

**WINTERTOURISMUS IN BAYERN  
UND DIE WERTSCHÖPFUNG DURCH  
BERGBAHNEN  
- am Beispiel von vier Orten –**

München, Juni 2003



**dwif - Consulting GmbH**

**Postanschrift:**  
**Postfach 330 264**  
**80062 München**

**Hausanschrift:**  
**Hermann-Sack-Straße 2**  
**80331 München**

**Tel. 0 89 / 237 028 90**  
**Fax 0 89 / 237 028 99**  
**E-mail: info@dwif.de**  
**www.dwif.de**

# **Wintertourismus in Bayern und die Wertschöpfung durch Bergbahnen - am Beispiel von vier Orten –**

## ***Bearbeitung:***

**dwif-Consulting GmbH :**  
**Dr. Bernhard Harrer (Projektleiter)**  
**Lars Bengsch**

**Die Conjoint-Analyse wurde von**  
**EFOplan**  
**Department für Betriebswirtschaftslehre**  
**Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation**  
**Prof. Dr. Manfred Schwaiger**  
**Dr. Zoltan Bakay**  
**durchgeführt.**

*HR München: 145880*

*Geschäftsführer:*  
*Dr. Mathias Feige*  
*Dr. Manfred Zeiner*

*Bankverbindungen:*  
*Bayer. Hypo-Vereinsbank AG*  
*München*  
*Konto 665 823 059*  
*BLZ 700 202 70*  
*IBAN: DE55 7002 0270 0665 8230 59*  
*SWIFT-Code (BIC): HYVEDEMM*

**dwif - Consulting GmbH**  
**Marienstraße 19/20**  
**10117 Berlin**

**Tel. 0 30 / 757 94 90**  
**Fax 0 30 / 751 65 10**  
**E-mail: info-berlin@dwif.de**

München, Juni 2003

## 1. Untersuchungsgegenstand

Die Studie beschäftigt sich mit der **Struktur und den Perspektiven des Wintertourismus in Bayern** sowie der Bedeutung von Bergbahnen an ausgewählten Standorten. Ziel der Erhebung ist es,

- ❖ den **Stellenwert des Winterhalbjahres für den Bayerntourismus** zu quantifizieren,
- ❖ die **von den Bergbahnnutzern ausgehenden Effekte** für die Standortgemeinde und die Region monetär zu bewerten,
- ❖ allgemeine **Entwicklungstrends** darzustellen und
- ❖ erste Maßnahmenvorschläge für die **zielgerichtete Umsetzung** der Ergebnisse abzuleiten.

Mit der Untersuchung sollen den regionalen und überregionalen Entscheidungsträgern grundlegende Informationen zur Verfügung gestellt werden. Von besonderer Bedeutung für eine Erfolg versprechende Zukunftsentwicklung wird es sein, dass alle wichtigen Leistungsanbieter ein gemeinsam getragenes Leitbild entwickeln und engagiert umsetzen.

## 2. Methodisches Vorgehen

Zur besseren Absicherung der Untersuchungsergebnisse wurde auf unterschiedliche Methoden zurückgegriffen. Es wurden **innovative Untersuchungsansätze** gewählt und die Berechnungswege nachvollziehbar dargestellt. Dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht wurde Rechnung getragen.

Bei den Analysen wurden verfügbarer Marktdaten mit ergänzenden Primärerhebungen verknüpft. Folgende Arbeitsschritte wurden durchgeführt.

### **Feldarbeiten vor Ort:**

Zu Beginn der Erhebungen wurden die örtlichen Gegebenheiten der vier Untersuchungsgemeinden in Augenschein genommen. Persönliche Gespräche mit ausgewählten Interessenvertretern rundeten diese Feldarbeiten ab.

### **Sonderauswertung von Grundlagenstudien:**

Insbesondere zur Quantifizierung des Tagesausflugsverkehrs und zur Ermittlung der durchschnittlichen Tagesausgaben von Übernachtungsgästen wurden Grundlagenuntersuchungen des dwif ausgewertet. Die Wertschöpfungsquoten zur Darstellung des Umsatzanteils, welcher zu Löhnen, Gehältern und Gewinnen führt, wurden aus aktuellen Betriebsvergleichen und Kostenstrukturanalysen abgeleitet.

### **Gewinn- und Verlustrechnungen:**

Die Kostenstrukturen wurden anhand der Gewinn- und Verlustrechnungen der Bergbahnunternehmen ermittelt. Dies betrifft zum einen die von den Bergbahnen ausbezahlten Löhne und Gehälter an die Beschäftigten und zum anderen die Ausgaben für die Zulieferung von Vorleistungen durch Partnerbetriebe.

### **Conjoint-Analyse:**

Basis für die Conjoint-Analyse sind face-to-face Befragungen der Tages- und Übernachtungsgästen in den Zielgebieten. Hinterfragt wurde insbesondere die Bedeutung der Bergbahnen bei der Zielgebietsauswahl im Vergleich mit anderen Faktoren wie Unterkunft, Verkehrsanbindung, Unterhaltung und anderen Wintersportangeboten. Diese Methode ist als zukunftsweisend einzustufen, da mit ihrer Hilfe

- nicht nur materielle Effekte (z.B. Kaufkraftzufluss, Vorleistungsverflechtungen),
- sondern auch immaterielle Effekte (z.B. Imagewirkung, Bekanntheitsgrad) bewertet werden können.

### **Sekundärstatistische Daten**

Alle weiteren Marktdaten, die für die Berechnungen notwendig sind, wurden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen und ausgewertet (z.B. amtliche Beherbergungsstatistik, Aufzeichnungen der Tourist-Informationen).

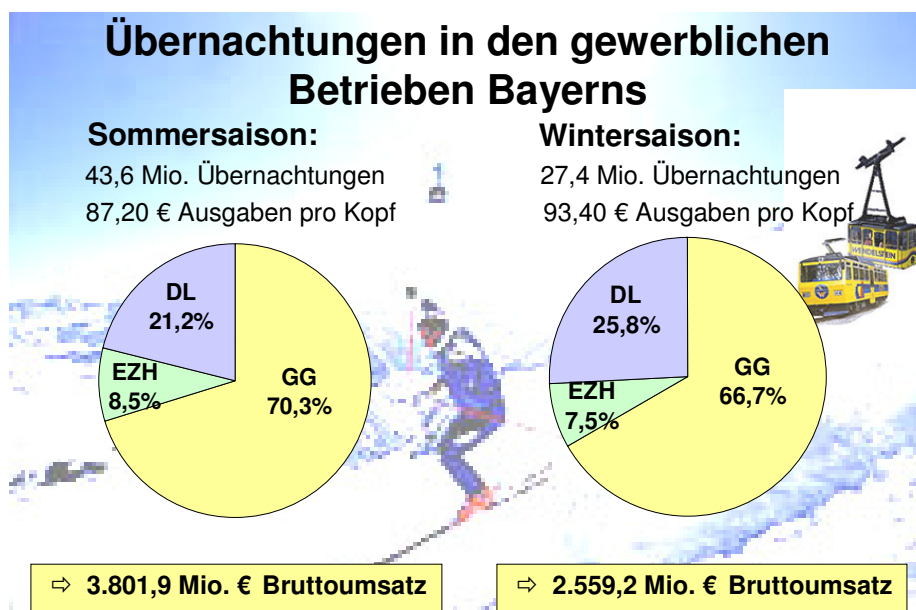
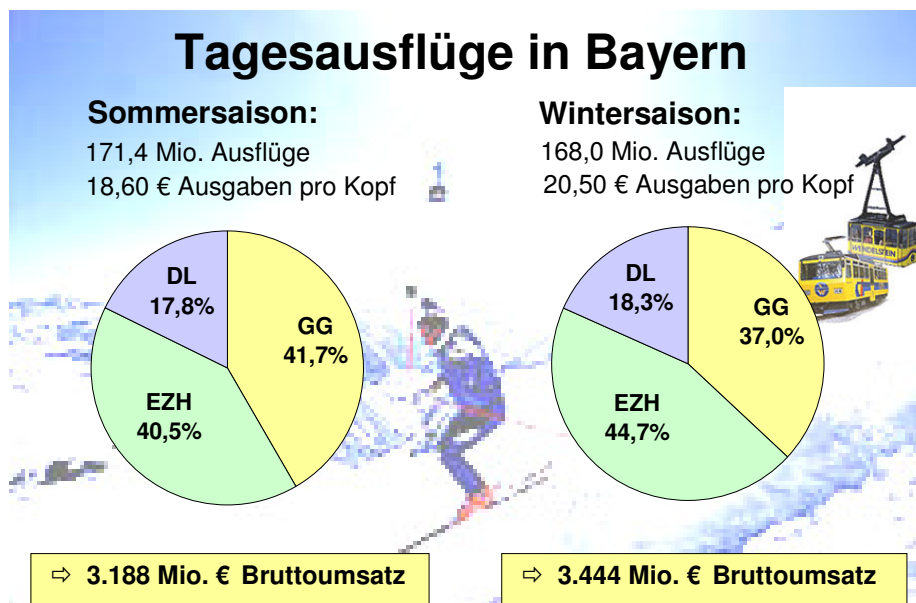
## **3. Darstellung der Ergebnisse**

### **3.1 Bedeutung des Wintertourismus in Bayern**

Die Tourismusdestinationen in den Mittelgebirgs- und Alpenregionen in Bayern haben den großen Vorteil, für Gäste in der **Sommer- und** auch in der **Wintersaison** attraktiv zu sein. Ziel muss es sein, diese Anziehungskraft aufrecht zu erhal-

ten, damit die vom Tourismus abhängigen Unternehmen eine befriedigende Auslastung erreichen und ganzjährig Arbeitsplätze gesichert werden können.

Gerade der **Tagesausflugsverkehr** leistet in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag. Im Vergleich zu den Übernachtungen verteilen sich die Ausflüge relativ gleichmäßig über das gesamte Jahr. Obwohl im Sommer etwas mehr Ausflüge stattfinden als im Winter, werden durch höhere Ausgaben der Ausflügler in der Wintersaison mehr Umsätze generiert als im Sommer.



## 3.2 Wertschöpfung durch Bergbahnen in der Wintersaison

### Darstellung der Wirkungsketten

Durch die **Nutzung der Bergbahnen** in der Wintersaison entstehen **vielfältige Verflechtungen**, die bei vielen profitierenden Unternehmen zur Wertschöpfung beitragen, also Einkommen (= Löhne, Gehälter und Gewinne) bewirken und Arbeitsplätze sichern. Bei den Erhebungen wurden die wirtschaftlichen Effekte aus folgenden Wirkungsketten berücksichtigt:

#### **Primärer Sektor:**

##### **Direkt:**

Durch die Kosten für den Liftpass oder die Berg- und Talfahrt können unter anderem die Löhne und Gehälter der Beschäftigten bei der Bergbahn bezahlt werden (z.B. Liftpersonal, Sekretariat, Geschäftsführung).

##### **Indirekt:**

Für die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft der Bergbahnen werden Dienstleistungen benötigt, die von Zulieferbetrieben bezogen werden (z.B. Handwerksbetriebe, Bauunternehmen, Werbeagenturen, Warenlieferanten).

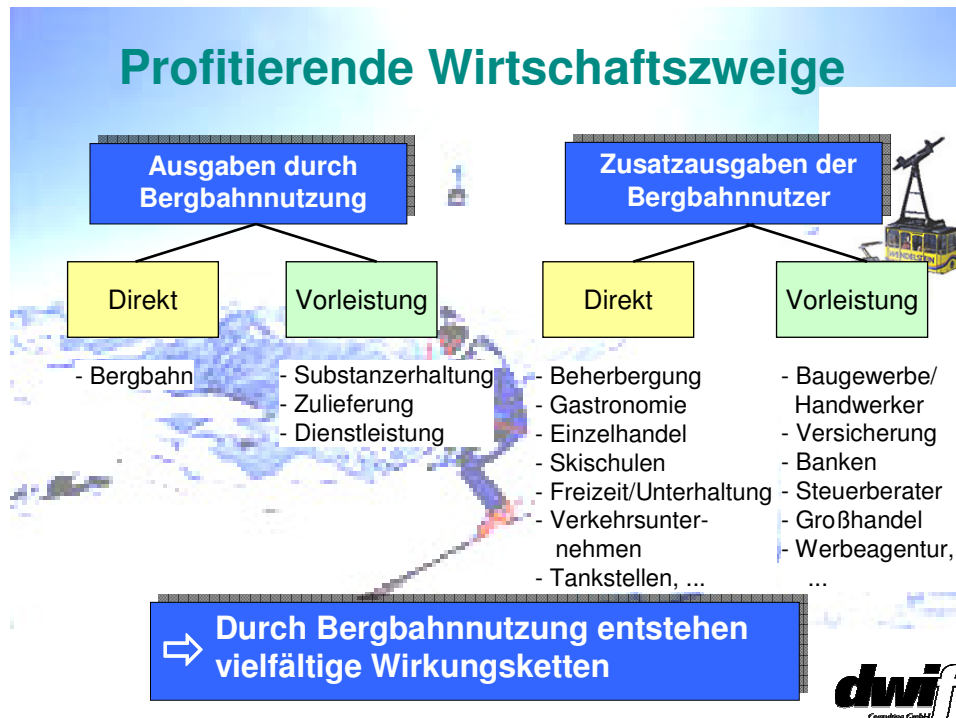
#### **Sekundärer Sektor:**

##### **Direkt:**

Während des Aufenthaltes am Tag der Bergbahnnutzung fallen Zusatzausgaben der Touristen an (z.B. Übernachtung, Verpflegung, Einkäufe).

##### **Indirekt:**

Die durch diese Zusatzausgaben profitierenden Unternehmen benötigen wiederum Vorleistungen, damit sie ihre Betriebsleistungen anbieten können (z.B. Kredit der Bank, Versicherungen, Steuerberatung, Produkteinkauf, Energielieferungen, Reparaturen, Instandhaltungen).

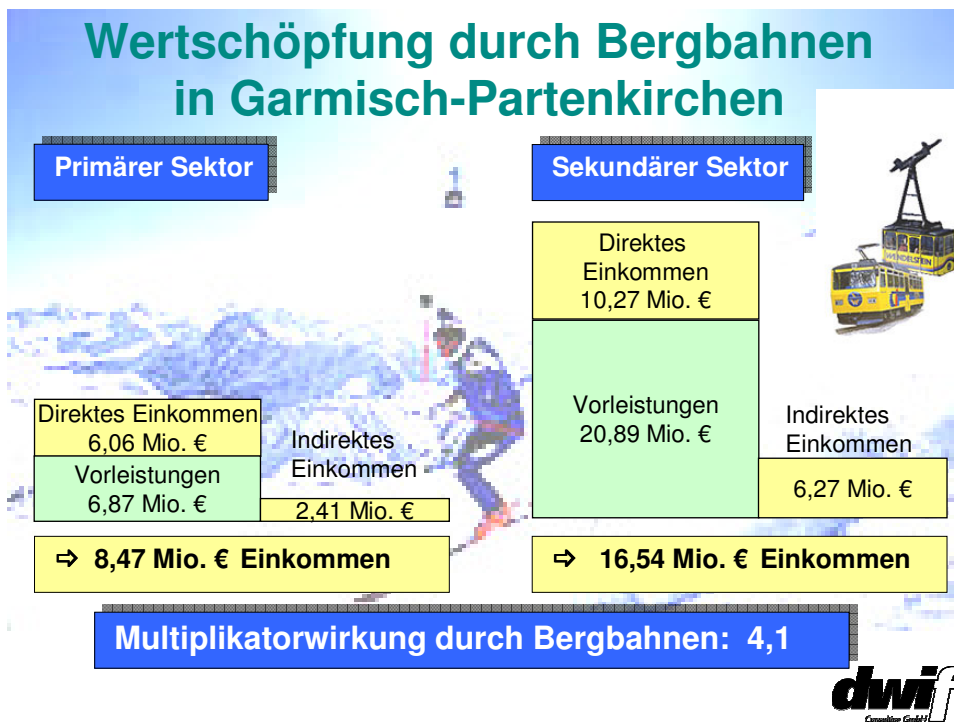
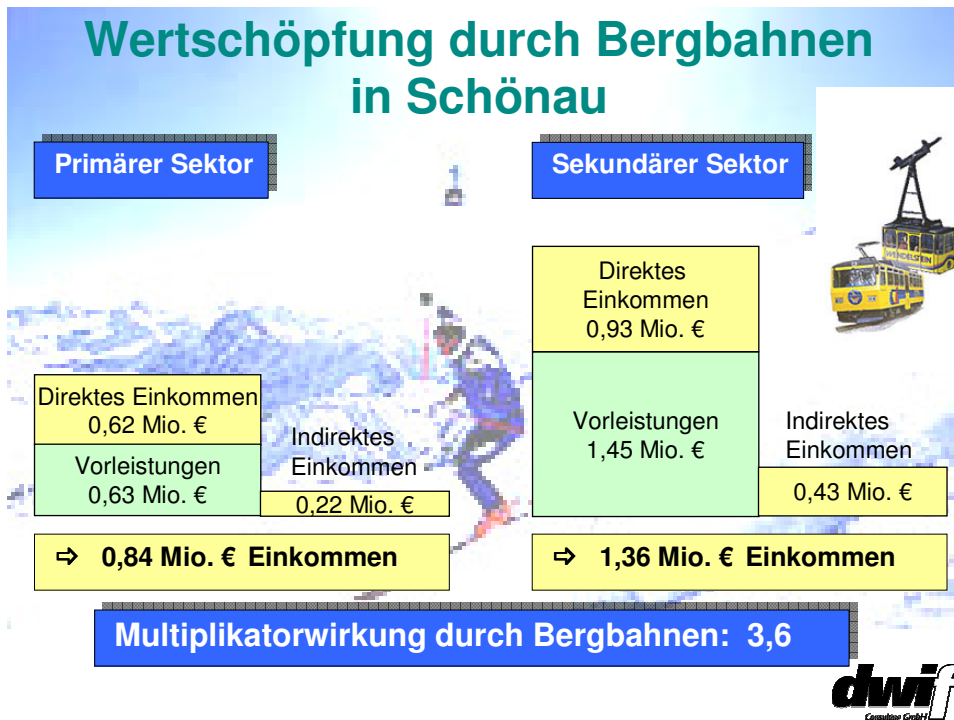


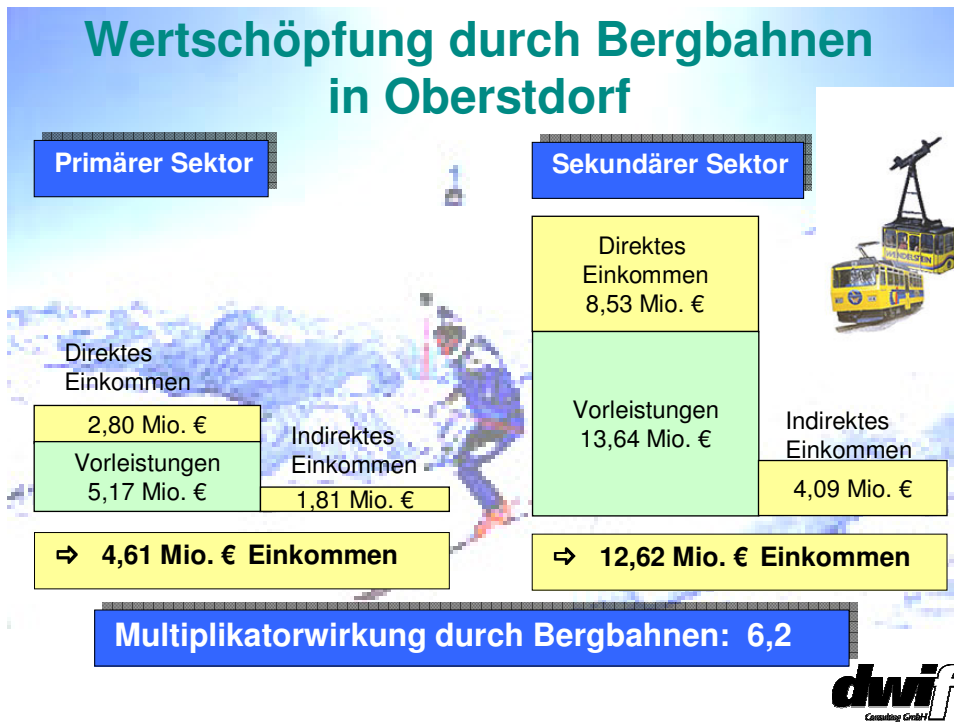
## Regionalspezifische Untersuchungsergebnisse

Die Detailrecherchen haben gezeigt, dass sich **durch die individuellen Strukturen in den vier Untersuchungsregionen unterschiedliche Multiplikatorwirkungen** durch die Bergbahnen im Winterhalbjahr ergeben. Eines haben aber alle Zielgebiete gemeinsam. Die durch die Zusatzausgaben der Bergbahnnutzer entstehenden Umsatz- und Einkommenseffekte in der Region sind deutlich größer als die bei der Bergbahn selbst.

Die ausgewiesenen Multiplikatoren zeigen die Relation zwischen den gesamten durch die Bergbahnnutzer bewirkten direkten und indirekten Einkommen in der Region und den direkten Einkommen der jeweiligen Bergbahn selbst.

Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:





Bei den Berechnungen wurden die Auswirkungen der Nutzer folgender Bergbahnen in der Wintersaison berücksichtigt:

**Schönau:** Jenner

**Garmisch-Partenkirchen:** Zugspitze, Alpsee, Wank, Kreuzeck, Eckbauer

**Oberstdorf:** Nebelhorn, Fellhorn, Söllereck

**Bayerisch Eisenstein:** Arber

**1000 € Löhne und Gehälter bei den ausgewählten Bergbahnen führen über Zusatzausgaben der Bergbahnnutzer und Zulieferungen von Waren und Dienstleistungen zu Gesamteinkommen**

- im Berchtesgadener Land in Höhe von 3600 €,
- im Werdenfelser Land in Höhe von 4100 €,
- im Oberallgäu in Höhe von 6200 €
- in der Arberregion in Höhe von 7800 €.

Gleiche Beschäftigungsstrukturen und Einkommensverhältnisse unterstellt, resultieren aus 1 Arbeitsplatz bei den Bergbahnen also zwischen 2,6 und 6,8 **zusätzliche** Arbeitsplätze bei den Zulieferbetrieben und Anbietern von ergänzenden Leistungen in den untersuchten Regionen.

### Erklärung der Strukturunterschiede

Die Größenordnungen der ermittelten Effekte verdeutlichen in allen Regionen den hohen Stellenwert der Bergbahnen. Die **Höhe der Multiplikatorwirkungen** ist allerdings in starkem Maße **von der spezifischen Struktur vor Ort abhängig**. Die stärksten Einflüsse gehen von folgenden Faktoren aus:

- ❖ Die **Frequentierung der Bergbahnen**, also die jeweiligen Beförderungsfälle („Ersteintritte“), von deren Anzahl die Umsätze durch Zusatzausgaben im Wesentlichen bestimmt werden.
- ❖ Die **Beschäftigtenverhältnisse** bei den einzelnen Bergbahnen (z.B. Saisonbeschäftigung, Aushilfen), wodurch sich die Bezugsgröße (Löhne und Gehälter der Beschäftigten bei den Bergbahnen) verändert.
- ❖ Die **Struktur der Gäste**, so vor allem die Anteile von Tages- und Übernachtungsgästen, von Familien und Singles, hat direkten Einfluss auf die Höhe der Zusatzausgaben.

- ❖ Die **Angebote vor Ort**, deren Attraktivität und Leistungsfähigkeit das Preisniveau bestimmen (z.B. Beherbergungsstruktur) und Einfluss auf die Verhaltensweisen nehmen (z.B. Abendgestaltung).

### 3.3 Conjoint-Analyse

Die Conjoint-Analyse ist ein Verfahren, das insbesondere zur **Analyse von Präferenzen** und zur **Prognose von Kaufabsichten** eingesetzt wird. Es wurde ermittelt, welche Bedeutung dem Vorliegen bestimmter Merkmale in einem Zielgebiet beigemessen wird und welchen Nutzen sie letztendlich stiften. Das **Vorhandensein einer Bergbahn** hat sich in allen Befragungsorten als **zentraler Faktor für die Wahl des Urlaubs- bzw. Ausflugszieles** herausgestellt.

Aus der Befragung wurde der **Anteil an der „Gesamtpräferenz“** ermittelt, **welcher den Bergbahnen bei der Zielgebietsauswahl zuzuordnen ist**; dies sind

- ❖ **in Schönau 40 %**,
- ❖ **in Oberstdorf 43 %**,
- ❖ **in Garmisch-Partenkirchen 45 % und**
- ❖ **in Bayerisch Eisenstein 52 %**.

Da der Tourist seine Präferenzen in Form seiner Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck bringt, können mit Hilfe der Conjoint-Analyse diese Ergebnisse auf den ökonomischen Stellenwert der Bergbahnen übertragen werden. Dies bedeutet, dass zwischen 40 % und 52 % des Einkommens aus dem Tourismus in den genannten Orten in Zusammenhang mit der Bergbahnnutzung stehen. Es werden in der Wintersaison also erhebliche Teile der touristisch bedingten Umsatz- und Einkommenswirkungen der 1. (Ausgaben der Gäste) und 2. Umsatzstufe (Zulieferung von Vorleistungslieferanten) durch die Bergbahnen generiert.

Bei der Ergebnisermittlung wurden die abgefragten **Daten entsprechend der spezifischen Strukturen in den Untersuchungsorten gewichtet** (z.B. Anteil Skifahrer zu Nicht-Skifahrer, Anteil Ausflügler zu Übernachtungsgast).

## 4. Entwicklung ausgewählter Rahmenbedingungen

### 4.1. Angebotsentwicklung und Nachfragetrends

Bei der Umwerbung des Wintersporttouristen spielen **Schneesicherheit und Erlebnisorientierung** eine zentrale Rolle. Voraussetzung für den Erfolg ist eine **Professionalisierung** der Strukturen in den Zielgebieten. Hierzu gehört beispielsweise eine **Vernetzung** aller regionalen Leistungsträger, die gemeinsam

- ❖ **Projekte auf den Weg bringen,**
- ❖ **kundenspezifische Angebotspakete** schnüren und
- ❖ **verschiedene Vermarktungswege** nutzen (z.B. Incentive-Angebote, Reiseveranstalter, Internet).

Der **Gast** wird dabei immer **anspruchsvoller**, da er reiseerfahren ist und einen guten Marktüberblick hat. Angebot und Preis/Leistungsverhältnis müssen also stimmen, Kompromisse werden von den Touristen kaum mehr akzeptiert. Dabei müssen sich die Zielgebiete auch darauf einstellen, dass der Gast

- ❖ seinen **Aufenthalt immer abwechslungsreicher** gestalten möchte,
- ❖ **Tages- und Kurzreisen** in Zukunft noch **stärker bevorzugt**, die Aufenthaltsdauer voraussichtlich also weiter zurück gehen wird,
- ❖ **hohe Anforderungen** und immer spezifischere Wünsche an das Zielgebiet hat und
- ❖ seine **Anfragen immer kurzfristiger** an die Anbieter heran trägt.

Wer sich im Wintersporttourismus also mit Erfolg positionieren will, der muss die entsprechenden Voraussetzungen schaffen, ansonsten kann er langfristig nicht erfolgreich sein. Der Konkurrenzkampf um Marktanteile ist inzwischen zu hart. Moderne Liftanlagen und „Schneesicherheit“ sind Basis für den Gästezuspruch.

### 4.2. Wettbewerbsnachteile und Konkurrenzsituation

Im Vergleich zur Entwicklung der „Skidestinationen“ im benachbarten europäischen Ausland haben die **bayerischen Wintersportorte an Bedeutung verloren**. Dieser Umstand ist auf verschiedene Sachverhalte zurückzuführen; zu nennen sind insbesondere:

- ❖ Die **vergleichsweise restriktive Genehmigungspraxis** (z.B. bei der Modernisierung von Liftanlagen, bei der Installation von Beschneiungsanlagen) und zum Teil einschneidende Auflagen und hohe Regelungsdichten (z.B. Beschneigungszeit, -höhe) haben in Bayern Investitionen verhindert oder verzögert. Derartige Einschränkungen gefährden zum Teil die „Wirtschaftlichkeit“ der Investitionen aus unternehmerischer Sicht.
- ❖ Der abzuführende **Mehrwertsteuersatz ist im Ausland** für die Bergbahnen **ermäßigt**. In Deutschland haben die Bergbahnen den normalen Steuersatz in Höhe von 16% abzuführen.
- ❖ In den **Nachbarländern** findet eine **großzügigere Förderpraxis** statt.

Ein fairer Wettbewerb ist nur möglich, wenn vergleichbare Rahmenbedingungen geschaffen werden.

### 4.3. Mögliche Auswirkungen durch klimatische Veränderungen

Den Aussagen unterschiedlicher Klimaforscher folgend, ist davon auszugehen, dass die **Jahresmitteltemperatur bis zum Jahr 2050 um 2 bis 2 ½ Grad Celsius ansteigen** wird. Ebenso wird eine Zunahme extremer Wettersituationen erwartet. Die Sommermonate sollen deutlich wärmer und trockener werden, während im Winterhalbjahr nur von leichten Erwärmungen und einer Erhöhung der Niederschläge (als Regen oder Schnee) auszugehen ist.

Sicherlich können diese klimatischen Veränderungen eine Verschiebung der Schneefallgrenze nach sich ziehen, so dass niedriger gelegene Skigebiete zu den Verlierern und höher gelegene Skigebiete zu den Gewinnern zählen könnten. Auf Grund der Langfristigkeit des Szenarios aber auch wegen der Unsicherheit von Prognosen darf diese Vorschau sicherlich **nicht** in einen Investitionsstopp münden. Und gerade der Investitionsstau in den 90er Jahren hat dazu geführt, dass viele bayerische „Wintersportorte“ inzwischen ein verstaubtes Image haben.

Viel wichtiger ist es,

- ❖ **orts- bzw. regionalspezifische Leitbilder** zu entwickeln, sich also entsprechend der Gegebenheiten vor Ort klar zu positionieren und
- ❖ die **gemeinsam getragenen Maßnahmen zielgruppenorientiert** und zukunftsweisend umzusetzen.

#### 4.4. Strukturelle und absolute Bevölkerungsveränderung

Hinzuweisen ist selbstverständlich auch auf die bevorstehende Bevölkerungsveränderung in Bayern. Langfristig betrachtet ist

- ❖ von einer **Zunahme der älteren Bevölkerungsgruppe** und
- ❖ einem **Rückgang der Bevölkerungszahl**

auszugehen. Ein Wachstum des Freizeit- und Tourismusmarktes wird sich langfristig also nur über eine Erhöhung der Reisehäufigkeit erreichen lassen. Bei der Reiseintensität ist der Spielraum weitgehend ausgeschöpft.

Umso wichtiger ist in diesem Zusammenhang eine klare **Ausrichtung der Angebote auf Zielgruppen** mit einer entsprechenden Spezialisierung des Angebotspektrums (z.B. spezielle Arrangements für ältere Wiedereinsteiger, Skikurse für den Nachwuchs).

## 5. Perspektiven für den Wintertourismus in Bayern

Insgesamt betrachtet sind die Perspektiven des Wintertourismus in Bayern besser als vielfach dargestellt. Allerdings muss das **Angebot in den Zielgebieten wettbewerbsfähig** sein und einem Vergleich mit den konkurrierenden Orten im benachbarten Ausland Stand halten können.

Die **Ansprüche seitens der Gäste** geben den einzuschlagenden Weg vor. Besonderer Wert wird auf folgende Aspekte gelegt:

- ❖ Die **Produktqualität** der Bergbahnen und auch der übrigen Leistungsträger in den Wintersportorten muss stimmen. Der Tourist toleriert Mängel nicht mehr. Dieser Aspekt bezieht sich sowohl auf den Sicherheitsaspekt als auch auf die Bequemlichkeit wie z.B. kurze Wartezeiten, gepolsterte Sitze, überdachte Sessel, hohe Förderkapazität oder berührungslose Cardsysteme.
- ❖ Die **Servicequalität** ist Basis für die Gewinnung von Stammkunden, ihr muss im gesamten Skigebiet hohe Priorität eingeräumt werden. Für die Skifahrer stellt insbesondere die Pistenpflege ein zentrales Qualitätskriterium dar.
- ❖ Das **Preis-/Leistungsverhältnis** muss stimmen. Der Kunde ist inzwischen auf Grund seiner großen Reiseerfahrung souverän. Die Integration von Bergbahnen in attraktive Verbundkartensysteme (z.B. Allgäu-Walser-Card) bietet hierzu gute Möglichkeiten.
- ❖ Nicht zuletzt ist die **Schneesicherheit** zu einem wichtigen Entscheidungskriterium für die Auswahl des Zielgebietes geworden. Jeden Winter wird dies in den Wintersportorten deutlich. Liegt kein Schnee, kommen die Gäste entweder gar nicht oder sie reisen früher wieder ab. Erst nach den Schneefällen sind die Kundenfrequenzen bei den Bergbahnen und damit auch in den Orten wieder zufrieden stellend. Ein Mindestmaß an „Schneesicherheit“ ist heute durch Beschneiungsanlagen zu gewährleisten, wenn die Zielgruppe der Skifahrer mit Erfolg angesprochen werden soll.

Um möglichst optimale Strukturen in den Zielgebieten zu schaffen, sollten die **Angebote auf konkrete Zielgruppen ausgerichtet** werden. Nicht nur normale Pisten sind heute gefordert, sondern Funparcs für Snowboarder, Boardercrosspisten, Genussskipisten, Buckelpisten, etc. werden von bestimmten Zielgruppen gewünscht. Die ergänzenden Angebote am Berg (z.B. Eisklettern, Schneeschuhwanderungen) und im Ort (z.B. Wellness-Einrichtungen, Veranstaltungen) müssen dementsprechend zielgerichtet ausgebaut werden.

Dieser Weg muss gemeinsam beschritten werden; **alle Leistungsträger im Ort müssen zusammenarbeiten**, gemeinsam ein Netzwerk aufbauen, Angebotspakete schnüren, Veranstaltungen organisieren und eine einheitlichen Vermarktung auf den Weg bringen. Ein Ort muss sich mit klarem Profil am Markt positionieren. Die Sinnhaftigkeit einer Kooperation der Leistungsträger lässt sich auch aus der Vielzahl an profitierenden Wirtschaftszweigen durch die Bergbahnnutzung ableiten, egal ob direkt über die Ausgaben der Gäste oder indirekt über Vorleistungsverflechtungen.

Die notwendigen Aktivitäten müssen gemeinsam finanziert werden, da sie zum **Gemeinwohl** des Ortes und der Region beitragen und gesamtwirtschaftlich betrachtet werden müssen. Aus einzelbetrieblicher Sicht können sich bestimmte Investitionen in den Wintersportorten kaum rechnen.

Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit lässt sich auch aus den Verhaltensweisen der Gäste ableiten. Es werden **immer mehr Aktivitäten in immer kürzerer Zeit** ausgeübt. Der Skifahrer wird zum **Skigenießer** und hält sich nicht mehr den ganzen langen Tag ausschließlich auf der Piste auf, wie dies früher einmal der Fall war. Eine Diversifizierung des Angebotes ist angesagt.

Wenn der teilweise noch vorhandene Investitionsstau aus den vergangenen Jahren aufgelöst wird, sind die Voraussetzungen für die bayerischen Wintersportorte, nicht zuletzt wegen der Nähe zu den wichtigen Quellgebieten, wie den Großraum München, gut. Der **Skisport** wird mit Sicherheit auch in Zukunft **eine der wichtigsten Winteraktivitäten** bleiben. Aber nur durch Investitionen und Innovationen werden sich Einkommenszuwächse erreichen lassen.