



Die Bergbahnen im Kanton Wallis

Analyse, Entwicklungsperspektiven und Strategien

Medienkonferenz vom 10. Februar 2004, Sitten

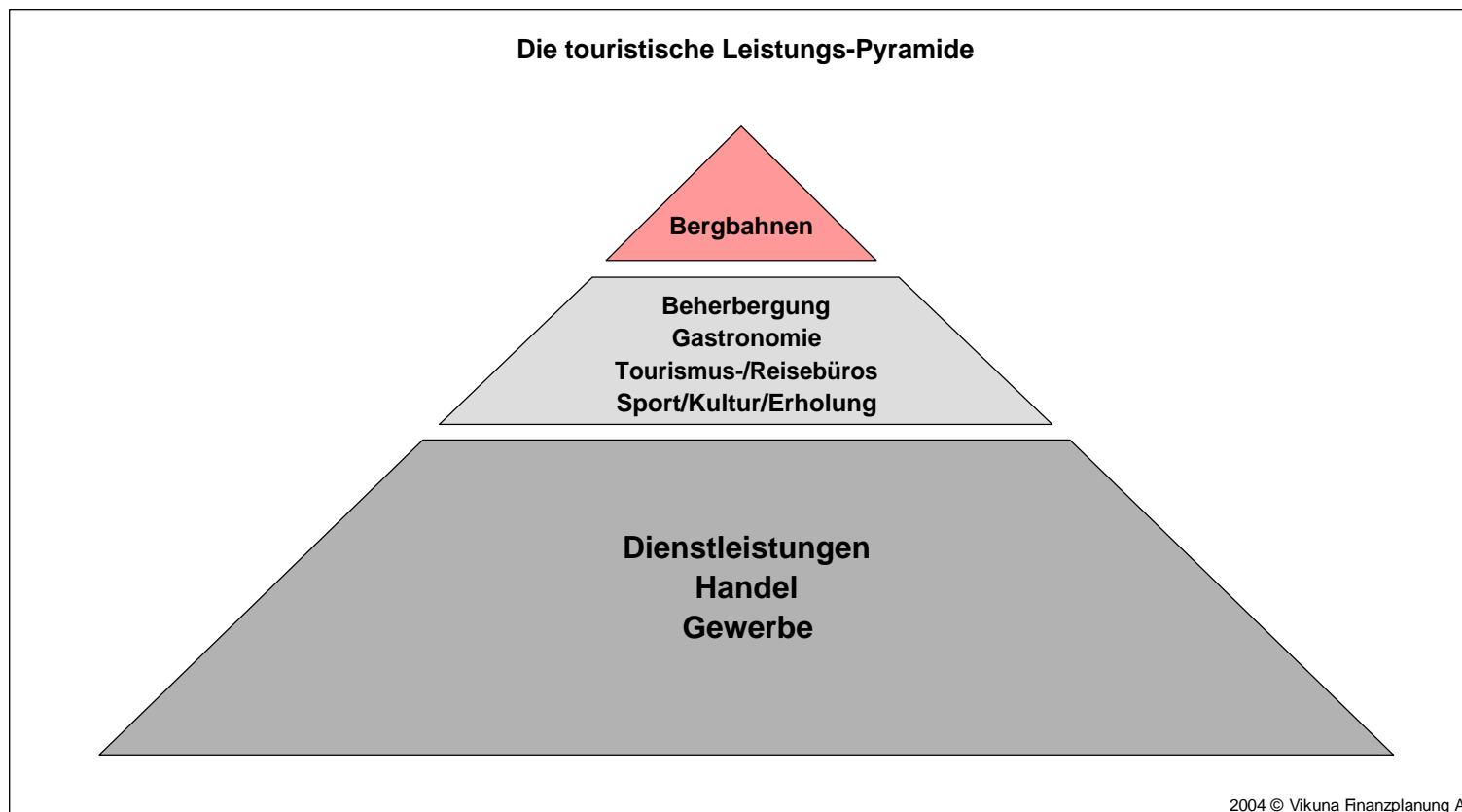
**Im Auftrag des Kantons Wallis,
Departement für Volkswirtschaft, Institutionen und Sicherheit**
Dienststelle für Tourismus und Regionalentwicklung

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

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>
Total:	CHF 1.15 Mrd.
Direkter und indirekter Umsatz:	CHF 2 Mrd.

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.

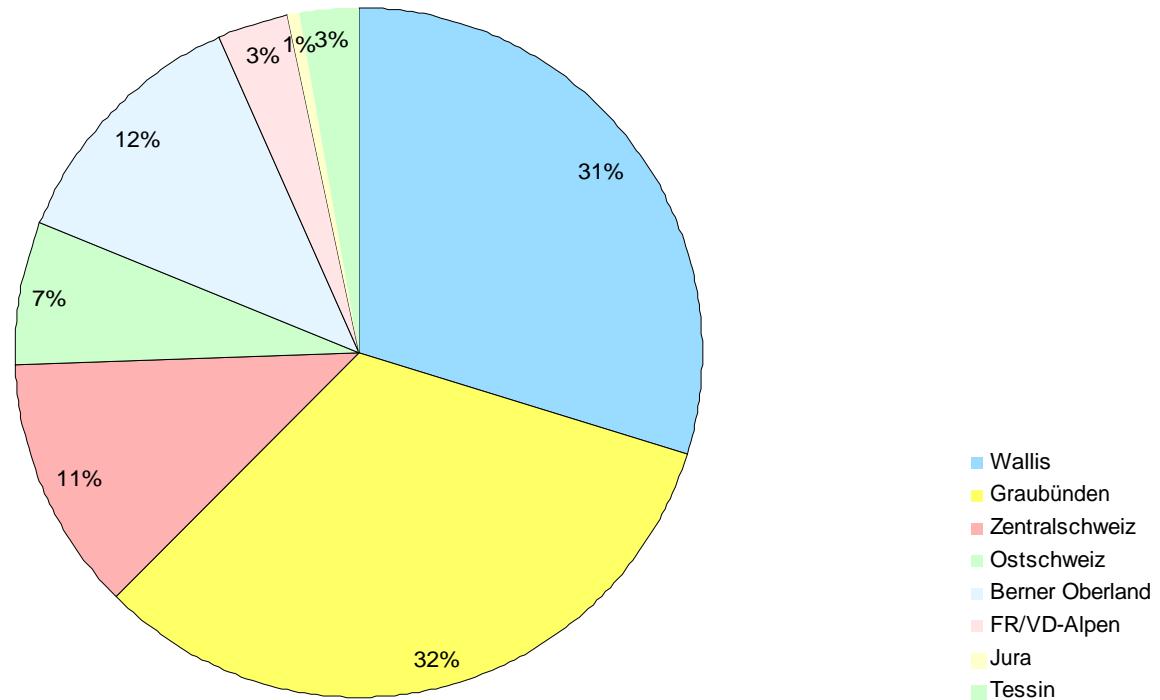
Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

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



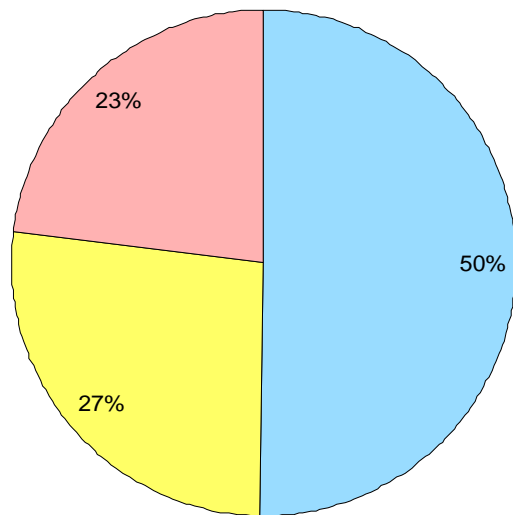
Quelle: Seilbahnen Schweiz, 2002; Wallis: Vikuna Finanzplanung AG, Hochrechnung Bergbahnanalyse, 51 Tourismusbahnbetriebe

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

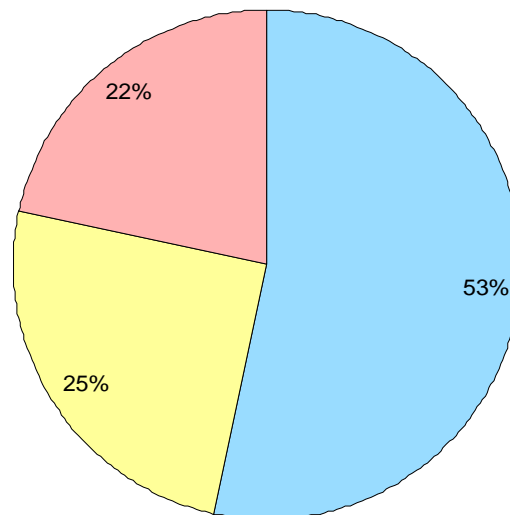
Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

Regionale Aufteilung im Wallis

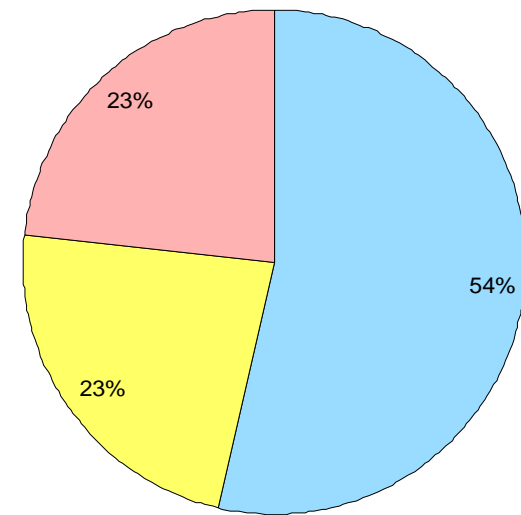
Umsatz



EBITDA



Cashflow



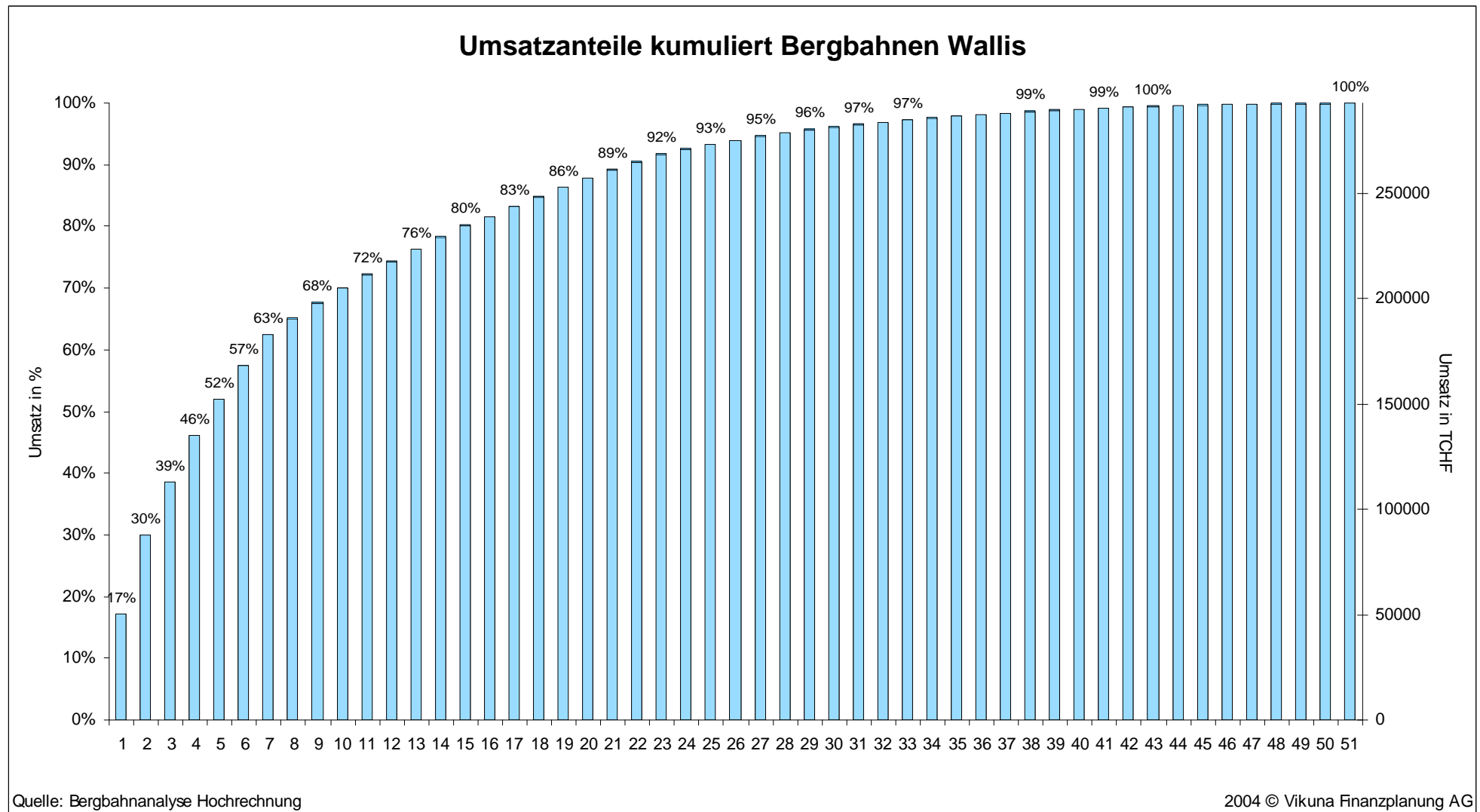
- Oberwallis
- Mittelwallis
- Unterwallis

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

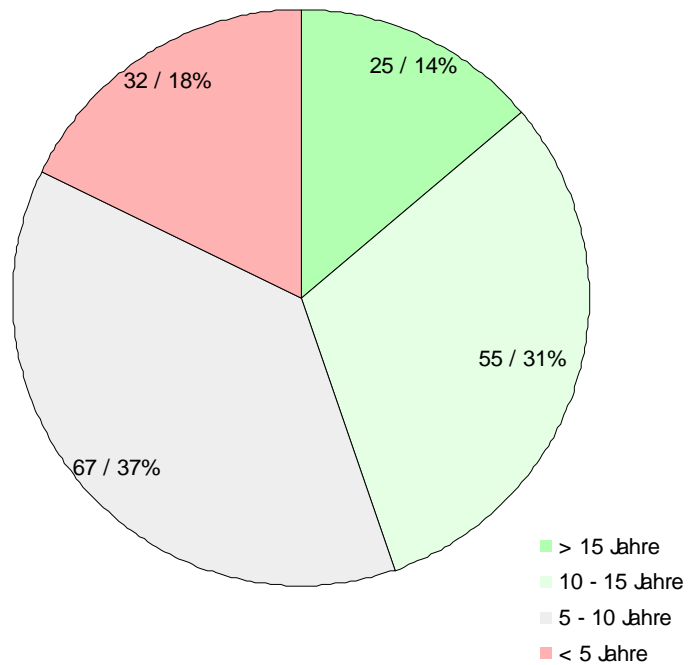
Hohes Durchschnittsalter der Bergbahnen

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

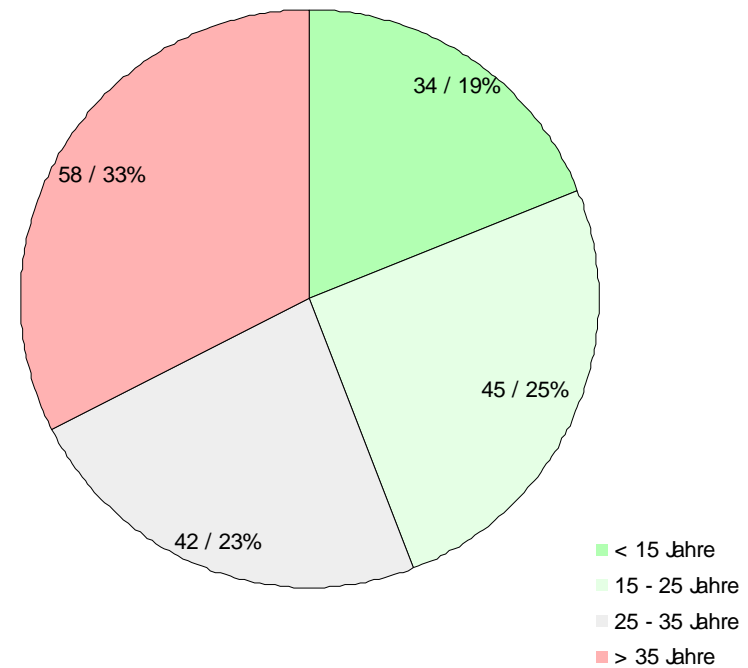
Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

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

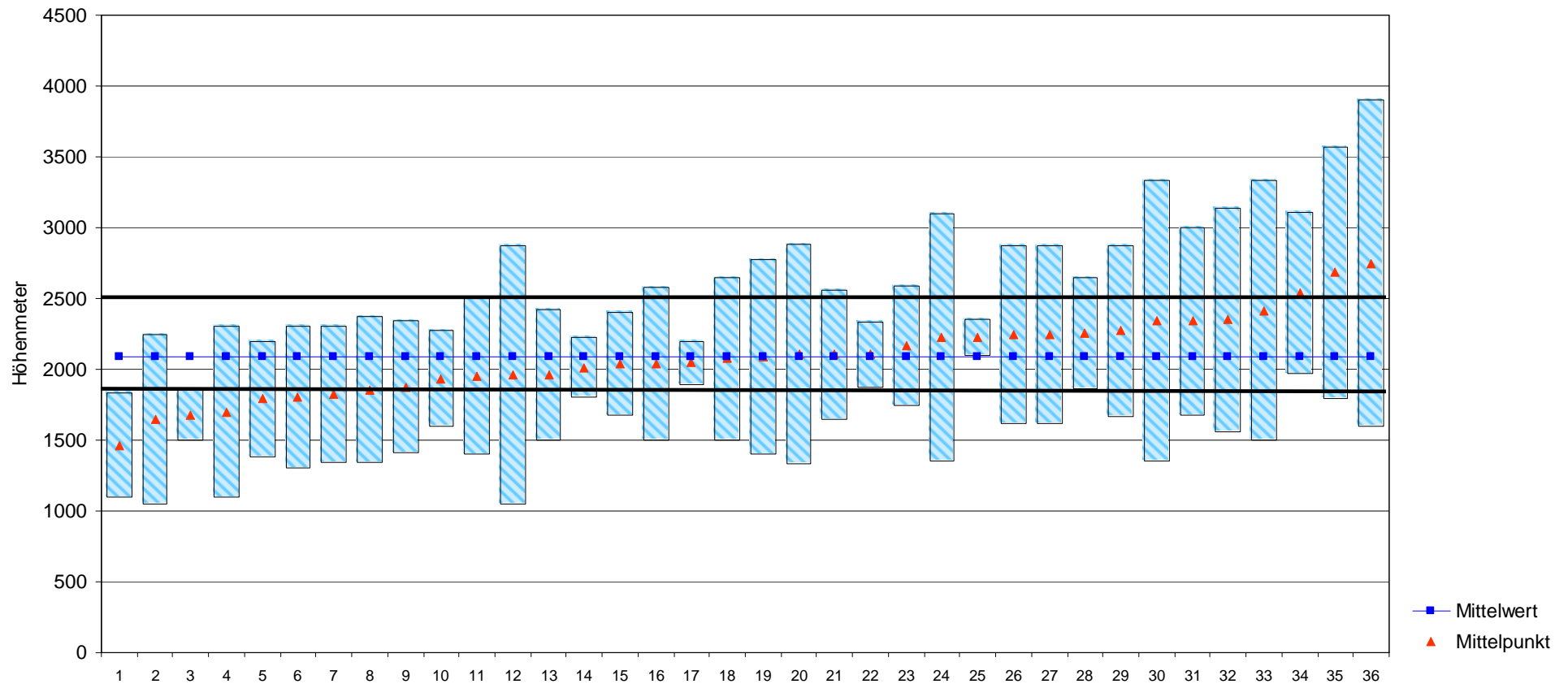
Pisten und Schneesicherheit (Höhenlage, künstliche Beschneigung)

- | „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

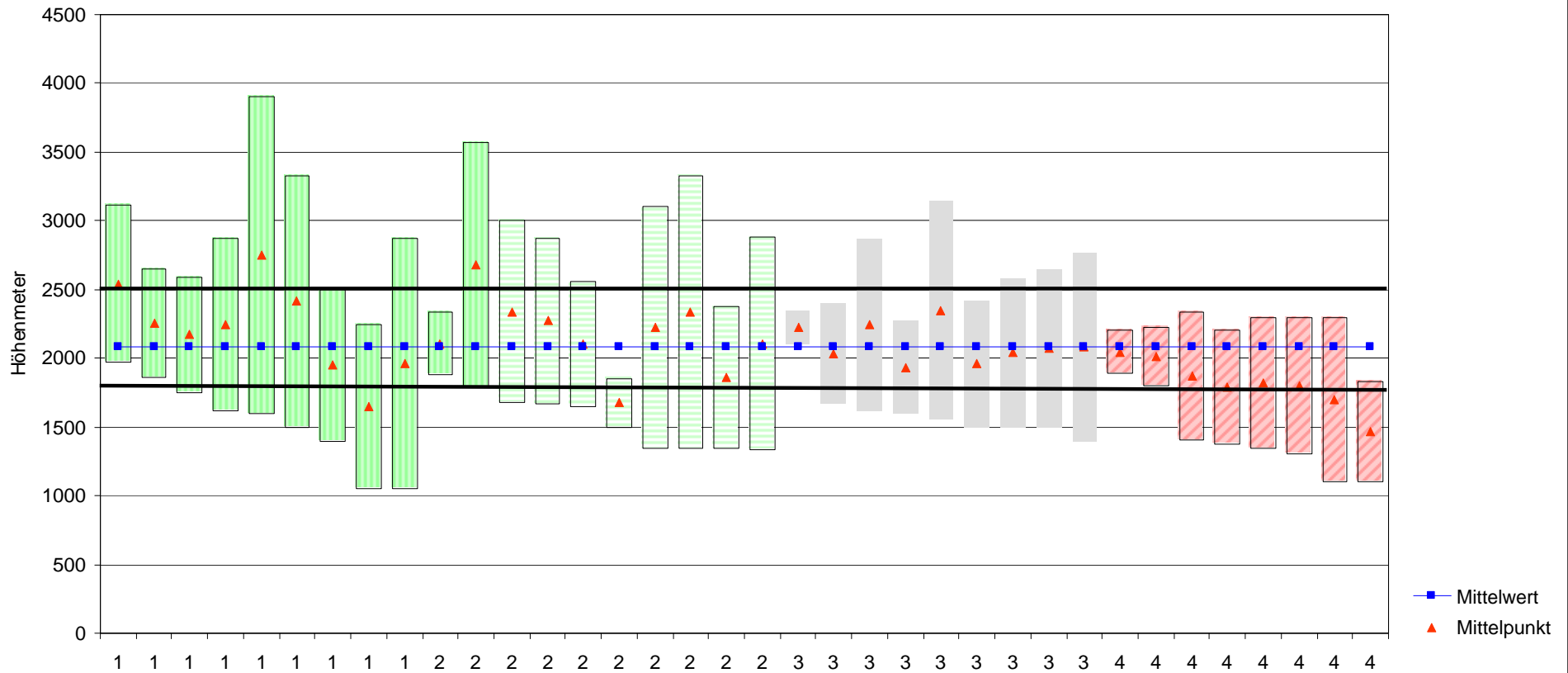


Quelle: Fragebogen Unternehmen

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

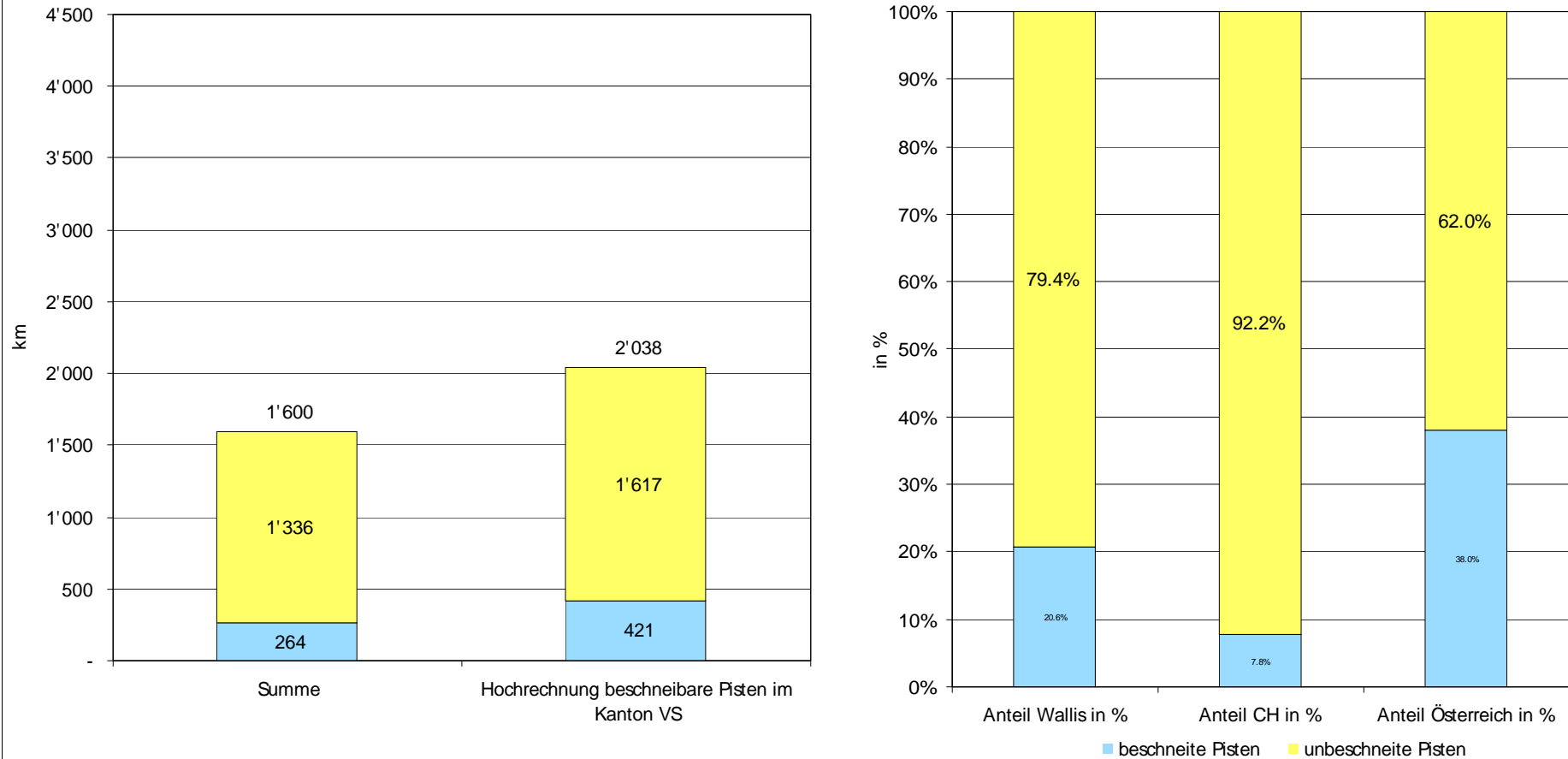
- | Schneesicherheit nur dank der künstlichen Beschneigung garantiert
- | Wallis: ca. 420km der rund 2'000km Pisten: 21%
- | Anteil im gesamtschweizerischen Vergleich: 8%
- | Österreich: 38%

- | **Investitionsbedarf: CHF 210 Mio.**
(plus 12% auf 33% der Pisten)

Branchenstruktur Bergbahnen Wallis und Schweiz

2.10 Zusammensetzung der Pisten im Vergleich

32 Nennungen



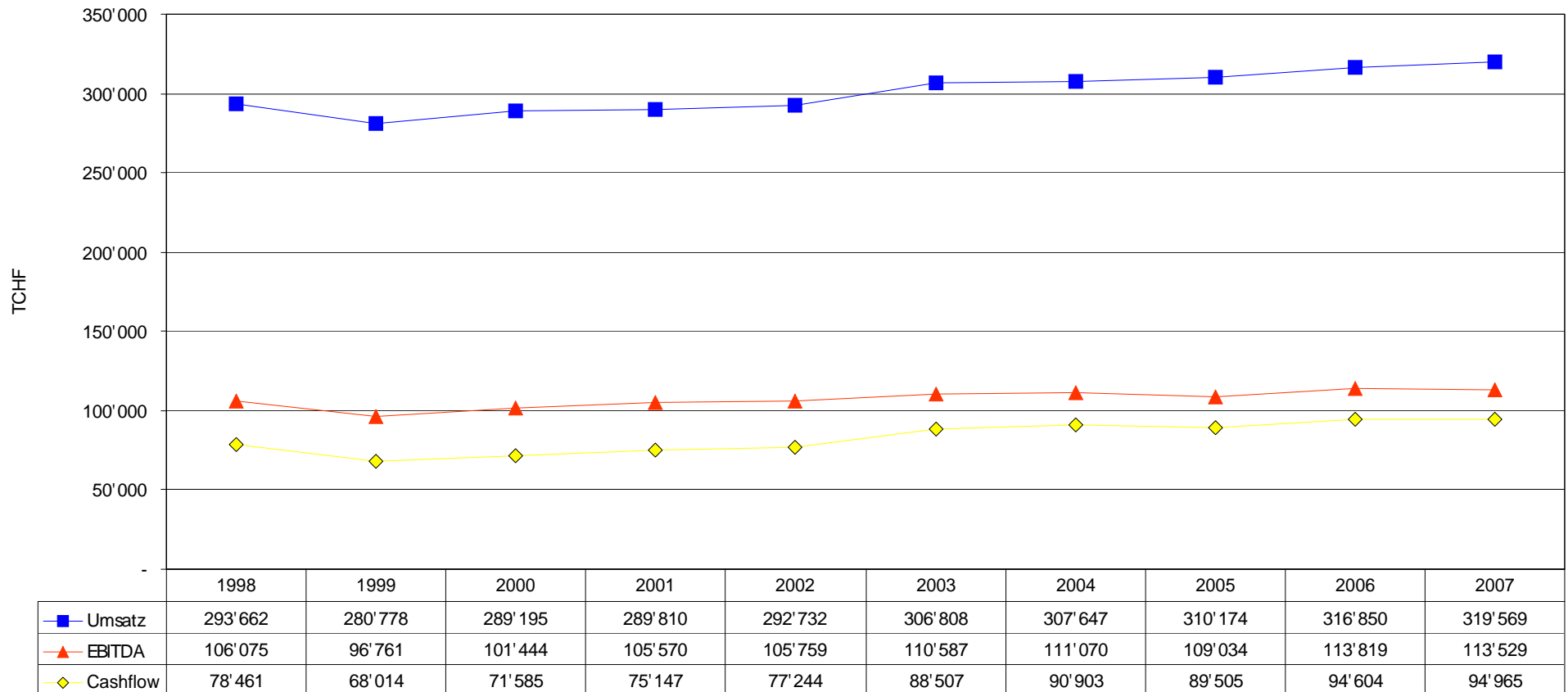
Quelle: Vikuna: Fragebogen Unternehmen; Seilbahnen Schweiz: Statistik 2002 sowie techn. Beschneigung Schweiz

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

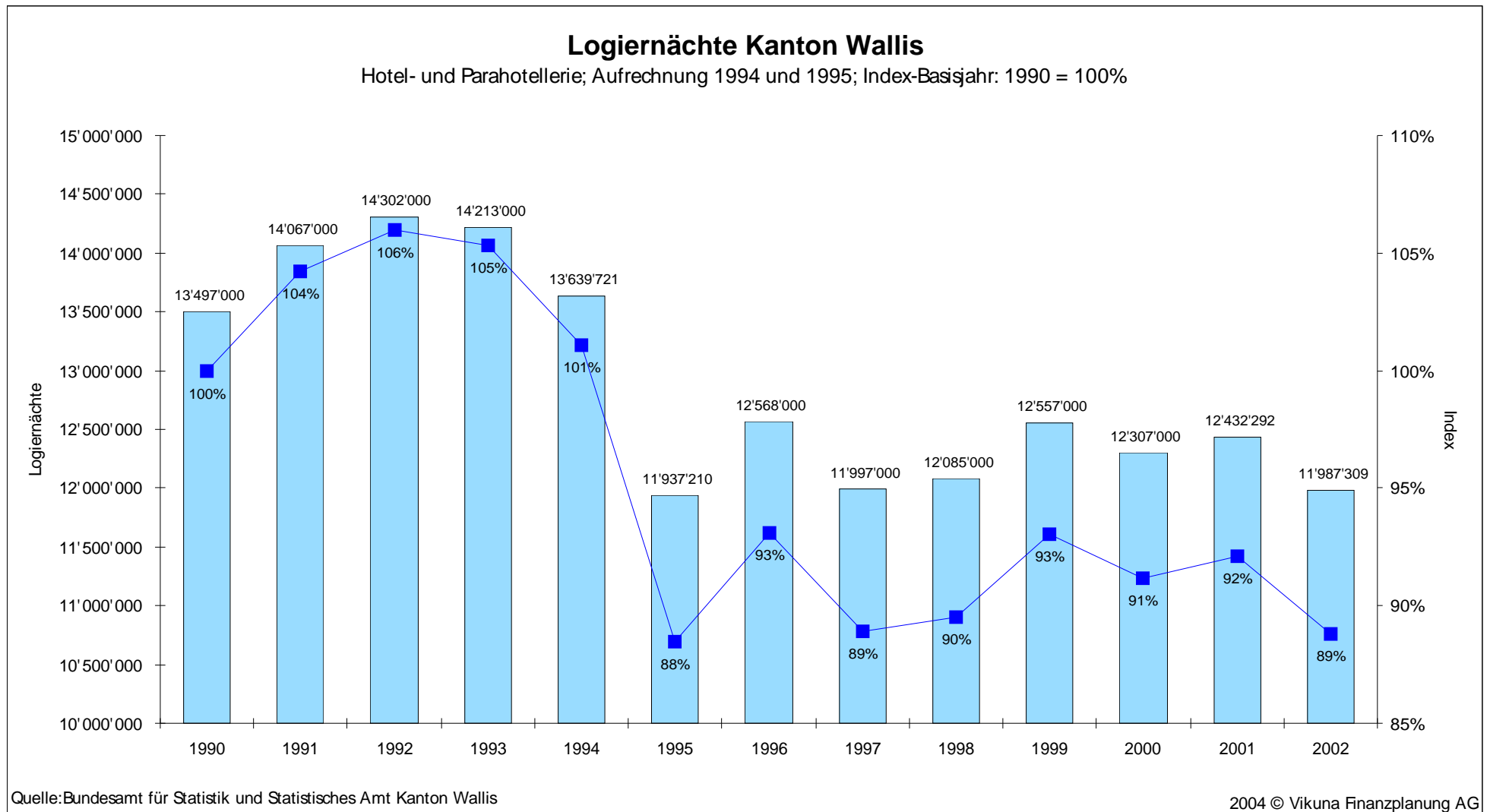
Langfristige Entwicklung Erfolgsrechnung 1998 - 2007

Hochrechnung Bergbahnanalyse und Fragebögen



2004 © Vikuna Finanzplanung AG

Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis



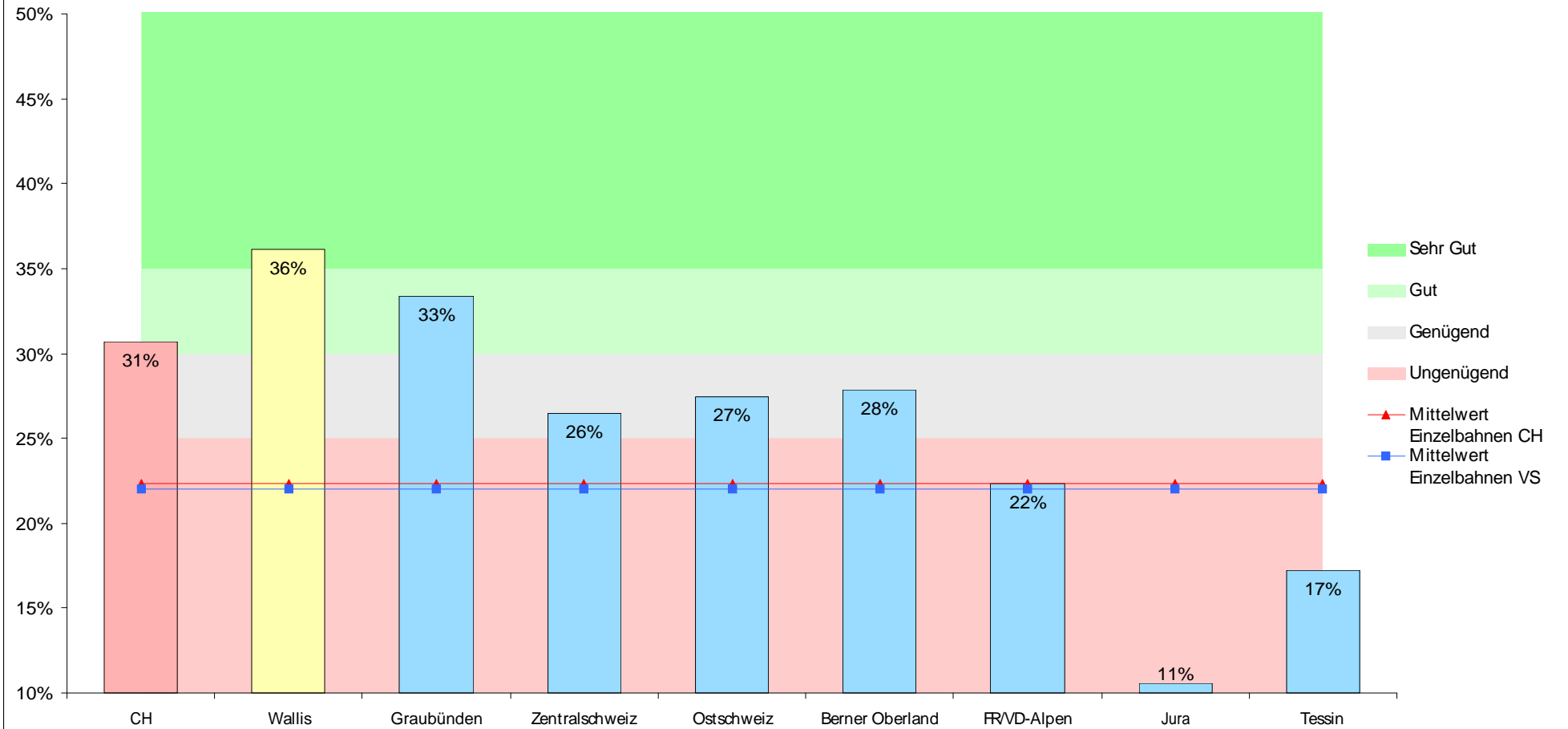
Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

Beurteilung aufgrund von 3 Finanzkennzahlen

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

Wirtschaftlichkeit

EBTIDA zum Gesamtumsatz in % - Seilbahnen Schweiz 2002

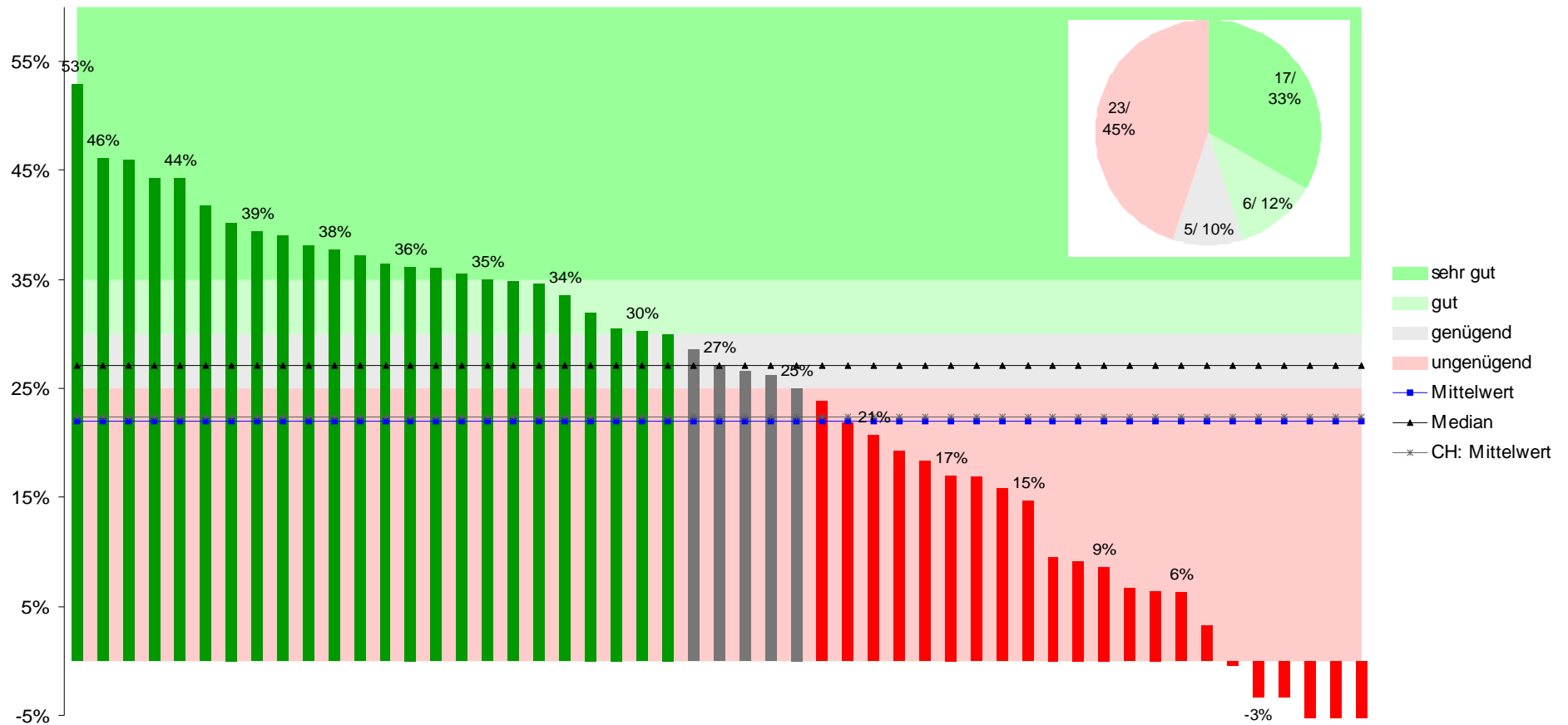


Quelle: Seilbahnen Schweiz, 2002; Wallis: Hochrechnung Bergbahnanalyse, 51 Tourismusbahnbetriebe

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

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

Positives Fazit

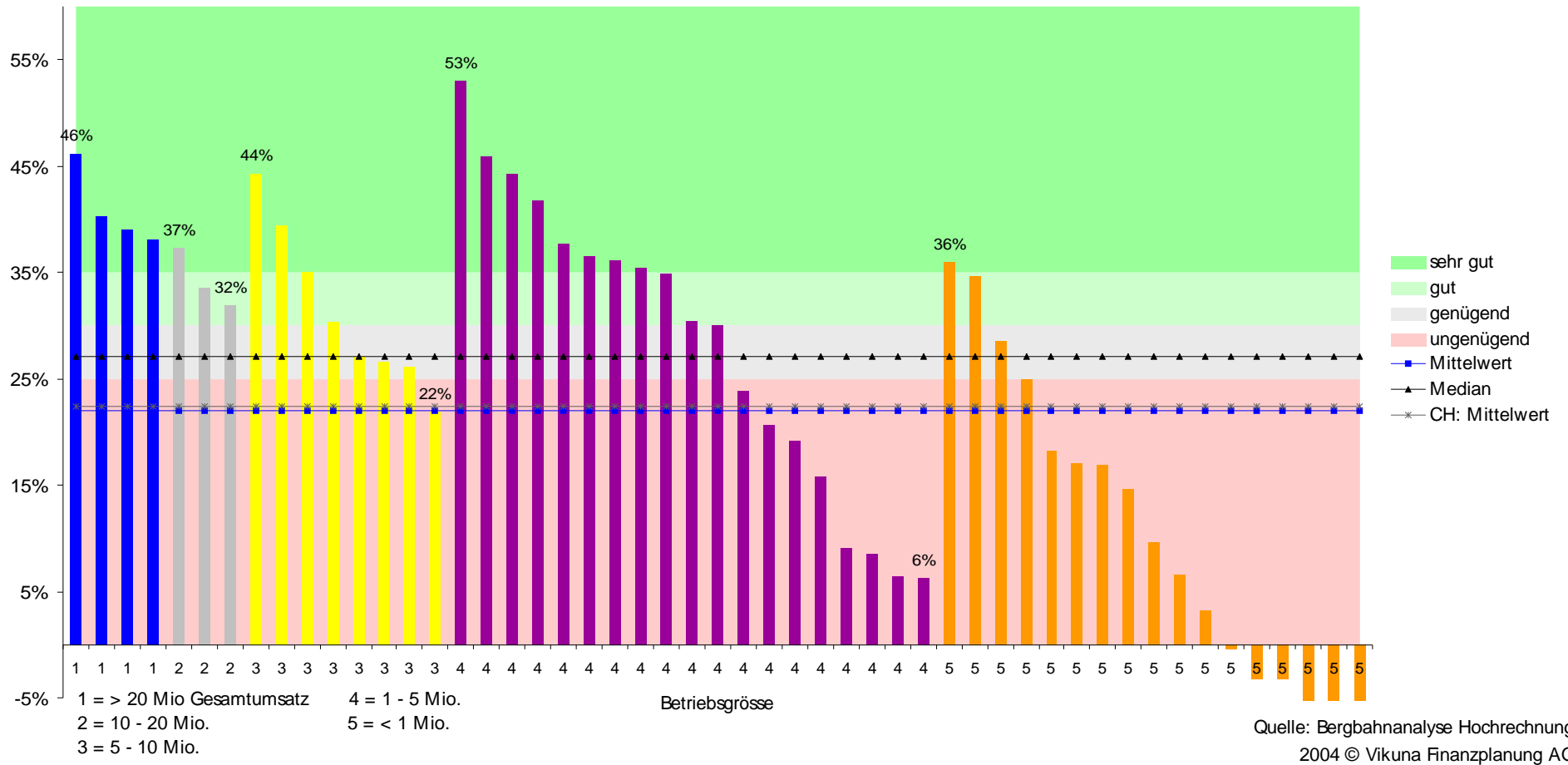
- | 70% des Umsatzes im Wallis werden von gesunden Unternehmen erwirtschaftet

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

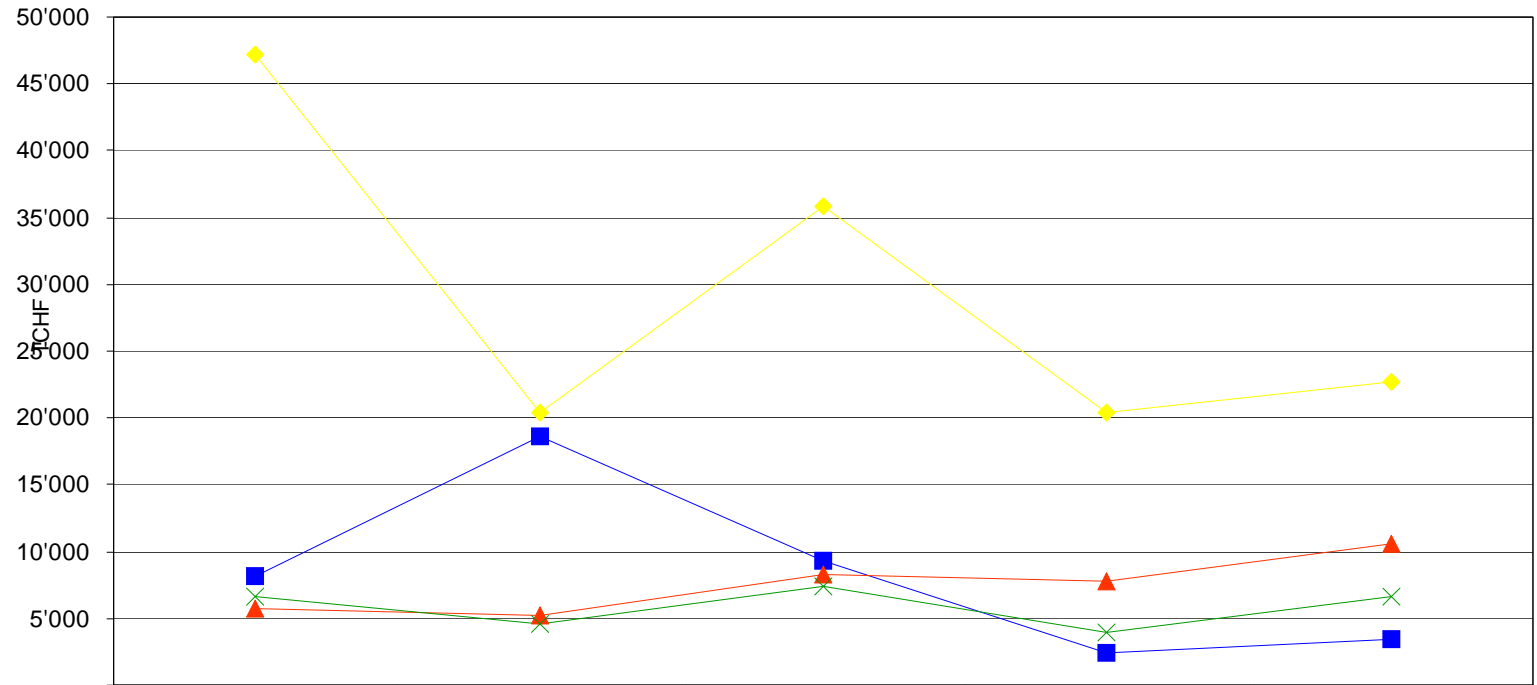
„Investitionsstau“: grosser Investitionsbedarf vorhanden

- | 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

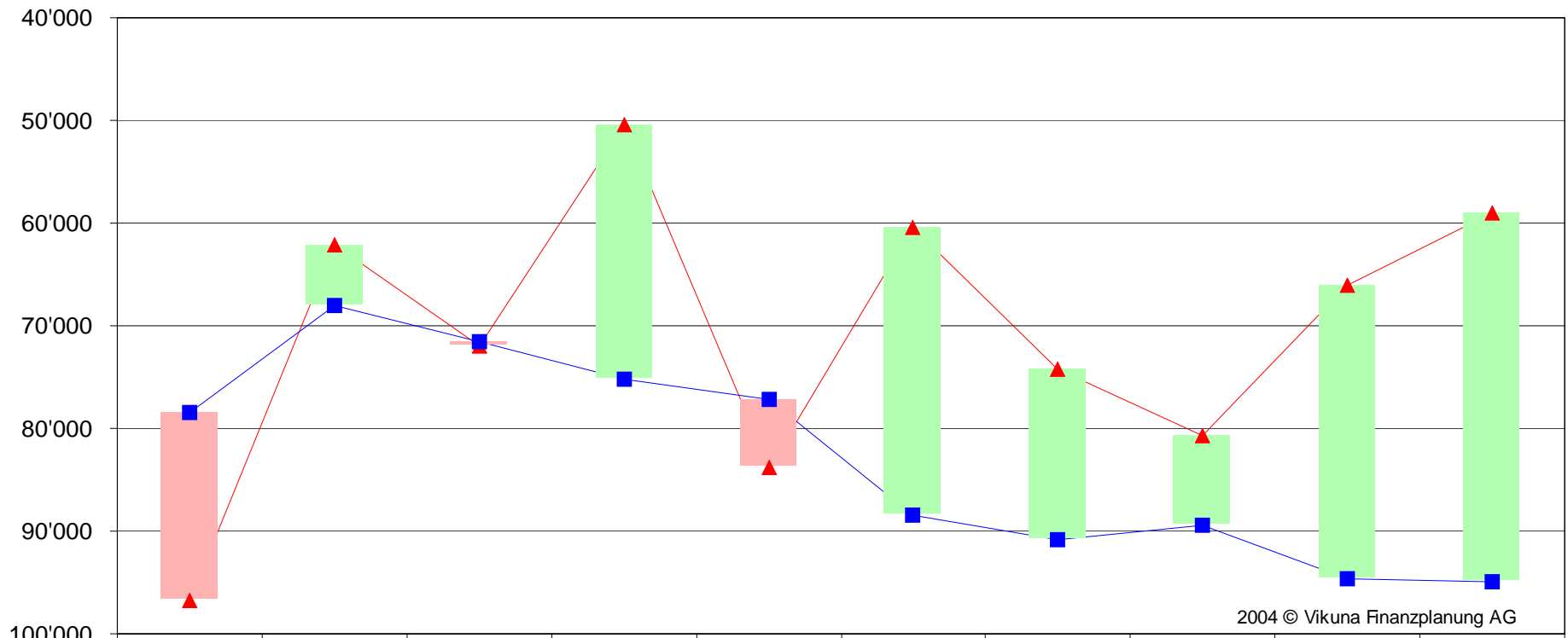
Die Finanzierung

- | 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

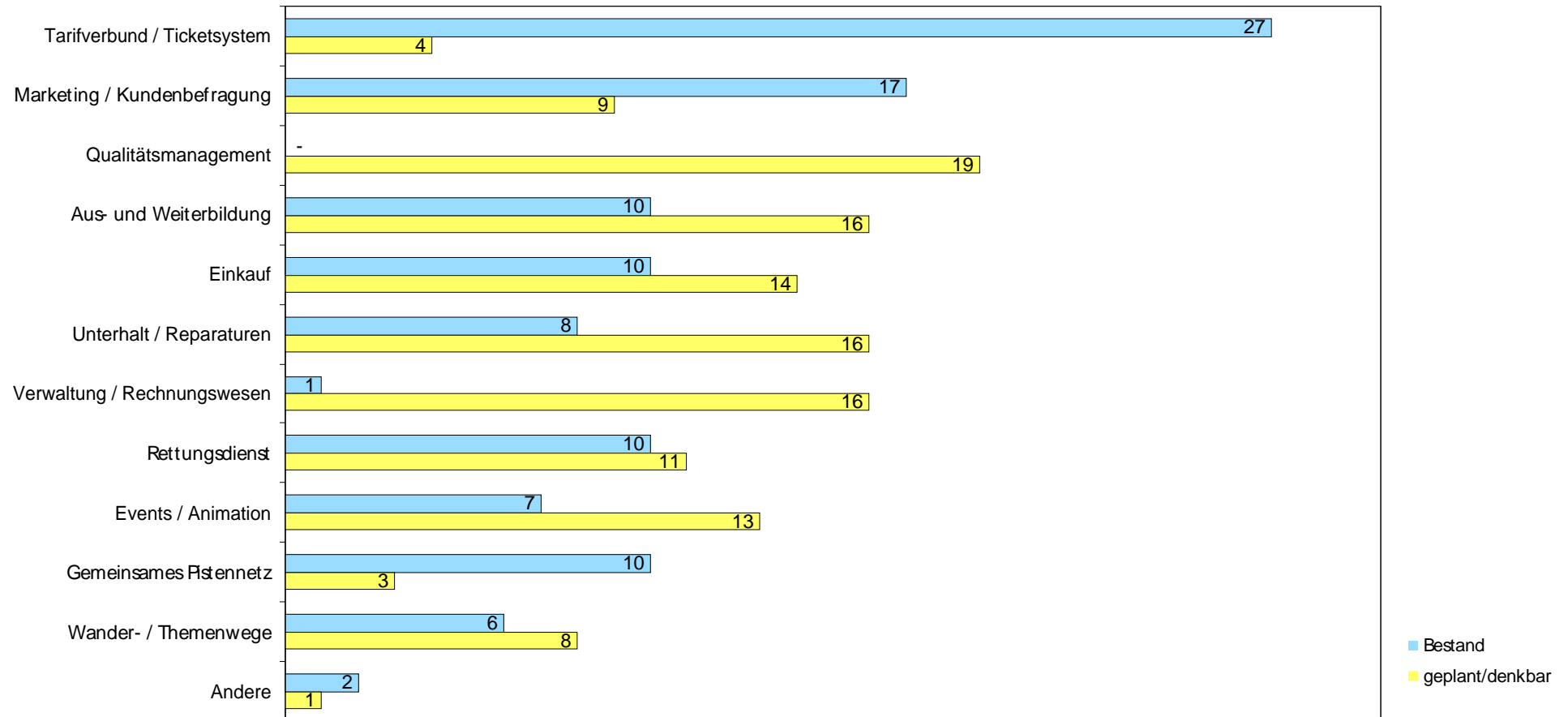
Zu den neuen Aufgaben der Bergbahnen gehören

- | 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



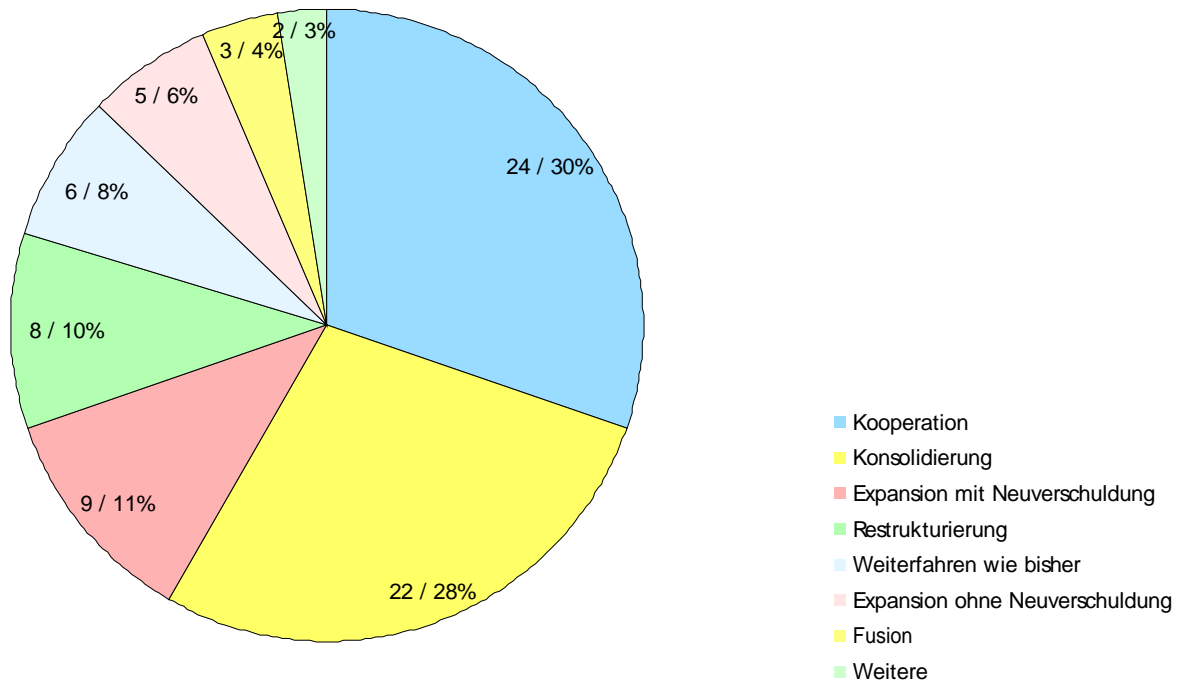
Quelle: Fragebogen Unternehmen

2004 © Vikuna Finanzplanung AG

Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

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

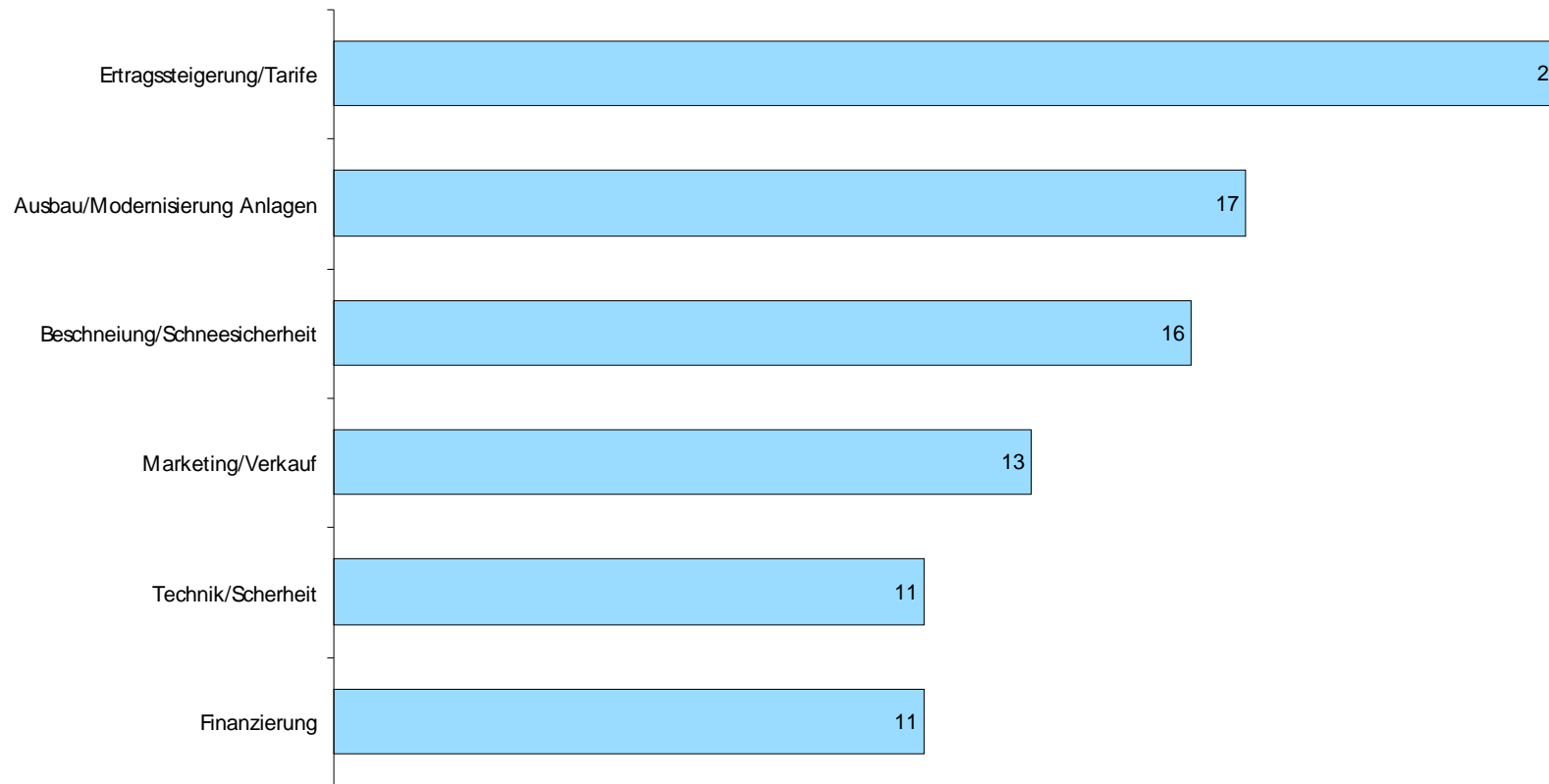
Mehrfachantworten, 37 Nennungen



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.