

N° 224 | April 2014

Die Seilbahnen als Rückgrat der Regionalwirtschaft im Berggebiet



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
Groupement suisse pour les régions de montagne
Gruppo svizzero per le regioni di montagna
Gruppa svizra per las regions da muntogna

CH - 3001 Bern | Salisstrasse 4 | Tel. 031 382 10 10 | Fax 031 382 10 18
Internet <http://www.sab.ch> | E-Mail info@sab.ch | Postkonto: 50-5460-3

Impressum:

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB)

Postfach 7836

3001 Bern

Telefon:031 382 10 10

Telefax:031 382 10 16

E-mail: info@sab.ch

Dieses Dokument ist unter <http://www.sab.ch/Publikationen.745.0.html> erhältlich

Die Seilbahnen sind ein Rückgrat der Regionalentwicklung

Thomas Egger, Direktor SAB und Ueli Stückelberger, Direktor SBS

Die Seilbahnen sind ein Rückgrat der Regionalentwicklung. Damit sie diese Funktion auch in Zukunft wahrnehmen können, braucht es verstärkte Kooperationen nicht nur zwischen den Bahnen sondern auch mit anderen Bereichen wie der Landwirtschaft. Über 100 Experten aus der Seilbahnbranche und der Regionalentwicklung diskutierten heute an einer Tagung in Bern anhand konkreter Beispiele mögliche Lösungsansätze. Organisiert wurde die Tagung gemeinsam von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB und Seilbahnen Schweiz.

Die Seilbahnbranche beschäftigt insgesamt rund 14'000 Personen. Diese Arbeitsplätze sind äusserst wichtig für die Regionalwirtschaft in den Berggebieten, finden sie sich doch oft an Standorten, an denen sonst nicht viele Arbeitsplätze vorhanden sind. Durch die saisonalen Spitzen bieten die Seilbahnen zudem willkommene Gelegenheit zu Erwerbskombinationen etwa mit der Landwirtschaft. Doch auch die Seilbahnwirtschaft kämpft mit grossen Herausforderungen. Damit sie ihre wichtige Funktion für die Erschliessung und Entwicklung der Bergregionen auch in Zukunft ausüben kann, ist die Seilbahnbranche auf innovative Ansätze und Kooperationen angewiesen.

Durch Zusammenschlüsse unter Bahnunternehmungen können die Bergbahnen stärker auf dem Markt auftreten. So haben sich in Zermatt die Bergbahnen zur Zermatt Bergbahnen AG zusammengeschlossen. Mit jährlichen Infrastrukturinvestitionen von rund 36 Mio. Fr. sind sie ein wichtiger Faktor für die Regionalwirtschaft. Sie prägen auch das Gesicht der Destination Zermatt entscheidend mit. Markus Hasler, CEO der Zermatt Bergbahnen AG, legte an der Tagung dar, wie die Bergbahnen zusammen mit Zermatt Tourismus, dem Hotelierverein, der Gemeinde und der Matterhorn-Gotthard-Bahn die Angebote und den Auftritt der Destination Zermatt gemeinsam gestalten.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, können die Bahnen aber nicht nur untereinander sondern auch mit anderen Branchen kooperieren. So zeigte Norbert Patt, Geschäftsführer der Titlis-Bahnen, in seinem Referat eindrücklich auf, wie seine Bahnunternehmung durch die Integration von Hotelbetrieben ein auf die Gästebedürfnisse ausgerichtetes Gesamtprodukt in der Destination Engelberg schaffen und den Umsatz verdreifachen konnte. Doch auch Zweitwohnungen sind ein wichtiges Beherbergungssegment. So erhofft sich Frédéric Bumann, Geschäftsführer der Belalp Bahnen durch das neue REKA-Feriendorf in Blatten (VS) eine deutliche Steigerung der Fahrgastzahlen. Die entsprechenden Einnahmen fliessen wiederum in die Erneuerung der Bahninfrastruktur, wodurch die

Destination attraktiver wird und auch bestehende Ferienwohnungen letztlich wieder besser ausgelastet werden. Es setzt eine positive Spiralbewegung ein.

Professor Christian Lässer von der Universität St. Gallen bestätigte diesen Befund, erhob aber gleichzeitig aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen Warnfinger: Umsätze ausserhalb des Kerngeschäfts können zu einer Verwässerung der Profitabilität führen. Ob Kooperationen funktionieren ist letztlich davon abhängig, dass sie für alle beteiligten einen grösseren wirtschaftlichen Nutzen erzielen.

Doch auch mit Bereichen ausserhalb der eigentlichen Tourismuswirtschaft ergeben sich Synergiemöglichkeiten. Die Bergbahnen bieten nicht nur willkommene Arbeitsplätze für Bergbauern in Erwerbskombination. Die Restaurationsbetriebe der Bergbahnen können beispielsweise auch landwirtschaftliche Produkte in ihr Angebot aufnehmen. In der UNESCO-Biosphäre Entlebuch machen dies die Bergbahnen Sörenberg vorbildlich. Die Gäste finden in den Restaurants Käse und Wurst von einheimischen Bauern vor. Dank dem zusätzlichen Einkommen können die Bauern die Landschaft als Grundlage des Tourismus weiterhin bewirtschaften. „Bergbauern und Bergbahnen wissen, dass nur eine intakte Landschaft unsere Zukunft sichert“, so Karl Lustenberger, CEO der Bergbahnen Sörenberg. Diese Partnerschaft zwischen Landwirtschaft und Tourismus unterstrich auch Olivier Kolly aus Albeuve (FR). Als Landwirt wünscht er sich einen Dialog auf gleicher Augenhöhe mit den Bergbahnen.

Mit einer übergeordneten Entwicklungsstrategie können die Kantone und Gemeinden derartige Prozesse positiv beeinflussen. Der Kanton Waadt arbeitet zusammen mit den Gemeinden an einer umfassenden Strategie für die Waadtländer Alpen. In den nächsten zehn Jahren sollen rund 600 Millionen Franken in einen koordinierten Ausbau des Angebotes investiert werden. Elemente sind dabei neben dem Ausbau der Bergbahnen auf Glacier 3000 eine bessere Anbindung der Bergbahnen an den öffentlichen Verkehr, die Erneuerung der Hotellerie, die Schaffung neuer touristischer Angebote und damit letztlich eine stärkere Ausrichtung des Tourismus auf einen Ganzjahresbetrieb anstelle der herkömmlichen saisonalen Abhängigkeiten.

Dass Bergbahnen und Landwirtschaft nicht etwa in einem Konkurrenzkampf stehen sondern aufeinander angewiesen sind, unterstrichen auch die Nationalräte Dominique de Buman und Erich von Siebenthal an einem abschliessenden Podiumsgespräch. Die Akteure in den Regionen zusammen zu führen ist dabei oft die Aufgaben des Regionalmanagements, wie beispielsweise in der Region Rigi-Mythen.

Inhaltsverzeichnis

Die Seilbahnen sind ein Rückgrat der Regionalentwicklung	- 3 -
Thomas Egger, Direktor SAB und Ueli Stückelberger, Direktor SBS	
Wie sich die Bergbahnen Zermatt nach der Fusion als Motor der Regionalentwicklung positioniert haben.....	- 6 -
Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen AG	
Das touristische Gesamtprodukt von der Übernachtung bis zum Bahntransport aus einer Hand – die Erfahrung der Titlis-Bahnen	- 16 -
Norbert Patt, Geschäftsführer Titlis-Bahnen	
Seilbahn- und Landwirtschaft bilden eine natürliche Symbiose – eigentlich logisch oder?	- 24 -
Karl Lustenberger, CEO Bergbahnen Sörenberg	
Wie können Landwirtschaft und Seilbahnen gemeinsam gewinnen?	- 37 -
Olivier Kolly, Landwirt Epagny	
Die Seilbahnen in einem veränderten politischen Umfeld nach der Annahme der Zweitwohnungsinitiative	- 46 -
Frederic Bumann, Geschäftsführer Belalp-Bahnen	
Présentation du Rapport final Alpes vaudoises 2020	- 67 -
Christian Minacci, Délégué économique Aigle Région	
Chancen und Grenzen von Kooperationen bei Seilbahnunternehmen	- 77 -
Prof. Dr. Laesser, Institute for Systemic Management and Public Governance der Universität St. Gallen	

Wie sich die Bergbahnen Zermatt nach der Fusion als Motor der Regionalentwicklung positioniert haben

Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen AG

SITUATION VOR 15.2.2002.

Gornergrat –Monte Rosa-Bahnen
Matterhornbahnen AG
Standseilbahn Sunnegga AG
Zermatter Rothorn Bahn AG



4 BERGBAHNEN IN EINER SKIARENA.

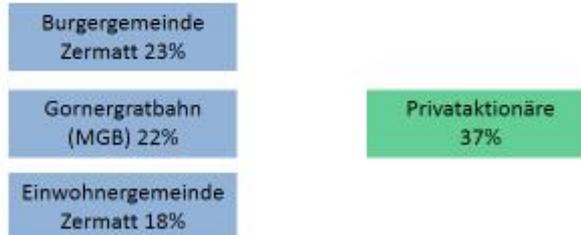


 **MATTERHORN**
ZERMATT BERGBAHNEN



Zermatt Bergbahnen AG

Aktionariat:



INVESTITIONSSCHUB.

2002 – 2013

Total Investitionen 360 Mio.

Bahnanlagen: 185 Mio.

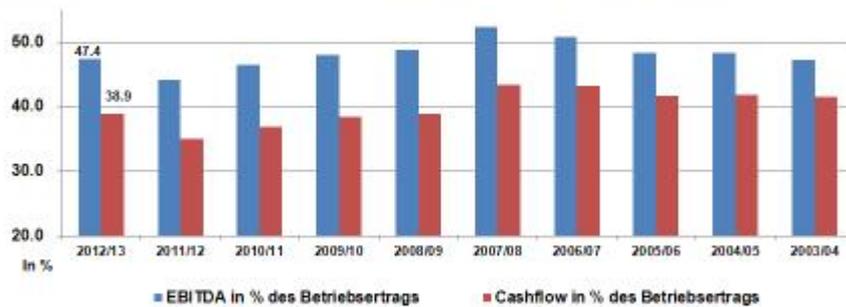
Beschneigungsanlagen: 88 Mio.

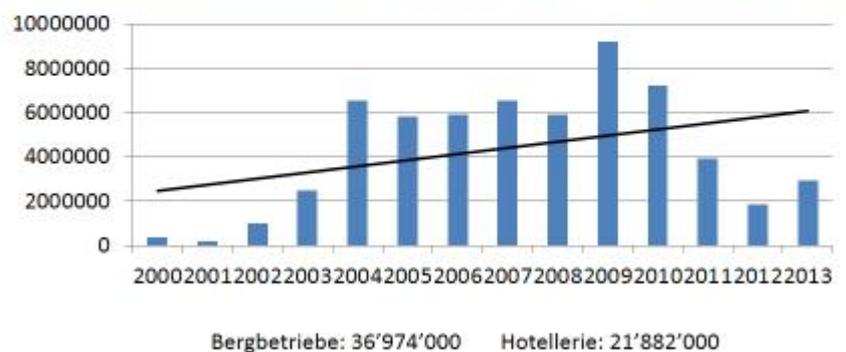
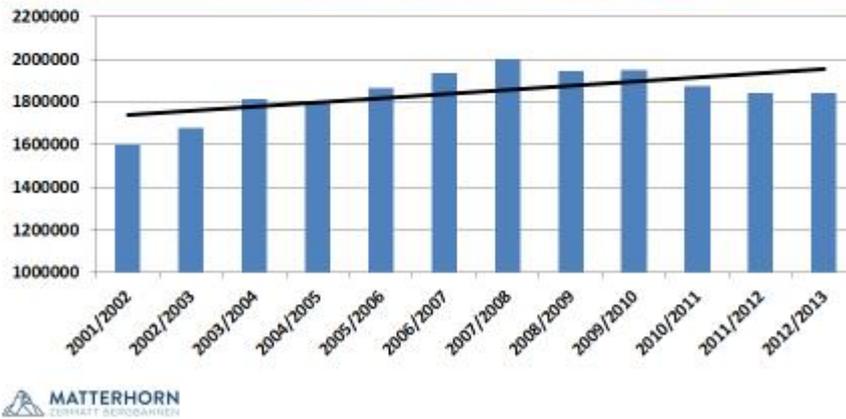
Pistenfahrzeuge: 29 Mio.

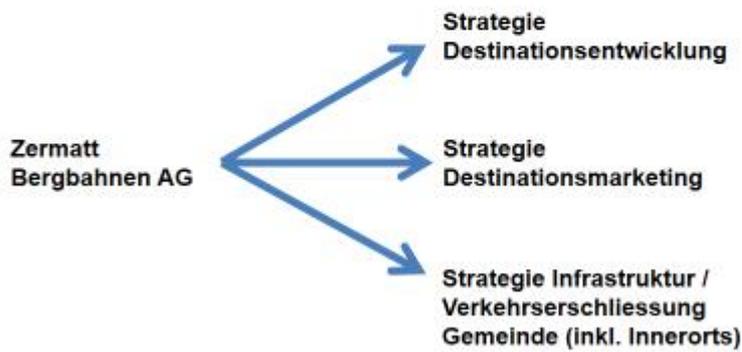
Gebäude / Anlagen: 58 Mio.



Matterhorn Skiparadise 2013







Struktur Destinationsmanagement



Marketingkooperation



BEISPIEL ONLINE-MARKETING (AB 2014).

Zermatt Tourismus



Gornergratbahn



Matterhorn Group



Zermatt Bergbahnen AG



BEISPIEL PRODUKTGESTALTUNG

Exkursionstourismus Sommer und Winter (USP)



BERGERLEBNIS.





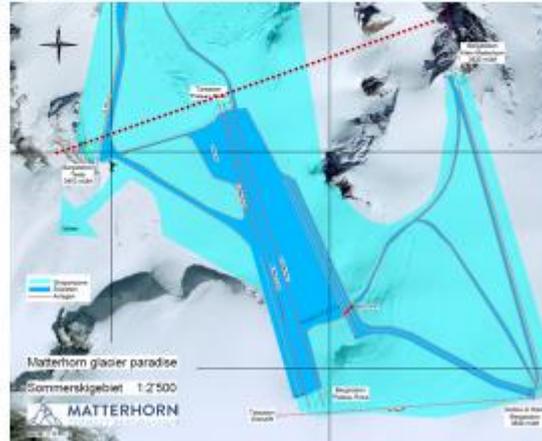
365 Tage/a Skibetrieb

Trainingszentrum für Skiteams
(international)

Sommerskifahren für Individualgäste

Sommerskifahren für Gäste aus den
neuen Märkten





Produkte ins Zentrum stellen:

- Bergbahnen kreieren attraktive Produkte für Gäste
- Produkte müssen für die BB wirtschaftlichen Erfolg bringen

Aber:

- Leistungsträger sind Partner bei der Produktegestaltung
- Keine «politischen» Produkte
- Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Produktegestaltung

Gute Produkte führen den Schweizer Tourismus in eine erfolgreiche Zukunft – Regionen «ernten» die Früchte von erfolgreichen Bergbahnen





 **MATTERHORN**
ZÜRCHER BERGBAHNEN

Das touristische Gesamtprodukt von der Übernachtung bis zum Bahntransport aus einer Hand – die Erfahrung der Titlis-Bahnen
Norbert Patt, Geschäftsführer Titlis-Bahnen

100 Jahre Bahnen am TITLIS



100 Jahre Bahnen am TITLIS
Unsere Kunden



TITLIS Bergbahn

Seite 1

100 Jahre Bahnen am TITLIS
Unsere Kunden



TITLIS Bergbahn

Seite 2

Branche Bergbahnen
Die Luft wird dünner...



Die tickende Zeitbombe am Berg

Warum hat Sie tickt, die Zeitbombe Seilbahn. Natürlich, es gibt ja, denen es gut geht, die Zahlen schreiben. Aber es gibt auch viele andere, zu viele. Gerade angesichts der riesigen Investitionsplaner der Bergbahnen können sich einige böse Überraschungen erwarten.

- Grosses Angebot an alternativen Freizeitaktivitäten
- Berg und Schneesport verlieren an Bedeutung
- Fehlende warme Betten
- 2/3 der Unternehmen sind nach rein marktwirtschaftlichen Kriterien nicht überlebensfähig
 - 50% haben existenzielle Probleme
 - 50% werden unterstützt
- Standortgebundenheit
- Einseitige saisonale Auslastung (idR)
- Wetter- und Klimaabhängigkeit
- Interdependenzen mit der Destination bzw. Region
- Abhängigkeit von politischen Entscheiden
- Hoher Investitionsbedarf
- Operating Leverage durch hohe Fixkosten
- Verzerrungen durch staatliche Subventionierung
 - Produkt
 - Markt

TITLIS Bergbahnen

Seite 8

TITLIS Bergbahnen
Strategie



Ansoff	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Markt-Durchdringung Wintersport neue Gondelbahn <i>Risiko/Chance = 1</i>	Produkt-Entwicklung Sommer-Individual TITLIS Cliff Walk <i>Risiko/Chance = 4</i>
Neue Märkte	Markt-Entwicklung Indien / China <i>Risiko/Chance = 8</i>	Diversifikation TERRACE TITLIS Resort <i>Risiko/Chance = 16</i>

Risiko/Chance = eigene Einschätzung

TITLIS Bergbahnen

Seite 9

100 Jahre Bahnen am TITLIS Markt-Durchdringung



- Traditionelles Kerngeschäft
- Marktverdrängung
- Bergbahnen konzentrieren sich auf diesen Bereich
- Wenig Erfolgspotential
- Hygienefaktoren und
- Cash-Cows
- Gastronomie hat viele Emotionen – mehr nicht!

TITLIS Bergbahn

Seite 7

100 Jahre Bahnen am TITLIS Produkt-Entwicklung

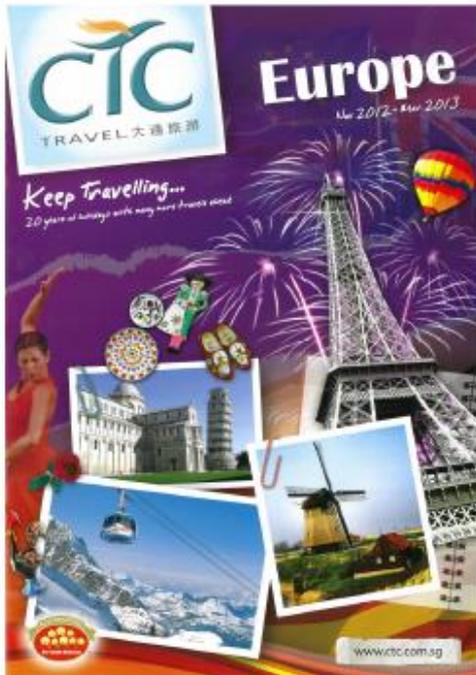


- Zusatznutzen
- Kosten-Nutzen oftmals fraglich
- Vielfach coole «Geschichten»
- Verbesserungen im Kleinen
- Ideen von aussen holen
- Disneyland?

TITLIS Bergbahn

Seite 8

TITLIS Bergbahnen
Markt-Entwicklung



- seit den 80 Jahren in den Märkten
- eigene Sales Reps
- Aufgabenteilung mit Tourismus Organisation(en)
- Es braucht ein Gesamtprodukt
- Marktzugang = Marktmacht = Knowhow
- Sales ist nicht Marketing
- hoher Mitteleinsatz!
- Bereitschaft in Märkten zu scheitern, muss vorhanden sein!

TITLIS Bergbahnen

Seite 9

TITLIS Bergbahnen
Diversifikation / Hotel Terrace – Berghotel Trübsee

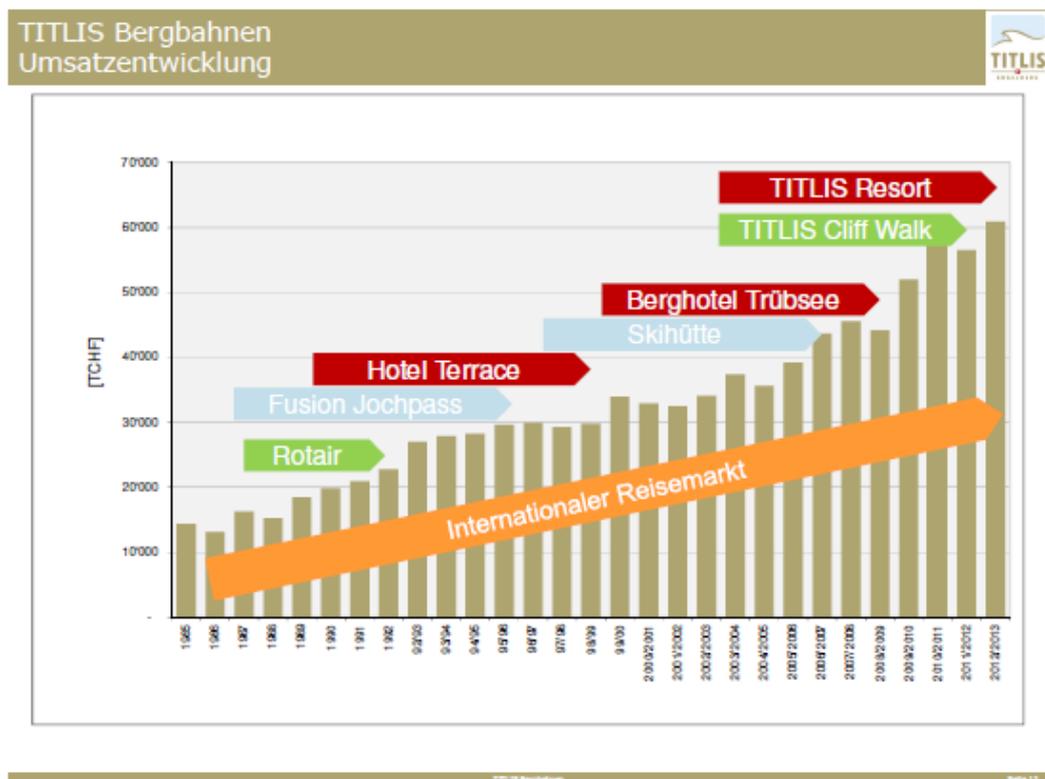


- Knowhow
- Finanzen – langer Atem...
- Enabler für neue Märkte
- Wir sind eine Sales-Organisation
- Sogeeffekt für Destination
- Konkurrenz in der Destination



TITLIS Bergbahnen

Seite 10





Seilbahn- und Landwirtschaft bilden eine natürliche Symbiose – eigentlich logisch oder?

Karl Lustenberger, CEO Bergbahnen Sörenberg



Bergbahnen Sörenberg AG

- ❖ 17 Transportanlagen
- ❖ 53 km Pisten
- ❖ 5 Restaurants
- ❖ Umsatz ca. CHF 12 Mio.
- ❖ Casflow Rate 20-25%

Mitarbeiter:

- ❖ Im Winter ca. 150
- ❖ Ganzjährig 30
- ❖ Im Sommer ca. 50



**SÖRENBERG
BERGBAHNEN**
ENTLEBUCH LUZERN



Landwirtschaft im Entlebuch -
viele kleinstrukturierte
Landwirtschaft- und Alpbetriebe



Alpweiden mit 2 Saisonnutzungen





Entlebuch seit 2001 Biosphärenreservat



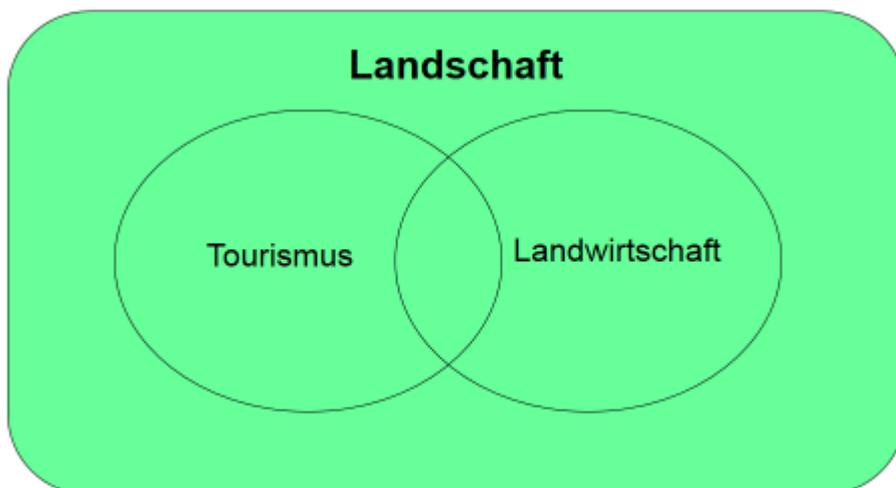
BIO = Leben
SPHÄRE = Raum
RESERVARE =
Bewahren

Modellregionen für
nachhaltiges Leben und
Wirtschaften



Wir stell(t)en fest

1. Der moderne Gaste ist heute sensibilisiert auf Umweltanliegen.
2. Leben und wirtschaften verträgt sich mit einer Biosphäre.
3. Die angestrebte Stärkung des Sommertourismus verlangt von uns eine intakte Natur im Sommer.
4. Das Biosphärenreservat hat uns gelehrt; proaktives Handeln ist besser als Schäden zu beheben.
5. Es braucht die Landwirtschaft und den Tourismus.



4 Säulen der Zusammenarbeit Bergbahn und Landwirtschaft

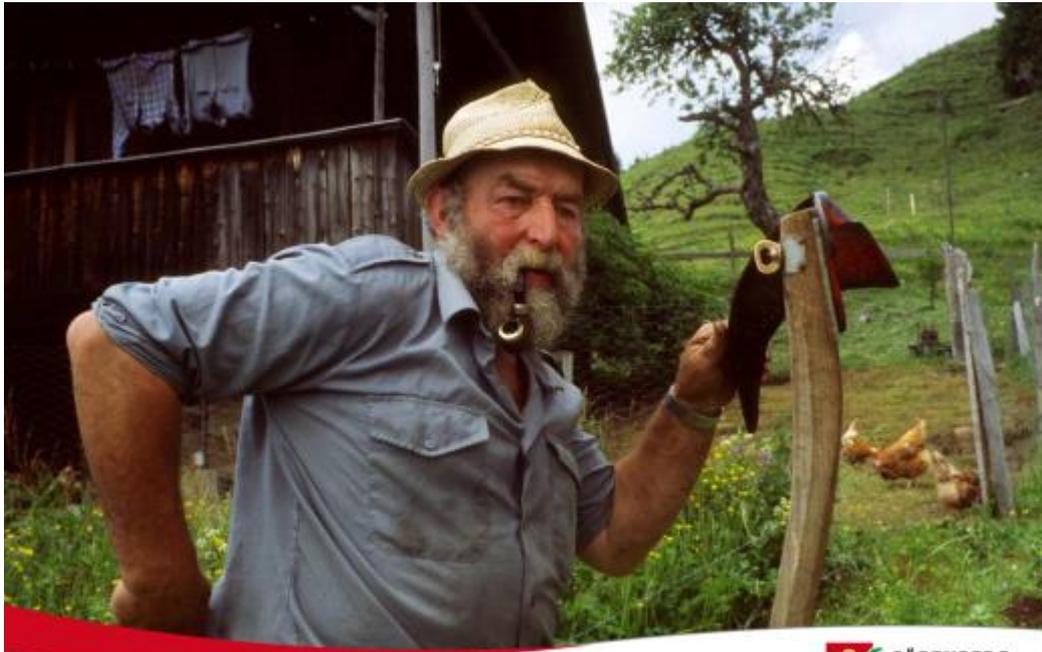
1. Arbeitgeber im Berggebiet
2. Landschaftsschützer
3. Produzent und Abnehmer von landwirtschaftlichen Produkten
4. Pächter oder Verpächter von Alpland



Bergbahn und Landwirtschaft als Arbeitgeber und Arbeitnehmer

1. Willkommener Arbeitgeber in einer landwirtschaftlich kleinstrukturierten Region.
2. Arbeitszeit der Arbeitgeber verträgt sich gut für Arbeitnehmer mit einem Kleinbetrieb.
3. Bauern sind authentische Arbeitnehmer mit Flair und Ausstrahlung.
4. Viele Bauern haben eine unternehmerische Ader.





Bergbahn und Landwirtschaft als Landschaftsschützer

1. Bergbahn und Landwirtschaft müssen und wollen die Landschaft schützen.
2. Beide wissen, dass nur eine intakte Landschaft unsere Zukunft sichert. Sowohl für die Landwirtschaft als auch für den Tourismus.
3. Machen wir es proaktiv mit Freude und Sinnen, können wir die Schreibtischtäter der Ämter bremsen.



Bergbahn als Abnehmer von regionalen landwirtschaftlichen Produkten

1. Touristen wollen regionale Produkte.
2. Unsere Berggastronomie muss diesen Ansprüchen gerecht werden.
3. Die Berggastronomie mit ihren grossen Auslastungsschwankungen muss diese Herausforderung annehmen.
4. Der Preis muss marktgerechter werden.



Die Bergbahn als Pächter oder Verpächter von Land

- ❖ Jede Bergbahn muss Pisten-, Beschneiungs- und Überfahrrechte in Anspruch nehmen.
- ❖ Das ergibt ein nicht zu unterschätzendes Zusatzeinkommen ohne grosse Produktionseinbussen.
- ❖ Wir bezahlen ca. CHF 180'000.- Pistenrechte - dies trotz Eigenbesitz von zwei Alpbetrieben im Skigebiet.



Die Bergbahn als Verpächter von Land

- ❖ Wir besitzen ca. 80 ha Alpland im Skigebiet.
- ❖ Eine Alphütte wurde so ausgebaut, dass im Winter ca. 300 Übernachtungen generiert werden können.
- ❖ Wir können auf eine gewisse Bewirtschaftung Einfluss nehmen.
- ❖ Leider ein Auslaufmodell



Landwirtschaft und Tourismus ist mehr als Synergiepotential - es ist eine Schicksalsgemeinschaft

1. Setze Ziele und übernehme Verantwortung!
2. Partnerschaftlicher Umgang ist unabdingbar!
3. Stelle dich in die Schuhe des anderen!
4. Arbeit muss Freude machen!



Marketing

- ❖ Wir haben einen Marketingpool gegründet
- ❖ Gemeinsamer Auftritt der ganzen Region
- ❖ Unser Erscheinungsbild wurde angepasst





**SÖRENBERG
BERGBAHNEN**
ENTLEBUCH LUZERN



**UNESCO BIOSPHÄRE
ENTLEBUCH**
LUZERN SCHWEIZ





Wo wollen wir im Sommer hin?

- ❖ Wir wollen dank der Biosphäre das naturnahe Ausflugsziel für das Segment Familien sein.
- ❖ Das anfänglich viel geschmähte Moor wollen wir mit dem Mooraculum als USP nutzen.
- ❖ Wir wollen trotz Auflagen im Bereich Naturschutz das Sommergeschäft zum ökonomischen und ökologischen Erfolg führen.





Wie können Landwirtschaft und Seilbahnen gemeinsam gewinnen?

Olivier Kolly, Landwirt Epagny

1. Présentation



Olivier Kolly, 33 ans, Maître-Agriculteur,
Membre du comité de l'Union Suisse des
Paysans

Marié à Paula, qui tient un hôtel-restaurant à
Albeuve en Gruyère

Indépendant depuis le 1^{er} janvier 2004, en
communauté d'exploitation avec mon frère et un
voisin

Exploitation

Basée à Epagny, 690 m., ZM I+II+III

Lait de fromagerie 730'000 kg / an

110 ha SAU

dont 10 ha de maïs, 10 ha de blé et 20 ha de PT

270 ha d'Alpages sur 2 sites (13 chalets)

100 vaches laitières

140 têtes de jeune bétail; pension d'estivage de 220 têtes supplémentaires de jeune bétail sur les alpages de mai à octobre

11 personnes de mai à octobre

5 personnes de novembre à avril

Exploitation



Exploitation



CAUMA La Tour

Gérance coopérative CAUMA La Tour
10 exploitations avec 25 machines en commun.
Achat des intrants en gros (Diesel, lubrifiants,
produits de lavage, phytosanitaires, semences,
engrais)
Service de travaux pour tiers avec 180 clients
de la région.



Alpages

- **Moléson / Mongerons** 50 vaches laitières durant 4 mois +
120 têtes de jeune bétail
Fromagerie Alpage démonstration
- **Albeuve / Haut-Intyamon (180 têtes de jeune bétail)**
- Avec les vaches, mon frère vit à l'alpage durant ces 4 mois. Le reste des vaches laitières est en plaine.
- Fromagerie : garantir la fabrication 7/7 de mai à octobre.
- 1 fois / jour, le matin, on amène le lait de l'alpage
→ fromagerie (1 h.30 aller-retour)

Alpages



Fromagerie

Chalet d'Alpage du XVIII^e siècle, propriété de la station
1 partie restaurant / buvette / magasin / terrasse (tenancière)
1 partie exposition / musée
1 local de fabrication avec 60 places pour voir le déroulement
quotidien de la fabrication par démonstration

20 à 30'000 passages par année

Avant, on vendait le lait, maintenant gérons la fabrication = toute
la chaîne, de la production à la vente

15 to de fromage / saison

Écoulement sur place de 15 à 20% = pas de transport / livraison
Solde de la production livré aux commerces de la région

Fromagerie



AVANTAGES

Agriculture :

- Possibilité de développer des prestations annexes (vente directe, tourisme à la ferme, etc....)
- Promotion de l'image de l'agriculture et des produits
- Côte à un large public, côté humain intéressant

Stations :

- Augmentation attrait touristique (carte postale de la Suisse)
- Paysage ouvert entretenu
- Animaux, traditions, vie dans la montagne
- Désalpe / folklore : ce que viennent aussi chercher les touristes

AVANTAGES



DESAVANTAGES

Stations :

- Nuisances / bruits, odeurs liés aux activités agricoles
- Utilisation partagée (accès routes / chemins)
- Travail clôtures, etc.
- Concurrence buvette d'alpage...vente directe...
- Certaines activités plus difficiles avec le bétail (1^{er} août effraiment, traverser des parcs, course de vélo, etc...)

DESAVANTAGES

Agriculteurs :

- Certaine pression / contraintes; pas droit à l'erreur
- Déchets / papiers / pistes de ski
- Problèmes liés aux clôtures / barrières
- Evolution des sports et pratiques (vélo, raquettes, rando hors des zones prévues)
- Pertes de cultures sur les surfaces des pistes
- Dangers chemin pédestres (gros bovins / chiens)
- Chiens dans les bassins / chiens qui courent après le bétail...

ATTENTES



ATTENTES STATIONS

ATTENTES AGRICULTEURS

OBJECTIFS



- Respect travail pastoral / tourisme de chacun et de ses spécificités
- Effort de part et d'autre
- Climat de dialogue (ne pas attendre les problèmes, discussion, séances fixées 2-3 fois / année)
- Espérer que certaines lois s'assouplissent (transformation bâtiments délaissés par l'agriculteur, etc...)
- Discussions et partenariat engagé pour infrastructure communes
- Informer les touristes de certaines règles

CONCLUSIONS

Arriver à faire en sorte que chacun tire un maximum de profit d'une affluente touristique en limitant les problèmes de cohabitation n'est possible qu'en considérant l'autre comme un partenaire, et non pas comme un concurrent ou un mal nécessaire.

Spécialement en montagne, l'agriculture a besoin du tourisme et inversement. Des montagnes broussailleuses et délaissées n'attireraient pas le tourisme.

Il y a beaucoup à faire pour créer un lien fort entre les agriculteurs et les stations, pas seulement avec les dirigeants, mais aussi avec le personnel d'exploitation.

Merci de votre attention !



www.fermedesgrandsbois.ch
www.aubergedelange.ch

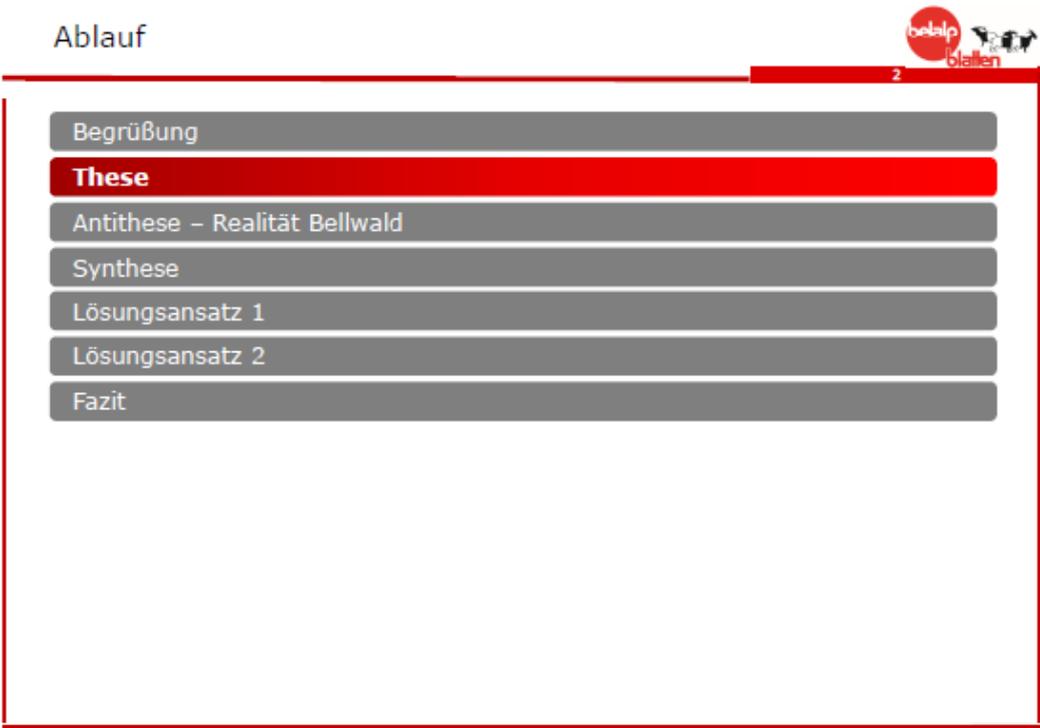


www.fromagerie-alpage.ch
www.moleson.ch

Die Seilbahnen in einem veränderten politischen Umfeld nach der Annahme der Zweitwohnungsinitiative

Frederic Bumann, Geschäftsführer Belalp-Bahnen

Ablauf



2

Begrüßung

These

Antithese – Realität Bellwald

Synthese

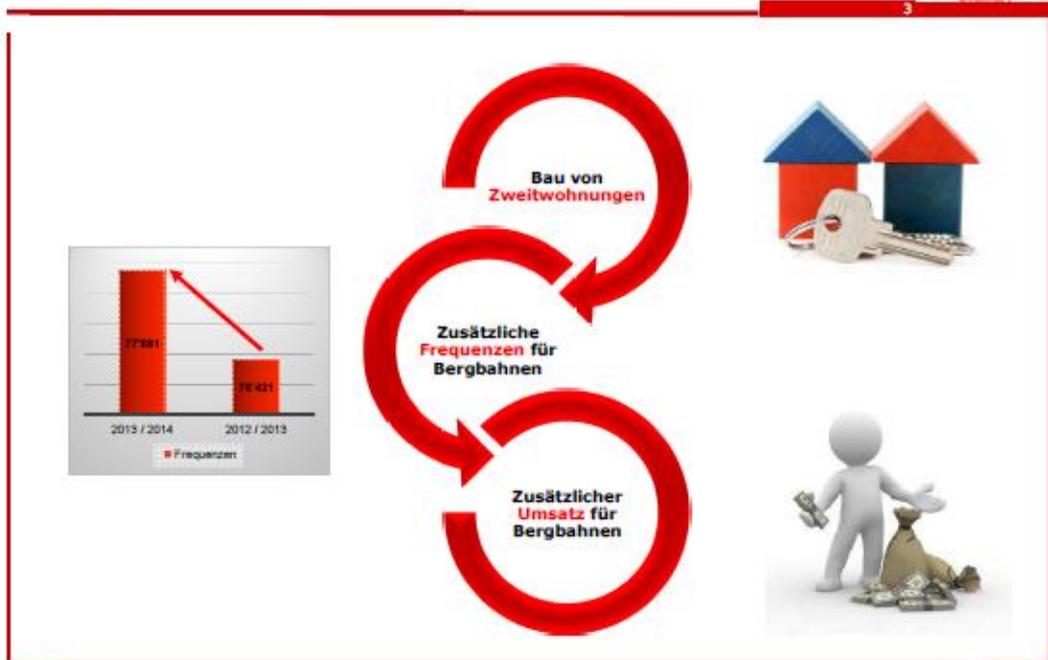
Lösungsansatz 1

Lösungsansatz 2

Fazit

 Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014  

These



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014

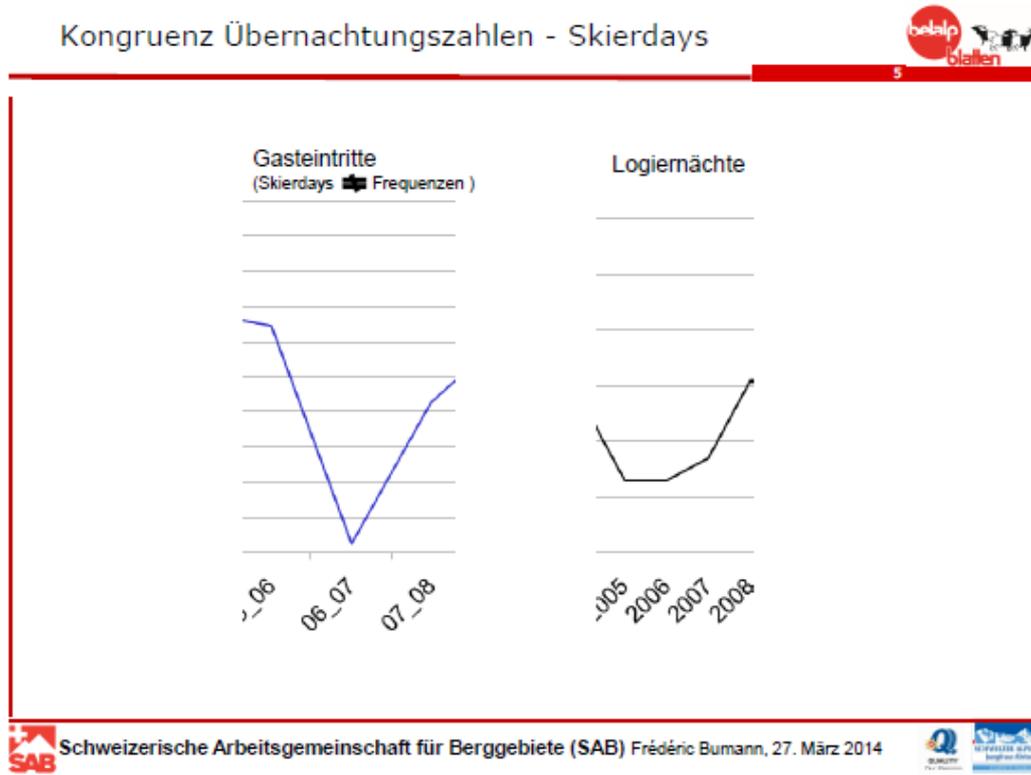


Kongruenz Übernachtungszahlen - Skierdays



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014





- ### Ablauf
- 6
- Begrüßung
 - These
 - Antithese – Realität Bellwald**
 - Synthese
 - Lösungsansatz 1
 - Lösungsansatz 2
 - Fazit
- SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014

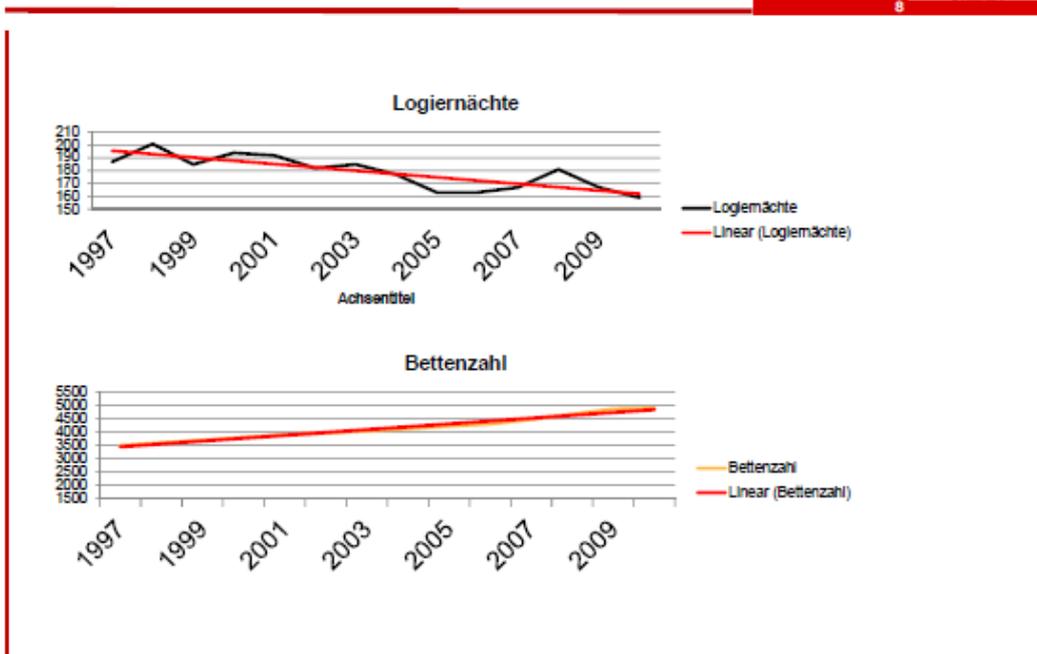
Antithese



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



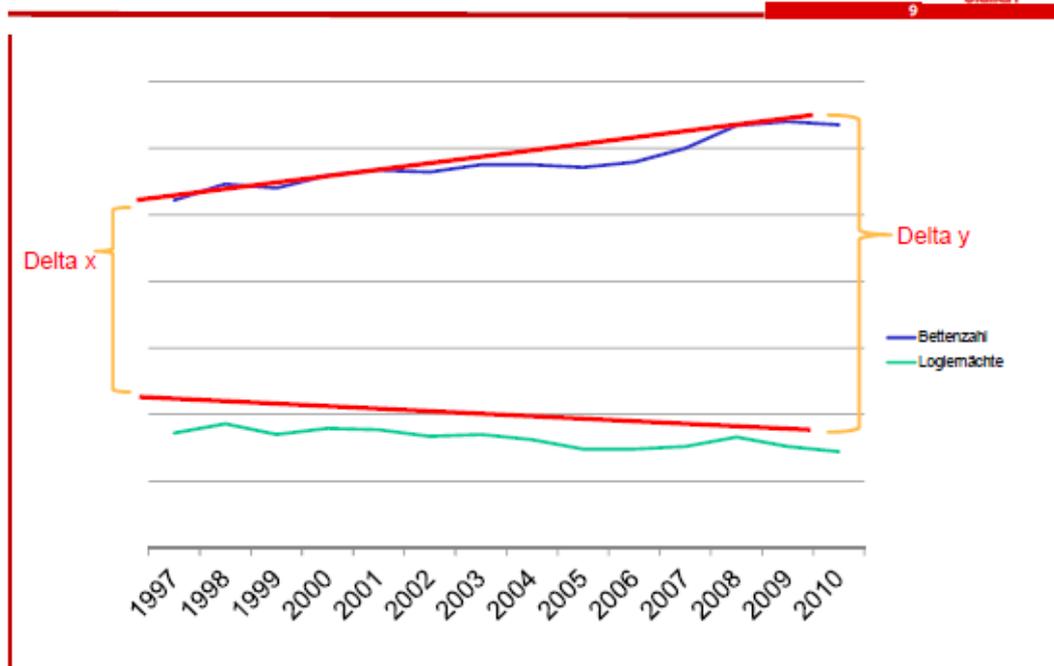
Entwicklung der Logiernächte und Bettenzahl



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Darstellung „kalte Betten – Schere“



SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Conclusio



Zunahme Anzahl Betten

≠

Zunahme Umsatz Bergbahnen

SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Ablauf



11

Begrüßung

These

Antithese – Realität Bellwald

Synthese

Lösungsansatz 1

Lösungsansatz 2

Fazit



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014

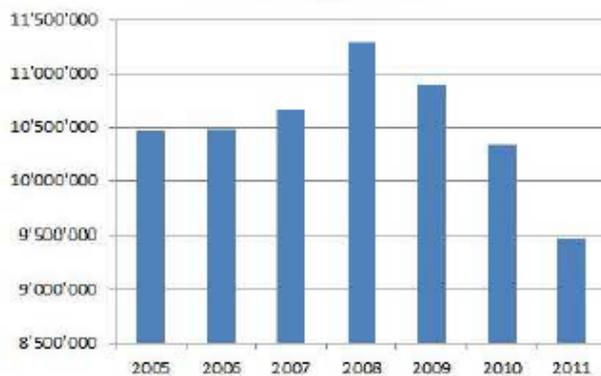


Logiernächte im Wallis (2005 – 2011)



12

Entwicklung in Millionen Logiernächten



Quelle: <http://www.tourobs.ch/de-de/faktenzahlen/der-tourismus-im-wallis/touristische-logiernaechte-2005-2012.aspx>



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



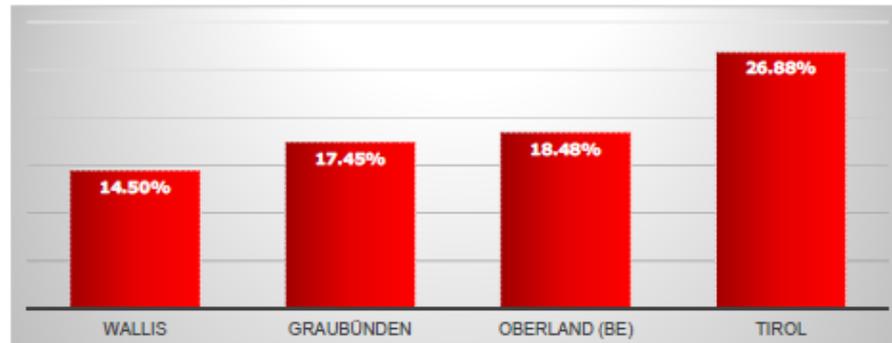
Belegungsquote Wallis im Vergleich



13

Belegungsquote pro Bett

Berechnung: (Total Logiernächte / Anzahl Betten) / 360 Tage = jährliche Belegungsquote pro Bett



Die Betten im Wallis sind während 85% des Jahres nicht belegt. Dies entspricht einem Zeitraum von 309 Tagen im Jahr. Die Belegungsquote des Walliser Beherbergungssektor ist klein und tiefer als bei der nationalen und internationalen Konkurrenz.

Quelle: <https://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=23064&Language=de>



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Faktoren für eine höhere Zweitwohnungsbelegung



14

Vermietungsbereitschaft

Die Besitzer sind bereit, Zweitwohnungen zu vermieten.

Leistungserbringung

Die Vermietungsleistungen von der Vermarktung bis zur Wohnungsrücknahme werden zufriedenstellend erbracht.

Vermietbarkeit

Aufgrund der Attraktivität der Wohnung (z.B. Lage, Wohnungsstandard, Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität Vermietungsleistungen) sowie des Tourismusortes sind Mietinteressenten vorhanden.

Quelle: Warme Betten – Erfolgsrezepte für Destinationen und Bergbahnen? (vgl. Danielli 2012)



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Gründe gegen die Vermietung von Zweitwohnungen



Tabelle 6 Gründe gegen die Vermietung von Zweitwohnungen an Drittpersonen (n = 291)

Gründe gegen die Vermietung	Anzahl Nennungen		nach Herkunft der Besitzer		
	Total	in %	Wallis	Übrige CH	Ausland
Auch kurzfristige Verfügbarkeit des Zweitwohnsitzes	241	83%	71%	89%	70%
Schutz der eigenen Privatsphäre	196	67%	54%	66%	77%
Angst vor Schäden durch Mieter	114	39%	33%	40%	37%
Hoher Vermietungsaufwand	40	14%	8%	18%	3%
Ungenügendes Angebot an Vermietungsdienstleistungen	6	2%	4%	2%	0%
Ungenügende Rendite	19	7%	13%	8%	0%

1. Flexible Verfügbarkeit des Zweitwohnsitzes
2. Schutz der Privatsphäre
3. Angst vor Schäden

Quelle: Zweitwohnungen in Bellwald: Aktuelle Nutzung und Zukunftsabsichten durch deren Besitzer – Auswertungsbericht (vgl. Willmann 2011)

Insgesamt wurden 745 Fragebögen versandt. 430 oder 58% haben geantwortet. Oben jene, die ihren Zweitwohnsitz nicht vermieten und dies auch in Zukunft nicht tun wollen – 291 Pers.



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Mögliche Lösungsansätze



A Interaktion und Information	B Angebote und Anreize	C Marketing und Umfeldverbesserung
A1 Befragung von Zweitwohnungseigentümern	Vermietungshilfen:	Touristisches Umfeld:
A2 Kontaktpflege	B1 Vermietungs-Dienstleistungsangebot	C1 Zugang zu Vertriebskanäle im Internet
A3 Sensibilisierung und Informationsvermittlung	B2 Kommerzielle Ferienwohnungsanbieter	C2 Destinationentwicklung
A4 Liegenschaftskauf	B3 Hybride ("Deze)	C3 Spezielle Angebote ausserhalb Hochsaison
Die Information der Zweitwohnungsbesitzer dient der Erhöhung des Problembewusstseins.	B4 Praktische Selbst-	Je attraktiver eine Tourismusdestination ist, desto besser lassen sich Ferienwohnungen vermieten.
	B5 Ferien-Verein	es Umfeld:
	B6 Wohn-	gionaler Aktionsplan
	Finanzielle Anreize:	ebwohnungen
	B7 Tourismustaxen	alität als Wohnstandort
	B8 Lenkungsabgaben	antionale Rechtssetzung
	B9 Zweitwohnungssteuer	
	B10 Materielle Sonderbehandlung für Gäste	
	B11 Vergünstigungen für die Kundschaft	Mit der Gewährung von Vergünstigungen, z.B. in Form einer Gästekarte, können Dienstleister die Zweitwohnungsvermietung attraktiver machen.
	Gebäudezustand:	
	B12 Nationales Gebäudeprogramm	
	B13 Inst. Finanzierung von Gebäuderenovationen	
	B14 Schutz gegen Mieterschäden	

Quelle: Resultatübersicht zum Workshop vom 14. April 2011 (vgl. Hochschule Luzern 2011)



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Persönliches Fazit aus der Studie in Bellwald



17

I. Aus bestehenden kalten Betten werden keine warme Betten!

Von den 112 Personen, die eine vermehrte Vermietung wünschen, waren nur 3 (!) Eigentümer, die bisher nicht vermietet hatten (→ keine Potential)

II. Einziger Lichtblick: Flat-sharing oder Time-sharing

Hier haben insgesamt 62 Personen positiv geantwortet. Von diesen haben 28 Zweitwohnungsbesitzer bisher nicht an Dritte vermietet

III. Konsequenz: Gesetzliche Grundlage für Abgaben schaffen

(Zweitwohnungsteuer, Pauschalkurtaxen etc.)

Quelle: Zweitwohnungen in Bellwald: Aktuelle Nutzung und Zukunftsabsichten durch deren Besitzer – Auswertungsbericht (vgl. Willmann 2011)



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Ablauf



18

Begrüßung

These

Antithese – Realität Bellwald

Synthese

Lösungsansatz 1

Lösungsansatz 2

Fazit



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Lösungsansatz 1: Professionelle Bewirtschaftung



19



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



20

Reka Feriendorf in Blatten-Belalp

- ❖ Investition: CHF 28 Mio.
- ❖ auf Familien ausgerichtete Ferienanlage
- ❖ 50 Wohnungen (250 Betten), Hallenbad, Kinderinfrastruktur und -animation sowie weitere Attraktionspunkte



SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014

Entwicklungsschwerpunkte Reka



21

- ❖ Fokussierung auf ein Produkt (Ferienwohnung)
- ❖ Fokussierung auf ein Segment (Familien)
- ❖ Marke „Reka“ (hoher Bekanntheitsgrad)
- ❖ Zweisaison-Ferienorte (Gütesiegel „Familien willkommen“)
- ❖ Beeinflussung der Wertschöpfung von A –Z durch Reka
- ❖ Reka-Feriedörfer sind keine Konkurrenz für einheimischen Tourismus (z.B. keine eigene Restauration)
- ❖ Reka-Kommunikation als Multiplikator für Destination



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



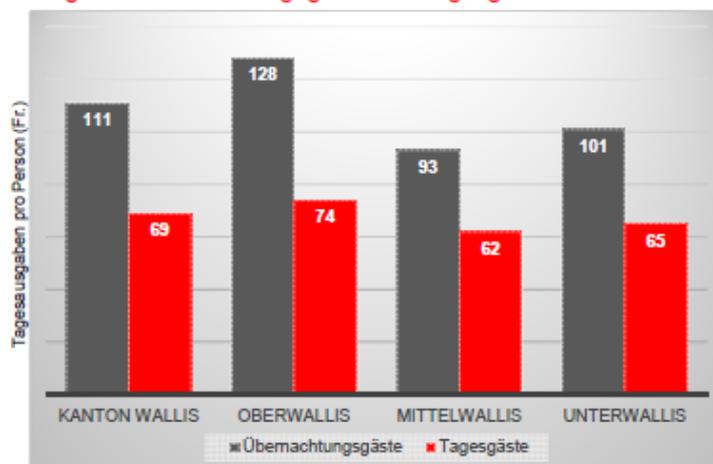
Touristische Wertschöpfung (lokal)



22

Durchschnittliche Tagesausgaben der Gäste (Jahresschnitt):

Vergleich Übernachtungsgäste und Tagesgäste



Quelle: Der Tourismus im Wallis – Wertschöpfungsstudie (vgl. Rütter / Berwert / Rütter-Fischbacher / Landolt (1999 / 2000))



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



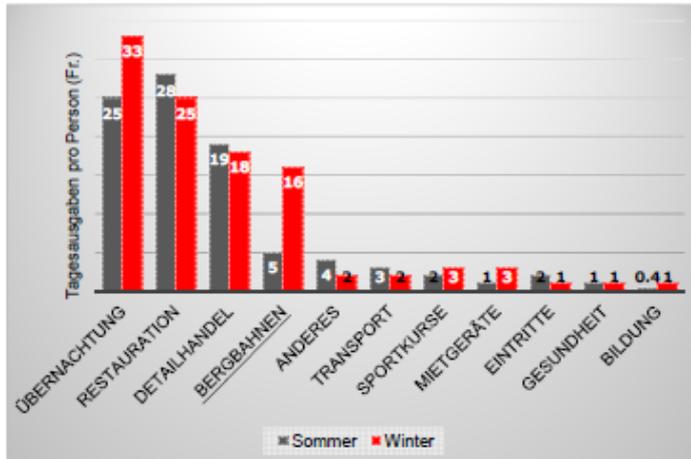
Touristische Wertschöpfung (lokal)



23

Durchschnittliche Tagesausgaben der Gäste (Jahresschnitt):

Vergleich Ausgabenkategorien



Saisonale Unterschiede:
Im Winter sind die Ausgaben höher (Bahnticket und Unterkunft; ca. 20% über alle Kategorien)

Quelle: Der Tourismus im Wallis – Wertschöpfungsstudie (vgl. Rütter / Berwert / Rütter-Fischbacher / Landolt (1999 / 2000))



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Touristische Wertschöpfung (lokal)

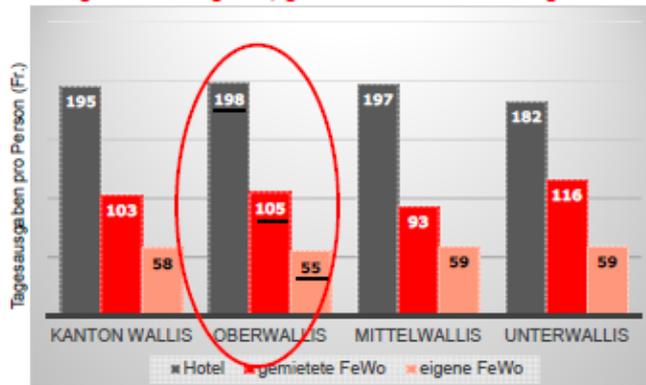


24

Durchschnittliche Tagesausgaben der Gäste (Jahresschnitt):

- Hotelgäste doppelt zu gemieteten FEWO
- Gemietete doppelt so hoch wie eigene FEWO

Vergleich Hotelgäste, gemietete FEWO und eigene FEWO



Fr. 120.-
Minus Bahnticket Fr. 26.-
Rest: Fr. 94.-/Tg.
250 Betten = 250 Personen
x 252 Tage (70 % Auslastung)
(63'000 Übernachtungen)
x Fr. 94.- (pro Logiernacht)
= rund 6 Mio. Wertschöpfung!
pro Jahr (ohne Bahn)

Quelle: Der Tourismus im Wallis – Wertschöpfungsstudie (vgl. Rütter / Berwert / Rütter-Fischbacher / Landolt (1999 / 2000))



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Wertschöpfung (Verifizierung)



25

Schätzung der jährlichen **Konsumausgaben** der Drittmieten von Zweitwohnungen im Kanton Graubünden pro Logiernacht (Verifizierung):

Konsumausgaben pro Logiernacht im Oberengadin der Drittmieten (Zegg / Dietz, 1998) nach Ausgabekategorien	Winter	Sommer	Ganzes Jahr (gewichtet)
Übernachtung	CHF 0	CHF 0	CHF 0
Skipass/Bergbahn билет	CHF 28	CHF 3	CHF 16
Verpflegung im Ort	CHF 18	CHF 18	CHF 18
Verpflegung im Ski-/Wandergebiet	CHF 21	CHF 14	CHF 18
Ausgaben im Detailhandel/Schmuck	CHF 15	CHF 14	CHF 15
Freizeit, Nightlife	CHF 5	CHF 5	CHF 5
Verkehr im Feriengebiet	CHF 2	CHF 2	CHF 2
Anderes	CHF 9	CHF 7	CHF 8
	CHF 96	CHF 63	CHF 81

Fr. 81.- minus 16.- + 28.- = Fr. 93.- ✓



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Wertschöpfung bei 250 zusätzlichen Betten



26

Berechnung von **zusätzlichen Skifahrertagen** (Tagestouristen vernachlässigt)

$Anzahl\ Betten \times Auslastung \times Bahnbenutzungsgrad \times Betriebstage = potentielle\ Skifahrertage$
 $250\ Betten \times 70\% \times 70\% \times 120\ Tage = 14'700\ zusätzliche\ Skifahrertage/Eintritte$

250 Zusätzliche Betten

- 120 Betriebstage Winter
- 120 Betriebstage Sommer
- 70% Auslastung
- 70% Frequenz Bergbahn

404'250.- Zusätzlicher Umsatz Winter

102'900.- Zusätzliche Bahnfahrten Sommer

- 27,50 Durchschnittspreis Skitag
- 7,00 Bahnfahrt Sommer

500'000 Fr. Mehrumsatz



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Wertschöpfung (Verifizierung)



27

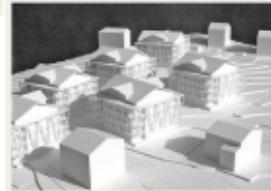
Ferienresort in Saas-Grund (Grischalpin AG)

Profitieren würde das gesamte Saastal. Aufgrund der Kennzahlen der Wertschöpfungsstudie Mittelbünden wird bei 50 000 Übernachtungen von Erwachsenen, die pro Tag 150 Franken ausgeben, eine Gesamtwertschöpfung von rund 7,5 Millionen Franken anfallen. Davon gingen 4,4 Millionen an die Übernachtungen, 1,1 Millionen Franken in die Gastronomie, eine knappe Million an die Bergbahnen. Rund 0,7 Millionen würden in den Handel und das Gewerbe fließen. Der Beschäftigungseffekt des Ferienresorts wird auf zehn Vollzeitstellen geschätzt.

REKA: 50'000 Übernachtungen



Neues Ferienresort in Saas-Grund geplant



Saas-Grund - Auf Initiative der Bergbahnen Hofmatt AG soll in Saas-Grund ein neues Ferienresort mit 100 Wohnungen gebaut werden.



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Ablauf



28

Begrüßung

These

Antithese – Realität Bellwald

Synthese

Lösungsansatz 1

Lösungsansatz 2

Fazit



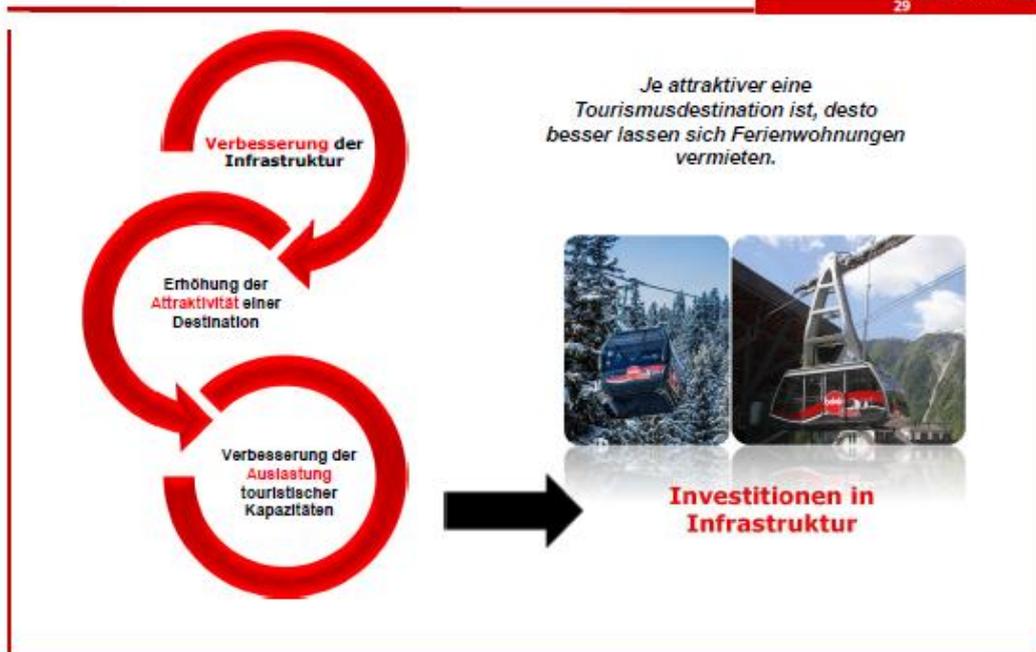
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Lösungsansatz 2: Destinationsentwicklung



29



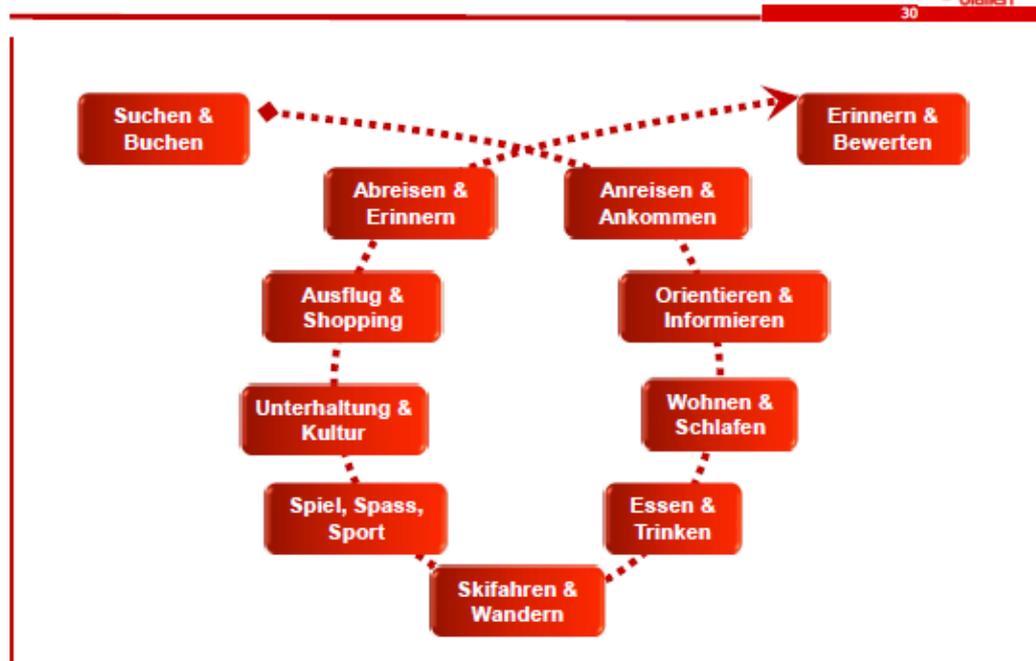
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Tourismus als Dienstleistungskette



30



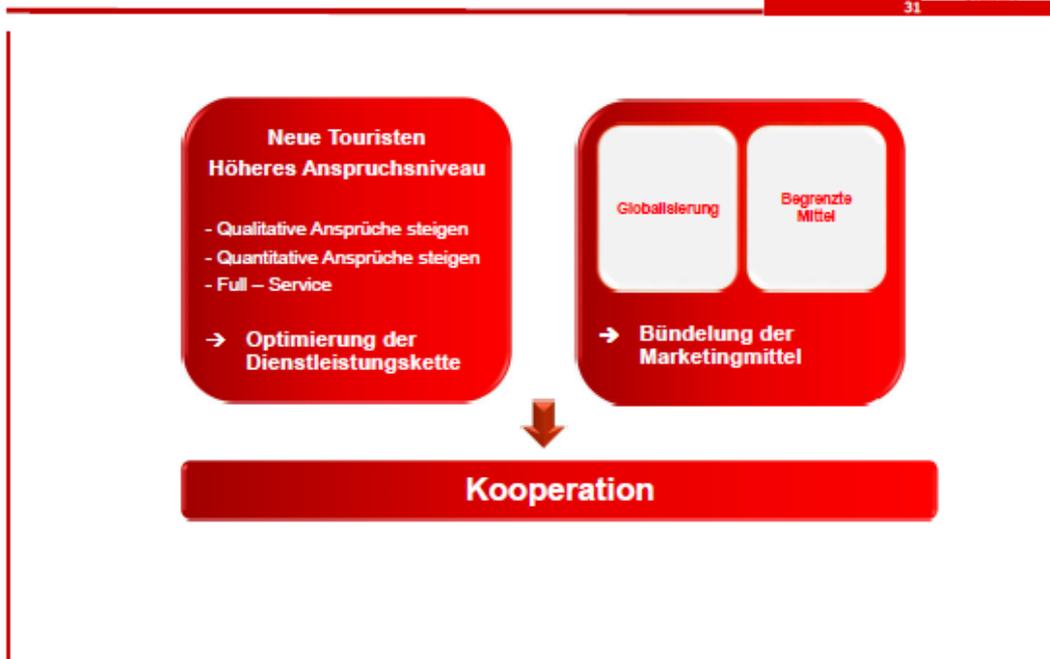
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Destinationsgedanke



31



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Neue Talstation



32

The image shows a hand holding a red sign with the text 'ALLES AUS EINER HAND!' (Everything from one hand!). To the right of the hand, there is a list of services:

- ❖ Belalp Bahnen AG
- ❖ Tourismusbüro Blatten-Belalp
- ❖ Schneesportschule
- ❖ Belalp Alpin Center
- ❖ Postagentur
- ❖ Sportgeschäft



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Investitionen Belalp Bahnen 2006 - 2014



33

Sesselbahn Sparrhorn	13.000.000
Speichersee-Pisten	7.000.000
Retrofit Pendelbahn	4.000.000
Gondelbahn	17.000.000
Diverses	4.000.000
Total	45.000.000



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Touristische Investitionen Blatten-Belalp 2006-2015



34

Belalp Bahnen	45.000.000
Parkhaus	16.000.000
REKA Feriendorf	28.000.000
Ferienhausprojekte	5.000.000
Sportgeschäfte, Gastronomie	6.000.000
Total	100.000.000



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Neue 8er-Gondelbahn



35



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Neue Bergstation



36



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Hexenland



37



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Kinderhort



38



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Ablauf



39

Begrüßung

These

Antithese – Realität Bellwald

Synthese

Lösungsansatz 1

Lösungsansatz 2

Fazit



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014



Fazit



40

Destinationsentwicklung durch Verbesserung der Infrastruktur

→ 8er-Gondelbahn, neue Tal- & Bergstation

Investitionen in Beherbergungsformen mit höherem Nutzungsgrad

→ Reka Feriendorf Blatten Belalp

Verbesserung der Auslastung touristischer Kapazitäten in Blatten-Belalp

Zusätzliche Frequenzen bei den Belalp Bahnen

Zusätzlicher Umsatz für die Belalp Bahnen



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) Frédéric Bumann, 27. März 2014





Présentation du Rapport final Alpes vaudoises 2020

Christian Minacci, Délégué économique Aigle Région

Intervenant

- **Christian Minacci,**
Délégué économique
Aigle Région



3

Sommaire

1. Perspective
2. Points clés du rapport final
3. Les prochaines étapes
4. Questions et réponses
5. Synthèse & Conclusions

5

1. Travail effectué sous l'égide du Comité de pilotage « Alpes vaudoises 2020 »

- Du 4 juillet 2011 au 11 juillet 2013 : exploitation des 15 rapports d'experts établis entre 2003 pour les plus anciens et en 2013 pour les plus récents
 - **Méthode :**
 - 9 groupes de travail, notamment
 - 4-saisons
 - Remontées Mécaniques
 - Mobilité
 - Hébergement
 - Environnement
 - Gouvernance
- } **70 personnes**
- 1 groupe chargé de la rédaction → Rapport final

7

11 juillet 2013

Les 9 communes des Alpes vaudoises
ont signé le rapport final Alpes vaudoises 2020
et l'ont transmis au Conseil d'Etat

9

2. Points clés du rapport final Caractéristiques

**Un rapport pour aller de l'avant avec un
consensus fort**

- Concertation et fort engagement des parties prenantes
- Le rapport est une référence pour les communes et porteurs de projets. Il a été remis au Conseil d'Etat
- Une Vision d'avenir commune pour répondre aux enjeux prioritaires, dans le cadre d'une organisation renforcée

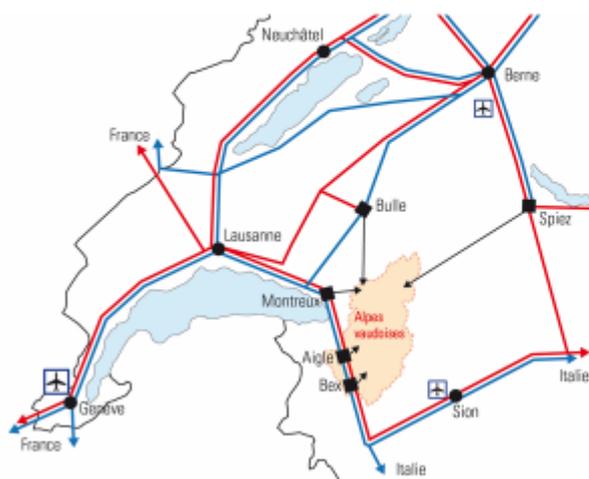
11

2. Points clés du rapport final Constats et enjeux prioritaires

- **Indicateurs socioéconomiques** relativement préoccupants
- Incertitudes quant à **l'enneigement** en moyenne montagne à l'horizon 2035
- Accélération vers un **tourisme 4-saisons** et une **mobilité** qui restent à organiser de manière efficace
- Restructuration nécessaire des **domaines skiables** pour correspondre à l'évolution de la demande
- Adaptation et développement des **structures d'hébergement**

13

2. Points clés du rapport final La Vision

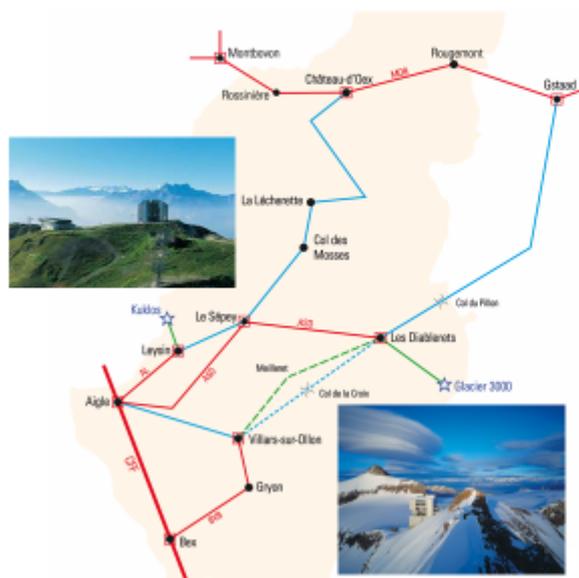


Les Alpes vaudoises :

- **Une région touristique** au carrefour des grands axes de communication
- Facilement accessible par des **portes d'entrée** multiples tant par la route que par le train

15

2. Points clés du rapport final La Vision



Alpes vaudoises :

- Des attractions phares **et** une offre globale d'une grande diversité
- Des **connexions performantes** entre TP, les attractions phares et les stations
- Un espace **de liberté et de mobilité** attractif

17

2. Points clés du rapport final La stratégie

Six objectifs stratégiques découlent de la vision :

Fonctionnement

1. Déployer une stratégie de **mesures coordonnées** dans un cadre organisationnel régional fort

Rayonnement

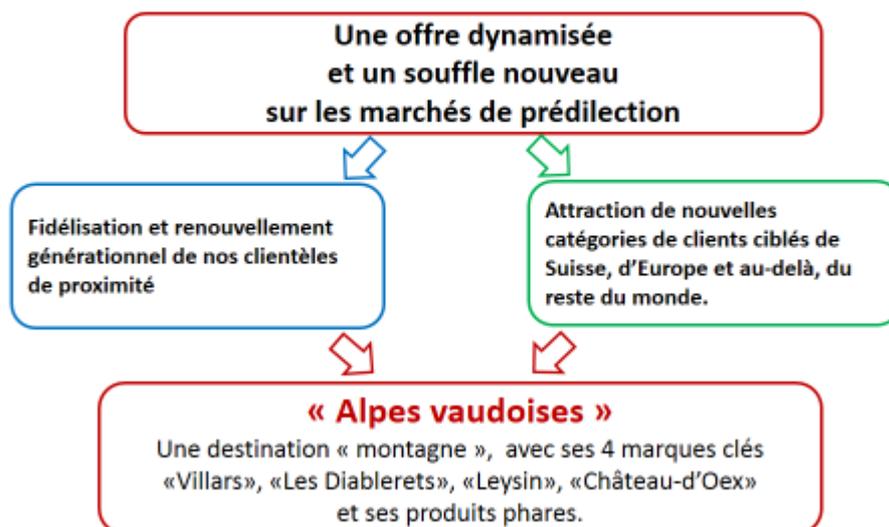
2. Viser la réalisation d'une **liaison portée directe** entre le village des Diablerets et le Glacier

Offre coordonnée

3. Favoriser la transition vers un tourisme moins dépendant de la neige (**tourisme 4-saisons**)
4. Valoriser et améliorer la **compétitivité** des remontées mécaniques en toute saison, et en intégrant les enjeux climatiques et environnementaux
5. Optimiser l'offre de **mobilité** (touristique et générale)
6. Renforcer **l'attractivité et la rentabilité de l'hébergement**

19

2. Points clés du rapport final Vision touristique



2. Points clés du rapport final Mesures, investissements et mise en œuvre

Les objectifs de la stratégie se déclinent en axes prioritaires et en **une centaine de mesures concrètes** correspondant à une **politique d'investissements à hauteur de 600 millions de francs sur 10 ans, en 4 grands thèmes stratégiques :**

- **Tourisme 4-saisons dont Glacier 3000** **42 mesures – 120 Mio.**
- **Mobilité** **12 mesures – 160 Mio.**
- **Remontées mécaniques** **18 mesures – 120 Mio.**
- **Hébergement** **16 mesures – 174 Mio.**

Cet effort renvoie autant à des financements publics – communes, canton et confédération - que privés.

23

Exemples de mesures concrètes:

- Villars, Gryon et Les Mosses

- **Villars** - rénovation de la piscine et création d'une zone wellness

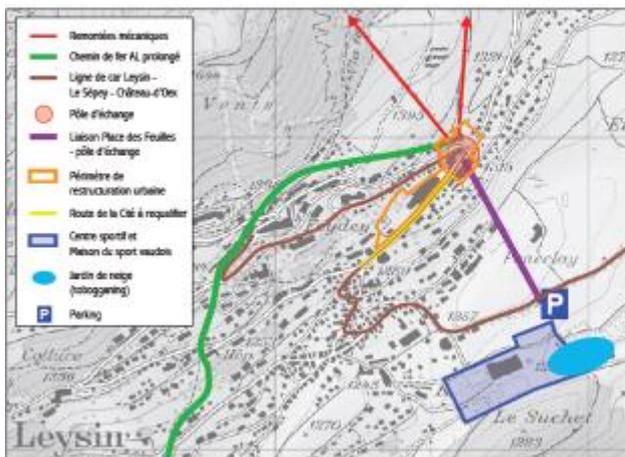


- **Villars/Gryon** - diversification été/hiver, aires récréatives et familiales
- **Gryon** - extension et réaménagement de Gryon-parc (parc d'activités estivales)
- **Les Mosses** - Renforcement du produit "Plateau des Mosses" été/hiver

25

Exemples de mesures concrètes: Leysin

- autour de la nouvelle gare terminus «la Berneuse/Kuklos»



Avant-projet de mesures coordonnées sur la commune de Leysin destinées :

- à faciliter l'accès au Kuklos depuis la plaine et depuis les autres stations des Alpes vaudoises
- à améliorer la mobilité à l'intérieur de la station

27

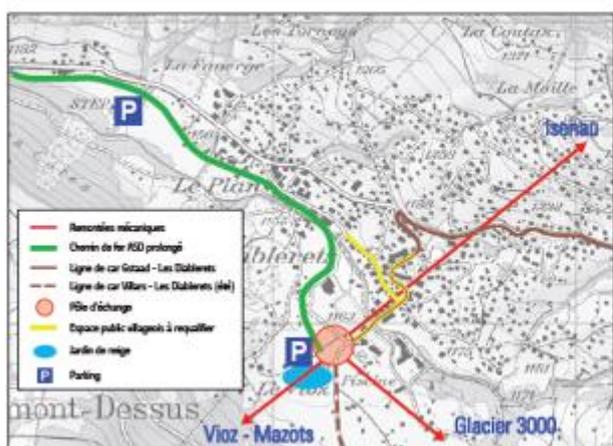
Exemples de mesures concrètes: Château-d'Oex - autour de la nouvelle gare «Trans-Goldenpass»



- Exploitation du potentiel du Trans Goldenpass (en fonction dès 2016)
- Création d'un pôle d'excursion à et autour de la nouvelle gare de Château-d'Oex, dédié au patrimoine culturel du Pays-d'Enhaut et au découpage
- Extension du Musée du Vieux Pays-d'Enhaut consacrée à l'art du papier découpé
- Renforcement des attractions Le Chalet Fromagerie et Espace Ballon
- Réaménagement de la colline du Temple (nature culture)

29

Exemples de mesures concrètes aux Diablerets - autour de la nouvelle gare terminus «Plat des Iles»



Avant-projet de mesures coordonnées aux Diablerets destinées :

- à faciliter l'accès au Glacier 3000, à Isenau et au Meilleret depuis la plaine et depuis les autres stations des Alpes vaudoises
- à améliorer la mobilité à l'intérieur de la station

31

3. Les prochaines étapes

Canton

- Consultation au sein des services de l'Etat
- Proposition de prise d'acte du rapport par le Conseil d'Etat
- Elaboration d'un ou plusieurs projets de décrets financiers soumis au Conseil d'Etat, puis au Grand Conseil – courant 2014

Région

- Renforcement de la CITAV comme organisme principal de monitoring de la mise en œuvre du rapport
- Définition d'un premier paquet de mesures à réaliser dans la période 2014 à 2016

33

4. Questions et réponses

35

5. Synthèse

Le projet AV 2020, c'est...

Une vision stratégique régionale sur le plan socio-économique

- Par les **9 communes** des Alpes vaudoises
- Plus de **100 mesures** dans **6 domaines stratégiques**
- Des **porteurs de projet** divers : communes, transport public remontée mécanique , privés
- **600 millions d'investissements** prévus sur 10 ans

37

Merci de votre attention

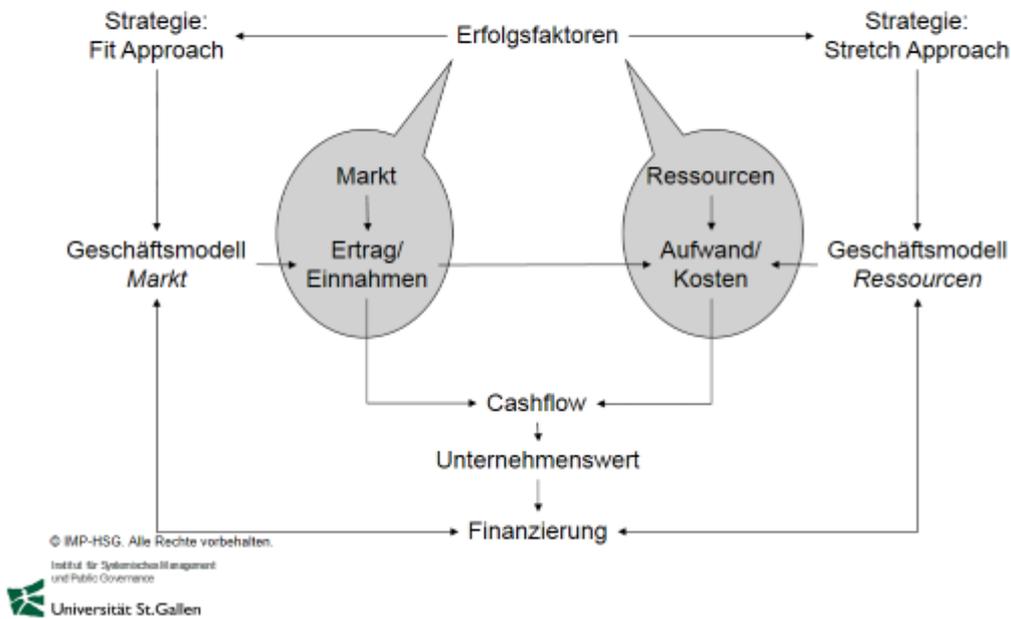


39

Chancen und Grenzen von Kooperationen bei Seilbahnunternehmen

Prof. Dr. Laesser, Institute for Systemic Management and Public Governance der Universität St. Gallen

Seite 3 **Wie funktioniert eine Bergbahn?**



Seite 5 **Weshalb überhaupt würden/ könnten Bergbahnen kooperieren oder gar fusionieren? (Rationales von Kooperationen)**

- Verbesserung finanzielles Resultat
 - Verringerung Kosten
 - Steigerung Ertrag(skraft)
- Effizienzsteigerung bei der Nutzung von Ressourcen
 - Strategische Investitionsplanung
 - Finanzierung
 - Akquisition von qualifiziertem Personal

© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
 Institut für Strategisches Management
 und Public Governance
 Universität St. Gallen

Seite 7 **Vier Kennzahlen geben einen schnellen Überblick über die finanzielle Situation von Bergbahnen (Kantonsvergleich).**

Region	Cashflow mindestens 20% v. Ertrag -> Effizienz der B'führung	Personalausg. max. 35% v. Gesamtertrag -> Effizienz der B'führung	Cashflow mind. 5% v. Gesamtkapital -> Effizienz der Investitionen	Eigenfinanzie- rungsgrad mind. 40%
Graubünden	64.9%	42.1%	82.6%	48.6%
Zentralschweiz	61.8%	35.3%	85.0%	63.6%
Ostschweiz	68.0%	40.0%	86.5%	81.8%
Berner Oberland	71.4%	55.6%	88.4%	73.5%
Westschweizer Alpen	44.4%	20.0%	67.6%	60.0%
Wallis	85.3%	35.7%	84.5%	40.0%
Jura	0.0%	0.0%	33.4%	25.0%
Ticino	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%

Die Werte geben den Anteil der Bergbahnen pro Region wieder, welche die untersuchten Konditionen erfüllen.

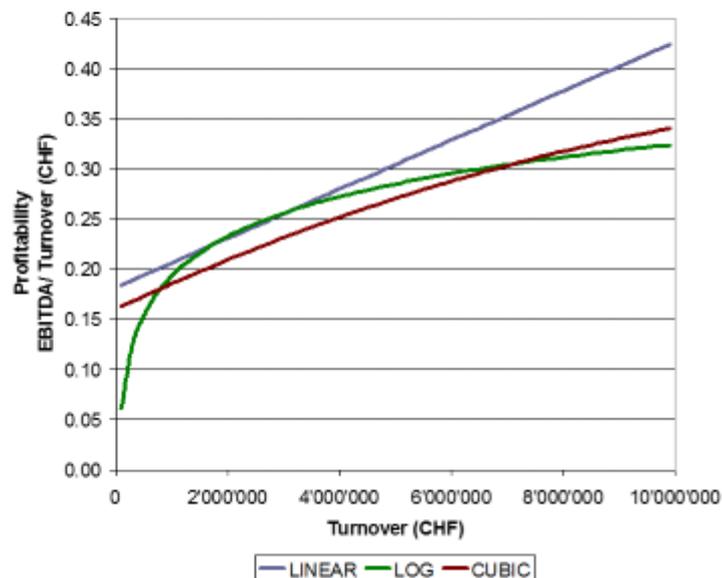
© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
 Institut für Strategisches Management
 und Public Governance
 Universität St. Gallen

Seite 9 **Was sagt uns die Literatur zum Thema? (1/2)**

- Es gibt eine Beziehung zwischen Unternehmensgrösse und Markterfolg (Porter, 1999; Müller-Stewens and Lechner, 2003):
 - Unternehmen mit sehr kleinem Marktanteil (Nischenplayer) und Unternehmen mit einem sehr grossen Marktanteil (Generalisten) mit kleinem resp. grossem Umsatz haben eine signifikant höhere Profitabilität als Unternehmen in der Mitte ('stuck in the Middle).
 - Mittelgrosse Unternehmen sind entweder zu klein um im Wettbewerb mit den Grossen Grössenvorteile zu nutzen oder zu gross um im Wettbewerb mit den Kleinen Nischenvorteile zu nutzen.
- Es gibt keine lineare Beziehung zwischen Unternehmensgrösse (Umsatz) und EBITDA (Laesser, Raich and Pechlaner, 2004; Bieger und Laesser, 2006):
 - Insbesondere umsatzgetriebene Kosten nehmen nicht ab, meistens aufgrund höherer Kapazitäten und damit verbundenen sprungfixen Kosten. Unternehmensgrösse scheint NICHT Treiber für Produktivität und Profitabilität zu sein.
- Umsätze ausserhalb des Kerngeschäfts führt in der Tendenz zu einer Verwässerung der Profitabilität (RRC Associates for NSAA, 2007).
 - Wachstum ausserhalb des Kerngeschäfts ist deshalb nicht immer empfehlenswert.

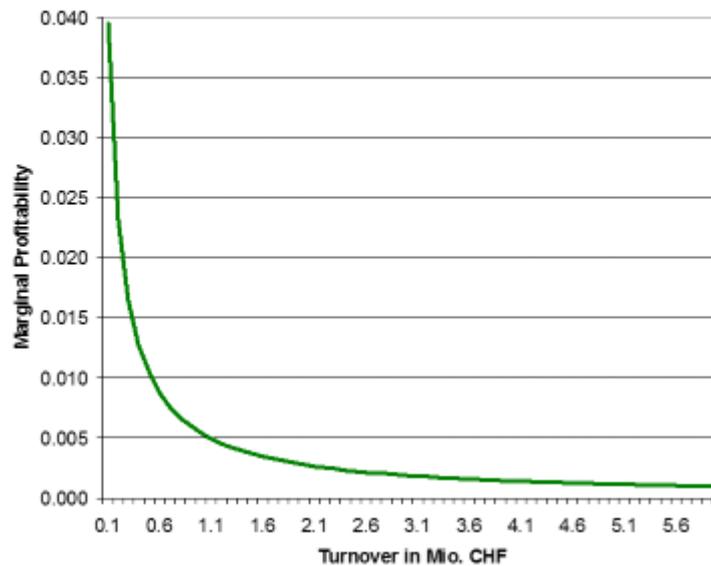
© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Universität St.Gallen

Seite 11 **Es besteht ein Zusammenhang zwischen Höhe Umsatz und Profitabilität.**



© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Universität St.Gallen

Seite 13 **Das Wachstum dieser Profitabilität nimmt bei wachsendem Umsatz jedoch schnell ab.**



© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Universität St.Gallen

Seite 15 **Eine Auswahl von Zusammenhängen.**

- Die **Höhe des Gesamtertrages** ist v.a. Folge der Zahl der Gäste und des Angebotes (Höhenmeter, Anlagen), nicht aber der Ausgaben der Gäste.
- Die **Höhe des Personalaufwandes** ist v.a. Folge der topographischen Gegebenheiten einer Bergbahn, nicht aber der Infrastruktur- und Betriebskapazität.
- Die **Höhe des Cashflows** ist v.a. Folge der Höhe der Erträge, nicht aber der Kosten.
- Eine **hohe Anlagenintensität** resultiert in vergleichsweise **geringeren Personalkosten** und damit höherem Cashflow und betrieblichen Erfolg.
- Anlage- und Personalkosten getriebene Cashflow-Vorteile werden jedoch meistens mit einer **Verschlechterung des Eigenfinanzierungsgrades** erkaufte.
- Je kleiner der Ertrag einer Bergbahnunternehmung, umso geringer tendenziell das **Potential, den Erfolg des investierten Kapitals und der betrieblichen Leistung auf Basis von Einnahmen ausserhalb des Kerngeschäftes** zu verbessern.
- Insbesondere **kleinere** und gleichzeitig **erfolgreichere Bergbahnen** werden durch **vergleichsweise höhere FK-Zinsen** belastet. Der vergleichsweise tiefe Cashflow ist deshalb nicht nur mit einer vergleichsweise schlechteren Produktivität erklärbar.

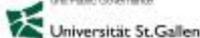
© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.
Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Universität St.Gallen

Seite 17 **Konsolidierungsschritte und deren Grundlagen**

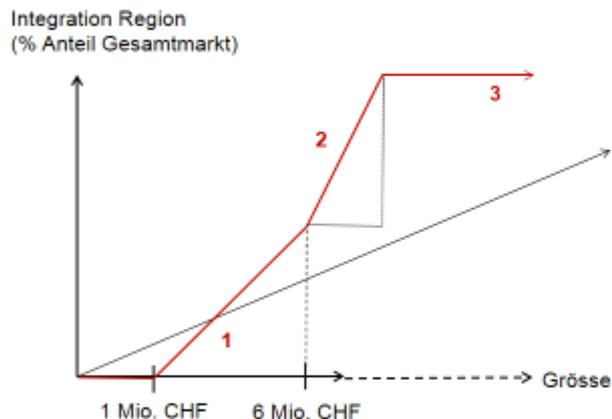
- **1. Lokale Konsolidierung:** Integration benachbarter Unternehmen im direkten Einzugsgebiet
 - Economies of Scale
 - Ausschaltung ruinösen Preis- und Investitionswettbewerbs in der Region
 - **Strategische Investitionsplanung und Schaffung regionaler Monopole**
- **2. Vertikale Integration:** Eingliederung weiterer Bereiche der Wertschöpfungskette entsprechend einer Resort Vision
 - Economies of Scope
 - Möglichkeit zur Bündelung von Cash-flows
 - **Vorsicht vor der Verwässerung von Renditen!**
- **3. Integration in Destinationsholdings**
 - Economies of Scale
 - Zugang zum Finanzmarkt

© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Seite 19 **Ein möglicher idealer Entwicklungspfad.**



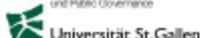
(1) Endogenes Wachstum oder durch Fusionen und Integrationen in der Region.

(2) Erst bei über 6 Mio. vertikale Integration zur Erhöhung der DB pro Gast

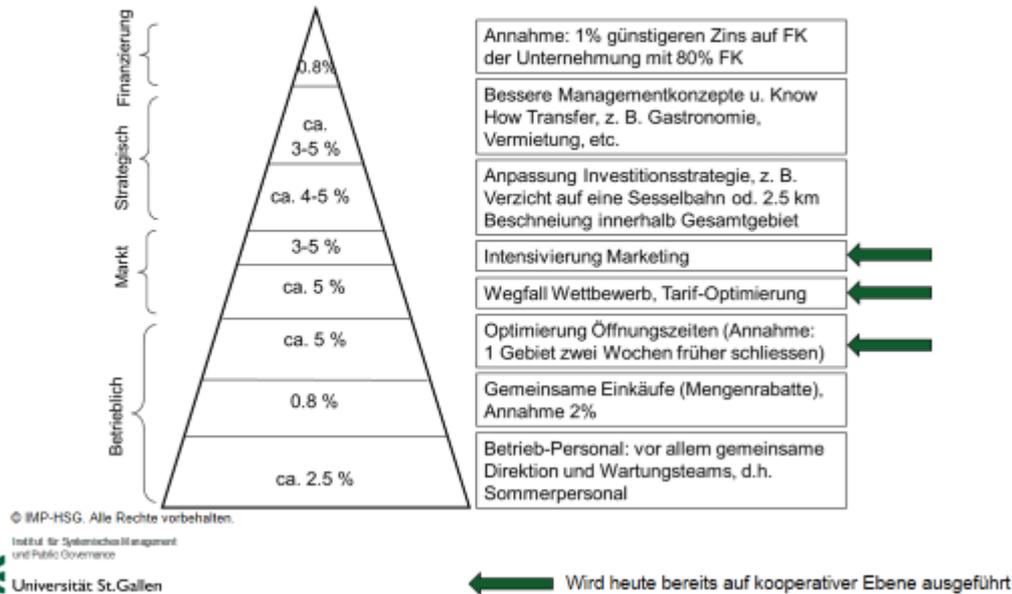
(3) Erst nach Ausschöpfung der Region und ca. 100 Mio. Umsatz Wachstum ausserhalb Region

© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Seite 21 **Grössere Einheiten schaffen durch Kostensenkungen neue Cashflow Potentiale: Viel Mist könnte am Schluss auch einen grossen Haufen machen!**

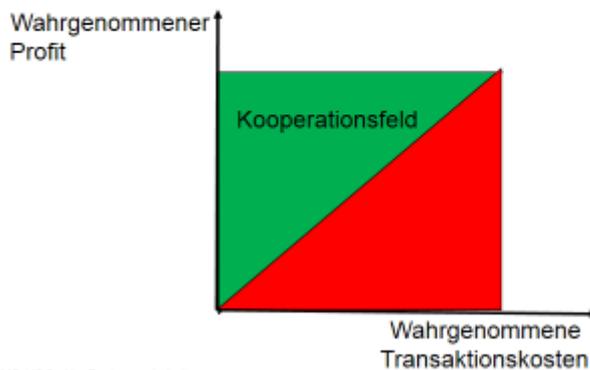


Seite 23 **Doch auch auf der Nachfrageseite allein lohnt sich eine Zusammenarbeit. Zentral ist, hier den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.**

- Angebote, welche auf den **Ferientourismus** fokussieren,
 - mit dem Ziel einer langfristigen Bindung der Nachfrage
 - auf Basis langfristiger Kundenvorteile;
- Angebote, welche v.a. auf den **Tagestourismus** fokussieren,
 - mit dem Ziel einer langfristigen Bindung der Nachfrage
 - auf Basis kurzfristiger Kundenvorteile;
- welche sich entlang einem **Konsumzyklus** in spezifischen Märkten orientieren (bspw. 2-3 Tagestourismus Resorts zusammen mit 2-3 Ferientourismus Resorts) und kombinierte Leistungen anbieten für Tages- und Ferienreisen gleichermaßen
 - mit dem Ziel einer langfristigen Bindung von Nachfrage
 - auf Basis gleichzeitig kurz- und langfristiger Kundenvorteile

Seite 25 **Die Bereitschaft zu und Tauglichkeit von Kooperationen ist im Wesentlichen abhängig von der Höhe des Nutzens und des hierfür notwendigen Inputs.**

$$\text{Bereitschaft zu Kooperation} = f \frac{\text{Wahrgenommener Profit}}{\text{Wahrgenommene Transaktionskosten}}$$



© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Seite 27 **Kooperationen sind in der Tendenz umso erfolgreicher, je...**

- weniger unterschiedlich die Wahrnehmungen zwischen Partnern sind
- tiefer Transaktionskosten in Relation zum Nutzen der Kooperation sind
- einfacher die Kooperation gesteuert und ihr Fortgang gemessen werden kann
- klarer definiert ist, wem welche Nutzen/ Erträge und Kosten 'gehören' (allenfalls Bündelung von Cashflows)
- mehr Kernkompetenzen unterschiedlicher Partner in eine Kooperation eingehen
- weniger diese von Individuen abhängt (und je eher von Institutionen)
- je kleiner die Zahl der Partner ist
- je geringer die Zahl möglicher Alternativen ist
- homogener die Art und Zahl der Zielsetzungen der Partner ist
- besser die fachlichen Qualifizierungen der Partner ist

© IMP-HSG. Alle Rechte vorbehalten.

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

