

Kongress- und Kulturhäuser im ländlichen Raum

Organisatorische Aspekte und finanzielle Auswirkungen für die öffentliche Hand



Autorenteam

Präsentation

Gian-Reto Trepp

MSc FHGR in Business Administration with major in Tourism

Wissenschaftlicher Mitarbeiter ITF

Kompetenzen und Schwerpunkte: Finanzplanung, Business-Plan-Erstellung, Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen, Areal-Entwicklung in Zusammenhang mit Tourismusbetrieben, Zweitwohnungen, Kulturtourismus

Tel.: 081 286 37 17 / Mail: gian-reto.trepp@fhgr.ch



Weiteres Projektteam

Prof. Dr. Andreas Deuber

MRICS

Leiter Internationalisierung

Prof. Norbert Hörburger

Dipl. Betriebswirt (FH), MBA in Finanzdienstleistungen, MRICS

Dozent, stv. Leiter Forschung & Dienstleistung ITF, Leiter Weiterbildung Tourismus

Chantal Siegrist

BSc in Tourism

Wissenschaftliche Mitarbeiterin ITF

Agenda

- Thema und Relevanz
- Fragen und Ziele
- Vorgehensweise
- Ergebnisse: Organisation
- Ergebnisse: Finanzen
- Diskussion und Ausblick
- Fragen



Thema und Relevanz

Ausgangslage:

- **(Tourismus-)Infrastrukturen** sind **teuer** und aufgrund immer kürzerer Lebenszyklen sowie hoher Unterhaltskosten oft **nicht rentabel**
- Weil zeitgemässe Infrastrukturen für die (touristische) Entwicklung essenziell sind, springt oft die **öffentliche Hand** ein
- Schweizweit ist zu beobachten, dass diese sich finanziell engagiert, so auch bei **Kongress- und Kulturhäusern im ländlichen Raum**
- Dies führt zu **hohen finanziellen Engagements**, was beträchtliche finanzielle Mittel bindet

Hintergrund:

- Die Gemeinde Mels hat im Herbst 2020 ein neues Gemeinde- und Kulturzentrum fertiggestellt
- Um Klarheit über betriebliche und organisatorische Aspekte zu erhalten, hat das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der FH Graubünden...
 - ...ein Betriebskonzept mit integriertem finanziellen Businessplan erstellt
 - ...sowie auf Grundlage einer Benchmark-Analyse ein Organisations- und Preismodell entwickelt

Diese Präsentation gibt **allgemeine Hinweise** und **Empfehlungen zum Betrieb** einer solchen Anlage.

Fragen und Ziele

Forschungs-/Leitfragen (Themenfelder):

- 1) Wie können kleine und mittlere Schweizer Kongress- und Kulturhäuser organisiert sein resp. welche **Organisationsmodelle** bieten sich an?
- 2) Was sind die **finanziellen Auswirkungen** für die betreffende Standortgemeinde (Ausgaben / Einnahmen)?

Ziele:

- Aufzeigen...
 - ...wo die kritischen **Entscheidungen / Stellgrößen** beim Betrieb einer entsprechenden Anlage liegen
 - ...was die **finanziellen Auswirkungen** für die öffentliche Hand, im Speziellen für die Trägergemeinde, sind
- Empfehlungen und Praxishinweise für den **Betrieb** einer entsprechenden Anlage abgeben können

Vorgehensweise

Methodik:

- Grounded theory Ansatz (implizit)

Methoden:

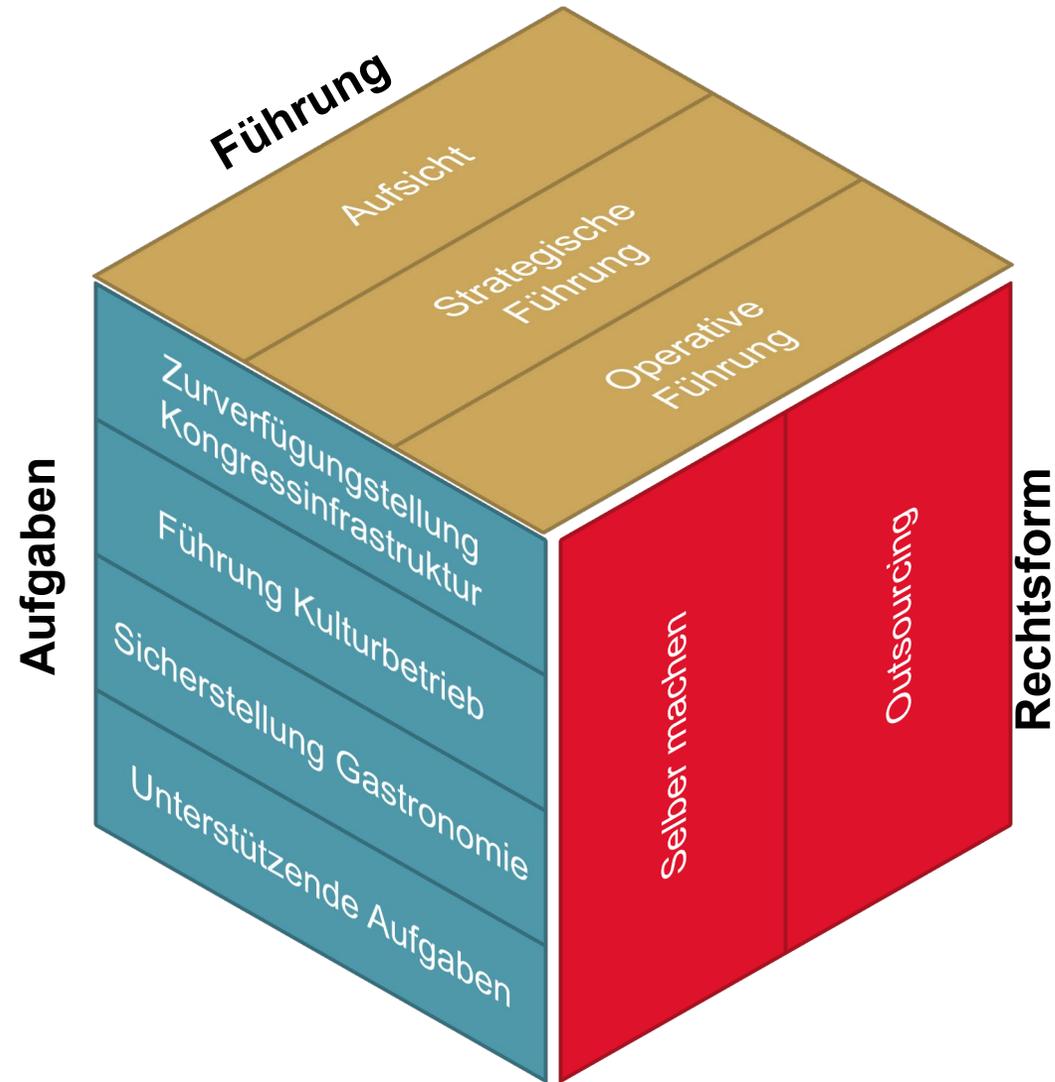
- Literaturrecherche
- Experteninterviews mit Verantwortlichen von fünf Vergleichsanlagen

Auswahl Vergleichsobjekte:

- Willkürliche Stichprobenziehung

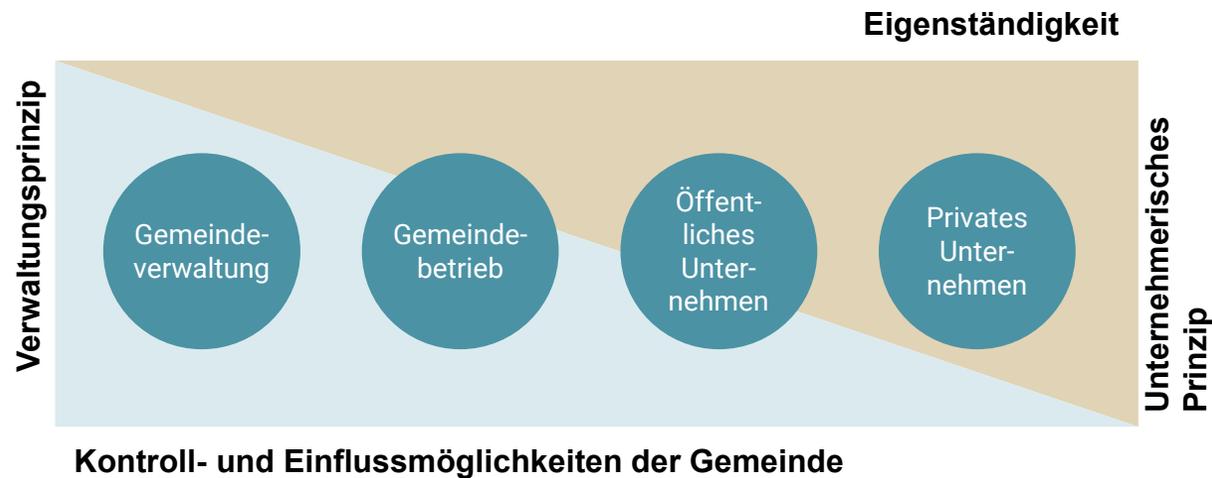


Ergebnisse: Organisation



Ergebnisse: Organisation

Rechtsform



Erkenntnis:

Rechtsformwahl entscheidet über...

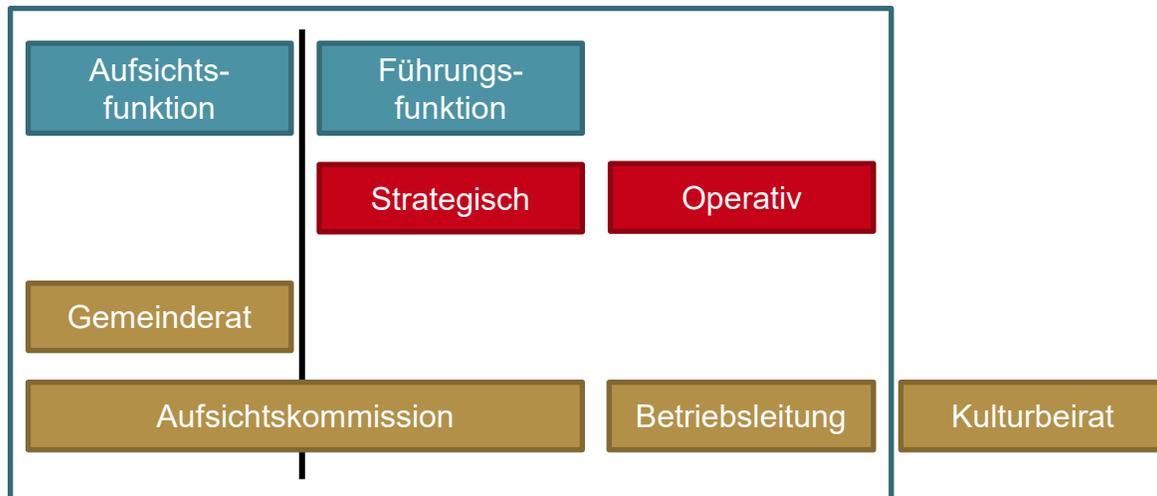
- Erforderliche Aufmerksamkeit des Managements
- Einflussmöglichkeiten der Gemeinde
- Risiko der Gemeinde

Learning:

- Hohe Kontroll- und Einflussmöglichkeit durch die öffentliche Hand = hohe Risikoallokation (Bau, Betrieb, Finanzen, Haftung)
- Je privatwirtschaftlicher organisiert, desto stärker ausgeprägt die Grundsätze des Unternehmertums

Ergebnisse: Organisation

Führung



Erkenntnis:

In der Praxis wenig ausgeprägt sind...

- Strategische Fragestellungen
- Zielvorgaben der öffentlichen Hand (Stichwort Eignerstrategie)

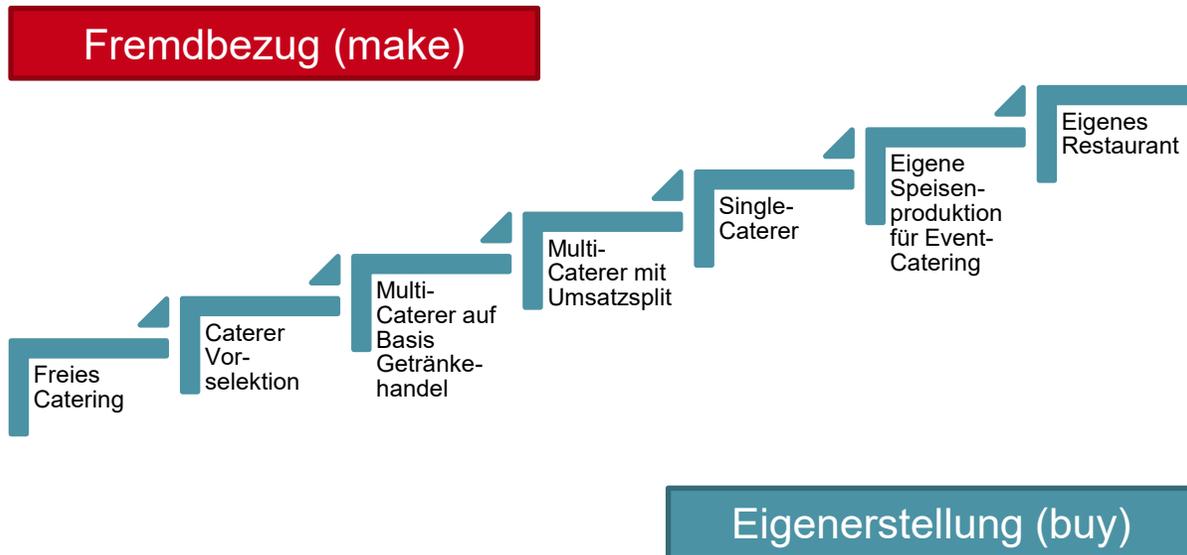
Learning:

Hohe Wichtigkeit hat die Einhaltung von Grundsätzen privatwirtschaftlicher Unternehmen wie...

- Corporate Governance
- Trennung Aufsichts- und Führungsfunktionen

Ergebnisse: Organisation

Aufgaben (am Bsp. Catering)



Erkenntnis:

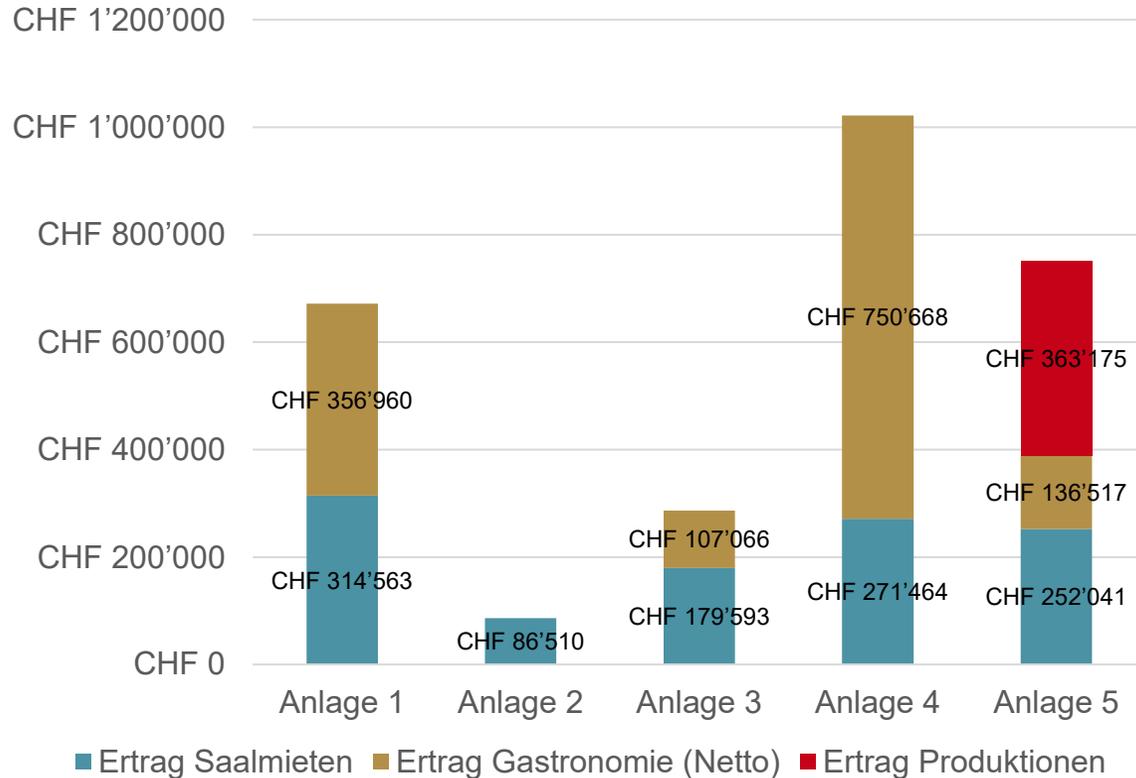
- Sicherstellung der Gastronomie (Catering) ist eine wichtige Aufgabe
- In Praxis & Theorie gibt es verschiedene Catering-Varianten, welche den Cateringbetrieb mehr oder weniger an die Anlage binden

Learning:

- Je nach Wahl einer Catering-Variante besteht die Möglichkeit zur Umsatzbeteiligung
- Ein Restaurationsbetrieb kann die Visibilität der Anlage erhöhen

Ergebnisse: Finanzen

Vergleich Ertrag Saalmieten, Gastro- und Produktionserlöse



Erkenntnis:

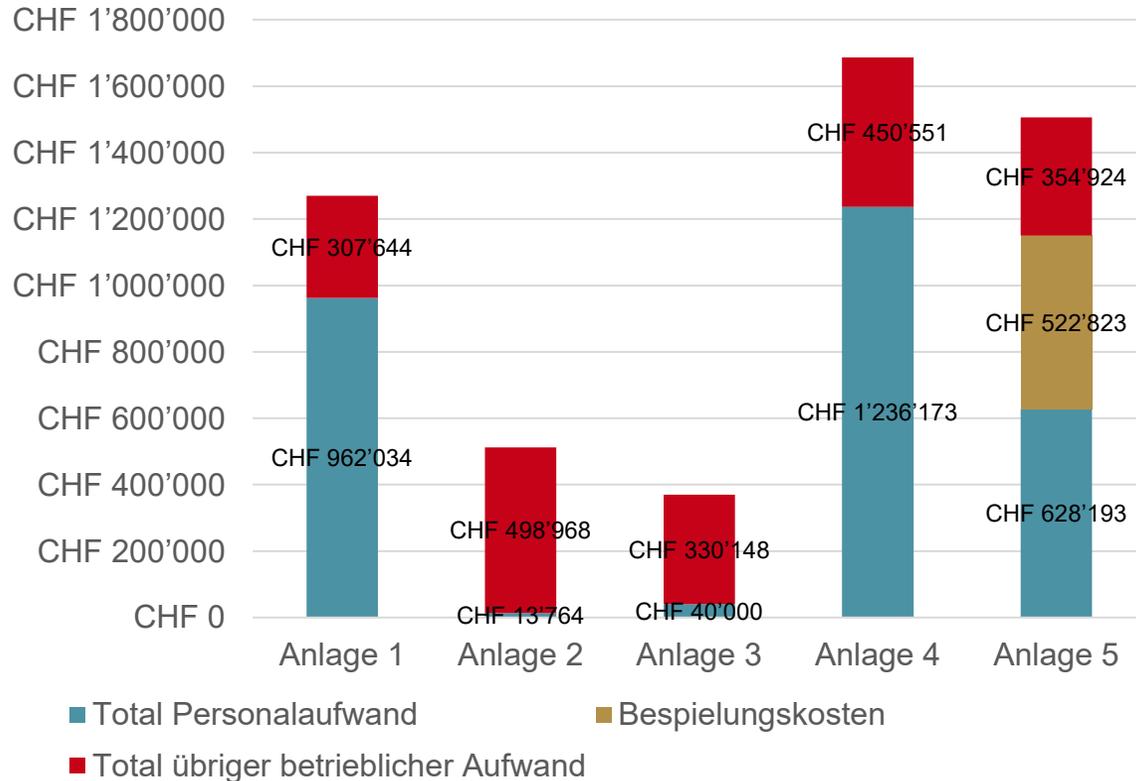
- Ertragspotenzial im Verhältnis zur Kostenstruktur insgesamt unterdurchschnittlich
- Preisdifferenzierung schwierig, da hoher Konkurrenzdruck (Ausweicheffekt)

Learning:

- Aktives Management resp. aktive Betriebsführung erhöht das Ertragspotenzial

Ergebnisse: Finanzen

Vergleich Personalaufwand, Beispielungskosten und übriger betrieblicher Aufwand



Erkenntnis:

- Personalintensives Geschäft mit geringen Margen
- Hoher Kostenblock durch laufenden Unterhalt & Reparaturen sowie Abschreibungen

Learning:

- Profitables Wirtschaften unter dem Aspekt der Vollkostendeckung einer Anlage von kleinerer bis mittlerer Grösse ist schwierig bis unmöglich
- Unterstützung durch die öffentliche Hand ist in jedem Fall unabdingbar

Diskussion und Ausblick

Organisation:

- Aspekt des **unternehmerischen Prinzips** bei der Wahl der Rechtsform beachten
- Abgrenzung zwischen den **Funktionen Aufsicht und Führung** (strategische und operative Führung) empfohlen
- Trennung zwischen **Immobilienbesitz und Betrieb** prüfen (Bau- & Betriebsgesellschaft)

Finanzen:

- Führung des Betriebs über **wirtschaftliche Ziele** (Betrieb eines Kongress-/Kulturzentrums keine klassische Gemeindeaufgabe)
- **Langfristplanung**, um das Ertrags-/Aufwandsverhältnis zu optimieren (keine übermässige Kostenbelastung für die öffentliche Hand)
- Verbesserung der Auslastung über einen **aktiven Marktauftritt** erreichen (Marketingbudget bereitstellen)

Entscheidend für den «Erfolg» ist, dass Veranstalter und Gästen ein **stimmiges Gesamtpaket** geboten wird.



Literatur (Auswahl)

- Bühnert, C., & Luppold, S. (2017). *Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement: Konzeption and Gestaltung, Werbung and PR, Organisation and Finanzierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Dernbach, C. (Mai 2016). *Meetings Report Schweiz 2016: Analyse Business-Meetings 2011–2015*. Zürich.
- Deuber, A., Derungs, C., Hörburger, N., Hässig, G. A., & Trepp, G.-R. (2019). *InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen: Forschungsbericht*. Chur.
- Deuber, A., Derungs, C., Hörburger, N., Hässig, G. A., & Trepp, G.-R. (2019). *InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen: Leitfaden*. Chur.
- GastroSuisse (2017). *Branchenspiegel 2017*. Zürich.
- NeumannZanetti & Partner (2014). *Seminarmarktstudie: Studie 2013/2014. Frische Ergebnisse*. Meggen/Luzern.
- Zanger, C., Klaus, K., & Kiessig, A. (10.01.2018). *Eventcatering: Trendbericht*. Chemnitz.

Fachhochschule Graubünden
Pulvermühlestrasse 57
7000 Chur
T +41 81 286 24 24
info@fhgr.ch

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fachhochschule Graubünden
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
Scola universitaria professionala dal Grischun
University of Applied Sciences of the Grisons

swissuniversities

