

Im Auftrag:

Kanton Wallis

Departement für Volkswirtschaft, Institutionen und Sicherheit
Dienststelle für Tourismus und Regionalentwicklung

Die Bergbahnen im Kanton Wallis

Analyse, Entwicklungsperspektiven und Strategien
(Zusammenfassung)

Klaus Zurschmitten
Stefan Gehrig

10. Januar 2004

Vikuna Finanzplanung AG

Bahnhofstrasse 4A

Postfach 27

CH – 3900 Brig-Glis

Tel .+41 27 922 49 22

Fax +41 27 922 49 25

info@vikuna.ch

www.vikuna.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Auftrag	3
2.	Methode	3
3.	Der Tourismusmarkt Wallis	4
4.	Der Wintersportmarkt in Europa.....	4
5.	Die Walliser Bergbahnen	5
5.1	Die wirtschaftliche Bedeutung der Bergbahnen	5
5.2	Die Probleme der Bergbahnen.....	5
5.3	Die Branchenstruktur der Bergbahnen im Kanton Wallis und im Vergleich zur Schweiz	6
5.4	Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis	7
5.4.1	Die Beurteilung der Walliser Bergbahnen aufgrund der Finanzkennzahlen	7
5.4.2	Die Investitionen	8
5.4.3	Finanzierung.....	9
5.5	Entwicklungsperspektiven für die Bergbahnen im Wallis.....	9
6.	Die Förderung der Bergbahnen durch den Kanton: Ziele, Grundsätze und Formen der Hilfen...	10
6.1	Ziele und Grundsätze	10
6.2	Finanzielle Mittel nur mit klaren Auflagen und Bedingungen.....	10
6.3	Günstige Rahmenbedingungen	10
6.4	„Infrastrukturfonds für Bergbahnen“ - zinslose Investitionshilfe-Darlehen	11
6.5	„Strukturförderungs-Beiträge für Bergbahnen“ – Direkthilfen	11
7.	Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen.....	11
8.	Schlussfolgerungen – Die Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen	13

Die Bergbahnen im Kanton Wallis – Zusammenfassung

1. Auftrag

Der Staatsrat des Kantons Wallis hat im April 2003 der Vikuna Finanzplanung AG, Brig, den Auftrag erteilt, eine Studie über die Walliser Bergbahnen zu erarbeiten. Diese soll den kantonalen Entscheidungsträgern als Grundlage für die Formulierung der zukünftigen Politik im Bereich der Bergbahnen dienen.

Bei der Studie haben beratend mitgeholfen:

- | Institut Wirtschaft und Tourismus Hochschule Wallis HEVs, Siders, Frau Dr. Marie-Francoise Perruchoud-Massy
- | Fiduciaire Fidag SA, Martigny, Herr Marc-André Ballestraz.

Das Pflichtenheft beinhaltet folgende Punkte:

- | Bestandesaufnahme und individuelle Beurteilung für jedes Seilbahnunternehmen im Wallis
- | Aufzeige der Nachfrageentwicklung und Prognose für die nächsten 10 Jahre
- | Strukturanalyse nach Grösse und Regionen
- | Schlussfolgerungen aus der Sicht des Kantons Wallis

2. Methode

Erhebung der Daten

Die Daten und Informationen, welche als Grundlage für die Studie dienen, wurden wie folgt erhoben:

- | Auswertung der Jahresrechnungen und Geschäftsberichte der Jahre 2000, 2001 und 2002.
- | Vollerhebung bei allen Bergbahnen im Wallis mit je einem Fragebogen zu den Themen „Finanzen“ und „Unternehmung allgemein“.
- | Auswertung von statistischen Daten über Angebot und Nachfrage im Tourismus des Kantons Wallis sowie über die Erteilung der Konzessionen für Seilbahnen und Skilifte.
- | Durchführung eines Experten-Workshops und zweier Workshops mit Vertretern der Ober- und Unterwalliser Bergbahnen.
- | Diverse Studien und Referate über Bergbahnen.

3. Der Tourismusmarkt Wallis

Die Bedeutung des Tourismus im Wallis

- I Der Tourismus hat im Jahr 2000 im Kanton Wallis direkt und indirekt eine **Bruttowertschöpfung** von rund **CHF 3 Mrd.** ausgelöst und beträgt somit rund 25% des kantonalen Bruttoinlandproduktes.
- I Gleichzeitig schafft der Tourismus im Wallis direkt und indirekt Arbeit für rund **30'000 Beschäftigte** (Vollzeitarbeitsplätze), was einem Anteil von 27% an der Gesamtbeschäftigung entspricht.

Die Entwicklungsperspektiven des Tourismus im Wallis

Die BAK/Basel Economics hat im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft im März 2000 eine Beurteilung wichtiger Standortfaktoren des Walliser Tourismus vorgenommen. Nachfolgend einige der wichtigsten Aussagen, welche für die Zukunftsperspektiven des Tourismus und für die Bergbahnen im Wallis von Bedeutung sind:

- I Der Kanton Wallis ist eine der profiliertesten Ferienregionen der Schweiz.
- I Angebotsseitig verfügt das Wallis über eine sehr gute touristische Infrastruktur, die innerhalb der Schweiz zur absoluten Spitze gehört und die sich auch im internationalen Vergleich sehen lassen kann.

Mittelfristige Perspektiven der BAK/Basel Economics vom Dezember 2003

Mittelfristig ist in den Schweizer Regionen ab der Wintersaison 2004/05 eine deutliche Erholung der Nachfrage zu erwarten. Dies vor allem dank dem sich festigenden wirtschaftlichen Aufschwung. Dabei dürfte das Wachstum primär von den ausländischen Gästen gestützt werden, während im Binnentourismus nur von einem moderaten Wachstumspotential auszugehen ist. Der Alpenraum wird sich in der Wintersaison 2004/05 mit einem deutlichen Wachstum der Hotelübernachtungen überdurchschnittlich entwickeln. Von den Regionen aus dem „Alpenraum“ ist für die Kantone Wallis und Graubünden ein überdurchschnittliches mittelfristiges Wachstum zu erwarten.

4. Der Wintersportmarkt in Europa

Die Anbieter im europäischen Wintersportmarkt

Die wichtigsten vier Anbieter in Europa sind Frankreich und Österreich (zusammen 40% Marktanteil) sowie Schweiz und Italien (zusammen 30 % Marktanteil). Für das Wallis haben wir 8 Mio Skifahrtage (Anzahl verkaufte Skipässe x Anzahl Tage pro Skipass) geschätzt. Bezogen auf die Skifahrtage entspricht dies einem Marktanteil von rund 29% in der Schweiz und rund 4 % in Europa.

Die Kunden im europäischen Wintersport-Markt

- I Skifahrer aus 15 Ländern
- I 36 Mio. Skifahrer und Snowboarder (Prognose gemäss CDA 2010: 40 Mio.)

Kundenverhalten

- I Gesättigter Markt, weniger Skifahrer, vor allem bei der inländischen Bevölkerung und den Einheimischen;
- I wachsender Anteil an Aussteigern (Überalterung, eine ganze Generation von traditionellen Skifahrern tritt in den „Ruhestand“);
- I Skifahrer und Snowboarder üben den Schneesport weniger oft aus;
- I Winterferien sind bloss Zweitferien und teure Ferien.

Wichtige Nachfragetrends

Einige wichtige Trends:

- I Kunden wollen nicht mehr nur Skifahren und Snowboarden, sondern verlangen ein vielfältiges Angebot an Trend- und Alternativsportarten.

- | Vermehrt setzt sich auch wieder die Einsicht durch, dass Ferien in den Bergen einen hohen Erholungswert haben und dass Feriendestinationen in den Bergen ideale Voraussetzungen bieten für Sport, Gesundheit und Wellness.

5. Die Walliser Bergbahnen

5.1 Die wirtschaftliche Bedeutung der Bergbahnen

Die Bergbahnen bilden die Spitze der touristischen Leistungspyramide

Schneesport, Wandern und das Erlebnis Berg stehen in allen Gästebefragungen der letzten Jahre an der Spitze der Gästebedürfnisse. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist grösstenteils nur dank der Bergbahnen möglich.

Die Ausgaben der Kunden der Walliser Bergbahnen

- | Das Geschäft mit dem Schnee bringt der Walliser Wirtschaft jährlich CHF 1.9 Mrd. Umsatz.
- | Die Ausgaben der Wintergäste der Walliser Bergbahnen betragen rund CHF 1 Mrd. p.a.
- | Die Ausgaben der Nicht-Skifahrer und der Sommergäste generieren einen zusätzlichen Umsatz von schätzungsweise CHF 150 Mio.
- | Gesamthaft geben die Kunden von Bergbahnen im Wallis pro Jahr rund CHF 1.15 Mrd. aus.
- | Wenn man die Ausgaben der Bergbahnkunden von CHF 1.15 Mrd. mit dem Multiplikator von 1.7 gemäss der Walliser Wertschöpfungsstudie im Tourismus vermehrt, ergibt sich ein Umsatzvolumen von CHF 1.95 Mrd.

Fazit: Die Kunden der Walliser Bergbahnen generieren direkt und indirekt pro Jahr einen Umsatz von knapp CHF 2 Mrd.

Die Walliser Bergbahnen als wichtige Arbeitgeber

Auf der Grundlage unserer Befragung und einer Hochrechnung ergeben sich bei den Beschäftigten von Bergbahnen folgende Zahlen:

Beschäftigte

- 955 Jahresangestellte
- 1'512 zusätzliche Angestellte während der Wintersaison (durchschnittlich 4 Monate)
- 221 zusätzliche Angestellte während der Sommersaison (durchschnittlich 3 Monate)

2'688 Total Angestellte

Umgerechnet ergibt dies für die Walliser Bergbahnen rund **1'500 Vollzeitstellen**.

5.2 Die Probleme der Bergbahnen

Die folgende Zusammenstellung zeigt die wichtigsten Gründe für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten 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 kämpfen auf dem gleichen Markt wie global tätige Grossunternehmen.
- | Klimaänderung:
 - | kürzere Wintersaisons, weniger Betriebstage;
 - | höherer Betriebsaufwand für künstliche Beschneigung.

Hausgemachte Probleme – firmeninterne und branchenspezifische Gründe

- | Management:
 - | mangelnder Professionalismus in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Bergbahnen wie auch in Tourismusunternehmen allgemein;
 - | mangelhafte Kooperation unter den Bergbahnen;
 - | kleingewerbliche Strukturen verhindern effiziente Promotion und Marketing.
- | Finanzen:
 - | ungenügende Wirtschaftlichkeit wegen zu hoher Personal- und Betriebskosten;
 - | ungenügendes Investitionspotential wegen ungenügendem Cashflow;
 - | Änderungen bei der Finanzierungspraxis der Banken.
- | Fehlinvestitionen:
 - | Investitionen wurden oft ohne Gesamtkonzept und ohne seriöse Finanzplanung vorgenommen.
- | Angebot:
 - | viele veraltete und nicht mehr konkurrenzfähige Anlagen;
 - | ungenügendes Angebot an beschneiten Pisten.

5.3 Die Branchenstruktur der Bergbahnen im Kanton Wallis und im Vergleich zur Schweiz

Umsatzstruktur

Für das Jahr 2002 hat der Verband „Seilbahnen Schweiz“ einen Branchenumsatz von CHF 984 Mio. errechnet. Unsere Berechnungen ergaben für den Kanton Wallis einen Umsatzanteil von CHF 293 Mio. oder einem Marktanteil von 30%.

Mit CHF 315 Mio. oder einem Anteil von 33% steht Graubünden gemessen am Umsatz an erster Stelle. Fast 2/3 des gesamten schweizerischen Branchenumsatzes wird somit in den Kantonen Wallis und Graubünden erwirtschaftet. Gemäss unserer Hochrechnung werden im Wallis 262 Mio. oder 89% des Umsatzes im Winter erwirtschaftet, CHF 31 Mio. oder 11% im Sommer.

Unternehmensgrösse

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Schweiz und dem Wallis ergibt sich bei der Unternehmensstruktur. Die schweizerische Branche weist einen noch höheren Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen auf. In der Schweiz erzielen 77% aller Unternehmen weniger als CHF 1 Mio. Umsatz. Im Wallis beträgt dieser Anteil 33%. Auf diese Kleinstunternehmen entfallen lediglich 2% (VS) resp. 14% (CH) des Branchenumsatzes.

Die 15 grössten Bahnen (29% der 51 Bahnen) erwirtschaften im Wallis 80% des Umsatzes. Die übrigen 36 Bahnen (71% der 51 Bahnen) kommen lediglich auf 20% des Branchenumsatzes. Die vier grössten Gesellschaften erzielen zusammen einen Umsatzanteil von 46%, während die 24 kleinsten Unternehmen bloss einen Umsatzanteil von 5% erreichen.

Diese Tatsache gilt es zu berücksichtigen, wenn von der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Bergbahnen im Wallis gesprochen wird.

Hohes Durchschnittsalter der Bergbahnen

Das hohe Alter der Bahnanlagen (80% der Bahnen sind älter als 15 Jahre) sowie die hohe Zahl von Konzessionsverfällen während der nächsten 5 resp. 10 Jahre (55% aller Anlagen) ist ein Indiz dafür, dass die

Walliser Bergbahnen in den letzten 10 Jahren ungenügende Erneuerungs- und Ersatzinvestitionen getätigt haben. Dadurch hat sich ein grosser Investitionsstau gebildet, der in den nächsten 5-10 Jahren dringend abgebaut werden muss.

Pisten und Schneesicherheit (Höhenlage, künstliche Beschneigung)

Die „Schneesicherheit“ steht in Gästebefragungen an der Spitze der Gästebedürfnisse. 81% aller Gäste finden diesen Aspekt wichtig.

Die Walliser Skigebiete sind im allgemeinen von der Höhenlage her privilegiert. Die mittlere Höhe (Durchschnitt zwischen dem tiefsten und höchsten Punkt) der Pisten liegt auf über 2000 m ü.M.. Bei 19 der 36 Bergbahnen führen die Pisten höher als 2'500 Meter. Auffallend ist, dass fast ausschliesslich kleine und finanziell gefährdete Bergbahnen eine ungenügende Höhenlage aufweisen.

Künstliche Beschneigung

Schneesicherheit kann heute nur noch dank der künstlichen/mechanischen Beschneigung garantiert werden. Dies gilt heute ausnahmslos für alle Bergbahnen im Alpenraum.

Auf der Basis unserer Befragung haben wir eine Hochrechnung gemacht. Danach werden im Wallis ca. 420 km oder 21% der rund 2'000 km Pisten künstlich beschneit.

Gemäss Angaben von Seilbahnen Schweiz beträgt der Anteil im gesamtschweizerischen Vergleich rund 8%. Für Österreich werden vom Fachverband der Seilbahnen 38% angegeben.

Die Befragung der Walliser Bergbahnen und deren Hochrechnung hat zudem ergeben, dass der Bedarf an zusätzlicher Beschneigung rund 250 km oder 12% beträgt. Nach der Deckung dieses Bedarfs kämen somit die Walliser Skigebiete auf einen Anteil von 33%.

5.4 Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

Entwicklung der Umsätze in der Vergangenheit

Insgesamt erzielten die Bergbahnen im Wallis in den Jahren 1993 oder 1994 Rekordumsätze. Nach 1995 gingen die Umsätze vereinzelt um bis zu 20% zurück. Zwischen 2000 und 2002 erzielten einige Bahnen wieder die ehemaligen Höchststände. Inflationsbereinigt ergibt sich seit 1994 schätzungsweise ein Rückgang von 10%. Seit zwei Jahren sind die Umsätze jedoch wieder im Steigen begriffen. In der letzten Wintersaison 2002/03 konnte rund die Hälfte der Unternehmen ihren Umsatz um 5-10% steigern, einem Drittel gelang sogar ein Zuwachs von mehr als 10%.

Die Erwartungen der Bergbahnen für die Zukunft

Für die Jahre 2003-2007 sind die Bergbahnen zuversichtlich. Nicht zuletzt aufgrund der guten Wintersaison 2002/03 rechnet man wieder mit einer leichten Steigerung der Umsätze, und zwar um 9% auf CHF 320 Mio. bis ins Jahre 2007 (durchschnittlich 1.8% p.a.).

5.4.1 Die Beurteilung der Walliser Bergbahnen aufgrund der Finanzkennzahlen

Für die Walliser Bergbahnen wurden drei Kennzahlen ausgewertet:

■ „Wirtschaftlichkeit“	EBITDA:Umsatz
■ „Investitionspotential“	Cashflow : Gesamtkapital
■ „Verschuldungsgrad“	Cashflow: langfristiges Fremdkapital

Die Ergebnisse der Auswertung (Durchschnitt der drei Kennzahlen) ergab folgendes Resultat:

	Anzahl Bergbahnen	in %	Umsatzanteil in %
Gut-sehr gut	19	37	70
Genügend	7	14	16
Ungenügend	25	49	14
Total	51	100	100

Positives Fazit:

- I rund 70% des Umsatzes im Wallis werden von gesunden Unternehmen generiert.

Negatives Fazit:

- I knapp die Hälfte aller Bergbahnen weisen ungenügende Finanzkennzahlen auf. Dies betrifft vor allem die kleinen Unternehmen;
- I am stärksten betroffen sind die Kleinstbahnen: 14 von 17 Unternehmen (82%) mit einem Umsatz unter CHF 1 Mio. müssen als ungenügend eingestuft werden;
- I allerdings muss man diese Zahl gesamtwirtschaftlich relativieren: Diese 14 Bergbahnen erzielen zusammen weniger als CHF 3 Mio. Umsatz, was lediglich 1% des Gesamtumsatzes der Walliser Bergbahnen entspricht.

Vergleich der Finanzkennzahlen zwischen dem Wallis und der Schweiz

Im Vergleich zur Schweiz zeigen sich gleiche bis leicht bessere Werte für das Wallis.

Wirtschaftlichkeit „Sehr gut“

VS 36% sehr gut Rang 1 unter acht den Bergbahn-Regionen der Schweiz
CH 31% gut

Der Mittelwert aller Einzelbahnen liegt sehr nahe beieinander und ist sowohl bei den Bahnen im Wallis wie auch in der Schweiz mit 22% ungenügend.

Investitionspotential „Gut“

VS 9% gut Rang 2 unter den acht Bergbahn-Regionen der Schweiz
CH 9% gut

Der Mittelwert aller Einzelbahnen liegt in der Schweiz bei knapp 8% (genügend) und im Wallis bei 4% (ungenügend).

Verschuldungsgrad „Gut“

VS 16% gut Rang 4 unter den acht Bergbahn-Regionen der Schweiz
CH 16% gut

Der Mittelwert aller Einzelbahnen liegt in der Schweiz bei 15% (genügend) und im Wallis bei 9% (ungenügend).

Andere Kennzahlen:

	VS		CH	
Personalaufwand : Umsatz	36%	genügend	36%	genügend
Finanzaufwand : Umsatz	8%	genügend	6%	genügend
Cashflow : Umsatz	26%	gut	23%	genügend
Eigenkapital : Gesamtkapital	32%	genügend	34%	genügend

5.4.2 Die Investitionen

Investitionen in der Vergangenheit

Die Walliser Bergbahnen haben in den letzten fünf Jahren knapp die selbst erarbeiteten Mittel in der Höhe von CHF 365 Mio. oder durchschnittlich CHF 73 Mio. p.a. für Investitionen eingesetzt. Das sind rund CHF 25 Mio. pro Jahr weniger, als sie im Durchschnitt der Jahre 1990-95 investiert haben.

„Investitionsstau“: Grosser Investitionsbedarf für die nächsten 10 Jahre

Unsere Berechnungen haben ergeben, dass der langfristige Investitionsbedarf der Walliser Bergbahnen mindestens bei CHF 100 Mio. pro Jahr liegt. Da aber in den letzten 7-8 Jahren im Durchschnitt bloss CHF 70-75 Mio. jährlich investiert wurden, besteht ein grosser Nachholbedarf.

Der so entstandene „Investitionsstau“ sollte während der nächsten 5-10 Jahre sukzessive abgebaut werden. Aufgrund unserer Schätzungen gehen wir deshalb für die nächsten 5-10 Jahre von einem Investitionsbedarf in der Grössenordnung von CHF 130 Mio. pro Jahr aus.

Gemäss unserer Umfrage beabsichtigen die Walliser Bergbahnen in den nächsten fünf Jahren Investitionen von durchschnittlich CHF 68 Mio. pro Jahr zu tätigen. Das ergibt gegenüber dem Bedarf von CHF 130 Mio. eine Differenz von CHF 62 Mio. p.a.

5.4.3 Finanzierung

Ab Mitte der Neunziger Jahre beschäftigte die Bergbahnen kaum ein Problem so stark wie das der Finanzierung. Die Einführung der individuellen Kunden-Ratings, die Verschlechterung des Branchen-Ratings und damit einhergehend höhere Zinsen haben eine Grosszahl von Bergbahnen vor schier unlösbare Probleme gestellt. Zahlreiche Bergbahnen mussten finanziell saniert werden. Vereinzelt wurden sie auch gezwungen, sich mit anderen Unternehmen zusammenzuschliessen. Dabei mussten die Banken z.T. grosse Forderungsverzichte leisten.

Aufgrund der neuen Finanzierungspraxis war es plötzlich vielen Unternehmen nicht mehr möglich, an Fremdkapital heranzukommen. Die Rezession und die gleichgelagerten Probleme im Gastgewerbe und Gewerbe liessen auch die Eigenkapitalquellen nahezu versiegen. Dies ist sicher einer der Hauptgründe, dass die Bergbahnen im Wallis wie auch in anderen Regionen der Schweiz wichtige Investitionen verschieben mussten. Gemäss unserer Unternehmerbefragung hat ein Grossteil der Walliser Bergbahnen nach wie vor grosse Probleme mit den Banken, und man rechnet nicht mit einer wesentlichen Entschärfung des Finanzierungsproblems.

Wie können die zukünftigen Investitionen von CHF 130 Mio. p.a. finanziert werden?

Für die Finanzierung der Investitionen von CHF 130 Mio. gehen wir von folgendem Finanzierungsmodell aus:

Eigene Mittel	CHF Mio.	CHF Mio	in %
Cashflow netto nach Amortisationen	68		
AK-Erhöhlungen	<u>10.</u>	78	60.0%
Banken		32	25.0%
Kanton		10	7.5%
Bund		<u>10</u>	<u>7.5%</u>
Total		130	100%

5.5 Entwicklungsperspektiven für die Bergbahnen im Wallis

Trotz der aufgezeigten Schwächen wie

- ungenügende Bettenauslastung, zu viele kalte Betten;
- grosser Nachholbedarf bei Investitionen in Bahnen;
- ungenügende Finanzlage vieler kleiner Bergbahnunternehmen

können die Walliser Bergbahnen mit Zuversicht in die Zukunft blicken, sofern die nötigen Strukturanpassungen vorgenommen und die aufgezeigten Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit umgesetzt werden. Denn nicht nur der Tourismus im allgemeinen, sondern auch und die Bergbahnen verfügen im Wallis über ein beachtliches Entwicklungspotential gute Standortvoraussetzungen:

- viele bekannte Naturschönheiten (Matterhorn, Aletschgletscher u.a.), die höchsten Berge der Schweiz, sonniges Klima;
- hohe Schneesicherheit dank höherer Lage der Skigebiete;
- international bekannte Marken wie Zermatt, Saas-Fee, Aletsch-Unesco Weltnaturerbe, Verbier, und Crans-Montana;
- gut ausgebaute touristische Infrastruktur;
- Aussicht auf bessere und schnellere Verkehrswege (Neat, Autobahn);
- verhältnismässig gesunde Finanzlage der meisten grossen und mittelgrossen Bergbahnen.

6. Die Förderung der Bergbahnen durch den Kanton: Ziele, Grundsätze und Formen der Hilfen

6.1 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

6.2 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.

6.3 Günstige Rahmenbedingungen

Auch hier gilt der Grundsatz, dass günstige Rahmenbedingungen wichtiger sind als direkte Wirtschaftsförderungs-Massnahmen. Besonders für die grossen und volkswirtschaftlich bedeutendsten Bergbahnen sind gute Rahmenbedingungen absolut entscheidend.

Einige wichtige Rahmenbedingungen sind:

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

- | fiskalische Massnahmen mit Bonus-Malus-System (Belohnung für vermietete Ferienwohnungen, Bestrafung für nicht vermietete Ferienwohnungen);
- | raumplanerische Massnahmen zur Eindämmung des Zweitwohnungsbaus (nicht vermietete Ferienwohnungen);
- | Förderung neuer Vermietungsmodelle für Ferienwohnungen in Zusammenarbeit mit Immobilien-Promotoren, Investoren und Tour-Operators (Beiträge an die Erarbeitung von Studien und Projekten, Massnahmen auf Gesetzesebene für deren Realisierung).

Verkehr:

- | wintersichere und schnellere Zufahrten zu den Wintersportorten;
- | Abschaffung der Verlade-Tarife für den Lötschberg- und Furkatunnel;
- | optimale Anbindung des Regionalverkehrs an die Neat-Bahnhöfe Visp und Brig und West-Anschluss Neat.

Fiskalische Massnahmen:

- | Steuererleichterungen für Bergbahnen. Grundsatz: Gleichbehandlung wie Industrie (bei der Kapital- und Grundstücksteuer, bei Restrukturierungen, Sanierungen, Fusionen, bei Gross-Investitionen sowie beim Nachweis, dass neue Arbeitsplätze geschaffen werden, Erlass der kantonalen Wasserkraftsteuer;

- I Sondersatz für Mehrwertsteuer wie bei der Hotellerie.

Raumplanung:

- I die Raumplanung sollte im Rahmen des kantonalen Richtplans eine vernünftige Weiterentwicklung von bestehenden Skigebieten fördern (Erschliessung von schneesicheren Pisten, Ausbau von Beschneiungsanlagen).

6.4 „Infrastrukturfonds für Bergbahnen“ - zinslose Investitionshilfe-Darlehen

Damit die Investitionen von rund CHF 130 Mio. pro Jahr finanziert werden können und die Walliser Bergbahnen gegenüber der in- und ausländischen Konkurrenz nicht noch mehr in Rückstand geraten, braucht es mehr denn je die Hilfe von Kanton und Bund in Form von zinslosen Darlehen.

CHF 20 Mio. zinslose Investitionshilfe-Darlehen pro Jahr

Wir schlagen vor, dass analog zur kantonalen Hilfestellung zugunsten der Hotellerie („Protec“) aus dem kantonalen Investitionshilfefonds jährlich CHF 10 Mio. für die Bergbahnen reserviert werden. Ein gleich grosser Betrag an zinslosen Darlehen sollte aus den Mitteln des Bundes bereitgestellt werden.

Zusammen könnten die Bergbahnen im Wallis damit pro Jahr CHF 20 Mio. an zinslosen Darlehen zur Finanzierung (Restfinanzierung) von Investitionen einsetzen. Im Verhältnis zum gesamten Investitionsbedarf von CHF 130 Mio. p.a. beträgt der Anteil von Kanton und Bund lediglich 15%.

Dieser „Bergbahnen-Fonds“ sollte von der kantonalen Dienststelle für Tourismus und Regionalentwicklung verwaltet werden, wobei von den Regionen eine Vormeinung eingeholt wird.

Regionaler Richtplan und Terminplan

Es kann und soll nicht die Aufgabe des Kantons sein, den Bergbahnen konkrete Strategien und Massnahmen vorzuschreiben. Hingegen sollte der Kanton von den Regionen oder Bergbahnen einen regionalen Richtplan und Terminplan verlangen, in denen die mittel- und langfristigen Entwicklungsschwerpunkte innerhalb der Region oder Destination definiert und aufeinander abgestimmt werden:

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

Der Kanton sollte die Erarbeitung solcher Konzepte finanziell unterstützen.

6.5 „Strukturförderungs-Beiträge für Bergbahnen“ – Direkthilfen

Ziele und Schwerpunkte von Direkthilfen oder à fonds-perdu-Beiträgen

- I Förderung des Wettbewerbs für innovative Ideen und Projekte
- I Finanzielle Unterstützung zur Realisierung von Einzelprojekten
- I Förderung und finanzielle Unterstützung von Gemeinschaftsprojekten

Beispiele für den Einsatz von à-fonds-perdu-Beiträgen

- I Planung und Realisierung von regionalen Ausbau-Konzepten
- I Unterstützung von Kooperationen und Fusionen
- I Unterstützung des Management: Massnahmen zur Förderung und Erhöhung der Kompetenzen

Kantonale Direkthilfen von CHF 1 Mio. pro Jahr

Für die Direkthilfe in Form von „à-fonds-perdu“-Beiträgen stellen wir uns vor, dass der Kanton den Bergbahnen jährlich CHF 1 Mio. zur Verfügung stellt.

7. Zukunftsstrategien für die Walliser Bergbahnen

Nachfolgend werden die wichtigsten Strategien aufgezeigt, die für die Stärkung der Wettbewerbskraft der Bergbahnen im Wallis von entscheidender Bedeutung sein werden.

Strukturen erneuern und verbessern

Für viele Bergbahnen ist es eine Überlebensfrage, ob sie bereit sind, auf einen Alleingang zu verzichten, vermehrt Kooperationen einzugehen und sich mit anderen Unternehmen zu grösseren und stärkeren Einheiten zusammen zu schliessen. Ein dringender Bedarf zu mehr Kooperationen und zu Fusionen besteht nicht nur bei den kleinen, sondern ebenso bei den mittelgrossen und auch grossen Bahnen.

Denn angesichts des hohen Nachholbedarfs bei den Investitionen müssen die finanziellen Mittel punkto Wirtschaftlichkeit und Verbesserung des Angebotes optimal eingesetzt werden. Dies bedingt, dass die Investitionspläne in vernetzten Skigebieten, aber auch innerhalb der touristischen Destinationen zwingend aufeinander abgestimmt werden. Eine Garantie für die Einhaltung dieser Bedingungen können aber nur Unternehmensfusionen bieten.

Es braucht aber auch tiefgreifende Änderungen in der Organisation und im Management. Wir denken dabei an die Verstärkung der Kompetenzen und der finanziellen Ressourcen in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Information und neue Technologien im Verkauf.

Restrukturierung, Sanierung

Bei vielen Bergbahnen muss vorerst eine betriebliche und/oder finanzielle Sanierung durchgeführt werden, bevor man daran gehen kann, neue Investitionen zu tätigen oder mit einer anderen Unternehmung zu fusionieren.

Ausstieg

Die Stilllegung der Anlagen und die Liquidation einer Unternehmung drängt sich über kurz oder lang auf, wenn:

- | die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit ernsthaft in Frage gestellt ist;
- | die grundlegenden Standortvoraussetzungen wie Schneesicherheit nicht oder nur in ungenügendem Masse gegeben sind;
- | kein Kooperations- oder Fusionspartner gefunden werden kann;
- | die lokalwirtschaftliche Bedeutung gering ist.

Zu den neuen Aufgaben der Bergbahnen gehören:

- | Leadership übernehmen;
 - | Bergbahnen stehen an der Spitze der touristischen Dienstleistungskette. Sie haben einen entscheidenden Einfluss auf alle übrigen Dienstleister und müssen in den Destinationen vermehrt Verantwortung und Leadership übernehmen.
- | Dienstleistungskultur vorleben;
 - | Die Dienstleistungsbereitschaft muss von Führungskräften vorgelebt werden. Die Bergbahnen müssen wie alle anderen touristischen Anbieter wieder lernen zu dienen.
- | Nachwuchsförderung;
 - | In Zusammenarbeit mit Seilbahnen Schweiz, Schneesportschulen, Handel/Industrie, Städten u.a.. müssen Lösungen gesucht werden, wie der Nachwuchs gefördert werden kann.
- | sich neu positionieren;
 - | Konzentration auf einzelne Kundensegmente wie Familien, Kinder, Jugendliche, Senioren. Gruppen.
 - | Diversifikation und/oder Spezialisierung auf Produkte und Dienstleistungen (Erlebnis Berg, Trendsportarten, Gastronomie). Gerade kleine Unternehmen können ihre Chancen wesentlich verbessern, wenn sie sich auf spezielle Angebote und einzelne Kundensegmente spezialisieren (Nischenpolitik).
- | Dienstleistungen verbessern;
 - | Qualitätsmanagement einführen und umsetzen.
 - | Bergerlebnisse, Stimmungen/ Emotionalität/Wohlbefinden vermitteln, Unterhaltung am Berg, Erhöhung des Erlebnisfaktors
 - | Pistengastronomie muss grösseres Gewicht beigemessen werden.
- | Anstrengungen in Marketing, Vertrieb und Verkauf erhöhen;
 - | Die Bergbahnen im Wallis verfügen zusammen über ein Marketing-Budget von rund CHF 10 Mio. Dieses Potential sollte besser genutzt werden.
 - | Vermehrte Zusammenarbeit unter den Bergbahnen, aber auch mit der Destination (Marketing-Pool), mit Wallis Tourismus und Schweiz Tourismus.

- Neue Technologien einführen;
 - Information, Kommunikation und Verkauf einführen und ausbauen.
- Organisation von internationalen Schneesport-Grossanlässen.
 - Weltcup-Rennen, Weltmeisterschaften, nationale und internationale Schullager etc.

8. Schlussfolgerungen – Die Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen

Die vorliegende Studie bestätigt in eindeutiger Weise, dass ein grosser Teil der Probleme, mit denen die Bergbahnen konfrontiert sind, weitgehend mit der kleingewerblichen Struktur dieser Branche zusammenhängt.

Obwohl Kooperationen auf verschiedenen Ebenen auch eine mögliche Strategie sein können, wird diese in den meisten Fällen nicht ausreichen. Es braucht vielmehr den Zusammenschluss von kleinen und mittelgrossen Bergbahnen zu grösseren, wirtschaftlich schlagkräftigen Unternehmen. Für viele Unternehmen wird diese Strategie zu einer Existenzfrage werden.

Sehr kleine und kleine Bergbahnen, aber auch ein Teil der mittelgrossen Unternehmen sind schlicht und einfach nicht in der Lage, eine genügende Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Diese ist jedoch absolut zwingend, um den enormen Investitionsbedarf zu decken, um die personellen und finanziellen Kapazitäten für die Vermarktung bereitzustellen und so im harten internationalen Wettbewerb langfristig überleben zu können.

Am einfachsten und sinnvollsten sind Fusionen von Unternehmen in Destinationen mit zusammenhängenden oder nahe gelegenen Skigebieten wie Aletsch, Saas-Tal, Val d'Anniviers, Verbier-les 4 Vallées oder Portes du Soleil. Fusionen sollten aber auch von Unternehmen geprüft werden, die nicht mit einem anderen Skigebiet verbunden sind.

Wir gehen davon aus, dass langfristig von den bestehenden 51 Bergbahnunternehmen im Wallis nur noch knapp die Hälfte übrig bleibt. Dieser Abbau wird voraussichtlich zu gleichen Teilen durch Betriebsschliessungen und durch Fusionen erfolgen.

Um die Wettbewerbskraft des Wallis zu stärken, sollten neben den vier „Grossen“ (Zermatt, Saas-Fee, Verbier und Montana-Crans) noch weitere Bergbahnen zum Kreis der „Alpinen Champions-League“ dazustossen. Langfristig kann davon ausgegangen werden, dass neben diesen vier Grossunternehmen noch 2-3 weitere fusionierte Grossunternehmen mit mehr als CHF 25 Mio. Umsatz entstehen. Daneben dürften noch je ein halbes Dutzend mittelgrosse (CHF 10-25 Mio. Umsatz) und kleine (CHF < 2-10 Mio. Umsatz) sowie einige sehr kleine Bergbahnen (CHF < 2 Mio. Umsatz) den Wintersportmarkt bearbeiten.

Eines ist sicher: Die Strukturbereinigung in der Bergbahnbranche 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.