

Business Modell Tschierschen

Beurteilung verschiedener Varianten & Empfehlungen (V 1.7 public)



Impressum

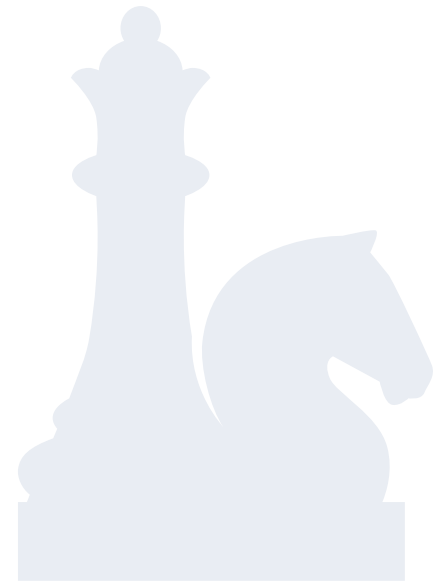
Auftraggeber	Bergbahnen Tschierschen AG
Bearbeitung	Hanser Consulting AG, Peder Plaz und Brigitte Küng
Begleitgruppe	Martin Weilenmann, Bergbahnen Tschierschen AG Roderick Galantay, Gemeinde Tschierschen-Praden
Offenlegung von Quellen	Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden. Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet. Gleichwohl kann Hanser Consulting AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.
Projektnummer	12053.01
Hanser Consulting AG	Die Hanser Consulting AG ist eine Politik- und Unternehmensberatung in der Schweiz. Unser Fokus liegt einerseits auf der Unterstützung von Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung und andererseits auf die Beratung der Öffentlichen Hand und Verbände in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.



Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Ist-Situation	8
3.	SWOT, Vision & Strategien	19
4.	Kurzfristige Optionen	25
5.	Mittelfristige Optionen	38
6.	Langfristige Optionen	48
7.	Lösungsvorschlag & Vorgehen	59

1 Einleitung



Ausgangslage

Die Bergbahnen Tschierschen AG (BBT) generierten in den letzten beiden Saisons bei guten Witterungsbedingungen und bei gutem konjunkturellen Umfeld 32'000 – 42'000 Ersteintritte mit einem Durchschnittsertrag von CHF 22 – 23 Verkehrseinnahmen. Daraus resultierten Verluste sowie Liquiditätsabflüsse, die durch externe Mittel aufzufangen waren.

Die BBT muss davon ausgehen, dass das aktuelle Nachfrage-Niveau nicht ohne weiteres auf das betriebswirtschaftliche Minimum von 45'000 Ersteintritten angehoben werden kann.

Die BBT müssen sich deshalb zwei Herausforderungen stellen:

- **Nahe Zukunft:** Es muss davon ausgegangen werden, dass die notwendigen 45'000 Ersteintritte pro Jahr zu einem mittleren Preis (Verkehrseinnahmen) von rund CHF 22 – 23 in den nächsten 5 – 10 Jahren nicht erreicht werden können. Es muss auf der heutigen Basis mit jährlichen Defiziten von CHF 200'000 – 500'000 gerechnet werden, womit das Eigenkapital bereits in den nächsten zwei Jahren verstärkt werden müsste. Weiter ist mit Netto-Mittelabflüssen von CHF 100'000 pro Jahr zu rechnen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass das Geschäft ohne Gegenmassnahmen über die Zeit noch stärker erodiert und die Defizite weit höher ausfallen. Es besteht die ernsthafte Gefahr, dass die BBT den Betrieb innerhalb der nächsten zwei Jahre bereits nicht mehr finanzieren kann.
- **Ferne Zukunft:** Längerfristig ab 2030 stellt sich die Frage nach der langfristigen Perspektive für das Skigebiet Tschierschen. Denn in spätestens 10 Jahren dürften wesentliche Erneuerungs-investitionen vom Markt her gefordert werden. Sofern sich die Prognosen bezüglich dem Klimawandel bewahrheiten sollten, kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein kostendeckender Betrieb des Skigebiets Tschierschen (mangels Beschneigungsmöglichkeiten und damit hohen Ausfallrisiken) nicht mehr gewährleistet werden kann.

Fragestellung & Auftrag

Fragestellungen

Abgeleitet aus den obigen Herausforderungen stellen sich folgende Fragen:

- Welche Massnahmen kann die BBT ergreifen, um den **Betrieb** in der nahen Zukunft im aktuellen wettbewerblichen/klimatischen Umfeld **aufrecht zu erhalten**?
- Mit welchem **Geschäftsmodell** kann Tschierschen den Herausforderungen des Klimawandels und der gesellschaftlichen Verhaltensänderungen **langfristig** begegnen und damit für Tschierschen eine längerfristige touristische Perspektive bieten?

Der Verwaltungsrat der BBT möchte die Szenarien und Handlungsoptionen der BBT aufzeigen und diese mit den Anspruchsgruppen (Einwohner, Zweitwohnungseigentümern, Gemeinde usw.) bezüglich der einzuleitenden Schritte besprechen. Zu diesem Zweck soll ein externer Tourismusberater den VR unterstützen.

Auftrag

Die Hanser Consulting AG wird beauftragt, mögliche Lösungsansätze für die nahe Zukunft zu erarbeiten und diese bezüglich Vor- und Nachteilen sowie finanziellen Konsequenzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen (Gäste, Einheimische, Zweitwohnungseigentümer, Gemeinde, Gewerbe, BBT) zu beurteilen. Bei der Beurteilung soll auch die ferne Zukunft berücksichtigt und die **Zusammenhänge von allfälligen Lösungen für die nahe und ferne Zukunft** aufgezeigt werden.

Ziele

Aus der Auftragsbeschreibung ergeben sich folgende Ziele für die Lösungsfindung:

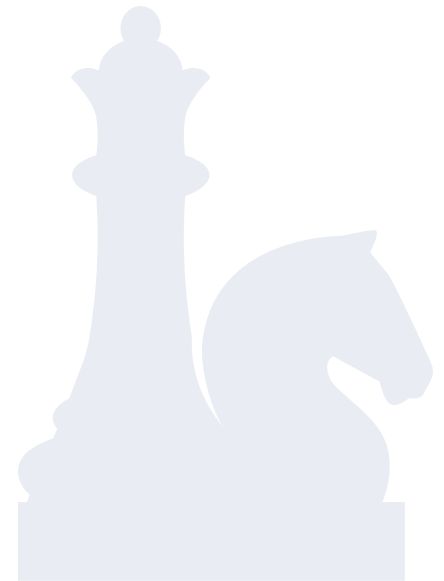
Kurz- und mittelfristig

- Finanzierung der BBT über die nächsten 5-10 Jahre sicherstellen
- Insbesondere die bis auf weiteres zu erwartenden jährlichen Defizite von TCHF 200 - CHF 400 decken
- Eine faire Lastenverteilung der Finanzierung unter Einbezug aller Anspruchsgruppen aufzeigen
- Unsicherheiten im Fortbestand der BBT verhindern

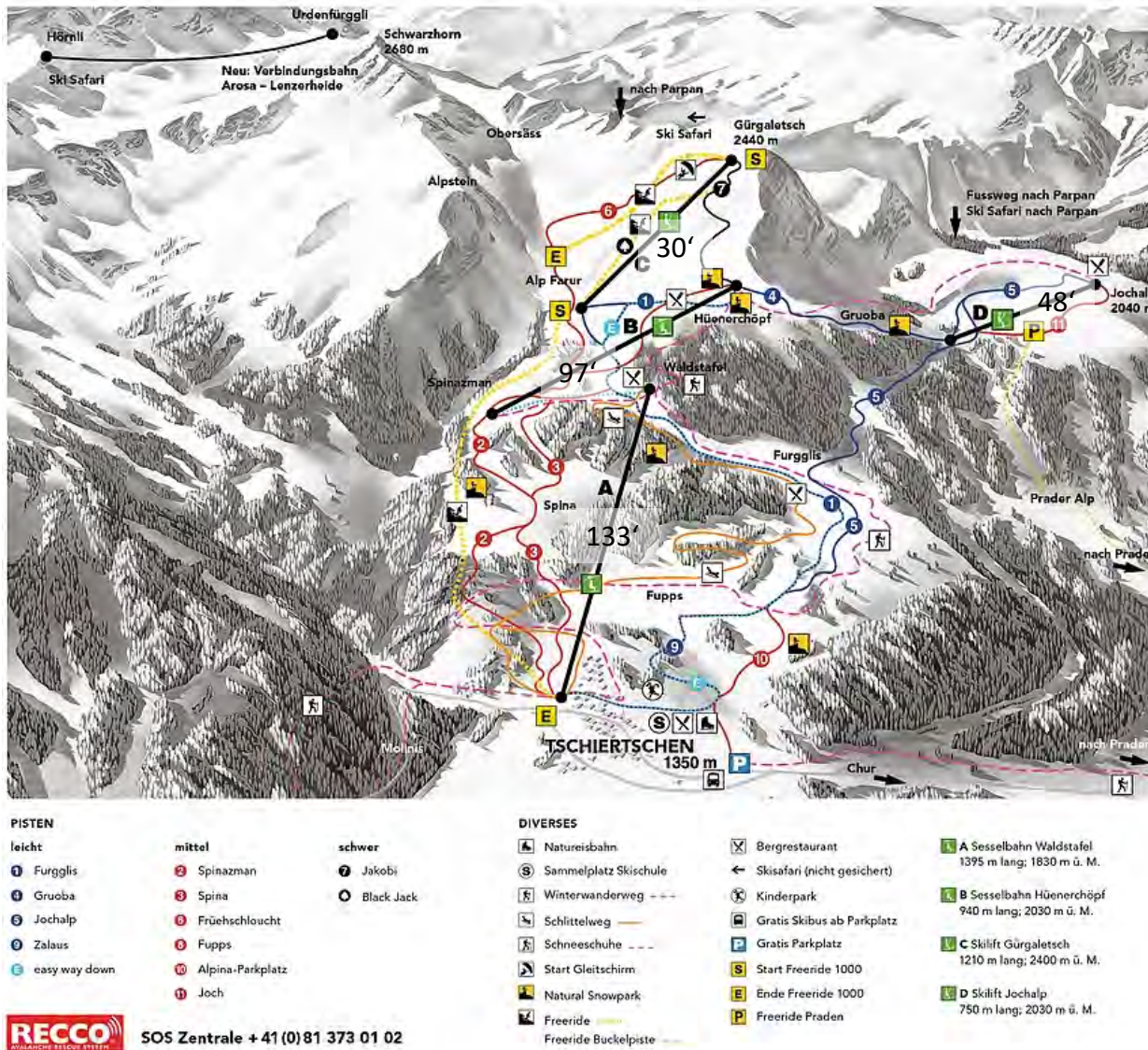
Langfristig

- Gemeinsam mit allen Anspruchsgruppen in Tschierschen eine Vorstellung von realistischen Handlungsoptionen für die Zukunft erarbeiten

2 Ist-Situation



Übersicht Skigebiet



Erstens: Ersatz der Anlagen wird ab 2040 zum Thema.

Bis dahin, kann das Skigebiet mit kleineren Erneuerungen betrieben werden.

Zweitens: Bei Wintern mit schlechten Schneesverhältnissen, würde ein Ausbau der Beschneigungsmöglichkeiten helfen.

Für beide Investitionen fehlen bis auf weiteres die finanziellen Mittel.

Wichtigste Eckwerte von Tschierschen

Einige Faktenblatt zu Tschierschen-Praden

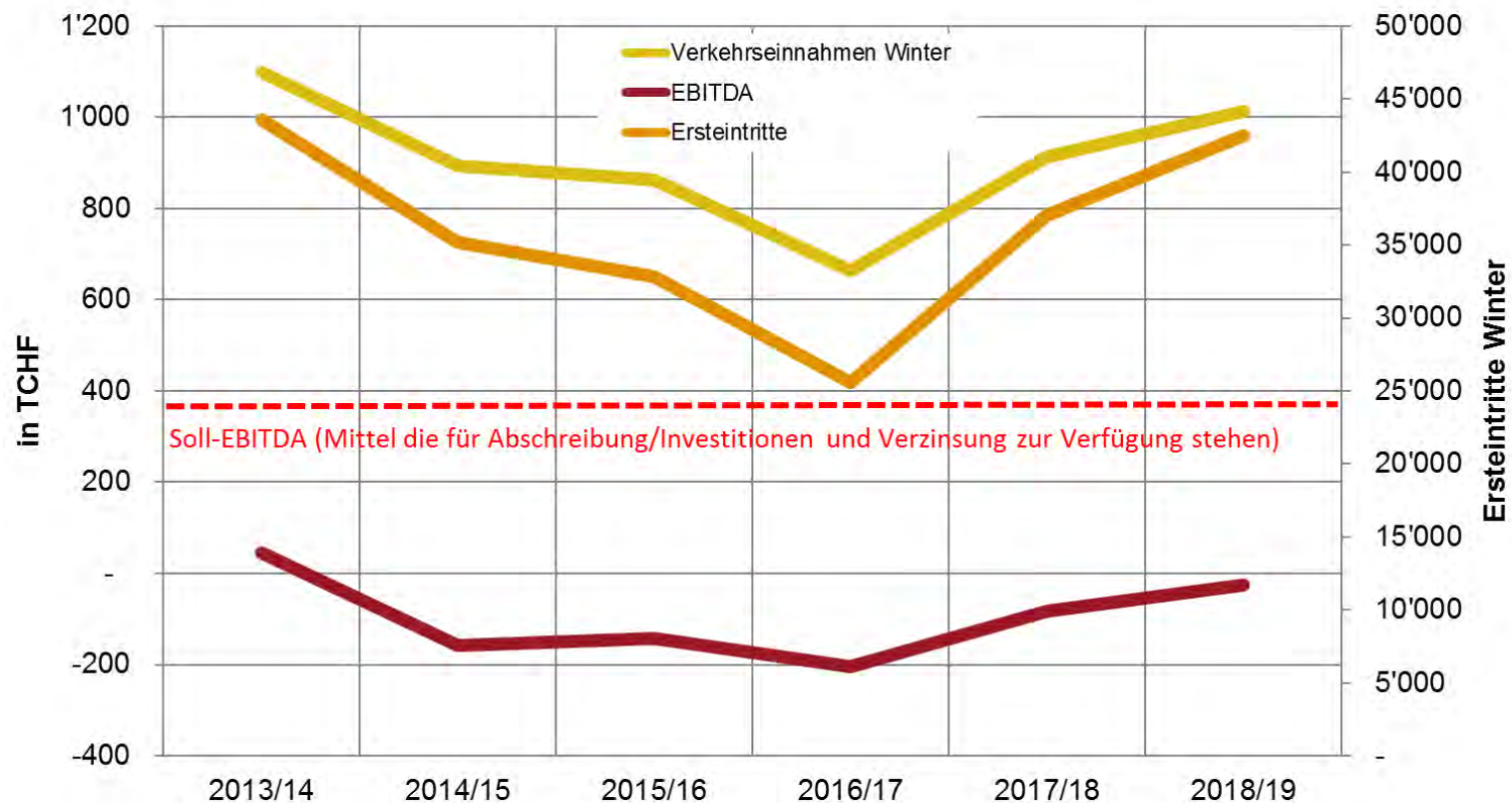
Tschierschen-Praden	Tourismus
330 Einwohner	TVTP ab Mai 2016
531 Wohnungen 65% Zweit-Wohnungen	4 Hotels mit 61 Zi mit 136 Betten 3 Lager mit 22 Zi mit 119 Betten 20 FeWo mit ca. 100 Betten
39 Gewerbebetriebe (2015) 23 DL Landwirte 7	Logiernächte 2011: 25'721 Logiernächte 2017: 21'059 55% Hotel – 45% FeWo (2015)
Plessur 664 m.ü.M. Parpaner Weisshorn 2776 m.ü.M.	Skigebiet mit 2 Sesselbahnen und 2 Skiliften, 32 km Pisten

Quelle: Deuber/Bumann (2018): Destinationsentwicklung Tschierschen

Entwicklung Kennzahlen BBT

Ertrag vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA) ist auch in guten Jahren deutlich zu tief, um die BBT nachhaltig und rentabel führen zu können.

Entwicklung Geschäft von BBT



Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Angaben BBT

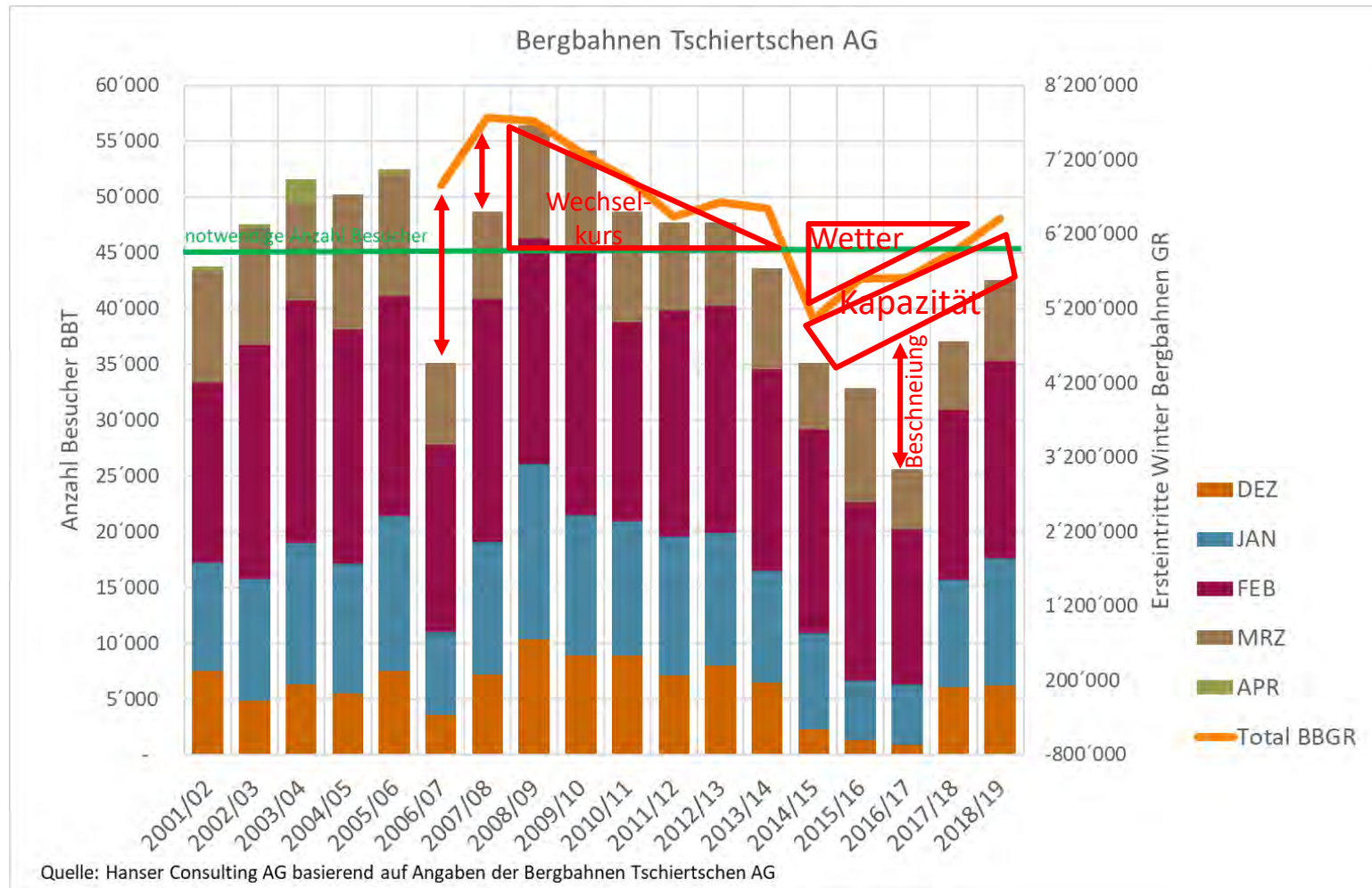
Blick auf die Wettbewerber

BBT ist aus Bündner Rheintal gut erreichbar, bietet aber weder besonders günstige Preise noch ein besonders optimales Angebot für Familien. Keine wirklich hervorstechenden Wettbewerbsvorteile.

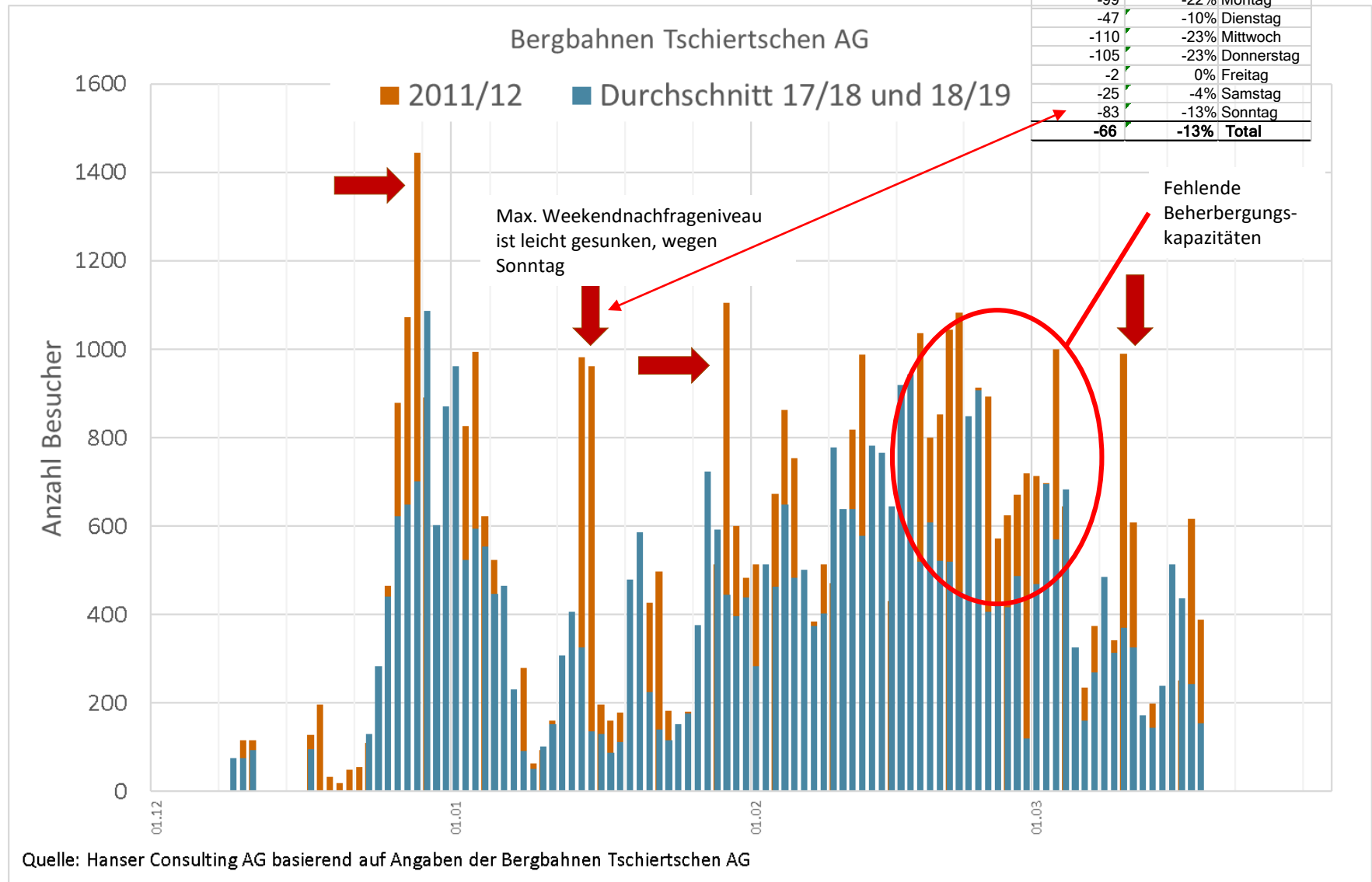
Geschäftsfeld	Wettbewerbslogik	Relevanter Wettbewerb mit ...	Wettbewerbsposition BBT
Einheimische + Zweitwohner	Bleiben vorwiegend im Ort	Wenig Wettbewerb	Gut
Übernachtungs-gäste FeWo	Suchen nach verfügbaren FeWo zu günstigen Preisen in kleinen Destinationen	Kleinen-mittleren Orten mit grossem Wohnungsangebot (z.B. Brigels, Disentis, Hochwang, ...)	Wenig Kapazitäten im Angebot, kaum qualitativ hervorstechende Angebote
	Suchen nach grossem Skigebiet	Für BBT nicht relevant	-
Übernachtungs-gäste Hotels	Suchen primär nach passendem Hotelangebot gemäss spezifischen Bedürfnissen	Für BBT wenig relevant	Ausser Hotel Alpina kaum differenziertes Angebot
Tagesgäste Raum Bündner Rheintal	Suchen nach maximalen Angebot unabhängig vom Preis	Für BBT nicht relevant	Kein Angebot
	Suchen nach minimalen Preis	Hochwang, Tschappina/Heinzenberg usw.	BBT günstig aber nicht hervorstechend
	Suchen nach Ruhe / Überschaubarkeit	Kleinen-mittleren Orten mit grossem Wohnungsangebot (z.B. Grösch-Danusa, Brigels, Disentis, Hochwang, ...)	BBT angebotsmässig eher wenig attraktiv (Bahnanlagen, Besonnung, Steilheit, Familienfreundlichkeit)
	Suchen nach optimalem Familienangebot		BBT schlecht positioniert
	Suchen nach kurzer Anreise, gepaart mit günstigen Preisen	Hochwang, Grösch, Splügen	BBT mit Hochwang und Grösch an vorderster Front für Chur+

Entwicklung Besucherfrequenzen BBT (2/3)

Auch in guten Wintern kann die nötige Anzahl Ersteintritte nicht mehr erreicht werden.



Entwicklung Besucherfrequenzen BBT (3/3)

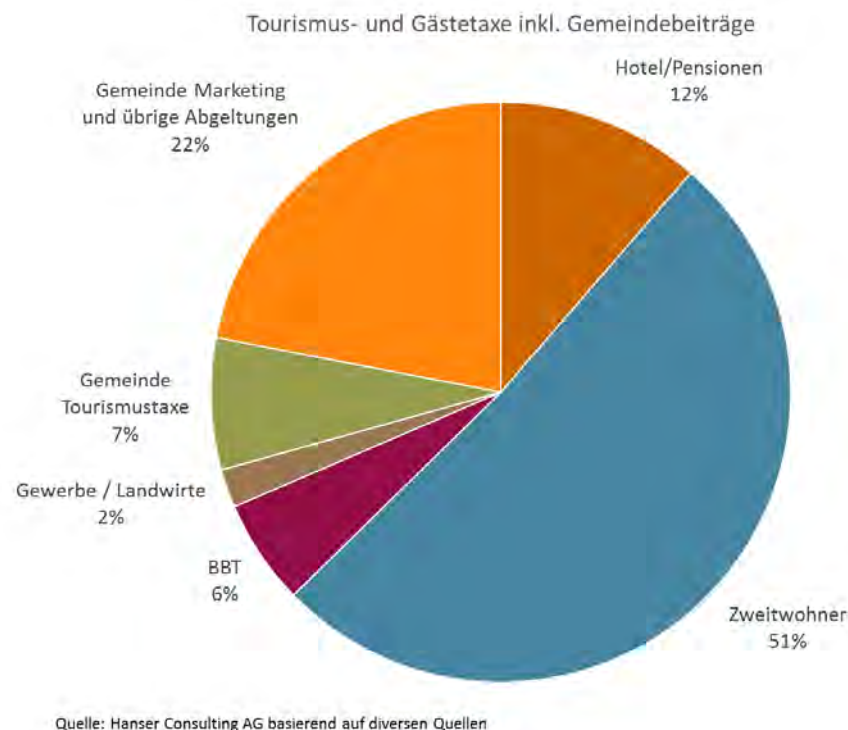


Beiträge zum Tourismus über Taxen 2018

Zweitwohner tragen zum Tourismus via Taxen einen grossen Teil bei

Zum Umsatz von rund TCHF 341 (ex. Spenden) tragen die Zweitwohnungsbesitzer rund die Hälfte - die Einwohner via Gemeinde und Gewerbe einen knappen Drittel bei.

In TCHF	ist-Situation 2018/19
Gemeindebeitrag Tourismusverein (Marketing, übrige DL)	75
Tourismustaxe (inkl. Gemeindebeitrag von TCHF 25)	69
Gästetaxe	197
Total Taxen	341



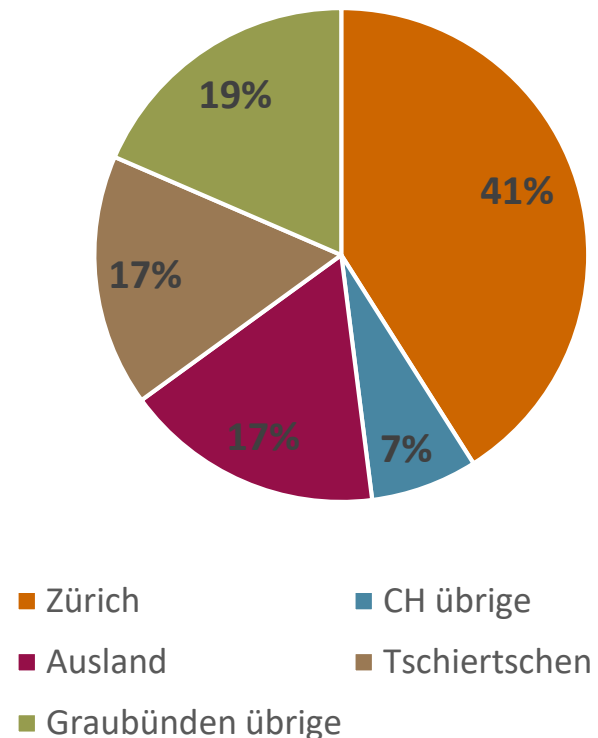
Beiträge an die BBT via Spenden 2018/19

Die Einnahmen durch Spenden übertrafen 2018/19 die Einnahmen über Tourismus- und Gästetaxe.

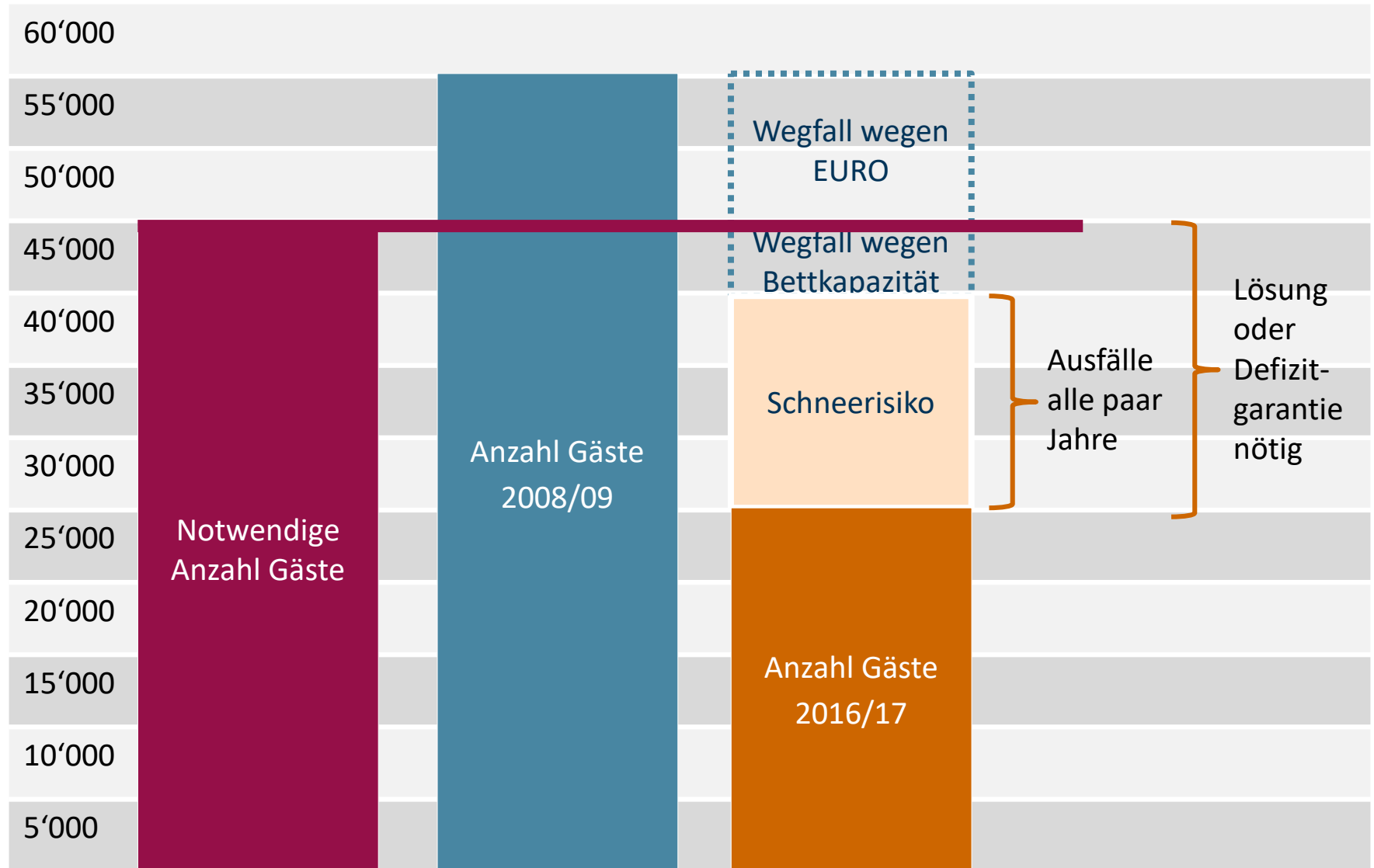
Die Spendenaktion 2018/19 brachte CHF 350'000 ein. Das ist mehr als die gesamten Einnahmen aus den Tourismus- und Gästetaxen für das Jahr 2018. Über 80% der Spenden stammen von Personen mit Wohnsitz ausserhalb von Tschierschen. Die Zweitwohner haben sich damit auf freiwilliger Basis sehr stark finanziell engagiert.

In TCHF	ist-Situation 2018/19
Gäste- und Tourismustaxe	341
Spenden	350
Total	691

Herkunft der Spenden 2018/19



Das Problem

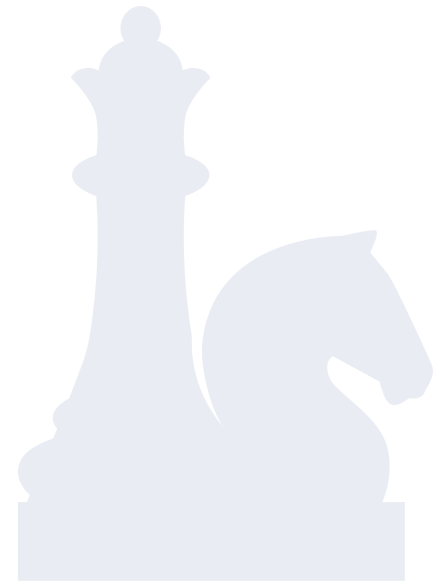


Kurzfristiger Liquiditätsbedarf bis Saisonstart im Dezember 2019

Im Mittel braucht es für die nächsten 10 Jahre eine Mittelstärkung von TCHF 450 p.a.

Liquiditäts-/Finanzbedarf (in TCHF)	2019	2019/20	2020/21	2021/22ff.	Investitions- Jahre 2026 und 2031
Cashflow aus Betrieb	k.A.	0 bis -200	0 bis -200	0 bis -200	0 bis -200
Liquidität per 31.05.	548				
Betriebsaufwand und offene Rechnungen	-390				
Vorverkauf	+100				
Allg. Erneuerung	-	-200	-200	-200	-100
Spezifische Erneuerung	Pistenfahrzeuge -250	-	Elektro -150 bis -300	-	Mechanik / Bau -300 bis - 600
Liquidität per Ende November	+ 8	-200 bis -400	-550 bis -700	-200 bis -400	-400 bis -800
Finanzbedarf bis Saisonstart	≈ 200	400	700	400	800
	Für 2 Jahre bis die Gemeinde Unterstützung leisten kann gesamthaft 600 – 800				

3 SWOT, Vision & Strategien



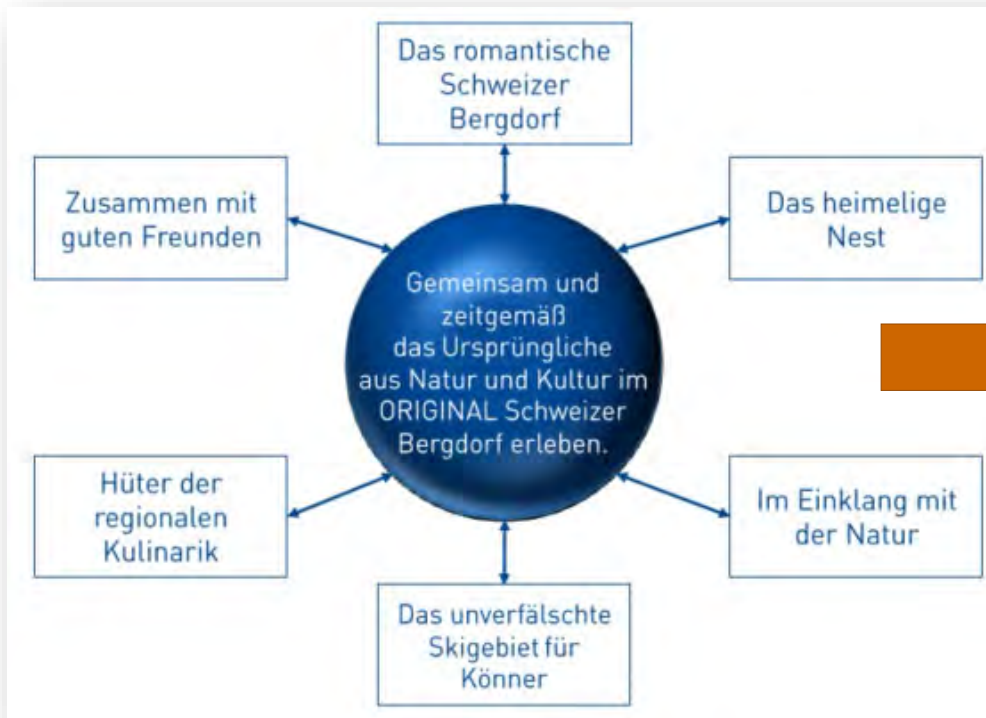
SWOT Analyse Tschierschen-Praden

Tschierschen muss sich zwischen dem Alleingang als kleiner Ort mit beschränktem touristischen Angebot und dem Anschluss an Arosa als Teilprodukt von A-L entscheiden.

	Gefahren	Chancen
Stärken		Nähe Chur im Sommer Schönes Dorfbild Anschluss A-L im Winter Alpenhirt The Alpina
Schwächen	Pistengastronomie Konkurrenz Skigebiet Kaum Gästebetten Sehr eingeschränktes Angebot	Engagierte Zweitwohner Ausflugsmarkt Chur & Umgebung Sommer/Winter

Vision

Die Positionierung von 2015 ist die logische Basis für die Weiterentwicklung von Tschierschen.



Quelle: Brandlogic (2015)

Tschierschen-Praden sind kleine Orte, die an der Flanke zwischen Chur und Arosa/Lenzerheide liegen.

Alleine oder im Netzwerk stehen sie als kleine Tourismusorte mit sehr beschränktem touristischem Angebot da.

Angebunden an Arosa und Lenzerheide bilden sie gut erreichbare, dörflich intakte Perlen einer grossen Destination!

Quelle: Hanser Consulting AG

Die möglichen Visionen

Vision A

Tschiertschen als
Tourismusort mit
heutigem kleinen
Skigebiet

Vision B

Tschiertschen ohne
Skigebiet

Vision C

Tschiertschen als
Tourismusort an
Arosa angebunden

L2 Service Public

L5 Skigebiet stilllegen

L1 Pendelbahn nach
Arosa

L3 Kommerziell
optimieren

M7 Verbindung Parpan

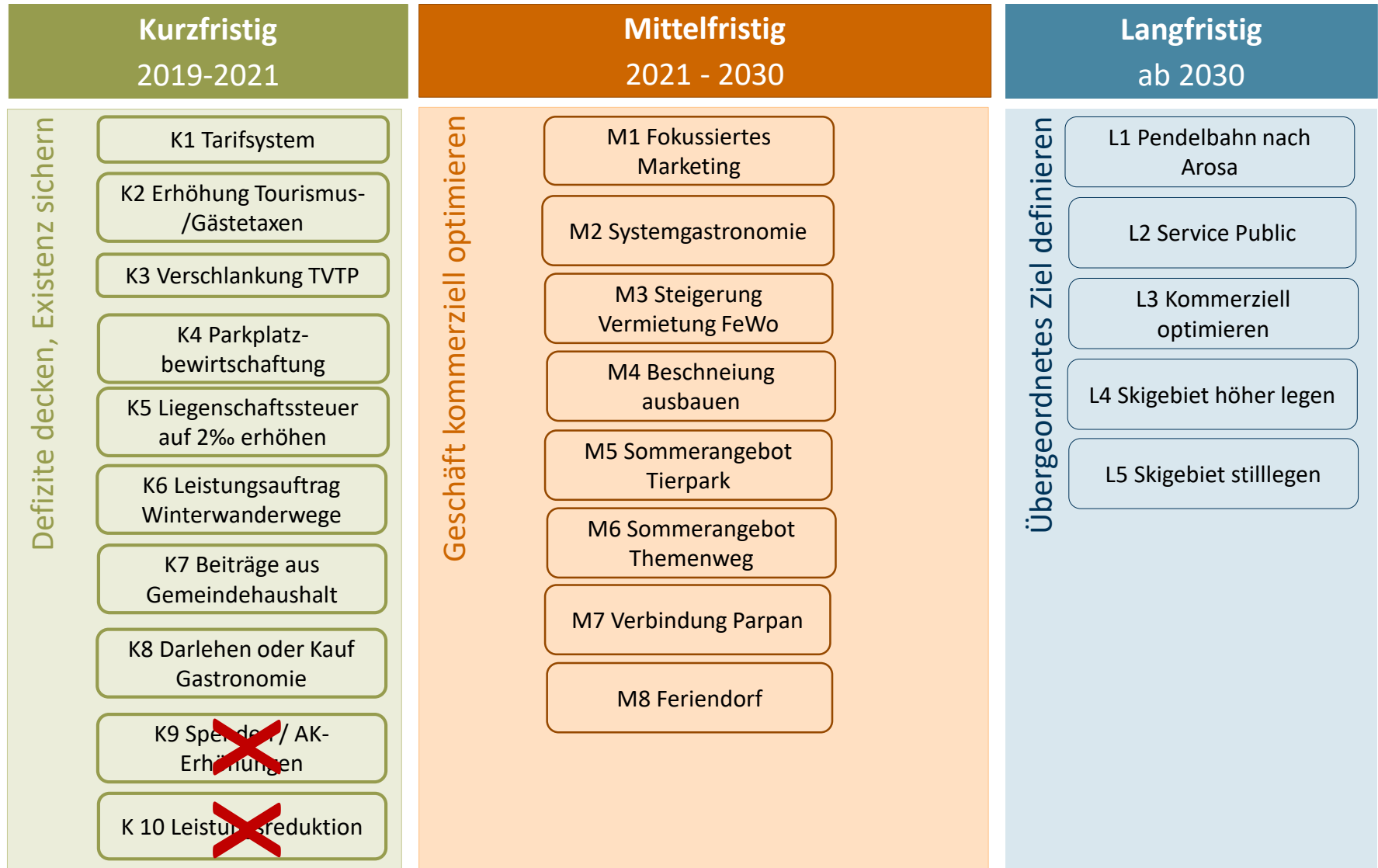
L4 Skigebiet höher
legen

Fazit „Strategische Analyse“

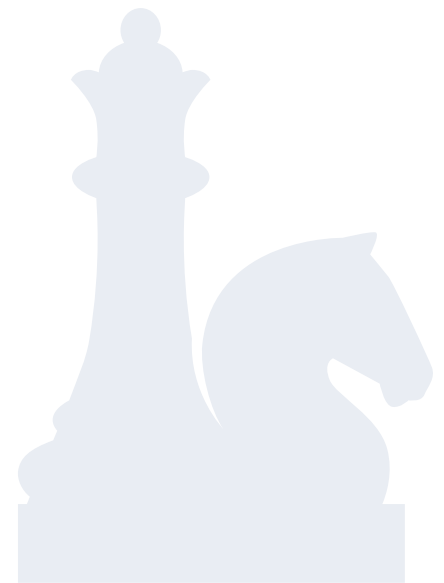
Es braucht einen „Befreiungsschlag“ für Tschierschen

Rückblick	Ausblick
▪ Eintritte und Umsatz sind gleichmässig gesunken. Primäre Gründe sind: 1. Wechselkursveränderung (- 10'000 Skierdays) 2. Kapazitätsreduktion Beherbergung (- 3'000 Skierdays) ▪ Zusätzlich hinzu kommen bei Saisons mit schlechten Witterungsbedingungen Einbussen von bis zu 20'000 Skierdays. ▪ Die BBT hat die letzten Jahre nur mit ständiger Zufuhr von Drittmitteln (Gemeinde, Spender) den Betrieb sicherstellen können. ▪ Mit dem Hotel Alpina ist Tschierschen touristisch neu auf die Landkarte gesetzt worden, leider hilft dies der BBT nicht. ▪ Das Engagement der Einwohner und Zweitwohner wurde verbessert und liegt auf einem vergleichsweise hohen Niveau. ▪ Andere wesentliche touristische marktwirksame Verbesserungen konnten in den letzten Jahren nicht erzielt werden.	▪ Das Skigebiet Tschierschen ist ab 2035 u.U. wegen Klimaerwärmung gefährdet. ▪ Ein Weiterbetrieb der BBT mit dem aktuellen Geschäftsmodell, das immer wieder auf freiwillige Spenden angewiesen ist, wird in Zukunft nicht mehr akzeptiert. ▪ Es ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb unter den Skigebieten zu Ungunsten von Tschierschen zunehmen wird. ▪ Es sind keine Projekte in Tschierschen vorhanden, die auf eine wesentliche Verbesserung der Situation hoffen lassen. ▪ Ohne eine Sicherung des Skigebiets, ist es unwahrscheinlich, dass Investoren in zusätzliche Beherbergungskapazitäten investieren. ▪ Tschierschen liegt in direkter Nachbarschaft zu Arosa-Lenzerheide. Mit einer Anbindung kann allenfalls der Zugang zu einem Skigebiet mit vielen damit zusammenhängenden Vorteilen gesichert werden.
Schlussfolgerungen	
Es braucht – nebst kurzfristigen Liquiditätssichernden Massnahmen - einen Befreiungsschlag in Form einer Anbindung an Arosa oder Umstieg auf ein kostenminimales Service Public Modell	

Strategien bzw. Handlungsoptionen in der Übersicht



4 Kurzfristige Optionen



Übersicht kurzfristige Optionen

Ziele:

- Die Defizite von jährlich CHF 300'000 bis 500'000 decken
- Eine faire, tragbare Lastenverteilung erreichen
- Zeit verschaffen, um einen Konsens über die mittel-langfristige Strategie zu erreichen

Optionen (in TCHF)		Zusätzliches Ertrags-potenzial/a	Zusätzliche Betriebs-kosten/a	EBITDA-Beitrag/a	Investi-tionskosten (einmalig)	Aktuelle Erfolgs-chancen
K1	Tarifsystem	65 - 100	-	65 - 100	-	●
K2	Erhöhung Tourismus-/Gästetaxen	90 - 130	-	90 - 130	-	●
K3	Verschlinkung TVTP	385	- 212	173	-50	●
K4	Parkplatzbewirtschaftung	70	-10	60	-50	●
K5	Liegenschaftssteuer auf 2‰ erhöhen	67	-	67	-	●
K6	Leistungsauftrag Winterwanderwege	12	-	12	-	●
K7	Beiträge aus Gemeindehaushalt	-	-	-	4'000 – 5'000	●
K8	Darlehen oder Kauf Gastronomie	-	+ 50	50	1'000	●
K10	Leistungsreduktion	-78 bis -136	+206	70 - 128	-	

K1 Tarifsysteem

Idee

Allgemeine Erhöhung der Tarife, insbesondere für die ortsansässigen Gäste und/oder Umgestaltung der Tarife und Verkaufsmechanismen mit dem Ziel 100% online im voraus zu verkaufen und damit Wetterrisiko entschädigen zu lassen und den Aufwand für die Einkassierung zu eliminieren. Evtl. kann sogar auf das System Skidata verzichtet werden, wenn sehr einfache Tarifstrukturen angewendet werden.

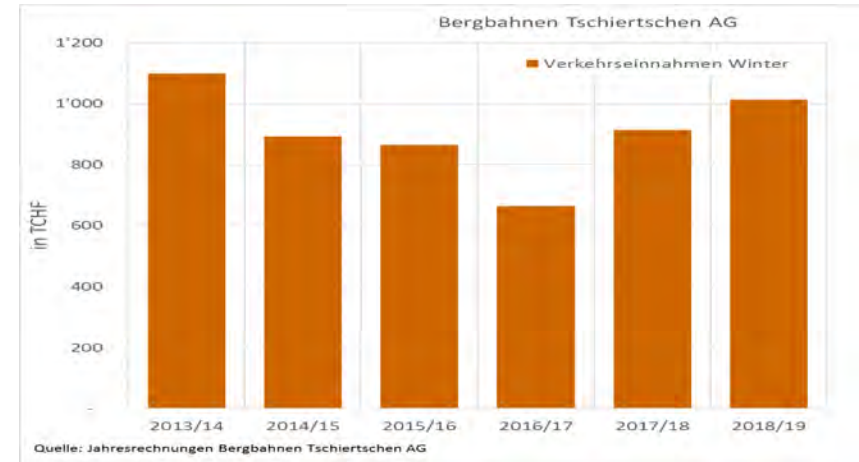
Machbarkeit

Technisch einfach machbar. Die Preiselastizität ist unbekannt und es muss bei einer Erhöhung der Tageskartenpreis mit einem Besucherrückgang gerechnet werden.

Quantifizierung

Bei einer generellen Erhöhung der Tarife um 10% können je nach Winter TCHF 65 - 100 zusätzliche Einnahmen (bei unverändertem Gästeverhalten) erzielt werden. Wenn man bei den Tagesgästen (ca. 20% des Umsatzes) von einer hohen Preiselastizität ausgeht, müsste man die Tarifierhöhung nur auf die ortsansässigen Gäste umlegen.

Bei einer Umgestaltung des Tarifsystems geht es um eine Vereinfachung (weniger Rabatte) und eine Preisdifferenz zwischen online-voraus-Kauf und Kauf vor Ort von rund 10%. Damit sollen Kosten gespart und aufgrund der Trägheit Mehreinnahmen generiert werden. Kosteneinsparungen beim Verkaufspersonal von max. TCHF 30 sowie von Skidata (TCHF 10 jährlich plus Anschaffungskosten) sind theoretisch maximal möglich.



Illustratives Beispiel für eine vereinfachte Tarifstruktur

In CHF	Normal	Jugendlich 6 – 15 J.	Kind bis 6 J.
Einzelfahrt	10	10	5
Tageskarte	49	30	10
Saisonkarte	490	300	100
Gruppenrabatt	Ab 10 Personen 10%, ab 20 Personen 20%		
Kauf online bis 10 Tage im voraus 20% Rabatt für Wetterrisiko			
Kauf online -5% für tiefere Administrationskosten			
Kauf am Automat (kein Rabatt)			
Kein physischer Verkaufspunkt bei Bahn.			

K2 Erhöhung Tourismus-/Gästetaxen

Idee

Einführung der Beherbergungsabgabe und eines Beitrags der Gemeinde als Finanzierung des Tourismus. Reduktion administrativer Aufwand. Beiträge fliessen in Spezialfinanzierung, über welche Erst-/Zweitwohner gemeinsam bestimmen (Budget freigeben). Ein Teil des Budgets wird als Leistungsauftrag an BBT ausgeschüttet (Marketing, diverse Infrastrukturarbeit). Ein Teil kann für Projekte verwendet werden. Der nicht benötigte Teil wird für die langfristige Entwicklung angespart.

Machbarkeit

Technisch einfach machbar. Mustergesetz vom Kanton liegt vor. Volksabstimmung und Support Zweitwohner notwendig.

Quantifizierung

Siehe rechts

In TCHF	Einnahmen effektiv 2017/18	Erhöhung max. Verordnung	Erhöhung 50%
Tourismustaxe	69*	92*	104*
Gästetaxe	197	262	296
Total Umsatz	266	354	400
Mehreinnahmen		88	134

* inkl. Gemeindebeitrag

Quellen: Jahresbericht Tourismusverein Tschierschen 2017/18, Tourismusgesetz Tschierschen-Praden

K3 Verschlinkung TVTP (1/3)

Idee

Reduktion der Verwaltungskosten beim TVTP indem die Organisation auf eigene Mitarbeiter und einer Informationsstelle verzichtet und sich auf drei Aufgaben konzentriert:

- Projekte in/mit Arbeitsgruppen aufgleisen.
- Werbemassnahmen, die durch Chur Tourismus umzusetzen sind, definieren.
- Austauschplattform 1x pro Saison

Operative Umsetzung des Marketings über Chur Tourismus.

Machbarkeit

Technisch relativ einfach umsetzbar. Es braucht jedoch den Willen und Mut, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Mit einer Integration der Aufgaben und Arbeitsgruppen von TVTP in die Solidaritätsstiftung könnte die Administration noch weiter vereinfacht und einige Schnittstellen aufgehoben werden.

Es ist zu prüfen, ob man nicht die Anzahl Institutionen / Gremien, die sich um den Tourismus kümmern zugunsten von „Durchschlagskraft“ reduziert.

Quantifizierung

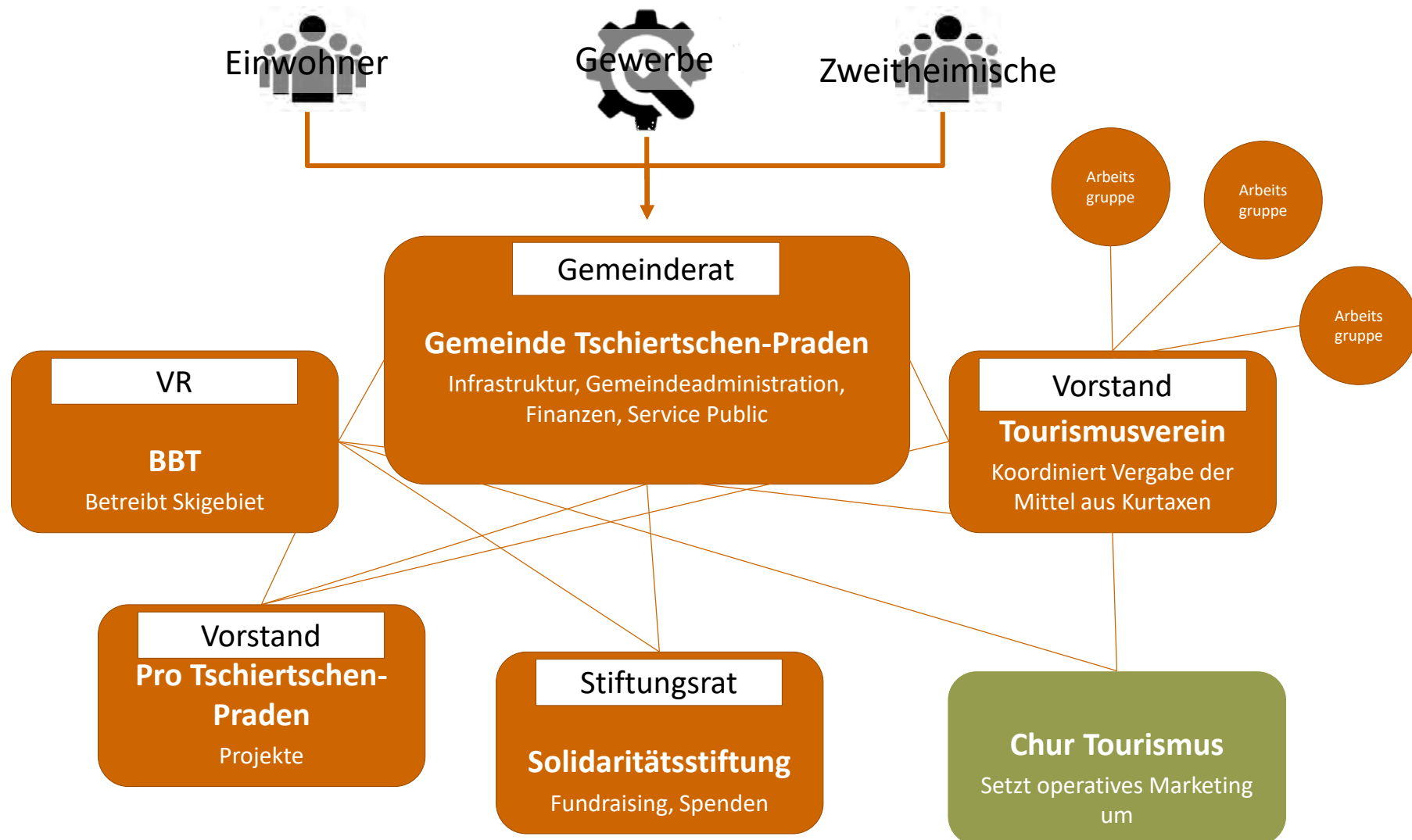
Es ist bei vorhandenem Willen und konsequenter Umsetzung denkbar, Mittel im Umfang von rund TCHF 160 – 200 freizusetzen.

Integration TVTP in BBT und Fokussierung Marketing

	Ist 2017-2018	Ist-Budget TVTP 2019/20	Neues Modell 2020		
in TCHF			TVTP	Gemeinde	Solidaritäts
Tourismustaxen TT	45	42	-	42	-
Gästetaxe GT	195	197	-	197	-
Gemeindebeitrag	25	85	-	85	-
Mitgliederbeiträge	14	9	9	-	-
Pachtzins Eisbahnhüttli	3	9	-	9	-
Übriger Ertrag Post/ Gemeinde/Shop	34	26	-	21	-
Gemeindebeitrag für Dienstleistungen	15	15	-	15	-
Beitrag für Projekte, Werbung und Geschäft	-	-	160	-170	-
Beitrag Marketing BBT	-	-	-	-	-
Ertrag	331	382	169	199	-
Mieten Erlebnisstall	-6	-4	-	-4	-
Porti/Kopierer/EDV/Papier/Verbandsbeiträge	-18	-22	-	-	-
Personalaufwand 180% inkl. Spesen	-107	-153	-	-	-
Sozialleistungen	-31	-40	-	-	-
Vorstand / Geschäftsführung	-7	-8	-20	-	-
Marketing	-55	-52	-	-	-
Projekte gem. separater Tabelle	-79	-37	-69	-	-
Veranstaltungen und Unterhalt	-10	-28	-	-18	-
Unterhalt Maschinen	-1	-3	-	-	-
Übriger Betriebsaufwand	-1	-3	-	-	-
Eisfeld Aufwand	-13	-12	-	-12	-
Unterstützung BBT	-	-25	-	-	-
Beitrag an Solidaritätsstiftung für Defizit/P	-	-	-	-165	165
Leistungsauftrag Marketing an Chur T.	-	-	-80	-	-
EBITDA	5	-4	-	-0	165
Zinskosten	-1	-1	-	-	-
Cashflow	4	-5	-	-0	165
Abschreibungen	-	-	-	-	-
Gewinn	4	-5	-	-0	165
Nettoumlaufvermögen per 30.04.2018	135	135			

K3 Verschlinkung TVTP (2/3)

Die aktuelle Situation weist viele Gremien und Schnittstellen auf



K4 Parkplatzbewirtschaftung

Bei Bewirtschaftung der Parkplätze werden Mittel von bis zu TCHF 20 frei.

Idee

Die Parkplätze, die bisher gratis angeboten wurden, sollen kostenpflichtig sein.

Machbarkeit

Technisch einfach machbar. Statt Barriere auf Kontrolle setzen.

Quantifizierung

Bei rund 33'000 Ersteintritten von Tagesgästen gehen wir von 3'000 bis 6'000 parkenden Autos pro Winter aus. Es werden Parkgebühren in der Höhe von CHF 5 pro Tag eingeführt.

* Einfache zentrale Parkuhr. In Zusammenhang mit Umsetzung der Massnahme K1 könnten auch Kombi-Parkautomaten interessant sein, die den Verkauf von Ski- und Parktickets ermöglichen (Anschaffungskosten: TCHF 30 – 40)

	Bei 3'000 parkenden Autos	Bei 6'000 parkenden Autos
Einnahmen	15'000 CHF	30'000 CHF
Jährliche Betriebskosten (Admin, Kontrolle)	- CHF 10'000	- CHF 10'000
Ertragspotenzial	CHF 5'000	CHF 20'000
Einmalige Investitionskosten (Parkautomaten, Beschilderung, Konzept)	- CHF 10'000*	- CHF 10'000*

K5 Liegenschaftssteuer auf 2‰ erhöhen

Idee

Die Liegenschaftssteuer wird auf 2 ‰ erhöht und die Einnahmen werden gemeinsam mit den Einnahmen der Tourismus- und Gästetaxe in einen Fonds zur Finanzierung des Tourismus inkl. Bergbahnen gelegt. Beiträge fliessen in Spezialfinanzierung, über welche Erst-/Zweitwohner gemeinsam bestimmen (wie K2).

Machbarkeit

Technisch einfach machbar. Volksabstimmung notwendig. Beiträge stehen bis im 2021 in Konflikt mit der Vereinbarung mit dem Kanton.

In TCHF	
Einnahmen Liegenschaftssteuern 2017 effektiv (1.5‰)	202
Einnahmen Liegenschaftssteuern (2‰)	269
Mehreinnahmen	67

K6 Leistungsauftrag Winterwanderwege

Idee

Die Präparierung der Winterwanderwege wird durch die Gemeinde künftig abgegolten.

Machbarkeit

Durch einen Entscheid der Gemeinde im Rahmen des Budgets möglich.

Quantifizierung

Der Aufwand für das Instandstellen der Winterwanderwege beträgt für die BBT ca. TCHF 12 - 50. Dieser Aufwand wird künftig als Service Public von der Gemeinde vollumfänglich mit einer Leistungsvereinbarung abgegolten.

K7 Beiträge aus Gemeindehaushalt

Idee

Die Gemeinde kann durch Beiträge aus dem Staatshaushalt die BBT stützen (z.B. Defizitgarantie gewähren). Weiter ist die Gemeinde derzeit in der Lage sich zu verschulden, um einen einmaligen Beitrag an ein Projekt der BBT zu gewähren.

Machbarkeit

Die Gemeinde kann darüber entscheiden. Beiträge stehen bis im 2021 in Konflikt mit der Vereinbarung mit dem Kanton.

Quantifizierung

Es besteht ein beschränkter Spielraum der Gemeinde für laufende Beiträge (schätzungsweise TCHF 50 – 100/a).

Für ein Zukunftsweisendes Projekt wäre ein Verschuldungspotenzial von CHF 2 – 4 Mio. vorhanden. Die Nutzbarkeit des Verschuldungspotenzials ist jedoch abhängig von Ausmass und Zeitpunkt der weiteren Investitionsbedürfnisse der Gemeinde (insb. Wasserversorgung).

Verschuldungs- potenzial	Bruttover- schuldungs- anteil	Verschuldungs- potenzial MCHF
2017 effektiv	0.03%	0.001
Szenario «Mittel»	150%	5
Szenario «Hoch"	200%	6.5

Spielraum für Ausgaben	2017	2018
Cashflow	778	445
Ord. Abschreibungen	-753	-115
Gewinn	25	190

Quelle: Hanser Consulting AG basierend auf Finanzkennzahlen Gemeinde Tschierschen-Praden 2017

K8 Darlehen oder Kauf Gastronomie

Idee

Die Gemeinde gewährt der BBT ein Darlehen gegen Grundpfand auf die beiden Gastronomiebetriebe oder kauft die Gastronomiebetriebe zum Verkehrswert (rund MCHF 1) abzüglich des ausstehenden Darlehens von TCHF 200. Die Gemeinde erhält eine Rückzahlung der Schuld vor 2021 und einen realen Gegenwert. Die BBT erhält in der aktuell sehr kritischen Periode relativ viel Liquidität und kann damit den Betrieb in den nächsten zwei bis drei Jahren sichern. Damit wird wertvolle Zeit gewonnen, um weitere Massnahmen umzusetzen.

Machbarkeit

Gemeinde ist in der Lage ein Darlehen von TCHF 800 oder die Betriebe zum Verkehrswert finanziell zu übernehmen. Abzuklären ist, ob ein solcher Vorgang im Konflikt mit dem Regierungsbeschluss des Kantons steht.

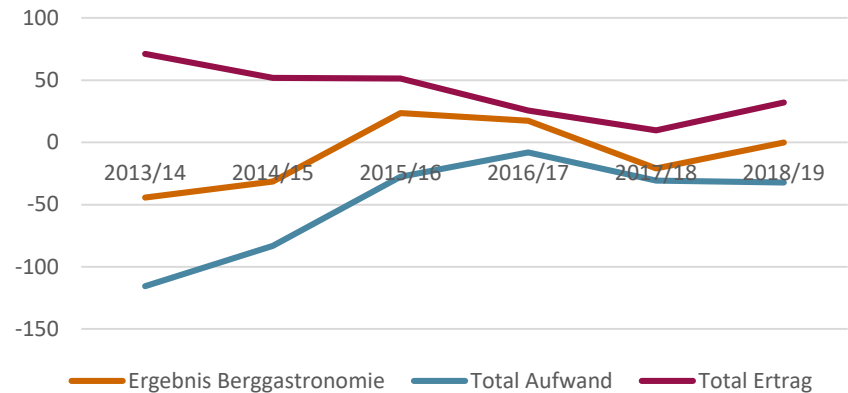
Nach ersten Abklärungen mit dem Kanton ist davon auszugehen, dass die Gemeinde das Gasthaus Furgglis kaufen und das ausstehende Darlehen von TCHF 200 verrechnet werden kann. Falls nötig, kann die Gemeinde im 2021 ein Darlehen an die BBT gewähren, welches mit einer Rückstellung auf Seiten der Gemeinde unterlegt ist (und allenfalls mit dem verbleibenden Gasthaus grundpfandrechtl. gesichert ist), um einen allfälligen Anspruch des Kantons aus der Vereinbarung bei einem Ausfall bis im 2021 zu decken.

Quantifizierung

Aktueller Pachtzins CHF 1.1/Skier Day = ~ TCHF 30 – 40 entspricht 3 – 4% des Kaufbetrages

Verkehrswerte gem. amtlicher Schätzung 2018:

- Rest. Hühnerköpfe (Baurechtsparzelle): TCHF 345
- Rest. Furgglis (Gebäude und Land): TCHF 650
- Gegenverrechnung bestehendes Darlehen TCHF 200



K10 Leistungsreduktion

Idee

Stärkung des EBITDA durch weitere Einsparungen bei der BBT. Es bestehen die Möglichkeiten, die Öffnungszeiten weiter zu reduzieren oder einzelne Lifte aufzugeben. Auf der administrativen Seite sehen wir in der Umgestaltung des Tarifsystems ein Einsparpotenzial (siehe dazu K1).

Machbarkeit

Grundsätzlich ist denkbar mit der Reduktion der Öffnungszeiten und der Aufgabe von Gürgaletsch TCHF 88 – 138 Deckungsbeiträge freizusetzen. Die Attraktivität des Skigebiets würde jedoch sicher leiden. Damit besteht die Gefahr, dass eine negative Abwärtsspirale (weniger Besucher, weniger Einnahmen, weniger Deckung Betriebskosten) einsetzen würde.

Quantifizierung Saisonverkürzung

Das Skigebiet wird mit TCHF 400 (50% Personalaufwand + Energie) tagesvariablen Kosten betrieben. Die übrigen Kosten sind fix oder saisonfix. Das bedeutet, jeder geschlossene Tag während einer laufenden Saison kostet bei 85 Tagen rund TCHF 6. Aufgrund der Nachfragekurve wäre es denkbar, dass man im Januar rund 12 Tage unter der Woche die Bergbahnen pausieren lässt. Damit würden $12 \times 4.7 = \text{TCHF } 56$ gespart. Man würde gleichzeitig auf 12×150 Skierdays zu CHF 20 (also TCHF 36) verzichten. Unter Annahme, dass davon 50% Saisonkarteninhaber sind wäre die Nettoeinsparung $\text{TCHF } 56 - \text{TCHF } 36 \times 50\% = \text{TCHF } 38$.

Quantifizierung Lifte einstellen

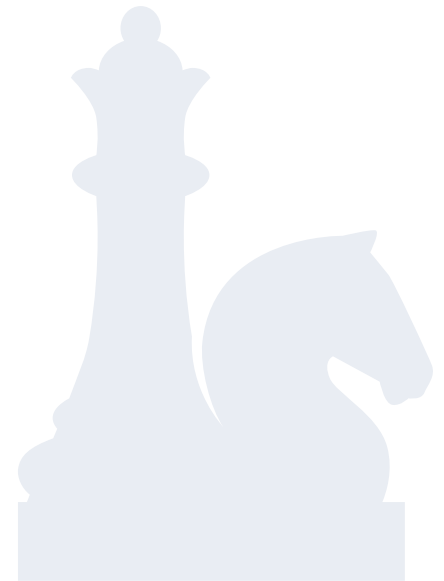
Der Gürgaletsch Lift weist eindeutig am wenigsten Fahrten auf und ist insbesondere im Januar im Vergleich zu anderen Liften wenig beliebt. Ausgehend davon, dass rund 50% der Betriebskosten auf Waldstaffel basieren und je rund 15% auf die übrigen drei Lifte, kostet der Betrieb (ohne Zins und Abschreibung und Erneuerung) von Gürgaletsch rund TCHF 150. Wenn der Lift abgestellt würde, könnten also TCHF 150 gespart werden. Da Gürgaletsch 10% aller Fahrten auf sich vereinigt ist davon auszugehen, dass die Nachfrage um 5 – 10% zurückgehen könnte, was einem Einnahmeverlust von TCHF 50 – 100 entsprechen würde.

Bewertung Optionen: Fairness Lastenverteilung und Einfachheit der Umsetzung

Es gibt die für alle schmerzfreie Lösung nicht!

	Fairness für Einwohner gegenüber Zweitwohner	Fairness für Zweitwohner gegenüber Einwohner	Fairness Einwohner und Zweitwohner gegenüber Skifahrer	Attraktivität für Feriengäste	Einfachheit
K1 Tarifsysteem	-	-	●	●	●
K2 Gäste- und Tourismustaxe erhöhen	-	●	●	●	●
K3 Verschlinkung TVTP	●	●	●	●	●
K4 Parkplatzbewirtschaftung	●	●	●	●	●
K5 Liegenschaftssteuer auf 2‰ erhöhen	●	●	●	●	●
K6 Leistungsauftrag Wanderwege	●	●	●	●	●
K7 Beiträge aus Gemeindehaushalt	●	●	●	●	●
K8 Verkauf Gastronomiebetriebe	●	●	●	-	●
K9 Spenden / AK-Erhöhung	●	●	●	-	X
K10 Leistungsreduktion	●	●	●	●	X

5 Mittelfristige Optionen



Übersicht mittelfristige Optionen

Ziel: Das Skigebiet Tschierschen mittel- bis langfristig kommerziell rentabel führen können, inkl. Erneuerung der Anlagen.

Optionen (in TCHF)		Zusätzliches Ertragspotenzial/a	Zusätzliche Betriebskosten/a	EBITDA-Beitrag/a	Investitionskosten (einmalig)	Aktuelle Erfolgschancen
M1	Fokussierte Marketingaktionen (Pistenknüller, Chur)	50 – 100	-	50 – 100	-	●/●
M2	Systemgastronomie	800	- 640	160	- 2'000+	●/●
M3	Steigerung Vermietung von Zweitwohnungen	15 – 30	-	15 - 30	-	●/●
M4	Beschneigung ausbauen	0 – 400	-500 bis – 1'000	-100 – 1'000	- 5'000 - bis 10'000	●
M5	Sommerangebot Tierpark	180	- 350	-170	- 2'000 bis - 3'000	●/●
M6	Sommerangebot Themenweg	150	- 138	12	- 400	●
M7	Verbindung Parpan	0 – 200	100	0 – 100	-	●
M8	Feriendorf	> 250	-	> 250	> 7'000	●

M1 Fokussierte Marketingaktionen

Idee

Das bestehende Budget von TCHF 385 bei TVTP soll fokussiert für einige wenige Aktionen in

- Chur (Tagesgäste) und
- Arosa/Lenzerheide (Skisafari / Tschierschen als Alternative für die nächsten Ferien)
- Evtl. Zürich

eingesetzt werden, um die Nachfrage im Winter im Skigebiet zu steigern.

Machbarkeit

Die Umschichtung wesentlicher Mittel von TVTP erscheint möglich, müsste jedoch im Detail geprüft werden.

Quantifizierung

Wenn nach Vorbild des Pistenknüller noch 2 weitere Aktionen / Vertriebswege erfolgreich lanciert würden, können zusätzlich TCHF 50 - 100 realisiert werden.

Die Erhöhung der Skisafari bringt direkt keine zusätzlichen Erträge, da der Umsatz an den Synergieleistungen der ABB/LBB von max. TCHF 50 angerechnet wird.



M2 Systemgastronomie

Idee

Die Berggastronomie im Skigebiet Tschierschen wird konsequent auf Basis der Zahlungsbereitschaft der Gäste ausgerichtet und aus einer Hand nach Ansätzen der Systemgastronomie geplant/geführt.

Machbarkeit

Damit ein Gesamtkonzept möglich ist, muss auch das Restaurant der Jochalp mitgeplant werden können. Ob eine Optimierung technisch möglich ist, müsste mit einem detaillierten Konzept geprüft und kann hier nicht beantwortet werden.

Quantifizierung

Bei rund 40'000 Besuchern im Winter à CHF 20 Tagesausgaben für Gastronomie müsste ein gesamter gastronomischer Umsatz von rund TCHF 800 erreichbar sein. Wenn man diesen Umsatz mit einer Systemgastronomie abwickelt müsste das Ziel sein, ein EBITDA von ca. 20% zu erreichen, was TCHF 160 entspricht.



Symbolbild

M3 Steigerung Vermietung von Zweitwohnungen

Steigerung von Logiernächten im FeWo-Bereich stärkt die Wirtschaftlichkeit der BBT

Idee

Erhöhung der Anzahl Ferienwohnungen, die im Februar vermietet werden.

Machbarkeit

Eine Erhöhung der Anzahl Ferienwohnungen ist nur möglich, wenn die Zweitwohnungseigentümer bereit sind Hand zu bieten. In der Regel erfordert dies eine Unterstützung bei Reinigung und Schlüsselhaltung, die durch die BBT oder die Gemeinde organisiert werden müsste. Zudem müsste man allenfalls bereit sein auch kurzfristige Vermietungen zu ermöglichen (Montag-Freitag).

Quantifizierung

Es werden derzeit mit der Drittvermietung von Ferienwohnungen rund 6'000 Logiernächte erzielt, 85% davon im Winter. Die Auslastung ist in der Sportferienzeit und über die Festtage hoch, in der übrigen Zeit sehr tief. Aktuell hat Tschierschen 24 FeWo-Angebote. Davon sind nur 3 auf AirBnB. Durch die FeWo-Nutzung des Alpina als Personalwohnungen fallen aktuell rund 2'000 Logiernächte weg.

Wenn 10 - 20 zusätzliche Wohnungen im Winter während 20 Tagen zusätzlich mit durchschnittlich 3 Personen vermietet werden können, ergeben sich $10 \times 3 \times 20 = 600$ Besuchertage à CHF 25 = TCHF 15 - 30 zusätzlicher Ertrag/Cashflow für BBT.



Symbolbild

M4 Beschneigung ausbauen

Idee

Der Saisonstart im Dezember wird gesichert, indem die wichtigsten Pisten künftig beschneit werden.

Machbarkeit

Es bräuchte rund 10 Km beschneiter Pisten. Dies ist technisch gut machbar, aber finanziell nicht rentabilisierbar.

Quantifizierung

Bei 10 Km Pisten ist mit Investitionskosten von MCHF 5 - 10 zu rechnen. Dies ergibt Betriebskosten pro Jahr von TCHF 500 - 1'000. Das bei spätem Schneefall gefährdete Dezembergeschäft beläuft sich erfahrungsgemäss auf TCHF 300 - 400 alle paar Jahre.



Symbolbild

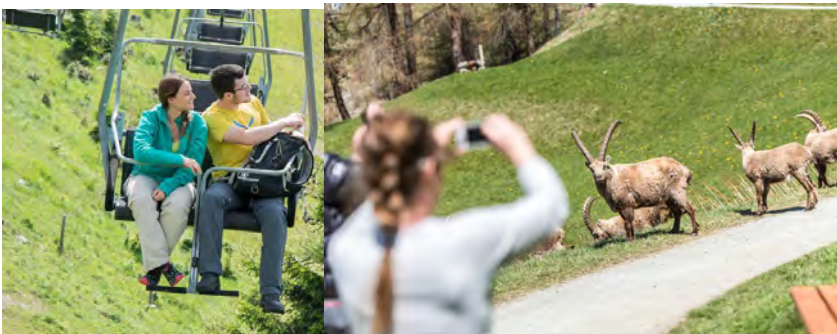
M5 Sommerangebot Tierpark

Idee

Tschiertschen realisiert einen Tierpark zum Thema „Steinbock“ mit Zielgruppen Familien am Wochenende und Gästen aus Fernmärkten unter der Woche. Als Vorbild dient der Park Roggenhausen bei Aarau. Optimalerweise führt die Sesselbahn über den Tierpark und ermöglicht so ein besonderes Tiererlebnis. Der Tierpark kann mit einem Themenweg (vgl. M6) kombiniert werden. Für die Gäste aus Fernmärkten stellt die Kombination von ursprüngliches Dorf in den Bergen mit dem Wappentier ein Erlebnis dar.

Machbarkeit

Die technische Machbarkeit ist zu klären. Die Rentabilität hängt stark von der Besucherzahl ab. Wenn doppelt so viele Besucher wie im Beispiel aufgezeigt erreicht werden, kann ein EBITDA von TCHF 10 erzielt werden. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, ist gezieltes Marketing im Raum Rheintal sowie ein klar positioniertes Produkt notwendig.



Symbolbild

Quantifizierung

bei 40 Betriebstagen im Sommer

Beschreibung	Anz. Besucher / Umsatz
Familien (jedes Kind im Bündner Rheintal unter 6 besucht 2x den Tierpark)	7'500 Besucher à CHF 15: ~ TCHF 120
Andere Gäste	6'000 zu CHF 10: TCHF 60
Einnahmen Gastro	Pro memoria
Total Umsatz p.a.	TCHF 180
Betriebskosten Bahnbetrieb	- TCHF 50
Betriebskosten Park (Basis Roggenhausen)	- TCHF 300
Betriebskosten Gastro	Pro memoria
EBITDA	- TCHF 170
Investitionskosten	MCHF 1 – 2

M6 Sommerangebot Themenweg

Idee

Realisierung eines spannenden auf Fun und Familien ausgerichteten Themenweges bei dem man mit der Bergbahn hochfährt und den Themenweg runterläuft nach dem Vorbild „Hexenweg Wirzweli“.

Machbarkeit

Bei gutem Willen sollte ein Themenweg mit bescheidenen Investitionen machbar sein.

Der Weg muss sich von den anderen Angeboten in der Region unterscheiden und so attraktiv sein, dass jede Familie aus dem Rheintal den Ort mit jedem Kind mindestens einmal besucht haben will.



Beispiel Hexenweg Wirzweli

Quantifizierung

bei 40 Betriebstagen im Sommer

Beschreibung	Anz. Besucher / Umsatz
Familien	7'500 Besucher à CHF 10 : TCHF 75
Einnahmen Gastro	7'500 Besucher à CHF 10: TCHF 75
Total Umsatz p.a.	TCHF 150
Betriebskosten Themenweg	- TCHF 40
Bahnbetrieb	- TCHF 50
Betriebskosten Gastro	-TCHF 48
EBITDA	TCHF 12
Einmalige Investitionskosten	MCHF 0.4

M7 Anbindung Parpan

Idee

Skigebiet Tschierschen wird mit Pisten an Churwalden/Lenzerheide angeschlossen, so dass man sich als ein Skigebiet verstehen kann. Dafür werden die Tarife von Arosa-Lenzerheide angewendet bzw. wie heute ein Aufpreis pro Tag bezahlt um die Bergbahnen der LBB/ABB zu nutzen.

Der Anschluss erfolgt in einem Einbahnsystem mittels Piste vom Joch nach Parpan und retour über Urdenfürggli oder mit einem Hin- und Rückbringerschneetaxi Joch-Parpan (ca. 6.5 km.)

Machbarkeit

- Technisch ist die Rundtour grundsätzlich machbar. Die Piste durch das Urntal dürfte auf Widerstand von Seiten des Umweltschutzes stossen.
- Es ist mit wenig politischem Support von Seiten Churwalden / Lenzerheide zu rechnen.

Quantifizierung

Wenn die Skisafari dadurch vervierfacht werden kann ergeben sich rund 6'000 zusätzliche Skisafari-Verkäufe mit einem zusätzlichen Einnahmepotenzial von TCHF 150. Demgegenüber stehen Kosten für die BBT zur Sicherstellung der Piste Joch-Parpan von schätzungsweise TCHF 100. Im Urntal ist mit Kosten von schätzungsweise TCHF 200 – 300 für die Piste zu rechnen. Damit die Zusatzeinnahmen bei der BBT verbleiben, wäre die heutige Praxis der Anrechnung an die Synergieleistungen zu ändern.

Nicht ausgeschlossen ist eine einfache Verbindung mit einer Pistenmaschine mit sehr niedrigen Kapazitäten. Diese könnte als oder im Service Public Modell ausgestaltet werden.



M8 Feriendorf realisieren

Idee

Mit der Realisierung eines Feriendorfes bzw. zusätzlicher Wohnkapazitäten könnte die Nachfrage wesentlich gesteigert werden. Es bestehen dazu drei denkbare Varianten:

- Am Standort Halde wird ein Feriendorf durch einen dritten Investor realisiert.
- Die Gemeinde zusammen mit der BBT realisiert ein kleineres Feriendorf nach Vorbild „Surses Alpin“ im Tiefpreissegment.
- Bestehende Gebäude im Dorf werden zu vermietbaren Wohnungen umgebaut und zusammengefasst.

Machbarkeit

- Ein grösseres Feriendorf braucht einen dritten Investor. Dieser dürfte nur einsteigen, wenn die langfristige Existenz der BBT gesichert ist und insbesondere wenn Tschierschen an Arosa angebunden ist.
- Ein einfaches Feriendorf nach Vorbild Surses Alpin wäre technisch vermutlich problemlos machbar. Es stellt sich primär die Frage der Finanzierung. Sofern die Gemeinde bereit ist, das EK zur Verfügung zu stellen, wäre die Finanzierung in Reichweite.
- Die Realisierung von vermietbaren Wohnungen in bestehender Gebäudesubstanz ist denkbar. Die Finanzierung dürfte jedoch auf den guten Willen von Gemeinde und „emotionalen Investoren“ angewiesen sein.

Quantifizierung

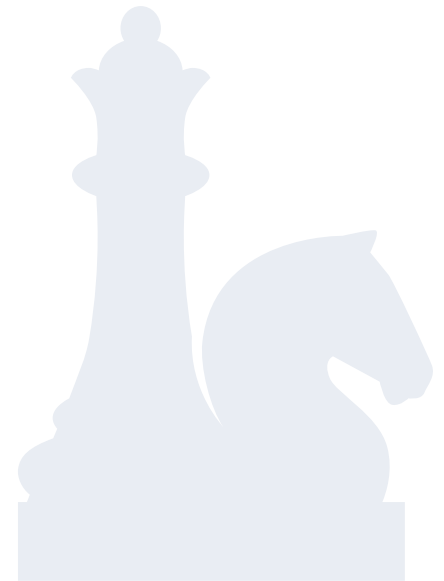
Ausgehend vom Modell „Surses Alpin“ könnte man rund 35 Wohnungen mit einem üblichen Logiernächteaufkommen von rund 25'000 und rund 10'000 Ersteintritten planen. Dies würde den Umsatz der BBT um TCHF 250 stärken.



Beispiel „Surses Alpin, Savognin“ In TCHF

Baukosten (35 Whg.)	7'000
Bankfinanzierung 60%	4'200
EK durch Gemeinde / Dritte	2'800
Rückführung EK durch KTX = 100 pro Jahr.	

6 Langfristige Optionen



Übersicht langfristige Optionen

Langfristig gibt es nur drei realistische Optionen, wobei die Stilllegung der BBT inkl. dem Skigebiet von Tschierschen ein Notfallszenario darstellt.

Optionen (in TCHF)		Zusätzliches Ertragspotenzial/a	Zusätzliche Betriebskosten/a	EBITDA-Beitrag/a	Investitionskosten (einmalig)	Aktuelle Erfolgschancen
L1	Pendelbahn nach Arosa	> 500	Entlastung von 500	> 1'000	20'000	
L2	Service Public	0 – 400 gesicherter Umsatz	Entlastung von 250	bis 650	-	 / 
L3	Kommerziell optimieren	> 1'330	1'130	> 200	> 7'000	 / 
L4	Skigebiet höher legen	0 bis - 200	-	0 bis - 200	> 4'000	
L5	Skigebiet stilllegen	Kein Ertrag	Keine Kosten	Kein Defizit mehr	-3'000	

L1 Pendelbahn nach Arosa (1/5)

Idee

Mit einer Pendelbahn auf das Weisshorn wird Tschierschen direkt an das Skigebiet Arosa-Lenzerheide angebunden. Mit einer Piste durch das Urdental kann man nach Tschierschen zurückfahren.

Vorteile

- Attraktivitätssteigerung von Tschierschen für Einheimische und Zweitwohner sowie für Beherbergungsbetriebe durch Anbindung an eines der grossen Top-Skigebiete Graubündens (z.B. Feriendorf, Erneuerung leerstehende Wohnungen, bessere Vermietbarkeit der Wohnungen und Hotels)
- Positive Effekte auf die Immobilienwerte in der Gemeinde (Preisniveau dürfte in Richtung Arosa/Lenzerheide ansteigen!)

Nachteile

- Eigenes Skigebiet kann allenfalls nicht bzw. nur teilweise erhalten werden

Machbarkeit

Technisch ist eine Bahn aufgrund einer Vorstudie von Garaventa sehr gut machbar. Um eine solche Idee wirtschaftlich zu realisieren,

dürfen maximale Investitionskosten von MCHF 15-20 für den Betreiber anfallen. Weiter müssen die potenziellen Partner Arosa und Lenzerheide das Projekt an das Projekt interessiert sein und mithelfen, das Projekt zu realisieren.

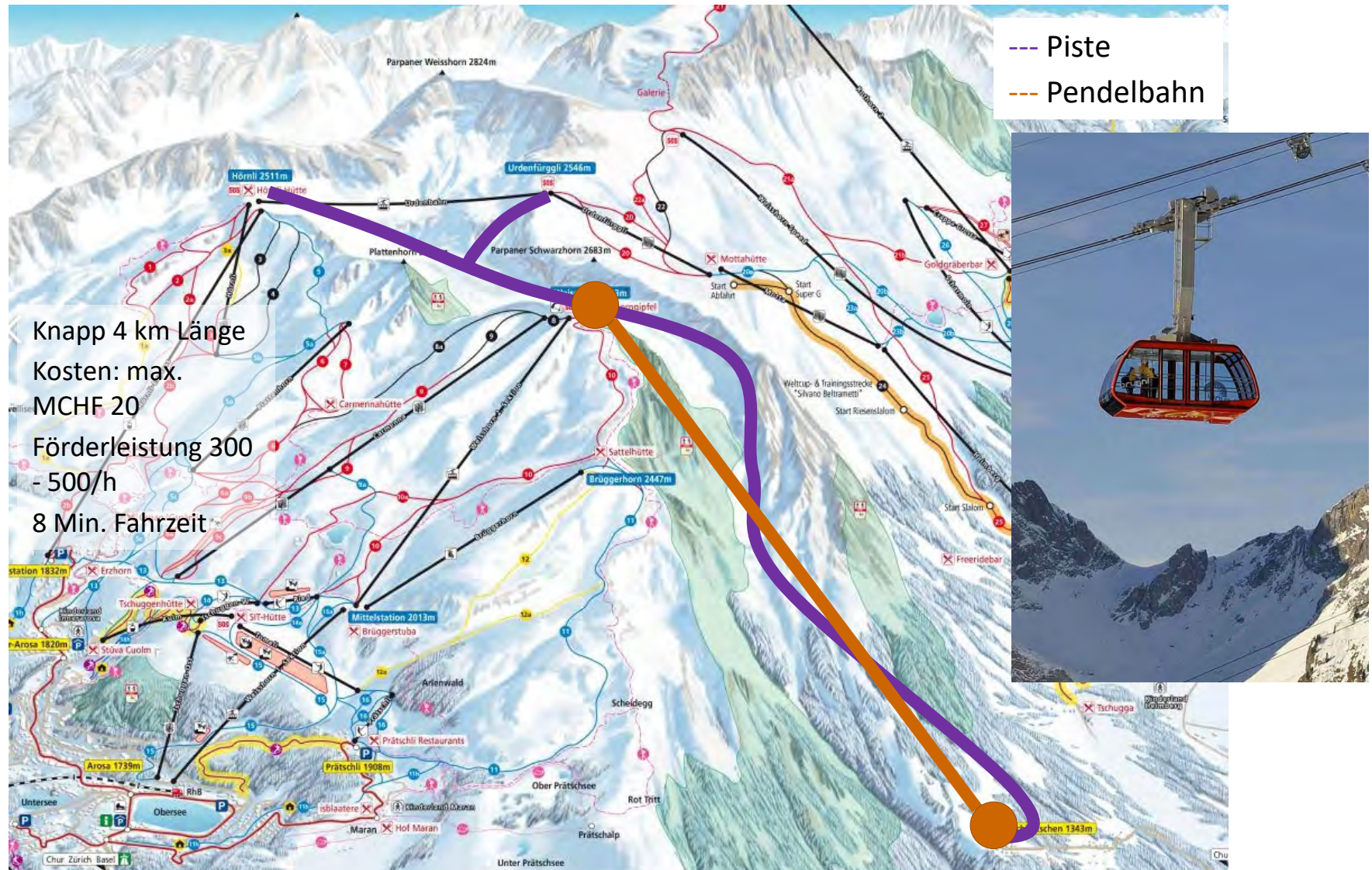
Nich zuletzt braucht es auch eine Lösung bezüglich dem Umwelt- und Landschaftsschutz, mit welcher die Bewilligung für Pendelbahn und Piste gesellschaftlich akzeptiert werden kann. Dazu muss frühzeitig der Kontakt mit den Umweltschutzorganisationen gesucht werden.

Quantifizierung

Eine Pendelbahn dürfe MCHF 17.4 Mio. kosten. Heutige Verkehrseinnahmen der BBT liegen bei rund MCHF 1 und knapp 40'000 Ersteintritte. Wenn die Ersteintritte mit den Tarifen von Arosa-Lenzerheide umgerechnet werden, kann der Betreiber der Pendelbahn mit Verkehrserträgen von MCHF 1.3 rechnen. Bei angenommen Betriebskosten für die Bahn von TCHF 450 können TCHF 900 für Amortisation und Verzinsung der Bahn eingesetzt werden. Kapitalisiert mit 3% ergibt dies ein investierbarer Betrag von MCHF 16. Es bräuchte also à-Fonds-perdu-Mittel im Umfang von MCHF 1 – 4 je nach Szenario Annahmen.

Sofern im Anschluss ein Feriendorf realisiert werden kann, könnte die Bahn auch relativ attraktive Renditen erwirtschaften.

L1 Pendelbahn nach Arosa (2/5)



L1 Pendelbahn nach Arosa (3/5)

Betriebskosten ~ MCHF 0.5

Kapitalkosten ~ MCHF 0.9

Einnahmen Normaljahr heute ~ MCHF 1.3

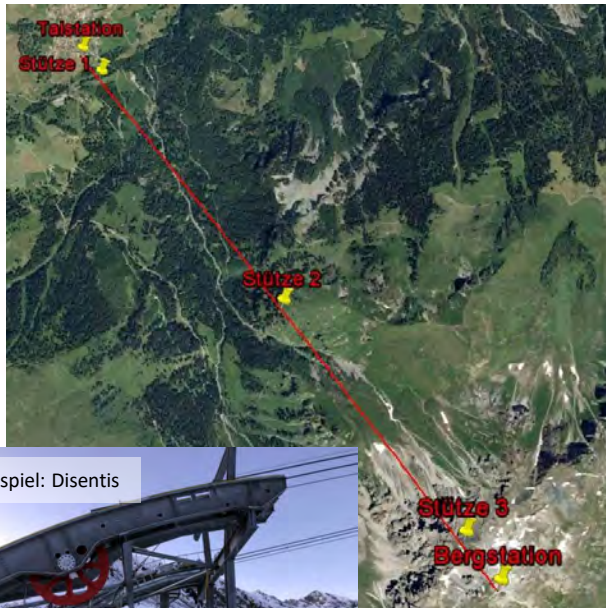
Fehlender Cashflow MCHF -



Tschierschen wird attraktiv für ..

1. Neue Hotels/FeWo/Ferendorf
2. Zweitwohnungen

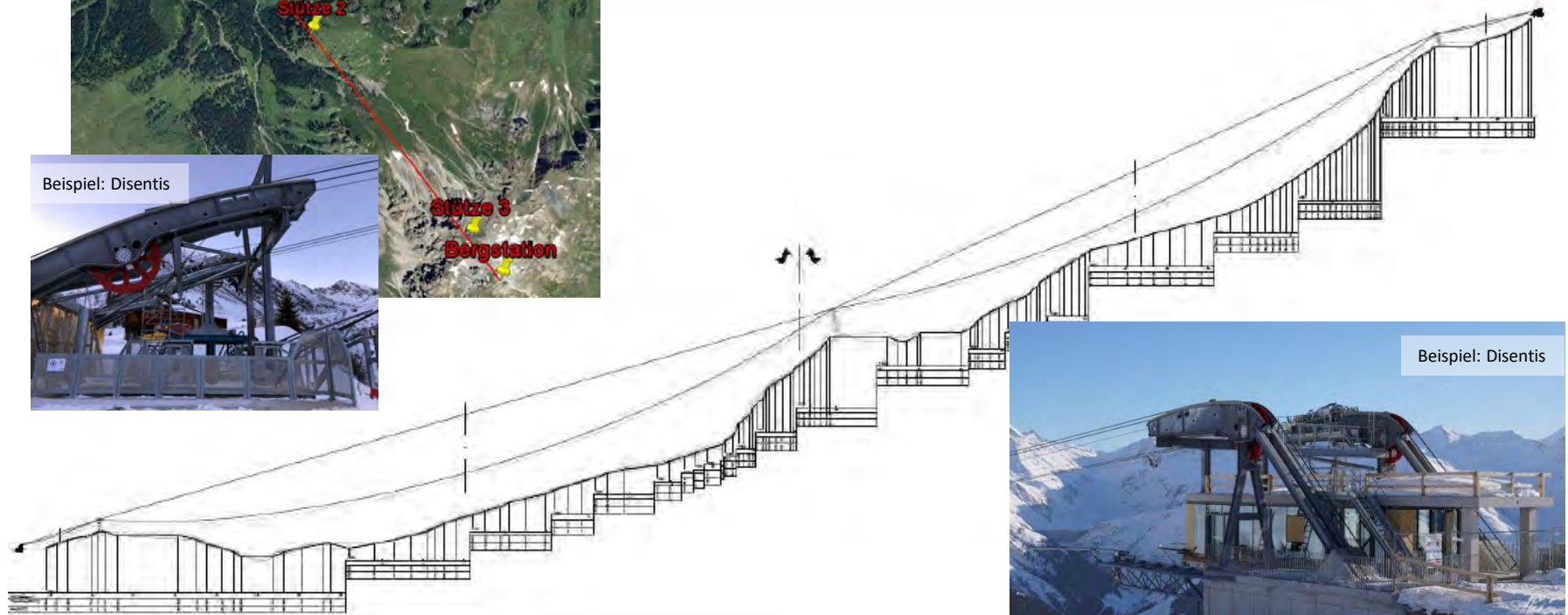
L1 Pendelbahn nach Arosa (4/5)



Beispiel: Disentis



Stütze 3
Bergstation



Beispiel: Disentis



L1 Pendelbahn nach Arosa (5/5)

Pendelbahn ist machbar, wenn alle mitziehen. Es besteht zwar eine Finanzierungslücke, die mit gutem Willen aber finanzierbar sein sollte.

Die Weisshornbahn bietet Chancen für **Tschierschen**:

- Ein attraktiveres (beschneites) Skigebiet zu tieferen Kosten als bisher.
- Bestehende Hotellerie erhält mehr Auslastungschancen
- Neue Hotels / Feriendörfer könnten interessant werden (Winter = grosses Skigebiet, Sommer = Nähe zu Chur)
- Der Wert der Erst- und Zweitwohnungen dürfte wesentlich ansteigen.

... für Arosa(/Lenzerheide):

- Das Skigebiet kann wesentlich (und kostengünstig) erweitert werden

... für Landschaft und Umwelt

- Neugestaltung der Geländekammern mit erhöhtem Schutz führen vermutlich zu einer insgesamt verbesserten Situation aus Sicht des Umwelt- und Landschaftsschutzes

Illustratives Szenario «Minimalvariante» (45er Kabine, 300 P/h, in TCHF)

Erwartbarer Umsatz (40'000 Ersteintritte x CHF 33)	1'320
Betriebskosten	- 450
Abschreibung (45 Jahre)	- 387
Für Verzinsung zur Verfügung	483
Investitionskosten	17'400*
Finanzierbarer Betrag (bei 3% Zinsen; [483/3%])	- 16'111
Betrag als Subvention notwendig	1'289

*Allfällige Rückbaukosten heutiges Skigebiet und Kosten für Piste Urdental einerseits und Mehreinnahmen durch zusätzliche Gäste andererseits nicht berücksichtigt, da verschiedene Varianten denkbar.

L2 Service Public

Idee

In Anlehnung an die Idee „Golfclub Modell“ des Wirtschaftsforums Graubünden könnte man das Skigebiet zum Service Public umfunktionieren und dabei auf alle Marketingkosten (inkl. auch auf TVTP) verzichten. Umgekehrt würden Einwohner und Zweitwohner mit jährlich fixen Beiträgen die Kosten des Skigebiets tragen.

Machbarkeit

- Technisch problemlos machbar. Juristisch grundsätzlich machbar, ein Vollservice wird vermutlich vom kantonalen Steueramt nicht akzeptiert.
- Das Modell bedingt rund CHF 2'000 pro Wohnung um vernünftig umsetzbar zu sein.

Quantifizierung

Rechts sind zwei Varianten dargestellt.

- **Variante Vollservice public:**
 - Einwohner, Zweitwohner und deren Gäste fahren gratis, müssen dafür pro Wohnung CHF 2'000/a bezahlen.
 - Übernachtungsgäste zahlen wie heute.
 - Tagesgäste zahlen im Mittel etwas weniger als heute = CHF 20 (Kinder 10 / Erwachsene 30)
- **Variante Teilservice public:** Der Ticketpreis wird für alle Gäste im Mittel bei CHF 20 angesetzt (günstiger als heute). Einwohner und Zweitwohner bezahlen pro Wohnung CHF 1'000/a.

In TCHF	Vollservice Public	Teilservice Public
Zweitwohnungen	TCHF 2'000 x 345 Whg. = 690'	TCHF 1'000/Whg. 345'
Äquivalenter Beitrag der Gemeinde für Einheimische (ersetzt heutige Marketingbeiträge)	370'	185'
Ticketpreise für Einheimische und Zweitwohner	Gratis	CHF 20 x 30'000 = 600'
Eintritt für alle anderen Gäste (Hotel + Tagesgäste) (7'000)	CHF 20 x 7'000 Besucher = 140'	
Schlittler (4'000)	p.m.	p.m.
Skisafari (2'000)	CHF 16 x 2'000 = 32'	CHF 16 x 2'000 = 32'
Umsatz	1'232	1'162
Witterungsabhängigkeit	Gering	Mittel

L3 Kommerziell optimieren

Idee

Die BBT kann kommerziell weiterbetrieben werden, muss dafür aber auf eine gesunde Basis gestellt werden. Die Umsetzung dieser Strategie führt über ein Bündel an mittelfristigen Massnahmen, die darauf abzielen, neue Gäste nach Tschierschen zu holen und mit neuen Produkten Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Machbarkeit

Die wichtigsten Ideen sind die Realisierung eines Feriendorfes und die Entwicklung eines attraktiven Angebots für Tagesausflügler im Winter und Sommer.

Ideen sind vorhanden. Alle Ideen sind jedoch mit beträchtlichen unternehmerischen Risiken verbunden. Weiter ist höchst fraglich, ob überhaupt die notwendigen Personalressourcen und Investitionsmittel zur Verfügung gestellt werden könnten um entsprechende Projekte zu realisieren

Quantifizierung

Siehe kurz- und mittelfristige Optionen und deren Diskussion

Fokussiertes Marketing
Tierpark/Themenweg
Radikale Verschlankung (Ticketing, TVTP)
Optimierung Systemgastronomie
Öffnungszeiten /
Angebotsverfügbarkeit
**Feriendorf selber
realisieren**

L4 Skigebiet höher legen

Idee

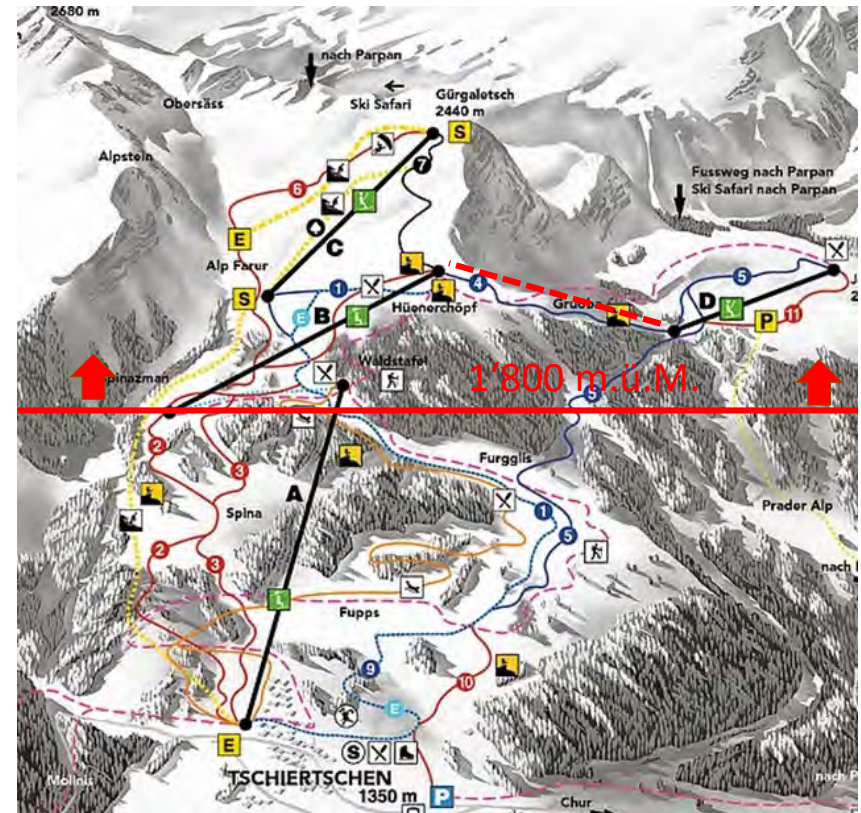
Längerfristig dürfte aufgrund der sich abzeichnenden Schneeknappheit und fehlender Beschneieung die Erhöhung des Skigebietes als notwendig erweisen. Dies würde bedeuten, dass man das Pisten- und Liftkonzept neu auf die höher gelegenen Gebiete (Waldstaffel aufwärts) ausrichtet. Beispielsweise mit einer neuen Sesselliftverbindung Jochtal-Hüenerchöpf.

Machbarkeit

- Technisch machbar, aber mit nicht unerheblichen Kosten verbunden.
- Die Schneefallproblematik zeigt sich erfahrungsgemäss nicht nur in Form von Schnee in höher und kein Schnee in tiefer gelegenen Gebieten. Oft fallen Niederschläge in Form von Schnee bis in den Februar ganz aus (z.B. Saisons 2015/16 und 2016/17). In solchen Fällen wäre die Beschneieung die bessere Variante als das höher legen des Skigebiets.

Quantifizierung

Umbaukosten des Skigebiets würden CHF 4 Mio. und mehr betragen. Es wäre mit keinen nennenswerten Zusatzeinnahmen gegenüber heute zu rechnen. Ein „Halten“ des Niveaus dürfte bereits als Erfolg betrachtet werden, da die Gesamtattraktivität des Skigebiets eher abnehmen dürfte.



L5 Skigebiet stilllegen

Idee

Das Skigebiet wird stillgelegt, da es sich nicht rentabilisieren lässt. Tschierschen fokussiert sich auf andere Angebote und die Funktion des Wohnortes. Churwalden ist für die Skigäste, Zweitwohner und Einheimischen in 25 Min. erreichbar.

Vorteile

- Schadensbegrenzung für die Gemeinde und die Aktionäre
- Keine Unsicherheit über Fortbestand der BBT mehr

Nachteile

- (Touristische) Entwicklung im Dorf wird drastisch gehemmt
- Die Attraktivität des Ortes für künftige touristische Projekte und Investitionen nimmt ab
- Tschierschen wird zur Schlafgemeinde in der Agglomeration von Chur
- Erhebliche negative Wertschöpfungseffekte von rund CHF 3.5 Mio. jährlich (Löhne, usw.)
- Wertvernichtung bei Immobilien im Umfang von rund CHF 60 Mio. bzw. -20% des heutigen Wertes

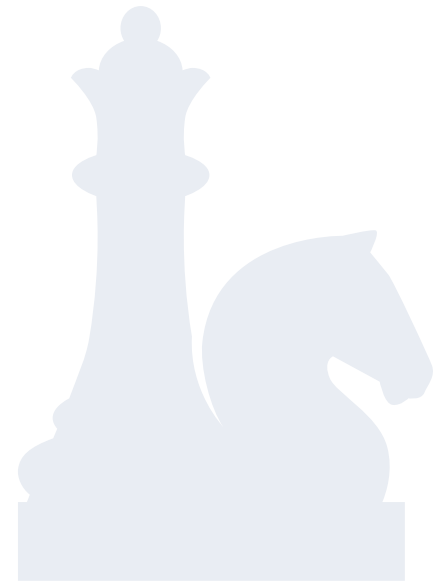
Machbarkeit

- Das Skigebiet kann technisch und ökonomisch relativ einfach stillgelegt werden. Es ist jedoch mit Rückbaukosten zu rechnen, die der Landeigentümer zu tragen hat.

Jährliche Wertschöpfungseffekte	In TCHF
Arbeitsplätze BBT (Löhne)	-603
Arbeitsplätze mit indirekter Abhängigkeit BBT (Löhne), geschätzt 6 Stellen	-540
Umsätze Logiernächte Sommersaison	-140
Umsätze Logiernächte Wintersaison	-2'640
Umsätze Dienstleistungen Drittanbieter (TV, Handwerker, usw.)	-675
Lieferung von Lebensmitteln und Rohstoffen aus der Region	-100
Total jährliche Wertschöpfungseffekte	-3'483

Einmalige Wertschöpfungseffekte	In CHF
Wertvernichtung der Erst- und Zweitwohnungen 20%	-58 Mio.
Abbruchkosten Bergbahninfrastruktur	-3 Mio.
Total einmalige Wertschöpfungseffekte (mind.)	-61 Mio.

7 Lösungsvorschlag & Vorgehen



Die möglichen Visionen

Vision A

Tschiertschen als
Tourismusort mit
heutigem kleinen
Skigebiet

L2 Service Public



L3 Kommerziell
optimieren



L4 Skigebiet höher
legen



Vision B

Tschiertschen ohne
Skigebiet

L5 Skigebiet stilllegen



Vision C

Tschiertschen als
Tourismusort an
Arosa angebunden

L1 Pendelbahn nach
Arosa

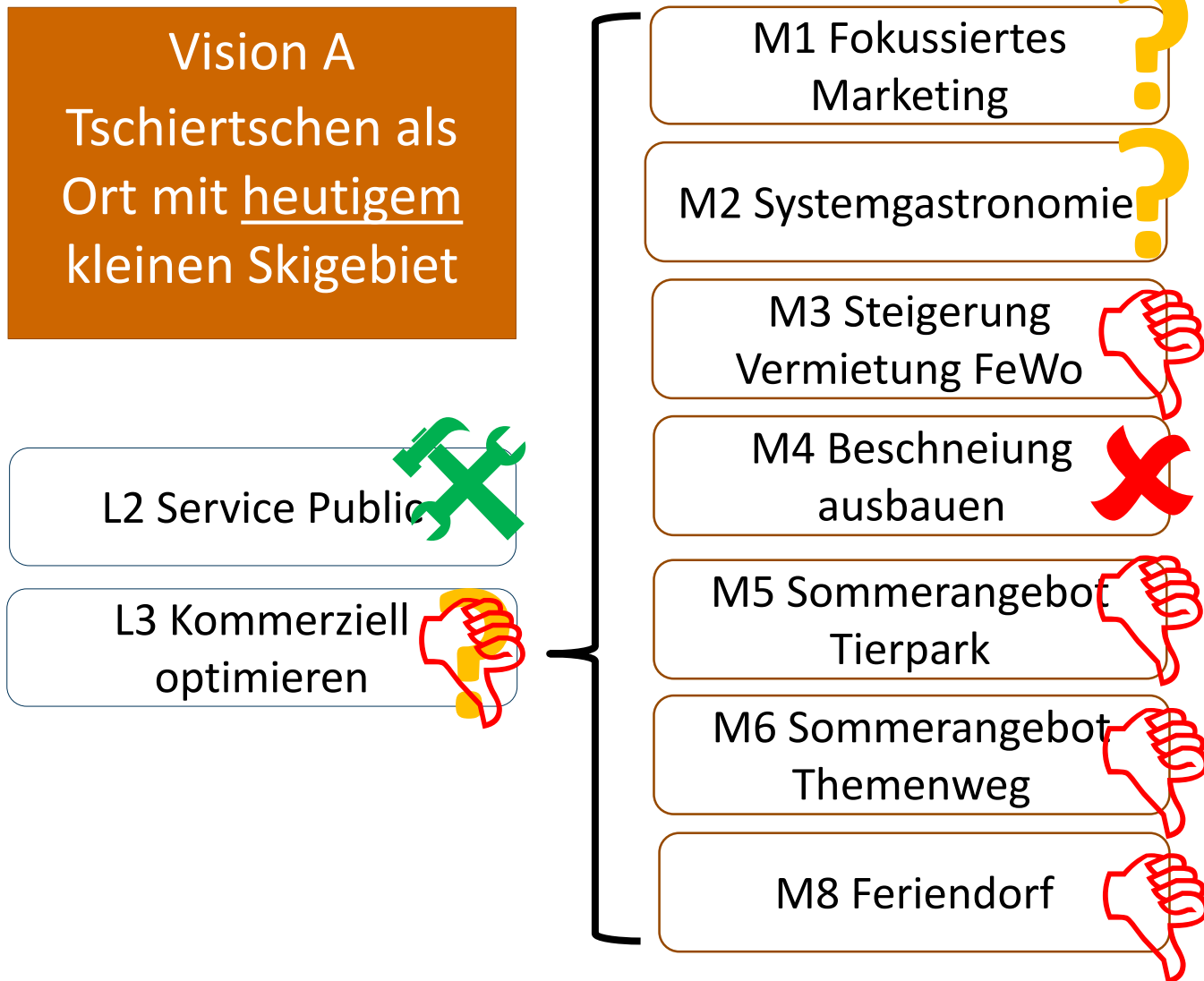


M7 Verbindung Parpa



 machbar, wenn Tschiertschen will,  denkbar / es bestehen aber Fragezeichen,  machbar,
 unwahrscheinlich,  ausgeschlossen

Die kommerziellen Optimierungsstrategien



Die möglichen Visionen

Steiniger Weg
Vision A

Tschiertschen als
Tourismusort mit
heutigem kleinen
Skigebiet

Kleinere
Brötchen
Vision B

Tschiertschen ohne
Skigebiet

Befreiungsschlag
Vision C

Tschiertschen als
Tourismusort an
Arosa angebunden

L2 Service Public



L5 Skigebiet stilllegen



L1 Pendelbahn nach
Arosa



L3 Kommerziell
optimieren



L4 Skigebiet höher
legen



M7 Verbindung Parpa



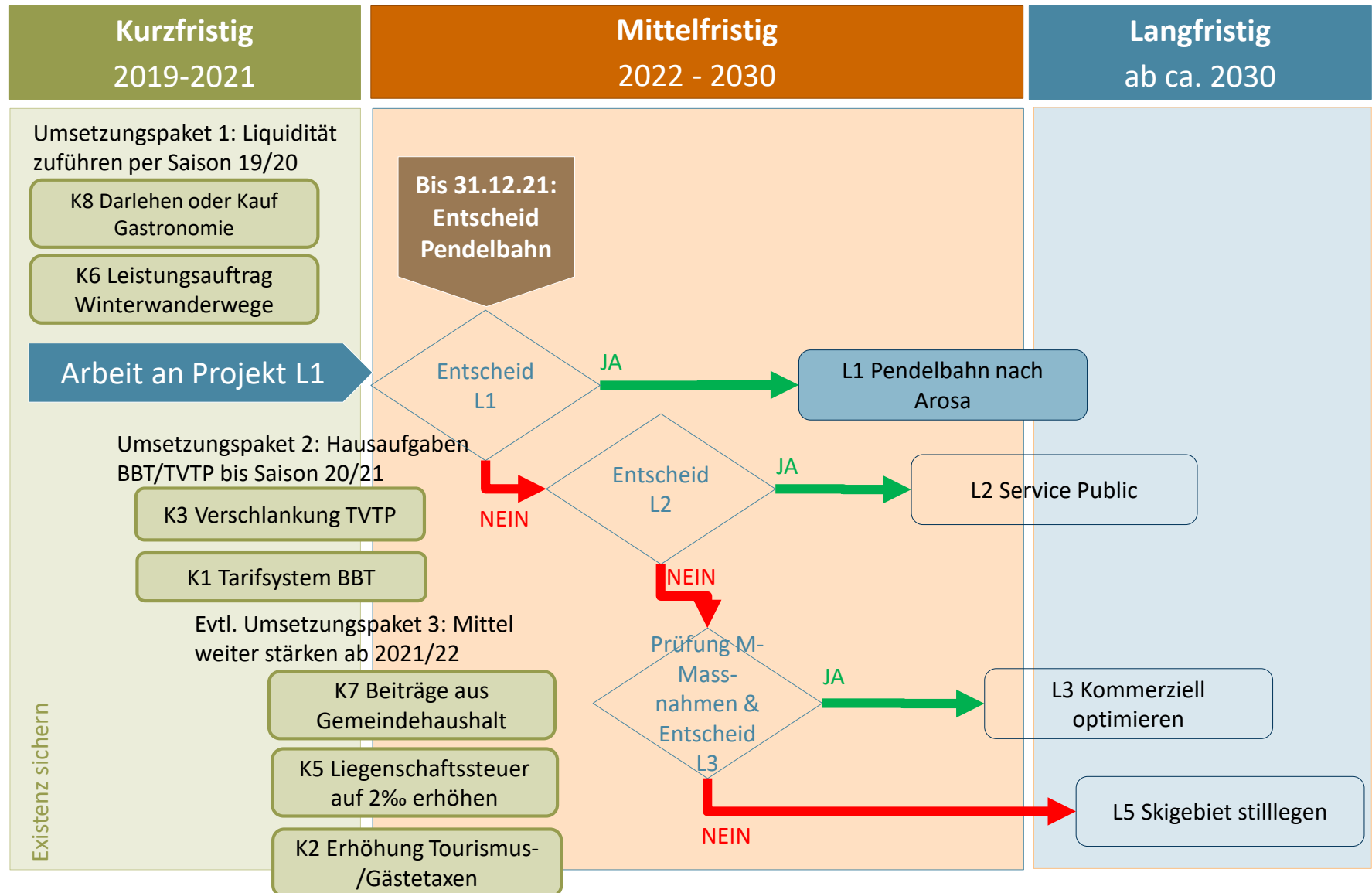
🔧 machbar, wenn Tschiertschen will, ⚙️ denkbar / es bestehen aber Fragezeichen, ✓ machbar,

👎 unwahrscheinlich, ✖ ausgeschlossen

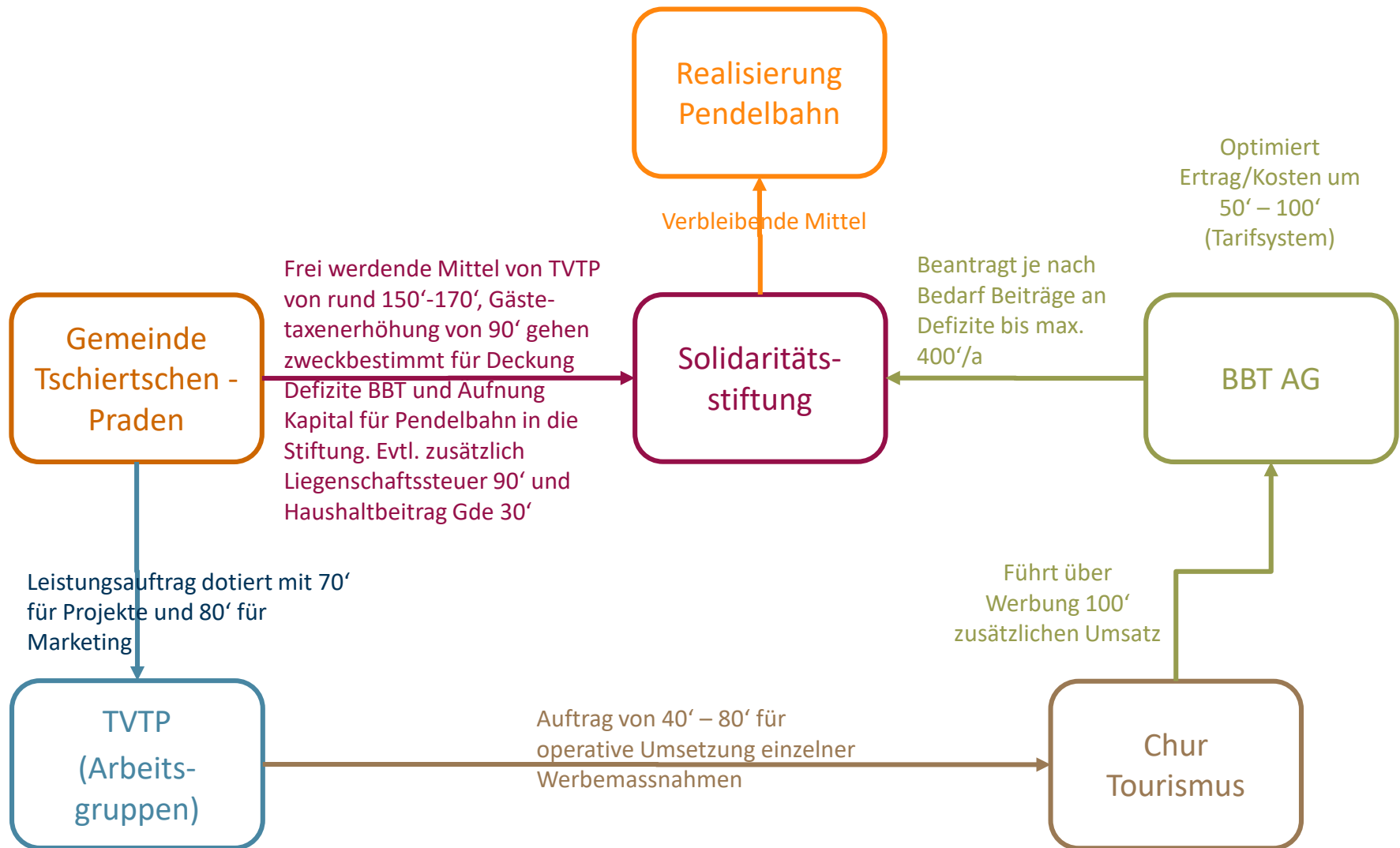
Strategien bzw. Handlungsoptionen in der Übersicht

Kurzfristig 2019/20	Kurzfristig 2020/21	Mittelfristig 2021/22
Defizite decken, Existenz sichern K6 Leistungsauftrag Winterwanderwege ✓ K 8 Darlehen oder Kauf Gastronomie ✓ K9 Spenden / AK Erhöhungen ✗ K 10 Leistungsreduktion ✗ Bedarf max. TCHF 200	Defizite decken, Existenz sichern K1 Tarifsysteem ✓ K3 Verschlinkung TVTP ✗ K4 Parkplatzbewirtschaftung ✗ Bedarf max. TCHF 400	Geschäft kommerziell optimieren K5 Liegenschaftssteu-er auf 2‰ erhöhen ✗ K7 Beiträge auf Gemeindehaushalt ✗ K2 Erhöhung Tourismus-/Gästetaxen ✗ Bedarf max. TCHF 700

Langfristiger Plan / Entscheidungspfad



Geldflüsse ab 2021 bis zum Bau Pendelbahn oder Umstieg auf anderes System



Fazit und Empfehlung 1/2

Ausgangslage

Der akute Liquiditätsengpass der BBT von TCHF 200 gefährdet den Saisonstart 2019/20. Ein Vertrag mit dem Kanton Graubünden unterbindet jedoch bis Ende 2021 Gemeindebeiträge an die BBT. Bis dahin benötigt die BBT zusätzliche liquide Mittel von insgesamt TCHF 600 – 800.

Empfehlungen Plan A

1. Als Sofortmassnahme empfehlen wir vor dieser Ausgangslage den **Verkauf der Berggasthäuser** Furgglis und Hühnerköpfe an die Gemeinde Tschierschen-Praden. Sollte dieser Vorgang im Konflikt mit der kantonalen Vereinbarung stehen empfehlen wir ein **Gemeindedarlehen** an die BBT im Umfang von TCHF 600 – 800 grundpfandgesichert durch die Berggasthäuser zu prüfen. Mit dem Verkaufserlös oder Darlehen kann die Liquidität der BBT für die nächsten 2 Jahre gesichert und Zeit für die Ausarbeitung von Langfristprojekten gewonnen werden. Zudem stehen die Mittel schnell zur Verfügung. Der Verkauf an die Gemeinde schmälert nicht die mittel- langfristigen Optionen der BBT. In diesem Zug empfehlen wir auch die **Abgeltung des Unterhalts von (Winter-)Wanderwegen und ähnliches** durch die Gemeinde/TVTP in Form eines Leistungsauftrages an die BBT.
2. Als Sofortmassnahme empfehlen wir die Erhöhung der **Gäste- und Tourismustaxen** im vom Gesetz möglichen Rahmen (TCHF 88). Diese Mittel sollen in die Solidaritätsstiftung eingebracht werden und für die Deckung allfälliger Defizite der BBT auf Abruf zur Verfügung stehen.

Fazit und Empfehlung 2/2

3. Parallel dazu empfehlen wir die Bereitschaft der potenziellen Partner insb. ABB/Kanton für die Realisierung einer **Pendelbahn** auf das Weisshorn bis im Herbst 2019 abzuklären. Sofern die Bereitschaft vorhanden ist, soll eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, die ein ausgereiftes Projekt bis Ende 2021 vorlegt (Businessplan, Finanzierung & Raumplanung bzw. Umweltschutz).
4. Anschliessend empfehlen wir frühzeitig den **Kontakt zu den Umweltschutzorganisationen** aufzunehmen um den raumplanerischen Handlungsspielraum gemeinsam auszuloten und festzulegen.
5. Wir empfehlen weiter, wenn die Empfehlungen 1 und 2 durch die Gemeinde genehmigt wurden, im Sommer/Herbst 2019 die Konzepte **Verschlinkung TVTP und Tarifgestaltung** auszuarbeiten, so dass diese auf den Sommer 2020 hin umgesetzt werden können. Die freigesetzten Mittel des TVTP sind in die Solidaritätsstiftung einzubringen für die Deckung allfälliger Defizite der BBT.
6. Im Herbst 2020 empfehlen wir zu prüfen, ob **weitere öffentliche Mittel in die Solidaritätsstiftung** einzubringen sind um allfällige Defizite zu decken. Als Option steht ein Gemeindebeitrag teilweise finanziert durch die Erhöhung der Liegenschaftssteuer zur Verfügung oder die Erhöhung der Gästetaxen, sollte dies nicht als Sofortmassnahme umgesetzt worden sein.
7. Sollten die Mittel in der Solidaritätsstiftung von der BBT nicht gebraucht werden, so sollen diese in der Solidaritätsstiftung **geöffnet werden, um die Realisierung der Pendelbahn zu unterstützen**.
8. Wir empfehlen langfristig einen **Zeitpunkt** festzulegen um die Machbarkeit der Pendelbahn festzustellen bzw. einen Strategiewechsel vorzunehmen. Wir sehen hierfür **Ende 2021** als terminlich sinnvolles Ziel.

Aktueller Plan der Gemeinde basierend auf Empfehlungen HCo

Jetzt:

- Umfrage bei Einwohnern und Zweitwohnern
- Klärung mit Kanton Möglichkeiten für kurzfristige Finanzierung

AUG/SEP 2019:

- Antrag an Gemeinde für ein Darlehen oder Kauf Berggasthäuser
- BBT setzt Tarifierung auf Winter 2020/21 um
- TVTP prüft Möglichkeiten zur Verschlankung/Kostenreduktion

Je nach Ergebnis Befragung (JUL 2019 – DEZ 2021):

- Sondierung Arosa, Lenzerheide, Umweltschutzorganisationen
- Konkretisieren des Projekts „Pendelbahn Weisshorn“

Spätestens DEZ 2021

- Entscheid ob Pendelbahn machbar, Service Public oder Stilllegung weiter verfolgt wird.