



Schweizer Seilbahnen – wohin?

Bericht zur Lage der Seilbahnbranche
in der Schweiz:

Ziele und Problemlösungsvorschläge,
die die Wettbewerbsfähigkeit
der Unternehmungen stärken

*Ein Manual zur Optimierung der
unternehmerischen Tätigkeit*

Inhalt

1	Einleitung	4
1.1	Ausgangslage	4
1.2	Ziel des Berichts	4
2	Vorgehen	4
2.1	Problemstellung	5
2.2	Bedeutung	5
2.3	Bisherige Erfahrungen	5
2.4	Ziele	5
2.5	Zeithorizont	5
2.6	Problemlösungsvorschläge	5
3	Kurzanalyse Wettbewerbsfähigkeit	6
3.1	Wettbewerbsfähigkeit der Branche	6
3.2	Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Seilbahnunternehmung	7
4	Umwelt	8
4.1	Klimaveränderung	8
4.1.1	Schneedecke und Schneegrenze	8
4.1.2	Permafrost	9
4.1.3	Wetterwechsel und Unwetter	10
4.2	Landschafts- und Naturschutz	10
4.2.1	Stadt- und Komplementärräume	10
4.2.2	Landschaftsnutzung	11
4.2.3	Schutzzonen	12
4.2.4	Energie- und Wassernutzung	12
4.2.5	Chemische und bakteriologische Stoffe	13
5	Gesellschaft	13
5.1	Mobilität	13
5.1.1	Kurzferien und Tagestourismus	13
5.1.2	Individualverkehr und Parkplätze	14
5.2	Freizeit	15
5.2.1	Abwechslung (multioptionales Angebot)	15
5.2.2	Erlebnisorientierung	15
5.3	Sport	16
5.3.1	Wintersport	16
5.3.2	Schulsport	16
5.3.3	Gesundheitsbewusstsein	17
5.3.4	Neue Sportarten	17
5.4	Konsumverhalten	18
5.4.1	Kundentreue	18
5.4.2	Kurzfristigkeit der Konsumenten-Entscheidungen	18
6	Volkswirtschaft	19
6.1	Nachfrage	19
6.1.1	Bevölkerungsentwicklung	19
6.1.2	Entwicklung verfügbares Einkommen und Reiseausgaben	19
6.1.3	Wechselkursabhängigkeit	20
6.1.4	Stagnation der Nachfrage nach Seilbahndienstleistungen	20
6.2	Angebot	21
6.2.1	Integration touristischer Teilleistungen in der Destination	21
6.2.2	Konkurrenz ausländischer Alpendestinationen (Preis, Angebot, Qualität)	21
6.2.3	Konkurrenz Sand-und-Sonne-Destinationen (Preis, Angebot, Qualität)	22
7	Seilbahnunternehmung	22
7.1	Umsatz	22
7.1.1	Umsatzabhängigkeit Winter	22
7.2	Kosten	23
7.2.1	Verschuldung	23
7.2.2	Personal	24
7.2.3	Material	24

7.2.4	Energie.....	24
7.3	Cash-flow.....	25
7.4	Investitionen.....	25
7.5	Finanzierung	26
7.5.1	Kreditwürdigkeit.....	26
7.5.2	Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung	26
7.5.3	Beteiligung der öffentlichen Hand	26
7.5.4	Anlagendeckung	27
7.6	Produkte und Dienstleistungen	28
7.6.1	Qualität.....	28
7.6.2	Sicherheit.....	28
7.6.3	Sauberkeit	29
7.6.4	Diversifikation.....	29
7.6.5	Preise	30
7.6.6	Marktbearbeitung	30
7.6.7	Produktmängel, Haftungsansprüche und Versicherung.....	30
7.7	Personal	31
7.7.1	Arbeitsbedingungen und Entlöhnung.....	31
7.7.2	Ausbildung und Fachwissen	31
7.7.3	Saisonpersonal.....	32
7.7.4	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.....	32
7.8	Organisation.....	33
7.8.1	Management	33
7.8.2	Verwaltungsräte.....	33
7.8.3	Beziehungen zu Behörden und Öffentlichkeit.....	34
7.9	Anlagen	34
7.9.1	Transportkapazität und Auslastungsgrad	34
7.9.2	Geländeausnutzung	34
8	Synthese der Ziele - welche Unternehmung wollen wir.....	35
8.1	Interpretation und Formulierung des Gesamtzieles	35
9	Synthese der Problemlösungsvorschläge - welchen Weg gehen wir	35
9.1	Bedeutung eines Problemlösungsvorschlags	35
9.2	Zeithorizont eines Problemlösungsvorschlags	35
9.3	Portfolio Bedeutung/Zeithorizont.....	35
9.3.1	Bewertung der Problemlösungsvorschläge.....	35
9.3.2	Portfolio-Darstellung	38
9.4	Interpretation und Formulierung der Gesamtstrategie.....	39

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Seilbahnbranche verzeichnet ein Jahrzehnt der stagnierenden Umsätze. Die Unternehmungen haben Mühe, notwendige Investitionen zu tätigen und minimale Cash-flows zur Erarbeitung künftiger Potenziale zu erzielen.¹ Zahlreiche Unternehmungen sind auf Beiträge der öffentlichen Hand angewiesen, wenn Erneuerungen der Transportanlagen oder ein Ausbau der technischen Beschneieung notwendig wird. Die Anforderungen für die Pistenpräparation, an den technischen Unterhalt, an das Marketing, an die Unternehmungsführung verlangen zunehmend mehr Aufwand und Professionalität, denen zahlreiche kleine und mittelgrosse Unternehmungen kaum mehr gewachsen sind.

Nicht alle Unternehmungen der Branche sind jedoch in einer schwierigen Situation. Einige grosse Unternehmungen weisen dank Unternehmungszusammenschlüssen verbesserte Strukturen, Synergiegewinne und stärkere Managementkapazitäten aus, die zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führen. Sehr kleine Unternehmungen, die oftmals nur ein oder zwei Skilifte betreiben und auf ehrenamtlicher Basis geführt und betrieben werden, operieren dank ausserordentlich günstigen Kostenstrukturen relativ krisenresistent. Diese kleinen Unternehmungen spielen jedoch im Vergleich zum gesamten Branchengeschehen eine kleine Rolle.²

1.2 Ziel des Berichts

Die Stagnationsphase der Seilbahnbranche dauert seit über einem Jahrzehnt an, und es zeigen sich keine Anzeichen der Erholung. Ohne entsprechende Massnahmen ist mit keiner Änderung der gegenwärtigen Situation zu rechnen. Der vorliegende Bericht versucht, die Lage der Seilbahnen und der Branche zu analysieren und Problemlösungsvorschläge zu erarbeiten, die die strukturellen Voraussetzungen schaffen, damit die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zurückgewonnen werden kann und ein zukunftsorientiertes Wirtschaften möglich wird.

Die aufgezeigten Problemlösungsvorschläge verlangen eine professionelle und umfassende Umsetzung, damit sich ein Erfolg einstellen kann. Alibi-Übungen, damit etwas getan ist, helfen nicht weiter. Die vorgestellten Problemlösungsvorschläge verlangen von Unternehmungen und Verband deshalb einiges an Arbeit ab, die spezialisierte Managementkapazitäten voraussetzt.

Der Bericht soll eine Auslegeordnung machen, über Probleme der Seilbahnbranche informieren und Problemlösungsvorschläge zu deren Bewältigung aufzeigen. Dadurch werden die verschiedenen Herausforderungen an die Unternehmungen sichtbar. Der Bericht soll zudem aufzeigen, ob und wie die heutigen Unternehmungen in der Lage sind, das Bündel an Herausforderungen zu bewältigen.

2 Vorgehen

Mittels einer Kurzanalyse zur Wettbewerbsfähigkeit wird aufgezeigt, bei welchen Unternehmungen Handlungsbedarf besteht bzw. welche Unternehmungen speziell durch diesen Bericht angesprochen werden (Kapitel 3). Selbstverständlich gibt es bei jeder Unternehmung, die eine oder andere Problematik, die angepackt werden muss. Handlungsbedarf besteht jedoch vor allem bei den kleineren und mittelgrossen Betrieben, die professionellen Ansprüchen genügen müssen und nur über eingeschränkte Ressourcen verfügen.

In den anschliessenden Kapiteln werden die verschiedenen Teilaspekte des Seilbahnbusiness und seiner Wirtschaftsgrundlagen analysiert (Kapitel 4 bis 7), in einem kurzen Raster dargestellt und anschliessend in einer synthetischen Übersicht zusammengetragen. Die entsprechenden Schlussfolgerungen für eine wirtschaftliche Entwicklung der Branche werden in den folgenden Kapiteln erarbeitet (Kapitel 8 und 9).

Die Analyse der Teilaspekte geschieht in folgenden Schritten:

¹ Schweizer Seilbahnen unter Anpassungszwang, Neue Zürcher Zeitung, 27. September 2002

² Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 7. 42 Prozent der Unternehmungen der Seilbahnbranche erwirtschafteten im Jahr 2001 nur zwei Prozent des Branchenumsatzes.

2.1 Problemstellung

Mit einer kurzen Zusammenstellung der wichtigen Fakten unter Verweis auf entsprechende Studien und Untersuchungen soll ein Überblick über die Problemstellung gegeben werden. Sofern prognostische Aussagen zur künftigen Entwicklung des betrachteten Teilaspekts vorliegen, sollen diese aufgezeigt und gewertet werden.

2.2 Bedeutung

Bedeutung für die Unternehmung: Die Problemstellungen haben infolge unterschiedlichem Grad des Einflusses auf den Unternehmungserfolg eine unterschiedliche Bedeutung. Die Bedeutung misst sich, indem die Folgen des Teilaspektes ohne Einleitung von Gegenmassnahmen abgeschätzt werden.

Bedeutung für die Branche: Die Bedeutung der Problemstellungen ist auch für die gesamte Branche abzuschätzen. Eine Problemstellung kann gravierende Auswirkungen auf eine einzelne Unternehmung haben, es ist jedoch abzuschätzen, ob gleichzeitig auch weite Bereiche der Branche in demselben Ausmass betroffen sind.

2.3 Bisherige Erfahrungen

Erfahrungen einzelner Seilbahnunternehmungen bzw. der gesamten Seilbahnbranche werden erwähnt, wenn anhand konkreter Beispiele Projekte und neue Erkenntnisse aufgezeigt werden können.

2.4 Ziele

Die vorgegebenen Ziele sind von Seilbahnen Schweiz festgelegt worden. Sie stellen eine Empfehlung dar und können nicht auf jeden Einzelfall ohne Berücksichtigung der besonderen Umstände übertragen werden. Die formulierten Ziele zeigen jedoch auf, welcher Zustand branchenweit inskünftig anvisiert werden soll. Daraus lässt sich der Handlungsbedarf ableiten.

Die in den Kapiteln 4 bis 7 formulierten Teilziele werden im Kapitel 8 zu einem Gesamtziel zusammengeführt.

2.5 Zeithorizont

Mit dem Zeithorizont wird festgelegt, in welchem Zeitraum die Ziele erreicht werden sollen oder können. Wir unterscheiden zwischen kurzfristig (1 bis 3 Jahre), mittelfristig (3 bis 7 Jahre) und langfristig (8 und mehr Jahre).

2.6 Problemlösungsvorschläge

Um ein Ziel zu erreichen, bestehen oftmals verschiedene Problemlösungsvorschläge. Problemlösungsvorschläge zur Erreichung des jeweiligen Ziels werden in diesem Bericht aufgeführt (Kapitel 4 bis 7). Wenn ein Problemlösungsvorschlag mit Investitionen verbunden ist, ist damit nicht von einer Orientierung des Investitionsprojekts an der Nachfragespitze auszugehen. Investitionen sollen sich durch eine optimale Nutzung rechnen.³ Nachfragespitzen ist mit anderen unternehmerischen Massnahmen wie zum Beispiel der Preisdifferenzierung zu begegnen.

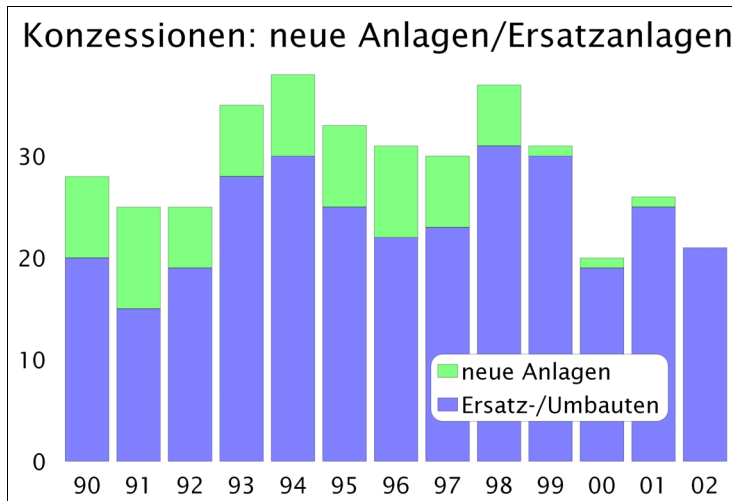
Es wird festgestellt, welche Instanz für die Verfolgung der einzelnen Problemlösungsvorschläge zuständig ist (U = Unternehmung, R = Regionaler Seilbahnverband, S = Seilbahnen Schweiz). In Kapitel 9 werden die wichtigen Problemlösungsvorschläge zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt.

³ Die Dimensionierung von Investitionen hat sich an einer mittleren Hochsaison-Nachfrage zu orientieren. Ein qualitätsminderndes (längeres) Warten der Gäste soll dabei nicht vorkommen. Dies bedeutet, dass ein längeres Warten an 3 bis 5 Spitzentagen pro Saison in Kauf genommen werden kann, aber nicht an den 50 bis 70 gut frequentierten Tagen pro Saison.

3 Kurzanalyse Wettbewerbsfähigkeit

3.1 Wettbewerbsfähigkeit der Branche

Gemäss den jährlich veröffentlichten Zahlen des Bundesamts für Verkehr⁴ sind im vergangenen Jahr 21 Konzessionen für Luftseilbahnen und Schlepplifte vergeben worden, allesamt für Ersatzanlagen. "Neue Anlagen", also Neuerschliessungen bzw. Anlagen in neuen Geländekammern, wurden keine konzessioniert. Damit setzt sich die Serie der Jahre mit wenig Konzessionerteilungen fort, die seit Anfang dieses Jahrzehnts einsetzte.



In den drei letzten Jahren wurden durchschnittlich 22 Anlagen, also Seilbahnen und Schlepplifte, ersetzt bzw. – in 2 Fällen – eine neue Anlage erstellt. Diese "Erneuerungskraft" entspricht bei einer Lebensdauer von 20 Jahren pro Anlage einem "tragbaren Gesamtbestand" von 440 Transportanlagen. Oder umgekehrt: Beim heutigen Bestand von 723 Seilbahnen und 1 037 Schleppliften müsste bei einer Erneuerungsrate von 22 Anlagen pro Jahr die durchschnittliche Lebensdauer einer touristischen Transportanlage 80 Jahre betragen.

Diese Rechnung stimmt zwar aus vier Gründen nur annäherungsweise:

- Der heutige Anlagenbestand ist nicht der zukünftige. Dieser wird kleiner sein. Oftmals werden mehrere Schlepplifte durch eine neue Seilbahn ersetzt. Oder Schlepplifte werden gar nicht mehr ersetzt. Seilbahnunternehmen beginnen nicht nur Bahnen zu restrukturieren, sondern sie fusionieren und restrukturieren ihre Bahnnetze.
- Es handelt sich momentan um eine Investitionsflaute bei den Transportanlagen (Beschneigungsanlagen stehen im Vordergrund). Diese Investitionsflaute muss allerdings in den nächsten Jahren kompensiert werden.
- Die unternehmerisch kalkulierte Lebensdauer ist grösser als 20 Jahre. 20 Jahre ist eine Annahme, die von den heutigen Marktverhältnissen ausgeht. Die technische Lebensdauer variiert je nach Anlagentyp zwischen 30 und 40 Jahren.
- Technische Bahnsysteme mit langer Konzessions-⁵ und Lebensdauer (Standseilbahnen, Grosskabinen-Pendelbahnen) können durch Teilumbauten z.B. an den Steuerungen oder am Trassee die Lebensdauer der gegenwärtigen Transportanlage verlängern, ohne einen Totalumbau bzw. einen Ersatz der Anlage mit neuer Konzession vornehmen zu müssen.

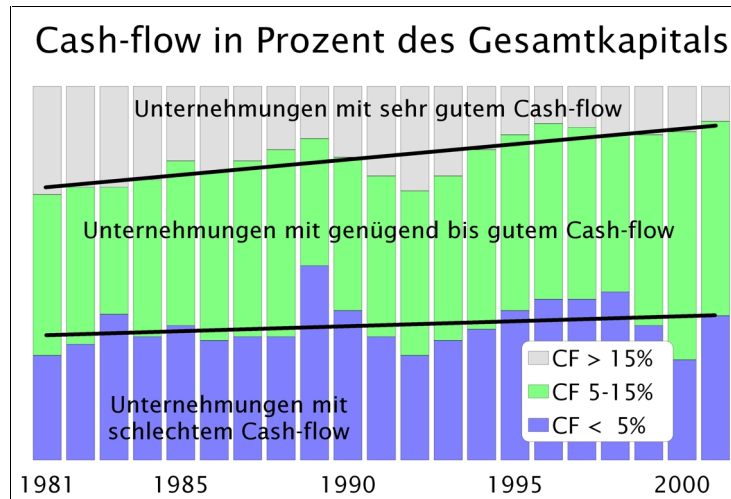
Beim heutigen Seilbahnanlagen-Bestand in der Schweiz müsste die jährliche Ersatzrate bei 88 Anlagen liegen. Vorausgesetzt ist eine 20 jährige Lebensdauer. Da die Ersatzrate in den letzten 20 Jahren durchschnittlich 31 Transportanlagen pro Jahr erreichte, muss für die durchschnittliche Lebensdauer einer Anlage wesentlich mehr als 20 Jahre einge-

⁴ Übersicht über die Konzessions- und Bewilligungsgesuche für Luftseilbahnen und Skilifte, jährliche Ausgabe (zuletzt 2002), Bundesamt für Verkehr, Bern, 16. Januar 2003

⁵ Konzessionen mit langer Frist werden heute nicht mehr erteilt. Die Konzessionsdauer beträgt einheitlich 20 Jahre.

setzt werden, nämlich 57 Jahre.⁶ Die durchschnittliche Lebensdauer einer Anlage ist jedoch nach oben durch die technische Lebensdauer von maximal 40 Jahren begrenzt.

Die Zahlen der Geschäftsberichte der Seilbahnunternehmen zeigen⁷, dass 38,6 Prozent der Unternehmen lediglich einen schlechten Cash-flow ausweisen, das heisst deren Cash-flow beträgt weniger als 5 Prozent des Gesamtkapitals. 52 Prozent der Unternehmen weisen einen befriedigend bis guten Cash-flow aus und lediglich 9,4 Prozent einen sehr guten Cash-flow.



Die Auswertung der Geschäftsberichte 2001 ergab eine Fortsetzung der bestehenden Trends:

- Die Anzahl Unternehmen mit schlechtem Cash-flow ist über die letzten 20 Jahre praktisch konstant bis leicht zunehmend. Diese Unternehmen werden von regionalpolitisch interessierten Privatpersonen, Institutionen und der öffentlichen Hand im Sinn eines langfristig orientierten Engagements unterstützt. Sie können langfristig aus eigener Kraft nicht überleben.
- Deutlich erkennbar ist die langsame aber stete Abnahme von Unternehmen mit sehr gutem Cash-flow (Cash-flow grösser als 15 Prozent des Gesamtkapitals).

3.2 Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Seilbahnunternehmung

Wann ist eine Seilbahnunternehmung wettbewerbsfähig? Wenn sie über ein grosses Potenzial an neuen, marktfähigen Produkten und genügend Ressourcen verfügt. Dies ist im Einzelfall mit einer tiefgehenden Analyse festzustellen. Hier stellen wir jedoch ein Modell vor, das sehr kurz und summarisch aufzeigt, wo eine Seilbahnunternehmung wirtschaftlich steht. Es ist eine grobe Standortbestimmung.

Seilbahnen Schweiz hat mit der Auswertung der Geschäftsberichte der Seilbahnunternehmen⁸ eine Übersicht in Form einer Statistikbroschüre⁹ veröffentlicht, in welcher Branchenrichtwerte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen angegeben werden.

Seilbahnen Schweiz gibt folgende Branchenrichtwerte für die Beurteilung "genügend" vor:

- Cash-flow \geq 5% des Gesamtkapitals
- Cash-flow \geq 20% des Umsatzes¹⁰

⁶ Bei einer angenommenen, hohen und zur Zeit unerreichbaren Ersatzrate von wünschbaren 50 Anlagen pro Jahr beträgt die Lebensdauer einer Seilbahnanlage 35 Jahre, wenn der Gesamtanlagenbestand stabil gehalten werden soll.

⁷ Wirtschaftliche Ergebnisse der Seilbahnunternehmen, jährliche Ausgabe (zuletzt 2001), Seilbahnen Schweiz, Bern 2002. Als Datenbasis dienen die Geschäftsberichte von über 200 Unternehmen, die Luftseilbahnen und Standseilbahnen betreiben.

⁸ Wirtschaftliche Ergebnisse der Seilbahnunternehmen 2001, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002

⁹ Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seiten 14 bis 16

¹⁰ Aus dieser und der vorangehenden Kennzahl lässt sich eine weitere Kennzahl ableiten: Umsatz / investiertes Kapital \geq 25%

- EBITDA $\geq 25\%$ des Umsatzes
- Eigenkapital $\geq 30\%$ des Gesamtkapitals¹¹
- Personalkosten $\geq 35\%$ vom Umsatz

Das Bundesamt für Verkehr prüft die Wirtschaftlichkeit einer Seilbahnunternehmung im Rahmen des Konzessionsentscheides. In einem aktuellen BAV-internen Papier¹² wird die Beurteilung der wirtschaftlichen Konzessionsvoraussetzungen im Zeitpunkt des Projektentscheides anhand von wenigen Kennzahlen vorgeschlagen. Dabei werden neben den oben durch SBS formulierten Kennzahlen folgende Kennzahlen für die Beurteilung "genügend" ergänzt:

- Frequenzen / Förderleistung ≥ 200 Stunden
- Umsatz / Transportanlage $\geq 600'000$ CHF
- EBITDA / Capital employed¹³ $\geq 10\%$
- Cash-flow / Capital employed $\geq 7\%$
- EBITDA / Zinsaufwand¹⁴ $\geq 4,5$

Erfüllt eine Seilbahnunternehmung eine oder mehrere Kennzahlen nicht, so ist Handlungsbedarf angezeigt. Der vorliegende Bericht zeigt in der Folge zu verschiedenen kritischen Aspekten bzw. Problemstellungen auf, wie mit geeigneten Problemlösungsvorschlägen versucht werden soll, die Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmung zu verbessern.

4 Umwelt

4.1 Klimaveränderung

Seit den "warmen" Wintern 1987 bis 1989, als infolge Schneemangels ein grosser Teil der Seilbahnbranche namhafte Einnahmehausfälle zu verzeichnen hatte, haben Klimafragen für die Seilbahnunternehmungen eine zunehmende Bedeutung erhalten. Die Veränderung des Klimas betrifft dabei vor allem das Winterwetter. Im Sommer bzw. in den übrigen Jahreszeiten sind die klimatischen Veränderungen und deren Einflüsse auf die Seilbahnunternehmungen weniger stark ausgeprägt. Dank zahlreicher Studien¹⁵ konnten in den vergangenen 10 Jahren verschiedenste Erkenntnisse gewonnen werden, die die Einschätzungen von Seilbahnen Schweiz¹⁶ bestätigten. Kritiker der "Klimahysterie", die eine folgenreiche Klimaveränderung in Frage stellen, sind verstummt.

4.1.1 Schneedecke und Schneegrenze

Problemstellung: Die Klimaveränderung bringt durchschnittlich wärmere und zeitlich ins Frühjahr verschobene Winterwetterlagen: kürzere und ergiebigere Schneefälle, kombiniert mit stärkeren Temperaturschwankungen. Die Schneedecke kann örtlich und zeitlich nicht durchgehend sichergestellt werden, was den Schneesport und den Wintertourismus in Frage stellt. Die mittlere Schneegrenze verschiebt sich in den nächsten Jahrzehnten nach oben, bis und über 1500 Meter.¹⁷

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Einnahmehausfälle bei gleichzeitig weiterlaufenden hohen Fixkosten gefährden die Existenz der Unternehmung. **Bedeutung für die Branche:** gross. Es sind alle Seilbahnunternehmungen betroffen.

¹¹ Stellungnahme der Graubündner Kantonalbank, in: Skiliftsterben an der Baumgrenze, Die Weltwoche, 23. Januar 2003

¹² Luftseilbahnen: Wirtschaftlichkeit nach Artikel 6 LKV, BAV-internes Papier, Entwurf vom 13. November 2002

¹³ Capital employed oder engagiertes Kapital = Eigenkapital und verzinsliches Fremdkapital

¹⁴ Diese Kennzahl wird als Zinsdeckungsgrad bezeichnet.

¹⁵ vgl. u.a. NFP31-Studie "Klimaänderung und Tourismus, Klimafolgenforschung am Beispiel des Wintertourismus in den Schweizer Alpen, Dr. Bruno Abegg, Universität Zürich, Zürich 1996

¹⁶ Die Seilbahnen in Zahlen, Referat des Verbandsdirektors anlässlich der Generalversammlung, Seilbahnen Schweiz, Bern 1993

¹⁷ Abschied von der Schneesicherheit, Tages-Anzeiger, 31. Dezember 2002

Bisherige Erfahrung(en): Schneearme Winter führen unmittelbar zu spürbaren Einnahmefällen der Seilbahnbranche¹⁸, selbst Seilbahnunternehmungen der Zentralalpen stehen ohne Einrichtungen zur Sicherung der Schneedecke vor dem wirtschaftlichen Niedergang¹⁹.

Ziel(e): Die Schneedecke auf den wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen eines Wintersportgebiets ist sicherzustellen, damit ein attraktives Wintersportangebot bereitstehen kann. Während der Hauptsaison (Mitte Dezember bis Mitte März) ist ein Grossteil der Schneesportabfahrten in qualitativ ansprechender Form benutzbar.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

• politische, rechtliche und raumplanerische Rahmenbedingungen verbessern	S ²⁰
• regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus den kantonalen und eidgenössischen Politikgremien kommunizieren	S
• Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Volkswirtschafts- und Raumplanungsämtern der Kantone fördern	URS
• Bestrebungen für eine alpen- oder europaweite Angleichung der tourismuswirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterstützen ²¹	S
• technische Beschneidung der wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen in der Region sicherstellen	U
• Pistenangebot über 1 500 Meter konsolidieren und optimieren, mit Ausnahme von Talabfahrten und Schneesportabfahrten mit günstiger Exposition	U
• Neubauten oder Ersatzbauten von Beschäftigungsanlagen nur über 1500 Meter erstellen, mit Ausnahme bei günstigen Expositionen	U

4.1.2 Permafrost

Problemstellung: Die Permafrostgrenze steigt an. Damit werden Gesteinspartien in unteren Permafrostregionen durch Auftauen gefährdet und drohen instabil zu werden.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Gebäude in Permafrostregionen sind absturzgefährdet. Abstürzende Hänge bedrohen Schneesportabfahrten und Verkehrswege. Bedeutung für die Branche: klein. Einige Unternehmungen sind mit den Bergstationen betroffen.

Bisherige Erfahrung(en): Die betroffenen Seilbahnunternehmungen haben entsprechende Studien in Auftrag gegeben und gegebenenfalls zusätzliche Verankerungen und Fundamentierungen vorgenommen.

Ziel(e): Gebäude vor Rutschungen sichern, keine Verkehrswege in absturzgefährdeten Zonen.

Zeithorizont: kurz- bis langfristig. Gefahrenstellen sind umgehend zu beheben. Das Problem bleibt infolge weiteren Ansteigens der Permafrostgrenze über längere Zeit aktuell.

Problemlösungsvorschlag:

¹⁸ "Wetterkapriolen verhinderten Topwinter", Medienmitteilung von Seilbahnen Schweiz zu den Winterhalbjahresbilanzen der Seilbahnunternehmungen 2001

¹⁹ vgl. Tourismusförderung des Bundes, Schreiben des Bündner Gewerbeverbandes, von Bergbahnen Graubünden, von Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden und des Hoteliervereins Graubünden an das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 14. März 2002, Seiten 4 f (explizit genannt sind die Wintersportgebiete San Bernardino und Splügen)

²⁰ Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie: U = Unternehmung, R = Regionaler Seilbahnverband, S = Seilbahnen Schweiz.

²¹ Z.B. das Regelwerk der Alpenkonvention, die als Rahmenvereinbarung von den eidgenössischen Räten bereits unterzeichnet wurde. Die Beratung und Unterzeichnung der Ausführungsprotokolle ist aber vorerst aufgeschoben.

- keine neuen Gebäude in Permafrostzonen erstellen, bestehende Gebäude in Permafrostzonen langfristig verlegen oder absichern

U

4.1.3 Wetterwechsel und Unwetter

Problemstellung: Warme und wechselhafte Wetterlagen werden häufiger. Stürme, Starkregen und grosse Schneefälle bringen Winterportgebiete und Verkehrsverbindungen vermehrt zum Erliegen. Umstürzende Bäume, Überschwemmungen, Lawinenabgänge und Erdbeben werden häufiger.²²

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Einnahmefälle und beträchtliche Zusatzaufwände bei der Pistenpräparation. Bedeutung für die Branche: gross. Unwetter und Stürme fegen über die ganze Schweiz hinweg.

Bisherige Erfahrung(en): Im Frühjahr 2001 konnten infolge starken Unwetters einige bedeutende Wintersportgebiete²³ (Erdbeben, geknickte Bäume) nicht mehr erreicht werden. Zahlreiche Pisten waren zudem einige Tage nicht mehr benutzbar, obwohl die Unternehmungen einen professionellen Pistendienst besitzen.

Ziel(e): Früherkennungssysteme sind vorhanden, erprobtes Krisenmanagement in den Wintersportgebieten, sichere Verkehrsverbindungen, leistungsfähige Pistenbearbeitung. Pistendienst und Räummannschaften sind definiert.

Zeithorizont: kurzfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Lawinen- und erdbebengefährdete Zonen mit den Behörden definieren und Frühwarnsystem einführen
- regionalen und unternehmensinternen Krisenstab mit Massnahmen-Checklisten für besondere Lagen definieren
- Arbeitsabläufe für Pisten- und Bahndienst betreffend Arbeiten nach einem Unwetter definieren
- wetterunabhängige Angebote schaffen

R

UR

US

U

4.2 Landschafts- und Naturschutz

4.2.1 Stadt- und Komplementärräume

Problemstellung: Das schweizerische Mittelland wird in wenigen Jahrzehnten ein zusammenhängender Stadtraum sein. Komplementärraum für Ausflüge und Erholung sind die Bergregionen. Der Druck zur Erhaltung und Konservierung der naturnahen Bergregionen wird steigen.

Bedeutung für die Unternehmung: klein. Kaum bemerkbar, da schleichender und langfristiger Prozess. Bedeutung für die Branche: gross. Unternehmerischer Entwicklungsspielraum für Seilbahnunternehmungen kann stark eingeschränkt werden.

Bisherige Erfahrung(en): Ökologische Bedenken in der Bevölkerung bei der schweizweiten Einführung der technischen Beschneigung²⁴.

Ziel(e): wirtschaftliche, gesetzliche und politische Rahmenbedingungen gewährleisten die Aktivitäten der Seilbahnunternehmungen und deren wirtschaftliche Entwicklung im Alpenraum.

Zeithorizont: langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus den kantonalen und eidgenössischen Politikgremien kommunizieren

S

²²Wirtschaftsbericht 2001, Seilbahnen Schweiz, Bern 2001, Seite 7

²³Zermatt, Saas Fee, Grindelwald, Adelboden.

²⁴Zwei kantonale Volksinitiativen zur Verhinderung des Ausbaus der technischen Beschneigung scheiterten anfangs der Neunzigerjahre. Die Kantone BE und GR formulierten unter politischem Druck jedoch stark einengende Beschneigungsvorschriften, die aber nach einigen Jahren stark abgeändert wurden bzw. heute nicht mehr existieren.

- Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Volkswirtschafts- und Raumplanungsämtern der Kantone fördern
- Bestrebungen für eine alpen- oder europaweite Angleichung der Rahmenbedingungen unterstützen

URS

S

4.2.2 Landschaftsnutzung

Problemstellung: Die Landschaftsnutzung durch die Seilbahnen geschieht einerseits durch die freizeithliche Tätigkeit der Kundschaft und andererseits durch die Errichtung und den Betrieb von touristischer Infrastruktur. Die Kunden, vor allem im Winter die Schneesportler, fahren über das Pistengelände: Bei ausreichender Schneeunterlage ergibt sich kein Problem, aber auch bei weniger guter Schneeunterlage sind die entstehenden Schäden vorübergehend und reparabel.

Grössere Eingriffe in die Umwelt stellen sich im Bereich der Infrastruktur, z.B. bei Pistenkorrekturen. Sie verlangen ein Baubewilligungsverfahren, das eine fachmännische Art der Arbeiten und deren Umfang vorschreibt und allenfalls Kompensationsmassnahmen vorsieht.²⁵

Der Ausbau des touristischen Angebots führt jedoch dazu, dass die Errichtung von Bauten ausserhalb der Bauzone erforderlich wird. Verbunden mit der anhaltend starken Bautätigkeit im Mittelland und in den Bauzonen der alpinen Siedlungen wird der Widerstand gegen Bauen ausserhalb der Bauzone allgemein und speziell im alpinen Raum steigen. Ursprüngliches, alpines Gebiet wird vermehrt Gegenstand von Schutzbemühungen werden.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Ein qualitativer Ausbau des touristischen Angebots ist im nationalen wie internationalen Wettbewerb notwendig. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Bauen ausserhalb der Bauzone ist klar geregelt. Zum Teil komplizierte, langwierige Verfahren. Das Bauen ausserhalb der Bauzone wird aber ermöglicht und Projekte werden durch die gesteigerten Anforderungen bzw. Auflagen verbessert.²⁶

Ziel(e): Natur- und landschaftsverträgliches Bauen ausserhalb der Bauzone ist weiterhin möglich. Ausscheiden von touristischen Zonen, in denen eine wirtschaftliche Entwicklung der touristischen Dienstleistungsanbieter gesichert wird. Zur Kompensation werden naturräumliche Zonen ausgeschieden, in denen keine vermehrte wirtschaftliche Entwicklung stattfinden soll.

Zeithorizont: langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Raumplanerische Entwicklung in der Schweiz mitgestalten und Zusammenarbeit mit den Raumplanungsämtern und Volkswirtschaftsämtern der Kantone suchen
- wirtschaftliche und raumplanerische Bedürfnisse der Seilbahnunternehmungen den Raumplanungsämtern und Volkswirtschaftsämtern der Kantone mitteilen
- einheimische Baumaterialien beim Bau und Betrieb der touristischen Infrastruktur und der öffentlichen Gebäude einsetzen
- natur- und landschaftsverträgliche Bauweise und möglichst umweltschonenden Bau anstreben
- Gäste betreffend Natur- und Landschaftsschutz sowie einen verantwortungsbewussten Sport sensibilisieren
- umweltgerechte Betriebsabläufe in allen Unternehmungsbereichen fördern

S

RS

U

U

URS

U

²⁵ Landschaftseingriffe für den Skisport, Wegleitung zur Berücksichtigung des Natur- und Landschaftsschutzes, Eidgenössisches Departement des Innern, Bern, Oktober 1991, Seiten 35 ff

²⁶ Beschneigungsanlagen in der Schweiz – Weitere Entwicklung, Umweltverträglichkeit und Folgerungen für die Prüfung und Bewilligung von Beschneigungsanlagen, Thomas Mosimann, Bubendorf und Hannover 1998, Seite 29

- nicht mehr benötigte bzw. schlecht rentierende Transportanlagen, Gebäude und Installationen entfernen, nicht mehr benötigtes Terrain gegebenenfalls renaturieren²⁷

U

4.2.3 Schutzzonen

Problemstellung: Zur Sicherung und zum Erhalt des Landschaftsbildes und von ökologisch wertvollen Geländeabschnitten werden Schutzzonen ausgeschieden. Schutzzonen können bestehende touristische Aktivitäten erschweren oder verhindern.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: mittel. Je nach Art der Schutzzone sind unterschiedlich viele Einzelbetriebe betroffen.

Bisherige Erfahrung(en): Mit Annahme der nationalen Rothenthurm-Initiative wurden für den Moorschutz spezielle Kataster mit den eingezonten Gebieten erstellt. Zahlreiche Seilbahnunternehmungen operierten "plötzlich" im Moorschutzgebiet. Im Einzelfall konnten jeweils Lösungen gefunden werden. Keine Seilbahnunternehmung stellte trotz Moor von nationaler Bedeutung ihren Betrieb ein bzw. sah sich ihrer Zukunftsperspektiven beraubt.

Ziel(e): Der bisherige Handlungsspielraum der Seilbahnunternehmungen soll gesichert werden. Bei Einrichtung neuer Schutzzonen ist die volkswirtschaftliche Bedeutung der Seilbahnen zu berücksichtigen.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Raumplanerische Entwicklung in der Schweiz mitgestalten und Zusammenarbeit mit den Raumplanungsämtern und Volkswirtschaftsämtern der Kantone und des Bundes suchen
- wirtschaftliche und raumplanerische Bedürfnisse der Seilbahnunternehmungen den Raumplanungsämtern und Volkswirtschaftsämtern der Kantone mitteilen, Erhalt des Zugangs und der Infrastrukturen für die rücksichtsvolle Ausübung touristischer Aktivitäten gewährleisten
- das Besondere der Schutzzone in die unternehmerischen Dienstleistungen integrieren und im Marketing herausstreichen
- Einsatz von motorisierten Transportmitteln für die Versorgung auf ein notwendiges Minimum beschränken

S

RS

U

U

4.2.4 Energie- und Wassernutzung

Problemstellung: Die Aktivitäten zur touristischen Leistungserstellung sind energie- und wassernutzungsintensiv. Die Nutzungen nehmen zu. Hauptursache ist die technische Beschneigung. Währenddem der Energiebezug durch das allgemeine Netz der Energielieferanten sichergestellt ist, kommt das Wasser aus dem natürlichen Entwässerungsnetz (Seen, Flüsse), aus künstlichen Gewässern (Stauseen, Speicherseen, Reservoirs) oder aus der Trinkwasserversorgung. Beim Wasserbezug kann es zu Engpässen kommen.²⁸

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Wasserknappheit im natürlichen Entwässerungsnetz führt zum Bau von Speicherseen oder zum Anzapfen der Trinkwasserleitung. Bei beiden "Hilfsquellen" ist es zu Engpässen gekommen. Dann wird die technische Beschneigung eingeschränkt werden müssen.

Ziel: Ausreichende technische Beschneigung sicherstellen.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschlag:

²⁷ Verordnung über die Konzessionierung von Luftseilbahnen vom 8. November 1978 (LKV), Art. 18

²⁸ Beschneiungsanlagen in der Schweiz – Weitere Entwicklung, Umweltverträglichkeit und Folgerungen für die Prüfung und Bewilligung von Beschneiungsanlagen, Thomas Mosimann, Bubendorf und Hannover 1998, Seiten 18 ff

- Benutzung der Trinkwasserversorgung regional koordinieren

U

4.2.5 Chemische und bakteriologische Stoffe

Problemstellung: Dem technischen Schnee können zur besseren Haltbarkeit (Pistenbau) oder zur schnelleren Auskristallierung (bei der Beschneigung) Stoffe beigefügt werden. Während die Anwendung von Schneezement beim Pistenbau lokal und zeitlich (während Schneesportveranstaltungen) begrenzt ist, findet der Einsatz von Zusatzstoffen bei der Beschneigung – zumindest im Ausland, aber auch bei vereinzelt schweizerischen Seilbahnunternehmen – ein grösseres Zielgebiet. Durch Austragung bei der Schneeschmelze ist damit zu rechnen, dass diese Stoffe in einen weiter gefassten Umweltbereich eindringen.

Bedeutung für die Unternehmung: mittel. Bedeutung für die Branche: mittel.

Bisherige Erfahrung(en): Bei der Beschneigung wird der Zusatzstoff "Snomax" in wenigen Wintersportorten grossflächig eingesetzt. Verschiedene Studien haben dessen Unbedenklichkeit für Mensch und Umwelt belegt.²⁹

Ziel(e): Der Einsatz von Zusatzstoffen bei der Schneeaufbereitung entspricht den gesetzlichen Vorschriften. Neuartige Zusatzstoffe werden bei den Behörden angemeldet.

Zeithorizont: kurzfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- ausschliesslich erprobte Zusatzstoffe für die Beschneigung verwenden
- bei ausreichenden Klimaverhältnissen auf Zusatzstoffe für die Beschneigung verzichten

U

U

5 Gesellschaft

5.1 Mobilität

Die Mobilität der Gesellschaft nimmt stetig zu. Sowohl die Zeit, die vom Individuum für die Mobilität aufgebracht wird, wie auch die durchschnittliche Länge der Verkehrswege nehmen stark zu.³⁰ Durch den Ausbau des Nationalstrassennetzes und des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz gelangt – mit wenigen Ausnahmen – praktisch die ganze Schweiz in den Tagesausflugsbereich der grossen Mittellandzentren. Die durchschnittliche Übernachtungsdauer eines Gastes in der Schweiz nimmt laufend ab.³¹ Nach einem Ausflugstag schläft man wieder zu Hause.

5.1.1 Kurzferien und Tagestourismus

Problemstellung: Der Gast kommt – langfristig gesehen – für einen stetig kürzer werdenden Zeitabschnitt an den Freizeitort. Er entscheidet zu Hause, wo er selbigen Tages seine Freizeit verbringen will.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Bei schönem Wetter – oftmals kombiniert mit Wochenende oder Feiertagen – ergeben sich Nachfrage-Spitzen bei den Seilbahnunternehmen.

Ziel(e): Der Gast ist zu überzeugen, dass die besuchte Ferienregion mehr als nur einen Tag erlebenswert ist. Grosszügiges Angebot vor Ort grosszügig kommunizieren. Nachfrage-Tagesspitzen entzerren.

Zeithorizont: kurz- bis langfristig.

²⁹ Snomax, Mitteilungen zur Stoffverordnung, Nr. 28, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Bern, 1997
Beschneigungszusatz Snomax – Problemanalyse und Diskussionspapier, Koordinationsstelle für Umweltschutz des Kantons Bern, Bern, 8. Januar 1998
Verwendung von Snomax zur künstlichen Beschneigung von Skipisten: mikrobiologische Aspekte, Richard Braun, Worb, 29. Juli 1998

³⁰ Sachplan Schiene / öffentlicher Verkehr, Vernehmlassungsentwurf, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Bern, September 2002, Seiten 22 f

³¹ Grundlagen zu den Perspektiven des Tourismusverkehrs 2030 in der Schweiz, Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Luzern, Januar 2003

Problemlösungsvorschläge:

• mit vertiefter Information und Werbemassnahmen Gäste zu einem längeren Verbleiben motivieren	URS
• Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmungen und touristischen Unternehmungen derselben Destination betreiben	U
• Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing	U
• Nachfrage mit geeigneter Angebotsstruktur tageszeitlich steuern ³²	U

5.1.2 Individualverkehr und Parkplätze

Problemstellung: Der Individualverkehr, vor allem im Freizeitbereich, nimmt weiter zu.³³ Die Bedeutung des Tagestourismus nimmt ebenfalls weiter zu. Damit wird sich die Belastung in den Tourismusorten durch den Individualverkehr zunehmend verstärken. Es wird vermehrt zu Stauungen, Lärm und Abgasen auf den Zubringerstrassen, in den Tourismusorten und auf den Parkplätzen kommen. Staus des motorisierten Individualverkehrs ergeben sich am frühen Vormittag und vor allem nach Betriebsschluss der Seilbahnunternehmungen.

Bedeutung für die Unternehmung: mittel. Die Bedeutung ist vor allem für den Tourismusort gross. Stauungen des Individualverkehrs beeinträchtigen das mit der touristischen Dienstleistung eng verknüpfte Naturerlebnis. Bedeutung für die Branche: gross. Die Attraktivität der Seilbahnen und ihrer Dienstleistung wird beeinträchtigt.

Bisherige Erfahrung(en): Bei grosser Nachfrage stellen sich bereits heute auf den Zubringerstrassen ins Berner Oberland oder in Richtung Graubünden Staus ein. Dazu kommt starker Innerortsverkehr, Parkplatzsuchverkehr und übervolle Parkplätze.³⁴

Ziel(e): Die Attraktivität der touristischen Dienstleistung der Seilbahnunternehmungen (Erlebnis Berg) ist auf hohem Niveau sichergestellt. Eine Zunahme der Nachfrage wird verstärkt über den öffentlichen Verkehr abgewickelt. Abreise der Gäste über ein längeres Zeitintervall staffeln.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

• Ausbau des öffentlichen Verkehrs unterstützen und eine bessere Erreichbarkeit der touristischen Destinationen vor allem in Randgebieten anstreben (direkte Verbindungen/Busshuttles)	RS
• preisgünstige kombinierte Angebote mit dem öffentlichen Verkehr im Bereich Ferien- und Freizeitverkehr schaffen ³⁵	U
• komfortable Transportkette sicherstellen (öffentlicher Verkehr – Sportbus / Car-sharing), inkl. Gepäck-Handling / -Aufbewahrung	U
• Betriebszeiten der Seilbahnanlagen regional koordinieren, Betriebschlüsse zeitlich staffeln, Abend- oder Nachtfahren einführen, Après-Ski-Möglichkeiten direkt an der Talabfahrt (räumlich) anknüpfen	U
• kostendeckende, nachfragesteuernde Parkplatzgebühren einführen	U
• Verkehrsinformation verbessern (freie Parkplätze, öV-Verbindungen)	U

³² Zuckerli für Frühaufsteher – Die Belalp-Bahnen belohnen Frühaufsteher mit einem Good-Morning-Ticket, Walliser Bote, 20. Februar 2003

³³ Sachplan Schiene / öffentlicher Verkehr, Vernehmlassungsentwurf, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Bern, September 2002, Seiten 25 f

³⁴ Parkierchaos bringt öV in Schwierigkeiten, aus: Die Bergbahnen im Oberengadin mit Rekordwerten, Engadiner Post, 31. Dezember 2002

³⁵ Das "Einfränkler-Vergnügen" als Renner für Wintersportler – Nur zu Hause bleiben ist günstiger!, Bündner Woche, 29. Januar 2003

5.2 Freizeit

5.2.1 Abwechslung (multioptionales Angebot)

Problemstellung: Das Freizeitverhalten des Gastes wird zunehmend anspruchsvoller. Gewünscht wird ein immer breiteres Angebot an Unterhaltungs-, Sport-, Übernachtungs- und Verpflegungsangeboten. Der Gast wünscht nicht nur eine viel breitere Option auf allfällige Angebote zu haben, er nutzt diese auch. Die Multisportivität nimmt zu.³⁶

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Die Attraktivität des touristischen Leistungsbündels hängt nicht nur von der Seilbahnunternehmung, sondern auch von den übrigen touristischen Dienstleistungserbringern des Ortes und der Region ab. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Das Angebot der Seilbahnunternehmungen ist wenig differenziert, bietet wenig Auswahl an Verpflegungsstandards und hält wenig inszenierte Erlebnisse bereit.³⁷

Ziel(e): Das Dienstleistungsangebot ist breiter ausgestaltet. Pistennebenbetriebe attraktivieren den Aufenthalt im Wintersportgebiet. Es bestehen örtliche Schlechtwetteralternativen. Das Angebot der Seilbahnunternehmung ist eine eigenständige Erlebniswelt.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • nationale Marketing-Aktionen informieren und werben für ein vielfältiges und attraktives Angebot | S |
| • Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmungen und touristischen Unternehmungen derselben Destination betreiben | U |
| • horizontale und vertikale Ticket-Verbunde schaffen | U |
| • Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten | U |
| • Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen | U |

5.2.2 Erlebnisorientierung

Problemstellung: Das "Produkt" der touristischen Anbieter ist das Schaffen eines individuellen Erlebnisses. Die touristische Dienstleistung ist eine Voraussetzung dazu. Der Kunde wird zu oft allein gelassen bei seiner Aufgabe, dem Erlangen eines Erlebnisses. Erlebnisse werden von den Seilbahnunternehmungen zu wenig gefördert.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Drehbare Kabine der Luftseilbahn auf den Titlis, Botta-Seilbahnarchitektur im Tessin, Tretroller-Downhill bei Wasserfallenbahn/Baselland steigern die Nachfrage markant. Die Kunden äussern sich über ihre Erlebnisse sehr positiv.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Ziel(e): Der Erlebniswert eines Seilbahn-Ausflugs ist durch ständige Produkt- und Dienstleistungsinnovation gesichert. Seilbahnen haben das Image des Kreativen und Erlebnisreichen.

Problemlösungsvorschläge:

³⁶ Die sportliche Aktivität der Schweizer Bevölkerung im Vergleich 1984 – 1994, Schweizerischer Olympischer Verband, Bern, August 1994, Seite 11

³⁷ Inszenierungen und Erlebniswelten bei Bergbahnen, Ines Fischer, Institut für Tourismuswirtschaft, Luzern, 2003

• nationale Marketing-Aktionen informieren und werben für ein vielfältiges und attraktives Angebot	S
• Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten	U
• einheimische Baumaterialien beim Bau und Betrieb der touristischen Infrastruktur und der öffentlichen Gebäude einsetzen	U
• Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen	U
• Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben	URS
• Möglichkeiten der Innovationswettbewerbe und -unterstützung bekannt machen und ausschöpfen (Innotour, Milestone des Schweizer Tourismus, etc.)	URS

5.3 Sport

5.3.1 Wintersport

Problemstellung: Der Wintersport, speziell der Schneesport (Skifahren, Snowboarden), ist eine der drei wichtigsten Sportarten der Schweizer Bevölkerung. Die Beliebtheit des Schneesports ist seit Jahrzehnten auf konstant hohem Niveau.³⁸ Seit 1990 stagniert jedoch die reale Nachfrage (Personenverkehrsnachfrage Seilbahnen). Trotz sehr guten Schneeverhältnissen im Frühjahr dauert die Saison von Anfang Dezember bloss bis zu den ersten frühlinghaften März-Tagen, an denen im Schweizer Mittelland die Blumen spriessen. Wintersport wird nicht im Frühling betrieben.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Wegfall Ostergeschäft. **Bedeutung für die Branche:** gross. Es sind praktisch alle alpinen Seilbahnstandorte betroffen.

Bisherige Erfahrungen: Gäste können den Winterauftakt kaum erwarten. Im Frühling dagegen sind die Pisten trotz guter Schneeverhältnisse spärlich besucht.

Ziel(e): Die Wintersaison kann vor Dezember beginnen und richtet sich nach dem ersten grossen Schneefall. Das Saisonende ist bis nach Ostern abgesichert. Schneesport im Frühling erhält ein neues Gesicht: Schneesport im Frühling hat ein sinnliches, lebensfreudiges und warmes Image.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

• Schneesport im Frühling als eigenständiges Produkt in den Märkten neu positionieren (Schneesport+)	URS
• nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen	S
• Wintersaisonbeginn flexibel handhaben: Wintervorbereitungsarbeiten rechtzeitig durchführen, Saisonpersonal auf Abruf im November, Revisionen der Transportanlagen flexibler und gestaffelt terminieren in Frühjahr und Herbst	U

5.3.2 Schulsport

Problemstellung: Die Finanzknappheit der öffentlichen Hand reduzierte bzw. strich die finanzielle Unterstützung für Schulsportlager. Die J+S-Unterstützung für Schulsportlager fiel auch weg. Die Lehrerschaft ist zunehmend überlastet. Schneesport ist eine mögliche Schulsportart unter zahlreichen anderen. Zahlreiche ausländische Schulkinder können nicht skifahren/snowboarden. Der Preis einer Schneesportwoche ist oft zu hoch.

³⁸Die sportliche Aktivität der Schweizer Bevölkerung im Vergleich 1984 – 1994, Schweizerischer Olympischer Verband, Bern, August 1994, Seiten 6 ff

Bedeutung für die Branche: gross. Künftige Gäste gehen verloren. Kindheitserlebnisse als wirkungsstarke Marketing-Investition gehen verloren.

Bisherige Erfahrung(en): Die Swiss Snow Camps³⁹ 2000/01 brachten wenig Resonanz. Schullager dürfen nicht mehr als 350 CHF/Person/Woche kosten.

Ziel(e): Schneesport-interessierte Schulklassen sollen attraktive und günstige Angebote finden.

Zeithorizont: kurz- und langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Schneesport-Fonds zur Unterstützung von Schulsportlagern etablieren
- preiswerte Sportlager/Erlebnistage mit Ausbildung und gemeinsamem Erleben im Baukastensystem organisieren und schweizweit anbieten

S
URS

5.3.3 Gesundheitsbewusstsein

Problemstellung: Ein Aufenthalt in den Bergen ist positiv besetzt: Körper und Geist können sich bei Aktivitäten in den Bergen erholen. Die Kunden schätzen den Aufenthalt im Freien, an Sonne, Luft und Landschaft (Wald, Berge, Wasser). Durch den fortschreitenden Abbau der Ozonschicht kann der Aufenthalt im Freien ohne entsprechende Schutzmassnahmen gefährlich werden. Der Bonus "gesunde Ferien" kann verloren gehen.

Bedeutung für die Unternehmung: klein. Bedeutung für die Branche: klein. Langfristige ungewisse Entwicklung. Problem ist auch bei Substitutionsprodukten (Ferien am Meer) vorhanden.

Bisherige Erfahrung(en): Gäste sind im Winter bereits heute erhöhter Strahlung ausgesetzt. Schutzmassnahmen sind bekannt.

Ziel(e): Positives Image eines Aufenthalts in den Bergen erhalten.

Zeithorizont: langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Information und Sensibilisierung der Gäste für die Bergregion, evtl. mit Produktwerbung (Sonnenschutzmittel, Bekleidung, etc.)
- Information bezüglich Luftqualität in Tourismusorten betreiben, eigene Messungen vornehmen
- nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen

US
U
S

5.3.4 Neue Sportarten

Problemstellung: Neue Sportarten bergen Chancen wie Gefahren. Einerseits bieten sie die Möglichkeit, neue Nachfrageschichten zu erschliessen (Gleitschirmfliegen Anfang der 90er Jahre) oder das eigene Produkt zu modernisieren und den aktuellen Trends anzupassen (Aufkommen des Snowboardens Mitte der 90er Jahre). Andererseits können durch trendige Talsportarten (Inline-Skating oder ähnliches) den bergbezogenen Sportarten (Skifahren, Wandern) Konkurrenz erwachsen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Neue Sportarten konnten in das touristische Angebot integriert werden. Es kam zu einer Belebung und Ergänzung des bestehenden Angebots.

Ziel(e): Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Trends, Integration neuer Sportarten in das bestehende Angebot.

Zeithorizont: langfristig.

³⁹Schneesportlager für Schulklassen, organisiert von Swiss Ski, Seilbahnen Schweiz, SBB, Intersport, Europcar und Schweiz Tourismus.

Problemlösungsvorschlag:

- Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten

U

5.4 Konsumverhalten

5.4.1 Kundentreue

Problemstellung: Der Kunde ist tourismuserfahren, kritisch und qualitätsbewusst. Er kennt verschiedene Destinationen. Sein Herz hängt nicht an einem speziellen Ort. Die Kundentreue nimmt weiter ab. Die Dauer des Aufenthalts (Anzahl Übernachtungen) wird immer kürzer.⁴⁰ Stammkundschaft zu bilden wird immer schwieriger.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en):

Ziel(e): Wegfallende Stammkundschaft ist durch neue Gäste zu ersetzen. Programme zur längeren Kundenbindung eingeführt. Produkte und Dienstleistungen kundenorientiert und qualitätsbewusst erbringen. Seilbahnunternehmungen erarbeiten einen individuellen Produkte-Marketing-Mix.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben
- Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmungen und touristischen Unternehmungen derselben Destination betreiben
- Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen
- Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing

URS

U

U

U

5.4.2 Kurzfristigkeit der Konsumenten-Entscheidungen

Problemstellung: Gäste entscheiden sich immer kurzfristiger, in die Ferien zu verreisen bzw. einen Ausflug anzutreten und entscheiden sich auch immer später, sich auf eine Destination festzulegen. Die aktuelle Wetterentwicklung und deren Publikation spielt eine grosse Rolle. Um den Gast muss bis zur letzten Sekunde geworben werden.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Bei schönem Wetter und/oder bei besonderen Veranstaltungen ergeben sich Nachfrage-Spitzen bei den Seilbahnunternehmungen.

Ziel(e): Angebot grosszügig kommunizieren. Veranstaltungen über die Saison gleichmässiger verteilen bzw. mit nachfrageschwachen Zeiten koordinieren. Die elektronischen Informationsmittel konsequent ausnutzen.

Zeithorizont: kurz- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Elektronische Informationsmittel (Teletext, Internet, ST-Net, etc.) und Radiosendungen (Sponsoring von Wetterberichten, etc.) konsequent nutzen
- Wetterstation im Wintersportgebiet installieren und mit Bildübertragung ins Internet kombinieren

US

U

⁴⁰ Grundlagen zu den Perspektiven des Tourismusverkehrs 2030 in der Schweiz, Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Luzern, Januar 2003

- Publikumswirksame Veranstaltungen organisieren und in nachfrage-schwachen Zeiten vorsehen

U

6 Volkswirtschaft

6.1 Nachfrage

6.1.1 Bevölkerungsentwicklung

Problemstellung: Bis 2030 wird die Schweizer Bevölkerung zahlenmässig wachsen, anschliessend wird ein Rückgang prognostiziert. Die Überalterungstendenzen setzen sich fort.

Bedeutung für die Unternehmung: mittel. Die Entwicklung ist langfristig und übersteigt den Investitionszeitraum einer Transportanlage (von 20 Jahren). Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Der langfristige Effekt der sich verändernden Bevölkerungsstruktur wird durch kurzfristigere und bedeutendere Effekte⁴¹ überlagert und unkenntlich gemacht.

Ziel(e): Die älteren Kundensegmente werden für den Wintertourismus besser erschlossen.

Zeithorizont: langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten
- Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing
- nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen

U

U

S

6.1.2 Entwicklung verfügbares Einkommen und Reiseausgaben

Problemstellung: Das verfügbare Einkommen wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiterhin moderat ansteigen.⁴² Auf längere Frist kann aber keine zuverlässige Prognose gemacht werden. Die Reiseausgaben hingegen werden infolge hoher Bedeutung der Freizeit weiterhin auf hohem Niveau verharren.⁴³ Aber: Wer kann sagen, wo die Weltwirtschaft in wenigen Jahren steht?

Bedeutung für die Unternehmung: klein. Da wenig Veränderung zu erwarten ist, ist auch der Einfluss auf die Unternehmung klein. Bedeutung für die Branche: mittel. Betroffen sind alle Unternehmungen. Entwicklung ist aber unspektakulär.

Bisherige Erfahrung(en): Der bedeutende schweizerische Inlandmarkt zeichnet sich durch Reise- und Erlebnisfreudigkeit aus. Auf hohem Niveau.⁴⁴

Ziel(e): ---

Zeithorizont: langfristig.

- Problemlösungsvorschläge: ---

⁴¹ Einkommensentwicklung, Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit, Transportkosten, europäische Integration, eigenständiger Schweizerfranken und Wechselkursrelationen, etc.

⁴² Metron Verkehrsplanung AG setzt in ihren Studien (im Auftrag des Bundesamts für Raumentwicklung) für die Jahre bis 2030 ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Schweizer Haushalteinkommen von 2,2 Prozent voraus.

⁴³ Gemäss WTO Vision 2020 werden die Ankünfte ausländischer Gäste in der Schweiz im Zeitraum zwischen 1995 und 2020 jährlich um 2 Prozent zunehmen.

⁴⁴ Reisemarkt Schweiz, 14. Erhebung, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, St. Gallen 1999

6.1.3 Wechselkursabhängigkeit

Problemstellung: Die Schweiz ist ein eigenständiger Währungsraum. Die flexiblen Wechselkurse und ihre Dynamik widerspiegeln die weltwirtschaftlichen Erwartungen und die Spekulation. Steigt der Wert des Schweizer Frankens im Vergleich zu den ausländischen Währungen, werden Schweizer Güter und Dienstleistungen für die ausländischen Nachfragenden teurer. Als Folge davon geht die ausländische Nachfrage zurück.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Abhängig vom Gästeprofil der Unternehmung. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Der Franken schwankt stark und kann bis zu 10 Prozent innerhalb eines Jahres teurer (oder billiger) werden.⁴⁵ Damit wird die touristische Dienstleistung für die ausländischen Gäste, ohne dass sich an der Dienstleistung an sich etwas geändert hätte, innert kurzer Zeit wesentlich teurer.

Ziel(e): Die Benachteiligung schweizerischer Produkte und Dienstleistungen durch den hohen Frankenkurs abschwächen.

Zeithorizont: kurz- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|---|---|
| • mit anderen exportorientierten und touristischen Verbänden, Institutionen und Unternehmungen bei der Nationalbank intervenieren/das Gespräch suchen | S |
| • Angebot auf gehobene Nachfragesegmente ausrichten | U |
| • den ausländischen Gästen einen attraktiven Umtauschkurs gewähren | U |

6.1.4 Stagnation der Nachfrage nach Seilbahndienstleistungen

Problemstellung: Die Nachfrage sommers wie winters stagniert. Junge Menschen, die im Schweizer Mittelland wohnen, finden oftmals keinen Zugang mehr zum Wintersport.⁴⁶

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Der Personenverkehrsumsatz der Seilbahnbranche stagniert seit 1992 zwischen 800 und 850 Mio. Franken.⁴⁷

Ziel(e): Steigerung der Nachfrage.

Zeithorizont: kurz- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|-----|
| • Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfragesegmente ausrichten | U |
| • Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing | U |
| • nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen | S |
| • nationale Marketing-Aktionen informieren und werben für ein vielfältiges und attraktives Angebot | S |
| • mit vertiefter Information und Werbemassnahmen Gäste zu einem längeren Verbleiben motivieren | URS |

⁴⁵Weiterhin hohes schweizerisches Preisniveau im Vergleich zur EU – Internationale Preisvergleiche und Kaufkraftparitäten, Medienmitteilung, Bundesamt für Statistik, 3. Februar 2003

⁴⁶Erwähnenswert ist das von einigen Seilbahnunternehmungen gelebte "Götti-System", wobei eine grössere Seilbahnunternehmung des Alpenraums einen kleinen Voralpen-Schlepplift unterstützt, sodass junge Schweizerinnen und Schweizer die Gelegenheit erhalten, zu günstigen Preisen in ihrer näheren Umgebung den Wintersport erleben können. Beispiel: Arosa bringt als Götti viele Vorteile – weiterhin Pulverschnee gut, Thurgauer Zeitung, 21. Februar 2003

⁴⁷Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 12

- | | |
|---|---|
| • Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmen und touristischen Unternehmungen derselben Destination betreiben | U |
| • Patenschaft (Götti) für kleinen Voralpen-Schlepplift übernehmen | U |
| • mit starken Partnern (z.B. mit Tour-Operators) im In- und Ausland zusammenarbeiten | U |
| • preisgünstige kombinierte Angebote mit dem öffentlichen Verkehr im Bereich Ferien- und Freizeitverkehr schaffen | U |

6.2 Angebot

6.2.1 Integration touristischer Teilleistungen in der Destination

Problemstellung: In der Destination gibt es zu oft zu viele touristische Dienstleister, die nicht am selben Strick ziehen. Dadurch gehen unverzichtbare Kräfte verloren. Ein Tourismusort braucht eine gemeinsame Tourismuspolitik, die den Weg der künftigen, verbindlichen Zusammenarbeit, die Leistungserstellung und das Marketing bespricht.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Wenn Bergbahnen die jungen Snowboarder umwerben, die Hotels am Ort gesetzte ****-Gäste ansprechen, dann geht eine Menge Marketing-Power verloren.

Ziel(e): Eine Angebots- und Marketingpolitik pro Destination, Kooperation bei der Umsetzung.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing | U |
| • Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern | U |
| • Investitionen regional koordinieren | U |

6.2.2 Konkurrenz ausländischer Alpendestinationen (Preis, Angebot, Qualität)

Problemstellung: Die Konkurrenz spielt vor allem im Winter. Das "Produkt" Schneesport/Fun im Schnee ist weniger landschafts-, dafür umso mehr infrastruktur- und personalabhängig.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Das Image der Schweizer Seilbahnen ist gut, aber auch Preis und Leistung müssen stimmen. Auch die Österreicher bieten hervorragende Pisten, Beizen, "Sun & Fun", gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, etc. Die Schweizer Seilbahnen sind stark im Heimmarkt, aber unter Druck im internationalen Markt.⁴⁸

Ziel(e): Die Schweizer Seilbahnen halten in der internationalen Konkurrenz mit.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten | U |
| • technische Beschneidung der wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen in der Region sicherstellen | U |

⁴⁸ Potenzialbefragung Europa – Europäische Einstellungserhebung zum Schweizer Bergtourismus 2002, Seilbahnen Schweiz/Z-Analyse, Hergiswil, 26. Juni 2002

• mit starken Partnern (z.B. mit Tour-Operators) im In- und Ausland zusammenarbeiten	U
• Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben	URS
• Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen	URS
• kontinuierliche und professionelle Medienarbeit über eigene Aktivitäten führen	URS
• Bestrebungen für eine alpen- oder europaweite Angleichung der tourismuswirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterstützen ⁴⁹	S

6.2.3 Konkurrenz Sand-und-Sonne-Destinationen (Preis, Angebot, Qualität)

Problemstellung: Tiefe Kerosin- bzw. Lufttransportkosten, Prestige der Flugreise, tiefe Hotelpreise, gutes Wetter garantiert, oft Destinationen mit tiefem Wechselkurs zum CHF, gutes Renommée von Sand-und-Sonne, sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis.

Bedeutung für die Unternehmung: klein. Die Unternehmung spürt die Konkurrenz der Sand-und-Sonne-Destinationen subjektiv nicht. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Schweizerinnen und Schweizer reisen immer mehr. Vom Zuwachs der Reiseaktivitäten kann der Inlandmarkt (u.a. Schweizer Bergtourismus) nicht überproportional profitieren.⁵⁰

Ziel(e): Die Schweizer Seilbahnen werden für preisbewusste Feriensuchende attraktiver.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

• nationale Marketing-Aktionen informieren und werben für ein vielfältiges und attraktives Angebot	S
• Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen	U
• Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben	URS
• mit starken Partnern (z.B. mit Tour-Operators) im In- und Ausland zusammenarbeiten	U
• kontinuierliche und professionelle Medienarbeit über eigene Aktivitäten führen	URS
• preisgünstige kombinierte Angebote mit dem öffentlichen Verkehr im Bereich Ferien- und Freizeitverkehr schaffen	U
• komfortable Transportkette sicherstellen (öffentlicher Verkehr – Sportbus / Car-sharing), inkl. Gepäck-Handling / -Aufbewahrung	U

7 Seilbahnunternehmung

7.1 Umsatz

7.1.1 Umsatzabhängigkeit Winter

Problemstellung: Seilbahnunternehmungen erarbeiten im Durchschnitt der letzten 10 Jahre 84 Prozent des Jahresumsatzes im Winterhalbjahr.⁵¹ Die Abhängig-

⁴⁹ Z.B. das Regelwerk der Alpenkonvention, die als Rahmenvereinbarung von den eidgenössischen Räten bereits unterzeichnet wurde. Die Beratung und Unterzeichnung der Ausführungsprotokolle ist aber vorerst aufgeschoben.

⁵⁰ Bundesamt für Statistik, http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber10/dufr10.htm

⁵¹ Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 12

keit vom Wetter und einer intakten Schneeunterlage ist gross. Der Sommerbetrieb ist teuer infolge hoher Fixkosten bei schwacher Nachfrage.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Seilbahnunternehmungen überlegen sich, den Sommerbetrieb wegen fehlender Rentabilität einzustellen (Lenzerheide). Jahresergebnis der Seilbahnunternehmungen ist von wenigen Monaten (Dezember bis März) abhängig.

Ziel(e): Angebot verstärkt auf den Sommer ausdehnen. Winterangebot gegen Wetterunbill absichern. Die Schneedecke auf den wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen eines Wintersportgebiets ist sicherzustellen.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|---|---|
| • mit der Destination neue Produkte für den Sommer entwerfen und umsetzen | U |
| • technische Beschneigung der wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen in der Region sicherstellen | U |
| • Pistenangebot über 1500 Meter konsolidieren und optimieren, mit Ausnahme von Talabfahrten und Schneesportabfahrten mit günstiger Exposition | U |
| • Neubauten oder Ersatzbauten von Beschäftigungsanlagen nur über 1500 Meter erstellen, mit Ausnahme bei günstigen Expositionen | U |

7.2 Kosten

7.2.1 Verschuldung

Problemstellung: Die Seilbahnunternehmungen weisen einen hohen Fremdkapitalanteil aus. Dieser führt zu hohen, fixen Zinszahlungen, der unabhängig vom jährlichen Geschäftsergebnis zu leisten ist. Kurzfristige Ertragseinbussen müssen von einem relativ kleinen Eigenmittelbestand aufgefangen werden. Kreditgeber sind kaum bereit, bei einem hohen Fremdkapitalanteil, weiteres Kapital zu vergeben. Die Finanzierung von künftigen Projekten ist gefährdet bzw. unmöglich.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Der durchschnittliche Fremdkapitalanteil in einer Seilbahnunternehmung beträgt 67 Prozent⁵². Kreditgeber verlangen weniger als 60 Prozent Fremdkapitalanteil bei intakten Ertragsaussichten.

Ziel(e): Der Eigenfinanzierungsgrad beträgt mindestens 30 Prozent des Gesamtkapitals. Mittels Umschuldung werden günstigere Zinsbedingungen erreicht.⁵³

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • Unternehmungsfinanzen sanieren (Schuldenverzicht, Umschuldung), Eigenkapitalanteil erhöhen | U |
| • Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern | U |
| • Businessplan und professionelles Unternehmungsdossier ausarbeiten | U |

⁵² Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 16. Als Datenbasis dienten die Geschäftsberichte des Jahres 2001 von Unternehmungen, die Luftseilbahnen und Standseilbahnen betreiben. Die 202 Unternehmungen, deren Geschäftsberichte ausgewertet wurden, erwirtschafteten 85 Prozent des gesamten Branchenumsatzes.

⁵³ Ein Beispiel: "Weil die solvente Jungfraubahn seit 2001 Mehrheitsaktionärin der Firstbahn ist, war eine Umschuldung zu günstigeren Zinsbedingungen möglich. Um 300'000 CHF konnten so die Finanzkosten reduziert werden. Die Synergien des Zusammenschlusses mit der Jungfraubahn werden sich aber erst in der kommenden Sommersaison richtig positiv niederschlagen ...", aus: Schnee und Geld, Der Bund, 12. Februar 2003

7.2.2 Personal

Problemstellung: Die Seilbahnunternehmungen offerieren Arbeitsplätze in den Bergregionen. Neben all den positiven Aspekten, gibt es auch den Kostenaspekt: Personalkosten sind zum grossen Teil Fixkosten. Es ist bei schwankenden Umsätzen wie in der Seilbahnbranche wichtig, Fixkosten im Auge zu behalten und möglichst tief zu halten.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Die Personalkosten betragen bei den meisten Seilbahnunternehmungen zwischen 25 und 50 Prozent vom gesamten Aufwand.⁵⁴ Die Streuung ist sehr gross, was u.a. darauf hindeutet, dass Personalressourcen sehr unterschiedlich eingesetzt werden.

Ziel(e): Die Personalkosten betragen höchstens 35 Prozent des Umsatzes.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern
- neue Anstellungsmodelle für Personal einführen⁵⁵, Personalverleih

U

U

7.2.3 Material

Problemstellung: Der Material- bzw. Sachaufwand ist eine grosse Ausgabenposition der Seilbahnunternehmungen. Bei grossen Unternehmungen und rationelleren Betriebsabläufen können Kosten gespart werden (verhältnismässig kleineres Lager, eigene Werkstatt).

Bedeutung für die Unternehmung: mittel. Bedeutung für die Branche: mittel.

Bisherige Erfahrung(en): Der durchschnittliche Sachaufwand einer Seilbahnunternehmung beträgt 32 Prozent.⁵⁶ Der durchschnittliche Sachaufwand der grössten 22 Seilbahnunternehmungen beträgt dagegen nur 29 Prozent.

Ziel(e): Der Sachaufwand beträgt höchstens 30 Prozent des Gesamtaufwands.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern
- neue Zusammenarbeitsmodelle betreffend Material einführen (Einkauf, Ausleihe, Entsorgung, Rettung, etc.)

U

U

7.2.4 Energie

Problemstellung: Seilbahnunternehmungen benötigen Energie (Elektrizität) vor allem im den Wintermonaten, wenn die Nachfrage grundsätzlich höher als im Jahresdurchschnitt ist. Dazu erzeugen Transport- und Beschneigungsanlagen hohe Verbrauchsspitzen, die speziellen Aufwand und entsprechende Kosten verursachen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: klein.

Bisherige Erfahrung(en): Die Elektrizitätskosten der Unternehmungen sind recht unterschiedlich. Dies hängt hauptsächlich mit den Tarifen der lokalen und regionalen Energieanbieter zusammen sowie mit dem Verhandlungsergebnis Elektrizitätslieferant/Verbaucher.

⁵⁴ Wirtschaftliche Ergebnisse der Seilbahnunternehmungen 2001, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seiten 10 bis 16. Als Datenbasis dienen die Geschäftsberichte des Jahres 2001 von Unternehmungen, die Luftseilbahnen und Standseilbahnen betreiben.

⁵⁵ Modelle der technischen Leitung in der Seilbahnunternehmung, Seilbahnen Schweiz, Bern, 5. Juni 2002

⁵⁶ Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 13. Als Datenbasis dienen die Geschäftsberichte des Jahres 2001 von Unternehmungen, die Luftseilbahnen und Standseilbahnen betreiben.

Ziel(e): Die Energiekosten innerhalb der Branche werden angeglichen. Transparenz und Verhandlungsgeschick führen zu besseren Verträgen mit den Elektrizitätsgesellschaften.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Transparenz in den Elektrizitätsmarkt (betreffend Seilbahn-Nachfrage nach Elektrizität) bringen
- Neuverhandlung der Bezugsverträge mit den Elektrizitätsgesellschaften
- Sonnen- und Windkraft bei exponierten Standorten/Bauten ausnutzen

S
U
U

7.3 Cash-flow

Problemstellung: Die Erarbeitung von genügend Cash-flow ist lebenswichtig für eine Unternehmung. Aus dem Cash-flow werden Investitionen bezahlt oder Schulden getilgt. Müssen Transportanlagen erneuert werden, sind Seilbahnunternehmungen manchmal nicht mehr in der Lage, die notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen: Die Kosten für technische Einrichtungen sind infolge erhöhter Sicherheitsanforderungen, gesteigerter Kapazitäten und höherer Qualitätsansprüche um ein Mehrfaches gestiegen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Der Cash-flow war während den letzten fünf Jahren bei den Seilbahnunternehmungen an über 40 Tourismusorten ungenügend.⁵⁷ Die Preise für Seilbahndienstleistungen (Einnahmenseite) bewegen sich im europäischen Vergleich an der oberen Grenze.⁵⁸

Ziel(e): Abschreibungen erfolgen im Rahmen des realen Wertverzehr bzw. orientieren sich am Zeitpunkt der Erneuerung. Der erzielbare Cash-flow reicht aus, notwendige Ersatz-Investitionen zu finanzieren. Darüberhinaus soll der Cash-flow Neu-Investitionen mitfinanzieren. Der Cash-flow beträgt mindestens 5 Prozent des Gesamtkapitals und über 20 Prozent des Umsatzes.⁵⁹

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern
- konsequentes Kostenmanagement einführen
- nicht mehr benötigte bzw. schlecht rentierende Transportanlagen, Gebäude und Installationen entfernen, nicht mehr benötigtes Terrain gegebenenfalls renaturieren

U
U
U

7.4 Investitionen

Problemstellung: Aus Sicherheits- und Qualitätsgründen können Investitionen oftmals nicht oder nur kaum zeitlich aufgeschoben werden. Anpassungen sind notwendig und im Dienste der Gäste. Am kostspieligsten sind Investitionen in die Transportanlage. Ihre Lebensdauer wird auf 20 Jahre veranschlagt.⁶⁰ Der Investitionsnachholbedarf im Be-

⁵⁷ Bedeutung der Seilbahnen für den Tourismus in der Schweiz, Peter Vollmer, Die Volkswirtschaft – Magazin für Wirtschaftspolitik 6/2002. Den finanziell um Hilfe ersuchenden Seilbahnunternehmungen wurde – zum Teil an den Gemeindeversammlungen intensiv diskutiert – ein Beitrag gesprochen.

⁵⁸ Preisvergleich von Skiregionen im europäischen Alpenraum, Tourismus Update 2002, Basler Konjunkturforschung AG, Basel, 2002

⁵⁹ Luftseilbahnen – Wirtschaftlichkeit nach Artikel 6 LKV, Urs Wohlwend, Bundesamt für Verkehr, Bern, November 2002

⁶⁰ Transportanlagen können, je nach Güte der Instandhaltung, 30 bis 40 Jahre sicher betrieben werden. Diese "technische" Lebensdauer wird jedoch eingeschränkt durch die wirtschaftlichen Erfordernisse. Wirtschaftlich abschätzbar bzw. unternehmerisch planbar ist maximal ein Zeitraum von 20 Jahren. In länger andauernden Zeiträumen kann sich die Wirtschaftslage und deren Erfordernisse an die Leistungsgestaltung derart grundlegend ändern, dass ein Mitschleppen nicht abgeschriebenen Anlagevermögens ökonomisch nicht verantwortbar ist. Der wirtschaftliche Planungshorizont schränkt deshalb die theoretisch denkbare, technisch bedingte Lebensdauer, als Kriterium für Abschreibungs- und Investitionsplanung ein.

reich Beschneigung im Vergleich zum Ausland wird auf rund 1 Mrd. Franken geschätzt und als gravierend eingestuft.⁶¹

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Zahlreiche Seilbahnunternehmungen haben finanziell nur wenig Handlungsspielraum. So werden die jährlichen Investitionen im Transportbereich und im Pistenbereich auf ca. 250 Mio. CHF⁶² geschätzt, währenddem der ausgewiesene Cash-flow (für alle Unternehmungsbereiche, inkl. Restauration) nur knapp diesen Betrag erreicht.

Ziel(e): Wichtige Investitionen in Transportanlagen und in die technische Beschneigung werden nicht aufgeschoben. Die Effizienz der Investitionen wird durch regionale Koordination verbessert.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • Investitionen langfristig planen und entsprechende Abschreibungen vornehmen | U |
| • Investitionen regional koordinieren | U |
| • Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern | U |

7.5 Finanzierung

Problemstellung: In den letzten Jahren haben Seilbahnunternehmungen zunehmend Mühe, grössere Investitionsprojekte zu finanzieren. Die Hürde, Bankenkredite zu erhalten, hat sich weiter erhöht. Die Einstufung der Seilbahnen durch die Banken sieht zudem einen höheren Satz für die Kreditzinsen vor. Zahlreiche Investitionsvorhaben wurden mit Hilfe der öffentlichen Hand teilfinanziert.

7.5.1 Kreditwürdigkeit

Problemstellung: Zahlreiche Seilbahnunternehmungen haben ohne Änderung ihrer Geschäftspolitik eine ungewisse Zukunft. Das fehlende künftige Potenzial schreckt potenzielle Kreditgeber ab. Die tiefe Kreditwürdigkeit stellt wichtige anstehende Investitionen in Frage.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Kredite laufen aus. Neue Kredite werden zu höherem Zinssatz vereinbart.

Ziel(e): Seilbahnunternehmungen sind kreditwürdig. Rentable Investitionen können von Banken teilweise fremdfinanziert werden.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • Businessplan und professionelles Unternehmungsdossier ausarbeiten | U |
| • Finanzmanagement einführen, Sensibilisierung für "Soft facts" (Basel II) | U |

7.5.2 Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung

Die Problemstellung des Verhältnisses von Eigenkapital zu Fremdkapital (Eigen- und Fremdfinanzierungsgrad) wird unter dem Aspekt Verschuldung im Kapitel 7.2.1 behandelt.

7.5.3 Beteiligung der öffentlichen Hand

Problemstellung: Zahlreiche Gemeinden haben mehr oder weniger grosse Kapitalbeteiligungen an den Seilbahnunternehmungen auf ihrem Gemeindegebiet. Entsprechend üben sie über ihre Vertreter in den Verwaltungsräten Einfluss auf

⁶¹ Investitionsbedarf im Schweizer Tourismus, Konjunkturforschung Basel AG, Basel 1998, Seite 16

⁶² Erfahrungswert von Seilbahnen Schweiz

die Geschäftspolitik aus.⁶³ Dementsprechend werden Gemeindeinteressen und Service public stark gewichtet. Der Unternehmungserfolg kann darunter leiden, was wiederum ein stärkeres finanzielles Engagement der Gemeinden nach sich zieht.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Seilbahnunternehmungen erhalten bei erhöhtem Finanzierungsbedarf und Problemen bei der Fremdfinanzierung oftmals Unterstützung durch die örtlichen Gemeinden aufgrund ihrer grossen regionalwirtschaftlichen Bedeutung.⁶⁴ Bei weiterem Investitionsbedarf stellen sich die Finanzierungsfragen jedoch wieder in gleicher Weise.⁶⁵

Ziel(e): Eine zukunftssträchtige Tourismuswirtschaft stützt sich auf wirtschaftlich gesunde Unternehmungen ab. Seilbahnunternehmungen formulieren ihre Unternehmungspolitik unabhängiger von öffentlichen bzw. regionalpolitischen Sachzwängen.

Zeithorizont: langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|---|---|
| • Unternehmungen, die finanzielle Beiträge nach Investitionshilfegesetz (IHG) erhalten, dürfen Gewinn erzielen und Dividenden ausschütten | S |
| • Unternehmung nach betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen führen, alle Service-public-Leistungen werden abgegolten | U |
| • Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern | U |

7.5.4 Anlagendeckung

Problemstellung: Das langfristig gebundene Vermögen (Transportanlagen, Immobilien, Fahrzeuge) ist mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital zu finanzieren.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Im Branchendurchschnitt beträgt der Anlagendeckungsgrad II (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital / Sachanlagen) genau 1,00, das heisst, die Sachanlagen der Seilbahnunternehmungen sind mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital finanziert.⁶⁶ Unternehmungen, die sich unter dem Branchendurchschnitt befinden, laufen Gefahr, bei Rückzahlungsverpflichtung von kurzfristigem Fremdkapital in einen Finanzierungsengpass zu geraten.

Ziel(e): Der Anlagendeckungsgrad II beträgt für die Seilbahnunternehmung mindestens 1,00.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| • zusätzliches Eigenkapital beschaffen | U |
| • kurzfristige Kredite in langfristiges Kapital (Darlehen) umwandeln | U |

⁶³ Beteiligung der öffentlichen Hand an touristischen Transportanlagen, Kaspar Weber, Universität Bern, Bern, April 2001

⁶⁴ Ohne Skisport ist das Tal tot, Neue Luzerner Zeitung, 28. Februar 2003

⁶⁵ Einige aktuelle Beispiele:

Neues Geldpolster gegen die harte Landung, Die Südostschweiz, 3. Dezember 2002

Nicht für alle ein toller Entscheid, Die Südostschweiz, 23. September 2002

Kredit für die Sanierung der Tschentenbahnen bewilligt, Thuner Tagblatt, 22. November 2000

Gemeinde rettet Bergbahn, Bündner Tagblatt, 16. November 2000

Mit namhafter Hilfe von aussen, Die Südostschweiz, 19. Januar 2000

⁶⁶ Wirtschaftliche Ergebnisse der Seilbahnunternehmungen 2001, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seiten 10 bis 16. Als Datenbasis dienen die Geschäftsberichte des Jahres 2001 von Unternehmungen, die Luftseilbahnen und Standseilbahnen betreiben.

- nicht mehr benötigte bzw. schlecht rentierende Transportanlagen, Gebäude und Installationen entfernen, nicht mehr benötigtes Terrain gegebenenfalls renaturieren⁶⁷

U

7.6 Produkte und Dienstleistungen

7.6.1 Qualität

Problemstellung: Die Qualität ist ein Hauptfaktor für die erfolgreiche Leistungserbringung touristischer Unternehmungen. Qualität umfasst die rechtzeitige, umgehende, freundliche und unerwartete Dienstleistung. Unter der Last des Alltagsgeschäfts leidet oft die Qualität. Diese kann nicht einfach jedem einzelnen delegiert, sondern muss mit konzeptionellen Massnahmen erreicht werden.⁶⁸

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Mangelnde Qualität führt zu Kundenreaktionen, die teilweise auch in die Medien gelangen. Das Personal der Expo.02 wurde wegen seiner Freundlichkeit gelobt. Ein konzeptionelles Vorgehen kombiniert mit Ausbildungs- und Sensibilisierungsmassnahmen führte zum Erfolg. – Auch die Seilbahnunternehmungen haben Erfahrungen mit Qualitätsprogrammen (Qualitäts-Gütesiegel und Pisten-Gütesiegel).

Ziel(e): Die Seilbahnunternehmungen haben ihre Qualitätsanstrengungen zum Teil ihrer Unternehmungspolitik erklärt. Der Qualitätsgedanke durchdringt alle Aktivitäten der Unternehmung.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben
- Pistenabnahme und Erteilung des Pisten-Gütesiegels erfordern das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe 1 des Schweizer Tourismus

URS

S

7.6.2 Sicherheit

Problemstellung: Die Sicherheit ist ein Hauptfaktor für die erfolgreiche Leistungserbringung touristischer Unternehmungen. Unfälle mit Seilbahnen oder auf Pisten finden grosse Aufmerksamkeit in der Bevölkerung. Sie gefährden das positive Image der Seilbahnen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Ereignisse wie das Unglück auf der Riederalp vom Dezember 1996 finden in den Medien einen breiten Niederschlag. Andererseits wird in der Regel zuwenig berücksichtigt, dass Seilbahnen im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln ausgesprochen sicher sind.⁶⁹

Ziel(e): Die Tatsache, dass Seilbahnen das sicherste Verkehrsmittel sind, breiter kommunizieren. Sicherheit ist ein vorrangiges Anliegen von Aufsichtsbehörden, Herstellern und Seilbahnbetreibern. Keine Abstriche an Sicherheitsstandards aus Kostengründen.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- kontinuierliche und professionelle Medienarbeit über eigene Aktivitäten führen

URS

⁶⁷ Verordnung über die Konzessionierung von Luftseilbahnen vom 8. November 1978 (LKV), Art. 18

⁶⁸ Qualitätsanforderungen an Luftseilbahnunternehmen und ihre Angebote, Jürg Michel, Universität Bern, Bern, August 2000, Seiten 237 ff

⁶⁹ Sicherheit bei Seilbahnen – Statistischer Vergleich, Seilbahnen Schweiz, Bern, Februar 1997

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> • nationale und internationale Standards dem technischen Fortschritt angleichen (in Zusammenarbeit mit BAV bzw. OITAF) und auf hohem Niveau beibehalten | S |
| <ul style="list-style-type: none"> • in gemeinsamem Gremium mit Aufsichtsbehörden und Herstellern die Sicherheitskontrolle sicherstellen | S |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen | URS |
| <ul style="list-style-type: none"> • neue Zusammenarbeitsmodelle betreffend Material einführen (Einkauf, Ausleihe, Entsorgung, Rettung, etc.) | U |

7.6.3 Sauberkeit

Problemstellung: Kundinnen und Kunden besitzen ein sensibles Sauberkeitsempfinden. Sauberkeit steht ebenfalls ein für saubere Arbeit, Qualität, Genauigkeit und Sicherheit.

Bedeutung für die Unternehmung: mittel. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Sauberkeit ist im kundenzugänglichen Bereich wie "hinter den Kulissen" verbesserungswürdig. Herumliegende Gegenstände, Kabel, Stangen, etc. führen zu Unfällen und Haftungsfällen.

Ziel(e): Sauberkeit ist eine Selbstverständlichkeit. Seilbahnstationen und Pisten-gelände sind sauber.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen | URS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Information und Sensibilisierung der Gäste für die Bergregion, evtl. mit Produktwerbung (Sonnenschutzmittel, Bekleidung, etc.) | US |

7.6.4 Diversifikation

Problemstellung: Kundinnen und Kunden wollen in ihrer Freizeit oder ihren Ferien etwas erleben. Das "Standardangebot" Schneesportabfahrten und Wanderwege genügt nicht mehr. Gäste haben unterschiedliche Vorlieben und Launen. Mit einem vielseitigen Angebot können mehr Leute angesprochen werden. Ein vielseitiges Angebot⁷⁰ vermindert das unternehmerische Risiko.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Innovative und angebotsergänzende Produkte und Dienstleistungen erhalten grosses Medienecho und zeichnen sich durch eine Erhöhung der Nachfrage aus.⁷¹ Verpachtete Angebotsteile sind oftmals schwierig, in die eigene Unternehmungspolitik zu integrieren.

Ziel(e): Das unternehmungseigene Produkt- und Dienstleistungsangebot enthält zahlreiche unterschiedliche Elemente, die von den Gästen genutzt werden können.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten | U |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen | U |

⁷⁰Schneesportschulen, Sportartikelvermietung, Hoteldienstleistungen, Restauration, etc.

⁷¹Zum Beispiel Kitzlpfad Engelberg-Brunni (erstellt im 2002), Snow Tubing Grindelwald Bussalp, Erlebnisgastronomie Niesen (neues Restaurant erstellt im 2002), etc.

7.6.5 Preise

Problemstellung: Das Angebot der Seilbahnunternehmungen bewegt sich innerhalb einer Preisspanne, je nachdem es sich um ein kleineres oder grösseres Pistenangebot handelt, je nachdem ob es sich um ein Sandwich oder ein Sonnenuntergangsdiner handelt. Preisliche Aktionen helfen, auf neue Angebote aufmerksam zu machen. Zu tief kalkulierte Preise oder Dauertiefpreisaktionen schaden der Branche, da auf Dauer unter Wettbewerbsdruck andere Seilbahnunternehmungen nachziehen müssen und der Erfolg aller geschmälert wird.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: mittel. Tiefpreispolitik wird nur vereinzelt betrieben.

Bisherige Erfahrung(en): Dauerhafte Tiefpreise schwächen die Unternehmungen. Anschliessende Preiserhöhungen sind gegenüber den Kundinnen und Kunden schwierig durchzusetzen.

Ziel(e): Attraktive, kostendeckende Preise mit einkalkulierter Gewinnmarge.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- auf dauerhafte Tiefpreise verzichten U
- Businessplan und professionelles Unternehmungsdossier ausarbeiten U

7.6.6 Marktbearbeitung

Problemstellung: Kundinnen und Kunden erfahren zu wenig und zu wenig überzeugend, welche Leistungen die Seilbahnunternehmungen anzubieten haben.⁷²

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Die Marktbearbeitung beschränkt sich zu oft zu stark auf einen eigenen Unternehmungsperspektive und die Unterstützung durch den örtlichen oder regionalen Tourismusverein. Alle anderen Mittel und Methoden der Marktbearbeitung werden kaum bzw. nicht genutzt.

Ziel(e): mit geeigneten und angemessenen Mittel und Methoden den Markt stärker bearbeiten und die vorhandenen Potenziale ausschöpfen.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen S
- mit vertiefter Information und Werbemassnahmen Gäste zu einem längeren Verbleiben motivieren URS
- mit starken Partnern (z.B. mit Tour-Operators) im In- und Ausland zusammenarbeiten U
- Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing U
- Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmungen und touristischen Unternehmungen derselben Destination betreiben U

7.6.7 Produktmängel, Haftungsansprüche und Versicherung

Problemstellung: Reklamationen finden oftmals den Weg in die Medien. Bei entstandenen Schäden wird gestritten und prozessiert. Grössere Schadenfälle müssen durch die Versicherung der Seilbahnunternehmung abgedeckt werden.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: mittel bis gross.

⁷² Unter anderem war das Zusammenspiel der Marketing-Anstregungen von Unternehmungen, Region und Seilbahnen Schweiz nicht optimal aufeinander abgestimmt. Klarheit schafft der Leitfaden für die Koordination der Marketing-Aktivitäten, Seilbahnen Schweiz, Bern, Juni 2002

Bisherige Erfahrung(en): Das Engagement, Produktmängel zu vermeiden, ist vorhanden. Schwierig ist, notorische Reklamierer von Leuten mit berechtigten Anliegen zu unterscheiden. Seilbahnunfälle mit grossem Personenschaden waren bisher glücklicherweise nicht zu verzeichnen.

Ziel(e): Reklamationen werden ernst genommen und deren Verbesserungspotenzial ausgeschöpft. Die Versicherungsdeckung ist auf einen grossen Personenschaden ausgerichtet.

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Versicherungsdeckung anpassen
- Reklamationsmanagement einführen

US
U

7.7 Personal

7.7.1 Arbeitsbedingungen und Entlöhnung

Problemstellung: Arbeitsbedingungen und Entlöhnung sind in der Tourismusbranche auf tiefem Niveau und wenig konkurrenzfähig. Bei unterdurchschnittlichen Bedingungen drohen hohe Personalfuktuation. Geringe Motivation der Mitarbeitenden mit allen Folgeerscheinungen sind die Konsequenz.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Sehr tiefe Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen machen Schlagzeilen.

Ziel(e): Arbeitsbedingungen und Entlöhnung sind attraktiv. Die Fähigkeiten des Personals werden gefördert.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Mindestlohn von 3'000 CHF (pro Monat und 100-Prozent-Anstellung) gewähren
- zeitgemässes Arbeitszeitmodell anwenden
- Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen
- neue Anstellungsmodelle für Personal einführen⁷³, Personalverleih
- Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Seilbahnen weiterentwickeln und anwenden
- Mindestmass an sozialer Sicherheit garantieren (Pensionskasse)

U
U
URS
U
US
U

7.7.2 Ausbildung und Fachwissen

Problemstellung: Die Anforderungen an die Unternehmungen nehmen zu. Im Marketing, in den Bereichen Sicherheit und Qualität der Dienstleistungserstellung, in der Unternehmungsführung ist Professionalität und Spezialistentum gefragt. Der Personalpool in den speziellen Seilbahnberufen ist klein.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Gute Ausbildungsangebote machen Jobs bei Seilbahnunternehmungen attraktiv. Obligatorische Wiederholungskurse sichern den Ausbildungsstand der Berufsleute.⁷⁴

Ziel(e): Gut ausgebildete Mitarbeitende sowie die fachliche Weiterbildung sind in allen Unternehmungsbereichen eingeführt. Branchenfremde Interessierte finden einen erleichterten Einstieg zu Seilbahnberufen.

⁷³ Modelle der technischen Leitung in der Seilbahnunternehmung, Seilbahnen Schweiz, Bern, 5. Juni 2002

⁷⁴ Kurse – Aus- und Weiterbildungsprogramm 2002/2003, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002

Zeithorizont: kurz- bis mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Zugang zu seilbahnspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten vereinfachen
- Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen
- Weiterbildung der Mitarbeitenden garantieren, Weiterbildungsangebote von Seilbahnen Schweiz und anderen Ausbildungsinstitutionen in Anspruch nehmen

S

S

U

7.7.3 Saisonpersonal

Problemstellung: Infolge hohem Beschäftigungsgrad in der Wintersaison wird Saisonpersonal benötigt, das zwischen einzelnen Wochen bis einigen Monaten bei den Seilbahnunternehmungen beschäftigt wird. Es bleibt oft wenig Zeit, das Saisonpersonal einzuarbeiten, damit qualitativ hochstehende Leistungen möglich sind.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Saisonpersonal ist oft an Positionen mit Kundenkontakt eingesetzt. Es ist ein wesentlicher Bestandteil der Visitenkarte einer Unternehmung.

Ziel(e): Saisonpersonal professionall ausbilden und jede Saison neu in die stellenspezifischen Aufgaben einarbeiten. Integration in den Personalkörper der Unternehmung sicherstellen.

Zeithorizont: kurzfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen
- Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Seilbahnen weiterentwickeln und anwenden
- Weiterbildung der Mitarbeitenden garantieren, Weiterbildungsangebote von Seilbahnen Schweiz und anderen Ausbildungsinstitutionen in Anspruch nehmen
- Mindestmass an sozialer Sicherheit garantieren (Pensionskasse)

URS

US

U

U

7.7.4 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Problemstellung: Die Seilbahnunternehmungen sind Unternehmungen, bei denen im Arbeitsprozess zahlreiche besondere Gefahren auftreten.⁷⁵ Das Unfallrisiko für Mitarbeitende ist dementsprechend hoch. Nur mit einer systematischen Analyse der Arbeitsprozesse, Identifikation von Gefahrensituationen, Erarbeitung von Massnahmen und Sensibilisierung aller Mitarbeitenden sind entscheidende Verbesserungen möglich.⁷⁶

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Die Seilbahnunternehmungen haben ein erhöhtes Unfallaufkommen. Sie gehören zur Klasse der Unternehmungen mit besonderen Gefahren. Die Bandbreite von Unternehmungen mit wenigen Unfällen bis zu Unternehmungen mit sehr vielen Unfällen ist gross. Entsprechend gross sind die BUV-Prämienunterschiede innerhalb der Seilbahnbranche.⁷⁷

⁷⁵ Spezial-Richtlinie Nr. 6508 der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit vom 4. Juli 1995

⁷⁶ Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Seilbahnen Schweiz, Bern, Juli 2002

⁷⁷ Prämientarif 2003 für die obligatorische Berufs- und Nichtberufsunfallversicherung, Suva, Luzern, Oktober 2002

Ziel(e): Bis Ende des Jahres 2006 werden in der Seilbahnbranche die Zahl der anerkannten Berufsunfälle von 178 pro 1000 Vollbeschäftigte innerhalb der nächsten fünf Jahre auf 143 pro 1000 gesenkt.⁷⁸

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Seilbahnen weiterentwickeln und anwenden
- Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen
- Weiterbildung der Mitarbeitenden garantieren, Weiterbildungsangebote von Seilbahnen Schweiz und anderen Ausbildungsinstitutionen in Anspruch nehmen

US

URS

U

7.8 Organisation

7.8.1 Management

Problemstellung: Die Anforderungen an das Management von Seilbahnunternehmen sind im letzten Jahrzehnt stark gestiegen. Ein stagnierender Markt, anstehende Investitionsentscheide, tourismuserfahrene und anspruchsvolle Kundenschaft und beschränkte Ressourcen verlangen hochstehende Managementleistungen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Die Seilbahnbranche besteht zu einem grossen Teil aus kleinen und mittelgrossen Betrieben.⁷⁹ Die Managementkapazitäten sind beschränkt.

Ziel(e): Das Management der Seilbahnunternehmen muss professioneller werden und darf sich nicht nur auf die Person des Geschäftsleiters beschränken.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern
- Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen

U

URS

7.8.2 Verwaltungsräte

Problemstellung: Der Verwaltungsrat einer Seilbahnunternehmung hat den langfristigen Unternehmungserfolg sicher zu stellen. Er ist oftmals aus geschichtlichen und ortspolitischen und nicht nach unternehmungspolitischen Gründen zusammengesetzt.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Verwaltungsratsstrukturen bei den Seilbahnunternehmen haben ein grosses Beharrungsvermögen.

Ziel(e): Kleinere, entscheidungsstarke Gremien mit breiter Fachkompetenz.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Grösse des Verwaltungsrats auf 5 bis 7 Personen festlegen
- Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder nach Fachkompetenz festlegen

U

U

⁷⁸Das Basisjahr ist das Jahr 2000 mit dem Basiswert 178 Berufsunfälle pro 1000 Vollgeschäftigte.

⁷⁹Statistik 2002, Seilbahnen Schweiz, Bern 2002, Seite 7.

- Verwaltungsratsmitglieder vertreten die grössten Kapitalgeber der Seilbahnunternehmung

U

7.8.3 Beziehungen zu Behörden und Öffentlichkeit

Problemstellung: Seilbahnen haben eine hohe regionalpolitische Bedeutung. Ihre Kontakte zu den Behörden, zu Interessenorganisationen und zur Öffentlichkeit sind wichtig. Es fehlen die Ressourcen, die Beziehungen sachgerecht zu pflegen. In heiklen Situationen (Unfälle, Investitionsplanungen, etc.) wird falsch reagiert.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Bauen ohne Rechtsgrundlage, falsches Verhalten bei Unfällen.

Ziel(e): Die Personalressourcen sind vorhanden, die Beziehungen zu Behörden und Öffentlichkeit optimal zu pflegen. Bei anstehenden Investitionen sowie in heiklen Situationen spielt die Zusammenarbeit.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- kontinuierliche und professionelle Medienarbeit über eigene Aktivitäten führen
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Volkswirtschafts- und Raumplanungsämtern der Kantone fördern
- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern

URS

URS

U

7.9 Anlagen

7.9.1 Transportkapazität und Auslastungsgrad

Problemstellung: Transportanlagen (Zubringer- und Beschäftigungsanlagen) sind mit ihrer Kapazität auf die Nachfrage auszurichten. Dabei ist nicht die Spitzennachfrage massgebend. Eine optimale Bewältigung der Nachfrage ist anzustreben, damit sich die Investition bestmöglich rentiert. Warteschlangen sind deshalb nicht à priori ein schlechtes Zeichen. Der Einnahmenverteilungsschlüssel von Winter-sportregionen fördert jedoch kapazitätsstarke Anlagen.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Konkurrenz innerhalb einer Region fördert Investitionen in kapazitätsstarke Anlagen. Ohne innerregionaler Konkurrenz wäre der Investitionsentscheid oftmals anders ausgefallen.

Ziel(e): Investitionen unter dem Nachfrageaspekt optimieren.

Zeithorizont: mittelfristig.

Problemlösungsvorschläge:

- Einnahmenverteilungsschlüssel in der Region ohne kapazitätsberücksichtigenden Faktor definieren
- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern

U

U

7.9.2 Geländeausnutzung

Problemstellung: Innerhalb einer Wintersportregion gibt es verschiedene Geländeformationen und -expositionen, die sich für unterschiedliche Nachfragerinteressen eignen. Sind jedoch mehrere konkurrierende Seilbahnunternehmungen in der Region tätig, versuchen diese ein möglichst breites Spektrum der Nachfrage abzudecken. Zuviel gleichartige Infrastruktur und zu wenig tiefgehende Ausrichtung auf die Zielgruppen sind die Folge.

Bedeutung für die Unternehmung: gross. Bedeutung für die Branche: gross.

Bisherige Erfahrung(en): Zuwenig Spezialisierung auf die Nachfrage.

Ziel(e): Eine optimale Geländeausnutzung erfordert eine gemeinsame Unternehmungspolitik der Seilbahnunternehmungen einer Region.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig.

Problemlösungsvorschlag:

- Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragssituation verbessern

U

8 Synthese der Ziele – welche Unternehmung wollen wir

8.1 Interpretation und Formulierung des Gesamtzieles

Der der Suche nach Problemlösungsvorschlägen zugrunde liegende Gedanke ist die Erlangung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Seilbahnunternehmungen. Gesamtziel ist eine gesunde Seilbahnunternehmung, die sich den gegenwärtigen, widrigen Problemstellungen stellen kann und Handlungsfreiheit besitzt. Die Seilbahnunternehmung mit ihren personellen und finanziellen Ressourcen muss in der Lage sein, die Problemlösungsvorschläge zur Erreichung der Ziele (betreffend den formulierten Problemstellungen in den Kapiteln 4 bis 7) professionell und umfassend verfolgen zu können.

9 Synthese der Problemlösungsvorschläge – welchen Weg gehen wir

9.1 Bedeutung eines Problemlösungsvorschlags

Nicht alle der in diesem Bericht präsentierten Problemlösungsvorschläge sind gleich bedeutend. Problemlösungsvorschläge, die auf die Lösung wichtiger Problemstellungen abzielen, haben eine grössere Bedeutung als andere Problemlösungsvorschläge, die sich um nachrangige Aspekte bemühen. Zudem kann ein Problemlösungsvorschlag einen Lösungsansatz für verschiedene Problemstellungen darstellen, also eine weitreichendere Bedeutung haben. Diese Tatsache wird mit einem Punktesystem⁸⁰ berücksichtigt, das die unterschiedliche Bedeutung von Problemlösungsvorschlägen widerspiegelt.

9.2 Zeithorizont eines Problemlösungsvorschlags

Die kurz-, mittel- oder langfristige Ausrichtung eines Problemlösungsvorschlags richtet sich nach dem Ziel, das mit diesem Problemlösungsvorschlag erreicht werden soll. Ist die Zielvorgabe langfristiger Natur, hat der Problemlösungsvorschlag langfristigen Charakter. Visiert ein Problemlösungsvorschlag verschiedene Ziele an, so gilt das Ziel mit dem kürzerfristigen Zeithorizont als massgebend.

9.3 Portfolio Bedeutung/Zeithorizont

9.3.1 Bewertung der Problemlösungsvorschläge

In der folgenden Aufstellung werden lediglich die wichtigen Problemlösungsvorschläge⁸¹ aus den Kapiteln 4 bis 7 aufgeführt. Eine Fokussierung auf die wichtigen Problemlösungsvorschläge ist notwendig, um die beschränkten Ressourcen der Seilbahnunternehmung nicht zu verzetteln.

⁸⁰ Bewertungsschema:

Bedeutung der Problemstellung für die Unternehmung: gross = 2, mittel = 1, klein = 0 Punkte

Bedeutung der Problemstellung für die Branche: gross = 2, mittel = 1, klein = 0 Punkte

Die Punkte aus den beiden Bedeutungsaspekten werden zusammengezählt. Wird eine Strategie bei mehreren Problemstellungen (in den Kapiteln 4 bis 7) vorgeschlagen, so werden alle Punkte aus den Problemstellungen summiert. In der Aufstellung in Kapitel 9.3.1 sind die Bewertungspunkte der Strategien ersichtlich. Strategien mit grosser Bedeutung sind in der Portfolio-Darstellung in Kapitel 9.3.2 mit einer grösseren Fläche abgebildet.

⁸¹ Wichtig ist eine Strategie dann, wenn sie acht oder mehr Bewertungspunkte erhält.

Problemlösungsvorschlag	Zuständigkeit ⁸²	Beschreibung	Kapitel	Bewertungspunkte	Zeithorizont ⁸³
P1	URS	Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Volkswirtschafts- und Raumplanungsdiensten der Kantone fördern	4.1.1, 4.2.1, 7.8.3	10	m
P2	S	Bestrebungen für eine alpen- oder europaweite Angleichung der tourismuswirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterstützen	4.1.1, 4.2.1, 6.2.2	10	m
P3	U	technische Beschneidung der wichtigsten Schneesportabfahrten und Talverbindungen in der Region sicherstellen	4.1.1, 6.2.2, 7.1.1	12	m
P4	U	Pistenangebot über 1500 Meter konsolidieren und optimieren, mit Ausnahme von Talabfahrten und Schneesportabfahrten mit günstiger Exposition	4.1.1, 7.1.1	8	m
P5	U	Neubauten oder Ersatzbauten von Beschäftigungsanlagen nur über 1500 Meter erstellen, mit Ausnahme bei günstigen Expositionen	4.1.1, 7.1.1	8	m
P6	U	einheimische Baumaterialien beim Bau und Betrieb der touristischen Infrastruktur und der öffentlichen Gebäude einsetzen	4.2.2, 5.2.2	8	k
P7	U	nicht mehr benötigte bzw. schlecht rentierende Transportanlagen, Gebäude und Installationen entfernen, nicht mehr benötigtes Terrain gegebenenfalls renaturieren	4.2.2, 7.3, 7.5.4	12	k
P8	URS	mit vertiefter Information und Werbemaßnahmen Gäste zu einem längeren Verbleiben motivieren	5.1.1, 6.1.4, 7.6.6	12	k
P9	U	Crossmarketing mit anderen Seilbahnunternehmen und touristischen Unternehmen derselben Destination betreiben	5.1.1, 5.2.1, 5.4.1, 6.1.4, 7.6.6	20	k
P10	U	preisgünstige kombinierte Angebote mit dem öffentlichen Verkehr im Bereich Ferien- und Freizeitverkehr schaffen	5.1.2, 6.1.4, 6.2.3	9	k
P11	S	nationale Marketing-Aktionen informieren und werben für ein vielfältiges und attraktives Angebot	5.2.1, 5.2.2, 6.1.4, 6.2.3	14	k
P12	U	Winter- und Sommerangebot in der Region inhaltlich diversifizieren, neue Angebote schaffen und auf die unterschiedlichen Nachfrage-Segmente ausrichten	5.2.1, 5.2.2, 5.3.4, 6.1.1, 6.1.4, 6.2.2, 7.6.4	27	k
P13	U	Seilbahninfrastruktur und Pistengelände thematisch inszenieren und eine Erlebniswelt schaffen	5.2.1, 5.2.2, 5.4.1, 6.2.3, 7.6.4	18	k
P14	URS	Stufe 1 des Qualitäts-Gütesiegel-Programms des Schweizer Tourismus erarbeiten, Stufe 2 anstreben	5.2.2, 5.4.1, 6.2.2, 6.2.3, 7.6.1	18	k
P15	S	nationale Marketing-Plattform für den Schweizer Wintersport schaffen	5.3.1, 5.3.3, 6.1.1, 6.1.4, 7.6.6	15	k

⁸² Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie: U = Unternehmung, R = Regionaler Seilbahnverband, S = Seilbahnen Schweiz.

⁸³ Verwendete Abkürzungen: k = kurzfristig, m = mittelfristig, l = langfristig

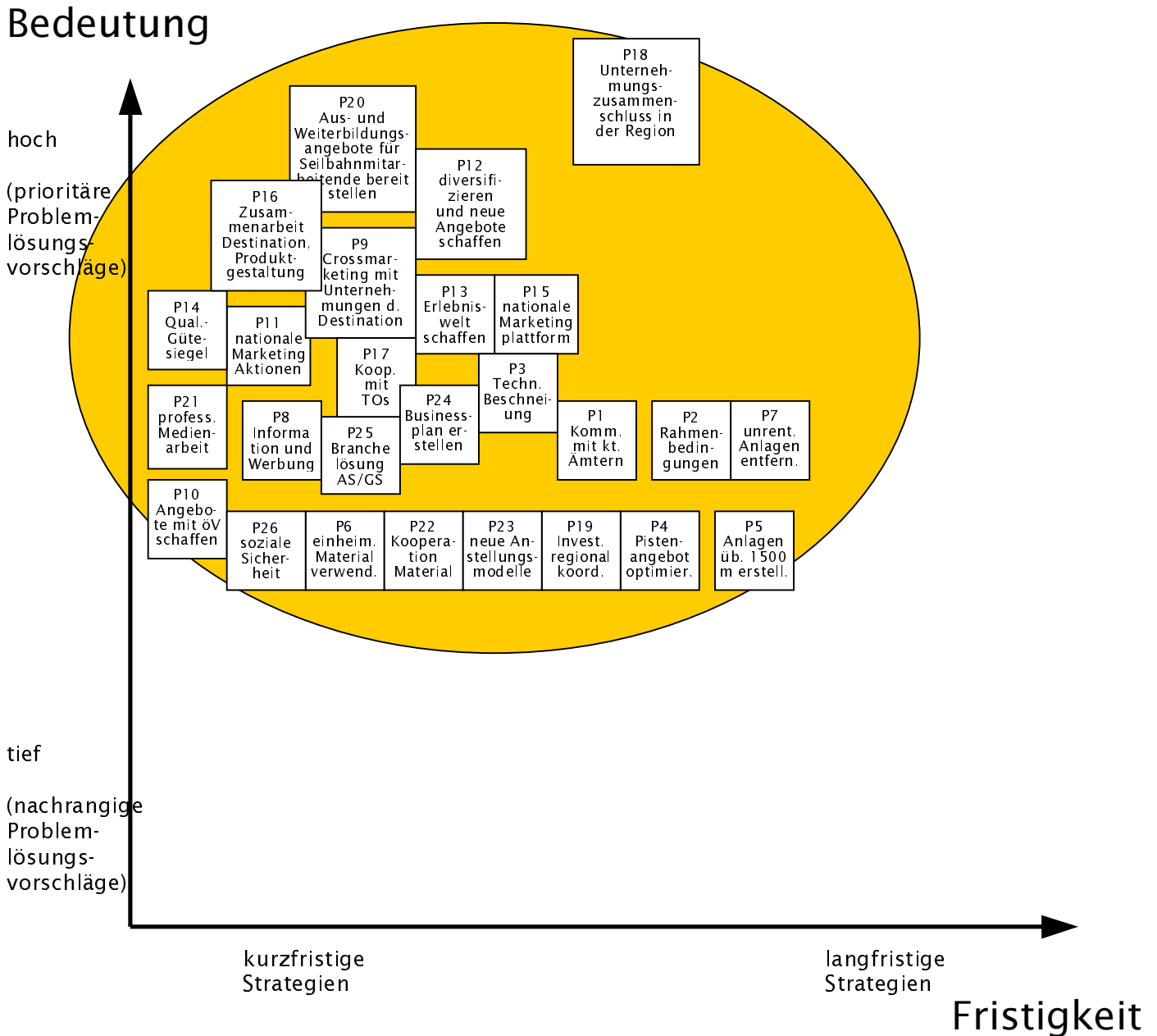
Problemlösungsvorschlag	Zuständigkeit ⁸⁴	Beschreibung	Kapitel	Bewertungspunkte	Zeithorizont ⁸⁵
P16	U	Zusammenarbeit mit örtlichen Übernachtungsbetrieben, kundenbezogene Ausrichtung der Produkte synchronisieren, gemeinsames (Direct-) Marketing, Einbettung in das Destinationsmarketing	5.1.1, 5.4.1, 6.1.1, 6.1.4, 6.2.1, 7.6.6	23	k
P17	U	mit starken Partnern (z.B. mit Tour-Operators) im In- und Ausland zusammenarbeiten	6.1.4, 6.2.2, 6.2.3, 7.6.6	14	k
P18	U	Unternehmungszusammenschluss in der Region anstreben, Synergien ausschöpfen, Ertragsituation verbessern	6.2.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.3, 7.4, 7.5.3, 7.8.1, 7.8.3, 7.9.1, 7.9.2	42	m
P19	U	Investitionen regional koordinieren	6.2.1, 7.4	8	m
P20	URS	Aus- und Weiterbildungsangebote für Seilbahnmitarbeitende auf aktuellem und hohem Niveau bereit stellen	6.2.2, 7.6.2, 7.6.3, 7.7.1, 7.7.2, 7.7.3, 7.7.4, 7.8.1	31	k
P21	URS	kontinuierliche und professionelle Medienarbeit über eigene Aktivitäten führen	6.2.2, 6.2.3, 7.6.2, 7.8.3	14	k
P22	U	neue Zusammenarbeitsmodelle betreffend Material einführen (Einkauf, Ausleihe, Entsorgung, Rettung, etc.)	7.2.3, 7.6.2	8	k
P23	U	neue Anstellungsmodelle für Personal einführen, Personalverleih	7.2.2, 7.7.1	8	m
P24	U	Businessplan und professionelles Unternehmungsdossier ausarbeiten	7.2.1, 7.5.1, 7.6.5	11	k
P25	US	Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Seilbahnen weiterentwickeln und anwenden	7.7.1, 7.7.3, 7.7.4	12	k
P26	U	Mindestmass an sozialer Sicherheit garantieren (Pensionskasse)	7.7.1, 7.7.3	8	k

⁸⁴Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie: U = Unternehmung, R = Regionaler Seilbahnverband, S = Seilbahnen Schweiz.

⁸⁵Verwendete Abkürzungen: k = kurzfristig, m = mittelfristig, l = langfristig

9.3.2 Portfolio-Darstellung⁸⁶

Wichtige Problemlösungsvorschläge



⁸⁶ Die Strategien sind entsprechend ihrer Bedeutung in der Portfolio-Darstellung mit einer unterschiedlich grossen Fläche abgebildet: Strategien mit mehr als 30 Bewertungspunkten sind mit einem grossen Quadrat abgebildet, mit mehr als 20 Bewertungspunkten mit einem mittelgrossen Quadrat und alle anderen, wichtigen Strategien sind mit einem kleinen Quadrat abgebildet.

9.4 Interpretation und Formulierung der Gesamtstrategie

In den vorhergehenden Kapiteln 4 bis 7 wurden Problemlösungsvorschläge erarbeitet, wie auf die verschiedensten Problemstellungen reagiert werden muss, damit sich die Seilbahnunternehmungen den Herausforderungen der Zukunft stellen können. Anhand der aufgezeigten 26 wichtigen Problemlösungsvorschläge wird jedoch augenfällig, dass die anstehenden Aufgaben eine grosse Dimension angenommen haben und schwierig zu lösen sind. Bereits die Umsetzung der wichtigsten und dringenden Problemlösungsvorschläge erfordert von der Unternehmung eine Optimierung des Angebots, erfordert professionelle Manpower und neue Denkanstösse in den verschiedensten Unternehmungsbereichen und verlangt nach finanziellen Mitteln: Anforderungen, die die meisten der heutigen Seilbahnunternehmungen nicht in der Lage sind zu erfüllen.⁸⁷

Die Gesamtstrategie zielt darauf ab, die kritische Grösse einer Seilbahnunternehmung zu erreichen, um die gestellten Anforderungen lösen zu können. Der Zusammenschluss, die Fusion zu grösseren Unternehmungseinheiten ist dabei unausweichlich.⁸⁸

Damit wird zudem vermieden, dass durch eine Konkurrenzsituation innerhalb der Destination Synergien unnötig verloren gehen. Ein gemeinsames Destinationsmanagement mit den anderen touristischen Unternehmungen wie Hotels, Sportgeschäften, etc. ist im Marketing-Bereich dringend notwendig und macht weitere Kräfte frei.

In Zukunft kann die Seilbahnunternehmung nur bestehen, wenn mit den freigesetzten Kräften neue Investitionen getätigt und Dienstleistungen angeboten werden können, die sich am Markt bewähren und rentabel sind.

Seilbahnen Schweiz ist ebenfalls in zahlreichen der genannten Problemlösungsvorschläge⁸⁹ involviert, in der Medienarbeit, im Ausbildungswesen, im nationalen und internationalen Marketing und ist gefordert, für verbesserte Rahmenbedingungen zu sorgen.

SBS, 23. April 2003
ms

⁸⁷ Vgl. Kapitel 3

⁸⁸ Bei bestimmten Aspekten kann auch eine Kooperation unter Seilbahnunternehmungen die kritische Grösse künstlich erhöhen, z.B. durch eine Kooperation im Einkauf. Kooperationen sind jedoch administrativ aufwendige Gebilde, sie verlangen Zeit und Koordination und binden Mittel. Kooperationen von Seilbahnunternehmungen in zahlreichen Aspekten ergeben ein kompliziertes Geflecht von Verbindungen, die mittel- bis langfristig jedoch nur suboptimal und instabil sind. Gründe dafür: Die Managementkapazitäten der Unternehmungen bleiben gesplittet (im Gegensatz zur Fusion), die nach wie vor bestehenden Eigeninteressen der Unternehmungen führen zu Reibungsverlusten, die fehlende regionsbezogene Anlagenpolitik verhindert langfristig sinnvolle und effiziente Investitionen, die kleineren Betriebseinheiten verursachen Effizienzverluste der eingesetzten Mittel.

⁸⁹ Kapitel 4 bis 7