

Im Auftrag:

**Kanton Wallis**

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

**Die Bergbahnen im Kanton Wallis**

Analyse, Entwicklungsperspektiven und Strategien

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](mailto:info@vikuna.ch)

[www.vikuna.ch](http://www.vikuna.ch)

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
<b>1. Teil: Einleitung .....</b>	<b>6</b>
1.1 Auftrag .....	6
1.2 Methode .....	6
<b>2. Teil: Der Tourismusmarkt .....</b>	<b>9</b>
2.1 Die Bedeutung des Tourismus im Wallis .....	9
2.2 Die Entwicklungsperspektiven des Tourismus im Wallis .....	9
2.3 Der Wintersportmarkt .....	10
2.3.1 Die Anbieter im Wintersportmarkt .....	11
2.3.2 Die Kunden im europäischen Wintersport-Markt .....	11
<b>3. Teil: Die Walliser Bergbahnen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Historischer Rückblick auf die Entwicklung der Bergbahnen im Wallis .....	13
3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung der Bergbahnen für den Tourismus und die Wirtschaft im Wallis .....	13
3.2.1 Die Bergbahnen bilden die Spitze der touristischen Leistungspyramide .....	13
3.2.2 Die Ausgaben der Kunden der Walliser Bergbahnen .....	14
3.2.3 Die Wertschöpfung der Walliser Bergbahnen .....	14
3.2.4 Die Walliser Bergbahnen als wichtige Arbeitgeber .....	16
3.3 Die Probleme der Bergbahnen .....	16
3.3.1 Strukturelle Probleme – externe Gründe .....	17
3.3.2 Hausgemachte Probleme – betriebliche und branchenspezifische Gründe .....	18
3.4 Die Branchenstruktur der Bergbahnen im Kanton Wallis und im Vergleich zur Schweiz .....	18
3.4.1 Anzahl Unternehmen .....	19
3.4.2 Umsatzstruktur .....	19
3.4.3 Unternehmensgrösse .....	20
3.4.4 Anzahl Transportanlagen .....	21
3.4.5 Pisten und Schneesicherheit (Höhenlage, künstliche Beschneigung) .....	22
3.5 Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis .....	25
3.5.1 Die Erfolgsrechnung .....	25
3.5.1.1 Entwicklung der Umsätze in der Vergangenheit .....	25
3.5.1.2 Die Erwartungen der Bergbahnen für die Zukunft .....	27
3.5.2 Die Bilanz .....	27
3.5.3 Die Liquidität .....	28
3.6 Beurteilung der Finanzlage aufgrund von Finanzkennzahlen .....	28
3.6.1 Das Kennzahlensystem .....	28
3.6.2 Vergleich der Finanzkennzahlen zwischen dem Wallis und der Schweiz .....	30
3.6.3 Vergleich der Finanzkennzahlen zwischen Ober-, Mittel- und Unterwallis .....	32
3.6.4 Die Beurteilung der Walliser Bergbahnen aufgrund der Finanzkennzahlen .....	32
3.7 Die Investitionen .....	36
3.8 Finanzierung .....	38
3.9 Gesamtbeurteilung der Bergbahnen .....	40
3.10 Entwicklungsperspektiven für die Bergbahnen im Wallis .....	41

<b>4.</b>	<b>Teil: Die Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand .....</b>	<b>42</b>
4.1	Die Gemeinden .....	42
4.2	Der Bund .....	42
4.3	Die zukünftige Förderung der Bergbahnen durch den Kanton: .....	
	Ziele, Grundsätze und Formen der Unterstützung .....	43
4.3.1	Ziele und Grundsätze.....	43
4.3.2	Finanzielle Mittel nur mit klaren Auflagen und Bedingungen .....	43
4.3.3	Günstige Rahmenbedingungen .....	44
4.3.4	„Infrastrukturfonds für Bergbahnen“ - Zinslose Investitionshilfe-Darlehen.....	45
4.3.5	„Strukturförderungs-Beiträge für Bergbahnen“ – Direkthilfen .....	47
<b>5.</b>	<b>Teil: Strategien und Massnahmen für die Walliser Bergbahnen.....</b>	<b>50</b>
<b>6.</b>	<b>Teil: Schlussfolgerungen – Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen .....</b>	<b>54</b>
	Quellenverzeichnis.....	55
	Anhangverzeichnis .....	56

## Abkürzungsverzeichnis

BE	Kanton Bern
bspw.	beispielsweise
CDA	Compagnie des Alpes
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
d. h.	das heisst
GR	Kanton Graubünden
m. ü. M.	Meter über Meer
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
Neat	Neue Eisenbahn-Alpentransversale
OITAF	Internationale Organisation für das Seilbahnwesen
p.a.	per anno = pro Jahr
VS	Kanton Wallis
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die touristische Leistungs-Pyramide.....	13
Abbildung 2: Verteilung der Netto-Wertschöpfung 2002 Bergbahnen Wallis .....	15
Abbildung 3: Beschäftigung .....	16
Abbildung 4: Gesamtumsatz Seilbahnen Schweiz verteilt nach Regionen 2002 .....	19
Abbildung 5: Regionale Verteilung .....	19
Abbildung 6: Umsatzanteile kumuliert Bergbahnen Wallis.....	20
Abbildung 7: Struktur der Transportanlagen Schweiz und Wallis.....	21
Abbildung 8: Ablauf der Konzessionen und Alterstruktur der Walliser Transportanlagen.....	22
Abbildung 9: Höhenlage der Pisten .....	23
Abbildung 10: Zusammensetzung der Pisten im Vergleich.....	24
Abbildung 11: Langfristige Entwicklung Erfolgsrechnung 1998-2007.....	25
Abbildung 12: Entwicklung der Logiernächte 1990 – 2002 .....	26
Abbildung 13: Kostenstruktur der Bergbahnen .....	26
Abbildung 14: Bilanz 2002 .....	27§
Abbildung 15: Liquiditätsgrad III - Bergbahnen Wallis 2002.....	28
Abbildung 16: Ratingkriterien .....	29
Abbildung 17: Wirtschaftlichkeit .....	30
Abbildung 18: Investitionspotential .....	31
Abbildung 19: Verschuldungsgrad .....	31
Abbildung 20: Cashflow zum Umsatz .....	32
Abbildung 21: Eigenfinanzierungsgrad.....	32
Abbildung 22: Wirtschaftlichkeit - Bergbahnen Wallis 2002 .....	33
Abbildung 23: Investitionspotenzial - Bergbahnen Wallis 2002.....	33
Abbildung 24: Verschuldungsgrad - Bergbahnen Wallis 2002 .....	34
Abbildung 25: Kennzahlen – Verteilung nach Umsatzanteil Bergbahnen Wallis .....	34
Abbildung 26: Wirtschaftlichkeit – sortiert nach Betriebsgrösse .....	35
Abbildung 27: Investitionspotenzial – sortiert nach Betriebsgrösse.....	35
Abbildung 28: Verschuldungsgrad – sortiert nach Betriebsgrösse .....	35
Abbildung 29: Investitionen & Finanzierung 1998-2007 .....	36
Abbildung 30: Getätigte Investitionen 1998-2002.....	37
Abbildung 31: Finanzierung der Investitionen 1998-2002 .....	38
Abbildung 32: Erfahrungen mit Banken .....	39
Abbildung 33: Beteiligungsverhältnisse .....	42
Abbildung 34: Investitionsdarlehen in den vergangenen 5 Jahren.....	46
Abbildung 35: Kooperationen der Walliser Bergbahnen .....	50
Abbildung 36: Sind Fusionen für die Walliser Bergbahnen denkbar? .....	50
Abbildung 37: Die zukünftigen Unternehmensstrategien der Walliser Bergbahnen.....	52
Abbildung 38: Die grössten Herausforderungen der Walliser Bergbahnen .....	53

### 1. Teil: Einleitung

#### 1.1 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 HEV, Siders, Frau Dr. Marie-Francoise Perruchoud-Massy
- | Fiduciaire Fidag SA in Martigny, Herr Marc-André Ballestraz.

#### Das Pflichtenheft beinhaltet folgende Punkte:

- | Bestandesaufnahme und individuelle Beurteilung für jedes Seilbahnunternehmen im Wallis:
  - | Aktuelle finanzielle Lage
  - | Investitions- und Finanzierungsbedarf in den nächsten 5-15 Jahren
  - | Kapitalstruktur
  - | Technische Standards (Bahnen, Höhenlage, technische Beschneigung etc.)
  - | Organisation (Verwaltungsrat, Direktion etc.)
  - | Überlebenschancen und Zukunftsperspektiven
- | Aufzeigen der Nachfrageentwicklung und Prognose für die nächsten 10 Jahre
- | Strukturanalyse nach Grösse und Regionen
- | Schlussfolgerungen aus der Sicht des Kantons Wallis:
  - | Beurteilung der finanziellen Lage
  - | Unternehmerische Zukunftsperspektiven
  - | Gesamter Investitions- und Finanzierungsbedarf
  - | Anforderungen an Bund, Kanton, Gemeinden und Banken
  - | Wo und in welcher Form kann und soll der Kanton helfen?
  - | Wie sehen die wünschbaren, wirtschaftlich langfristig überlebensfähigen Strukturen der Walliser Seilbahnbranche aus?
- | Welche Seilbahnen werden aus heutiger Sicht in diesem Markt nicht bestehen können?
- | Gibt es mögliche Kooperationsmodelle? Welche?

#### 1.2 Methode

Das Ziel dieser Studie besteht darin, mit einer Vollerhebung Strukturen und Standortvoraussetzungen, Stärken und Schwächen sowie Entwicklungschancen der Walliser Bergbahnen aufzuzeigen. Es soll aber auch untersucht werden, was die Bergbahnen selber tun müssen, um im harten Wettbewerb für die Zukunft gerüstet zu sein, und wie der Kanton die Bergbahnen dabei unterstützen kann.

Der Kanton Wallis gehört mit 29% der Bergbahnunternehmen (Graubünden 20%) und einem Umsatzanteil von 30% (Graubünden 33%) zu den zwei grössten Bergbahn-Kantonen in der Schweiz und beheimatet sowohl deutschsprachige wie auch französischsprachige Destinationen. Neben sehr grossen gibt es auch kleine Unternehmen. Es gibt reine Wintersportbahnen und auch solche mit einem bedeutenden Sommergeschäft. Die Pisten reichen von 1'000 bis auf 3'800 Meter. Das will nicht heissen, dass das Wallis ein repräsentativer Querschnitt der Bergbahnbranche in der Schweiz darstellt. Trotzdem können zahlreiche Ergebnisse dieser Studie im wesentlichen auch auf andere Regionen der Schweiz übertragen werden.

### Untersuchte Bergbahnbetriebe

<b>Code<sup>1</sup></b>	<b>Unternehmung, Ort</b>
AN30	Télé-Anzère SA des Remontées Mécanique du Wildhorn, Anzère
AR10	Remontées mécaniques des Fontanesses SA, Arolla
BE37	Sportbahnen Bellwald/Goms AG, Lax
BE90	Bettmeralp Bahnen AG, Betten
BL10	Belalp Bahnen AG
BO30	Téléphériques Super Saint-Bernard, Bourg-St-Pierre
BR40	Luftseilbahn und Skilift Rosswald AG, Brig
BR50	Skilifte Rothwald-Wasenalp, Brig
BU10	Ski- und Hotel AG Ronalp, Bürchen
CH10	Télé Champéry - Crosets Portes du Soleil SA, Champéry
CH17	Téléchampex SA, Champex
CO05	Société d'équipement touristique Châlet-Neuf/Bellevue SA, Collombay-Muraz
EI40	SEA Sportbahnen Eischoll Augstbordregion AG, Eischoll
EV10	Télé-Evolène SA Remontées du Pic d'Artsinol, Arolla
FI20	Luftseilbahn Fiesch-Eggishorn AG, Fiesch
FO20	Aménagements touristiques du Val Ferret SA, La Fouly
GA20	Gesellschaft für touristische Entwicklung Gampel-Jeizinen, Gampel
GE10	Skilift Geschinen, Geschinen
GR10	Luftseilbahn Grächen-Hannigalp AG, Grächen
GR15	Burgerskilifte, Grächen
GR20	Remontées mécaniques de Grimentz SA, Grimentz
LA30	Luftseilbahn Wiler-Lauchernalp AG, Lauchernalp/Wiler
LE80	Luftseilbahn Leukerbad-Gemmipass, Leukerbad
LE85	Torrent-Bahnen Leukerbad-Albinen AG, Leukerbad
LI05	Téles-Vichères-Liddes SA, Orsières
MA20	Télé-Marécottes Télécabine de la Creusaz, Les Marécottes
MO40	Remontées Mécaniques Crans-Montana-Aminona SA (CMA), Montana-Vermala
MO55	Riederalp-Bahnen AG, Mörel
MO60	Pointe de l'Au SA Remontées mécaniques, Morgins
MO65	Télé Morgins SA, Morgins
MU10	Sportbahnen Erner Galen AG, Mühlebach
MU40	Skilift AG Feld, Münster
NA10	Télé-Mont-Noble SA Société de remontées méc.
NE10	Télé-Nendaz SA, Nendaz
OB70	Bergbahnen Obergoms AG, Oberwald
OV10	Téléovronnaz SA, Ovronnaz
RI20	Verkehrsbetriebe Riederalp AG, Riederalp
S150	Funiculaire St-Luc-Chandolin SA, St. Luc
SA40	Bergbahnen Saas Almagell AG, Saas Almagell
SA45	Saas Fee Bergbahnen AG, Saas Fee
SA60	Bergbahnen Hohaas AG, Saas Grund
SI60	Télé-Thyon SA, Sion
ST20	Skilifte Gspon AG, Staldenried
TO20	Télé-Torgon SA Remontées mécaniques, Torgon
Un20	Verkehrsbetriebe Unterbäch AG, Unterbäch
VE10	Téléverbier SA, Verbier
VE20	Société de la Télécabine de Vercorin SA, Vercorin

<sup>1</sup> Codierung gemäss Seilbahnen Schweiz, Mitgliederverzeichnis

VE50	Téléveysonnaz SA, Veysonnaz
VI40	Giw AG Sesselbahn und Skilift, Visperterminen
ZE50	Zermatt Bergbahnen AG (fusioniert)
ZI10	SA des Remontées mécaniques de Zinal, Zinal

### 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, wobei ein Teil der Daten von „Seilbahnen Schweiz“ zur Verfügung gestellt wurde.
- | Vollerhebung bei allen Bergbahnen im Wallis mit je einem Fragebogen zu den Themen „Finanzen“ und „Unternehmung“.
- | Auswertung von statistischen Daten über Angebot und Nachfrage im Tourismus des Kantons Wallis sowie über die Erteilung der Konzessionen für Seilbahnen und Skilifte
- | Im Rahmen eines Experten-Workshops mit 12 Fachleuten wurden folgende Problembereiche untersucht:
  - | Ursachen für die Probleme der Bergbahnen
  - | Massnahmen zur Lösung dieser Probleme
  - | Die Rolle der öffentlichen Hand

Teilnehmer:

Ballestraz Marc-André	FIDAG SA, Martigny
Burgener Pierre-Alain	Verband der Walliser Bergbahnen, Sitten
Gehrig Stefan	Vikuna Finanzplanung AG, Brig
Imoberdorf Bernhard	Region Goms
Kalbermatter Mario	Walliser Kantonalbank, Visp/Sitten
Mordasini Remo	seco Staatssekretariat für Wirtschaft, Bern
Perruchoud Marie-Françoise	Hochschule Wallis HEV's, Siders
Seppey François	Kanton Wallis, Sitten
Sartori Fulvio	Seilbahnen Schweiz, Bern
Willisch Iwan	UBS AG, Sitten
Zenhäusern Urs	Wallis Tourismus, Sitten
Zurschmitten Klaus	Vikuna Finanzplanung AG, Brig

- | Ferner wurde je ein Workshop im Ober- und Unterwallis mit Verwaltungsräten und Direktoren von Walliser Bergbahnen durchgeführt.



### 2. Teil: Der Tourismusmarkt

#### 2.1 Die Bedeutung des Tourismus im Wallis

Um die Bedeutung des Tourismus im Wallis aufzuzeigen, werden hier einige wichtige Erkenntnisse aus der Studie des Kantons Wallis aus dem Jahre 2001 wiedergegeben.<sup>2</sup>

- Der Tourismus hat im Jahre 2000 im Kanton Wallis direkt und indirekt eine **Bruttowertschöpfung von rund CHF 3.0 Mrd.** ausgelöst und beträgt somit rund 25% des kantonalen Bruttoinlandproduktes.
- Gleichzeitig schafft der Tourismus im Wallis direkt und indirekt Arbeit für rund **30'000 Beschäftigte** (Vollzeitarbeitsplätze), was einen Anteil von 27% an der Gesamtbeschäftigung entspricht.

#### Die Ausgaben der Touristen

- Die **Touristen** geben im Wallis im Jahr rund **CHF 2.8 Mrd.** aus.
- 81%** der touristischen Ausgaben entfallen auf **Übernachtungsgäste**, 19% auf Tagesgäste.
- Die **Übernachtungsgäste**, und im besonderen die **Hotelgäste**, leisten einen im Verhältnis zu den Frequenzen weit **überdurchschnittlichen Anteil** an der touristischen Nachfrage (16% der Frequenzen, 34% der Nachfrage).
- Im Gegensatz dazu erbringen die **Tagesgäste** nur 19% Anteil an der touristischen Nachfrage (34% der Frequenzen).
- Ausländische Gäste** wiederum geben bedeutend mehr aus als inländische.
- Die höchsten Ausgaben entfallen auf die **Übernachtung** (CHF 744 Mio. oder 35%) und die **Verpflegung** (CHF 545 Mio. oder 25%).
- Die Ausgaben im **Detailhandel** betragen CHF 384 Mio. (18%) und bei **Bergbahnen CHF 243 Mio. oder 11%**.

#### 2.2 Die Entwicklungsperspektiven des Tourismus im Wallis

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Umsätze der Bergbahnen von den Schnee- und Wetterverhältnissen ebenso stark, wenn nicht noch stärker beeinflusst werden als von der Konjunkturlage und von den Wechselkursen.

Trotzdem müssen die Entwicklungsperspektiven der Bergbahnen mit den allgemeinen wirtschaftlichen und touristischen Prognosen verknüpft werden. BAK/Basel Economics hat im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft im März 2000 ein Modell für die Prognose der wichtigsten Indikatoren des Tourismus erarbeitet. BAK hat darin neben einer Prognose auch eine Beurteilung wichtiger Standortfaktoren des Walliser Tourismus vorgenommen. Es werden nachfolgend einige wichtige Aussagen aus dieser Studie<sup>3</sup> wiedergegeben.

#### Wallis ist eine profilierte Tourismusregion

„Der Kanton Wallis ist eine der profiliertesten Ferienregionen der Schweiz. Zu seinen Stärken gehört die gleichmässige Verteilung der touristischen Nachfrage auf die Sommer- und Wintersaisons sowie die im Vergleich zu Konkurrenzregionen in der Schweiz gut ausgebaute Tourismusinfrastruktur. Für die kommenden Jahre erwarten wir für den Walliser Tourismus ein stabiles Wachstum.“

<sup>2</sup> rütter + partner

<sup>3</sup> BAK Basel Economics

Herauszuheben ist, dass sich die inländische Nachfrage in der Wintersaison im Vergleich zu andern Schweizer Wintersportregionen deutlich überdurchschnittlich entwickeln dürfte. Dafür spricht nicht zuletzt, dass die Walliser Wintersportdestinationen in der Schweiz sehr beliebt sind. Als einzige Schweizer Tourismusregion konnte das Wallis die Logiernächte inländischer Gäste in den 80er und 90er Jahren mit Ausnahme weniger Jahre steigern. “

### **Attraktive Tourismusinfrastruktur**

„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. “

### **Verbesserte preisliche Wettbewerbsfähigkeit**

„Für die touristische Nachfrage sind die Preise von grosser Bedeutung. Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit stellt für den Walliser Tourismus denn auch eine grosse Herausforderung dar. Vor allem im Gastgewerbe, aber auch im Transportbereich sind die touristischen Angebotspreise im Wallis nach wie vor hoch. Allerdings hat sich die preisliche Wettbewerbsfähigkeit in den letzten Jahren spürbar verbessert. “

### **Unterdurchschnittlicher Einfluss der Preise im Walliser Tourismus**

„Dafür spricht die Tatsache, dass sowohl die inländische wie auch die ausländische touristische Nachfrage im Wallis im gesamtschweizerischen Vergleich unterdurchschnittlich preissensitiv reagiert. Dies dürfte mit dem hervorragenden Markenimage von Destinationen wie Zermatt und Saas-Fee und einer stark qualitätsorientierten Gästestruktur im Walliser Tourismus zu tun haben. Untersuchungen zeigen, dass der Qualitätsaspekt insbesondere einen Einfluss auf die Nachfrage ausländischer Gäste im Wallis hat. “

### **Kurz- und mittelfristige Perspektiven von BAK/Basel Economics vom Dezember 2003**

„Im Winter 2003/04 können von den Regionen des Alpenraums einzig die Kantone Wallis und Graubünden sich der touristischen Nachfrageflaute einigermaßen entziehen. Im Wallis ist mit einer leichten Zunahme der Logiernächte im Winterhalbjahr um 0.1% zu rechnen. Für den Sommer 2004 erwartet man für das Wallis eine Stagnation der Logiernächte auf dem Vorjahresniveau.

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. “

## **2.3 Der Wintersportmarkt**

Bevor die Bergbahnbranche im Wallis analysiert wird, wollen wir einen Blick auf den internationalen „Wintersport-Markt“ werfen. Zudem werden einige langfristige Trends sowie wichtige strukturelle Veränderungen aufgezeigt, mit denen sich der Wintertourismus und der Schneesport in den Alpen konfrontiert sieht.

## 2. Teil: Der Tourismusmarkt

Die folgenden Zahlen und Angaben zu Anbietern, Kunden und Nachfragetrends beziehen sich auf folgende Quellen:

- | Europa: Referat am Symposium International Du Tourisme, Montana-Crans, 2000, Jean-Pierre So-nois, Président du Directoire de la Compagnie des Alpes SA
- | OITAF, 1993
- | Schweiz: Seilbahnen Schweiz
- | Österreich: Angaben des österreichischen Fachverbandes für Seilbahnen
- | Kanton Wallis: Vikuna Finanzplanung AG

### 2.3.1 Die Anbieter im Wintersportmarkt

#### Welt

Die sechs grössten Wintersport-Anbieter, gemessen nach der Anzahl der Transportanlagen und in der Reihenfolge der Grösse sind: 1. Frankreich, 2. USA, 3. Österreich, 4. Japan, 5. Italien, 6. Schweiz.

#### Europa

- | 10 Anbieter-Länder
  - | Frankreich und Österreich: 40% Marktanteil
  - | Schweiz und Italien: 30 % Marktanteil
  - | 6 übrige Länder: 30 % Marktanteil (u.a. Deutschland)
- | 1'200 Wintersport-Destinationen (265 Schweiz)
- | 10 Millionen touristische Betten (0.8 Mio. Schweiz)

	Skifahrertage <sup>4</sup>	Bahnen/ Anlagen	Umsätze	
	Mio.	Anzahl	Mio. EURO	Mio. CHF
Frankreich	60	4'200	770	1'200
Österreich	45	3'200	830	1'290
Schweiz	28	2'300	580	900
Italien	27	3'100	430	660
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>12'800</b>	<b>2'610</b>	<b>4'050</b>
<b>Wallis</b>	<b>8</b>	<b>460</b>	<b>189</b>	<b>293</b>

Für das Wallis haben wir die Skifahrertage auf 8 Mio. geschätzt. Dies entspricht einem Marktanteil von rund 29% in der Schweiz und 5% in Europa.

Die drei grössten Wintersportorte Zermatt, Verbier und Saas-Fee erzielen zusammen im Winter rund CHF 96 Mio. Verkehrsertrag (ca. 40% des gesamten Verkehrsertrages Wallis) sowie 2.77 Mio. oder rund 35% aller Skifahrertage im Wallis.

### 2.3.2 Die Kunden im europäischen Wintersport-Markt

- | Skifahrer aus 15 Ländern
- | 36 Mio. Skifahrer und Snowboarder (Prognose gemäss CDA 2010: 40 Mio.)
- | Erwartetes Wachstum pro Jahr 1-2% p.a.
  - | 1/3 internationale Skifahrer – Wachstum 5-10% p.a.
  - | 2/3 Inländische Skifahrer – Wachstum 0% bis rückläufig!

<sup>4</sup> Skifahrertage: Anzahl verkaufte Skipässe x Anzahl Tage pro Skipass

## 2. Teil: Der Tourismusmarkt

- | 200-300 Mio. Übernachtungen in Wintersportdestinationen
- | Auslastung in der Wintersaison: 15-55%, Durchschnitt ca. 25%
- | Durchschnittliche Tages-Ausgaben pro Wintersport-Gast in Europa: ca. 70 Euro (CHF 105).

### Wichtige Nachfragetrends

- | Gesättigter Markt, weniger Skifahrer, vor allem bei der inländischen Bevölkerung und den Einheimischen.
- | wachsender Anteil an Aussteigern (Überalterung, eine ganze Generation von traditionellen Skifahrern tritt in den „Ruhestand“).
- | Skifahrer und Snowboarder üben den Schneesport weniger oft aus.
- | Winterferien sind bloss Zweitferien und teure Ferien.
- | Rückläufige Hotellogiernächte, mehr Logiernächte in Ferienwohnungen.
- | Wachsender Trend zu Kurzaufenthalten.
- | Gäste reisen grösstenteils mit dem Privatauto.
- | Kunden wollen nicht mehr nur Skifahren und Snowboarden, sondern verlangen ein vielfältiges Angebot an Trend- und Alternativsportarten.
- | Stark wachsendes Bedürfnis nach dem „Erlebnis Berg“. Unterhaltung, Emotionalität, Ausruhen und authentische Bergerlebnisse schaffen unverwechselbare Mehrwerte für die Kunden.
- | Die Schönheit und Spiritualität der Berge ziehen die stressgeplagten Städter wieder vermehrt in ihren Bann.
- | 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.

Gemäss dem Trendmonitor vom Winter 2002/03 der Seilbahnen in Österreich<sup>5</sup> sind die wichtigsten Motive für Wintersportler:

- | Erlebnis (Thrill), Sport, Spass, Unterhaltung, Geselligkeit
- | Erholung, Genuss, Natur, Landschaft

---

<sup>5</sup> Fachverband Seilbahnen Österreich

## 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

### 3.1 Historischer Rückblick auf die Entwicklung der Bergbahnen im Wallis

Im Vergleich zu anderen Ferienregionen der Schweiz begann die bahntechnische Erschliessung der Walliser Alpen, abgesehen von einigen Ausnahmen wie die Gornergratbahn, erst nach dem zweiten Weltkrieg.

Einen ersten Höhepunkt erlebte der Bau von touristischen Erschliessungsanlagen um 1970. Einen wahren Seilbahnen-Boom erlebte das Wallis zwischen 1975 und 1985. In diesen zehn Jahren wurden nicht weniger als 58 eidgenössisch konzessionierte Anlagen neu gebaut, d.h. rund ein Drittel aller heute bestehenden Anlagen. Zudem wurden in dieser Zeit bereits 68 bestehende Anlagen durch neue und modernere Bahnen ersetzt. Die dritte Investitions-Welle dauerte von 1985-1995.

Von den 56 Bergbahnunternehmen, die heute Mitglied des Walliser Seilbahnenverbandes sind, wurden 31 oder 55% in der Zeit zwischen 1961 und 1975 gegründet. Die letzten Neugründungen fanden zwischen 1980 und 1985 statt.

In den Jahren zwischen 1990-1995 wurden im Kanton Wallis durchschnittlich jährlich über CHF 100 Mio. investiert, allein im Jahr 1994 waren es 166 Millionen.<sup>6</sup>

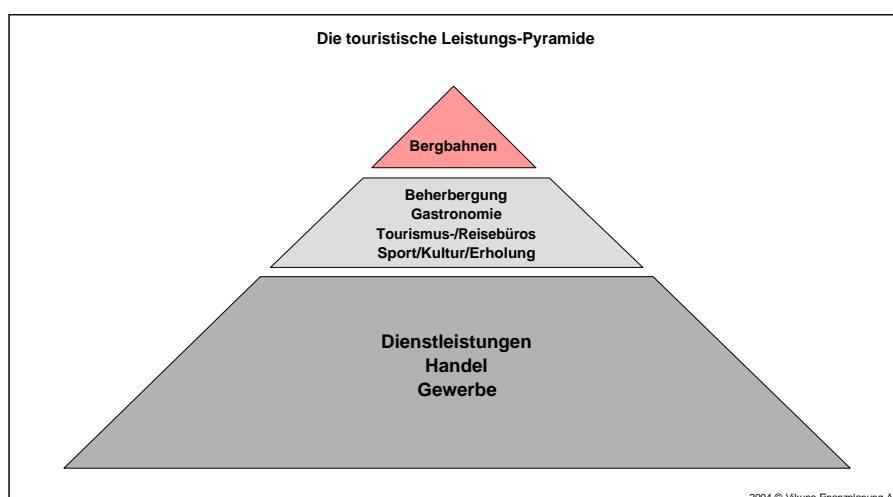
In den fünf Jahren zwischen 1998-2002 erreichten die Investitionen lediglich noch CHF 74 Mio. pro Jahr. Seit 1995 sind auch die erteilten Konzessionen für neue Bahnen oder Ersatzanlagen stark zurückgegangen, und es wurden keine neuen Skigebiete mehr erschlossen. Die Investitionen beschränken sich heute im wesentlichen auf die Erneuerung oder den Ersatz von bestehenden Anlagen, den Bau von Beschneigungsanlagen und auf Nebenbetriebe.

### 3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung der Bergbahnen für den Tourismus und die Wirtschaft im Wallis

#### 3.2.1 Die Bergbahnen bilden die Spitze der touristischen Leistungspyramide

Wegen der Sonne, dem Strand und dem Meer reisen Gäste in die Badeferien. Wegen dem Schnee, dem Wintersport und den schönen Bergen kommen Touristen in die Alpen. 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.

Abbildung 1: Die touristische Leistungs-Pyramide



<sup>6</sup> Schön, Waldemar

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Ohne Bergbahnen ist der Tourismus in seiner heutigen Form in den Alpen nicht denkbar. Es gäbe keine Skischulen und nur einen Bruchteil des heutigen Angebotes an Hotels, Restaurants, Ferienwohnungen und Sportgeschäften. Auch der grösste Teil der Betriebe in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen hätte somit im Berggebiet keine genügende Existenzgrundlage.

Die Bergbahnen bilden die Spitze der touristischen „Leistungspyramide“ (Leistungskette). Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn die Zahlen zu Wertschöpfung und Beschäftigung der Bergbahnen für sich allein genommen betrachtet werden. **Die Katalysatorwirkung der Bergbahnen auf den Tourismus und die regionale Wirtschaft lässt sich mit wissenschaftlichen Methoden nur ungenau berechnen.** Erst die Vorstellung, was in den wirtschaftlich bedeutendsten Feriendestinationen wie Zermatt, Saas-Fee, Aletsch, Verbier, Montana-Crans, Nendaz u.a passieren würde, wenn die Bergbahnen den Betrieb einstellen würden, lässt die wirkliche Bedeutung der Bergbahnen erahnen. Diese kann mit den herkömmlichen Multiplikator-Modellen nur annähernd aufgezeigt werden.

#### 3.2.2 Die Ausgaben der Kunden der Walliser Bergbahnen

Das Geschäft mit dem Schnee bringt der Walliser Wirtschaft jährlich CHF 1.9 Mia. Umsatz. Zu dieser Zahl kommt man, wenn man die Ausgaben der Schneesport-Kunden zusammenrechnet und mit dem Multiplikator vermehrt, mit dem auch die indirekten Tourismusumsätze einbezogen werden.

Gemäss unseren Schätzungen verzeichnen die Walliser Bergbahnen rund 8 Mio. Skifahrertage pro Winter-saison. Die bereits zitierte Wertschöpfungsstudie des Kantons Wallis aus dem Jahre 2001 geht bei den Wintergästen von folgenden Tagesausgaben aus:

I Hotel	CHF 202.-
I Ferienwohnung	CHF 113.-
I Tagesgäste	CHF 67.-

Aufgrund einer Gewichtung der Logiernächte der verschiedenen Gästekategorien (Hotels 24 %, Ferien-wohnungen 52%) und der Tagesgäste (Anteil Winter 23%) kann im Wallis schätzungsweise von durch-schnittlichen Tagesausgaben pro Gast resp. Skifahrer von CHF 125.- ausgegangen werden, was mit 8 Mio. Skifahrertagen total **Tagesausgaben von CHF 1 Mrd.** ergibt.

Die Ausgaben der Nicht-Skifahrer und der Sommergäste bei den Bergbahnen sind in diesen Zahlen nicht eingerechnet. Diese würden den Umsatz schätzungsweise um 15% auf CHF 1.15 Milliarden erhöhen.

Gemäss der Walliser Wertschöpfungsstudie beträgt der indirekte touristische Umsatz 41% des direkten mit Gästen erzielten Umsatzes, was einen Multiplikator von 1.69 ergibt. Wenn man nun die Ausgaben der Bergbahnkunden von CHF 1.15 Mia. mit diesem Multiplikator vermehrt, ergibt sich ein Umsatzvolumen von CHF 1.95 Mrd.

**Fazit: Die Kunden der Walliser Bergbahnen generieren direkt und indirekt pro Jahr einen Um-satz von knapp CHF 2 Mrd. Franken.**

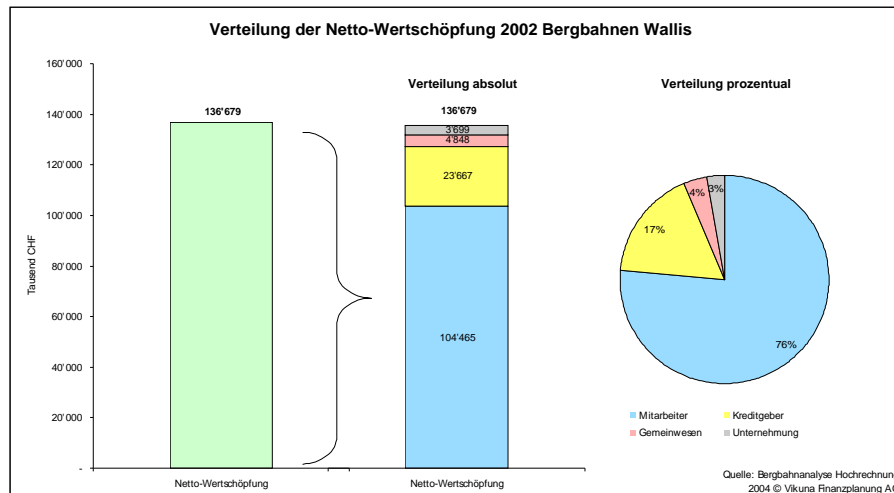
#### 3.2.3 Die Wertschöpfung der Walliser Bergbahnen

Die Wertschöpfung entspricht dem von einem Unternehmen in einer bestimmten Periode (z.B. Geschäfts-jahr) geschaffenen Wertzuwachs. Mit der Wertschöpfung kann die Leistung eines Unternehmens oder einer Branche im volkswirtschaftlichen Sinne gemessen werden.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

	Mio. CHF	in %
<b>Umsatz der Bergbahnbetriebe</b>	<b>293</b>	
./. Sachaufwand	./. 83	28%
<b>Bruttowertschöpfung</b>	<b>210</b>	<b>72%</b>
./. Abschreibungen	./. 76	26%
<b>Nettowertschöpfung</b>	<b>137</b>	<b>46%</b>
an Mitarbeiter (Personalaufwand)	104	35%
an Kreditgeber (Zinsen)	24	8%
an Gemeinde, Kanton und Bund (Steuern)	5	2%
an Aktionäre (Gewinn)	4	1%

**Abbildung 2:** Verteilung der Netto-Wertschöpfung 2002 Bergbahnen Wallis



#### Vergleich mit den Kantonen Graubünden und Bern (in Mio. CHF)<sup>7</sup>

	VS	GR	BE
Umsatz	293	313	225
Bruttowertschöpfung	210	209	155
Nettowertschöpfung	137	137	110

Erstaunlich ist die Tatsache, dass die Bergbahnen im Wallis an Gemeinden, Kanton und Bund (ohne Mehrwertsteuer) mehr Steuern abliefern, als sie Gewinne erzielen. Diese für KMU einmalige Steuerbelastung ist darauf zurückzuführen, dass die Bergbahnen einerseits sehr kapitalintensiv sind und daher über ein betragsmässig hohes Eigenkapital verfügen und andererseits einen grossen Teil des Kapitals in Immobilien investiert haben, wodurch zusätzlich noch hohe Grundstückssteuern anfallen. Diese Tatsache ist umso stossender, als dass die Walliser Bergbahnen aufgrund ausserordentlicher Abschreibungen im Zusammenhang mit Sanierungen und Restrukturierungen im Durchschnitt der drei letzten Jahre CHF 9.5 Mio. Verluste erzielten.

<sup>7</sup> Grischconsulta AG.; Wertschöpfung Bergbahnen Graubünden (2000) und Berner Bergbahnen (2003)

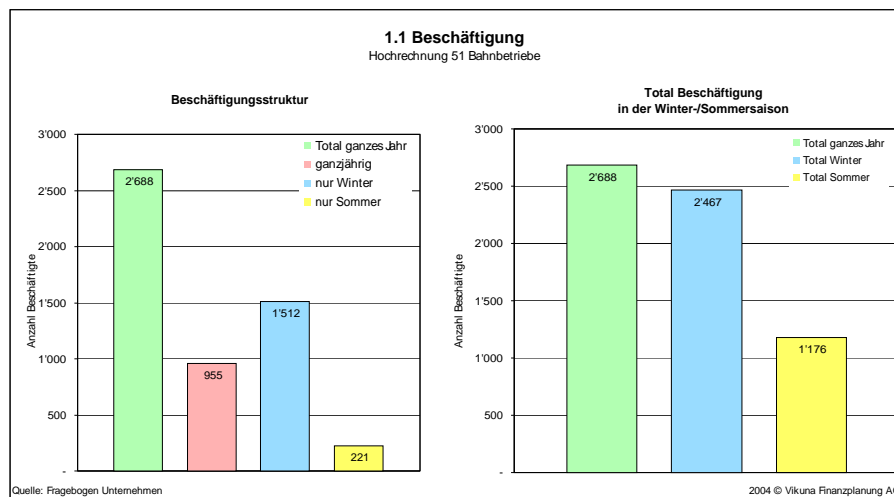
#### 3.2.4 Die Walliser Bergbahnen als wichtige Arbeitgeber

Auf der Grundlage unserer Befragung und einer Hochrechnung kommen wir bei den Beschäftigten von Bergbahnen auf folgende Zahlen:

- 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**.

**Abbildung 3:** Beschäftigung



937 oder 36% aller Angestellten (Jahres- und Saisonangestellte) werden von den vier grössten Unternehmen beschäftigt, während bei den 17 Bergbahnen mit weniger als CHF 1 Mio. Umsatz 194 oder 7% der Angestellten arbeiten.

44% oder 1'171 Arbeitsplätze entfallen auf das **Oberwallis**, 32% oder 863 auf das **Mittelwallis** und 24% oder 654 auf das **Unterwallis**.

Der **Ausländeranteil** bei den Bergbahn-Angestellten beträgt lediglich 2% bei den Jahresstellen und 10% bei den Saisonstellen.

#### Hoher Anteil an qualifizierten Arbeitsplätzen bei Bergbahnen

Gemäss der Walliser Wertschöpfungsstudie weisen die Angestellten der Walliser Bergbahnen folgenden Ausbildungsstand aus:

Höhere Ausbildung und Berufslehre	71 % Sommer	68% Winter
Hilfskräfte	12% Sommer	21% Winter

### 3.3 Die Probleme der Bergbahnen

Die folgende Zusammenstellung verschiedener Gründe für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Bergbahnen basiert auf der im Rahmen dieser Studie erhobenen Fragebogen, auf den Ergebnissen des Experten-Workshops sowie der Workshops mit den Vertretern der Walliser Bergbahnen.

Als weitere Quelle diente das Manual: „Schweizer Seilbahnen – wohin? Seilbahnen Schweiz, 2003“



#### 3.3.1 Strukturelle Probleme – externe Gründe

- | Schwächen in der Beherbergungswirtschaft:
  - | zu wenig Hotelbetten;
  - | zu viele „lauwarme“ (schlecht vermietete Ferienwohnungen) und „kalte“ Betten (nicht vermietete Zweitwohnungen);
  - | schlechte Bettenauslastung.
- | Markt:
  - | Stagnation bei der Nachfrage nach Winterferien und Schneesport;
  - | Alterung der Bevölkerung, eine ganze Skifahrergeneration rückt ins Pensionsalter
  - | Konkurrenz zu anderen Sportarten und Trendsportarten;
  - | Konkurrenz zu preisgünstigeren und im Trend liegenden Tourismus- und Freizeitmärkten (Badeferien, Fernreisen, Städtereisen, Vergnügungsparks, Einkaufszentren);
  - | Konkurrenz von anderen Alpenländern (Österreich, Frankreich, Italien, Deutschland)
  - | höhere Preise als unser wichtigster Konkurrent Österreich;
  - | sehr viele kleingewerblich strukturierte Unternehmen kämpfen auf dem gleichen Markt wie global tätige Grossunternehmen.
- | Klimaänderung:
  - | schneearme Winter Ende der 90er Jahre;
  - | höhere Temperaturen, mehr Tauwetter, Föhn und Regenfälle im Winter (z.B. Weihnachten 2002);
  - | kürzere Wintersaisons, weniger Betriebstage;
  - | höherer Betriebsaufwand für künstliche Beschneigung;
  - | Häufung von Extremereignissen (Lawinenwinter 1998/99, Sturm „Lothar“ 1999, Rekordhitze-Sommer 2003).
- | Wirtschaftliche und gesetzliche Gründe:
  - | Rezession in den 90er Jahren und rückläufige oder stagnierende Umsätze seit Rekordwinter 1994;
  - | Einführung der Mehrwertsteuer;
  - | Wegfall der Inflation;
  - | Änderungen bei der Finanzierungspraxis der Banken:
    - | Einführung der Kunden-Ratings und restriktive Kreditvergabe (Bergbahnen wurden als Problembranche eingestuft);
    - | Discounted-Cashflow-Methode („Finanzierungspotential“) als neue Bewertungsmethode erschwert oder verunmöglicht vielen Bergbahnen die Kreditaufnahme.
- | Verkehrssituation:
  - | zu lange, zu teure und zu beschwerliche Anfahrtswege zu den Feriendestinationen.
- | Administrative Hürden:
  - | raumplanerische Auflagen;
  - | Einsprache von Umweltverbänden;
  - | teure und zu aufwendige Konzessionsverfahren;
- | Tourismuspolitik:
  - | Lokalpolitik/Kirchturmpolitik, Strukturbereinigung wird hinausgezögert;
  - | mangelnde Zusammenarbeit, jeder schaut nur für sich;
  - | zu einseitige Ausrichtung auf den Wintertourismus, Potential Sommer wird zu wenig ausgenutzt;
  - | fehlende regionale Tourismuspolitik;
  - | fehlendes oder ungenügendes Tourismusbewusstsein in der Bevölkerung.

#### 3.3.2 Hausgemachte Probleme – betriebliche und branchenspezifische Gründe

- I Management:
  - I mangelnder Professionalismus in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Bergbahnen wie auch in Tourismusunternehmen allgemein;
  - I ungenügende Vermarktung des Angebotes, zu oft nur lokal oder regional, zu wenig über die Destinationen oder das ganze Wallis;
  - I fehlende oder falsche Positionierung, jeder bietet das Gleiche an, keine Diversifikation, keine Spezialisierung;
  - I mangelnde Qualität in der Kundenbetreuung;
  - I Preispolitik: Tarifpolitik ist zufällig, nicht systematisch und nicht auf Marktpositionierung ausgerichtet;
  - I fehlendes Denken in Dienstleistungsketten;
  - I mangelhafte Kooperation unter den Bergbahnen, mit anderen touristischen Leistungsträgern und Firmen ausserhalb der touristischen Leistungskette (Cross-Marketing);
  - I kleingewerbliche Strukturen verhindern effiziente Promotion und Marketing.
- I Finanzen:
  - I ungenügende Wirtschaftlichkeit wegen zu hoher Personal- und Betriebskosten;
  - I ungenügendes Investitionspotential wegen ungenügendem Cashflow;
  - I schlechte Ratings, Probleme mit Banken und schlechte Kreditkonditionen wegen zu hoher Fremdvverschuldung;
  - I der Cashflow des Winters wird im Sommer aufgebraucht;
  - I Ungenügende oder fehlende Eigenkapitaldecke führt zu Restrukturierungen und Sanierungen;
  - I Probleme bei der Beschaffung von Eigenkapital;
  - I schwierige Finanzierung der Erneuerungsinvestitionen;
  - I ungenügende Frequenzen und nicht kostendeckende Tarife, vor allem bei kleinen Gesellschaften.
- I Fehlinvestitionen:
  - I Überhöhte und nicht tragbare Investitionen sowie Kostenüberschreitungen waren in sehr vielen Fällen die Hauptursache für eine massive Verschlechterung der Finanzlage;
  - I Investitionen brachten in den allermeisten Fällen keine Umsatzsteigerung;
  - I Investitionen wurden nicht oder ungenügend auf die Gästebedürfnisse abgestimmt;
  - I Investitionen wurden nur auf die Saison-Spitzen ausgerichtet;
  - I Investitionen wurden oft ohne Gesamtkonzept und ohne seriöse Finanzplanung vorgenommen.
- I Angebot:
  - I viele veraltete und nicht mehr konkurrenzfähige Anlagen;
  - I ungenügendes Angebot an beschneiten Pisten;
  - I Sommertourismus: Zu wenig attraktive oder zu viele gleichartige Angebote;
  - I touristisches Angebot der Destination wird nicht oder zu wenig in das Angebot der Bergbahnen integriert.

#### 3.4 Die Branchenstruktur der Bergbahnen im Kanton Wallis und im Vergleich zur Schweiz

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

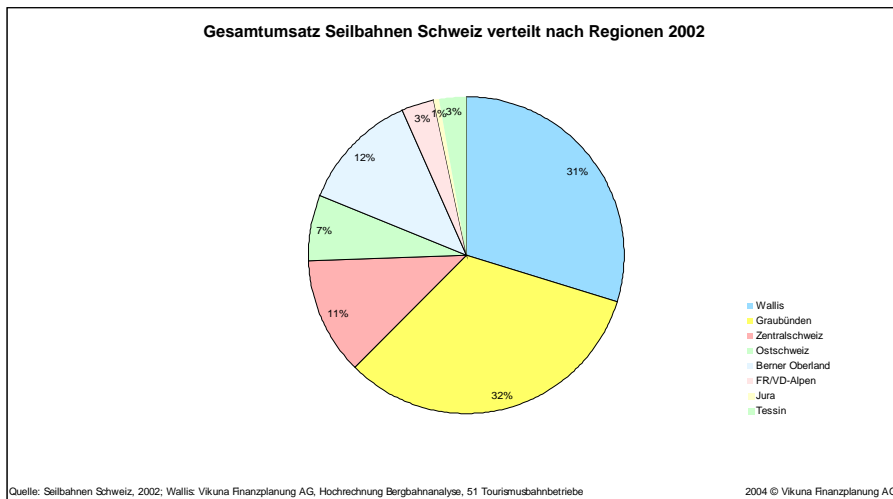
#### 3.4.1 Anzahl Unternehmen

Gemäss Angaben von Seilbahnen Schweiz gab es im Jahre 2002 316 Unternehmen (239 mit eidg., 76 mit kantonalen Konzessionen.), die Luftseilbahnen, Standseilbahnen und Skilifte betreiben. Im Kanton Wallis gibt es 51 touristische Bergbahnunternehmen.

■ Oberwallis	27
■ Mittelwallis	12
■ Unterwallis	12

#### 3.4.2 Umsatzstruktur

Abbildung 4: Gesamtumsatz Seilbahnen Schweiz verteilt nach Regionen 2002

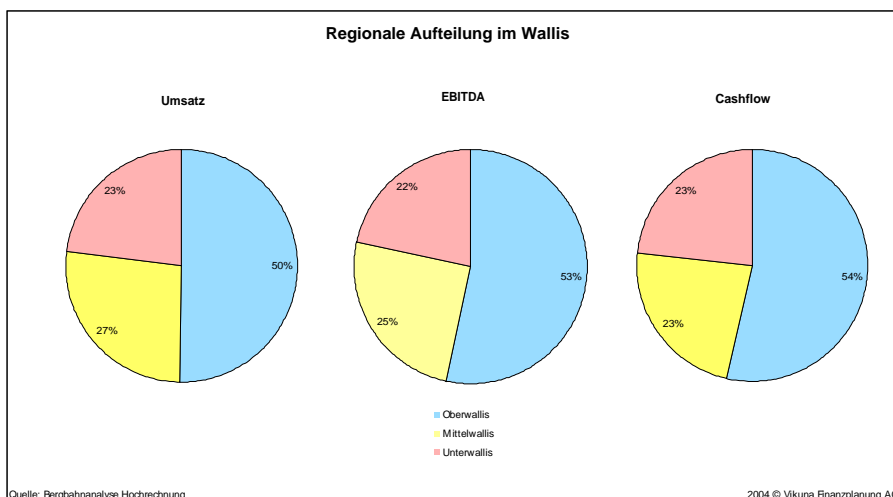


Für das Jahr 2002 hat Seilbahnen Schweiz einen Branchenumsatz von CHF 984 Mio. errechnet. Unsere Berechnungen ergaben für den Kanton Wallis einen Umsatzanteil von 30% oder CHF 293 Mio. Graubünden steht mit 33% an erster Stelle. Fast 2/3 des gesamten Branchenumsatzes wird somit in den Kantonen Wallis und Graubünden erwirtschaftet.

#### Regionale Verteilung Wallis

■ Oberwallis	CHF 147 Mio.	50%
■ Mittelwallis	CHF 79 Mio.	27%
■ Unterwallis	CHF 67 Mio.	23%

Abbildung 5: Regionale Verteilung



### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Gemäss Hochrechnung werden im Wallis CHF 262 Mio. oder **89% des Umsatzes im Winter** erwirtschaftet, CHF 31 Mio. oder **11% im Sommer**.

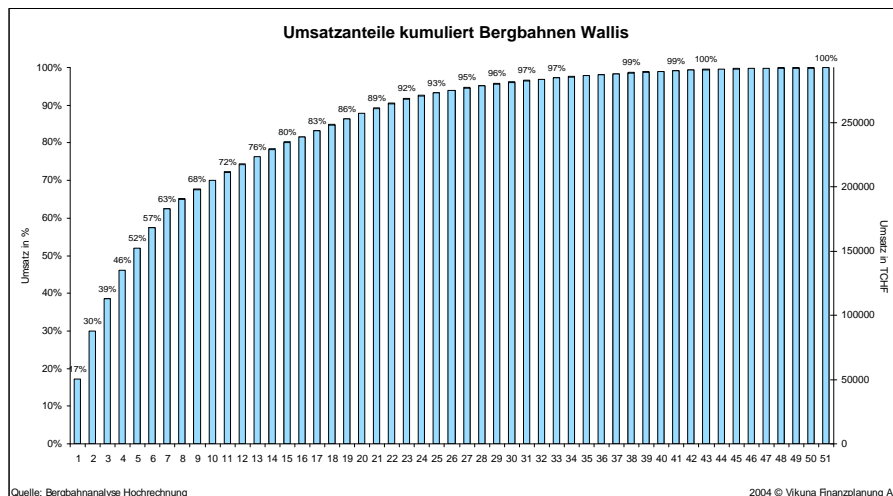
**86% des Ertrages** erzielen die Walliser Bergbahnen mit dem **Personenverkehr** (=Verkehrsumsatz), auf übrige Erträge wie Gastronomie, Beherbergung, Parking, Shops etc. entfallen 12%, die Abgeltungen der öffentlichen Hand machen 2% aus. Im Vergleich dazu fällt auf schweizerischer Ebene der Verkehrsertrag mit 72% (-14%) bedeutend tiefer aus, während der übrige Ertrag (vor allem Gastronomie) mit 25% oder plus 13% wesentlich höher ist als im Wallis.

#### 3.4.3 Unternehmensgrösse

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

Im Kanton Wallis gibt es zudem in Vergleich zur Schweiz viermal mehr Unternehmen (29%) mit einem Umsatz von über CHF 5 Mio. (7%). Diese Grössenkatgorie macht zudem im Wallis mit 80% den Löwenanteil des Gesamtumsatzes aus (CH: 60%).

**Abbildung 6:** Umsatzanteile kumuliert Bergbahnen Wallis



Die 15 grössten Bahnen (Anteil am Total von 51 Bahnen: 29%) erwirtschaften im Wallis 80% des Umsatzes. Die übrigen 36 Bahnen (Anteil am Total von 51 Bahnen: 71%) 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 oder wenn es um die Diskussion der Weiterführung, der Fusion oder Stilllegung von kleinen Bahnunternehmen geht.**

In unserem Kanton gibt es 36 Unternehmen, die weniger als CHF 5 Mio. Umsatz machen, aber bloss 7 Unternehmen mit einem Umsatz über 10 Mio. resp. 4 mit mehr als CHF 20 Mio.

Dies zeigt mit aller Deutlichkeit auf, dass die Bergbahnbranche zum grössten Teil kleingewerblich strukturiert ist, und das in einem Markt, wo über 90% des Umsatzes im Export erwirtschaftet werden (aus regionalwirtschaftlicher Sicht des Wallis gilt neben dem Ausland auch die übrige Schweiz als „Exportland“).

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

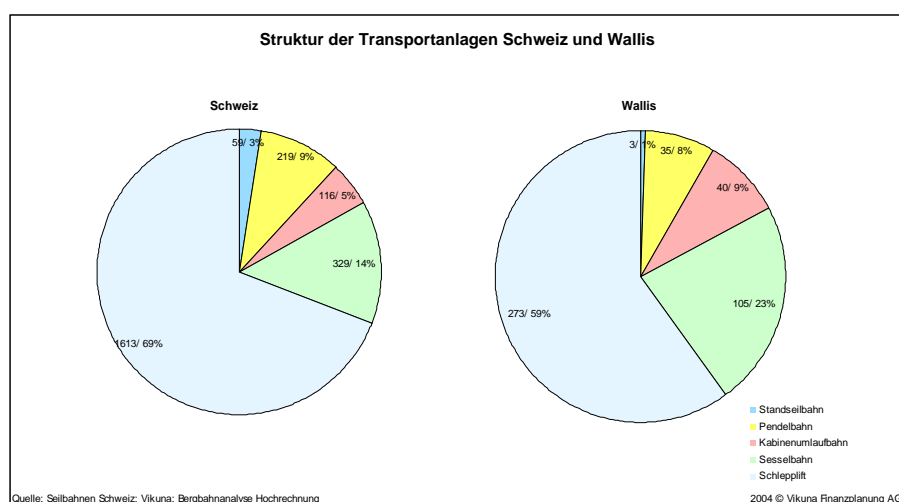
In Bezug auf die volkswirtschaftliche Bedeutung gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Kategorien:

- I Touristische Bergbahnen in den Wintersportdestinationen, die ihren Umsatz grösstenteils oder fast ausschliesslich mit Kunden aus der übrigen Schweiz oder dem Ausland machen. Diese Bergbahnen haben volkswirtschaftlich gesehen in der Regel eine grosse Bedeutung.
- I Bergbahnen, die vorwiegend als Freizeitanlagen für die einheimische Bevölkerung dienen und nur wenig oder fast keinen Umsatz mit Kunden ausserhalb der engeren Region erzielen. Diese Bergbahnen haben in der Regel eine kleine volkswirtschaftliche Bedeutung.

#### 3.4.4 Anzahl Transportanlagen

Bei den Transportanlagen kommt die Schweiz auf ein Total von 2'336 Anlagen. Auf das Wallis entfallen 456 oder rund 20%. Die beiden grössten Kantone Wallis und Graubünden zählen praktisch gleich viele Anlagen.

Abbildung 7: Struktur der Transportanlagen Schweiz und Wallis



Das Angebot der Walliser Bergbahnen an Transportanlagen gliedert sich wie folgt:

Anzahl	Typ	Anteil Wallis zu Schweiz in %
3	Standseilbahnen	6
35	Pendelbahnen	16
40	Kabinenumlaufbahnen (Gondelbahnen)	34
105	Sesselbahnen	32
<u>273</u>	Skilifte	<u>17</u>
<u>456</u>	<b>Total Anlagen</b>	<u>20</u>

Das Wallis hat im Vergleich zur Schweiz dreimal weniger Standseilbahnen, fast doppelt so viele Pendelbahnen sowie wesentlich mehr Sesselbahnen (23% gegenüber 14%) und etwas weniger Skilifte (59% gegenüber 69%).

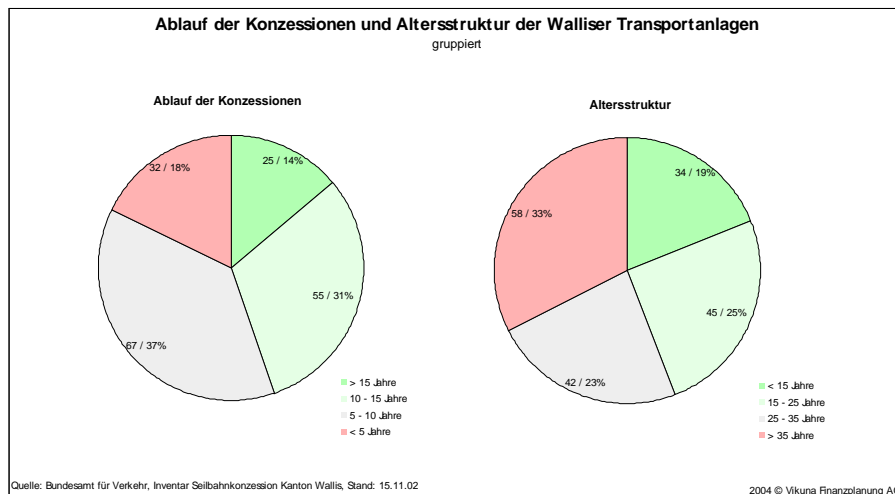
#### Hohes Durchschnittsalter der Bergbahnen – grosser „Investitionsstau“

Das hohe Durchschnittsalter 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. Während die meisten anderen Regionen der Schweiz vor dem gleichen Problem stehen, hat die ausländische Konkurrenz in Österreich, Italien und Frankreich in den letzten Jahren gewaltig aufgerüstet.

Das Wallis und die Schweiz drohen damit zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, insbesondere wenn man auch die vergleichsweise höheren Preise für Wintersportferien in der Schweiz berücksichtigt.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

**Abbildung 8:** Ablauf der Konzessionen und Alterstruktur der Walliser Transportanlagen



#### Ablaufende Konzessionen innerhalb der nächsten 10 Jahre:

32	Konzessionen 1-5 Jahre
<u>67</u>	Konzessionen 6-10 Jahre
<b>99</b>	<b>Konzessionen Total</b>
25	Pendelbahnen
15	Gondelbahnen
56	Sesselbahnen
<u>3</u>	Andere
<b>99</b>	<b>Konzessionen Total</b>

#### 3.4.5 Pisten und Schneesicherheit (Höhenlage, künstliche Beschneigung)

Wie wichtig die Schneesicherheit für die Wahl einer Feriendestination ist, zeigt die gesamtschweizerische Gästebefragung Top Swiss (Schweizer Tourismus in Zahlen 1999), welche u.a. die Gästebedürfnisse für insgesamt 90 verschiedene Tourismusaspekte untersucht hat. Danach steht die „Schneesicherheit“ an der Spitze der Gästebedürfnisse. 81% aller Gäste finden diesen Aspekt wichtig.

Ein Skigebiet gilt laut allgemeiner Definition als schneesicher, wenn in 7 von 10 Wintern in der Zeit vom 1. Dezember bis 15. April an mindestens 100 Tagen eine für den Skisport ausreichende Schneedecke von mindestens 30-50 cm vorhanden ist.

Die Schneesicherheit ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Klima, Höhenlage, Exposition, künstliche Beschneigung.

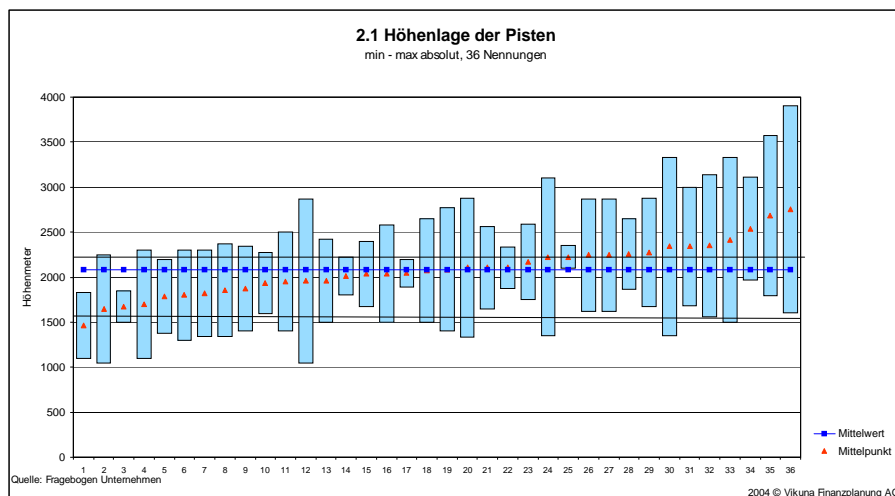
Am meisten Sorgen bereitet den Bergbahnen die Klimaerwärmung und damit zusammenhängend das stetige Steigen der Schneefallgrenze, was für tiefer gelegene Skigebiete eine ernsthafte Bedrohung darstellt. Als Konsequenz davon müssen Anlagen eingestellt und/oder zusätzliche Investitionen für die künstliche Beschneigung getätigt werden, was mit erheblichen zusätzlichen Betriebskosten verbunden ist. Viele kleine und mittlere Skigebiete werden die finanziellen Mittel kaum aufbringen können und werden gezwungen sein, den Betrieb ganz einzustellen.

Wir haben die Themen Klima und Schneesicherheit in unserer Unternehmerbefragung ebenfalls untersucht. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Umfrage können wir von folgenden Rahmenbedingungen ausgehen, die in der Regel erfüllt sein sollten, damit eine Bergbahn für den Betrieb eines Skigebietes eine genügende Wirtschaftlichkeit aufweist.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

- Ein Skigebiet sollte, um ein ausreichendes Angebot an Pisten zu gewährleisten und den Bau von Bahnen zu ermöglichen, eine Höhendifferenz von mindestens 400 Metern aufweisen.
- Ein Skigebiet sollte zwischen Weihnachten und Ende März durchgehend offen sein (100 Betriebstage) und in dieser Zeit über gute Pistenverhältnisse verfügen.
  - 100 Betriebstage können nur erreicht werden, wenn ein Skigebiet über schneesichere Pisten verfügt.
  - Schneesichere Pisten liegen in der Regel im Wallis an sonnenexponierten Südhängen oberhalb von 1900 Meter, an schattigen Nordhängen oberhalb von 1'700 Meter.
  - Um dem Gast gutpräparierte Pisten anbieten zu können, müssen diese künstlich beschneit werden können, und zwar gemäss unserer Umfrage bis auf eine Höhe von 3'000 Meter.
- Bei Tauwetter und Föhn verunmöglichen die hohen Temperaturen sehr oft eine künstliche Beschneigung unterhalb der schneesicheren Grenze. Für tiefer gelegene Pisten unterhalb von 1'700 Meter über Meer bietet auch die künstliche Beschneigung somit keine Schnee-Garantie.
- Im kritischen Bereich liegen Bahnen mit Pisten, deren tiefster Punkt unter 1'500-1600m ü. M. und deren höchster Punkt unter 2'100m ü. M. (Nordhänge) -2'300m ü. M. (Südhänge) liegt.

Abbildung 9: Höhenlage der Pisten



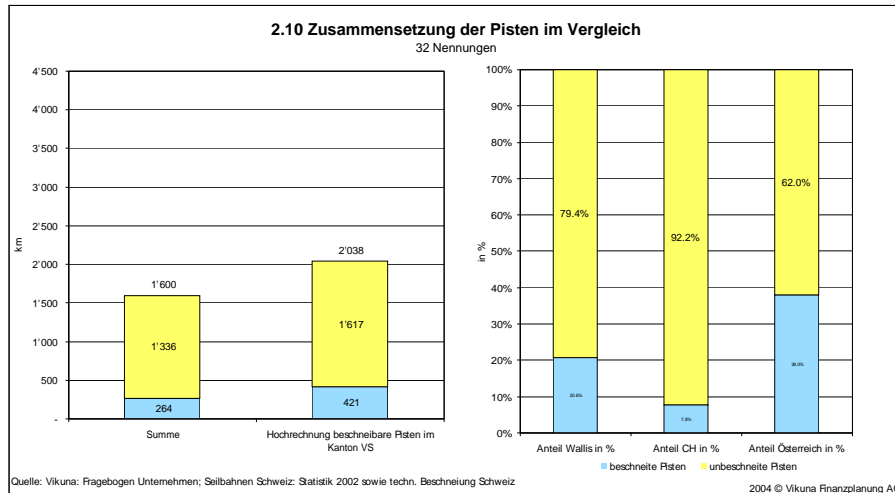
Allgemein kann man sagen, dass die Walliser Skigebiete von der Höhenlage her privilegiert sind. Bei den 36 Bergbahnen, die den Fragbogen beantwortet haben und die 95% des Gesamtumsatzes repräsentieren, liegt die mittlere Höhe (Durchschnitt zwischen dem tiefsten und höchsten Punkt) der Pisten auf über 2000m ü. M.:

- die tiefste Piste startet auf 1'050m ü. M.;
- die höchste Piste reicht bis auf 3'800m ü. M.;
- die Zentren der Wintersportorte liegen zwischen 1'050 und 2'350m ü. M.;
- Bei 19 der 36 Bergbahnen führen die Pisten höher als 2'500m ü. M. Dazu gehören mit einer Ausnahme alle mittelgrossen und grossen Unternehmen;
- 8 Bergbahnen haben sogar Pisten oberhalb von 3'000m ü. M.;
- im kritischen Bereich liegen 9 Bahnen;
- auffallend ist, dass ausschliesslich kleine und sehr kleine sowie finanziell gefährdete Bergbahnen in diesem kritischen Bereich liegen;
- die höchsten Pistenpunkte der mittelgrossen und grossen Bergbahnen liegen um 500-1000 Meter höher als jene der kleinen;
- die Bergbahnen mit den schwächsten Finanzkennzahlen (4. Quartil) liegen mit ihren obersten Pisten rund 600 Meter tiefer als die finanziell gesunden (1. und 2. Quartil).



#### Künstliche Beschneigung

Abbildung 10: Zusammensetzung der Pisten im Vergleich



Schneesicherheit kann heute nur noch dank der künstlichen (mechanischen) Beschneigung garantiert werden. Dies gilt heute ausnahmslos für alle Bergbahnen im Alpenraum. Hingegen ist der Bedarf an künstlicher Beschneigung abhängig von der Höhenlage, der Exposition, der Terrainbeschaffenheit, dem Klima (Niederschlagshäufigkeit, Temperaturen) u.a. Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn Vergleiche zwischen verschiedenen Regionen der Schweiz oder dem Ausland angestellt werden.

Obwohl die Pisten in den Walliser Skigebieten durchschnittlich um mehrere Hundert Meter höher liegen als beispielsweise im Berner Oberland, in der Zentralschweiz oder in Österreich, kann aufgrund der unterschiedlichen Klimaverhältnisse nicht automatisch von einem geringeren Bedarf an künstlicher Beschneigung ausgegangen werden.

Trotzdem fällt auf, dass die künstliche Beschneigung sogar in sehr hohen Lagen noch notwendig sein kann. Auf die Frage, bis zu welcher Höhe künstlich beschneit werden muss, um dem Gast gut präparierte Pisten anbieten zu können, wurden in unserer Befragung sogar Höhenlagen von 2'600m ü. M. und 3'000m ü. M. angegeben. Dies hat nichts mit den niedrigen Temperaturen, sondern eher mit den mangelnden Niederschlägen und der Terrainbeschaffenheit im Hochgebirge zu tun.

Auf der Basis unserer Befragung haben wir eine Hochrechnung gemacht. Danach werden im **Wallis ca. 420km oder 21% der rund 2'000km Pisten künstlich beschneit**. Gemäss Angaben von Seilbahnen Schweiz beträgt der Anteil im gesamtschweizerischen Vergleich rund 8%. Für Österreich werden 38% angegeben.

Die hochgerechneten Antworten aus der Befragung der Walliser Bergbahnen haben ergeben, dass der Bedarf an zusätzlicher Beschneigung rund 250km oder 12% beträgt. Nach der Deckung dieses Bedarfs kämen somit die Walliser Skigebiete auf einen Anteil von 33%.

Wir haben die **Investitionen für die Erweiterung der Beschneigungsanlagen auf CHF 210 Mio.** geschätzt, was einem Durchschnittspreis von CHF 840'000.- pro km entspricht. Gemäss einer allgemeinen Faustregel muss für die künstliche Beschneigung mit Investitionskosten von rund CHF 1 Mio. gerechnet werden.

Nicht nur die hohen Investitionskosten, sondern auch die **Betriebskosten für die Beschneigung** sind für die meisten Bergbahnen eine grosse Belastung. Gemäss unserer Umfrage kostet die künstliche Beschneigung **durchschnittlich rund CHF 50'000.- pro km**, wobei nur ein sehr kleiner Unterschied besteht, ob es sich um einen normalen oder schneearmen Winter handelt (CHF 49'000.- resp. CHF 52'000.-). Die Kosten betragen bei einzelnen Bahnen bis zu 75'000 Franken pro km.

Im Durchschnitt wenden die Bergbahnen im Wallis 8.5% des Umsatzes für die Beschneigung auf, wobei der Anteil bei einzelnen kleinen Bahnen bis zu 17% des Umsatzes erreicht. Gesamthaft kostet die künstliche Beschneigung die Walliser Bahnen rund CHF 25 Mio. pro Winter.



#### 3.5 Finanzanalyse der Bergbahnen im Wallis

Wenn man die Erfolgsrechnungen und Bilanzen aller 51 untersuchten Bergbahnen im Wallis in einer Art „Konzernrechnung“ aufrechnet, ergibt dies folgende Gesamtrechnung.

##### 3.5.1 Die Erfolgsrechnung

###### 3.5.1.1 Entwicklung der Umsätze in der Vergangenheit

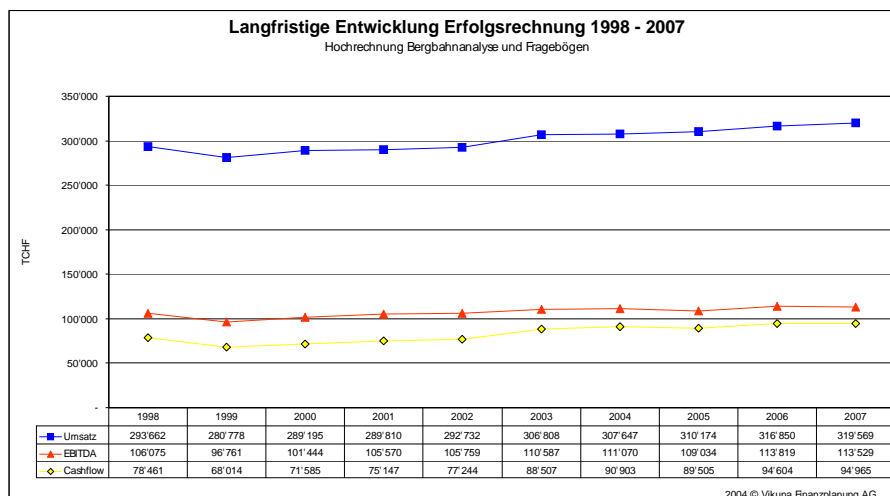
Insgesamt erzielten die Bergbahnen im Wallis in den Jahren 1993 oder 1994 Rekordumsätze. Eine Stichprobe von zehn Bergbahnen im Unter- und Oberwallis mit Umsätzen zwischen jeweils CHF 2 Mio. bis CHF 27 Mio. Franken hat gezeigt, dass die Umsätze ab 1995 vereinzelt um bis zu 20% zurückgingen. Zwischen 2000 und 2002 erzielten viele von ihnen wieder die ehemaligen Höchststände.

Kumuliert ergibt sich im Jahr 2002 für diese Bergbahnen ein Umsatz von CHF 84 Mio., womit dieser um CHF 3 Mio. oder 4% tiefer liegt als in den Rekordjahren 1993/1994.

**Inflationsbereinigt lässt sich seit 1994 sogar ein Rückgang von 10% feststellen.**

**Im gleichen Zeitabschnitt haben die Walliser Bergbahnen schätzungsweise 600 Mio. Franken investiert.**

**Abbildung 11: Langfristige Entwicklung Erfolgsrechnung 1998-2007**



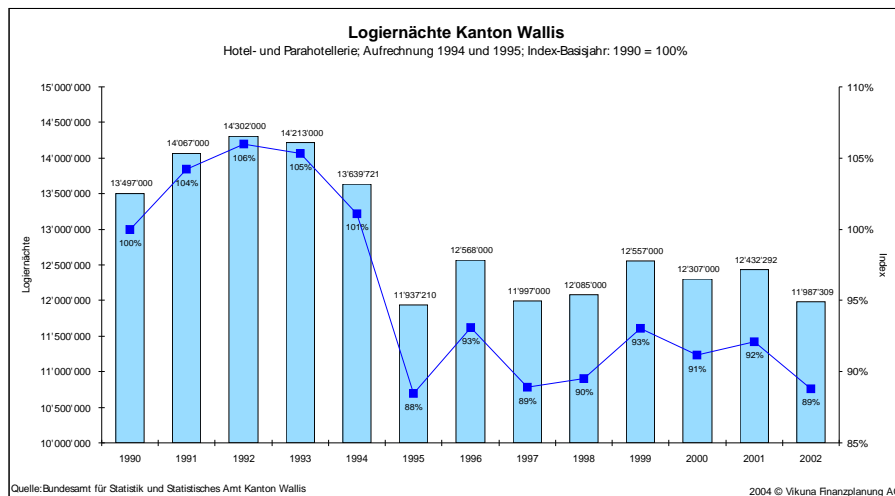
Die Erfahrungen der letzten 10-15 Jahre bestätigen, dass Investitionen nicht automatisch höhere Erträge nach sich ziehen. Ohne Investitionen müsste allerdings damit gerechnet werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit weiter abnimmt und dass die Erträge rückläufig wären.

Die gleiche Entwicklung widerspiegelt sich auch bei den **Logiernächten** im Kanton Wallis. Auch hier wurde der Höchststand von 1994 mit rund 14 Mio. Logiernächten nie wieder erreicht und lag 2002 mit rund 12 Mio. um 14 % unter dem Rekordjahr.

Die Stagnation der Umsätze in der Bergbahnbranche zeigt sich auch in der Gesamtauswertung der letzten fünf Jahre (1998-2002). Die Umsätze verharrten praktisch auf dem gleichen Niveau (1998: CHF 294 Mio.; 2002: CHF 293 Mio.). Das Jahr 1999 bekam die Auswirkungen des Lawinenwinters 1998/99 und des Sturms „Lothar“ vom Dezember 1999 deutlich zu spüren. Die Einbusse gegenüber dem Vorjahr betrug im Wallis rund CHF 13 Mio. oder 4% des Branchenumsatzes. Vereinzelt Bahnen erzielten sogar Umsatzeinbrüche von 10%-15%.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Abbildung 12: Entwicklung der Logiernächte 1990 – 2002



Die Entwicklung der ausgewiesenen Frequenzen ist wenig aussagekräftig, da es für eine Bergbahn nur eine geringe Bedeutung hat, wie viele Male am Tag ein Skifahrer die Bahnen benützt. Viel aussagekräftiger sind die **Skifahrtage oder Skitage oder Ersteintritte**, welche aussagen, wie viele Skifahrer jeden Tag die Bahnen benützen und dafür auch einen bestimmten Preis bezahlen. Aufgrund der Geschäftsberichte der Bergbahnen ist es nicht möglich, über einen längeren Zeitraum die Entwicklung der Skitage nachzuweisen. Diese werden erst seit wenigen Jahren mittels der neuen Kassensysteme und Zutrittskontrollen erfasst. Obwohl gemäss Umfrage die meisten Bergbahnen heute eigentlich über diese Daten verfügen, werden sie von den meisten weder ausgewertet noch ausgewiesen.

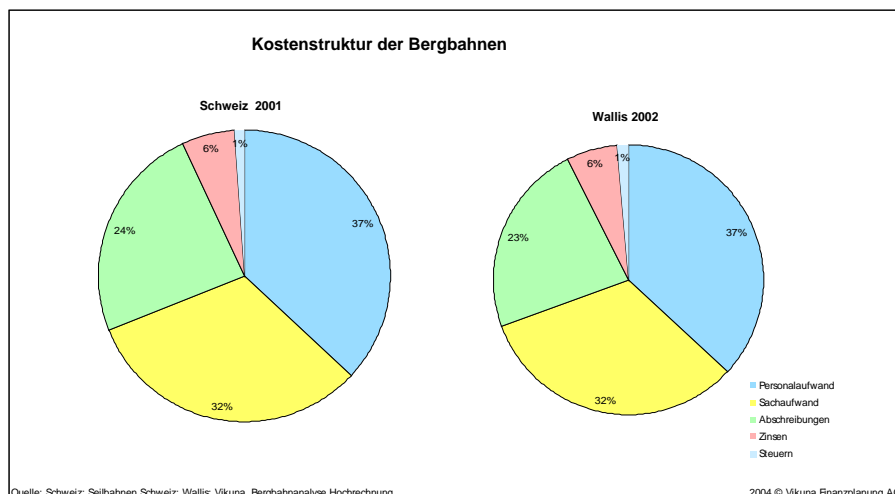
Ein Lichtblick für die Bergbahnbranche bildet die letzte Wintersaison 2002/03. Die guten Schneebedingungen und das schöne Wetter verhalfen einigen Bergbahnen wieder zu neuen Rekordumsätzen. Die Umfrage hat ergeben, dass rund die Hälfte der Unternehmen ihren Umsatz um 5-10% steigern konnte, einem Drittel gelang sogar ein Zuwachs von mehr als 10%.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der ab 1995 einsetzende Rückgang der Umsätze bei den Walliser Bergbahnen gestoppt werden konnte und dass die Umsätze seit zwei Jahren wieder im Steigen begriffen sind.

#### Kostenstruktur

Die Kostenstruktur der Walliser Bergbahnen ist nahezu identisch wie in der gesamten Schweiz:

Abbildung 13: Kostenstruktur der Bergbahnen



### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

#### Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibungen (EBITDA) betrug im Wallis 2001 CHF 106 Mio. (2000: CHF 101 Mio.) oder 36% des Umsatzes, was den Walliser Bergbahnen insgesamt eine gute bis sehr gute Wirtschaftlichkeit attestiert.

#### Cashflow

Der kumulierte Cashflow aller Walliser Bergbahnen betrug 2001 CHF 75 Mio. (Vorjahr: CHF 72 Mio.) und macht im Verhältnis zum Umsatz gute 26% aus.

#### Gewinn/Verlust

Aufgrund hoher ausserordentlicher Abschreibungen im Rahmen von mehreren Sanierungen resultierte sowohl 2000 wie auch 2001 ein Gesamtverlust von CHF 3 Mio. resp. CHF 28 Mio. Von den 51 Bergbahnen mussten 23 (45%) einen Verlust ausweisen.

#### Eigenkapitalrendite

Obwohl kumuliert ein Verlust ausgewiesen wurde, erzielte die Mehrheit der Bergbahnen einen Unternehmensgewinn. Diese zahlten an Dividenden etwas über CHF 3 Mio. pro Jahr an ihre Aktionäre aus.

Die Eigenkapital-Rendite (Verhältnis Gewinn : Eigenkapital) sieht wie folgt aus:

> 6%	5 Unternehmen
3-6%	5 „
0-3%	18 „
<0%	23 „

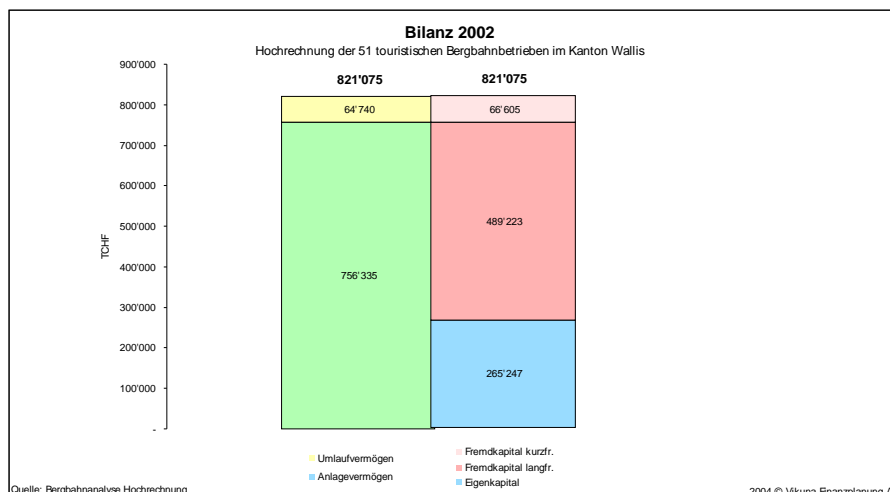
#### 3.5.1.2 Die Erwartungen der Bergbahnen für die Zukunft

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.). Da man offenbar gewillt ist, die Kosten im Griff zu halten, erwartet man beim Betriebsergebnis EBITDA eine in etwa gleich hohe Steigerung auf CHF 114 Mio. (Wirtschaftlichkeit unverändert bei 36%) und beim Cashflow eine stärkere Steigerung um 20% (4% p.a.) auf CHF 95 Mio., was einem Verhältnis von 30% zum Umsatz entspricht. Dies ist natürlich nur möglich, wenn die Zinsen in Zukunft konstant bleiben und die Schulden nicht massiv erhöht werden.

#### 3.5.2 Die Bilanz

##### Aktiven

Abbildung 14: Bilanz 2002



### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

CHF 756 Mio. 92% Anlagevermögen  
CHF 65 Mio. 8% Umlaufvermögen

66% der bilanzierten Anlagewerte entfallen auf Bahnanlagen, 9% auf Beschneiungsanlagen, 7% auf die Gastronomie und Beherbergung. **Knapp die Hälfte des Anlagevermögens (47%) entfällt auf die vier grössten Bahnen.**

#### Passiven

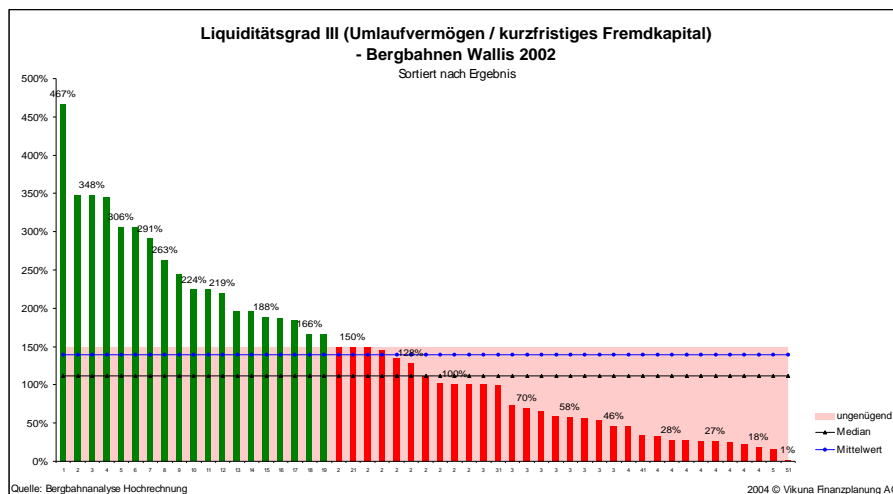
CHF 556 Mio. 68% Fremdkapital  
CHF 265 Mio. 32% Eigenkapital

#### Fremdkapital/ Eigenkapital

Das Fremdkapital konnte in den letzten fünf Jahren um rund CHF 5 Mio. abgebaut werden, so dass die Walliser Bergbahnen insgesamt heute mit einem vertretbaren Eigenfinanzierungsgrad von 32% dastehen. Dies geschah sicher vorwiegend auf Druck der Banken.

#### 3.5.3 Die Liquidität

Abbildung 15: Liquiditätsgrad III - Bergbahnen Wallis 2002



Die Liquidität schwankt bei Bergbahnen im Verlaufe des Jahres sehr stark. Nach Abschluss der Wintersaison sollten eigentlich alle Unternehmen über volle Kassen verfügen. Vor Beginn der Wintersaison sind die Kontokorrentlimiten bei den Banken in der Regel voll ausgeschöpft, und die Liquidität ist bei den meisten Betrieben äusserst angespannt.

Die Beurteilung der Liquidität wird dadurch verfälscht, dass die Jahresabschlüsse teils am Ende der Wintersaison und teils am Ende der Sommersaison erstellt werden. Bei praktisch allen Walliser Bergbahnen ist die Liquidität am Ende der Wintersaison bedeutend besser als am Ende der Sommersaison. Unter Berücksichtigung dieses Vorbehaltes bestätigt unsere Untersuchung, dass die Liquidität der meisten Bergbahnen angespannt ist, denn nur rund 40% der Bergbahnen verfügen über eine genügende bis gute Liquidität.

### 3.6 Beurteilung der Finanzlage aufgrund von Finanzkennzahlen

#### 3.6.1 Das Kennzahlensystem

Im Rahmen dieser Studie haben wir von 44 Walliser Bergbahnen die Bilanzen und Erfolgsrechnungen ausgewertet. Von sieben Unternehmen, vorwiegend sehr kleine, hatten wir keine Angaben. Die ausgewerteten 44 Bahnen umfassen 95% des Gesamtumsatzes.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Für die Beurteilung der ausgewerteten Finanzdaten haben wir den **Benchmark für Bergbahnen der Vikuna Finanzplanung AG** (vormals Zurschmitten & Gehrig Consulting AG) angewandt.

Dieses im Jahre 1998 entwickelte und seither laufend verfeinerte Finanz-Ratingsystem wurde anlässlich der ersten Seilbahntagung im Jahre 1999 in Martigny vorgestellt. Zwischen 1999-2002 wurden jährlich über 100 Schweizer Bergbahnen (mit mehr als CHF 1 Mio. Umsatz) nach diesem Rating-System ausgewertet. Zudem wurde es bei zahlreichen Finanzplanungen für Bergbahnen erprobt und getestet.

**Das Rating-System umfasst insgesamt 9 Kennzahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung, wobei 3 Kennzahlen entscheidend sind.**

**Abbildung 16: Ratingkriterien**

Kriterien	EBITDA / Umsatz	Personal / Gesamtumsatz	Netto-Finanz-aufwand / Gesamtumsatz	Cashflow / Gesamtumsatz	Cashflow / Gesamtkapital	Eigenkapital / Gesamtkapital	Cashflow / langfr. Fremdkapital	Kum. Abschr. / kum. Invest.	EBITDA / kum. Invest.	
Sehr gut	35%	30%	3%	30%	12%	50%	20%	70%	7%	Sehr Hoch
Gut	30%	30%	3%	25%	9%	40%	15%	50%	5%	Hoch
Genügend	25%	35%	6%	20%	6%	30%	10%	30%	4%	Tief
Ungenügend	25%	40%	9%	20%	6%	30%	10%	30%	4%	Sehr Tief
SBS	CF / GK	CF / Umsatz	EBITDA / Umsatz	EK / GK	Personal / Umsatz					
genügend	5%	20%	25%	30%	35%					
	>=	>=	>=	>=	>=					

Die drei wichtigsten Kennzahlen messen folgende wirtschaftliche Kriterien:

#### **EBITDA : Umsatz = „Wirtschaftlichkeit“**

(EBITDA = Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)

Diese Kennzahl misst die wirtschaftliche Leistung einer Bergbahn. Sie ist unserer Ansicht nach die entscheidende Grösse. Sie wird zudem nicht durch Abschreibungen (unterschiedliche Abschreibungssätze), Zinsen (ungleiche Kreditkonditionen) und Steuern (unterschiedliche Steuersysteme) verfälscht.

Wer bei der Wirtschaftlichkeit bereits mit ungenügend abschneidet, hat nur noch geringe Chancen, bei den anderen Kennzahlen gut abzuschneiden. Ein ungenügendes EBITDA kann folgende Gründe haben:

- zu wenig Umsatz im Verhältnis zu den Fixkosten (aufgrund unserer Erfahrungen haben bis zu 90% der Kosten von Bergbahnen den Charakter von Fixkosten. Dazu gehören auch die Personalkosten oder Unterhaltskosten);
- zu hohe Personalkosten vor allem bei sehr kleinen Unternehmen;
- zu hoher Sachaufwand. Dazu gehört beispielsweise der hohe Aufwand für die künstliche Beschneigung und die stetig steigenden Kosten infolge verschärfter Sicherheitsvorschriften.

#### **Cashflow : Gesamtkapital = „Investitionspotential“**

Diese Kennzahl zeigt das Investitions- oder auch Abschreibungspotential auf. Eine Bergbahn muss in der Lage sein, die getätigten Investitionen abzuschreiben, damit sie nach Ablauf der Lebensdauer die notwendigen Mittel zur Verfügung hat, um diese zu erneuern oder zu ersetzen.

Da das Umlaufvermögen nur 8% der Bilanzsumme beträgt und alle Unternehmen nach dem gleichen Prinzip ausgewertet werden, ist die Verwendung des Gesamtkapitals anstelle des Anlagevermögens vertretbar.

#### **Cashflow : langfristiges Fremdkapital = „Verschuldungsgrad“**

Mit dieser Kennzahl misst man den Verschuldungsgrad, d.h. wie viele Jahre würde es theoretisch dauern, bis die langfristigen Schulden amortisiert sind. Das kurzfristige Fremdkapital wird bewusst ausgeklammert, da dieses in der Regel weniger als 10% der Bilanzsumme ausmacht und zudem stichtagbedingt bei den Bergbahnen sehr grosse Unterschiede bestehen (Abschluss Ende Wintersaison oder Ende Sommersaison).

Ein hoher Verschuldungsgrad führt zu hohen Zinskosten und zwingt die Unternehmen, vorrangig Schulden abzubauen. Dadurch müssen dringende Investitionen aufgeschoben werden.

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Diese Kennzahlen sind einfach anzuwenden und können aufgrund der Bilanz und Erfolgsrechnung leicht berechnet werden. Wie bei allen Kennzahlen gilt auch hier die Einschränkung, dass diese sich auf die veröffentlichten Geschäftsberichte abstützen und dass unterschiedliche Verbuchungspraktiken die Zahlen verfälschen können. Solange die Bergbahnen keine einheitliche Rechnungslegung anwenden, bleiben Betriebsvergleiche immer mit diesem Mangel behaftet.

Für die Bewertung der Finanzdaten wenden wir vier Stufen an:

- I Sehr gut;
- I Gut;
- I Genügend;
- I Ungenügend.

Wir sind der Überzeugung, dass sich eine Bergbahn, die bei den wichtigsten Kennzahlen nicht mindestens die Bewertung genügend erreicht, in einer kritischen Lage befindet und in ihrer Existenz bedroht ist, sofern es ihr nicht gelingt, die Strukturen und die finanzielle Lage grundlegend zu verbessern.

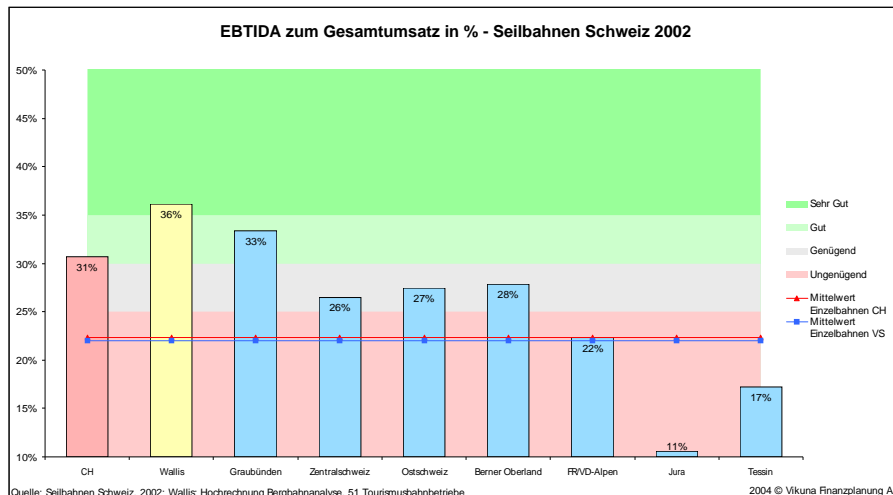
Bergbahnen, die bei den Finanzkennzahlen bloss ein „genügend“ erhalten, dürfen sich nicht beruhigt zurücklehnen. Um bei den Banken ein gutes Rating zu erhalten, d.h. um kreditwürdig zu sein und gute Kreditkonditionen zu erhalten, braucht eine Bergbahn die Bewertung „gut“. Unternehmen, die vor grossen Investitionen stehen, werden folglich mit einem „genügend“ kaum über die Runden kommen.

#### 3.6.2 Vergleich der Finanzkennzahlen zwischen dem Wallis und der Schweiz

Die kumulierten Zahlen zeigen auf, dass sowohl das Wallis wie auch die Schweiz bei den wichtigen Kennzahlen insgesamt gut abschneidet, dass aber die Mittelwerte durch viele schlechte Einzelresultate stark verschlechtert werden. Dies deutet darauf hin, dass die Ausreisser nach unten vorwiegend bei den kleinen und sehr kleinen Unternehmen zu suchen sind.

**Wirtschaftlichkeit: „Sehr gut“**

Abbildung 17: Wirtschaftlichkeit



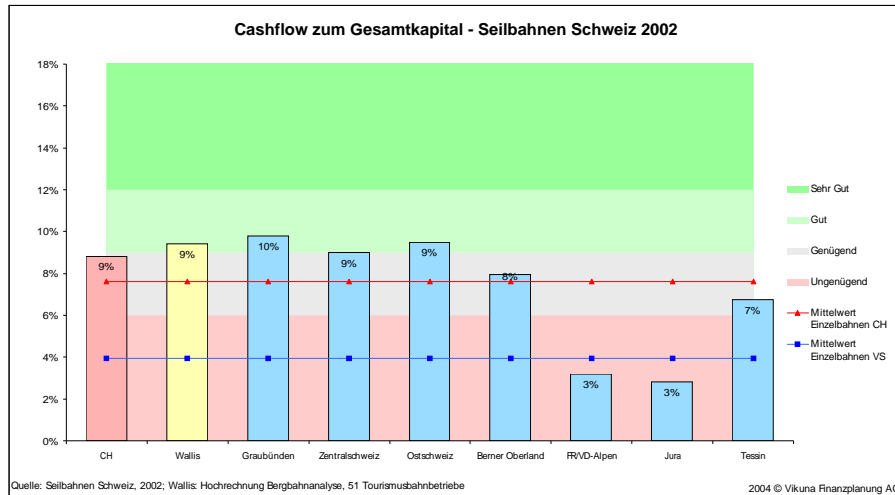
**VS 36% sehr gut Rang 1 von 8 Regionen**  
**CH 31% gut**

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

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

#### Investitionspotential: „Gut“

Abbildung 18: Investitionspotential

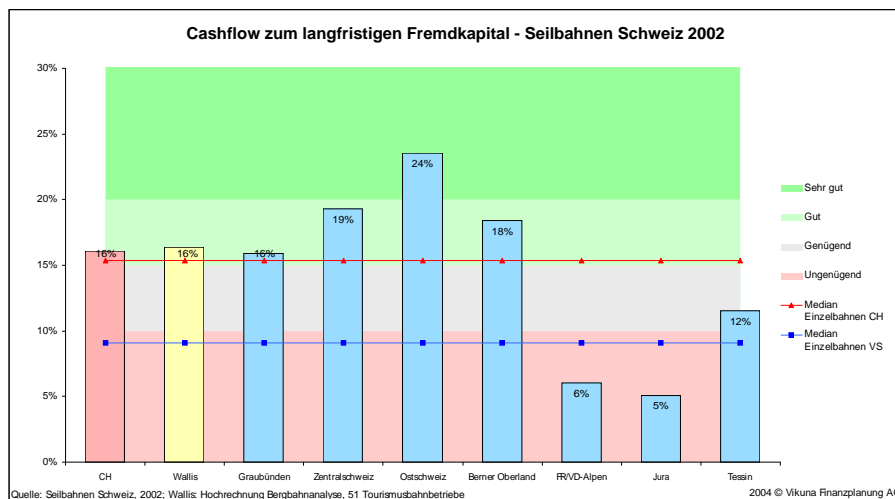


**VS 9% gut Rang 2 von 8 Regionen**  
**CH 9% gut**

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

#### Verschuldungsgrad: „Gut“

Abbildung 19: Verschuldungsgrad



**VS 16% gut Rang 4 von 8 Regionen**  
**CH 16% gut**

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

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

#### Weitere 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

Abbildung 20: Cashflow zum Umsatz

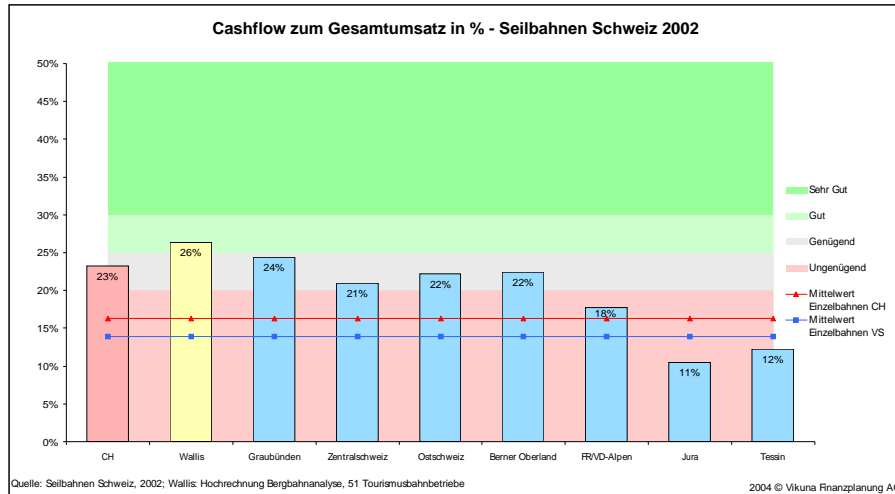
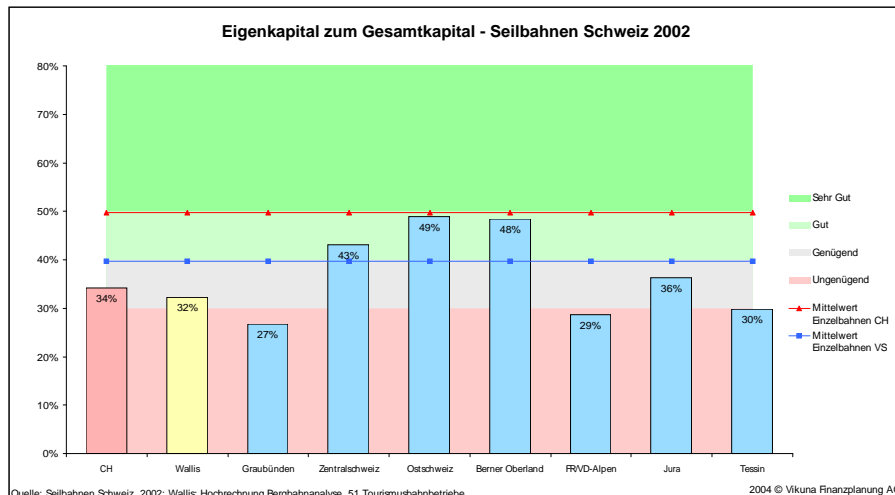


Abbildung 21: Eigenfinanzierungsgrad



#### 3.6.3 Vergleich der Finanzkennzahlen zwischen Ober-, Mittel- und Unterwallis

Ein Vergleich unter den drei Regionen im Wallis zeigt, dass das Oberwallis die besten Kennzahlen ausweist, wobei der Abstand zum Mittel- und Unterwallis, die beide sehr nahe beieinander liegen, nicht gross ist.

#### 3.6.4 Die Beurteilung der Walliser Bergbahnen aufgrund der Finanzkennzahlen

Bisher wurden die Finanzkennzahlen auf der Basis von Gesamtzahlen für das Wallis und die Schweiz dargestellt, d.h. es wurden lediglich Gesamtwerte oder Durchschnittszahlen gezeigt. Im folgenden Kapitel wollen wir die Situation bei den Walliser Bergbahnen im einzelnen analysieren und versuchen aufzuzeigen, wie viele und welche Unternehmen als sehr gut, gut, genügend oder ungenügend bezeichnet werden können.

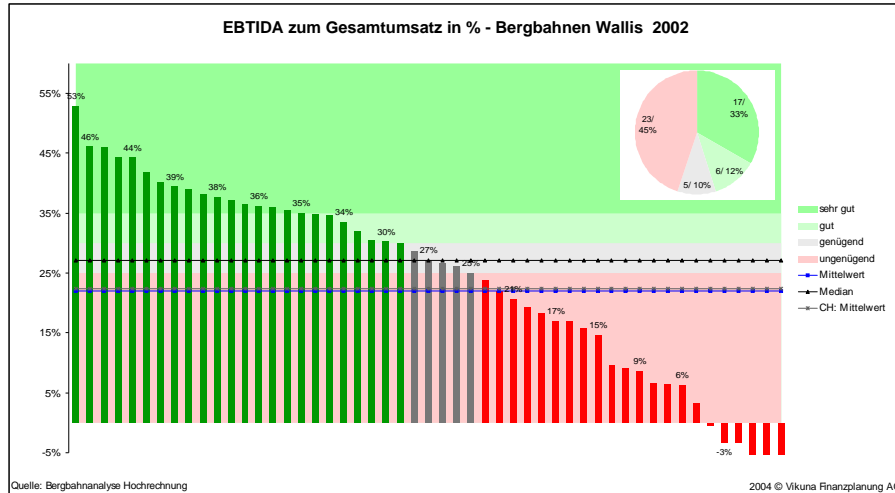


### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Die Beurteilung der einzelnen Bergbahnen wird in einem separaten Anhang dem Kanton Wallis abgegeben.

#### Wirtschaftlichkeit (EBITDA : Umsatz):

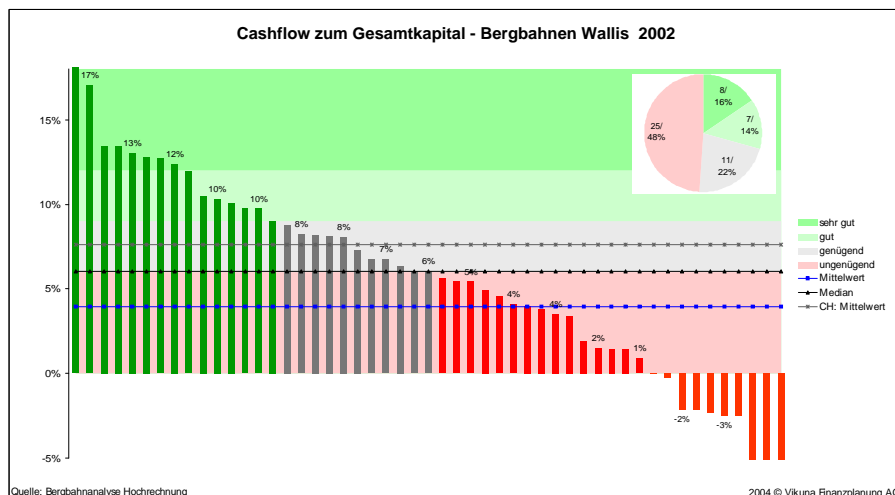
Abbildung 22: Wirtschaftlichkeit - Bergbahnen Wallis 2002



	Anzahl Bergbahnen	in %	Umsatzanteil in %
sehr gut	17	33	68
gut	6	12	14
genügend	5	10	9
ungenügend	23	45	10

#### Investitionspotential (Cashflow : Gesamtkapital):

Abbildung 23: Investitionspotenzial - Bergbahnen Wallis 2002

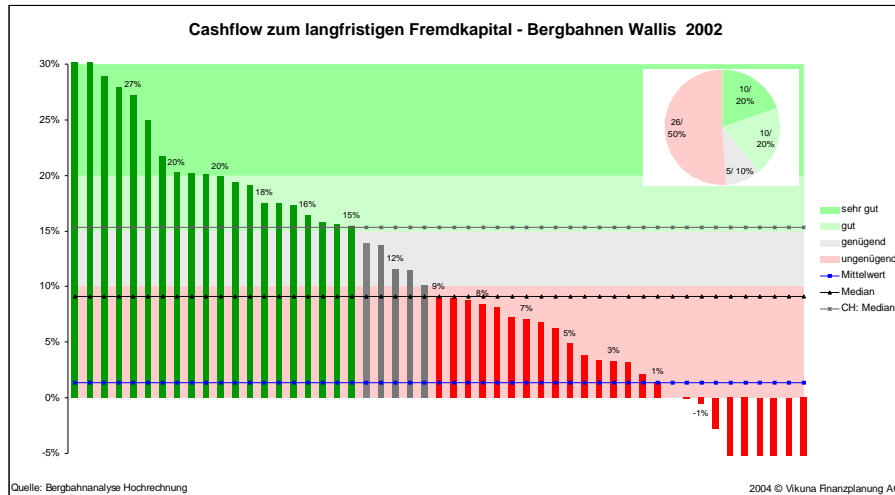


	Anzahl Bergbahnen	in %	Umsatzanteil in %
sehr gut	8	16	47
gut	7	14	15
genügend	11	22	26
ungenügend	25	48	12

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

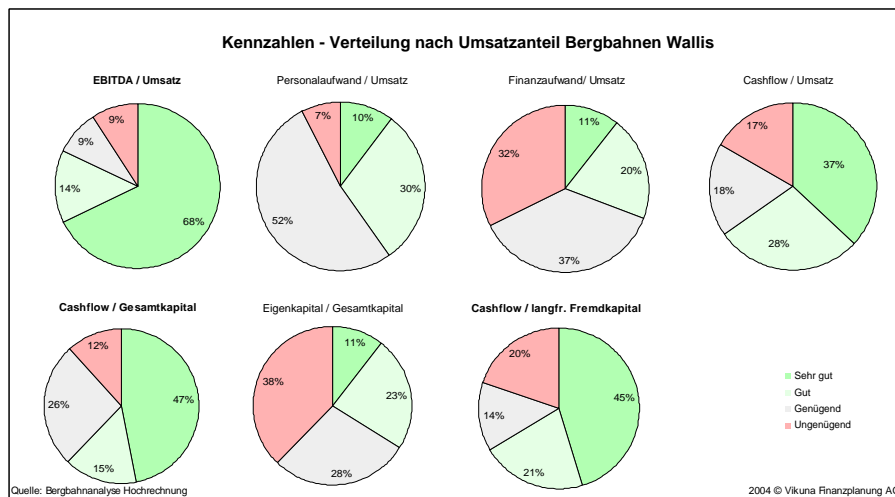
#### Verschuldungsgrad (Cashflow : langfristiges Fremdkapital):

Abbildung 24: Verschuldungsgrad - Bergbahnen Wallis 2002



	Anzahl Bergbahnen	in %	Umsatzanteil in %
sehr gut	10	20	45
gut	10	20	21
genügend	5	10	14
ungenügend	26	50	20

Abbildung 25: Kennzahlen – Verteilung nach Umsatzanteil Bergbahnen Wallis



#### Durchschnitt der drei Kennzahlen:

	Anzahl Bergbahnen	in %	Umsatzanteil in %
Gut bis sehr gut	19	37	70
Genügend	7	14	16
Ungenügend	25	49	14
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Abbildung 26: Wirtschaftlichkeit – sortiert nach Betriebsgröße

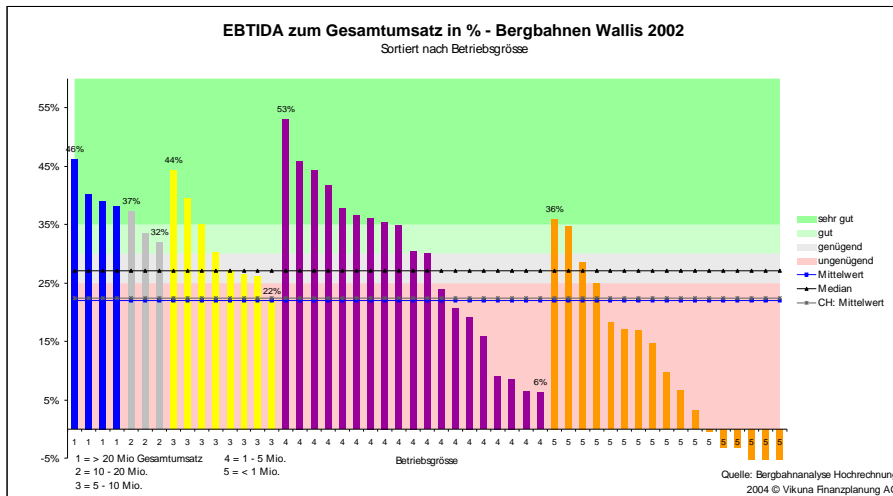


Abbildung 27: Investitionspotenzial – sortiert nach Betriebsgröße

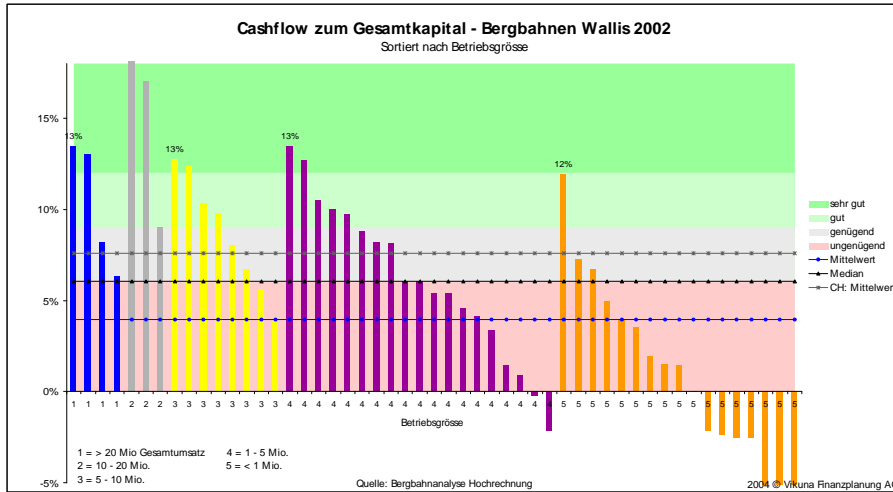
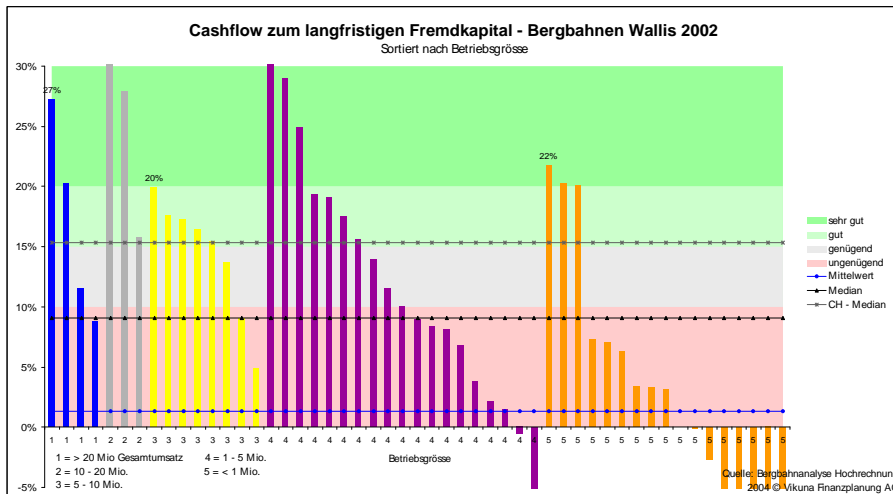


Abbildung 28: Verschuldungsgrad – sortiert nach Betriebsgröße



### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

#### Positives Fazit der Finanzkennzahlen:

- Rund 70% des Umsatzes im Wallis werden von gesunden Unternehmen generiert.
- Von den 15 Bergbahnen, die mehr als CHF 5 Mio. Umsatz erzielen, sind nur 3 ungenügend; 4 haben genügende, 8 gute- sehr gute Kennzahlen.

#### Negatives Fazit der Finanzkennzahlen:

- Knapp die  **Hälfte aller Bergbahnen**  weisen  **ungenügende Finanzkennzahlen**  auf. Dies betrifft vor allem die kleinen Unternehmen.
- Am stärksten betroffen sind Kleinstbahnen: 14 von 17 Unternehmen (82%) mit einem  **Umsatz unter CHF 1 Mio.**  müssen als „ungenügend“ eingestuft werden.
- Letztere Aussage ist gesamtwirtschaftlich zu relativieren: Die 14 „ungenügenden“ Kleinstbahnen erzielen zusammen weniger als CHF 3 Mio. Umsatz, was einem Anteil von 1% des Gesamtumsatzes entspricht.
- Bei den 19 Unternehmen mit  **Umsätzen von CHF 1-5 Mio.**  müssen deren 9 oder 47% als „ungenügend“ bezeichnet werden.

#### Welche Schlussfolgerungen können aus der Analyse der Finanzkennzahlen gezogen werden?

Die Finanzkennzahlen bestätigen in eindrücklicher Weise, wovon alle Seilbahnverbände und alle Experten seit Jahren überzeugt sind: der grösste Teil der kleinen und sehr kleinen Unternehmen erfüllt die Voraussetzungen nicht, um in einem gesättigten und international hart umkämpften Markt im Alleingang überleben zu können.

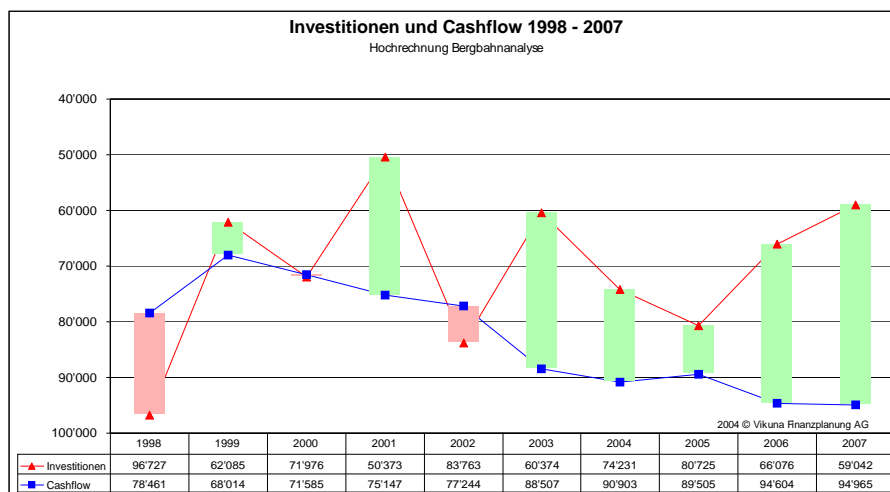
Se befinden sich in einem Teufelskreis, dem nur schwer zu entrinnen ist. Denn in den meisten Fällen sind die Finanzkennzahlen ganz einfach ungenügend, weil ein Skigebiet zu wenig Umsatz erzielt, weil es zu klein oder zu wenig hoch gelegen und damit zu wenig schneesicher ist, weil die Pisten mit grossem Kostenaufwand beschneit werden müssen und weil höhere und kostendeckende Tarife nicht möglich sind, um die hohen Fixkosten zu decken, weil sonst noch weniger Kunden kämen. Unter solchen Bedingungen vermag auch das beste Management nicht viel ausrichten.

### 3.7 Die Investitionen

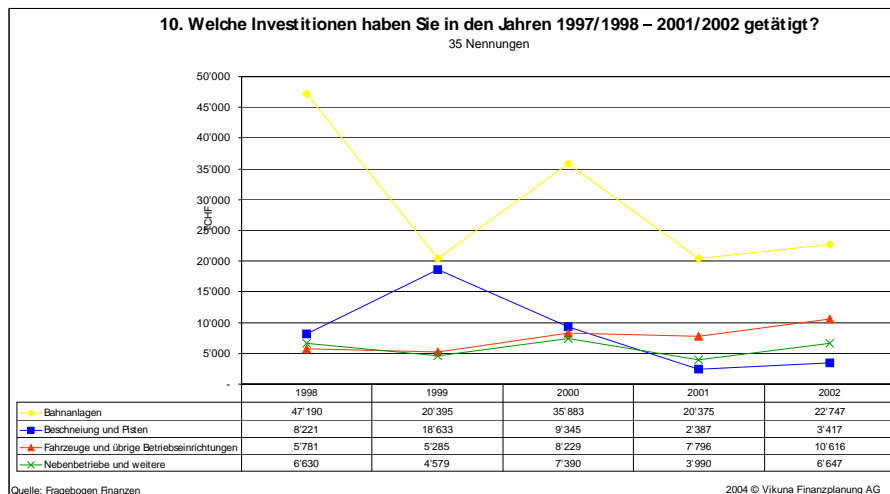
#### Die Investitionen in der Vergangenheit

Die Walliser Bergbahnen haben in den letzten fünf Jahren in der Höhe von CHF 365 Mio. oder durchschnittlich CHF 73 Mio. pro Jahr für Investitionen eingesetzt, was ungefähr den selbst erarbeiteten Mitteln (Cashflow) entspricht. Das sind rund CHF 25 Mio. pro Jahr weniger als im Durchschnitt der Jahre 1990-95.

Abbildung 29: Investitionen & Finanzierung 1998-2007



**Abbildung 30: Getätigte Investitionen 1998-2002**



#### Zukünftiger Investitionsbedarf

Für die Berechnung des Investitionsbedarfs der Walliser Bergbahnen für die nächsten 10 Jahre stützen wir uns auf drei Faktoren ab:

- die hochgerechneten kumulierten Investitionen resp. den jährlichen Bedarf, um diese Anlagen nach einer bestimmten Lebensdauer wieder zu ersetzen;
- das durchschnittliche Alter der Bahnanlagen;
- die in den nächsten 10 Jahren zu erneuernden Konzessionen.

#### „Investitionsstau“

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 jährlich bloss CHF 70-75 Mio. jährlich investiert wurden, besteht ein grosser Nachholbedarf für die Erneuerung und den Ersatz von Skiliften und Bahnen, aber auch für Neuerschliessungen von schneesicheren Pisten, für den Ausbau von Beschneigungsanlagen und für die Erneuerung und Erweiterung von Nebenbetrieben (bspw. Bergrestaurants und Parkinganlagen).

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

Dieser Betrag dürfte eher an der unteren Grenze liegen, denn in den nächsten Jahren muss tendenziell mit steigenden Preisen für Bahnanlagen gerechnet werden. Der europäische Markt für Seilbahnen wird heute von den zwei Gruppen Doppelmayer/Garaventa und Leitner/Poma beherrscht. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die in den letzten Jahren erfolgte Konzentration eine gewisse Einschränkung des Wettbewerbs zur Folge hat.

Gemäss unserer Umfrage beabsichtigen die Walliser Bergbahnen in den nächsten fünf Jahren „nur“ CHF 68 Mio. pro Jahr zu investieren, was eine Differenz von CHF 62 Mio. ergibt und lediglich 58% des notwendigen Investitionsvolumens entspricht.

Bei den Investitionen lohnt sich auch ein Vergleich des Wallis mit der Schweiz und Österreich. Wie bereits erwähnt, investierten die Walliser Bergbahnen in den letzten 7-8 Jahren rund CHF 70-75 Mio., was einem Umsatzanteil von 25-26% entspricht.

Die Schweizer Seilbahnbranche erzielt einen Gesamtumsatz von rund CHF 980 Mio. Die jährlichen Investitionen betragen rund CHF 250 Mio. oder 26% des Umsatzes.

Der Umsatz der österreichischen Bergbahnen<sup>8</sup> beträgt rund CHF 1'290 Mio. (830 Mio. Euro), die jährlichen Investitionen belaufen sich auf mindestens CHF 465 Mio. (300 Mio. Euro) oder 36% des Umsatzes.

<sup>8</sup> Fachverband Seilbahnen Österreich, Dr. Ingo Karl

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Aber auch die Konkurrenz in der Schweiz rüstet auf: in St. Moritz wurden beispielsweise im Hinblick auf die Weltmeisterschaft über CHF 300 Mio. investiert, wovon allein CHF 70 Mio. für künstliche Beschneigungsanlagen.

#### 3.8 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 und Amortisationen haben eine Grosszahl von Bergbahnen vor fast unlösbare Probleme gestellt. Zahlreiche Bergbahnen mussten finanziell saniert werden und/oder wurden vereinzelt gezwungen, sich mit anderen Unternehmen zusammenzuschliessen. Dabei mussten die Banken zum Teil grosse Forderungsverzichte leisten.

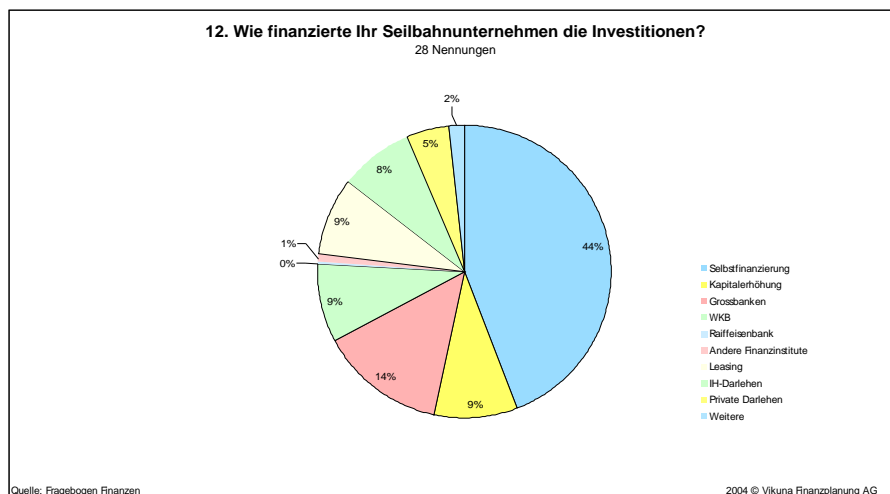
Aufgrund der neuen Finanzierungspraxis war es plötzlich vielen Unternehmen nicht mehr möglich, an Fremdkapital heranzukommen. Die Rezession und die ähnlich gelagerten Finanzierungsprobleme im Gastgewerbe und bei den KMU liessen auch die Eigenkapitalquellen nahezu versiegen. Dies ist sicher einer der Hauptgründe, dass die Bergbahnen im Wallis wie auch in anderen Regionen der Schweiz wichtige Investitionen verschieben mussten.

Einer der Hauptgründe für die restriktivere Kreditpolitik der Banken war die Einführung eines neuen Finanzierungsmodells, genannt „Debt Capacity“, welche das Finanzierungspotential aufgrund der zukünftig zu erwartenden Cashflows sowie der zu erwartenden Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen misst.

#### Vom Realwert zum Finanzierungspotential<sup>9</sup>

Realwert	➤ Ehemalige Wertgrösse gemäss Gestehungskosten
Verkehrswert	➤ Gewichtetes Mittel aus Realwert und Ertragswert
Ertragswert	➤ Kapitalisiertes Betriebsergebnis vor Unterhalt, Zinsen und Abschreibungen
<b>Finanzierungspotential = Debt Capacity<sup>10</sup></b>	➤ <b>Verzinsliche Nettoverschuldung gemäss nachhaltigem zukünftigem Free Cashflow<sup>11</sup></b>

Abbildung 31: Finanzierung der Investitionen 1998-2002



<sup>9</sup> In Anlehnung an das Berechnungsmodell der UBS AG

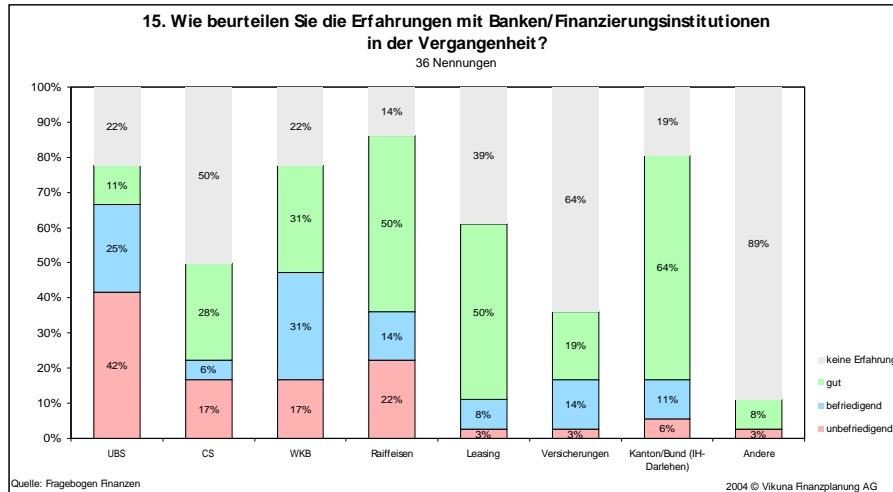
<sup>10</sup> Debt Capacity = Verschuldungspotential

<sup>11</sup> Free Cashflow = Selbstfinanzierung (Cashflow) abzüglich Investitionen

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Gemäss unserer Befragung hat ein Grossteil der Walliser Bergbahnen nach wie vor grosse Probleme mit Bankenfinanzierungen. Am grössten ist die Unzufriedenheit bei den mittelgrossen Unternehmen, und hier vor allem gegenüber der UBS, die im Wallis durch die damalige Fusion mit dem Bankverein in gewissen Regionen eine monopolartige Marktstellung innehatte. In den letzten Jahren hat die UBS ihre Engagements in der Bergbahnbranche stark abgebaut. In die Bresche sind die Walliser Kantonalbank und teilweise auch die Raiffeisenbanken gesprungen. Auch Leasinggesellschaften haben Marktanteile gewonnen.

**Abbildung 32: Erfahrungen mit Banken**



#### Ratings durch Banken gewinnen an Bedeutung

Die Bergbahnen sind sich bewusst, dass sich aufgrund der neuen Eigenmittelvereinbarung der Banken (Basel II) die Finanzierungsbedingungen nicht entschärfen werden. Nahezu alle Bergbahnen haben in der Befragung geantwortet, dass sie nicht mit einer Änderung im positiven Sinne rechnen. Mit Basel II werden für die KMU/Bergbahnen neben den Finanzkennzahlen (Hard-Facts) auch qualitative Faktoren (Soft-Facts) einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob und zu welchen Konditionen sie von den Banken Geld bekommen. Zu den Soft-Facts gehören Leadership, Management, Informations- und Kommunikationsfähigkeit, Kundenportfolio, Angebotsgestaltung, Qualitätsmanagement, Vertrieb-Verkauf, Marktforschung und dgl.

Der Verband „Seilbahnen Schweiz“ lässt zur Zeit im Hinblick auf Basel II ein spezielles Führungsinstrument ausarbeiten und testen, welches den Bergbahnen ab nächstem Jahr zur Verfügung stehen wird.

#### Wie können die Investitionen von CHF 130 Mio. finanziert werden?

Für die nächsten fünf Jahre wird von den Walliser Bergbahnen eine Verbesserung des Cashflows um durchschnittlich CHF 15 Mio. auf realistische CHF 92 Mio. budgetiert. Für die Amortisation der bisherigen Schulden im Betrag von rund CHF 550 Mio. werden CHF 24 Mio. vorgesehen. Für Investitionen verbleiben somit CHF 68 Mio.

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

Aus eigenen Mittel	CHF Mio.	CHF Mio.	in %
Cashflow brutto	92		
Amortisationen	<u>./.</u> 24		
Cashflow netto	68		
Aktienkapitalerhöhungen	10	<b>78</b>	<b>60.0%</b>
<b>Banken/Leasing</b>		<b>32</b>	<b>25.0%</b>
<b>Kanton</b>		<b>10</b>	<b>7.5%</b>
<b>Bund</b>		<b>10</b>	<b>7.5%</b>
<b>Total</b>		<b>130</b>	<b>100.0%</b>

### 3. Teil: Die Walliser Bergbahnen

Mit diesem Finanzierungsmodell würden die Bergbahnen ihre Bankschulden netto um CHF 28 Mio. pro Jahr erhöhen, wobei CHF 20 Mio. auf zinslose Darlehen und „nur“ 8 CHF Mio. auf verzinsliche Bankdarlehen/Leasing (netto nach Amortisationen) entfallen. Der Anstieg der Zinskosten würde damit in einem vertretbaren Rahmen verbleiben.

Für Kanton und Bund würde dies bedeuten, dass sie den Walliser Bergbahnen über die nächsten 10 Jahre jährlich CHF 20 Mio. an zinslosen Darlehen zur Verfügung stellen müssten (Total: CHF 200 Mio.), was einem Finanzierungsanteil von rund 15% der gesamten Investitionen entspricht.

Zwischen 1998-2001 haben Kanton und Bund den Walliser Bergbahnen total CHF 35 Mio. an zinslosen Darlehen gewährt, durchschnittlich also knapp 9 Mio. pro Jahr. Das Engagement von Kanton und Bund müsste somit praktisch verdoppelt werden.

Als Vergleich dazu: Das Gesamtbudget an zinslosen Investitionshilfe-Darlehen für den Kanton Wallis beträgt für die Vierjahres-Periode 2003-2006 CHF 130 Mio., wovon CHF 66 Mio. vom Kanton und CHF 65 Mio. vom Bund bereitgestellt werden. Dies entspricht einem Jahresdurchschnitt von CHF 33 Mio.

#### 3.9 Gesamtbeurteilung der Bergbahnen

Um die Bonität einer Bergbahn umfassend beurteilen zu können, müssen neben den Finanzkennzahlen (Hard-Facts) auch andere **nicht finanzielle Faktoren (Soft-Facts)** berücksichtigt werden. Dazu gehören:

- | Pisten, Schneesicherheit: Pistenangebot, Höhenlage, Klima, Beschneigung;
- | Vielfalt und Qualität des Angebotes:
  - | Bergbahnen, Pisten, Berggastronomie, Animation, Skischulen, Kinderparks;
  - | „warme“ Fremdenbetten (Hotelbetten, vermietete Ferienwohnungen);
  - | intaktes Dorfbild, Stimmigkeit am Ferienort;
  - | touristische Infrastruktur Destination (bspw. Gastronomie, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Handel);
  - | Gastfreundschaft, Servicequalität;
  - | Unterhaltung, Apres-Ski-Bars, Nachtleben;
- | Kompetenz und Qualität des Managements:
  - | Leadership;
  - | Kostenmanagement, Tarifgestaltung;
  - | Innovation, Vermarktung, Kommunikation;
- | Positionierung:
  - | Image, Marken;
  - | Produkte;
  - | Kunden.

Ebenso wichtig wie die Analyse des Ist-Zustandes ist die Beurteilung der **zukünftigen Entwicklung** einer Bergbahn aufgrund der Unternehmungsplanung (Businessplan):

- | finanzielles Potential und Projekte für Neuinvestitionen (Bahnen, Beschneigungsanlagen, Gastronomie, Nebenbetriebe, Erlebnis Berg);
- | Projekte zur Erschliessung von neuen Pisten oder höher gelegenen Skigebieten, Verbindung mit benachbarten Skigebieten;
- | Projekte zur Verbesserung der Serviceleistungen und der Qualität;
- | Vorhaben zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen (Änderungen Management und Organisation, Kooperationen, Fusionen);
- | geplante Massnahmen zur Verbesserung der Finanzlage (Kapitalerhöhung, Schuldenabbau, Restrukturierung und Sanierung).



In einem separaten Anhang wird dem Kanton Wallis eine Zusammenstellung mit Informationen und Kriterien der Walliser Bergbahnen abgegeben, welche eine Gesamtbeurteilung im obigen Sinne wenigstens teilweise ermöglichen soll.

#### 3.10 Entwicklungsperspektiven für die Bergbahnen im Wallis

Trotz der aufgezeigten Schwächen wie

- | ungenügende Bettenauslastung, zu viele „kalte“ Betten;
- | hohes Preisniveau im Vergleich zu unseren wichtigsten Konkurrenten;
- | grosser Nachholbedarf bei Investitionen in Bahnen;
- | Nachholbedarf bei der Beschneigung;
- | ungenügende Finanzlage vieler kleiner Bergbahnunternehmen

können die Walliser Bergbahnen mit Zuversicht in die Zukunft blicken, sofern sie die nötigen Strukturanpassungen vornehmen und die aufgezeigten Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit umsetzen. Denn das Wallis verfügt im Tourismus über gute Standortvoraussetzungen und ein beachtliches Entwicklungspotential, von dem auch die Bergbahnen profitieren können:

##### | **Naturschönheiten, Berge, Klima, Kultur**

Schweiz Tourismus nimmt für die Schweiz in Anspruch, das Land zu sein, wo die Berge wohnen. Und im Wallis wohnen die bekanntesten, höchsten und schönsten unter ihnen. Im Wallis sind aber auch die grössten Gletscher, die höchsten Aussichtspunkte, einige der schönsten Skigebiete der Schweiz sowie die wahrscheinlich zwei besten Sommerskigebiete der Alpen anzutreffen.

Zudem verfügt das Wallis über weitere Naturschönheiten in mehr als einem Dutzend Täler, über ein sonniges und mildes Klima, über berühmte Kulturschätze, Museen und Musikfestivals, über 10 Golfplätze und vieles mehr:

- | Im Vergleich zur Konkurrenz höhere **Schneesicherheit** dank höher gelegener Skigebiete
- | International bekannte **Marken** wie Zermatt/Matterhorn, Saas-Fee, Aletsch/Aletschgletscher/Unesco Weltnaturerbe, Verbier und Crans-Montana sowie beliebte **Clichés** wie Wein, Aprikosen, Raclettekäse, Ehringerkühe sind wichtige positive Imageträger für das Wallis. Clichés haben im Tourismus nichts von ihrer Bedeutung verloren. Bekannte Marken sind unverzichtbar, um sich im international hart umkämpften Wettbewerb von der Konkurrenz abheben zu können;
- | gut ausgebaute **touristische Infrastruktur**;
- | Aussicht auf bessere und **schnellere Verkehrswege** (Neat, Autobahn);
- | **verhältnismässig gesunde Finanzlage** der meisten grossen und mittelgrossen Bergbahnen.

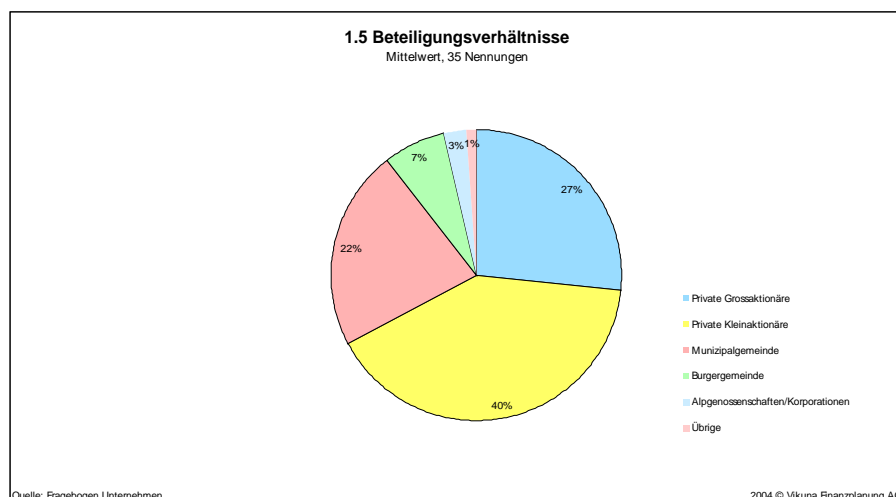
### 4. Teil: Die Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand

#### 4.1 Die Gemeinden

##### Beteiligungen und Verwaltungsräte

Es gibt zahlreiche Bergbahnen, in denen die Gemeinden grosse Beteiligungen halten oder sogar die Mehrheit der Aktien besitzen. Dementsprechend sitzen die Vertreter dieser Gemeinden auch in den Verwaltungsräten der Bergbahnen. Wenn es um die Frage geht, ob und in welchem Umfang die Gemeinden aufgrund ihrer Beteiligungen in den Verwaltungsräten der Bergbahnen vertreten sein sollen, gehen die Meinungen auseinander. In Fachkreisen ist man der Meinung, dass es allzu oft zu Interessenkollisionen kommt und dass Entscheidungen gefällt werden, die politisch gefärbt sind und einer unternehmenspolitischen Betrachtungsweise nicht Stand halten.

**Abbildung 33:** Beteiligungsverhältnisse



Es sind nicht nur die Banken und Experten, die einen allzu starken Einfluss der Politik auf die Entscheidungen der Verwaltungsräte ablehnen, sondern auch der Verband „Seilbahnen Schweiz“. Seit mehreren Jahren rufen die Verantwortlichen der Schweizer Seilbahnen ihre Mitglieder immer wieder dazu auf, die politischen Vertreter in den Verwaltungsräten zu reduzieren und sie durch ausgewiesene und erfahrene Fachleute zu ersetzen, welche verschiedene Fachgebiete abdecken (Finanzen, Recht, Marketing, Gastronomie, Schneesport etc.).

Es muss jedoch auch erwähnt werden, dass manches gesunde Bergbahnunternehmen ohne die finanzielle Unterstützung der Gemeinden nicht gegründet worden wäre. Oft haben die Gemeinden neben ihrer Rolle als Aktionär auch Bankdarlehen oder zinslose Darlehen von Kanton und Bund verbürgen müssen.

Allerdings gilt es auch zu beachten, dass die Engagements in Form von finanziellen Beteiligungen oder Bürgschaften manch eine Gemeinde an den Rand des finanziellen Ruins getrieben hat. Aus diesem Grunde wird es künftig nur noch finanziell gesunden Gemeinden möglich sein, sich bei Bergbahnen finanziell in grösserem Ausmasse zu engagieren.

#### 4.2 Der Bund

In der Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus vom 20.09.2002 wird die grundlegende Stossrichtung aufgezeigt, wie der Bund in Zukunft den Tourismus und die Bergbahnen fördern und unterstützen will.

„Die Tourismuspolitik des Bundes soll auf Vorhaben beschränkt werden, welche die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus stärken. Es können dementsprechend im Rahmen einer subsidiären Finanzierung von Investitionen in den Leitindustrien Hotellerie und Seilbahnen nur regional bedeutsame Projekte unterstützt werden, welche gute Ertragsaussichten aufweisen.“

Der Bund unterscheidet zwei Typen von Bergbahnen:

- I Solche mit einem bedeutsamen regionalwirtschaftlichem Nutzen, welche einen unverzichtbaren Teil des regionalen touristischen Angebotes bilden und
- I kleine Bergbahnen, welche Teil der lokalen Infrastruktur und Wohnattraktivität sind.

Nach der Politik des Bundes sollen regionalwirtschaftlich bedeutsame touristische Transportanlagen wie bisher im Rahmen des Vollzugs des IHG (Investitionshilfe-Gesetz) gefördert werden. Dabei ist es Sache der Kantone die Entwicklungsschwerpunkte zu setzen. Sie haben auf Grund der regional- und freizeitpolitischen Ausgangslage darüber zu entscheiden, welche Anlagen sie unterstützen. Die Regionalpolitik des Bundes unterstützt diese Bemühungen.

Dabei sollte die finanzielle Unterstützung allerdings nur Seilbahnunternehmungen zukommen, welche über langfristig genügend gute Ertragsaussichten verfügen und die Ziele eines landschafts- und umweltgerechten Tourismus erfüllen. Die öffentliche Hilfe sollte im Einzelfall die Ertragskraft des begünstigten Unternehmens nachhaltig verbessern. Anlagen in zu wenig schneesicheren oder zu kleinen Skigebieten sollten nicht erhalten werden.“

### 4.3 Die zukünftige Förderung der Bergbahnen durch den Kanton: Ziele, Grundsätze und Formen der Unterstützung

#### 4.3.1 Ziele und Grundsätze

Für die Bereitstellung von Finanzhilfen durch Kanton und Bund sollten einige wichtige Ziele formuliert und klare Grundsätze aufgestellt werden:

- I Stärkung der Wettbewerbskraft von touristischen Bergbahnen, Anreize für Strukturverbesserungen, keine Erhaltung von überholten Strukturen;
- I Förderung von Kooperationen und Fusionen;
- I Förderung von Innovationen und Massnahmen zur Erhöhung der Kompetenzen.

#### 4.3.2 Finanzielle Mittel nur mit klaren Auflagen und Bedingungen

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

#### Keine finanzielle Unterstützung erhalten somit Bergbahnen,

- I die finanziell nicht überlebensfähig sind und nicht den Nachweis erbringen können, dass der Turnaround geschafft werden kann (Sanierung, Restrukturierung, Kooperation, Fusion);
- I ohne genügende natürliche Standortvoraussetzungen (Höhenlage, Schneesicherheit, fehlende oder mangelnde Entwicklungsperspektiven);
- I die ausschliesslich oder vorwiegend von der einheimischen Bevölkerung benutzt werden (Freizeitanlagen) und für die Region/Ort weder touristisch noch volkswirtschaftlich bedeutsam sind.

### Die Rolle von kleinen Skigebieten als wichtiger Zulieferant

Kleine Bergbahnen im Voralpengebiet spielen eine wichtige Rolle für die grossen Skigebiete, denn sie dienen als Übungs- und Ausbildungsstätte für den Schneesport der Stadtbevölkerung. Aber auch im Berggebiet können kleine Bergbahnen eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe erfüllen, z.B. preiswerte Skipässe für Familien, Jugendliche und untere Einkommenschichten.

Wenn die kleinen und preiswerten Skigebiete verschwinden sollten, besteht die Gefahr, dass die grossen Skigebiete noch mehr Probleme mit dem Nachwuchs im Schneesport bekommen. Es liegt daher im Interesse der Bergbahnbranche, mindestens einen Teil der kleinen Skigebiete in der Nähe von Städten oder Agglomerationen (auch im Berggebiet) zu erhalten und diesen unter die Arme zu greifen.

Die Bergbahnbranche ist sich der Nachwuchs-Problematik bewusst und sucht nach Lösungen. Dazu gehört auch, dass die Jugend in den Städten mittels günstiger Sportwochen und -lager wieder vermehrt zum Ausüben des Schneesports animiert werden soll. Um dieses für die Bergbahnen wichtige Nachwuchsproblem lösen zu können, braucht es die Zusammenarbeit von Bergbahnen, Schneesportschulen, Anbietern von Gruppenunterkünften, Gemeinden und Kantonen.

Wenn eine Bergbahn im Kanton Wallis eine wichtige Aufgabe bei der Förderung des Nachwuchses erfüllt, und es im allgemeinen Interesse der Bergbahnbranche liegt, kann der Kanton in Zusammenarbeit mit den Bergbahnen der Region zeitlich befristet eine finanzielle Unterstützung leisten. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass ein Konzept erarbeitet wird, in welchem konkrete Massnahmen für Kooperationen (Tarifverbund, Sportbus, Coaching, Hilfe bei Unterhaltsarbeiten, finanzielle Unterstützung), Fusion, Restrukturierung, Sanierung und dgl. aufgezeigt werden.

### 4.3.3 Günstige Rahmenbedingungen

#### Allgemein

Auch für die Bergbahnen gilt die gleiche Forderung wie für die KMU im Allgemeinen: günstige Rahmenbedingungen sind wichtiger als Massnahmen der direkten Wirtschaftsförderung. Besonders für die grossen Bergbahnen sind gute Rahmenbedingungen absolut entscheidend.

Es ist politisch oft leichter, Mittel für die direkte Wirtschaftsförderung zu mobilisieren als wirksame Massnahmen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen durchzusetzen. Aus diesem Grunde ist es für die Bergbahnen wie auch für die Touristiker entscheidend, dass sie in Zukunft ihr **Lobbying verstärken und viel aktiver Einfluss auf die Politik nehmen**.

Einige wichtige Rahmenbedingungen sind:

- Neue Gesetzesgrundlagen zur Durchsetzung von Massnahmen, mit denen eine bessere Auslastung der touristischen Betten erreicht werden kann:
  - 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;
  - fiskalische Massnahmen mit Bonus-Malus-System (Belohnung für vermietete Ferienwohnungen, Bestrafung für nicht vermietete Ferienwohnungen);
  - raumplanerische Massnahmen zur Eindämmung des Zweitwohnungsbaus (nicht vermietete Ferienwohnungen);
  - Ferienregelung: Koordination der Fastnachts- und Sportferien unter den Kantonen;
  - gesetzliche Massnahmen zur Verbesserung der Strukturen in der Hotellerie, mehr finanzielle Mittel für Investitionen in der Hotellerie (SGH, Kanton), um zu verhindern, dass Hotelbetten zunehmend in kalte Betten umgewandelt werden.
- Verkehr:
  - wintersichere und schnellere Zufahrten zu den Wintersportorten;
  - Abschaffung der Verlade-Tarife für den Lötschberg- und Furkatunnel;
  - optimale Anbindung des Regionalverkehrs an den NEAT-Bahnhof Visp und Bahnhof Brig sowie NEAT-Westanschluss;

## 4. Teil: Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand

- I Fiskalische Massnahmen:
  - I Grundsatz: Gleichbehandlung wie Industrie;
  - I Steuererleichterungen bei der Kapital- und Grundstücksteuer;
  - I Steuererleichterungen bei Restrukturierungen, Sanierungen, Fusionen;
  - I Steuererleichterungen bei grossen Investitionen sowie beim Nachweis, dass neue Arbeitsplätze geschaffen werden;
  - I Erlass der kantonalen Wasserkraftsteuer;
  - I Sondersatz für Mehrwertsteuer (auf Bundesebene).
- I Gesetzliche Massnahmen zur Förderung des Tourismus:
  - I mehr finanzielle Mittel des Kantons für Wallis Tourismus;
  - I Förderung der Aus- und Weiterbildung in touristischen Berufen, speziell in den Bereichen Marketing, Verkauf, Kundenbedienung und Kundenbindung;
  - I flexible Handhabung der Arbeitsbewilligungen;
  - I Verwendung der Tourismusförderungstaxe für die Deckung der Betriebskostenkosten von Beschneigungsanlagen;
  - I gesetzliche Grundlagen zur Mehrwertabschöpfung für Beschneigungsanlagen zwecks Beteiligung der Ferienwohnungen an den Investitionskosten der Beschneigung („Nutzniesserfinanzierung“);
  - I gesetzliche Grundlagen für eine Ausweitung der Abgeltung von Service-Publique-Leistungen der Bergbahnen (Basiserschliessungsanlagen).
- I Strompreise/Strommarktliberalisierung:
  - I Abschaffung von nicht marktgerechten Strompreisen, wie sie in verschiedenen Wintersportorten zur Anwendung kommen;
  - I Erleichterung der Marktliberalisierung;
  - I Kooperationen beim Stromeinkauf.
- I Raumplanung;
  - I Die Raumplanung sollte im Rahmen des kantonalen Richtplans eine vernünftige Weiterentwicklung von bestehenden Skigebieten fördern (Erschliessung von schneesicheren Pisten, Ausbau von Beschneigungsanlagen);
  - I Verhinderung von missbräuchlichen Beschwerden der Umweltverbände.
- I Abbau von administrativen Hindernissen bei Konzessionsgesuchen.
- I Bildung eines schweizerischen Kompetenz-Zentrums für Bergbahnen:
  - I Kooperation zwischen Ingenieurschule, HEV's und privaten Firmen;
  - I Schwergewicht bei der Förderung von neuen Technologien: Internetverkauf, Kundenbindungsprogramme, Call-Center, Information und Kommunikation.

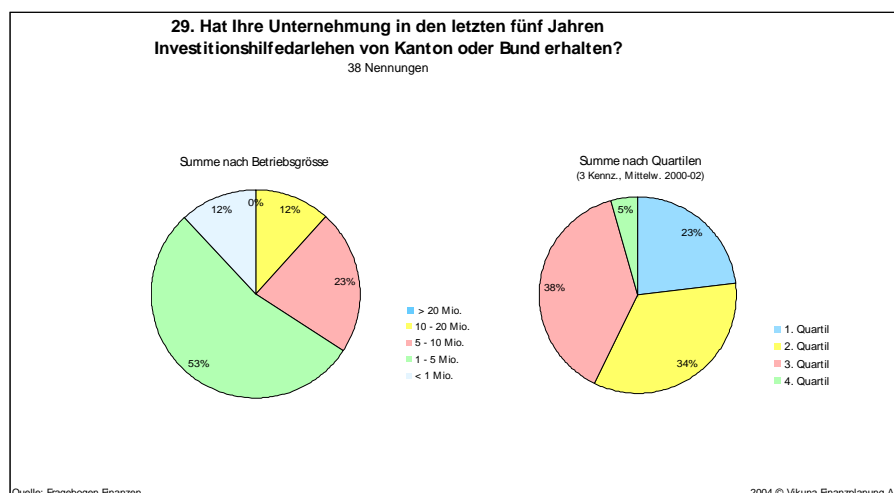
### 4.3.4 „Infrastrukturfonds für Bergbahnen“ - Zinslose Investitionshilfe-Darlehen

Wie weiter oben aufgezeigt wurde, besteht bei den Walliser Bergbahnen ein grosser Nachholbedarf bei den Investitionen. Damit die dringend notwendigen 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.

Die Gewährung von zinslosen Investitionshilfe-Darlehen mit einer Laufzeit von 10-20 Jahren erachten wir als das bestgeeignete Instrument zur Förderung von Investitionen. Kanton und Bund sichern damit die Restfinanzierung, ohne die eine Gesamtfinanzierung u.U. erschwert oder verunmöglicht würde. Dazu helfen die zinslosen Darlehen, die Zinskosten zu reduzieren.

Der Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ muss auch bei der Wirtschaftsförderung zugunsten der Bergbahnen gelten. Die zinslosen Investitionshilfe-Darlehen werden auch in Zukunft nur die Funktion einer Restfinanzierung erfüllen, d.h. die Basisfinanzierung über Eigenmittel und Bankkredite/Leasing muss vorgängig sichergestellt sein.

**Abbildung 34:** Investitionsdarlehen in den vergangenen 5 Jahren



### Die Investitionshilfe-Darlehen sollten aus folgenden Gründen zinslos sein:

- die Walliser Bergbahnen haben bei den Investitionen einen grossen Nachholbedarf und sind darauf angewiesen, dass die Zinskosten nicht zu stark ansteigen;
- die Schweizer Banken wenden die Kunden-Ratings viel konsequenter an und sind auch zurückhaltender bei der Finanzierung;
- die Bergbahnen in der Schweiz haben höhere Kosten (Personal- und Sachaufwand) und müssen deshalb mit ungleich langen Spiessen kämpfen;
- die Bergbahnen in der Schweiz weisen allgemein einen höheren Fremdkapitalanteil aus und haben dadurch auch höhere Zinskosten;
- die Bergbahnen in den Nachbarländern werden massiv mit öffentlichen Geldern, und zwar zu einem grossen Teil mit nicht rückzahlbaren Investitionszuschüssen unterstützt. Die Schweizer Bergbahnen drohen deshalb in einen kaum noch aufholbaren Rückstand zu geraten.

### Abschaffung der „Dividenden-Klausel“

Die Klausel, dass bei Erhalt von zinslosen Darlehen keine Dividenden ausgeschüttet werden dürfen, muss dringend abgeschafft werden. Die Aktionäre eines Unternehmens haben grundsätzlich ein Anrecht darauf, dass sie für ihr Risiko entschädigt werden, sofern dies die Geschäftsergebnisse und die finanzielle Lage des Unternehmens erlauben. Andernfalls wird es für die Unternehmen in Zukunft schwierig, neues Risikokapital zu beschaffen.

### Keine Solidarbürgschaften

Da diese Darlehen nur bei Erfüllung von gewissen Bedingungen (u.a. Nachweis der Tragbarkeit) und bei der Einhaltung von konkreten Auflagen gewährt werden, sollte es auch genügen, als Sicherheit Hypotheken einzutragen und auf Solidarbürgschaften zu verzichten.

### Verteilung der Investitionshilfe-Darlehen

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die grossen gesunden Bergbahnen nach wie vor Zugang zu Bankkrediten haben und ihre Investitionen weitgehend aus eigenen Mitteln finanzieren können.

Die mittelgrossen Bahnen sind sehr oft auf die zinslosen Darlehen von Kanton und Bund angewiesen, da der Einsatz von Eigenmitteln beschränkt ist und die von den Banken gewährten Kredite nicht ausreichen, um den Finanzierungsbedarf vollständig zu decken. Zudem sollten die Schulden und die Zinskosten in einem vertretbaren Rahmen bleiben.



## 4. Teil: Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand

Den kleinsten Unternehmen mit oft ungenügenden Ertragszahlen wird der Zugang zu Bankfinanzierungen auch in Zukunft verwehrt bleiben. Es kann auch nicht die Aufgabe des Staates sein, Darlehen zu gewähren, bei denen im voraus keine realistische Aussicht besteht, dass sie irgendwann zurückbezahlt werden können.

Auch wenn grosse und gesunde Bahnen nicht auf die Investitionshilfe-Darlehen von Kanton und Bund angewiesen sind, sollten diese aus wettbewerbsrechtlichen Gründen nicht grundsätzlich von dieser Hilfe ausgeschlossen werden. Es sollte den grossen Bergbahnen selbst überlassen sein, ob sie zugunsten von kleineren Konkurrenten auf diese Finanzhilfen verzichten können und wollen.

### CHF 20 Mio. zinslose Investitionshilfe-Darlehen pro Jahr

Wir schlagen vor, dass analog zur kantonalen Hilfestellung für die 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 (Rest-)Finanzierung von Investitionen einsetzen. Im Verhältnis zum gesamten Investitionsbedarf von jährlich CHF 130 Mio. 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 einzuholen ist.

### Regionaler Richtplan und Terminplan

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

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

Der Kanton sollte die Erarbeitung solcher Konzepte finanziell unterstützen.

### 4.3.5 „Strukturförderungs-Beiträge für Bergbahnen“ – Direkthilfen

Mit den Investitionshilfe-Darlehen (Restfinanzierung von Investitionen) leistet der Kanton einen finanziellen Beitrag zur Verbesserung der „Hardware“. Wir schlagen vor, dass der Kanton auch Hilfe beim Ausbau und der Verbesserung der „Software“ leistet, und zwar in Form von **Direkthilfen oder nicht rückzahlbaren Beiträgen**.

#### Ziele und Schwerpunkte von Direkthilfen oder nicht rückzahlbaren Beiträgen:

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

#### Beispiele für den Einsatz von nicht rückzahlbaren Beiträgen:

- Planung und Realisierung von regionalen Ausbau-Konzepten;
- Unterstützung des Management: Massnahmen zur Förderung und Erhöhung der Kompetenzen;
- Innovationen zur Förderung der Kompetenz für Schneesport und Bergerlebnis;
- Unterstützung und Förderung von Kooperationen und Fusionen:
  - Horizontal:
    - Gemeinsame Gästebefragungen;
    - Gemeinsame Instrumente zur Qualitätssteigerung (Beispiel: Valais Excellence)

## 4. Teil: Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand

- | Schaffung gemeinsamer Marketing-Plattformen (mit Bergbahnen innerhalb Region/ Kanton, mit Bergbahnen ausserhalb des Kantons);
- | Verkaufsförderung (Beispiel Valais-Ski-Card).
- | Vertikal:
  - | Kooperation unter den Leistungsträgern am Ort, in der Destination (Verstärkung der touristischen Dienstleistungskette);
  - | Kooperationen mit Dritten (Cross-Marketing mit Sportverbänden, Ski-Industrie, Medien, Warenhäusern, Konsumgüterhersteller etc.).

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

Für die Direkthilfe in Form von nicht rückzahlbaren Beiträgen stellen wir uns vor, dass der Kanton den Bergbahnen jährlich CHF 1 Mio. zur Verfügung stellt.

### Andere Förderungs-Instrumente

In den verschiedenen Workshops wurden auch andere mögliche Förderungs-Instrumente geprüft:

- | nicht rückzahlbare Beiträge für Investitionen;
- | Übernahme von Zinskosten;
- | Gewährung von Solidarbürgschaften;
- | Beteiligungen am Kapital von Bergbahnen;

Die ersten beiden Instrumente werden aus folgenden Gründen als ungeeignet angesehen:

#### Nicht rückzahlbare Beiträge

Wenn dieses Instrument den gleichen Zweck erfüllen soll wie die zinslosen Investitionshilfe-Darlehen, müssen diese gleich gross sein. Während die Darlehen dank der Amortisationen innert 10-20 Jahren wieder in den Investitionshilfe-Fonds zurückfliessen und wieder für neue Darlehen zur Verfügung stehen, müssten die nicht rückzahlbaren Beiträge jedes Jahr neu bereitgestellt werden. Nicht rückzahlbare Beiträge von CHF 10 Mio. pro Jahr übersteigen aber eindeutig die finanziellen Möglichkeiten des Kantons Wallis.

#### Übernahme von Zinskosten

Die Übernahme von Zinskosten anstelle der Gewährung von zinslosen Darlehen hätte die gleiche Wirkung bezüglich Reduktion der Zinskosten. Zudem könnte der administrative Aufwand sehr gering gehalten werden, wenn diese für die ganze Laufzeit eines Darlehens direkt am Anfang ausbezahlt würden. Hingegen ist dieses Instrument nicht geeignet, um eine Finanzierungslücke zu füllen. Gerade bei der Restfinanzierung besteht in der Regel der grösste Bedarf, nämlich den durch Egenmittel und Bankkredite nicht gedeckten Finanzierungsbedarf zu decken.

#### Solidarbürgschaften zugunsten von Bankdarlehen

Die Banken gewähren heute nur noch ungern Kredite gegen Solidarbürgschaften, zudem verursachen diese einen grossen administrativen Aufwand und sind für den Solidarbürgen immer mit der Ungewissheit verbunden, die Bürgschaftspflicht erfüllen zu müssen. Ferner sind Bürgschafts-Darlehen verhältnismässig teuer und bringen den Bergbahnen keine Entlastung bei den Zinskosten.

#### Beteiligung des Kantons am Eigenkapital von Bergbahnen

Das Instrument der Beteiligung ist nicht als Alternative zu den Investitionshilfe-Darlehen zu sehen, sondern als dessen Ergänzung gedacht. Die Beteiligung hat den Vorteil, dass der Eigenfinanzierungsgrad erhöht und das Fremdkapital sowie die Zinskosten reduziert würden. Dies würde sich auf das Rating vorteilhaft auswirken.



#### 4. Teil: Förderung der Bergbahnen durch die öffentliche Hand

Es dürfte klar sein, dass Beteiligungen nur bei finanziell gesunden Unternehmen in Frage kommen. Für den Kanton stellen sich aber andere grundsätzliche Fragen:

- | Soll sich der Kanton als Unternehmer in Bergbahnen engagieren?
- | Würde dies nicht ein Präjudiz für andere Branchen bedeuten?
- | Wer entscheidet darüber, bei welchen Unternehmen sich der Kanton engagiert?
- | Nach welchen Kriterien werden die Unternehmen ausgesucht?
- | Ist die aktive Einflussnahme des Kantons von den Bergbahnen erwünscht?
- | Gibt es gesetzliche Grundlagen für solche Beteiligungen und verfügt der Kanton über die notwendigen finanziellen Mittel, um grössere Beteiligungen zu übernehmen?

Sowohl die Experten wie auch die Vertreter der Bergbahnen waren in den Workshops mehrheitlich der Meinung, dass dieses Instrument in der Ausgestaltung und Anwendung zu kompliziert ist. Grosse und gesunde Unternehmen sind in der Regel auch heute in der Lage, ihr Eigenkapital auf dem Markt zu beschaffen. Ob sich der Kanton bei den übrigen Bergbahnen als Aktionär beteiligen soll, ist ordnungspolitisch fraglich.

5. Teil: Strategien und Massnahmen für die Walliser Bergbahnen

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

**Kooperationen - Fusionen**

Die grossen Herausforderungen, mit denen die Bergbahnen konfrontiert sind, lassen sich von einem Grossteil der Bergbahnen, vor allem von den kleinen und mittleren Unternehmen, mit den bestehenden Unternehmensstrukturen nicht bewältigen.

Unsere Untersuchung hat in eindrücklicher Weise aufgezeigt, dass es ein grosser Teil der kleinen Bergbahnen im Wallis kaum schaffen wird, die Probleme im Alleingang zu lösen. Für sie sind die Kosten im Verhältnis zum Umsatz einfach zu gross und der Cashflow zu klein, um den hohen Investitionsbedarf decken zu können.

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 zusammenschliessen. 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.

**Restrukturierung - Sanierung**

Bei vielen Bergbahnen muss zuerst eine betriebliche Restrukturierung und/oder finanzielle Sanierung durchgeführt werden, bevor eine Fusion angestrebt werden kann.

Abbildung 35: Kooperationen der Walliser Bergbahnen

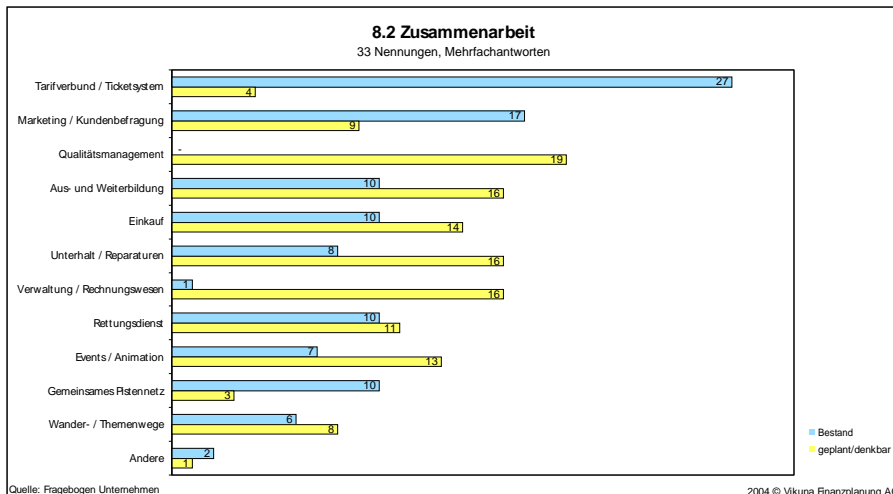


Abbildung 36: Sind Fusionen für die Walliser Bergbahnen denkbar?

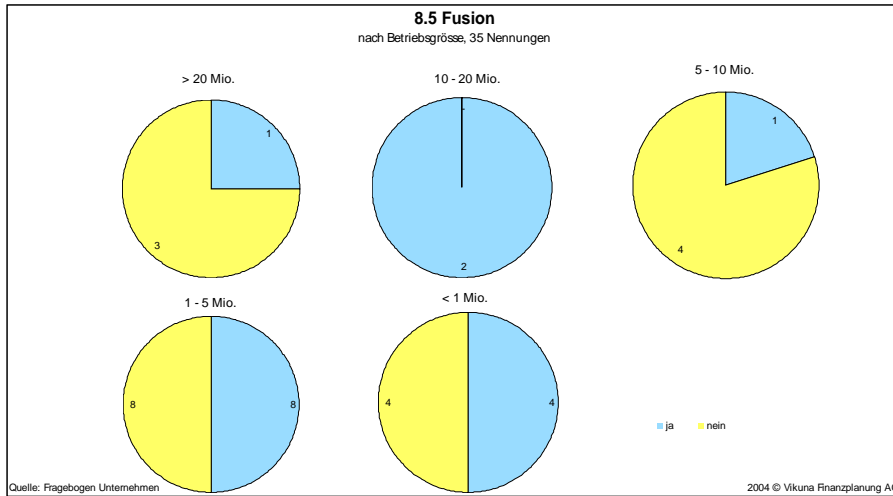
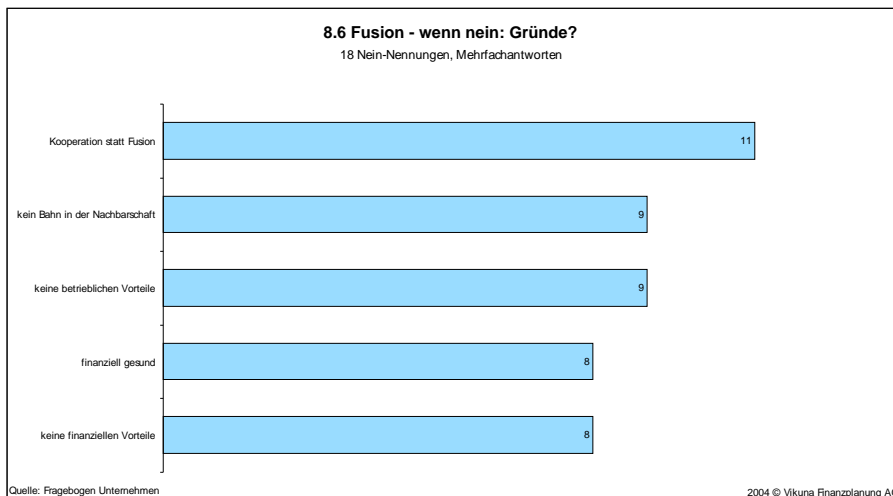


Abbildung 35: Ablehnende Gründe der Walliser Bergbahnen für Fusionen

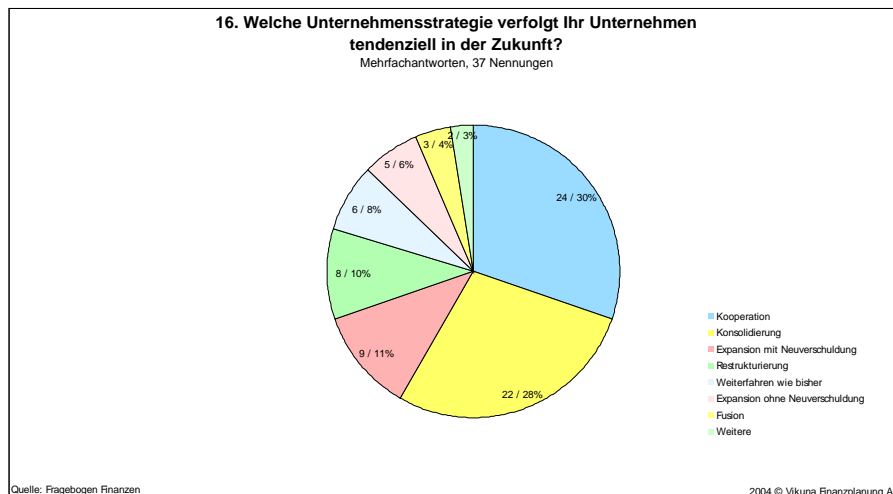


### Ausstieg

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

- die wichtigen finanziellen Kennzahlen ungenügend sind;
- die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit ernsthaft in Frage gestellt ist;
- die grundlegenden Standortvoraussetzungen wie Höhenlage, Schneesicherheit, Beschneigung nicht oder nur in ungenügender Masse gegeben sind;
- kein Kooperations- oder Fusionspartner gefunden werden kann;
- die lokalwirtschaftliche Bedeutung gering ist.

**Abbildung 37:** Die zukünftigen Unternehmensstrategien der Walliser Bergbahnen



### Professionelles „industrielles“ Management für Bergbahnen

Es braucht aber auch tiefgreifende Änderungen in der Organisation und im Management, denn die Aufgaben und Kompetenzen der Bergbahn-Direktoren haben sich im Verlaufe der letzten Jahrzehnte stark gewandelt.

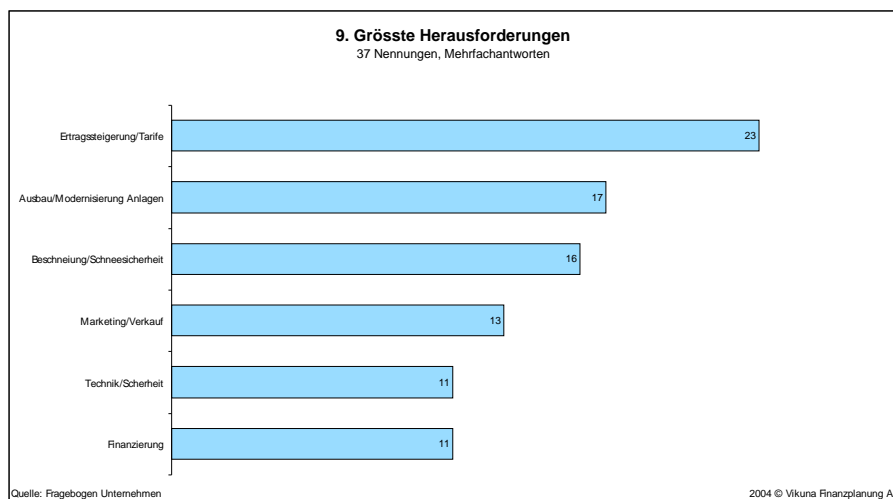
In Zukunft müssen sich die Bergbahnen vermehrt auch mit Aufgaben befassen, die für sie bisher eine untergeordnete Bedeutung hatten, für grosse Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistungen aber zum Standard-Rüstzeug des industriellen Managements gehören.

Um diese Aufgaben professionell zu lösen und mit der internationalen Konkurrenz mithalten zu können, braucht es neben dem Einsatz von grossen finanziellen Mitteln auch qualifizierte Spezialisten. Beides liegt für kleinere Bergbahnunternehmen ausserhalb ihrer Möglichkeiten. Nachfolgend sind einige der wichtigsten Massnahmen aufgeführt, die zur Umsetzung eines professionellen Managements gehören:

- **Kosten unter Kontrolle halten oder senken**
  - In einem stagnierenden Markt sind strikte Kostenkontrollen und Massnahmen zur Senkung der Fixkosten überlebenswichtig;
  - Redimensionierung: Dazu gehören auch Massnahmen wie der Rückbau von Anlagen und der Abbau von Überkapazitäten.
- **Skitage und Umsätze steigern**
  - Einerseits durch mehr Logiernächte andererseits durch mehr Tagesgäste;
  - kalte Betten reduzieren/bestrafen;
  - „warme“ Betten erhöhen/belohnen;
  - Systematische Planung der Tarifpolitik, abgestimmt auf Gästesegmente und Dienstleistungsqualität.
- **Angebot erweitern und verbessern**
  - Erneuerung und Ersatz von bestehenden durch modernere und komfortablere Anlagen;
  - Verbesserung von Pisten und Beschneiungsanlagen;
  - Erschliessung von schneesicheren Geländekammern zur Erweiterung des bestehenden Angebotes.
- **Dienstleistungskultur vorleben**
  - Die Dienstleistungsbereitschaft muss von Führungskräften vorgelebt werden. Die Bergbahnen müssen wie alle anderen touristischen Anbieter wieder lernen zu „dienen“.

- | Qualität der Dienstleistungen steigern
  - | Qualitätsmanagement einführen und umsetzen;
  - | Bergerlebnisse, Stimmungen/ Emotionalität/Wohlbefinden vermitteln, Unterhaltung am Berg, Erhöhung des Erlebnisfaktors;
  - | Pistengastronomie muss grösseres Gewicht beigemessen werden.
  
- | Sich neu positionieren
  - | Konzentration auf einzelne Kundensegmente (Familien, Kinder, Jugendliche, Senioren, Gruppen);
  - | Bildung von Ferienpackages und vermehrte Zusammenarbeit mit Tour Operators (Vorteil aus Sicht Bergbahnen: Tour Operators verkaufen in der Regel Übernachtungen inkl. Skipass);
  - | 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).
  
- | Anstrengungen in Marketing, Vertrieb, Verkauf erhöhen
  - | Die Bergbahnen im Wallis verfügen zusammen über ein Marketing-Budget von rund CHF 10 Mio. Dieses Potential sollte besser genutzt werden, namentlich durch:
  - | vermehrte Zusammenarbeit mit Destination (Marketing-Pool), mit anderen Bergbahnen, mit Wallis Tourismus und Schweiz Tourismus;
  - | Kundenbindung und Marken müssen stärker gefördert werden;
  - | vermehrte Anstrengungen bei der Suche nach Neukunden (neue Kundensegmente);
  - | vermehrte Zusammenarbeit mit Tour-Operators;
  - | Gruppengeschäft im Sommer aktivieren (Bekannte Ausflugsziele).
  
- | Neue Technologien einführen und ausbauen
  - | Mobiltelefon, Internet, Call-Centers für Kunden-Information, Kommunikation über Aktionen, Events etc., für Verkauf von Skipässen, Bahntickets etc.
  
- | 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.
  
- | Nachwuchs fördern
  - | Zusammenarbeit mit Bergbahnen Schweiz, Schneesportschulen, Handel/Industrie, Städten etc.
  
- | Internationale Grossanlässe im Schneesport- organisieren
  - | FIS Weltcup Rennen, Weltmeisterschaften.

**Abbildung 38:** Die grössten Herausforderungen der Walliser Bergbahnen



## 6. Teil: Schlussfolgerungen – Walliser Bergbahnen brauchen neue Strukturen

Die vorliegende Studie bestätigt in eindrücklicher 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 leistungsfähigeren Unternehmen. Für viele Bergbahnen 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 müssen 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 bleiben. 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 Bergbahnen und des Kantons Wallis, diesen Entwicklungsprozess zu fördern und aktiv zu unterstützen.**

Brig, 10. Januar 2004

Vikuna Finanzplanung AG

Klaus Zurschmitten  
lic.rer.pol  
eidg. dipl. Finanzplanungsexperte

Stefan Gehrig  
Betriebsökonom FH

## Quellenverzeichnis

- | BAK Basel Economics, Staatssekretariat für Wirtschaft (2003): Prognosen für den Tourismus
- | Bundesamt für Statistik (2003): div. Statistiken betr. Hotellerie und Parahotellerie
- | Bundesamt für Statistik (2003): Tourismus im Kanton Wallis, 10 Tourismus, Hotellerie und Parahotellerie Fremdenverkehrsyear 2000/2001
- | Bundesamt für Verkehr, Sektion Verkehr national / Seilbahnkonzessionen (2002): Inventar Seilbahnkonzessionen, Stand: 15. November 2002
- | Bürki Rolf (2000): Klimaänderung und Anpassungsprozesse im Wintertourismus
- | Kanton Wallis, Finanz- und Volkswirtschaftsdepartament, Dienststelle für Tourismus- und Wirtschaftsförderung (2000): Inventar des Tourismus im Wallis 2000
- | Kanton Wallis (2003): Inventar der konzessionierten Seilbahnunternehmen
- | Kanton Wallis (2002): Statistisches Jahrbuch 2002
- | Keller, Prof. Dr. Peter (2002): Les perspectives du tourisme de neige et des sports d'hiver, rapport de base, troisième congrès mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver
- | Mountain Manager (7/2003): Österr. Seilbahntagung 2003 – Der Winter kann beginnen
- | PriceWaterhouseCoopers, Seilbahnen Schweiz (2003): Auf dem weg zu einem effizienten Business-Plan, Handbuch für Seilbahnunternehmen
- | rütter + partner (2001): Der Tourismus im Wallis, Wertschöpfungsstudie, Kanton Wallis
- | Schön Waldemar: 25 Jahre Vereinigung der Walliser Bergbahnen, Vereinigung Walliser Bergbahnen
- | Seilbahnen Schweiz (2003): Schweizer Seilbahnen – wohin, Bericht zur Lage der Seilbahnbranche in der Schweiz
- | Seilbahnen Schweiz (2003): Verzeichnis der Mitglieder und Organe 2003
- | Seilbahnen Schweiz (2001-2003): Wirtschaftsbericht 2000, 2001, 2002 inkl. Detailanalysen
- | Seilbahnen Schweiz (2001): Wirtschaftliche Ergebnisse der Seilbahnunternehmungen, Detailanalyse 2000
- | Sonois, Jean-Pierre, Président du Directoire de la Compagnie des Alpes SA (2000): Referat am Symposium International Du Tourisme, Montana-Crans
- | Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (2000): Perspectives de la branche suisse des installations de transport de montagne. Analyse, 3 scénarios et possibilités pour une nouvelle configuration
- | Zegg, Dr. Roland u.a. (2000): Wertschöpfung 2000 Bergbahnen Graubünden, Grischconsulta AG
- | Zegg, Dr. Roland u.a. (2003): Wertschöpfung 2003 Berner Bergbahnen, Grischconsulta AG
- | Zurschmitten & Gehrig Consulting AG (2000): Benchmark Seilbahnen Schweiz 2000

### Diverse:

- | Geschäftsberichte Walliser Bergunternehmen 1999/2000 bis 2001/2002
- | Eidgenössisches Institut für Schnee- und Lawinenforschung, Davos

### Links

- | [bfs.admin.ch](http://bfs.admin.ch)
- | [seilbahnen.org](http://seilbahnen.org)
- | [slf.ch](http://slf.ch)
- | [valais-excellence.ch](http://valais-excellence.ch)

## **Anhangverzeichnis**

- | Fragebogen Finanzen
- | Fragebogen Unternehmung
- | Einzeldaten der Walliser Bergbahnen
- | Zusammenfassung deutsch
- | Zusammenfassung französisch
- | Medienkonferenz vom 10. Februar 2004