



# **Die Bergbahnen im Kanton Wallis**

Analyse, Entwicklungsperspektiven und Strategien

Medienkonferenz vom 10. Februar 2004, Sitten

**Im Auftrag des Kantons Wallis,  
Departement für Volkswirtschaft, Institutionen und Sicherheit**  
Dienststelle für Tourismus und Regionalentwicklung

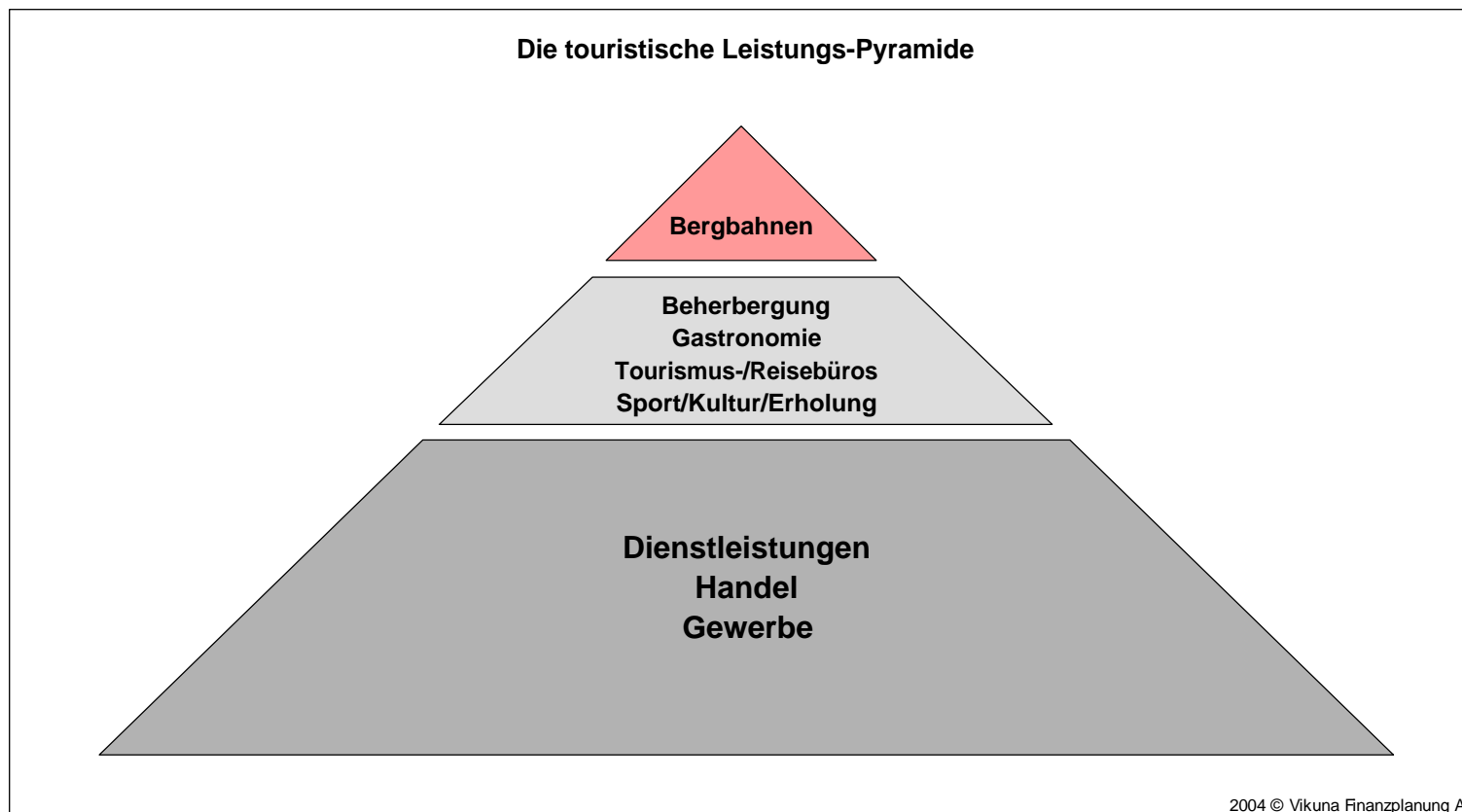
Bahnhofstrasse 4A  
Postfach 27  
CH – 3900 Brig-Glis  
Tel.: 027 / 922 49 22  
Fax: 027 / 922 49 25  
[www.vikuna.ch](http://www.vikuna.ch)

# Wirtschaftliche Bedeutung der Walliser Bergbahnen

---

## Bergbahnen = Spitze der touristischen Leistungspyramide

- | Schneesport, Wandern und Erlebnis Berg wichtigste Gästebedürfnisse;
- | nur dank der Bergbahnen möglich



# Wirtschaftliche Bedeutung der Walliser Bergbahnen

---

## Die Ausgaben der Kunden der Walliser Bergbahnen

Ausgaben der Wintergäste rund:	CHF 1 Mrd.
Ausgaben der Nicht-Skifahrer und der Sommergäste:	<u>CHF 150 Mio.</u>
<b>Total:</b>	<b>CHF 1.15 Mrd.</b>
<b>Direkter und indirekter Umsatz:</b>	<b>CHF 2 Mrd.</b>

## Walliser Bergbahnen als wichtige Arbeitgeber

**955** Jahresangestellte  
1'733 Saisonangestellte  
2'688 Total Angestellte  
**= umgerechnet rund 1'500 Vollzeitstellen.**

# Probleme der Bergbahnen

---

## Strukturelle Probleme – externe Gründe

- | Schwächen in der Beherbergungswirtschaft:
  - | Zu viele „lauwarme“ (schlecht vermietete Ferienwohnungen) und „kalte“ Betten (nicht vermietete Zweitwohnungen);
  - | schlechte Bettenauslastung.
- | Markt:
  - | Stagnation bei der Nachfrage nach Winterferien und Schneesport;
  - | Konkurrenz von anderen Alpenländern;
  - | sehr viele kleingewerblich strukturierte Unternehmen;
  - | Klimaänderung;
  - | kürzere Wintersaisons, weniger Betriebstage;
  - | höherer Betriebsaufwand für künstliche Beschneigung.

## Hausgemachte Probleme – firmeninterne und branchenspezifische Gründe:

- | Management;
- | Finanzen;
- | Fehlinvestitionen.

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

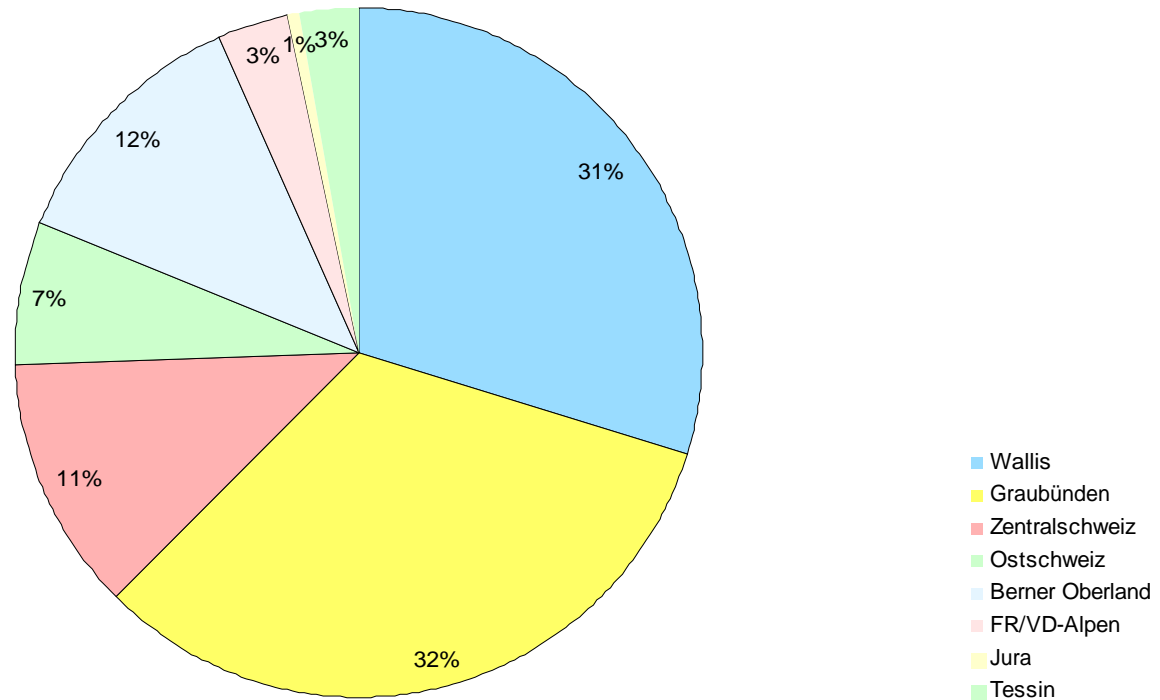
---

## Umsatzstruktur

- | Branchenumsatz Schweiz: CHF 984 Mio.
- | Kanton Wallis: CHF 293 Mio. (Marktanteil: rund 30%)
  - | CHF 262 Mio. oder 89% im Winter
  - | CHF 31 Mio. oder 11% im Sommer

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

Gesamtumsatz Seilbahnen Schweiz verteilt nach Regionen 2002

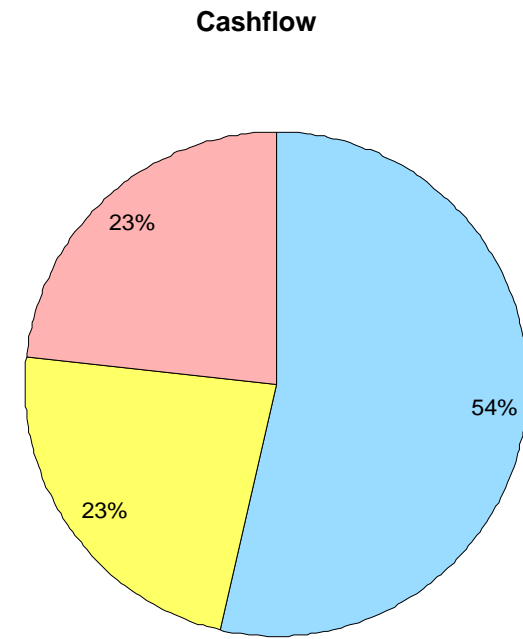
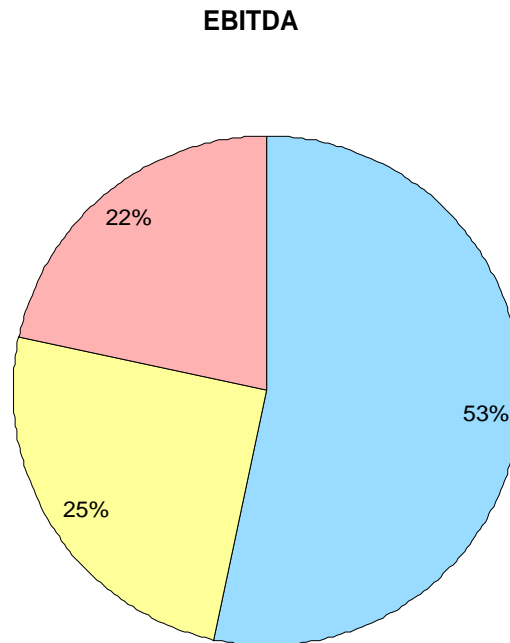
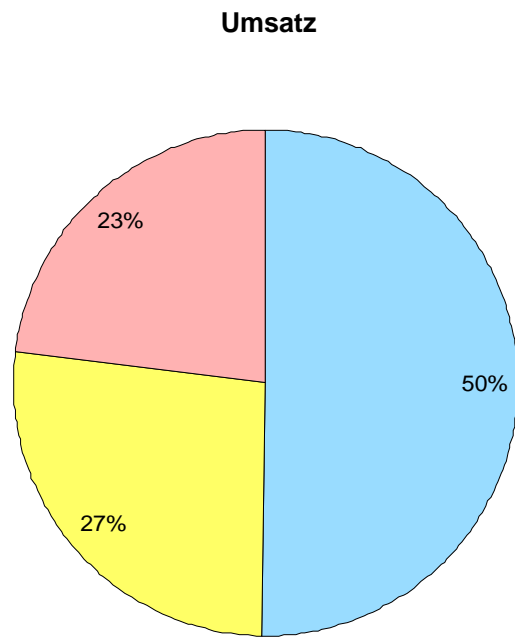


Quelle: Seilbahnen Schweiz, 2002; Wallis: Vikuna Finanzplanung AG, Hochrechnung Bergbahnanalyse, 51 Tourismusbahnbetriebe

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

## Regionale Aufteilung im Wallis



- Oberwallis
- Mittelwallis
- Unterwallis

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

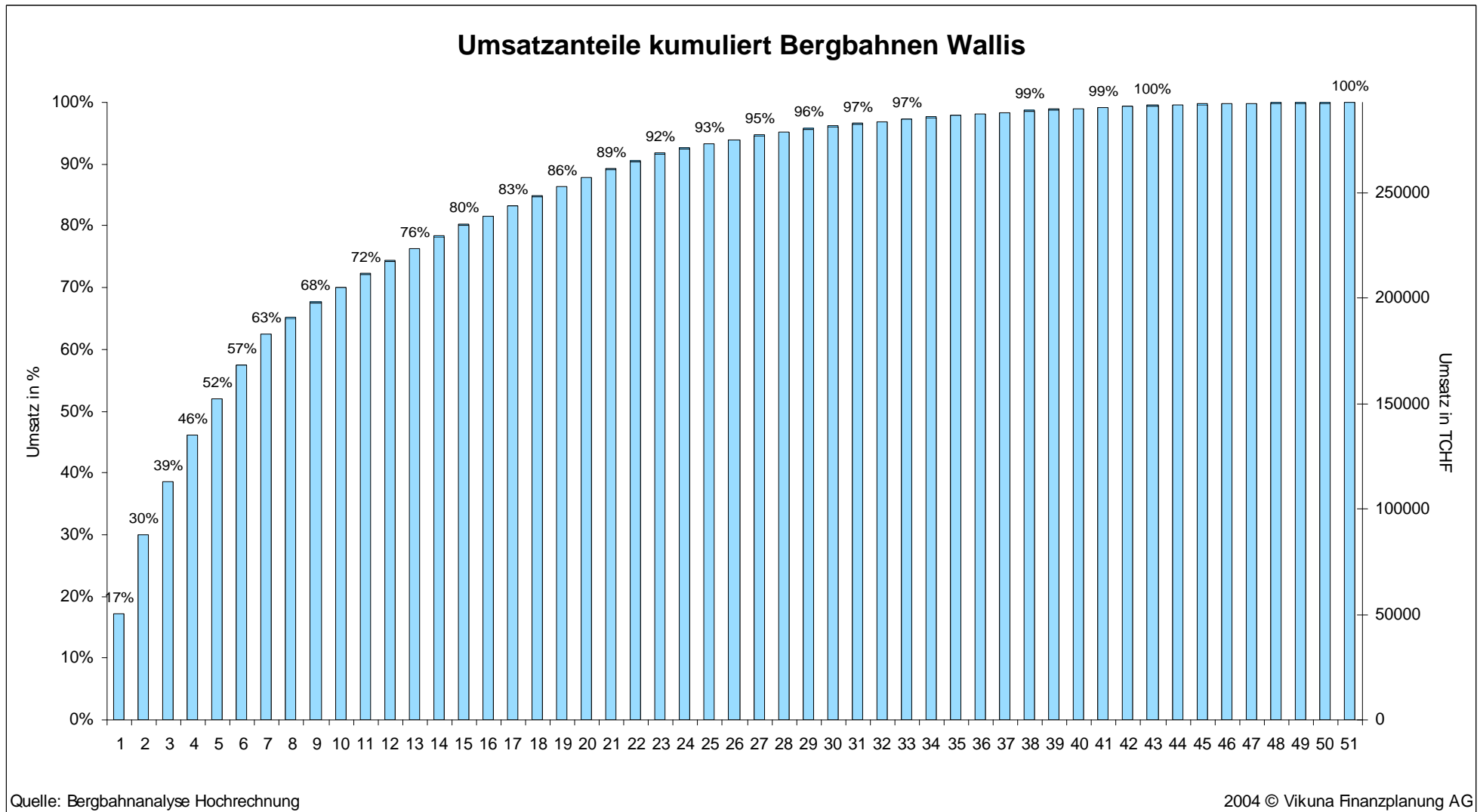
---

## Unternehmensgrösse

- | Schweiz höherer Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen
- | 15 grössten Bahnen (von 51) erwirtschaften im Wallis 80% des Umsatzes
- | 4 grössten Gesellschaften: Umsatzanteil von 46%
- | 24 kleinsten Unternehmen: Umsatzanteil von 5%



# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz



# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

---

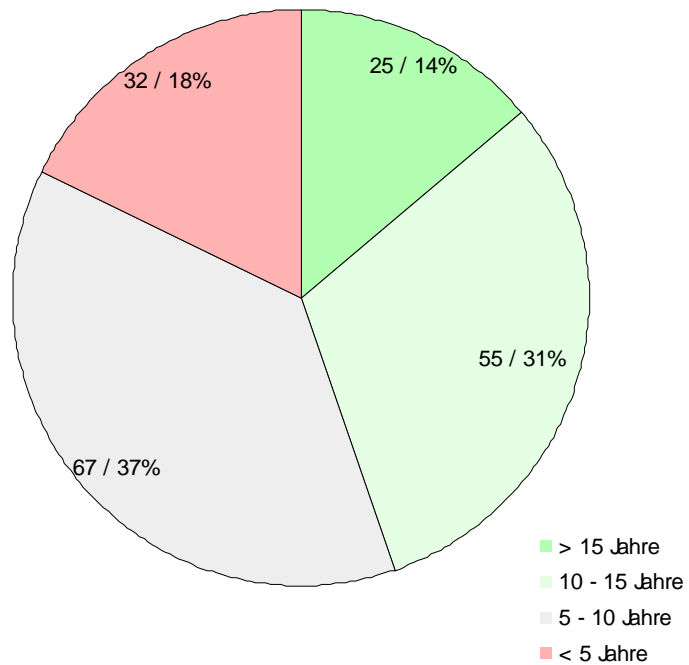
## Hohes Durchschnittsalter der Bergbahnen

- | 80% der Bahnanlagen sind älter als 15 Jahre
- | 55% aller Konzessionen verfallen in den nächsten 5 bis 10 Jahren

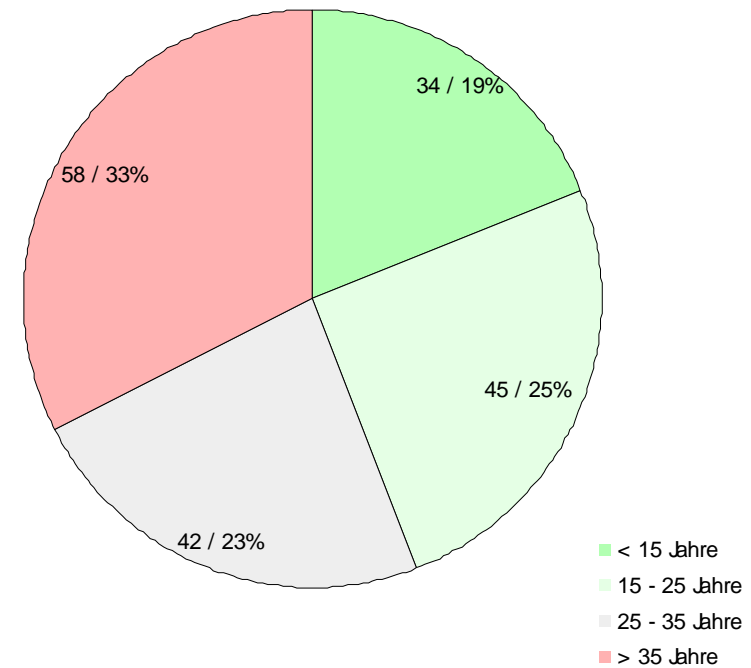
# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

## Ablauf der Konzessionen und Altersstruktur der Walliser Transportanlagen gruppiert

### Ablauf der Konzessionen



### Altersstruktur



Quelle: Bundesamt für Verkehr, Inventar Seilbahnkonzession Kanton Wallis, Stand: 15.11.02

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

---

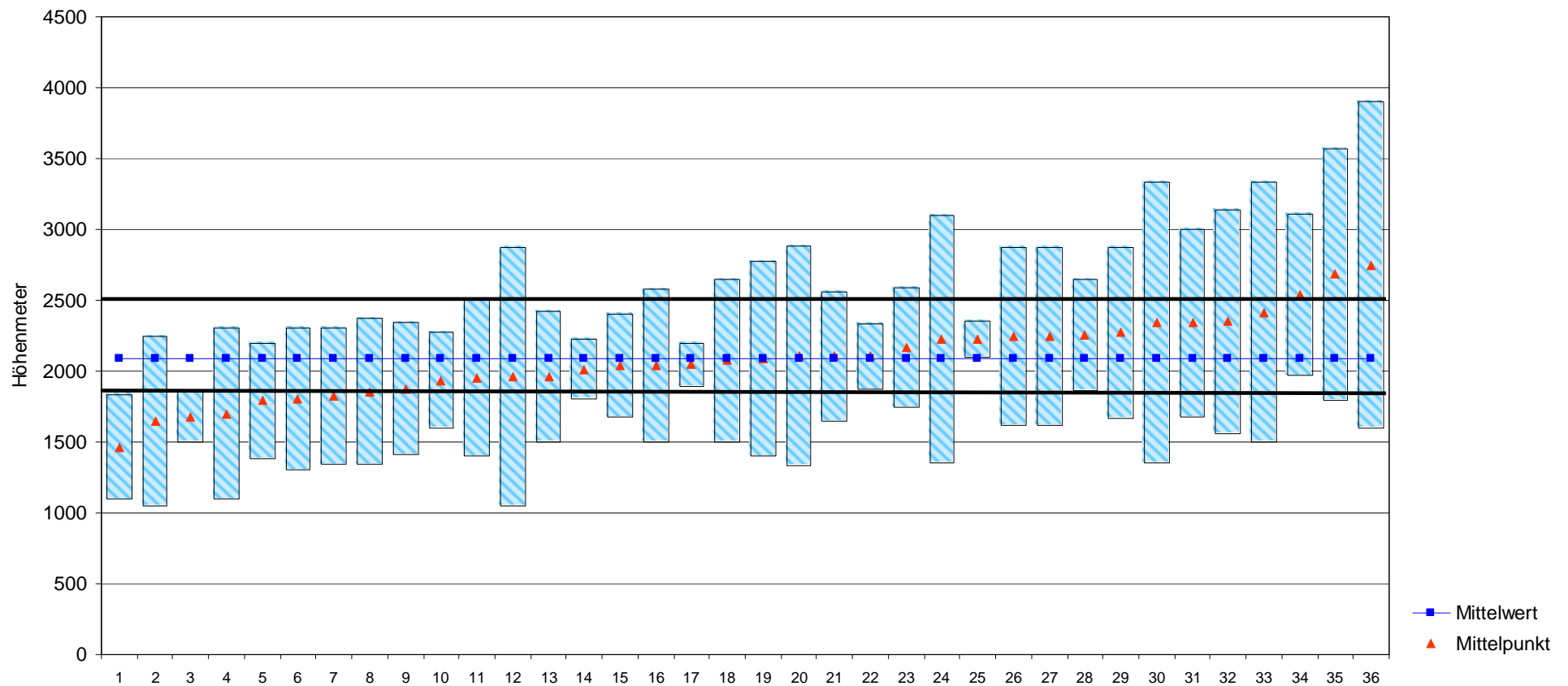
## Pisten und Schneesicherheit (Höhenlage, künstliche Beschneigung)

- | „Schneesicherheit“ an der Spitze der Gästebedürfnisse
- | Walliser Skigebiete betreffend Höhenlage privilegiert
- | Mittlere Höhe der Pisten über 2000m ü. M.
- | Fast ausschliesslich kleine und finanziell gefährdete Bergbahnen weisen eine ungenügende Höhenlage auf

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

## 2.1 Höhenlage der Pisten

min - max absolut, 36 Nennungen

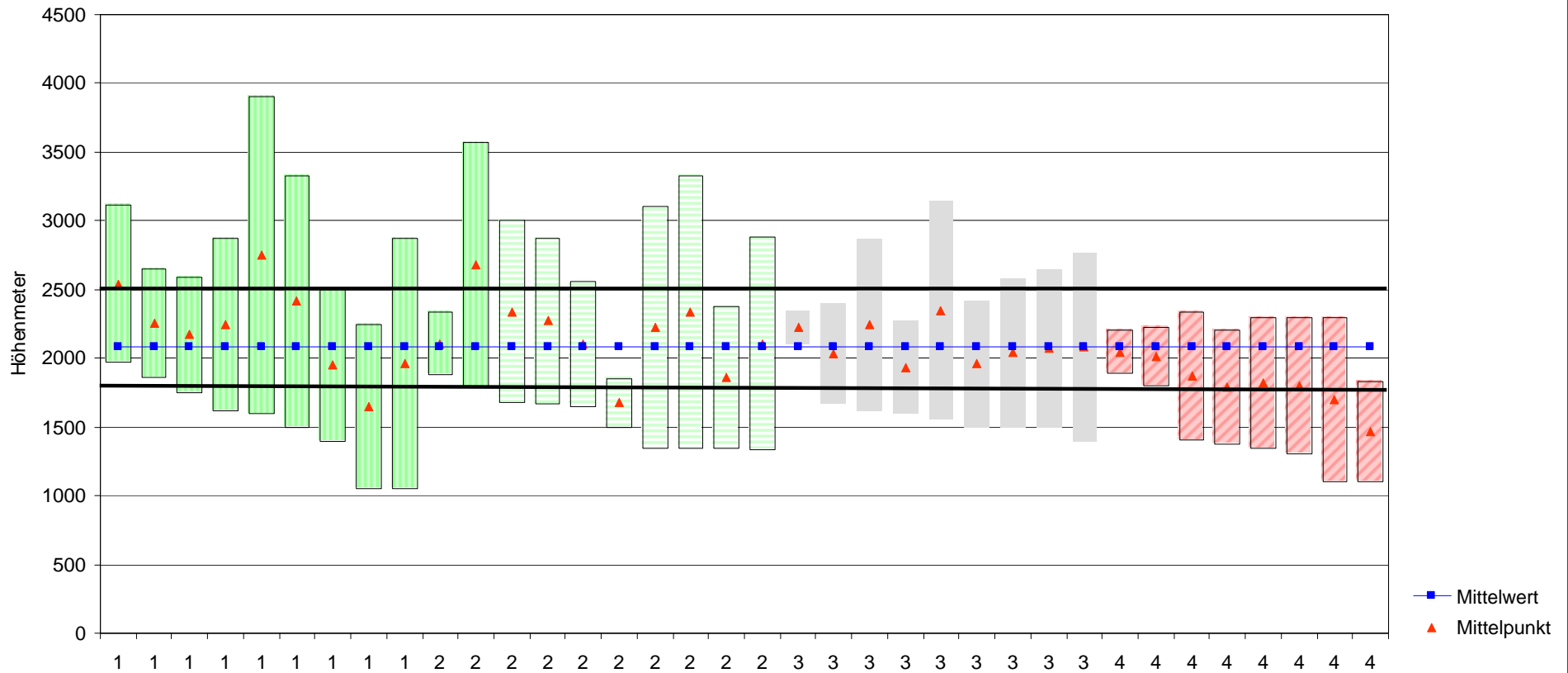


Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

**2.1 Höhenlage der Pisten**  
 sortiert nach Quartile, min - max absolut, 36 Nennungen



Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

---

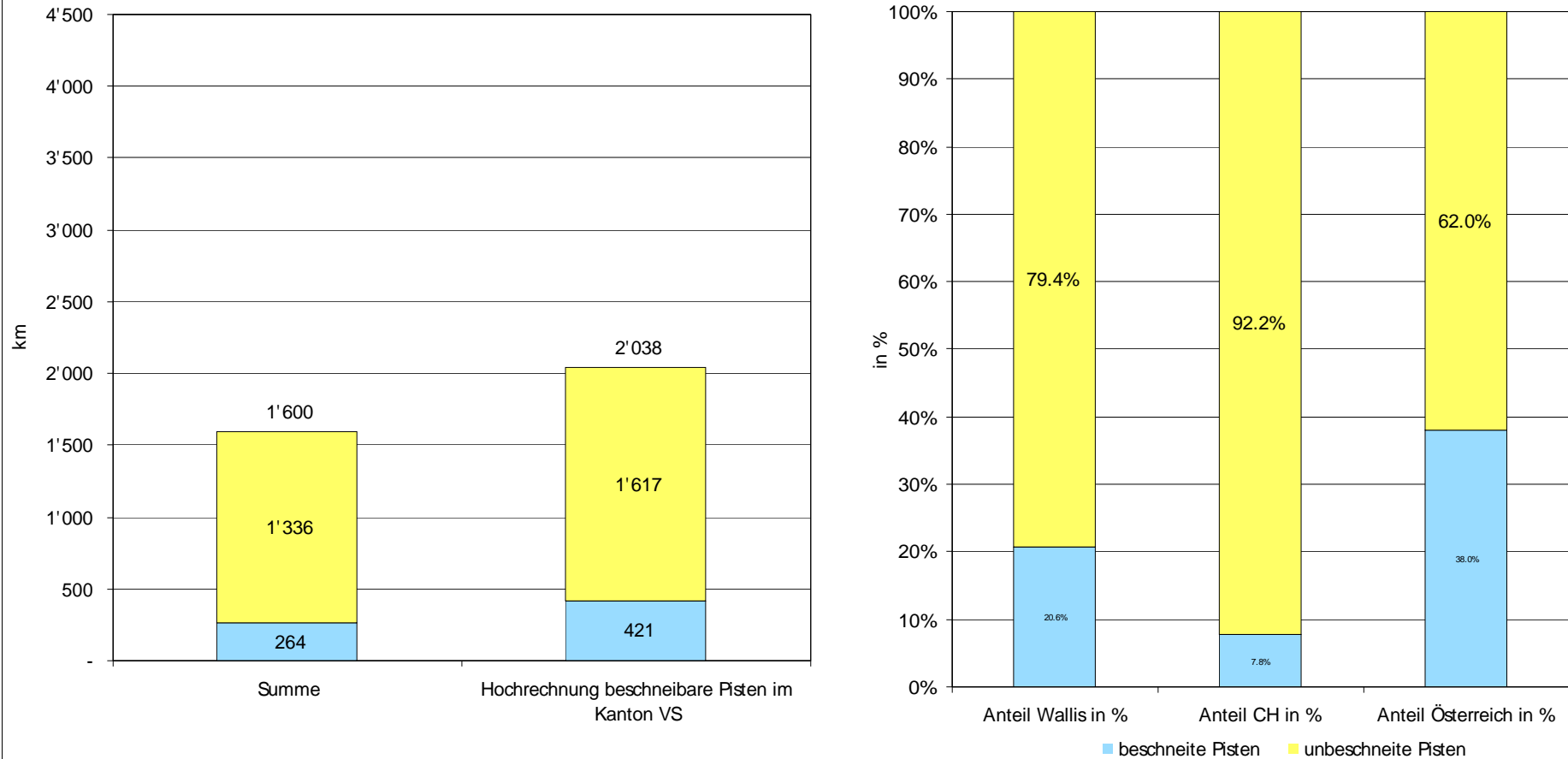
## Künstliche Beschneigung

- | Schneesicherheit nur dank der künstlichen Beschneigung garantiert
- | Wallis: ca. 420km der rund 2'000km Pisten: 21%
- | Anteil im gesamtschweizerischen Vergleich: 8%
- | Österreich: 38%
  
- | **Investitionsbedarf: CHF 210 Mio.**  
(plus 12% auf 33% der Pisten)

# Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

## 2.10 Zusammensetzung der Pisten im Vergleich

32 Nennungen



Quelle: Vikuna: Fragebogen Unternehmen; Seilbahnen Schweiz: Statistik 2002 sowie techn. Beschneigung Schweiz

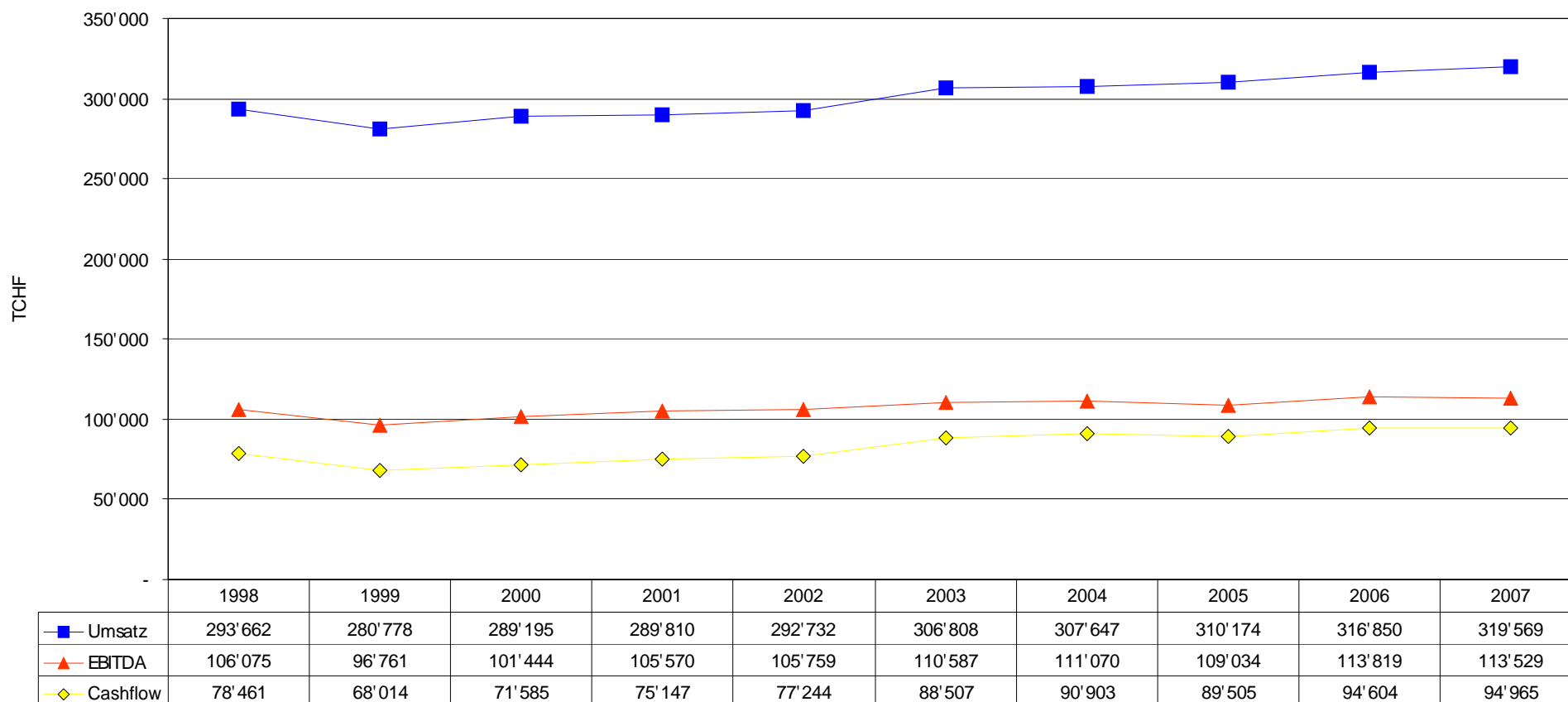
2004 © Vikuna Finanzplanung AG



# Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

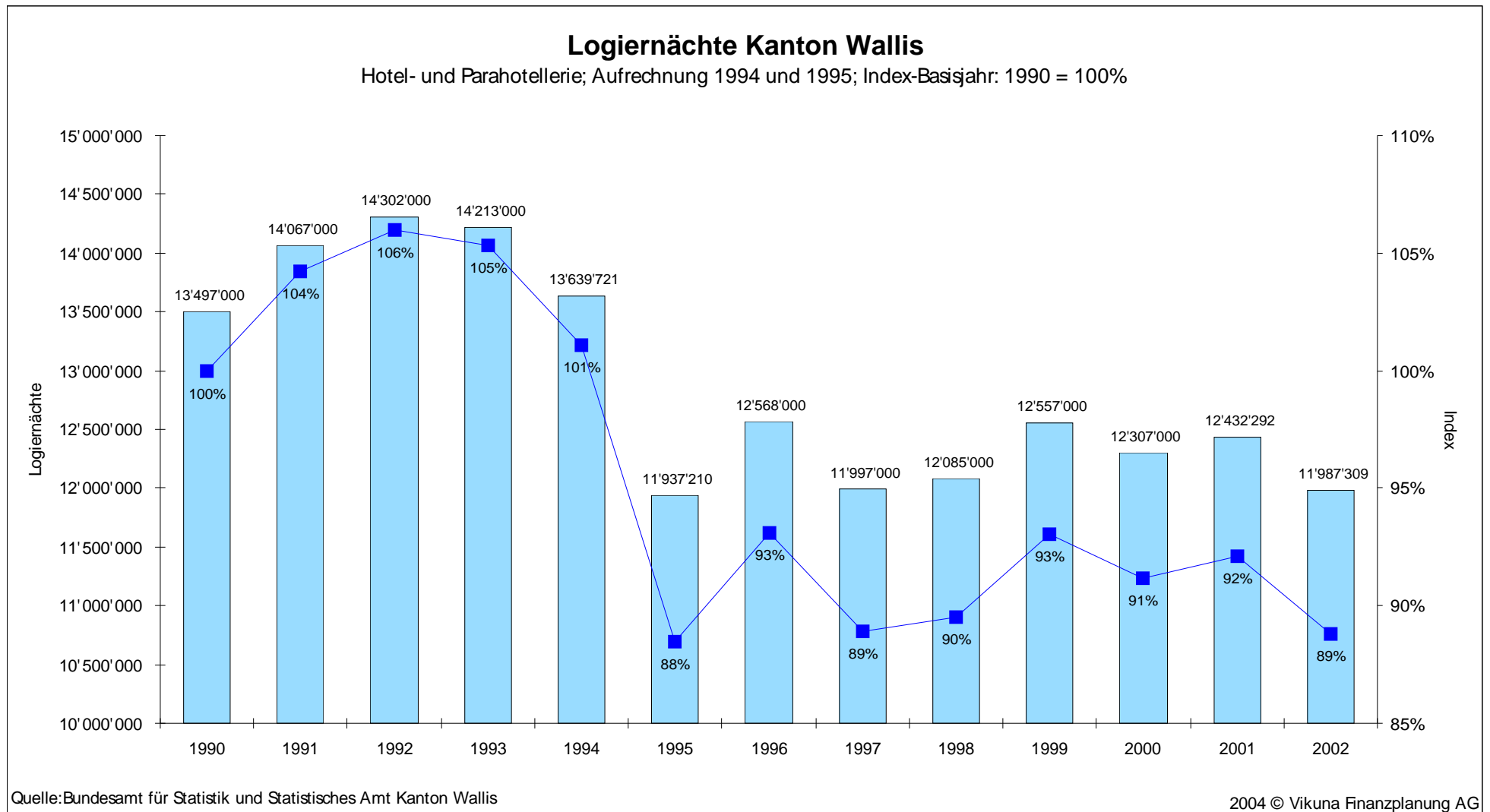
## Langfristige Entwicklung Erfolgsrechnung 1998 - 2007

Hochrechnung Bergbahnanalyse und Fragebögen



2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis



# Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

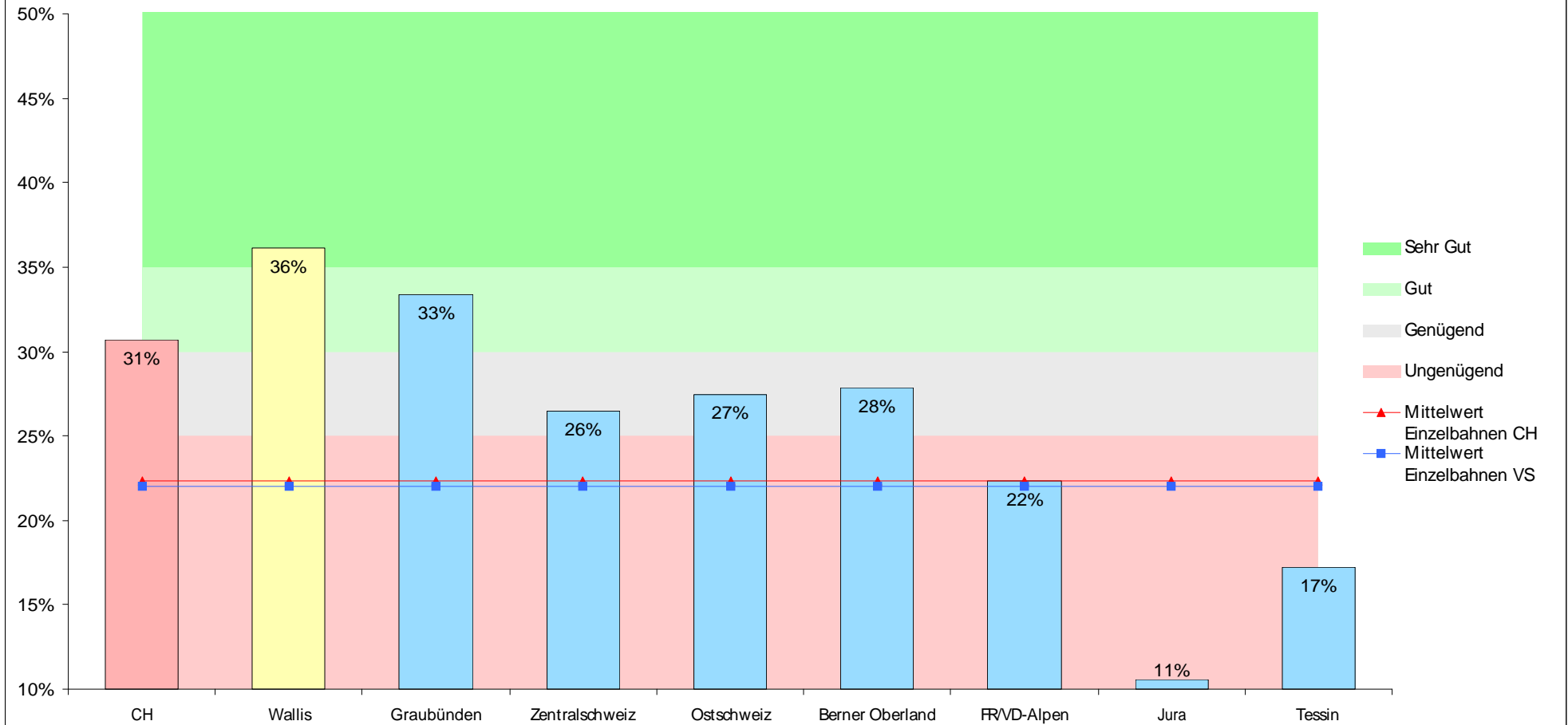
---

## Beurteilung aufgrund von 3 Finanzkennzahlen

- |                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| „Wirtschaftlichkeit“    | EBITDA / Umsatz                       |
| „Investitionspotential“ | Cashflow / Gesamtkapital              |
| „Verschuldungsgrad“     | Cashflow / langfristiges Fremdkapital |

# Wirtschaftlichkeit

EBTIDA zum Gesamtumsatz in % - Seilbahnen Schweiz 2002

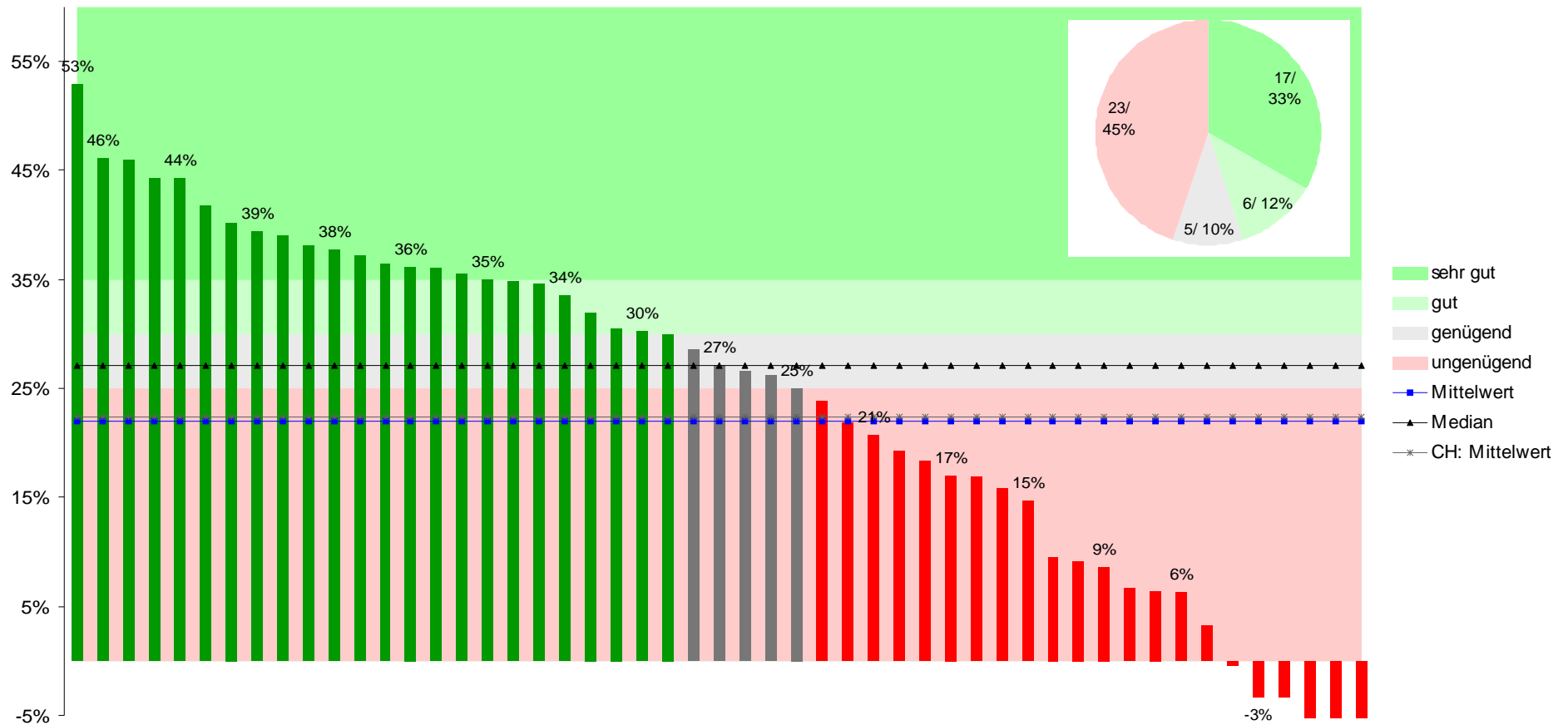


Quelle: Seilbahnen Schweiz, 2002; Wallis: Hochrechnung Bergbahnanalyse, 51 Tourismusbahnbetriebe

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Auszug: Wirtschaftlichkeit

## EBTIDA zum Gesamtumsatz in % - Bergbahnen Wallis 2002



Quelle: Bergbahnanalyse Hochrechnung

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

vikuna

# Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

---

<b>Übersicht</b>	<b>Anzahl Bergbahnen</b>	<b>in %</b>	<b>Umsatzanteil in %</b>
Gut – Sehr Gut:	19	37	70
Genügend	7	14	16
Ungenügend	25	49	14

## **Positives Fazit**

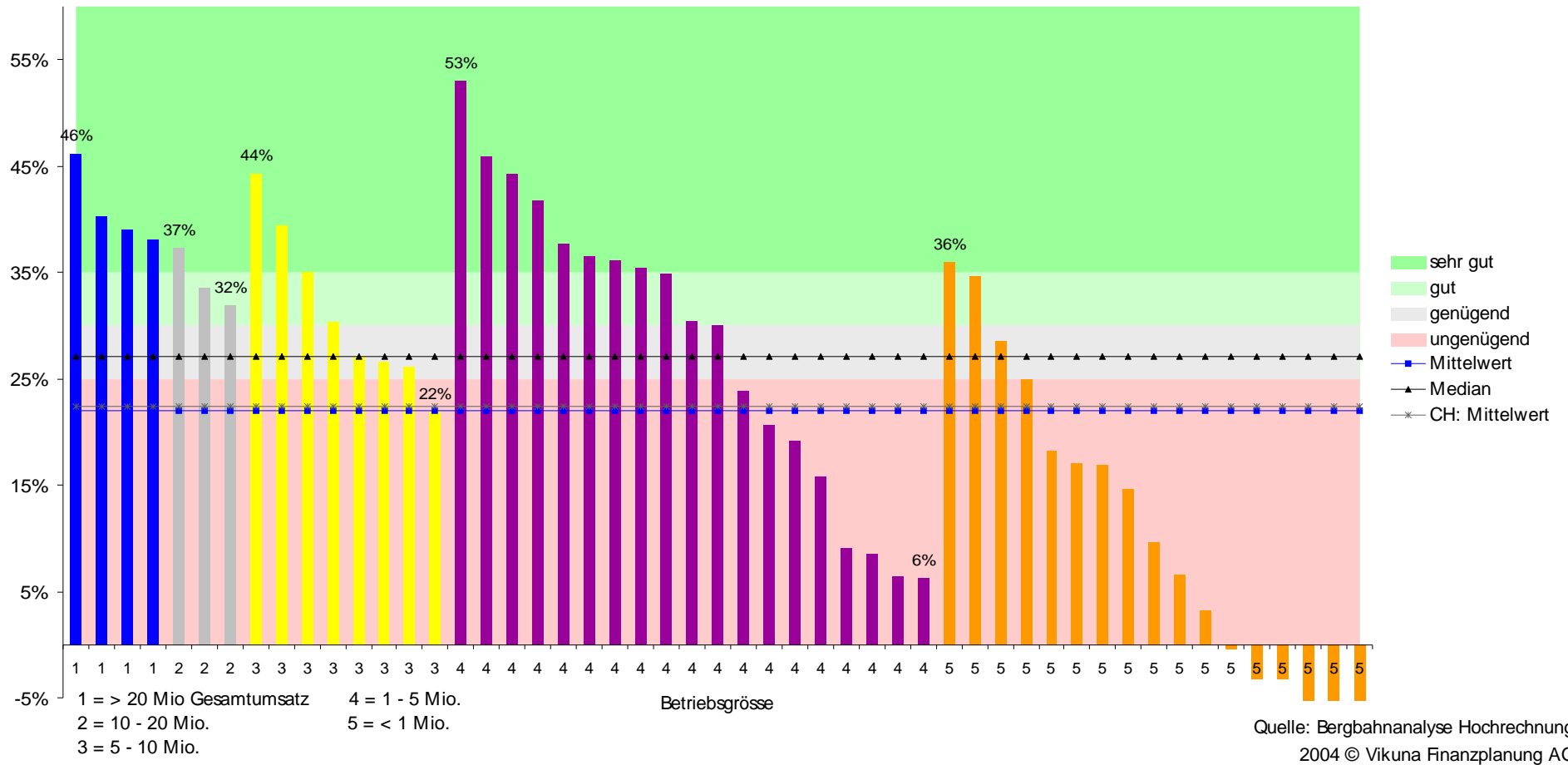
- | 70% des Umsatzes im Wallis werden von gesunden Unternehmen erwirtschaftet

## **Negatives Fazit**

- | Knapp die Hälfte aller Bergbahnen weisen ungenügende Finanzkennzahlen auf, davon betroffen sind vor allem kleine Unternehmen
- | Kleinstbahnen mit weniger als CHF 1 Mio. Umsatz: 14 von 17 Unternehmen (82%) ungenügend
- | Diese 14 Bergbahnen erzielten CHF 3 Mio. Umsatz = 1 % des Gesamtumsatzes

# Auszug: Wirtschaftlichkeit

**EBTIDA zum Gesamtumsatz in % - Bergbahnen Wallis 2002**  
Sortiert nach Betriebsgrösse



# Die Investitionen

---

## Investitionen in der Vergangenheit

- | Letzte 5 Jahre CHF 365 Mio. = Ø CHF 73 Mio. pro Jahr
- | Dies entspricht in etwa dem erzielten Cashflow
- | rund CHF 25 Mio. weniger als zwischen 1990 bis 1995

## „Investitionsstau“: grosser Investitionsbedarf vorhanden

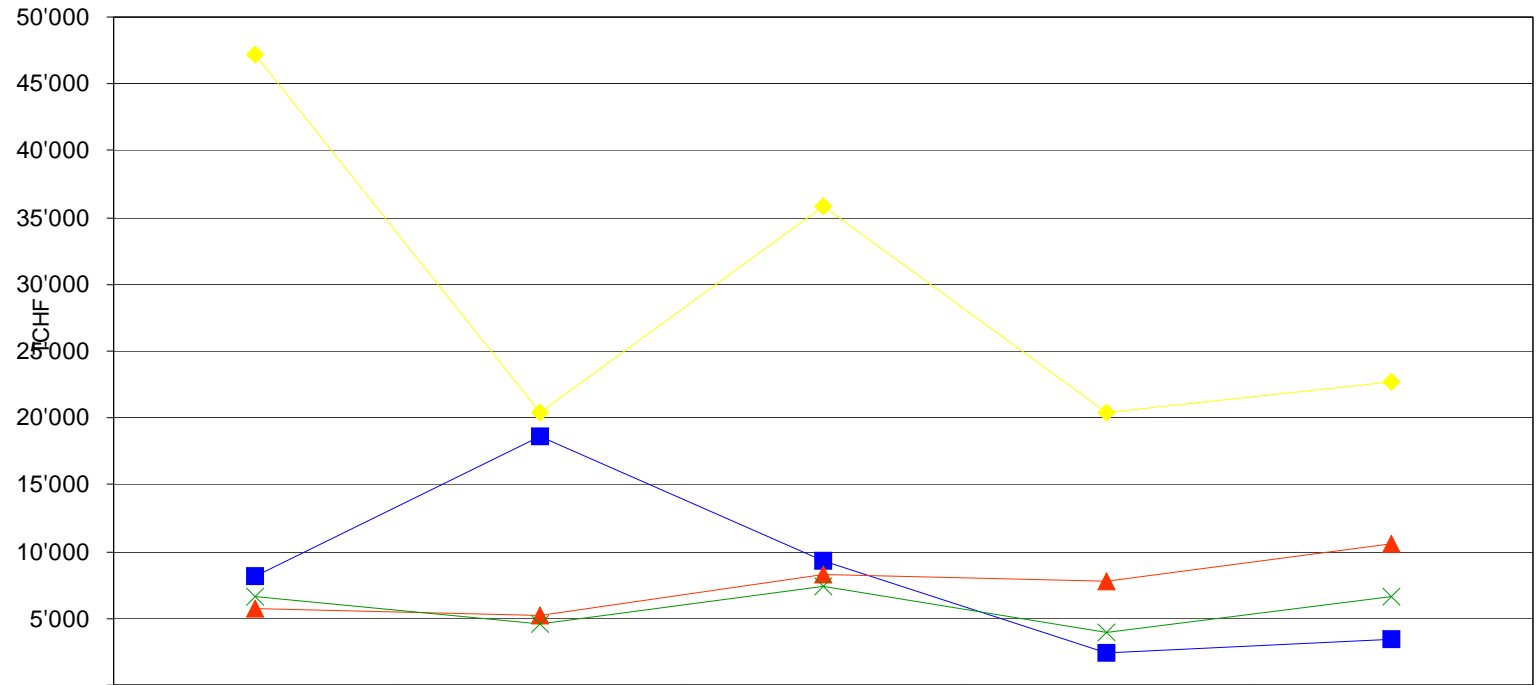
- | Langfristiger Investitionsbedarf: CHF 100 Mio. pro Jahr
- | Letzte 7-8 Jahren bloss CHF 70 bis 75 Mio. investiert
- | Folglich grosser Nachholbedarf
- | „Investitionsstau“ sollte in 5 – 10 Jahren abgebaut werden
- | Investitionsbedarf in den kommenden 5 bis 10 Jahren: CHF 130 Mio. pro Jahr
- | Geplante Investitionen Ø CHF 68 Mio. pro Jahr (Differenz von CHF 62 Mio. p.a.)



# Die Investitionen

## 10. Welche Investitionen haben Sie in den Jahren 1997/1998 – 2001/2002 getätigt?

35 Nennungen



	1998	1999	2000	2001	2002
◆ Bahnanlagen	47'190	20'395	35'883	20'375	22'747
■ Beschneigung und Pisten	8'221	18'633	9'345	2'387	3'417
▲ Fahrzeuge und übrige Betriebseinrichtungen	5'781	5'285	8'229	7'796	10'616
× Nebenbetriebe und weitere	6'630	4'579	7'390	3'990	6'647

Quelle: Fragebogen Finanzen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

vikuna

# Die Finanzierung

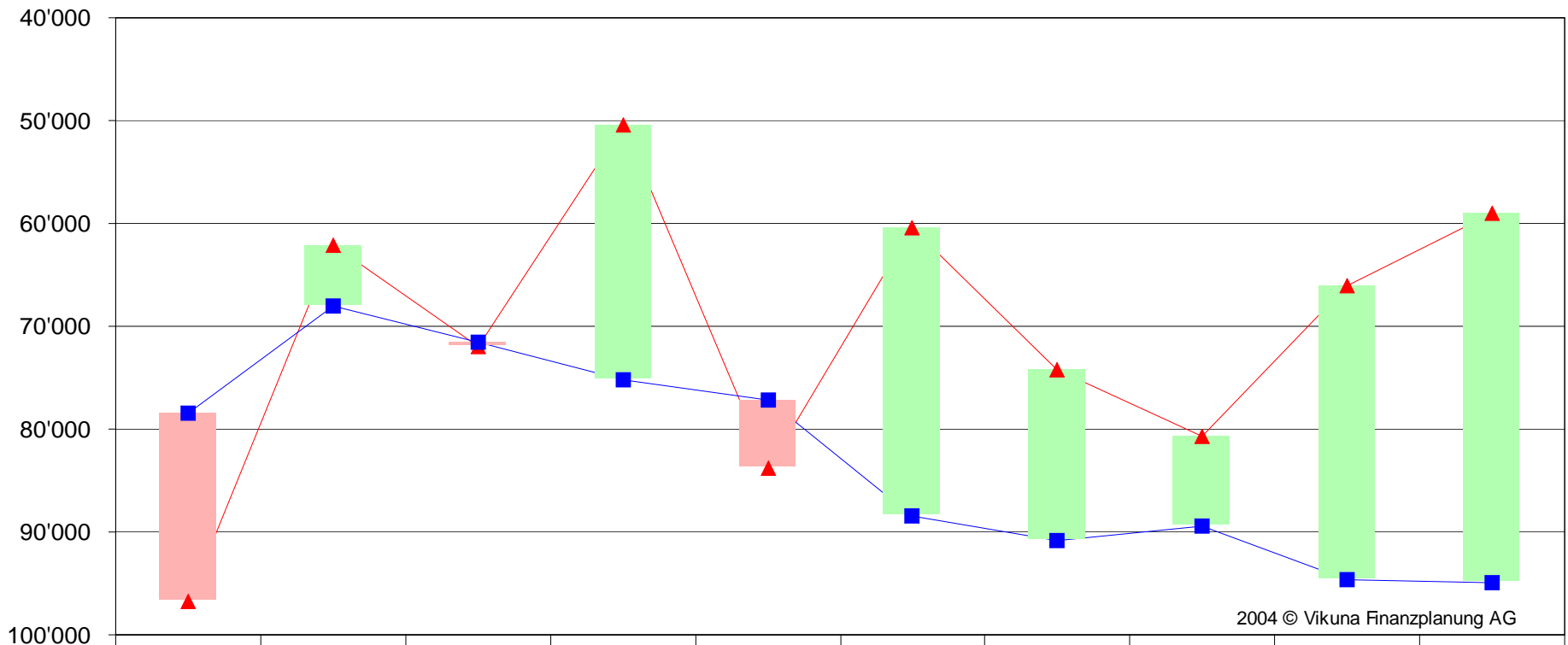
---

- | Ab Mitte der Neunziger Jahre das Problem Nr. 1
- | Einführung der individuellen Kunden-Ratings
- | Verschlechterung der Branchen-Bonität
- | Grossteil der Walliser Bergbahnen nach wie vor Probleme mit den Banken

# Investitionen und Finanzierung

## Investitionen und Cashflow 1998 - 2007

Hochrechnung Bergbahnanalyse



2004 © Vikuna Finanzplanung AG

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
▲ Investitionen	96'727	62'085	71'976	50'373	83'763	60'374	74'231	80'725	66'076	59'042
■ Cashflow	78'461	68'014	71'585	75'147	77'244	88'507	90'903	89'505	94'604	94'965

# Die Förderung der Bergbahnen durch den Kanton

---

## Ziele und Grundsätze

- | Stärkung der Wettbewerbskraft von touristischen Bergbahnen, Anreize für Strukturverbesserungen, keine Erhaltung von überholten Strukturen
- | Förderung von Kooperationen und Fusionen
- | Förderung von Innovationen und Erhöhung der Kompetenzen

## Finanzielle Mittel nur mit klaren Auflagen und Bedingungen

- | Mindestens „Genügende“ Finanzkennzahlen
- | Nachweis der Gesamtfinanzierung und der Tragbarkeit der gewährten Darlehen
- | Ausreichende natürliche Standortvoraussetzungen (Höhenlage, Schneesicherheit, Entwicklungsperspektiven)
- | Vorliegen von professionell erarbeiteten Business- und Finanzplänen
- | Die Bergbahn befindet sich in einem Tourismusort mit einer genügend grossen touristischen Infrastruktur und ist volkswirtschaftlich bedeutsam.
- | Kanton kann Nachweis verlangen, dass die Möglichkeiten für Kooperationen/Fusionen ausgeschöpft sind

# Die Förderung der Bergbahnen durch den Kanton

---

## Günstige Rahmenbedingungen

- | Wichtiger als direkte Wirtschaftsförderungs-Massnahmen
- | Besonders für die grossen Bergbahnen

## Massnahmen, mit denen eine bessere Auslastung der Betten erreicht werden kann

- | Fiskalische Massnahmen mit Bonus-Malus-System
- | Raumplanerische Massnahmen
- | Förderung neuer Vermietungsmodelle

## Verkehr

- | Wintersichere und schnellere Zufahrten zu den Wintersportorten
- | Abschaffung der Verlade-Tarife für den Lötschberg- und Furkatunnel
- | Optimale Anbindung des Regionalverkehrs an die Neat

## Fiskalische Massnahmen:

- | Steuererleichterungen für Bergbahnen
- | Grundsatz: Gleichbehandlung wie Industrie

# Die Förderung der Bergbahnen durch den Kanton

---

## **„Infrastrukturfonds für Bergbahnen“ - zinslose Investitionshilfe-Darlehen**

- | CHF 20 Mio. zinslose Investitionshilfe-Darlehen pro Jahr
- | je 10 Mio. Kanton und Bund

## **Regionaler Richtplan und Terminplan**

- | Regionale Strategien zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen (Kooperationen, Fusionen)
- | Ausbaupläne für Bahnen, Pisten, Beschneigung, Nebenbetriebe

## **„Strukturförderungs-Beiträge für Bergbahnen“ – Ziele und Schwerpunkte von Direkthilfen oder à fonds-perdu-Beiträgen**

- | Förderung des Wettbewerbs für innovative Ideen und Projekte
- | Finanzielle Unterstützung zur Realisierung von Einzel- und Gemeinschaftsprojekten

## **Kantonale Direkthilfen von CHF 1 Mio. pro Jahr**

# Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

---

## **Strukturen erneuern und verbessern**

- | Hoher Nachholbedarf bei Investitionen erzwingt optimalen Einsatz der finanziellen Mittel
- | Investitionen in vernetzten Skigebieten und innerhalb der touristischen Destinationen aufeinander abstimmen
- | Nur Unternehmensfusionen bieten Garantie für die Einhaltung dieser Bedingungen
- | Tiefgreifende Änderungen in Organisation Management

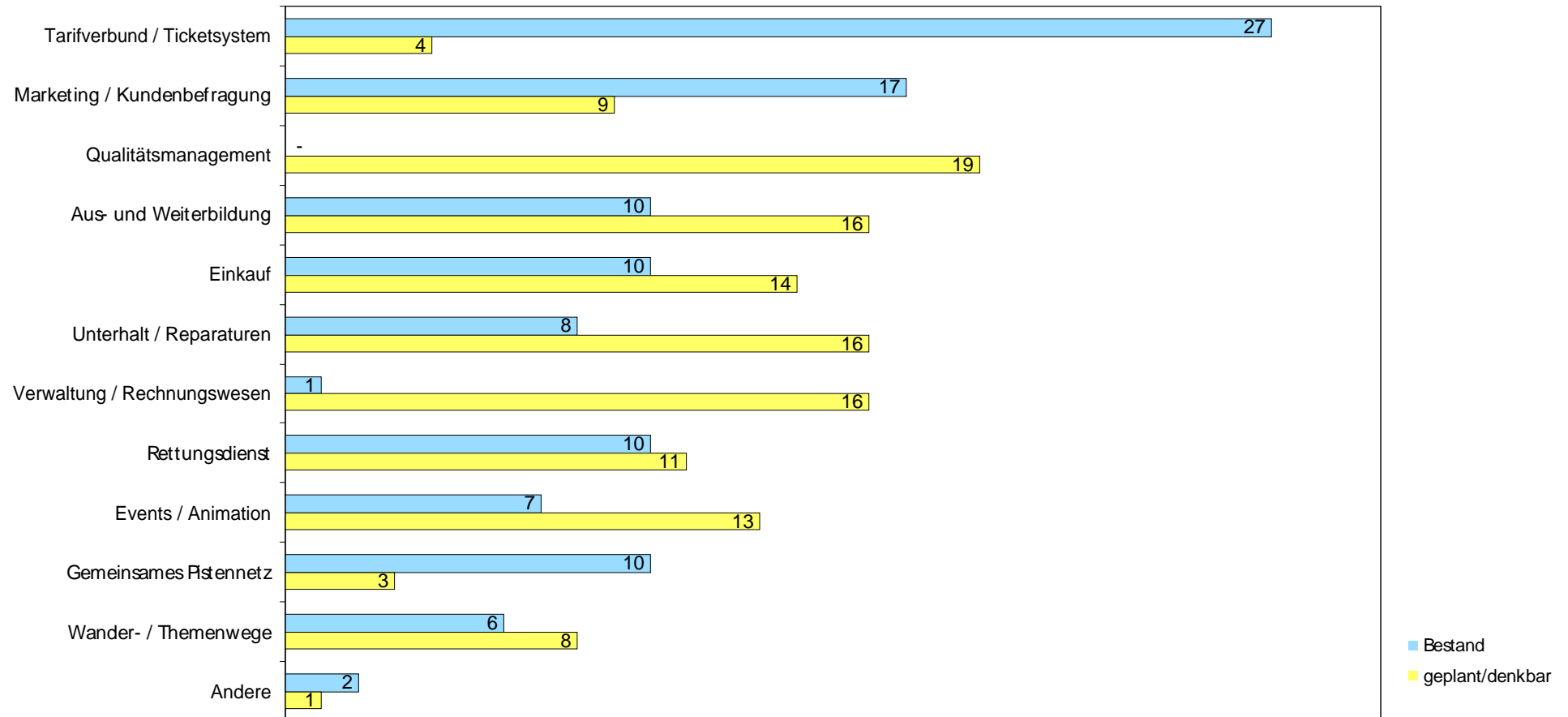
## **Zu den neuen Aufgaben der Bergbahnen gehören**

- | Leadership übernehmen
- | Dienstleistungskultur vorleben
- | Nachwuchs fördern (Zusammenarbeit Bergbahnen, Skisport-Industrie, Städte)
- | Sich neu positionieren
- | Dienstleistungen verbessern
- | Anstrengungen in Marketing, Vertrieb und Verkauf erhöhen
- | Neue Technologien einführen (Internetverkauf, Gästeinformation, Call-Centers)
- | Organisation von internationalen Schneesport-Grossanlässen

# Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

## 8.2 Zusammenarbeit

33 Nennungen, Mehrfachantworten



Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG



# Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

## 8.6 Fusion - wenn nein: Gründe?

18 Nein-Nennungen, Mehrfachantworten



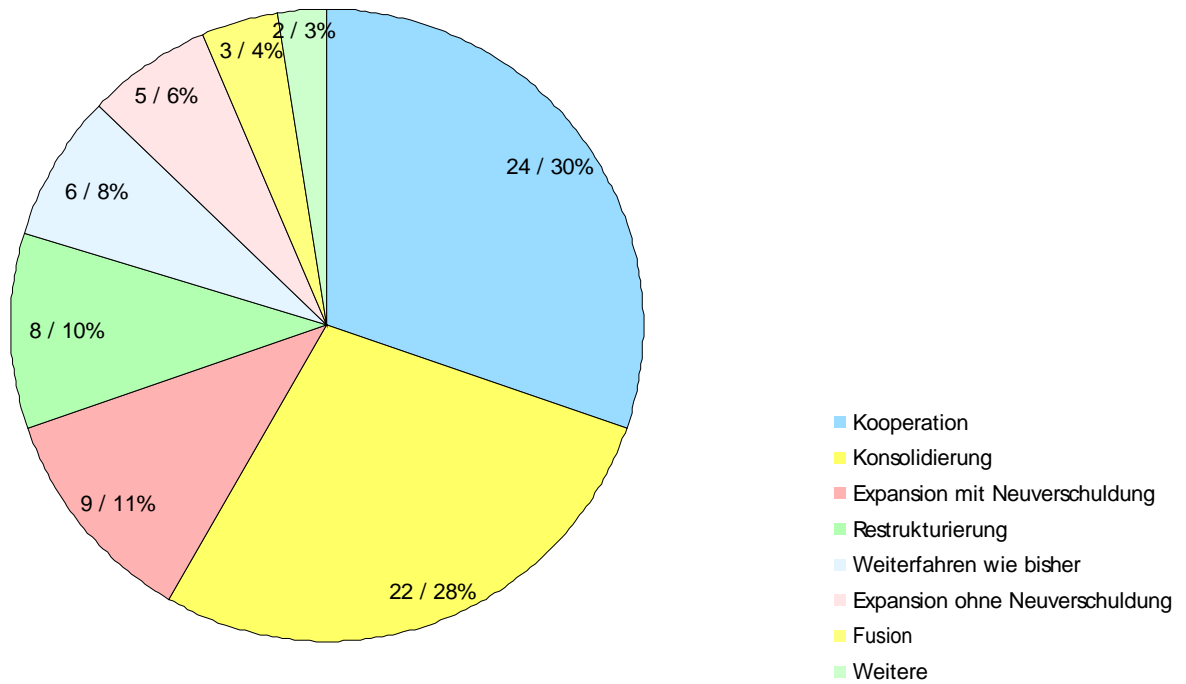
Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

## 16. Welche Unternehmensstrategie verfolgt Ihr Unternehmen tendenziell in der Zukunft?

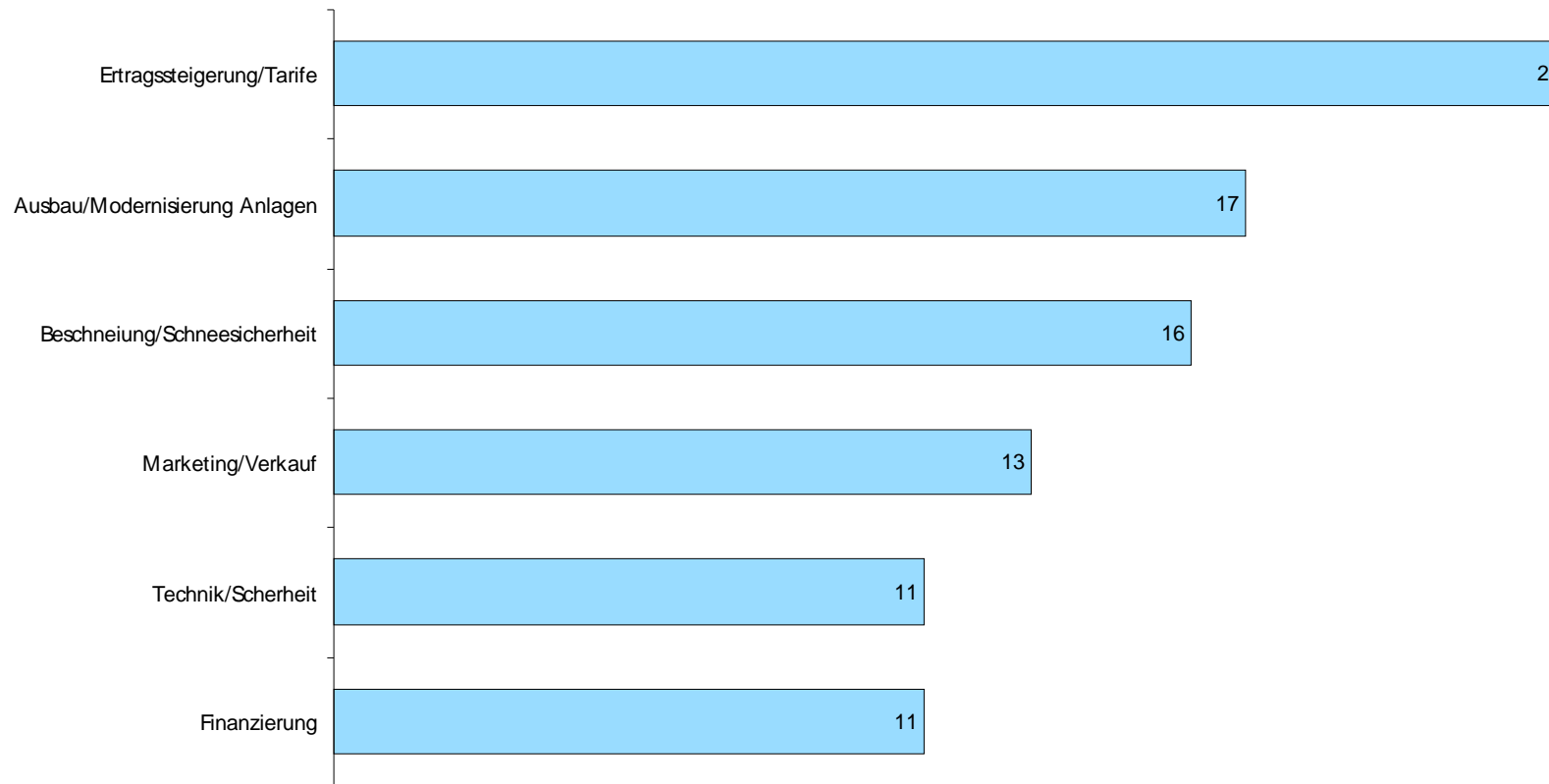
Mehrfachantworten, 37 Nennungen



# Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

## 9. Grösste Herausforderungen

37 Nennungen, Mehrfachantworten



Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

# Die Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen

---

## Schlussfolgerungen

- | Grosse volkswirtschaftliche Bedeutung der Bergbahnen (2 Mia. Umsatz)
- | Entwicklungsperspektiven grundsätzlich positiv
- | Kleine „Gewerbebetriebe“ (regional) versus „grosse Industriebetriebe“ (Export)
- | Kooperationen reichen in den meisten Fällen nicht aus
- | Die meisten Kleinbetriebe kämpfen ums Überleben
- | Es braucht Zusammenschluss von kleinen und mittelgrossen Bergbahnen zu grösseren und leistungsfähigeren Unternehmen
- | Für viele Unternehmen ist diese Strategie eine Existenzfrage
- | Hoher Investitionsbedarf sowie personelle und finanzielle Kapazitäten für die Vermarktung erfordern hohe Wirtschaftlichkeit

**Fusionen am einfachsten und sinnvollsten in Destinationen mit zusammenhängenden Skigebiet**

**Fusionen müssen aber auch von anderen Unternehmen geprüft werden**

# Die Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen

---

## Langfristige Prognose

- | Von 51 Unternehmen werden knapp die Hälfte überleben
- | Abbau je zur Hälfte durch Betriebsschliessungen und Fusionen
- | Erweiterung der „Alpinen Champions-League“ (Zermatt, Saas-Fee, Verbier und Montana-Crans) um 2-3 Bergbahnen (CHF > 25 Mio. Umsatz)
- | Je ein halbes Dutzend mittelgrosse (CHF 10-25 Mio. Umsatz) und kleine (CHF < 2-10 Mio. Umsatz)
- | Einige sehr kleine Bergbahnen (CHF < 2 Mio Umsatz)

## Eines ist sicher...

- | Strukturbereinigung wird sich in den nächsten Jahren beschleunigen
- | Es liegt im Interesse der Walliser Bergbahnen und des Kantons Wallis diesen Prozess zu fördern und aktiv zu unterstützen.