungen
- 1970-2004: öffentliche Beiträge von insgesamt rund 330 Mio. Fr.
- Kreditgeber in der Schweizer Bergbahnbranche:

Kreditgeber	2005		2013		Veränderungen	
	[in Mio. CHF]		[in Mio. CHF]		[in Mio. CHF]	
Banken	486	81%	443	68%	-43	-13%
Bund	42	7%	78	12%	36	5%
Kanton	42	7%	59	9%	17	2%
Gemeinden	18	3%	33	5%	15	2%
Übrige	12	2%	39	6%	27	4%
Total	600	100%	652	100%	52	9%

(vgl. Lingg, A. (2016). Finanzierung von Infrastrukturanlagen durch die öffentliche Hand. Beispiel kommunaler Bergbahnfinanzierung. Bern: CRED-Bericht Nr. 10.)

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Unterstützung durch die öffentliche Hand

Kanton Wallis

- Form: Gesetz zur Förderung der Bergbahnen im Kanton Wallis (in parlamentarischer Beratung)
- Gegenstand der Unterstützung:
 - Bau von neuen oder Erneuerung, Modernisierung, Kapazitätserweiterung, technische Verbesserung oder generelle Qualitätssteigerung von bestehenden Bergbahnen und Nebenanlagen
 - Erarbeitung von Bergbahn-Masterpläne und die Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle
- Art: à-fonds-perdu-Beiträge (max. 20%), Darlehen & Bürgschaften (max. 50%)
- Bedingungen: EBITDA-Marge (>30% bzw. zwischen 25 und 30%)
- Konzeptionelle Grundlage: Bergbahnstrategie (Alpha-Beta-Gamma-Strategie)

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Unterstützung durch die öffentliche Hand

Kanton Graubünden

- Form: Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden
- Gegenstand: Bau, Erneuerung und Weiterentwicklung von Transportanlagen und Schneeanlagen
- Art: Beiträge und Darlehen (max. 25% der anrechenbaren Aufwendungen; bei grossem volkswirtschaftlichem Nutzen oder zentraler Entwicklungsinfrastruktur einer Gemeinde: max. 50%)
- Konzeptionelle Grundlage: analog Kanton Wallis

3. Touristische Kerninfrastrukturen

Rechtliche Möglichkeiten des Kantons Glarus

Das geltende Tourismusedwicklungsgesetz (TEG) vom 6. Mai 2007 sieht u. a. vor, dass:

- der Kanton sich an Institutionen beteiligen kann (Art. 2 Abs. 1 Bst. e);
- der Kanton in ausgewählten Fällen Finanzhilfen für Infrastrukturanlagen und Institutionen gewähren kann (Art. 2 Abs. 2 Bst. e und h);
- der Ansatz für Beiträge bis zu 50 Prozent der massgebenden Kosten bei Projekten und bis zu 25 Prozent bei Infrastruktur-Investitionen beträgt (Art. 5);
- Bedingungen wie die Wirtschaftlichkeit, die Ausstattung mit Eigenmittel oder die Festlegung des Verwendungszwecks erfüllt werden müssen (Art. 3 und 7);
- keine Finanzhilfen gewährt werden, wenn die Vorhaben unverhältnismässig hohe Mittel erfordern oder einzig der Strukturerhaltung dienen (Art. 8);
- die Beiträge aus dem Tourismusfonds erbracht werden und damit in der Kompetenz des Landrates festgelegt werden können (Art. 10).

⇒ **Der Landrat kann verschiedenste Massnahmen durch eine höhere Einlage von Geldern in den Tourismusfonds ermöglichen.**

4. MÖGLICHE VARIANTEN EINER ÖFFENTLICHEN MITFINANZIERUNG

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Übersicht

Es wurden drei Varianten für eine öffentliche Mitfinanzierung vertieft geprüft:

Variante 1: «Neues Gesetz oder Erweiterung TEG»

Neues eigenständiges Bergbahngesetz oder Erweiterung des heutigen Tourismusentwicklungsgesetzes zwecks Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen

Variante 2: «FinanzInfra-Gesellschaft»

Schaffung einer gemischt-wirtschaftlichen Gesellschaft zwecks Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen

Variante 3: «Keine öffentliche Mitfinanzierung»

Die öffentliche Hand konzentriert sich auf ihre heutige Rolle

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Absicht

Der Kanton Glarus schafft ein massgeschneidertes neues Gesetz (oder erweitert das bestehende Gesetz zur Entwicklung des Tourismus [TEG]), dass die Unterstützung der Bergbahnen durch öffentliche Mittel nach im Gesetz genau definierten Kriterien regelt.

Begründung

- Als Grundlage dienen die Fördergrundsätze und -kriterien der im Jahre 2015 erarbeiteten Bergbahnstrategie.
- Die Bergbahnen im Glarnerland sind sanierungsreif. Sie sind ohne neue Geschäftskonzepte und ohne Unterstützung der öffentlichen Hand zu wenig ertragsstark, um selbstständig nachhaltig die nötigen Reinvestitionen tätigen zu können. Insbesondere für Glarus Süd ist der Tourismus - und mit ihm die Bergbahnen als Kerninfrastrukturen - ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor. Auch wenn der Tourismus insgesamt als ertragsschwache Branche gilt, ist seine Bedeutung als Arbeitgeber in Glarus Süd vergleichsweise gross und rechtfertigt deshalb aus regionalpolitischen Gründen eine Unterstützung durch öffentliche Mittel.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Grundsätze des neuen Gesetzes/der Erweiterung des TEG

- Die Aufgabe des Staates ist es, den Bereinigungsprozess zu begleiten und nicht diesen zu planen.
- Die Bergbahnbranche ist alleine dafür verantwortlich, die notwendigen Massnahmen zur Zukunftssicherung zu ergreifen.
- Öffentliche Finanzmittel sind für Infrastrukturhilfen und für Studien über Fusionen/Zusammenarbeitsformen/Masterpläne/Businesspläne reserviert. Der Kanton beteiligt sich nicht am laufenden Betrieb.
- Diese Finanzmittel werden vom Kanton unter Wahrung von genau definierten Auflagen und Bedingungen gewährt. So sind klar definierte betriebswirtschaftliche Kennwerte zu erreichen (EBITDA, Verschuldung, EK-Quote).
- Die geplante Entwicklung eines Bergbahnunternehmens und derjenigen der touristischen Destination (regional und kantonale) sind abgestimmt.
- Die Kooperation des Unternehmens mit den übrigen Akteuren in der Destination und im Kanton ist sichergestellt.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Art der Unterstützung

- Das Gesetz kann verschiedene Formen der Unterstützung gewähren (à-fonds-perdu-Beiträge, Darlehen, Bürgschaften) und genau definierte Arten von Investitionen bezeichnen, die sich für eine Unterstützung qualifizieren respektive die ausgeschlossen sind von einer Unterstützung (Gastronomie, allgemeine Betriebsbeiträge)

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Vorteile

▪ Governance

- Unterstützung ist durch die Schaffung eines Gesetzes und den damit verbundenen politischen Prozess demokratisch legitimiert.
- Gesetzgebungsprozess gewährleistet durch Vernehmlassungsverfahren die Berücksichtigung aller Meinungen.
- Die Unterstützung durch öffentliche Mittel ist klar geregelt und klar vom Betrieb der Bergbahnen getrennt, die Politik hat keine Mitbestimmung und keine Mitträgerschaft an den privat geführten Bergbahngesellschaften.

▪ Operativer Aufwand

- Kein direkter zusätzlicher Aufwand, da Gesuchbehandlung durch die bestehenden Verwaltung sichergestellt wird.
- Einmaliger Aufwand zur Erstellung der Kriterienlisten und der formellen Gesuchunterlagen.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Nachteile

- Die Form des Gesetzes ist träge. Auf Veränderungen im betrieblichen Umfeld der Bergbahnbranche kann das Gesetz nur schwerfällig reagieren.
- Kein Miteigentum/keine Mitsprache an den unterstützten Infrastrukturen (im Gegensatz zur FinanzInfra-Gesellschaft), Gefahr des Totalverlustes der öffentlichen Investition.
- Gefahr einer „Verpuffung“ der eingesetzten öffentlichen Mittel, sofern sich die erwarteten Ertragskennzahlen nach getätigter Investition nicht erreichen lassen. Druck auf Politik, neue Mittel einzuschliessen.
- Durch die Unterstützung der öffentlichen Hand kann eine Erwartungshaltung geschürt werden, die es selbstverständlich erscheinen lassen, dass der Kanton Glarus seine Bergbahnen immer wieder unterstützen wird.
- Andere Wirtschaftsbranchen melden ebenfalls Ansprüche an, dass der Staat sie per Gesetz mit öffentlichen Mitteln unterstützen soll.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 1: Neues Gesetz oder Erweiterung TEG

Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu definieren. Grundsätzlich in Frage kommen à-fonds-perdu-Beiträge und Darlehen / Bürgschaften an Investitionskosten. ▪ Grundsätzlich einmalige Finanzhilfe an Investitionsvorhaben, welche die definierten Werte der Finanzkennzahlen erreichen. (à-fonds-perdu-Beiträge sind zulasten der Erfolgsrechnung abzuschreiben und in diesem Sinne auch wiederkehrend.)
Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung ist durch die Schaffung eines Gesetzes und den damit verbundenen politischen Prozess demokratisch legitimiert. ▪ Keine direkte Mitsprache. Durch die Definition der Vergabekriterien ist es aber möglich, auf ein gewünschtes Verhalten und zukünftiges Handeln der Bergbahngesellschaften Einfluss zu nehmen.
Operativer Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein direkter zusätzlicher Aufwand, da Gesuchbehandlung durch die bestehenden Verwaltung sichergestellt wird. ▪ Einmaliger Aufwand zur Erstellung der Kriterienlisten und der formellen Gesuchunterlagen.
Allfällige Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein Miteigentum an den unterstützten Infrastrukturen (im Gegensatz zu FinanzInfra). ▪ Durch die Unterstützung der öffentlichen Hand kann eine Erwartungshaltung geschürt werden, die es selbstverständlich erscheinen lassen, dass der Kanton Glarus seine Bergbahnen immer wieder unterstützen wird. ▪ Darlehen/Bürgschaften werden nicht zurückbezahlt (wie heute). ▪ Trotz Subventionen wird die Wettbewerbsfähigkeit nicht gesteigert.
Wirkung auf die Region	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische Signal, die Kerninfrastrukturen „Bergbahnen“ durch öffentliche Mittel zu unterstützen, erhöht die Bereitschaft, dass auch die Privatwirtschaft/die Bevölkerung investieren. ▪ Glarus Süd als Standortgemeinde der Bergbahnen profitiert von einem „Aufbruchssignal“. ▪ Die touristische Wettbewerbsfähigkeit der Region wird erhalten bzw. gestärkt. ▪ Umwegrentabilitäten werden realisiert: Hotels, Restaurants, usw.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Absicht

Schaffung einer «**FinanzInfra-Gesellschaft AG**» (FinanzInfra) zwecks Finanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen in der Gemeinde Glarus Süd; später allenfalls ganzer Kanton.

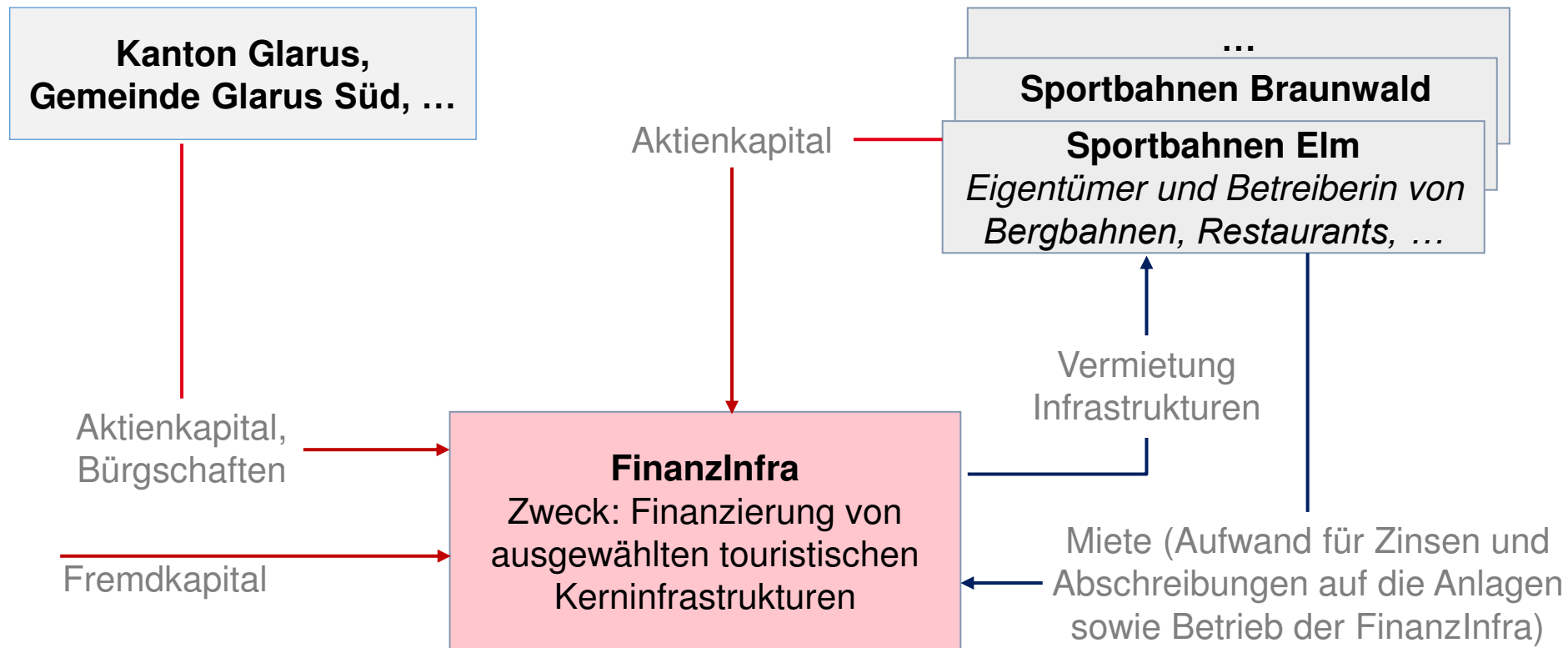
Ziele

- Die «Betreiber der Infrastruktur» profitieren von günstigeren Zinskonditionen.
- Die Bilanz der Betreiber wird entlastet. Die frei werdenden Mittel können in das Kerngeschäft investiert werden.
- Gemeinsame Sprache der involvierten Akteure durch direkte Kommunikation.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Funktionsweise



4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

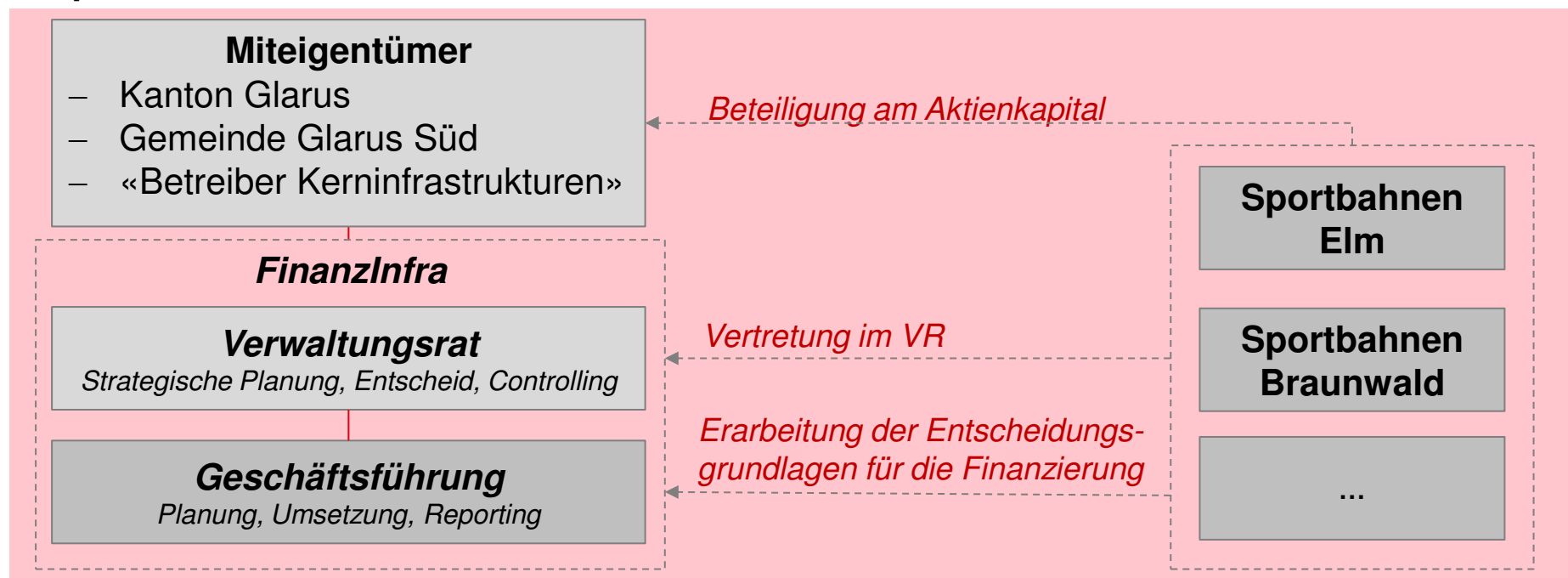
Grundsätze

- Enge Definition von touristischen Kerninfrastrukturen mit klarer Abgrenzung.
- Schaffen einer auf die Situation in Glarus Süd angepasste Lösung: Nur zwei Bergbahnen gelten als touristische Kerninfrastrukturen (unterschiedliche Situation als im VS und GR).
- Die Finanzierung der Infrastrukturen erfolgt über Aktien- und Fremdkapital.
- Engagement des Kantons und der Gemeinde(n):
 - Bereitstellung des Aktienkapital (Mehrheitsbeteiligung). Bei Bedarf: Bürgschaft.
 - Vertretung im Verwaltungsrat.
- Aufwand für den Betrieb, die Zinsen und die Abschreibungen werden vom «Betreiber» der Infrastruktur gedeckt.
- In der Regel werden ausschliesslich Neuinvestitionen durch die FinanzInfra finanziert. Die Übernahme von Infrastrukturen zum Buchwert erfolgt nur in Ausnahmefällen.
- Masterplan für geplante Investitionen und ein überzeugender Businessplan sind Grundlage für das Eintreten auf den Finanzierungsantrag der «Betreiber».

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Corporate Governance



- Die Einbindung der «Betreiber der Infrastrukturen» in den Verwaltungsrat hat auch die die Funktion eines «runden Tisches» zwecks Förderung der Zusammenarbeit im Tourismus.
- Bei Entscheiden, die die eigene Organisation des «Betreibers» betreffen, treten die Betroffenen in den Ausstand.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Einsatz eines Vertreters der Aktionäre in den Verwaltungsrat:

- Mitfinanzierung bedeutet Mitbestimmung
- Entscheidungsgrundlage:
 - Masterplan für die entsprechende Infrastruktur (vom «Betreiber» zu erstellen)
 - Businessplan des «Betreibers» (vom «Betreiber» zu erstellen)

Aufgaben der operativen Geschäftsführung:

- Ansprechpartner der «Betreiber» von Kerninfrastrukturen
- Erstellung der Mehrjahresplanung, Basis: Masterpläne/Businesspläne der «Betreiber»
- Begleitung/Bearbeitung von Anträgen für Mitfinanzierung
- Reporting an den Verwaltungsrat
- Festlegung der Geschäftsprozesses (einmalig)

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Operativer Aufwand für die Geschäftsleitung pro Jahr:

- Abhängig vom Umfang des finanziellen Engagements der FinanzInfra.
- Schätzung (Finanzierungen für Sportbahnen Elm und Braunwald): Rund von 0.3 VZÄ plus Overhead im ersten Jahr (rund 50'000 Fr.), Folgejahre tiefer. Der operative Aufwand wird den «Betreibern der Infrastrukturen» verrechnet.

Fiktives Beispiel

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Finanzielle Effekte am Beispiel der Sportbahnen Elm

	ohne FinanzInfra	mit FinanzInfra	Δ
Zusätzlich beschneite Pistenkilometer	8	8	0 km
Anschaffungskosten	8'000'000 Fr.	8'000'000 Fr.	0 Fr.
Abschreibungen pro Jahr (Abschreibungsdauer 20 Jahre)	400'000 Fr.	400'000 Fr.	0 Fr.
Zinskosten pro Jahr (Annahme: 30% EK / 70% FK)	228'000 Fr.	74'000 Fr.	154'000 Fr.
Aufwand pro Jahr	628'000 Fr.	474'000 Fr.	154'000 Fr.

Fiktives Beispiel

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Annahmen (auf der Grundlage des Businessplans der Sportbahnen Elm zu plausibilisieren):

- Anlageinvestitionen: 8 Mio. Fr. (8 künstlich beschneite km; Faustregel: 1 Mio. Fr. /km)
- Zinsen auf dem durchschnittlichen Kapital (= Investitionen/2):
 - Eigenkapital: Kalkulatorischer Zinssatz «ohne FinanzInfra» von 5%, «mit» von 1,46%
 - Fremdkapital: 6% «ohne», 2% «mit»
- Nicht berücksichtigt:
 - Mögliche Synergieeffekte aufgrund besserer Planung und höheren Investitionsvolumen
 - Mögliche Darlehen «Neue Regionalpolitik»

Anmerkungen:

- Operativer Aufwand pro Pistenkilometer und Jahr: 60'000 Fr.;
- Zinsen und Abschreibungen pro Pistenkilometer und Jahr: 59'200-78'500 Fr. (s. vorne)
- Die Sportbahnen sollten durch die beschneiten Pistenkilometer den Umsatz um mindestens 1,5 Mio. Fr. pro Jahr erhöhen können, um den zusätzlichen Aufwand zu decken.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 2: FinanzInfra-Gesellschaft

Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Hand wird zum Aktionär, keine Darlehen, keine «à-fonds-perdu-Beiträge». ▪ Grundsätzlich einmalige Finanzierungsleistung ohne Nachschusspflicht (finanzielles Engagement ist jedoch abhängig von Diversifikation in weitere Kerninfrastrukturen). ▪ Die Beteiligung am Aktienkapital ist finanzbuchhalterisch «quasi-neutral».
Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Hand kann mitentscheiden, ist jedoch nicht in das Kerngeschäft der «Betreiber» involviert. ▪ Die operative Geschäftsleitung garantiert die Einhaltung der Compliance. ▪ Anforderungen an die Finanzierung werden durch Entscheidungskriterien festgelegt, «Betreiber» legen einen beurteilungsfähigen Antrag/Businessplan vor.
Operativer Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Initialisierungsaufwand ist überschaubar. ▪ Geschäftsführung: rund 50'000 Fr./Jahr, der von den Sportbahnen zu finanzieren wäre.
Allfällige Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Sportbahnen können ihre Verpflichtungen gegenüber der FinanzInfra nicht erfüllen (Bezahlung Aufwand für Betrieb sowie Zinsen und Abschreibungen auf die Anlagen).
Wirkung auf die Region	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische Signal, die Kerninfrastrukturen „Bergbahnen“ durch öffentliche Mittel zu unterstützen, erhöht die Bereitschaft, dass auch die Privatwirtschaft/die Bevölkerung investieren. ▪ Glarus Süd als Standortgemeinde der Bergbahnen profitiert von einem „Aufbruchssignal“. ▪ Die touristische Wettbewerbsfähigkeit der Region wird erhalten bzw. gestärkt. ▪ Umwegrentabilitäten werden realisiert: Hotels, Restaurants, usw. Es werden zwar keine Subventionen der öffentlichen Hand geleistet, dennoch sollte die Bevölkerung/Steuerzahler eine Gegenleistung zum Beispiel in Form von «Gratis-Tickets für die Benutzung der Sportbahnen» erhalten.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 3: Keine öffentliche Mitfinanzierung

Absicht

Die öffentliche Hand verzichtet auf eine Mitfinanzierung der touristischen Kerninfrastrukturen. Eine Subventionierung des Tourismus im bisherigen Rahmen über den Tourismusfonds und die Förderung von kleineren touristischen Projekten bleibt vorbehalten.

Ziele

Die öffentliche Hand beschränkt sich auf ihre bisherige Rolle als Koordinatorin und Förderin von ausgewählten touristischen Projekten. Sie mischt sich darüber hinaus nicht in den Markt ein.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 3: Keine öffentliche Mitfinanzierung

Begründung

- Subventionen sind unabhängig ihrer Form mittel- und langfristig grundsätzlich schädlich, sowohl auf einzelbetrieblicher, teilwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene (s. Anhang).
- Der alpine Tourismus hat grundlegende Probleme: Durch die Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen wird dieser Trend nicht gebrochen werden können. Auch die geplante Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen wird für Glarus Süd nicht alle Probleme und Herausforderungen lösen können.
- Die bisherigen Erfahrungen mit der Tourismussubventionierung (im Kanton via Tourismusfonds + TEG, aber auch in verschiedenen andern Kantonen/Ländern [dazu gehören auch reduzierter MWST-Satz, Mineralölsteuerbefreiung usw.]) lassen darauf schliessen, dass eine nachhaltige Finanzierung von Infrastrukturen auch unter Einbezug von öffentlichen Geldern nur bedingt erreicht wird.
- Die Wirtschaftsfreiheit und Wettbewerbsneutralität des Staates wird gewahrt (Ordnungspolitik).
- Aufgrund der Klimaerwärmung ist davon auszugehen, dass die Skigebiete im Kanton Glarus langfristig ohne künstliche Beschneigung und den entsprechenden ökologischen Auswirkungen nicht konkurrenzfähig sind.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 3: Keine öffentliche Mitfinanzierung

Vorteile

- Es existiert ein mit öffentlichen Geldern alimentierter Verteilungskampf zwischen den verschiedenen touristischen Destinationen. Durch den Verzicht auf eine öffentliche Mitfinanzierung wird der Markt von wirtschaftlich nicht überlebensfähigen Strukturen bereinigt.
- Konsistenz mit bisheriger Politik des Regierungsrates gegenüber Unternehmen in wirtschaftlich schwieriger Lage (u. a. Industriebetriebe wie Electrolux, Tridonic, aber auch den Sportbahnen Filzbach).
- Es werden keine Begehrlichkeiten anderer Branchen und Unternehmen geweckt.
- Die finanziellen Mittel können durch den Verzicht auf die Subventionierung von touristischen Kerninfrastrukturen Initiativen zugunsten der Allgemeinheit eingesetzt werden.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 3: Keine öffentliche Mitfinanzierung

Nachteile

- Mittelfristiger Verlust von bzw. erhöhtes Risiko eines Verlustes von Arbeitsplätzen im Tourismus und den verwandten Branchen.
- Die Unsicherheit über die zukünftige Einwohnerentwicklung in Braunwald und Elm wird verstärkt.
- Ein wichtiges Naherholungsgebiets der Glarner und Zürcher verliert an Attraktivität.
- Verlust einer (möglichen) Perspektive für Glarus Süd.

4. Mögliche Varianten einer öffentlichen Mitfinanzierung

Variante 3: Keine öffentliche Mitfinanzierung

Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Keine öffentliche Mitfinanzierung der touristischen Kerninfrastrukturen.
Governance	<ul style="list-style-type: none">▪ Öffentliche Hand beschränkt sich auf ihre Rolle als Koordinatorin und beschränkte Förderin.
Operativer Aufwand	<ul style="list-style-type: none">▪ Kein operativer Aufwand.
Allfällige Risiken	<ul style="list-style-type: none">▪ Verlust von Arbeitsplätzen bei den Sportbahnen und bei weiteren tourismusnahen Unternehmen.▪ Zunehmende Entvölkerung von Glarus Süd.
Wirkung auf die Region	<ul style="list-style-type: none">▪ (Winter-)Tourismus dürfte mittelfristig an Bedeutung verlieren. Die touristische Wettbewerbsfähigkeit der Region wird geschwächt.▪ Bestehende wertschöpfungs- und beschäftigungsstarke Betriebe (Industrie) werden nicht benachteiligt.

5. VORSCHLAG DES REGIERUNGSRATES

5. Vorschlag des Regierungsrates

Kombination der Varianten 1 und 2

Ziele

Sicherstellung des Überlebens der Sportbahnen Braunwald und Elm als Betreiber von zentralen touristischen Kerninfrastrukturen in Glarus Süd. Erhalt der damit direkt und indirekt verbundenen Wertschöpfung und Beschäftigung.

- Sanierung der Sportbahnen gemäss den Bedingungen von RRB 402/2016
- Beiträge der öffentlichen Hand an neue bzw. den Ersatz bestehender touristischer Kerninfrastrukturen.
- Keine Beiträge der öffentlichen Hand an den laufenden Betrieb der Sportbahnen
- Mitsprache und Miteigentum der öffentlichen Hand bei den Investitionen
 - Gewährleistung von wirtschaftlich möglichst nachhaltigen Investitionen. Es gelten die Bedingungen gemäss der Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus 2015.
 - Sicherstellung der Zusammenarbeit und Koordination zwischen den einzelnen touristischen Akteuren

5. Vorschlag des Regierungsrates

Kombination der Varianten 1 und 2

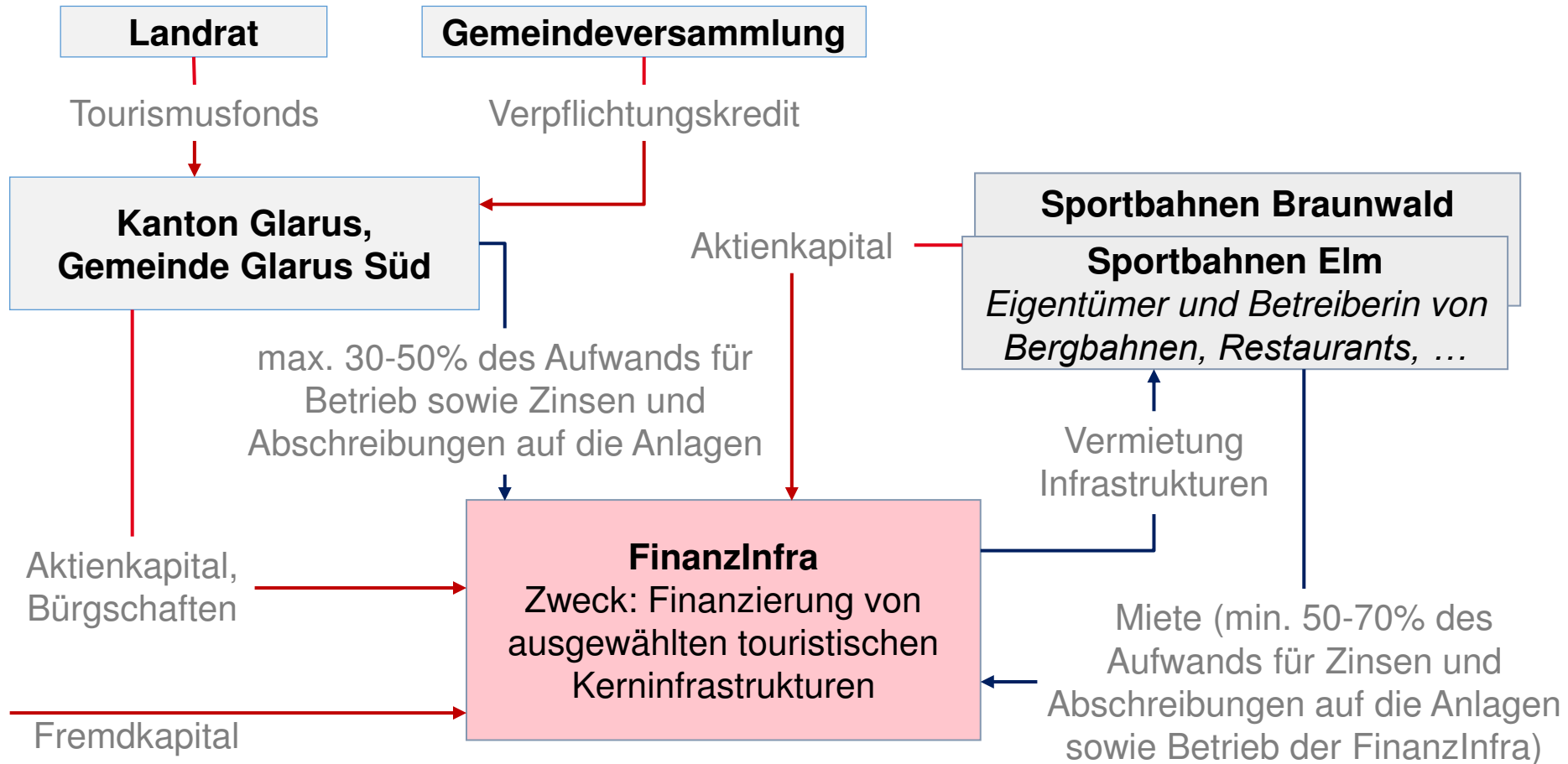
Absicht

- Gründung einer FinanzInfra-Gesellschaft zwecks Finanzierung von ausgewählten touristischen Kerninfrastrukturen (Variante 2)
 - Beteiligung des Kantons im Umfang von 64% des Aktienkapitals
 - Beteiligung der Standortgemeinde im Umfang von 16% des Aktienkapitals
 - Beteiligung der Sportbahnen im Umfang von je 10% des Aktienkapitals
- Die öffentliche Hand beteiligt sich darüber hinaus an den Kosten für die Infrastruktur (Aufwand für Zinsen und Abschreibungen für die Anlagen) und für den Betrieb der FinanzInfra im Umfang von max. 30-50% durch nachrangige Darlehen/à-fonds-perdu-Beiträge z.G. der FinanzInfra-Gesellschaft, d.h. die Sportbahnen bezahlen keine kostendeckende Miete (Elemente der Variante 1).
 - Von diesen Kosten übernimmt der Kanton maximal 25-40%, die Standortgemeinde maximal 5-10%.

5. Vorschlag des Regierungsrates

Kombination der Varianten 1 und 2

Funktionsweise



5. Vorschlag des Regierungsrates

Kombination der Varianten 1 und 2

Begründung

- Die Sportbahnen erfüllen die Anforderungen einer touristischen Kerninfrastruktur und sorgen für die Erzielung von Umsatzrentabilitäten. Sie sollen daher erhalten und wenn möglich gestärkt werden.
- Die Anlagen, die mit öffentlichen Geldern finanziert werden, bleiben im Eigentum der öffentlichen Hand.
- Es ist zwar anzustreben, aber unwahrscheinlich, dass der Zinsvorteil einer «reinen» FinanzInfra-Gesellschaft für die Sportbahnen eine ausreichende Unterstützung darstellt. Es wäre davon auszugehen, dass die Sportbahnen ihren finanziellen Verpflichtungen (Begleichung der Kosten für Betrieb sowie Zinsen und Abschreibungen auf die Anlagen) bei einer solchen Lösung nicht nachkommen können, wodurch die gleiche Situation wie bei den heutigen IH-Darlehen entstehen würde.

5. Vorschlag des Regierungsrates **Kombination der Varianten 1 und 2**

Umsetzung Kanton

- Anpassung TEG:
 - Der Ansatz für Infrastrukturinvestitionen kann bei touristischen Kerninfrastrukturen bis zu 40% betragen.
 - Kanton und Gemeinden können sich an Institutionen beteiligen und Finanzhilfen gewähren (Ergänzung der bisherigen Bestimmung).
- Finanzbeschluss:
 - Ausgaben im Tourismusbereich gelten als freie Ausgaben, es besteht kein Rechtsanspruch auf kantonale Mittel (kann-Formulierung im TEG)
 - Bereitstellung der finanziellen Mittel unter Berücksichtigung der verfassungsmässigen Kompetenzen durch die Landsgemeinde

Rechtliche Umsetzung Gemeinde Glarus Süd

- Die Gemeinde Glarus Süd beantragt bei der Gemeindeversammlung einen Verpflichtungskredit für eine Unterstützung der Sportbahnen.

5. Vorschlag des Regierungsrates

Antrag an die Landsgemeinde

Anpassung TEG

- Art 2:
 - Redaktionelle Anpassungen.
- Art 5:
 - Maximalansatz von 40% für systemrelevante, touristische Kerninfrastrukturen (neu).
- Art 15/16:
 - Regelung Höchstpauschale / Tageshöchsttaxe.
 - Verwendung Kurtaxen / Tourismusförderungsabgabe.

Finanzierungsbeschluss

- Rahmenkredit von 10 Millionen Franken für die Periode 2018 – 2028 als einmalige Einlage in den Tourismusfonds.
- Bereitstellung von 2,5 Millionen Franken Aktienkapital für die Infrastruktur-AG.
- Finanzierung durch Entnahme aus den Steuerreserven.

6. FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN

Fiktives Beispiel

6. Finanzielle Auswirkungen

Beispiel Investitionen

	Investitionsbedarf	Rückerstattungen durch Sportbahnen (60%)	Anteil öffentliche Hand (40%)
Sportbahnen Braunwald	8,0 Mio. Fr.	4,8 Mio. Fr.	3,2 Mio. Fr.
Sportbahnen Elm	8,0 Mio. Fr.	4,8 Mio. Fr.	3,2 Mio. Fr.
Total	16,0 Mio. Fr.	9,6 Mio. Fr.	6,4 Mio. Fr.

Fiktives Beispiel

6. Finanzielle Auswirkungen

Aufwand pro Jahr

	FinanzInfra	zulasten Sportbahnen	zulasten öffentliche Hand
Abschreibungen	800'000 Fr.	480'000 Fr.	320'000 Fr.
Zinskosten	147'100 Fr.	88'260 Fr.	58'840 Fr.
Betrieb FinanzInfra	50'000 Fr.	30'000 Fr.	20'000 Fr.
Total	997'100 Fr.	598'260 Fr.	398'840 Fr.

Eckwerte:

- Investitionsvolumen: 16 Mio. Fr.
- Abschreibungsdauer: 20 Jahre
- Anteil Eigenkapital: 30 %
- Zinssatz Eigenkapital: 1,46250 % (kalk. Zins gemäss FHV)
- Anteil Fremdkapital: 70 %
- Zinssatz Fremdkapital: 2 %
- Aufwand Betrieb FinanzInfra: 50'000 Fr.
- Anteil Kanton: 32 %
- Anteil Gemeinde: 8 %

Fiktives Beispiel

6. Finanzielle Auswirkungen

Gesamtübersicht Unterstützung Sportbahnen

	Sportbahnen Braunwald	Sportbahnen Elm	Total
Verzicht auf Rückzahlung der IH-Darlehen	3'769'000 Fr.	3'111'900 Fr.	6'880'900 Fr.
Eigenkapital für FinanzInfra (80%)	(1'920'000 Fr.)	(1'920'000 Fr.)	3'840'000 Fr.
Darlehen/à-fonds-perdu-Beiträge zugunsten FinanzInfra (40%)	3'988'400 Fr.	3'988'400 Fr.	7'976'800 Fr.
- Abschreibungen	3'200'000 Fr.	3'200'000 Fr.	6'400'000 Fr.
- Zinskosten	588'400 Fr.	588'400 Fr.	1'176'800 Fr.
- Betrieb FinanzInfra	200'000 Fr.	200'000 Fr.	400'000 Fr.
Total	9'677'400 Fr.	9'020'300 Fr.	18'697'700 Fr.

Fiktives Beispiel

6. Finanzielle Auswirkungen

Finanzierung

	Bund	Kanton	Gemeinde	Total
Verzicht auf Rückzahlung der IH-Darlehen	1'729'550 Fr.	5'151'350 Fr.	0 Fr.	6'880'900 Fr.
Eigenkapital für FinanzInfra (80%)	0 Fr.	3'072'000 Fr.	768'000 Fr.	3'840'000 Fr.
Darlehen/à-fonds-perdu-Beiträge zugunsten FinanzInfra (40%)	0 Fr.	6'381'440 Fr.	1'595'360 Fr.	7'976'800 Fr.
Total	1'729'550 Fr.	14'604'790 Fr.	2'363'360 Fr.	18'697'700 Fr.

Fiktives Beispiel

6. Finanzielle Auswirkungen

Bemerkungen

- Der Forderungsverzicht kann vom Regierungsrat bei Erfüllung der Anforderungen gemäss Art. 10 Abs. 2 FHG und RRB 402/2016 beschlossen werden. Der Forderungsverzicht belastet die Erfolgsrechnung des Kantons entsprechend. Da jedoch davon auszugehen ist, dass die Forderungen nicht mehr werthaltig sind, entspricht dies einem reinen Buchverlust.
- Die Zeichnung von Eigenkapital ist eine Finanzanlage. Sie behält grundsätzlich ihren Wert, solange die Aktionäre ihren finanziellen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft nachkommen.
- Die Beiträge (Darlehen oder à-fonds-perdu) der öffentlichen Hand sind eine Ausgabe. Bei einer Abschreibungsdauer von 20 Jahren beträgt die jährliche Subventionierung der Sportbahnen 0,4 Mio. Fr.
 - Sollen die Beiträge der öffentlichen Hand mit einer einmaligen Zahlung geleistet werden, sind nachrangige Darlehen zu bevorzugen.
 - Sollen die Beiträge der öffentlichen Hand jährlich geleistet werden, sind à-fonds-perdu-Beiträge zu bevorzugen.
 - Bei jährlichen Zahlungen kann insbesondere ein unterschiedlicher Zins- und Verwaltungsaufwand der Finanzinfra berücksichtigt werden.

7. NÄCHSTE SCHRITTE

7. Nächste Schritte

- 19. Juni 2017: Besprechung und Bereinigung des Entwurfsdokumentes in der Arbeitsgruppe
- 21. Juni 2017: Präsentation der bereinigten Vorlage an die Sportbahnen Braunwald AG und die Sportbahnen Elm AG
- 6. Juli 2017: Verabschiedung der Vorlage zuhanden einer Vernehmlassung bei Gemeinden, Parteien, Verbänden und weiteren Interessierten mit Frist bis 30. September 2017
- 21. August 2017: Informationsveranstaltung zur Vernehmlassungsvorlage
- Herbst 2017: Ausarbeitung der detaillierten Vorlage (Antrag LR, Gesetzestext) auf Basis der Vernehmlassungsergebnisse
- November 2017: Verabschiedung der Vorlage durch den Regierungsrat zuhanden des Landrats
- Dez 2017 / Jan 2018: Behandlung der Vorlage im Landrat
- 6. Mai 2018: Beschlussfassung durch die Landsgemeinde.

8. ANHANG

8. Anhang

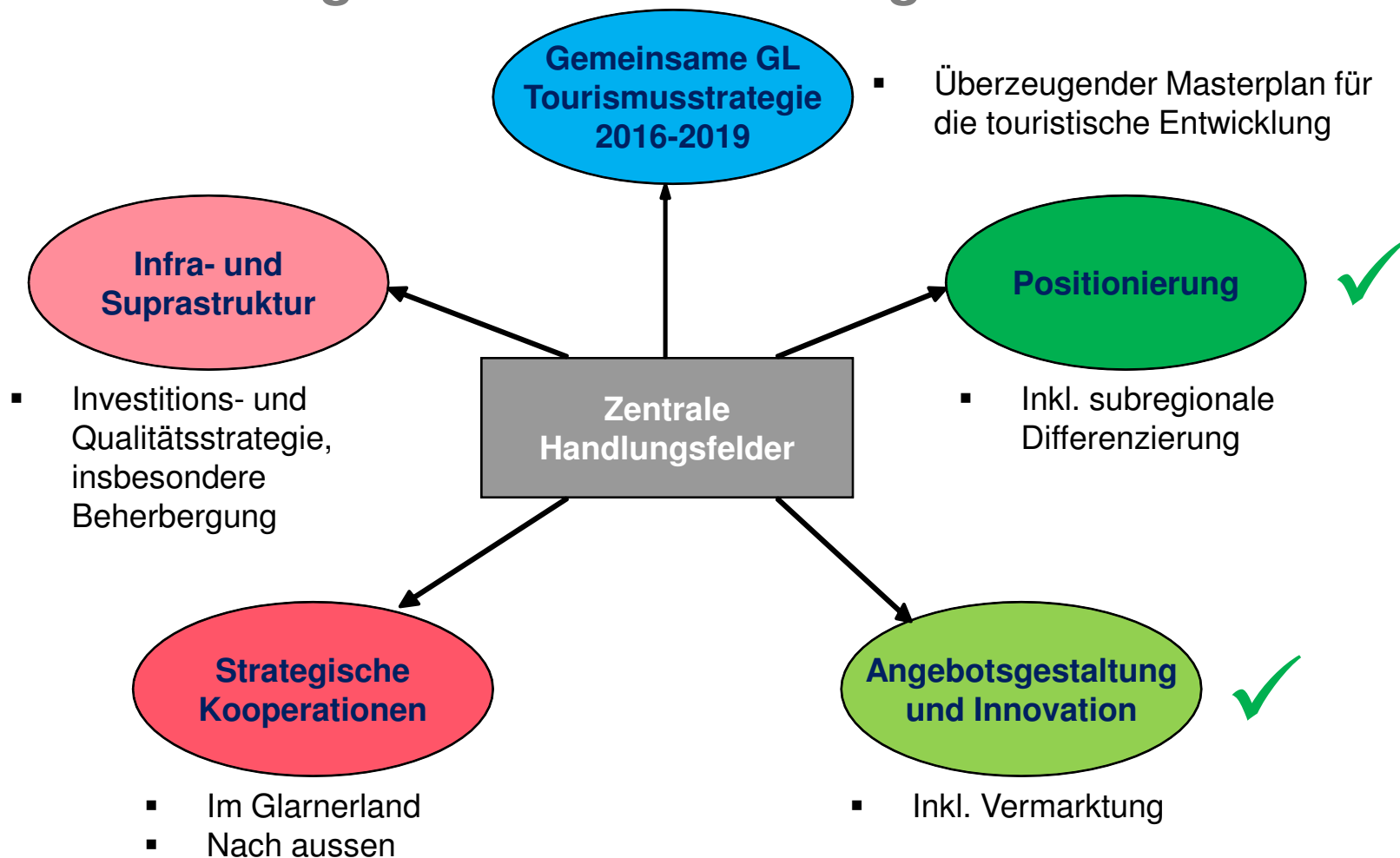
Unternehmenskennzahlen gemäss Bergbahnstrategie

Kennzahl		Mischbetriebe (mit Umsatzanteil > 20% Neben-/Gastrobetriebe)	
		Minimum	Nachhaltig
Auslastung	Frequenzen: Förderleistung pro Saison	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.
	Verkehrsumsatz: Transportanlage	≥ 600'000 Fr.	≥ 800'000 Fr.
Betrieb	Personalaufwand/Umsatz	≤ 36%	≤ 32%
	EBITDA/Umsatz	≥ 25%	≥ 35%
	Cashflow/Umsatz	≥ 20%	≥ 30%
Finanzen	EBITDA/Gesamtkapital	≥ 6%	≥ 8%
	Eigenkapital/Gesamtkapital	≥ 30%	≥ 40%

(RRB 402/2016 Ziff. 2 Bst. d / Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus, 2015, Abb. 14, S. 42)

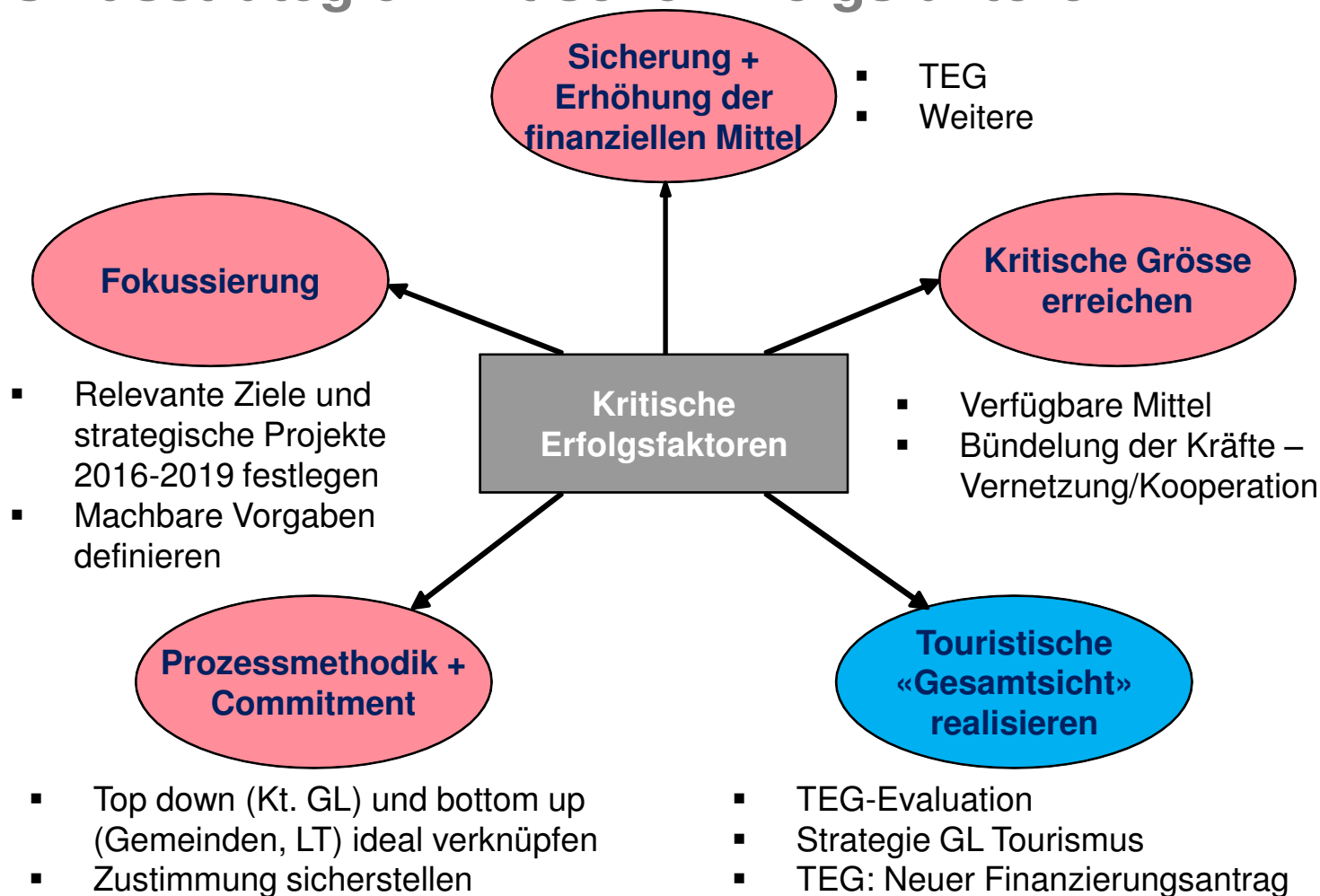
8. Anhang

Tourismusstrategie: Zentrale Handlungsfelder



8. Anhang

Tourismusstrategie: Kritische Erfolgsfaktoren



8. Anhang

Tourismusstrategie: Strategische Ziele 2016-2019

Produkt / Vermarktung

- Bestehende Angebote mit touristischem Potenzial werden entlang der Dienstleistungskette überprüft und verbessert;
- Neue und innovative Angebote werden kreiert (lokal und kantonal);
- Für die Vermarktung und das Produktmanagement sind strategische Kooperationen mit Tourismus- und Wirtschaftspartnern aufgebaut und funktionieren;
- Verbesserung des Qualitätsbewusstseins bei den Leistungsträgern, insb. Hotellerie und Gastronomie;
- Das Markensystem Glarnerland ist innerhalb des Tourismus etabliert;
- Glarner Bevölkerung mit neuen, auch durch sie nutzbaren, touristischen Angeboten begeistern und damit das Tourismusbewusstsein und die Gastfreundschaft verbessern;
- Einführung einer Glarner Gästekarte;
- Vernetzung der Glarner Gruppenausflugsanbieter (anbieten von Tagesausflügen, Kombiangeboten für Gruppen, um den Aufwand der einzelnen Leistungsträger für Beratungen zu reduzieren).

8. Anhang

Tourismusstrategie: Strategische Ziele 2016-2019

Strukturen / Kooperationsmodell GL

- Für die Vermarktung und das Produktmanagement sind die notwendigen strategischen Kooperationen / Strukturen aufgebaut und funktionieren;
- Die Synergien mit dem Kantonsmarketing und dem Marketing der Regionalprodukte sind realisiert;
- Die Finanzierung der neuen Strukturen sind klar zwischen Kanton, Gemeinden und Tourismuswirtschaft geregelt;
- Die Schnittstellen zu den regionalen (Ostschweiz Tourismus) und nationalen Tourismusorganisationen sind definiert.

Infrastrukturen

- Eine touristische Infrastrukturpolitik liegt vor und ist zwischen dem Kanton Glarus und den drei Gemeinden abgestimmt.
 - Erste Projekte wurden umgesetzt.

8. Anhang

Tourismusstrategie: Strategische Ziele 2016-2019

Finanzbedarf und Finanzierung

- Das Tourismuspaket wurde von Regierung und Landrat angenommen;
 - TEG Evaluation 2015, Finanzantrag TEG 2016-2019, Tourismusstrategie 2016-2019;
- Die Bündelung von Mitteln werden weitergeführt und ausgebaut, bis die neuen Vermarktungsstrukturen realisiert sind;
- Der Finanzfluss zwischen Gemeinden, Kanton, Destinationen ist den Aufgaben folgend klar geregelt.

Gemeindespezifische Tourismusagenden

- Pro Gemeinde ist die definierte Tourismusagenda erfolgreich umgesetzt.

8. Anhang

Tourismusstrategie: Schwerpunkte & Prioritäten 2016-2019

Jahr	2015	2016	2017	2018	2019
Schwerpunkt	Sofort-massnahmen	Aufbau Strukturen	Etablierung Strukturen	Umsetzung	Evaluation 2019
Kanton	<p>Tourismuspaket 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEG-Evaluation • Finanzantrag 2016-2019 • Tourismusstrategie Glarnerland <p>Commitment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absichtserklärung • Entscheid 	<p>Produkt / Vermarktung weiterführen</p>			<p>Finanzierung 2020-2023</p> <p>Quantifizierung der Ergebnisse</p> <p>„Tourismusstrategie GL 2020-2023“</p> <p>„Gesamtpaket 2019“</p>
Gemeinde Glarus Nord	<p>Tourismus-agenden aktualisieren</p>	<p>Weiterentwicklung Denkwerkstatt</p>	<p>UNESCO-Weltnaturerbe Mehrtageswanderungen</p>	<p>Vom Seminar- zum Tages- zum Feriengast</p>	<p>Evaluation und neue Tourismus-agenden</p>
Gemeinde Glarus		<p>Innenstadt stärken / Kulturmeile Glarus</p>	<p>Verbindung Stadt/Land</p>	<p>Schlechtwetterprogramme</p>	
Gemeinde Glarus Süd		<p>Projekte Tektonikarena / Linthal 2015</p>	<p>Kooperationsprojekte fördern</p>	<p>Leistungsvereinbarungen mit TO</p>	

8. Anhang

Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Subventionen 1/2

(vgl. Kortmann, W. (2004). *Subventionen. Die verkannten Nebenwirkungen*. In Wirtschaftsdienst 2004/7, S. 462-472.)

auf einzelwirtschaftlicher Ebene:

- Reduktion der Leistungsbereitschaft und damit der Wettbewerbsfähigkeit der Begünstigten;
- Entstehung einer Subventionsmentalität (Rent-Seeking);
- Manager können ihre Bilanz verbessern und Fehler sowie Leistungsmängel kaschieren.

auf teilwirtschaftlicher Ebene:

- relative und absolute Wettbewerbsverzerrung: Die leistungsfähigen Unternehmen/Personen müssen die künstliche Bevorteilung ihrer Konkurrenten finanzieren;
- Ressourcenbindung und dadurch Erhöhung der Faktorkosten: Ressourcen in den subventionierten Unternehmen stehen nicht für andere produktivere Tätigkeiten zur Verfügung;
- Ungerechtigkeiten bei der Mittelverteilung;
- Subventionen hemmen die Wettbewerbsintensität;
- Bevorzugung von Grossunternehmen;
- Wachsende Unternehmenskonzentration;
- Destabilisierung: Unternehmen warten auf Subventionen, bevor sie investieren;

8. Anhang

Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Subventionen 2/2

(Fortsetzung)

- Gewinneffekte: Zu grosses Angebot drückt den Preis und damit den Gewinn, was zu einem Crowding-out-Effekt führen kann;
- Verzerrte Preisrelationen und Umlenkeffekt.

auf gesamtwirtschaftlicher Ebene:

- Die Lasten der Subventionen inkl. der Effekte sind durch den Staat bzw. die Allgemeinheit zu tragen;
- Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage wird negativ beeinflusst;
- Durch Subventionen gehen Arbeitsplätze bei nicht subventionierten Unternehmen verloren. Die Arbeitslosigkeit wird erhöht;
- Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit der Region;
- Anreize für Politiker Subventionen zu sprechen, da die Nachteile von Subventionen breit gestreut werden;
- Förderung des Rent-Seeking und damit Verlust der Wettbewerbsfähigkeit;
- Mitnahmeeffekte: Unternehmen beantragen Hilfe, obwohl sie keine benötigen;
- Subventionen können später kaum abgeschafft werden;
- Es besteht die Gefahr einer Ausweitung der Subventionen.

Zu bearbeiten
(EK-Quote)

8. Anhang

Aufwand in Abhängigkeit von der Beschneigungsquote

Beschneigungsquote	Investitionsbedarf (in TFr.)	Aufwand pro Jahr (in TFr.)			
		Abschreibungen	Zinskosten	Betrieb FinanzInfra	Total
30%	8'100	405	66	50	521
40%	15'300	765	125	50	940
50%	22'500	1'125	184	50	1'359
60%	29'700	1'485	243	50	1'778
70%	36'900	1'845	302	50	2'197
80%	44'100	2'205	361	50	2'616
90%	51'300	2'565	420	50	3'035
100%	58'500	2'925	479	50	3'454

- Investitionsbedarf: 1 Mio. Fr. pro Pistenkilometer
- Abschreibungen: Abschreibungsdauer 20 Jahre
- Zinskosten: 30% EK à 1,4625% Zins (kalk. Zins gem. FHV) und 60% FK à 2% Zins