Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen

Prof. Dr. Curdin Derungs

15. April 2021

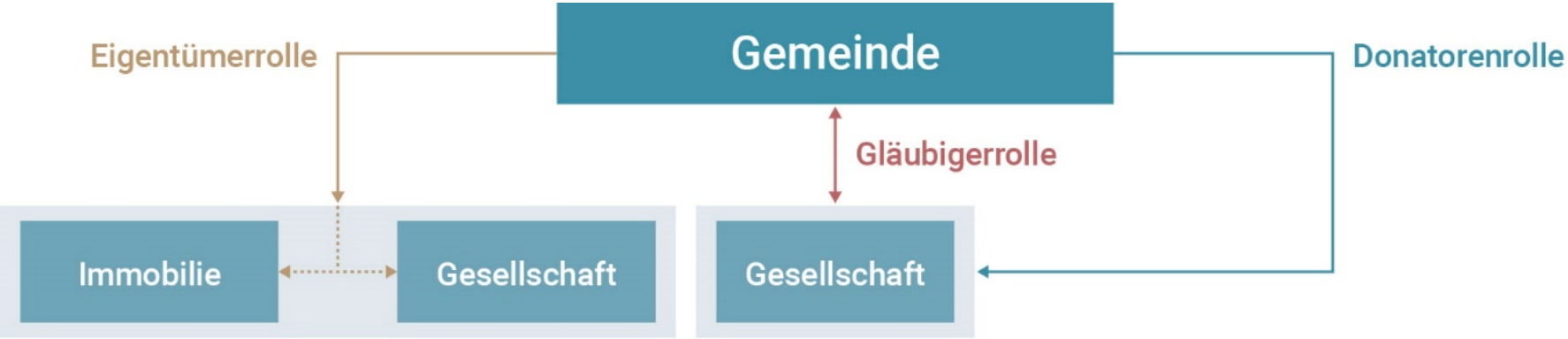
graubünden Bildung und Forschung

1 Problemaufriss

_Einführung

2 Grundlagen Beteiligungen

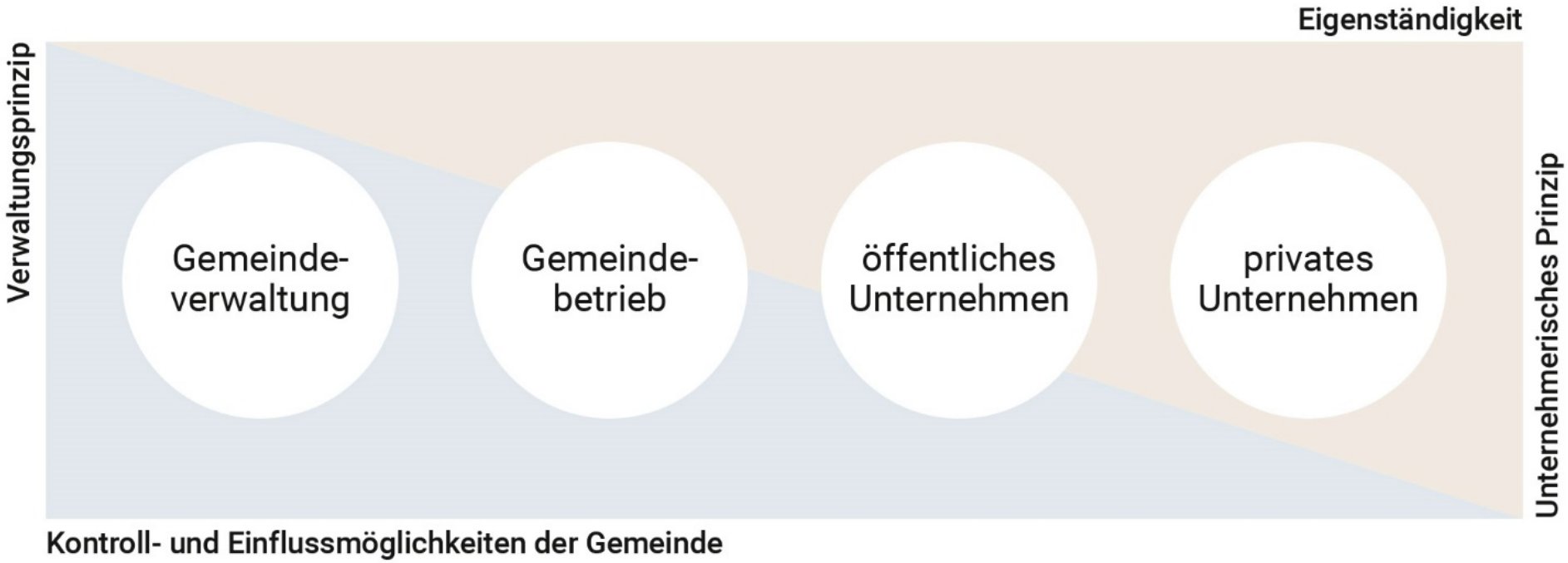
_Rolle der Gemeinde



Rolle	Finanzierungsinstrumente
Eigentümerrolle	Kapitalanteil (z. B. Aktien)
Gläubigerrolle	Darlehen (rückzahlbar / nicht rückzahlbar, verzinst / nicht verzinst), Bürgschaft
Donatorenrolle	Zuschuss (einmalig, wiederkehrend), Zinsvergünstigung, Steuererleichterung, Baurechtszinsreduktion

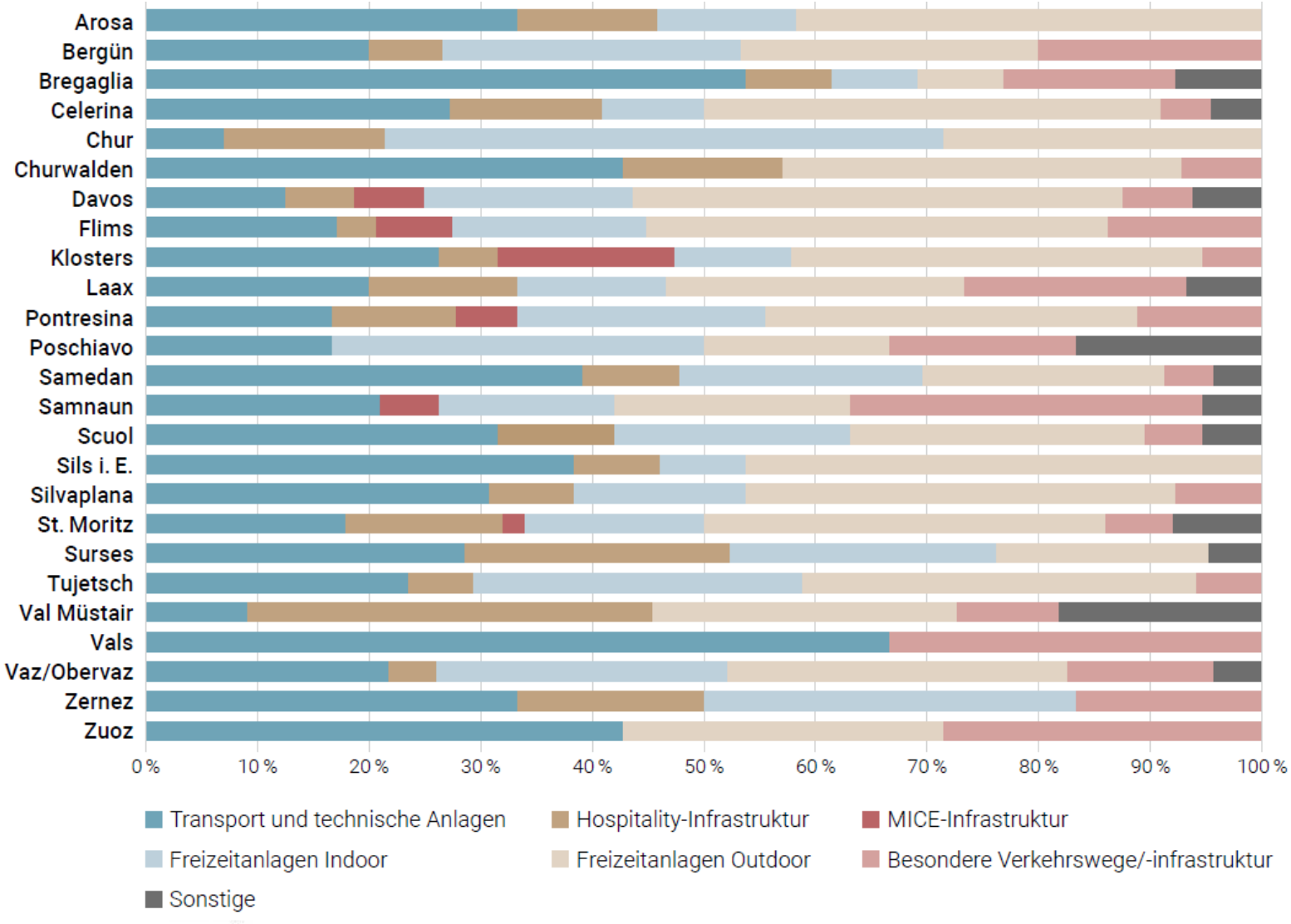
2 Grundlagen Beteiligungen

_Organisationsformen



3 Analyse Kanton Graubünden

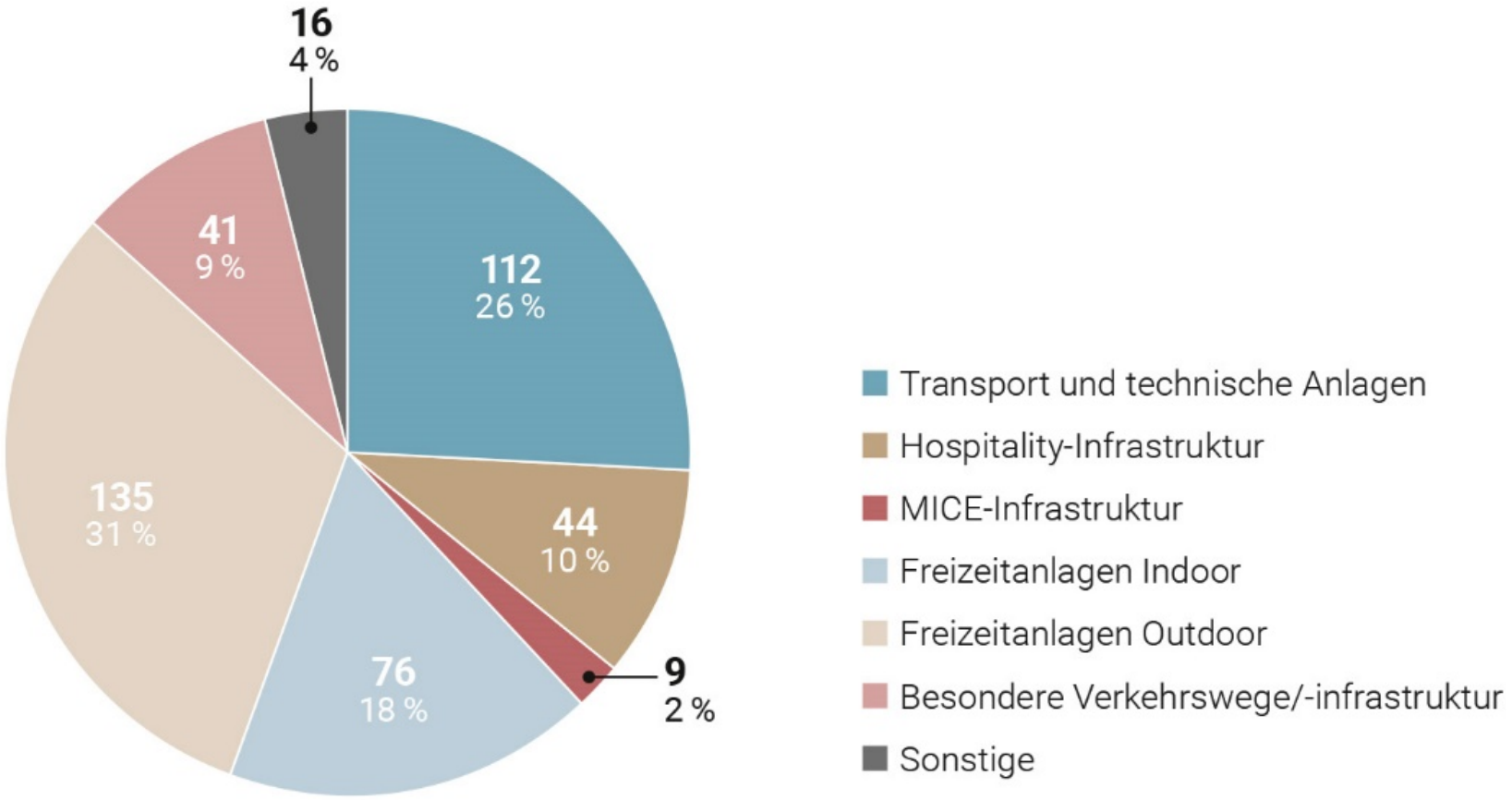
_Ausmass der Beteiligungen: Verteilung in % auf Anzahl Beteiligungen



FH GR

3 Analyse Kanton Graubünden

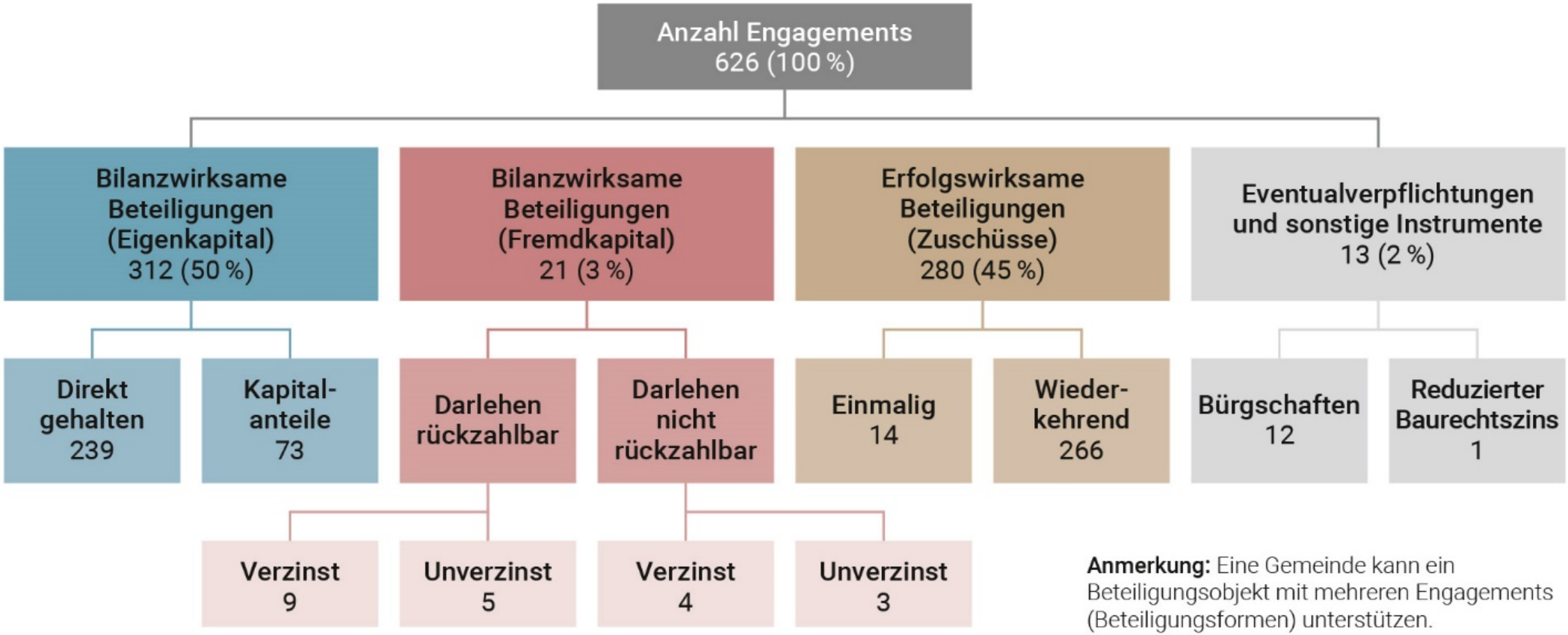
_Ausmass der Beteiligungen: Anzahl Beteiligungsobjekte und Anteile in Prozent



n=433

3 Analyse Kanton Graubünden

_Ausmass der Beteiligungen: Anzahl Engagements in den Gemeinden



Anmerkung: Eine Gemeinde kann ein Beteiligungsobjekt mit mehreren Engagements (Beteiligungsformen) unterstützen.

3 Analyse Kanton Graubünden

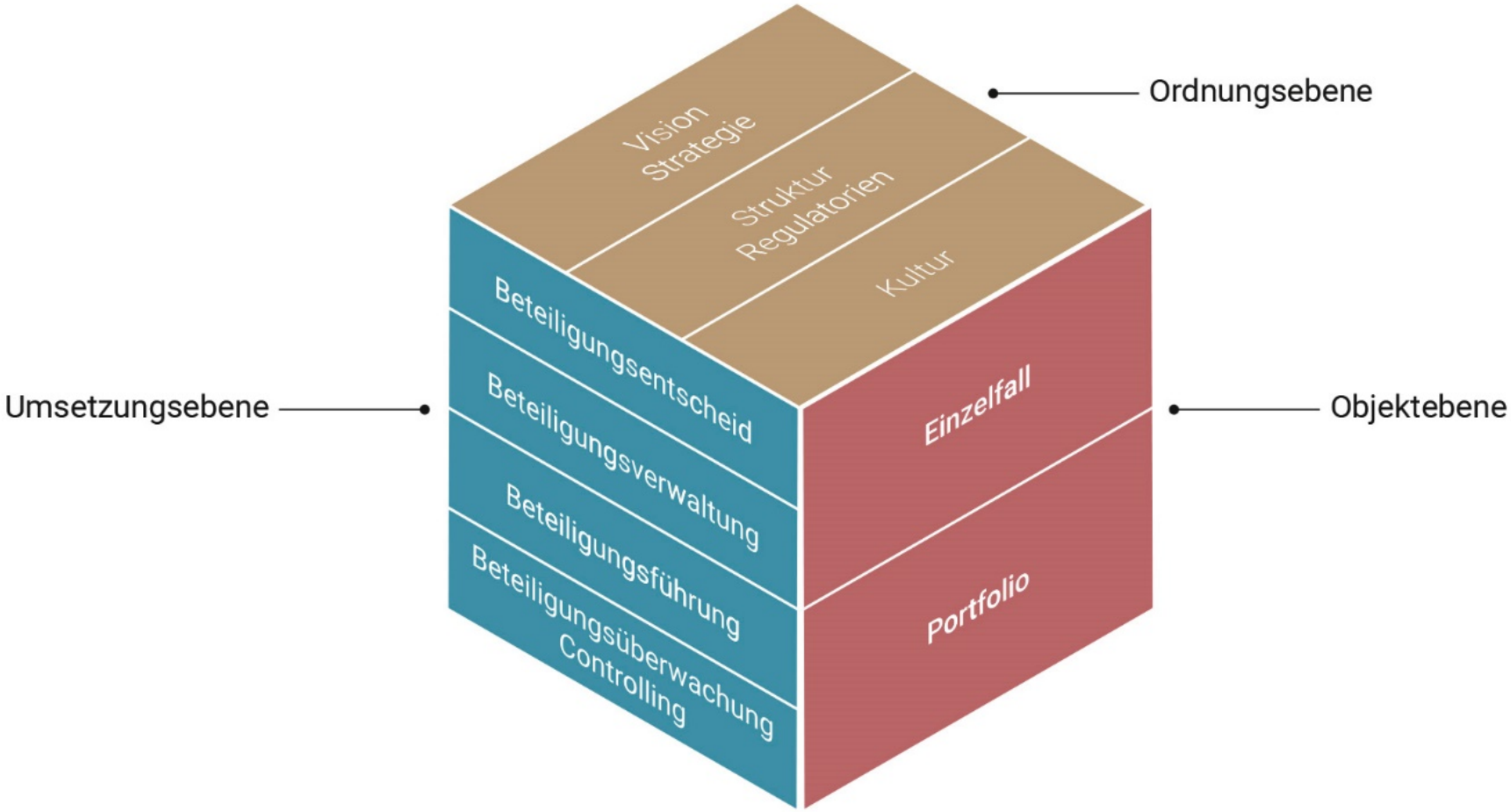
_Ausmass der Beteiligungen: Bilanz- und erfolgswirksame Beteiligungen sowie Beteiligungen Ausserbilanz

Beteiligungen (per Stichtag / pro Geschäftsjahr)	Beträge 2016	in %
Total bilanzwirksame Beteiligungen (Buchwerte)	**CHF 322'093'000**	**100%**
davon direkt gehaltene Immobilien	CHF 273'684'000	85%
davon Kapitalanteile an Gesellschaften	CHF 30'171'000	9%
davon Darlehen	CHF 18'238'000	6%
Total erfolgswirksame Beteiligungen	**CHF 38'406'000**	**100%**
davon Betriebsbeiträge wiederkehrend	CHF 36'312'000	95%
davon Betriebsbeiträge einmalig	CHF 2'094'000	5%
Total Beteiligungen Ausserbilanz	**CHF 38'045'250**	**100%**
Total Beteiligungen sonstige Instrumente	**marginal**	
n=25		

FH GR

4 Zielbild

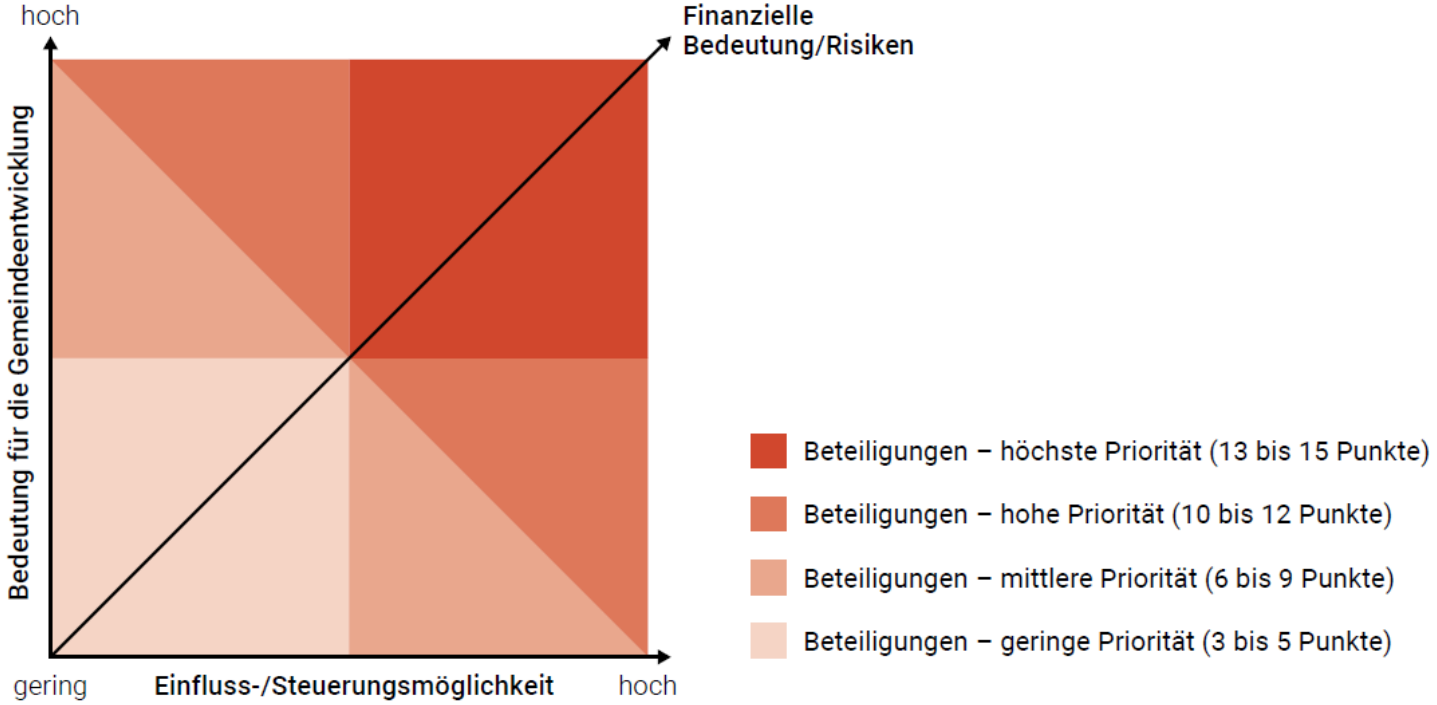
_Beteiligungsmanagement-Modell: Grundlagen



4 Zielbild

_Beteiligungsmanagement-Modell: Portfolioanalyse (Beispiel)

		Tief		Mittel		Hoch
Kriterium	Punkte	1	2	3	4	5
Einfluss/Steuerungsmöglichkeit aus Eigentümersicht			×			
Bedeutung einer Beteiligung für die Gemeindeentwicklung					×	
Finanzielle Bedeutung einer Beteiligung für die Gemeinde		×				
Total Punkte				7		



5 Handlungsempfehlungen

_Soll-Situation

1. Vertraue dem Markt
2. Spiele, wenn möglich, eine Nebenrolle
3. Verhindere Erhaltungssubventionen
4. Spiele nicht Don Quixote
5. Nimm die möglichen Folgen für Mitbewerber ernst
6. Stimme dich regional ab
7. Denke an die Folgekosten
8. Trau, schau, wem!
9. Sei nicht naiv, es geht um handfeste wirtschaftliche Interessen
10. Verhindere Schnellschüsse und Einzelfallbeurteilungen
11. Denke in Szenarien und vergiss nicht warme Kleidung
12. Vermeide «shoot and forget»
13. Schuster, bleib bei deinen Leisten
14. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende

FH GR