

Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Varnbühlstrasse 19
CH-9000 St. Gallen

Fon +41 (71) 224-2525
Fax +41 (71) 224-2536
<http://www.idt.unisg.ch>



**Perspektiven der
Schweizer
Bergbahnbranche**

**Analyse, 3 Szenarien und
Möglichkeiten für neue
Konfigurationen**

Bericht

Prof. Dr. Thomas Bieger
Dr. Christian Laesser
Eva Ludwig, lic. oec. HSG
Patrick Caspar, lic. oec. HSG

St. Gallen, März 2000

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Ziel und Zweck der Studie	7
1.2	Vorbemerkungen zu den Prämissen und den Methoden der Szenarien	7
1.3	Kriterien für die Beurteilung der finanziellen Situation	8
1.4	Anmerkungen zu den statistischen Auswertungen	11
2	Situation des Tourismus in der Schweiz – besondere Situation der Bergbahnenbranche	12
3	Dynamische Betrachtung der Bergbahnen gesamtschweizerisch und in den einzelnen Regionen	15
3.1	Dynamik finanzieller und operativer Kennzahlen	15
3.2	Fazit	20
4	Analyse der aktuellen Branchenstruktur	21
4.1	Erträge, Mitarbeiter und Produktivität	21
4.2	Kennzahlen und deren Perspektiven	22
4.2.1	Cash-flow	23
4.2.2	Verschuldungsgrad	24
4.2.3	Umsatz	25
4.2.4	Fazit: Gefährdungspotential der “Seilbahnen Schweiz”	26
5	Vergleich der Branchenentwicklung im internationalen Umfeld	27
5.1	Übersicht über die Skiindustrie in den USA	27
5.2	Wirtschaftliche Zahlen der US-Skiindustrie	28
5.3	Internationale Fallstudien (Autoren: Dr. J. Meister, IDT-HSG und P. Caspar)	29
5.3.1	Fallstudie Intrawest, Canada	29
5.3.2	Fallstudie American Skiing Company, USA	33
5.3.3	Fallstudie Vail Resorts Inc., USA	36
5.3.4	Fallstudie Compagnie des Alpes, Frankreich	38
5.3.5	Fazit	43
5.4	Unterschiede zur Schweizer Seilbahnbranche	44
5.5	Schlussfolgerung	44
6	Szenario 1: Status Quo mit Erhalt der partikularisierten Unternehmenskultur - Verhinderung von Übernahmen und Aufkäufen	46
6.1.1	Annahmen	46
6.1.2	Folgerungen	48

7	Szenario 2: Markteintritt ausländischer Unternehmen	52
7.1	Konzeptionelle Grundlagen: Ausverkauf und Aufbau attraktiver Bergbahnunternehmen durch ausländische Grossunternehmen	52
7.1.1	Ausgangslage international	52
7.1.2	Ausgangslage Schweiz: Annahmen	53
7.2	Folgerungen	56
8	Szenario 3: Inländische Unternehmenszusammenschlüsse und -kooperationen	57
8.1	Konzeptionelle Grundlagen zur Transformation von Branchen	57
8.2	Zielsetzung und Methode des Szenarios 3	58
8.3	Erfolgsfaktoren im Bergbahngeschäft	59
8.3.1	Quantitative Analyse	59
8.3.2	Qualitative Analyse	62
8.4	Anforderungen an eine zukünftige Konfiguration der Unternehmen in der Branche	70
8.4.1	Finanzielle Konfiguration	70
8.4.2	Unternehmens-Konfiguration	73
8.5	Vision für eine transformierte Schweizer Seilbahnwirtschaft und Handlungsempfehlungen für die Akteure	78
9	Thesen	81
	Quellen und Literaturverzeichnis	82
	Anhang	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 :	Entwicklung der Logiernächte (in 1000)	12
Abbildung 2:	Entwicklung des Angebots am Beispiel der Hotellerie	13
Abbildung 3:	Frequenzen bei den Schweizer Ski- und Snowboardschulen (Anzahl Halbtageslektionen)	13
Abbildung 4:	Wachstum von Frequenzen und Kapazitäten der Bergbahnen	14
Abbildung 5:	Entwicklung der Verschuldung (gesamt und pro Region)	15
Abbildung 6:	Entwicklung von Ertrag, investiertem Kapital, Neuinvestitionen und Cash-flow (gesamt und pro Region)	16
Abbildung 7:	Entwicklung des Cash-flow in Prozent des investierten Kapitals, des Cash-flow in Prozent des Ertrags und der Rentabilität des Eigenkapitals (gesamt und pro Region)	17
Abbildung 8:	Entwicklung Personalaufwand in Prozent Gesamtaufwand, Auslastungsgrad Sommer und Winter (Gesamt und pro Region)	18
Abbildung 9:	Entwicklung des Ertrags pro beförderter Person, des aggregierten Gewinns und Verlusts pro Bahn (Gesamt und pro Region)	19
Abbildung 10:	Totalertrag der Bergbahnen in der Schweiz nach Region	21
Abbildung 11:	Beschäftigte der Bergbahnen in der Schweiz nach Region	21
Abbildung 12:	Produktivität der Bergbahnen nach Region	22
Abbildung 13:	Situation/Strukturprofil "Cash-flow in Relation zum investierten Kapital"	23
Abbildung 14:	Situation/ Strukturprofil "Verschuldungsgrad"	24
Abbildung 15:	Situation/ Strukturprofil "Umsatz"	25
Abbildung 16:	Vergleichende Beurteilung des Gefährdungspotentials	26
Abbildung 17:	Regionale Sichtweise des Gefährdungspotentials	26
Abbildung 18:	Anzahl Skigebiete in den USA	27
Abbildung 19:	Herkunft der Erträge	28
Abbildung 20:	Destinationen von Intrawest	30
Abbildung 21:	Gewinnentwicklung von Intrawest	30
Abbildung 22:	Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei Intrawest	31
Abbildung 23:	Shareholder-Optik Intrawest	31
Abbildung 24:	Cash-flow Rendite und Verschuldungsgrad Intrawest	31
Abbildung 25:	Erfolgsstrategie von Intrawest	32
Abbildung 26:	Destinationen der American Skiing Company	34
Abbildung 27:	Resort-Umsatz und EBITDA	35
Abbildung 28:	Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei der ASC	35
Abbildung 29:	Aufteilung der Resorteinnahmen	35
Abbildung 30:	Destinationen von Vail Resorts Inc.	36

Abbildung 31:	Resort-Umsatz und EBITDA	37
Abbildung 32:	Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei Vail Resorts Inc.	37
Abbildung 33:	Aufteilung der Resorteinnahmen	37
Abbildung 34:	Destinationen der CDA	39
Abbildung 35:	Umsätze und Personal der CDA	40
Abbildung 36:	Gewinnentwicklung der CDA	40
Abbildung 37:	Shareholder-Optik CDA	41
Abbildung 38:	Selbstfinanzierungsquote der CDA	41
Abbildung 39:	Eigentumsverhältnisse bei der CDA	43
Abbildung 40:	Subventionen der öffentlichen Hand (auf Grundlage des Bundesgesetzes über Investitionshilfen für Berggebiete (IHG); kumulierte Werte seit 1977	47
Abbildung 41:	Szenarios zur Entwicklung des Finanzierungsbedarfs	48
Abbildung 42:	Berechnung des Verschuldungspotentials der Seilbahnen Schweiz AG (in Tsd. CHF) auf Basis 1997	49
Abbildung 43:	Gefährdete Bergbahnunternehmen	50
Abbildung 44:	Kompetenzpositionierung der vier Grossunternehmen im Skibereich – thesenartige Darstellung	53
Abbildung 45:	Klassifikation der Seilbahnen nach EK-Rendite, Umsatz, Cash-flow in % des investierten Kapitals	54
Abbildung 46:	Situation/ Strukturprofil "Verschuldungsgrad"	55
Abbildung 47:	Erfolgsnetzwerk	58
Abbildung 48:	Cash-flow in Abhängigkeit des Gesamtumsatzes	59
Abbildung 49:	Cash-flow in % des investierten Kapitals in Abhängigkeit zum Gesamtertrag	60
Abbildung 50:	Personalkostenanteil bei unterschiedlichen Cash-flows	61
Abbildung 51:	Personalkostenanteil in Abhängigkeit des Gesamtertrags	61
Abbildung 52:	Cash-flows in % des investierten Kapitals in Relation zum höchsten Punkt der Anlage	62
Abbildung 53:	Best Practices Schweiz	65
Abbildung 54:	Übersicht zu den Themen der optimalen Konfiguration von Bergbahnunternehmen	70
Abbildung 55:	Kennzahlen für erfolgreiche Bergbahnunternehmen	73
Abbildung 57:	Unternehmenskonfiguration	76
Abbildung 58:	Koordinationsmodelle im Tourismus	78

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1:	Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Cash-flow	84
Anhang 2:	Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Umsatz	85
Anhang 3:	Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Verschuldungsgrad	86
Anhang 4:	Regression des Cashflows zum Totalertrag	87
Anhang 5:	Regression des Personalkostenanteils zum Totalertrag	89
Anhang 6:	Crosstab und ChiSquare-Test "Höchste Bergstation – Cash-flow in % des investierten Kapitals	90
Anhang 7:	Regression des umsatzanteiligen Cash-flows zum Cash-flow in % des investierten Kapitals	92
Anhang 8:	Entwicklungsprofil der Bergbahnen nach Regionen	94

1 Einleitung

1.1 Ziel und Zweck der Studie

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag des Volkswirtschaftsdepartements des Kantons Wallis und des Walliser Seilbahnverbandes erstellt. Hintergründe sind u.a. folgende strukturelle Probleme:

- die ungenügende Selbstfinanzierungskraft der im interkontinentalen Vergleich partikularisierten und kleinstrukturierten Schweizer Seilbahnwirtschaft mit entsprechender ungenügender Erneuerungsfähigkeit.
- die Tendenz, wirtschaftlich schwache Unternehmen durch Investitionsbeihilfen und andere Finanzierungsinstrumente seitens der öffentlichen Hand zu unterstützen, was zu Wettbewerbsverzerrungen und ordnungspolitischen Problemen führen kann.
- der sich verschärfende internationale (und seit einigen Jahren auch im Wintertourismus interkontinentale) Wettbewerb, der sich vor dem Hintergrund eines stagnierenden Marktes in einem Preisdruck und noch viel mehr in einem Druck zu Investitionen in Verbesserungen der Qualität ausdrückt.

Kurzfristiger Handlungsbedarf ergibt sich aufgrund folgender Faktoren:

- dem Eintritt ausländischer Grossunternehmen wie der Compagnie des Alpes mit einer Beteiligung an einzelnen attraktiven Unternehmen. Dies könnte die Chancen zur Rekonfiguration der Branche aus eigener Kraft verringern.
- der verschärften Kreditpolitik der Banken und der höheren Anforderungen der Eigenkapitalgeber (die politischen und emotionalen Motive für eine Beteiligung an Bergbahnen der früheren Jahre zählen nicht mehr).

Ziel der Studie ist es, drei Szenarien als Diskussionsgrundlage in Branche und Politik zu entwickeln:

1. Weitere Aufrechterhaltung der partikularisierten Branchenstruktur mit Abschottung vor Übernahmen und Verhinderung einer Transformation der Branche und Unternehmen.
2. Eintritt ausländischer Grossunternehmen und Aufkauf der wichtigsten resp. attraktivsten Skigebiete.
3. Transformation der Branche aus eigener Kraft mit Herausarbeitung von Bedingungen zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Branche.

Diese drei Szenarien bilden auch den Hintergrund für eine Überprüfung der Machbarkeit strategischer Holdings als internationalisierungsfähige Unternehmensplattformen in der Schweizer Seilbahnwirtschaft.

1.2 Vorbemerkungen zu den Prämissen und den Methoden der Szenarien

Szenarien sind konstruierte mögliche Zukunftsbilder. Sie helfen, die Zukunft zu konkretisieren, indem sie alternative Entwicklungswege und Zustände darstellen. Szenarien sind ein Kernkonzept der Zukunftsforschung (vgl. Steinmüller, 1997).

Als Haupteigenschaften bzw. Minimalanforderungen bei der Bildung von Szenarien kann folgendes hervorgehoben werden (vgl. etwa Wilson, 1978; v. Reibnitz, 1992; Godet, 1993):

- Szenarien sind hypothetisch, sprich keine Prognosen;
- in der Regel werden mindestens zwei alternative Szenarien entworfen;

- Szenarien sind holistisch, d.h. sie beziehen das Umfeld mit ein;
- Szenarien sind in der Regel skizzenhaft.

Weiter ist eine innere Widerspruchsfreiheit erforderlich (Godet, 1986). In diesem Sinne haben Prämissen bei der Szenariotechnik eine grosse Bedeutung, ist doch die Widerspruchsfreiheit immer vor dem Hintergrund derselben zu prüfen.

Szenarien können nach verschiedenen Kriterien und Dimensionen typisiert werden. Für das vorliegende Gutachten ist die Unterscheidung in

- normative (Beschreibung von Wunschscenarien mit Ableitung von notwendigen Bedingungen zu ihrer Erreichung) und
- positive (Beschreibung der Entwicklungsrichtung mit Versuch der Prognose von Resultaten) Szenarien von Relevanz.

Die ersten beiden Szenarien dieses Gutachtens haben den Charakter von "positiven" Szenarien, das dritte Szenario denjenigen eines "normativen Szenarios". Entsprechend sind die beiden ersten Szenarien in die Abschnitte

- Annahmen,
- Wirkungen und
- Konsequenzen/Folgerungen für die Seilbahnwirtschaft, für die Tourismuswirtschaft als ganzes regional und national sowie für die öffentliche Hand gegliedert.

Das dritte Szenario beschreibt zuerst die Erfolgsfaktoren der Branche, leitet daraus die notwendigen Transformationsprozesse ab und beschreibt die Konsequenzen für die Akteure.

Alle Szenarien gehen grundsätzlich von folgenden Prämissen aus:

- stagnierende Zahl der Skifahrer/Snowboarder/Wintersportler (vgl. die Ausführungen in Kapitel 3 oder vgl. Reisemarkt Schweiz, 1999).¹
- heutige Nachfragestruktur: Eigentlich müsste aufgrund qualitativer Trends (vgl. Bieger 1998) davon ausgegangen werden, dass eine Konzentration der Nachfrage auf bestgeeignete Standorte stattfindet, die optimale Preis-/Qualitätskonstellationen, Zeiteffizienz und Multioptionalität bieten. Dies würde den Strukturwandel zu Lasten der kleinstrukturierten Betriebe eher noch verstärken.

1.3 Kriterien für die Beurteilung der finanziellen Situation

Eine wesentliche betriebswirtschaftliche Besonderheit von Bergbahnen beruht auf ihrer grossen Anlageintensität. Viel Kapital liegt in Immobilien und Betriebsanlagen gebunden. Im folgenden wird die Vorgehensweise zur Bestimmung des Unternehmenswerts aufgezeigt (vgl. Bernet/Bieger, 1999):

Der Wert eines Unternehmens bemisst sich nach seinen zukünftigen Erträgen. Der Substanzwert fällt nicht in Betracht, da insbesondere auch gerade im Tourismus und anderen KMU-Branchen aufgrund der lokalen Verankerung und des grossen Anteils betriebsspezifischer Immobilien kaum Assets mit wesentlichen alternativen Nutzungs- und damit Verwertungsmöglichkeiten bestehen. Falls tatsächlich Assets bestehen sollten, die bei einer alternativen Verwendung resp. Verwertung höhere Werte erzielen könnten, müssten

¹ Eine Marktevaluation war nicht Inhalt des vorliegenden Auftrages.

diese im Sinne der Maximierung des Unternehmenswertes sofort dieser neuen Verwendung zugeführt werden.

Unter vielen Konzepten der Bemessung des Unternehmenswertes (vgl. etwa Copeland et al., 1998) kann als Basiskonzept der diskontierte Barwert der freien Cash-flows definiert werden.

Wert des Unternehmens =	
$\sum_{1-n} \frac{\text{freie Cash - flows}}{(1+i)^n} + \frac{\text{Liquidationserlös oder Fortführungswert im Zeitpunkt } (n+1)}{(1+i)^{n+1}}$	
i	= Zinssatz, inklusive allenfalls branchenspezifischer Risikozuschläge
freie Cash-flows	= Cash-flows abzüglich der für die Aufrechterhaltung der Betriebsmöglichkeit notwendigen Ersatzinvestitionen
Liquidationswert im Zeitpunkt n+1	= realistisch im Zeitpunkt der Betriebsaufgabe zu erreichende Erlöse durch Verkauf der Assets

Da bei Tourismusunternehmen vereinfacht von langfristigen (im Modell ewigen) Betriebsdauern und wie bei Bergbahnen oder Hotels in Randregionen unbedeutenden bis negativen (z.B. bei Kosten für Restrukturierung/Wiederherstellung des natürlichen Zustands) Resterlösen ausgegangen werden kann, kann die Formel wie folgt vereinfacht werden:

$$\text{Wert} = \frac{\text{zukünftige durchschnittliche freie Cash - flows}}{i}$$

Damit stellt sich das Problem der Bestimmung des langfristig, im Durchschnitt zu erzielenden freien Cash-flow. Dabei ist zu berücksichtigen,

- dass der freie Cash-flow bei einem einzelnen Tourismusunternehmen mit einem spezifischen Produkt-Marktkonzept einem Produkt-Lebenszyklus unterworfen ist und damit der Abschreibungszeitraum unbestimmt und in der Tendenz immer kürzer ist.
- dass die betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen aufgrund steigender Wiederbeschaffungskosten und wegen der notwendigen Investitionen in die Weiterentwicklung des Produktkonzeptes einiges über den linearen Abschreibungen auf dem Beschaffungswert liegen kann. Bei Bergbahnen laufen Betriebsbewilligungen beispielsweise über 20 Jahre. Nach diesen sind Investitionen in technische Anpassungen oder einen Neubau erforderlich, die teilweise das Drei- bis Vierfache (aufgrund von gestiegenen Komfort- und Sicherheitsbedürfnissen) des ursprünglichen Investitionswertes kosten (vgl. Bieger/Rüegger, 1991).
- Heute ist eine gewisse Trendumkehr festzustellen, indem durch den Wettbewerb auf dem Beschaffungsmarkt Anlagen z.T. auch wieder günstiger gekauft werden können. So kostete eine kuppelbare Vierersesselbahn noch vor ca. 10 Jahren oft bis zu CHF 7 Mio., heute sind solche Anlagen unter CHF 4 Mio. zu haben. Auf der anderen Seite nehmen die notwendigen Investitionen in Komfortverbesserungen beispielsweise bei den Pisten zu.

Eine gültige Beurteilung der für die Aufrechterhaltung des Betriebes notwendigen Investitionen würde eine exakte Analyse der Anlagenstruktur und die Ausarbeitung eines mehrjährigen Investitionsplanes erfordern. Überalterte Anlagen mit niedriger Baurechnung und hohem Erneuerungsbedarf erfordern sehr hohe Abschreibungen, um die anfallenden Reinvestitio-

nen, die aufgrund des Technologiesprunges wie oben erwähnt um den Faktor drei bis vier mehr kosten, zu finanzieren. Neue Anlagen mit hoher Baurechnung und der Aussicht, Wiederbeschaffungen auf tieferen Beschaffungspreisen zu tätigen, bedürfen kleinerer Abschreibungen.

Um trotzdem Aussagen zu treffen, wird im folgenden davon ausgegangen, dass das investierte Kapital im Schnitt im 20 bis 33 Jahresrhythmus reinvestiert werden muss. Dies scheint in Anbetracht der Mischung der Anlagenkategorien sinnvoll:

- Bergbahnanlagen: Betriebsbewilligungen für 20 Jahre mit entsprechenden Erneuerungen oft grundsätzlicher Art für Umlaufbahnen (Gondelbahnen und Sesselbahnen) und wesentliche Reinvestitionen (bisher meist in Steuerungen, Bremssysteme etc.) für Pendelbahnen (Luftseilbahnen),
- Pistenfahrzeuge: ökonomische Lebensdauer 6 Jahre,
- Restaurants: Konzeptlebenszyklen ca. 20 Jahre,
- Schneeanlagen: Lebensdauer der hydrotechnischen Installationen ca. 20 Jahre,
- Bauten: ca. 40 bis 50 Jahre abhängig von Funktion,
- Land: ewig.

Daraus kann die Annahme getroffen werden, dass min. 3%, optimal 5% des investierten Kapitals (gemäss Baurechnung) im Schnitt pro Jahr reinvestiert werden muss, um die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit zu sichern.

Der Cash-flow in Prozent des Anlagevermögens (gemäss Bilanz) ergibt keine sinnvolle Aussage für die Beurteilung der Überlebensfähigkeit der Unternehmen, da gleich wie bei der von uns postulierten Kennzahl Cash-flow in Prozent der Baurechnung die Problematik der Nichtberücksichtigung des Anlagenzustandes besteht, gleichzeitig der Wert jedoch verzerrt sein kann durch Überabschreibungen bzw. stille Reserven aus guten Jahren. Die Eigenkapital-Rendite ist ebenfalls kein geeigneter Wert, da sie wesentlich durch die Bemessung der Abschreibungen (Bildung von stillen Reserven) beeinflusst wird.

Der **Wert des gesamten Unternehmens** ergibt sich auf Basis der diskontierten zukünftigen freien Cash-flows inkl. Fremdkapitalzinsen (EBITDA). Der ökonomische **Wert des Eigenkapitals** basiert auf den zukünftigen diskontierten freien Cash-flows nach Abzug der Fremdkapitalzinsen (EBTDA).

Vom Wechsel von der am Substanzwert orientierten Unternehmensbeurteilung auf die Wertbeurteilung nach dem zukunftsorientierten Ertragswert sind die Unternehmen deshalb von besonderem Masse berührt. An einem Beispiel kann der Zusammenhang illustrativ dargestellt werden:

Anlagenwerte gemäss Baurechnung	rund CHF 33 Mio.
Anlagenwert nach Abschreibung gemäss Bilanz	rund CHF 19 Mio.
approximativer 5 Jahresschnitt des Cash-flows	rund CHF 1 Mio
freier Cash-flow (durchschnittl. Reinvestitionsbedarf pro Jahr CHF 1 Mio.)	rund CHF 0
Wert des EK	rund CHF 0
zukunftsorientierter Ertragswert der Bahn	entsprechend dem FK der Unternehmung
Verschuldungskapazität	0

⇒ **Im Folgenden wird als Kennzahl für die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung (oder Unternehmensgruppe) ein Cash-flow (EBTDA) von min. 3, optimalerweise 5% des investierten Kapitals definiert, da die Unternehmung in der Lage sein muss, die notwendigen Reinvestitionen aus den ihr verbleibenden Cash-flows zu finanzieren.**

1.4 Anmerkungen zu den statistischen Auswertungen

Die in diesem Bericht verwendeten Daten basieren – falls nicht anders vermerkt – auf den Jahressbänden (in Papier- und elektronischer Form) “Der öffentliche Verkehr” des Bundesamts für Statistik. Ausgewertet wurden die vorliegenden Bände 1988 bis 1997.

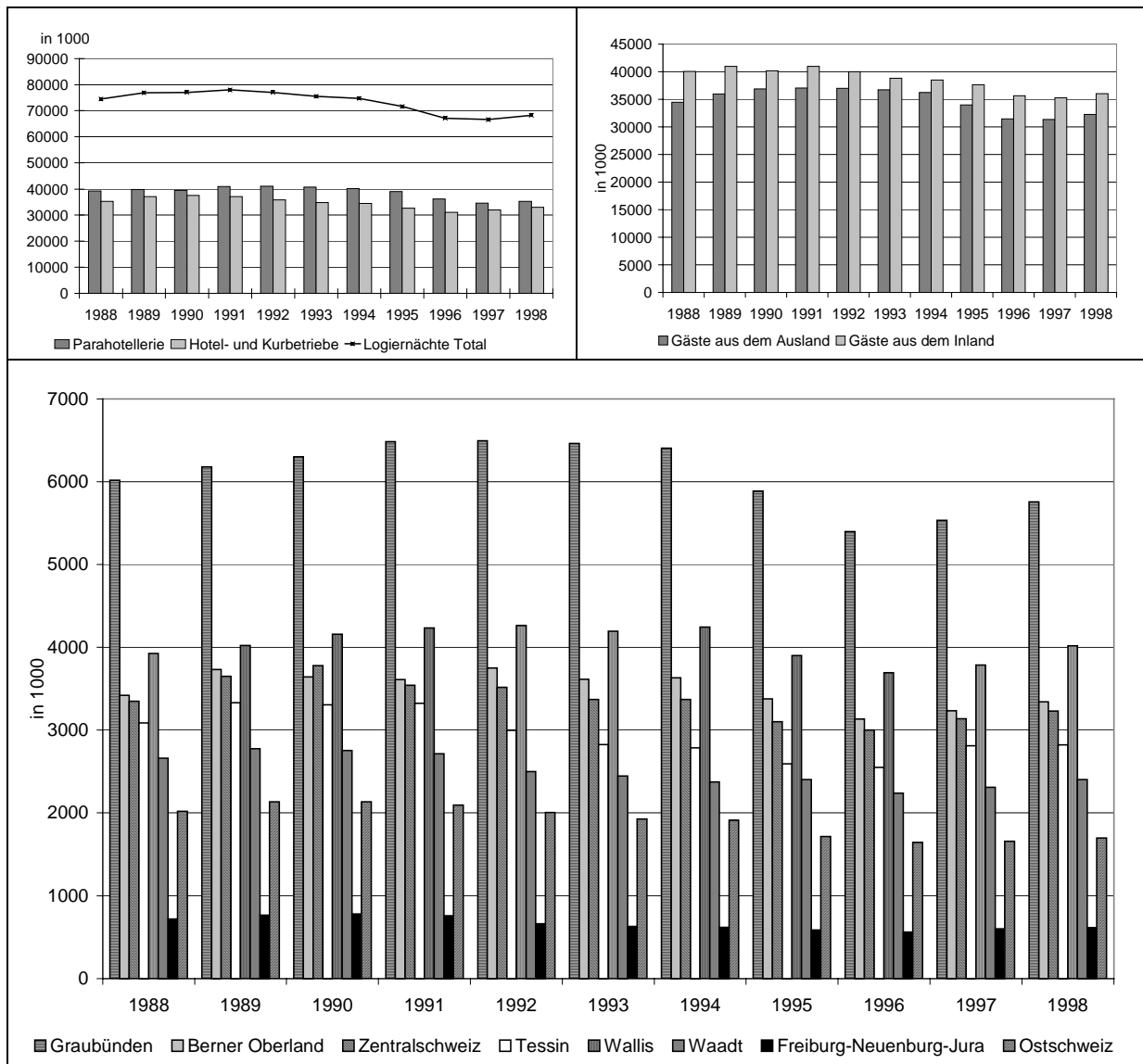
Darin enthalten sind Daten aller Bergbahnen mit Bundeskonzessionen. Damit wurden kleinere, kantonale bewilligte Anlagen und Gesellschaften, die nur Skilifte betreiben, nicht erfasst. **Zum Teil sind die in der Bundesstatistik aufgeführten Daten unvollständig.** Die Gründe liegen beispielsweise in der fehlenden Berichterstattung einzelner Bahnen in einzelnen Jahren. Je nach Aggregationsgrad können sich daher unterschiedliche Datenlücken ergeben (bis 10 % aller Unternehmen). **Aus diesem Grund ist bei den absoluten Angaben von Minimalwerten auszugehen.**

Die statistischen Auswertungen sind weitgehend enthalten in den Kapiteln 3 und 4. Betrachtet das dritte Kapitel eher die dynamische Entwicklung gesamtschweizerisch und pro Region von 1988 bis 1997, enthält das vierte Kapitel eine Querschnittsanalyse auf Basis der 1997er Daten des Bundesamts für Statistik. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf und Querbezüge und Gruppierungen der Daten der einzelnen Bahn gelegt.

2 Situation des Tourismus in der Schweiz – besondere Situation der Bergbahnenbranche

Deutlich zeigt sich in der Entwicklung der Logiernächtezahlen des Schweizer Tourismus die Stagnation bei etwa 75 bis 80 Mio. zwischen 1988 und 1994, dann der Rückgang auf unter 70 Mio. Logiernächte in den Jahren 1995-1997. Seit 1997 zeichnet sich wieder eine leichte Erholung ab. Besonders ausgeprägt fiel zwischen 1993 und 1997 der Rückgang bei den ausländischen Gästen aus. Im Regionenvergleich² findet sich die Kurve der totalen Logiernächtezahlen in den Grundzügen wieder (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1 : Entwicklung der Logiernächte (in 1000)



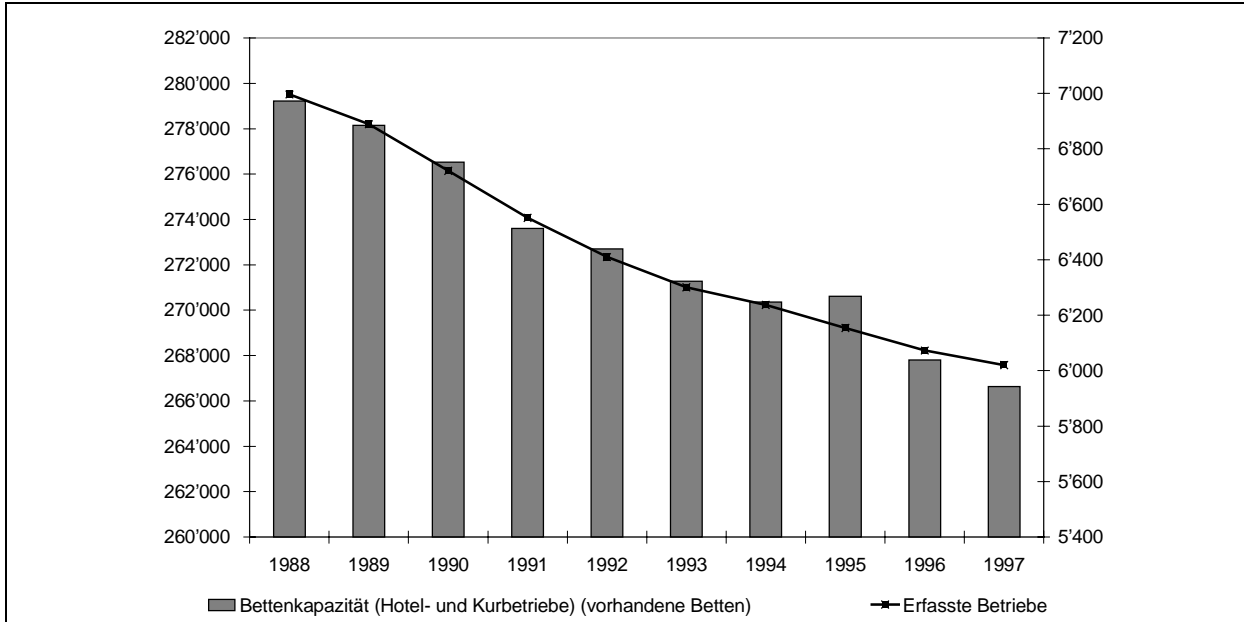
Quelle: BfS

Auf Angebotsseite zeichnet sich bei den Hotelbetrieben ein Strukturwandel ab. Seit 1988 ist die Bettenkapazität um etwa 5 Prozent, die Anzahl der erfassten Betriebe um 15 %

² Nur die wichtigsten Regionen sind verzeichnet.

zurückgegangen. 1988 umfasste ein Betrieb etwa 40 Betten, 1997 etwa 46 Betten (vgl. Abbildung 2).

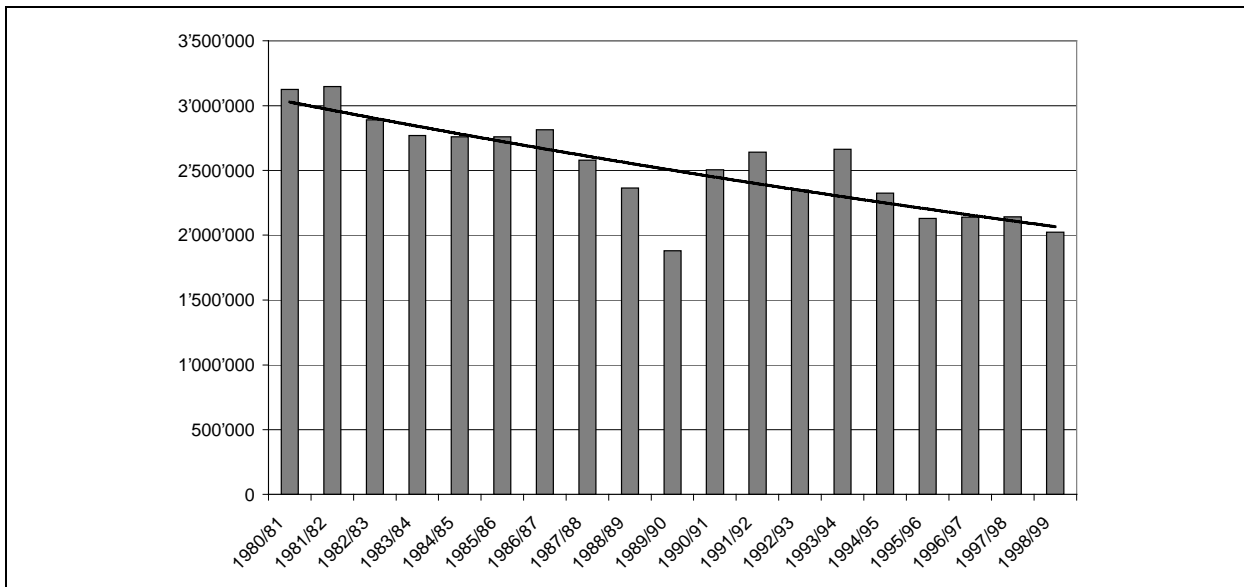
Abbildung 2: Entwicklung des Angebots am Beispiel der Hotellerie



Quelle: BfS

Auch der Trend bei den Halbtageslektionen der Schweizer Skischulen zeigt nach unten (vgl. Abbildung 3; die eingezeichnete Trendlinie wurde exponentiell geglättet). Zwischen 1980/81 und 1998/99 ist die Anzahl der Halbtageslektionen um etwa 35,3 Prozent zurückgegangen.

Abbildung 3: Frequenzen bei den Schweizer Ski- und Snowboardschulen (Anzahl Halbtageslektionen)

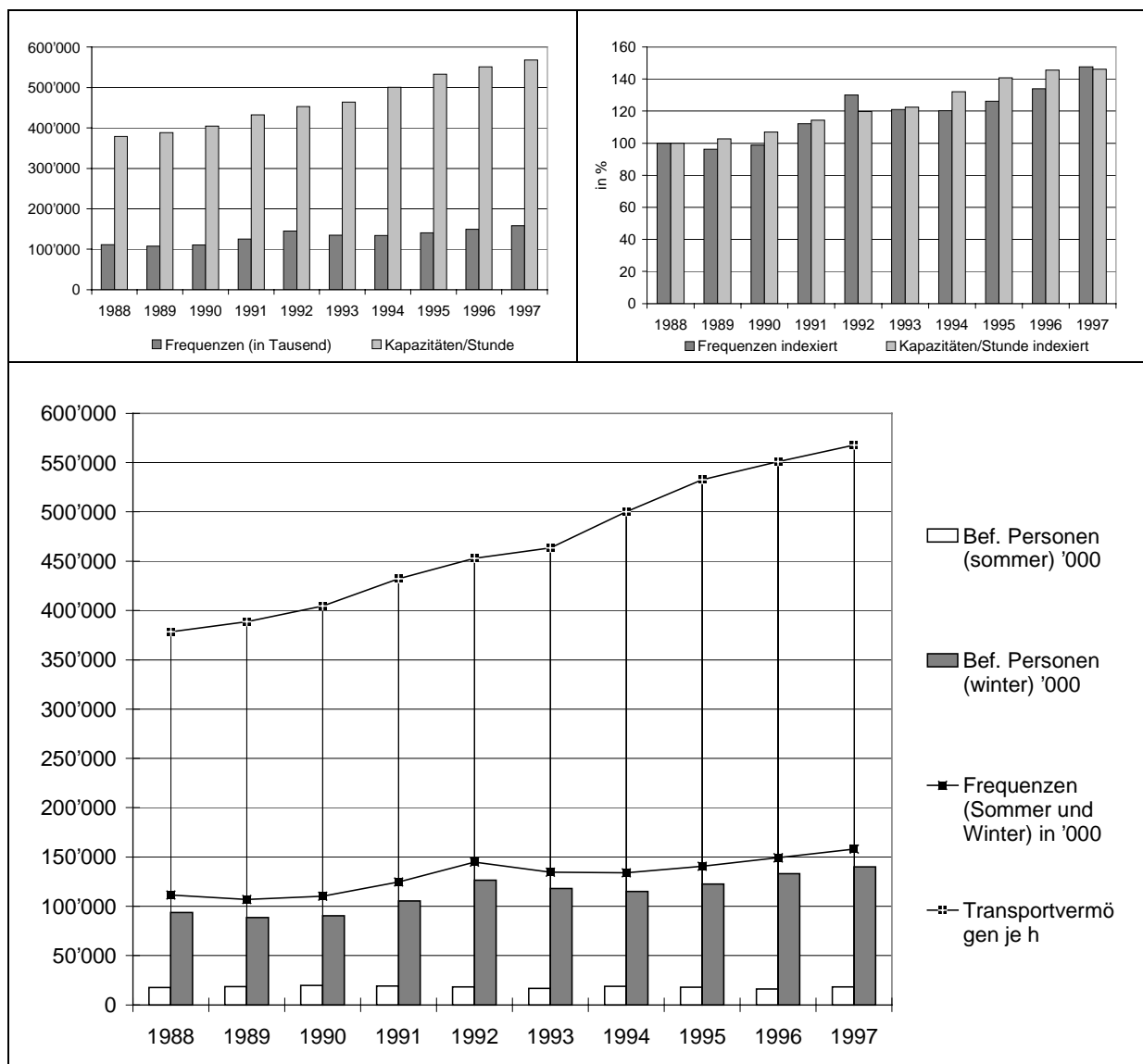


Quelle: Schweiz. Ski- und Snowboardschulverband, 1998/99

Vergleicht man die dargestellten Entwicklungen im Schweizer Tourismus mit denen der Frequenzen und Kapazitäten bei den Bergbahnen, ist eine gegenläufige Entwicklung

festzustellen. Im gleichen Zeitraum, in dem die Logiernächte um 8,4 Prozent abgenommen haben, sind die Kapazitäten der Bergbahnen um 46 Prozent gewachsen. Gleichzeitig haben die Frequenzen um 47 Prozent zugelegt. Dieses etwa gleich starke Wachstum von Frequenzen und Kapazitäten in der indexierten Darstellung erstaunt, lässt sich aber durch die Wahl des Jahres 1988 als Bezugspunkt begründen. Wählt man ein anderes Bezugsjahr ergeben sich andere Werte, die eher auf ein überdurchschnittliches Angebotswachstum mit Auslastungsrückgang deuten. In den letzten 10 Jahren ist jedoch ein gleichgewichtiges Wachstum von Angebot und Nachfrage festzustellen. Dieses Wachstum ist insbesondere auf eine Zunahme des Tagestourismus zurückzuführen. Für die Schwankungen bei den Frequenzen ist vor allem die Wintersaison verantwortlich und dies ist wiederum abhängig von der Wetter- und Schneelage. Im Vergleich zu 1988 stieg die Zahl der im Winter beförderten Personen um knapp 50 Prozent. Die Zahl der im Sommer beförderten Personen blieb konstant auf niedrigem Niveau (Wachstum seit 1988 ca. 3 Prozent) (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Wachstum von Frequenzen und Kapazitäten der Bergbahnen

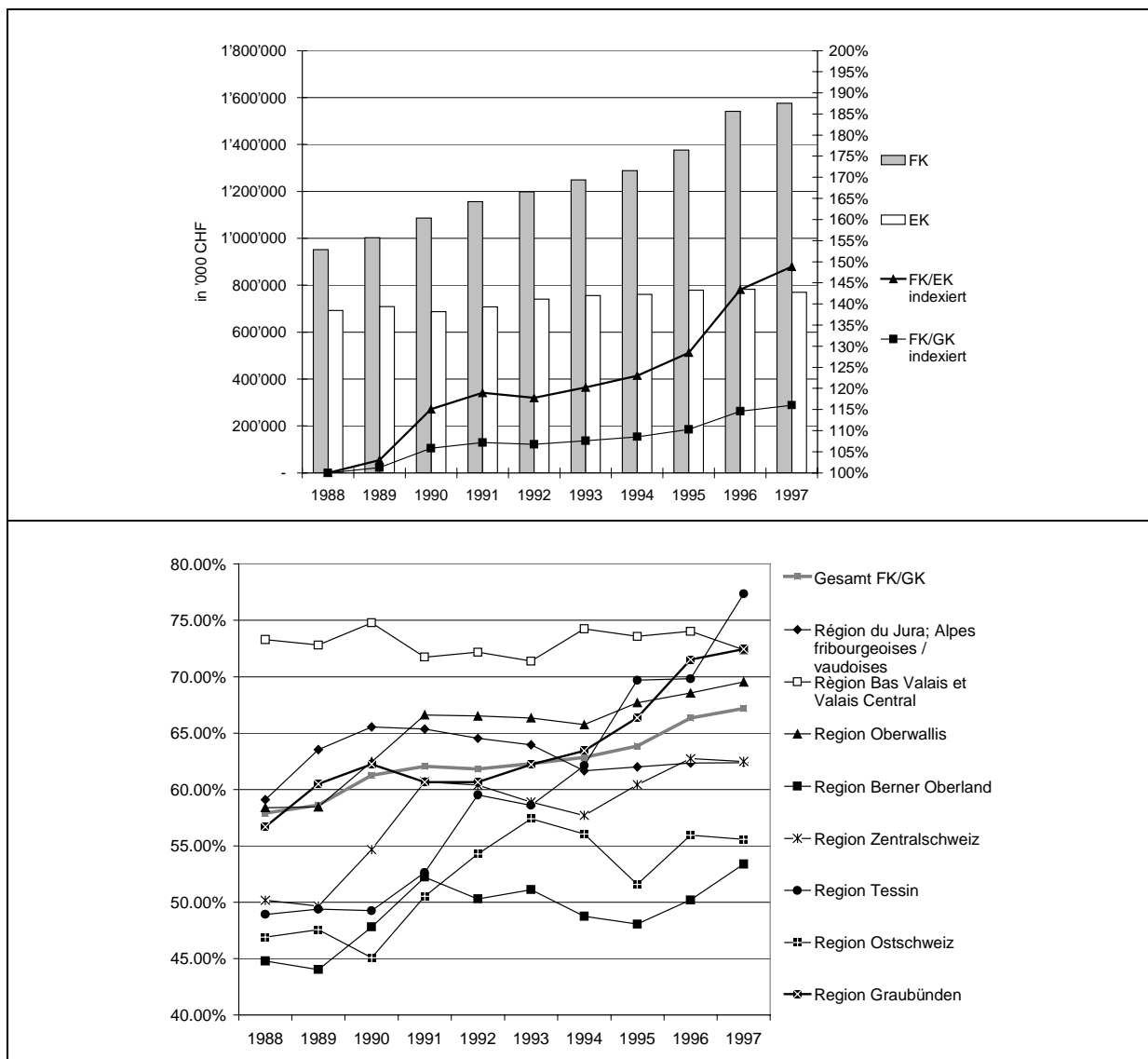


3 Dynamische Betrachtung der Bergbahnen gesamtschweizerisch und in den einzelnen Regionen

Die folgenden Abbildungen zeigen die Entwicklung zentraler Kennzahlen im Bergbahnenbereich. Der Gesamtentwicklung werden die entsprechenden Werte aus den acht Regionen gegenübergestellt (dabei bleibt die Regionenlegende immer gleich). Hinweise zu den Berechnungen der Kennzahlen finden sich in Fussnoten.

3.1 Dynamik finanzieller und operativer Kennzahlen

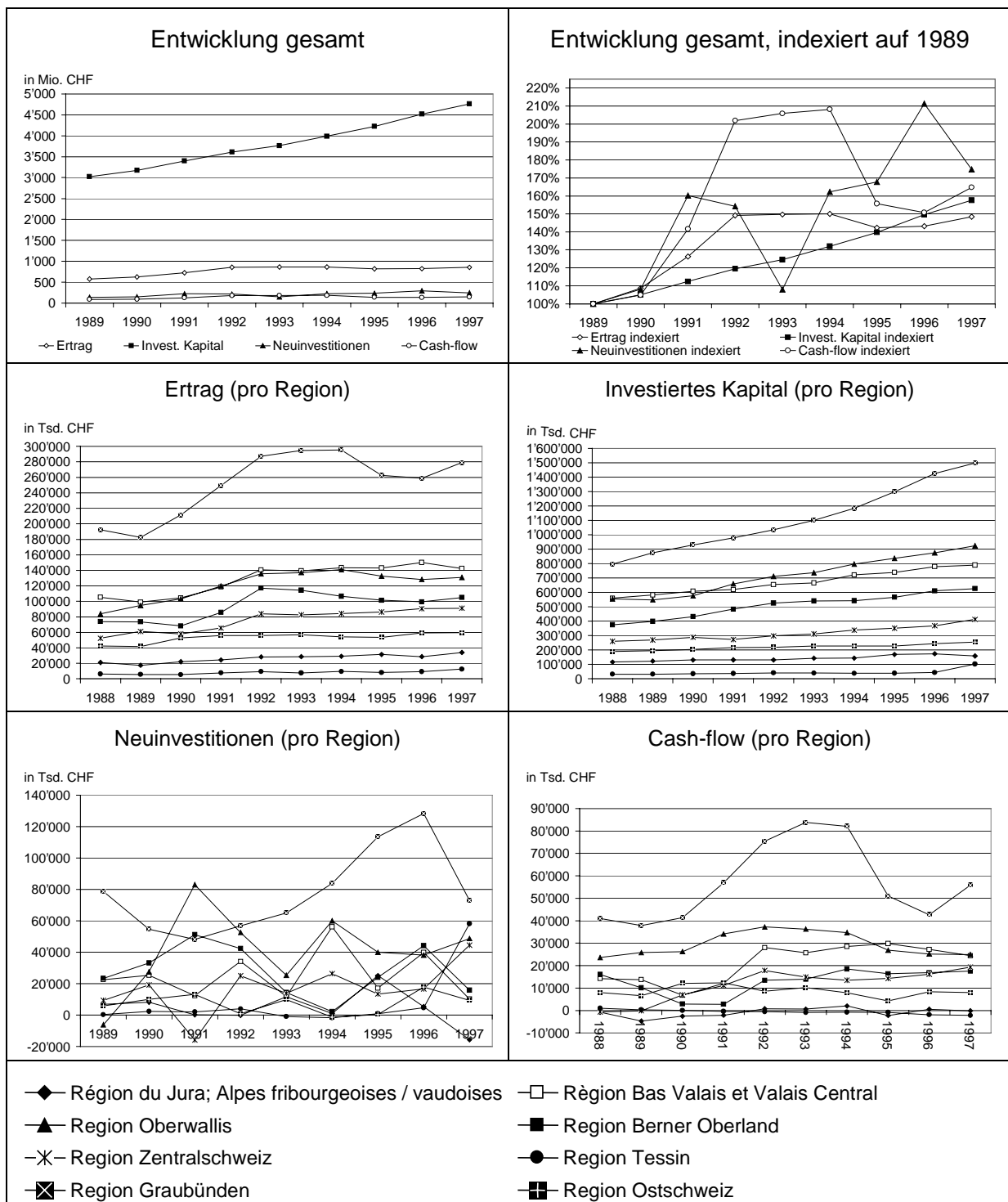
Abbildung 5: Entwicklung der Verschuldung (gesamt und pro Region)³



Der Verschuldungsgrad hat sich seit 1988 in den Regionen folgendermassen verändert (gesamt 16%): Jura (5,6%), Unterwallis (-1,25%), Oberwallis (19,1%), Berner Oberland (19,2%), Zentralschweiz (24,5%), Tessin (58,1%), Ostschweiz (18,5%) und Graubünden (27,8%).

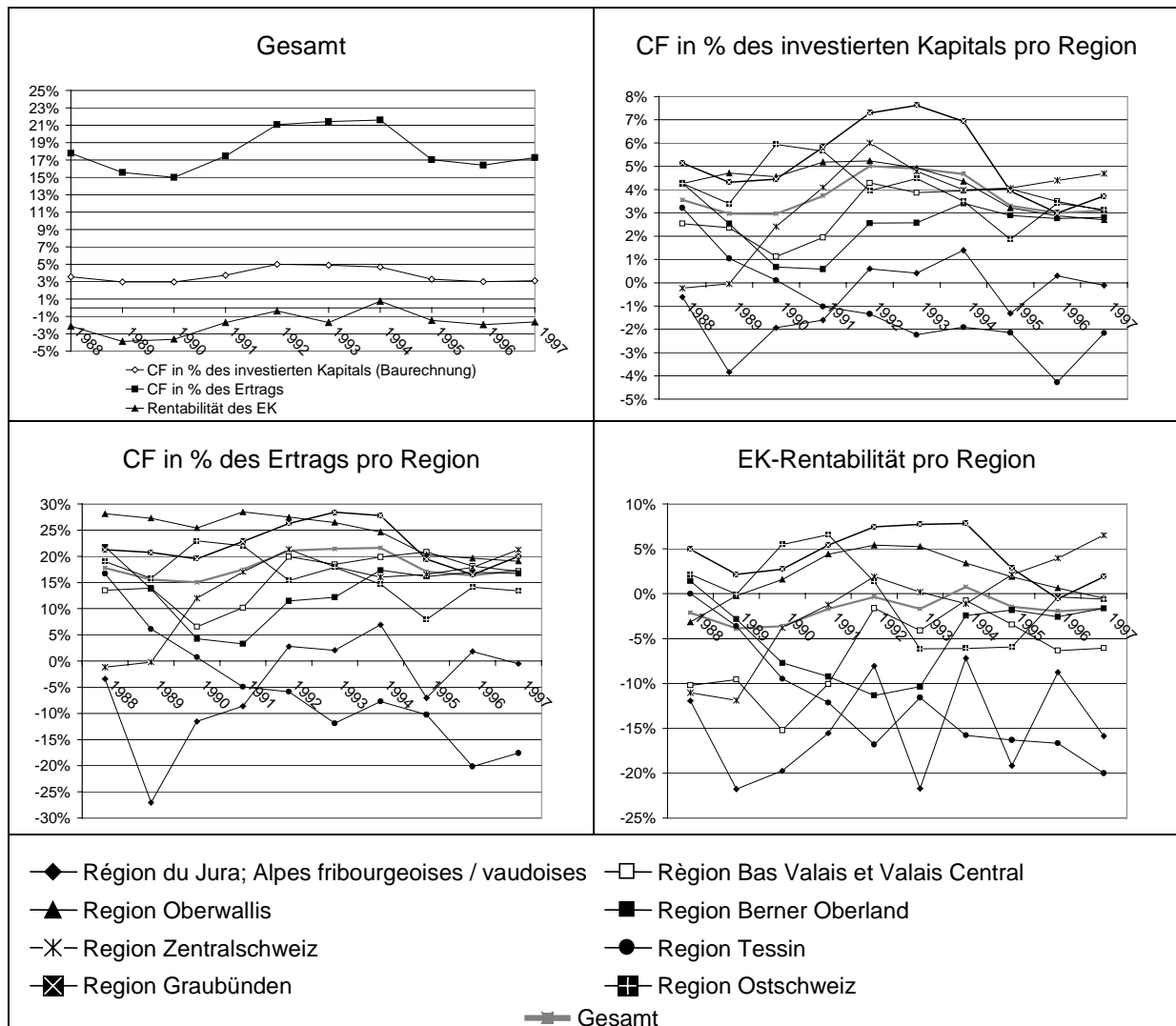
³ Verschuldungsgrad indexiert auf 1988: als Fremdkapital zu Gesamtkapital und als Fremdkapital zu Eigenkapital.

Abbildung 6: Entwicklung von Ertrag, investiertem Kapital, Neuinvestitionen und Cash-flow (gesamt und pro Region)⁴



⁴ Vereinfacht berechnet wurden: investiertes Kapital (= Anlagevermögen gemäss Baurechnung), Neuinvestitionen (= Veränderung des Anlagevermögens gemäss Baurechnung zwischen zwei Perioden) und Cash-flow (=Abschreibungen zzgl. Gewinnen (Aktivsald) abzgl. Verlusten (Passivsald)).

Abbildung 7: Entwicklung des Cash-flow in Prozent des investierten Kapitals, des Cash-flow in Prozent des Ertrags und der Rentabilität des Eigenkapitals (gesamt und pro Region)⁵



Erstaunlich ist, dass in der Gesamtdarstellung der durchschnittliche Cash-flow in Prozent des investierten Kapitals über die betrachteten Jahre im in Kapitel 1 beschriebenen Korridor zwischen 3 und 5 Prozent liegt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass wenige grosse finanzstarke Unternehmen den Grossteil der finanzschwachen Bergbahnen ausgleichen (vgl. dazu auch die näheren Ausführungen in Kapitel 4.2.1). Die hier vorgenommene Darstellung enthält ungewichtete Daten!

Bereits die Aufgliederung in die Regionen zeigt klare Unterschiede. Die durchschnittlichen Werte des Cash-flow in Prozent des investierten Kapitals seit 1988 betragen (gesamt = 3,72%):

⁵ Zu den Berechnungen vgl. auch Fussnote 2. Die Rentabilität des Eigenkapitals wurde berechnet als Gewinne (Aktivsaldo) abzgl. Verluste (Passivsaldo) in Prozent des Eigenkapitals. Diese Berechnung ist besonders kritisch, da in der Bundesstatistik einige Bahnen nur EK-Werte und keine Gewinne bzw. Verluste berichten. Vgl. auch die einleitende Bemerkung zu diesem Kapitel und Kapitel 1.4.

Der Auslastungsgrad im 10-Jahres-Durchschnitt weist folgende Werte auf (gesamt im Sommer 3.96%, gesamt im Winter 24.26 %):

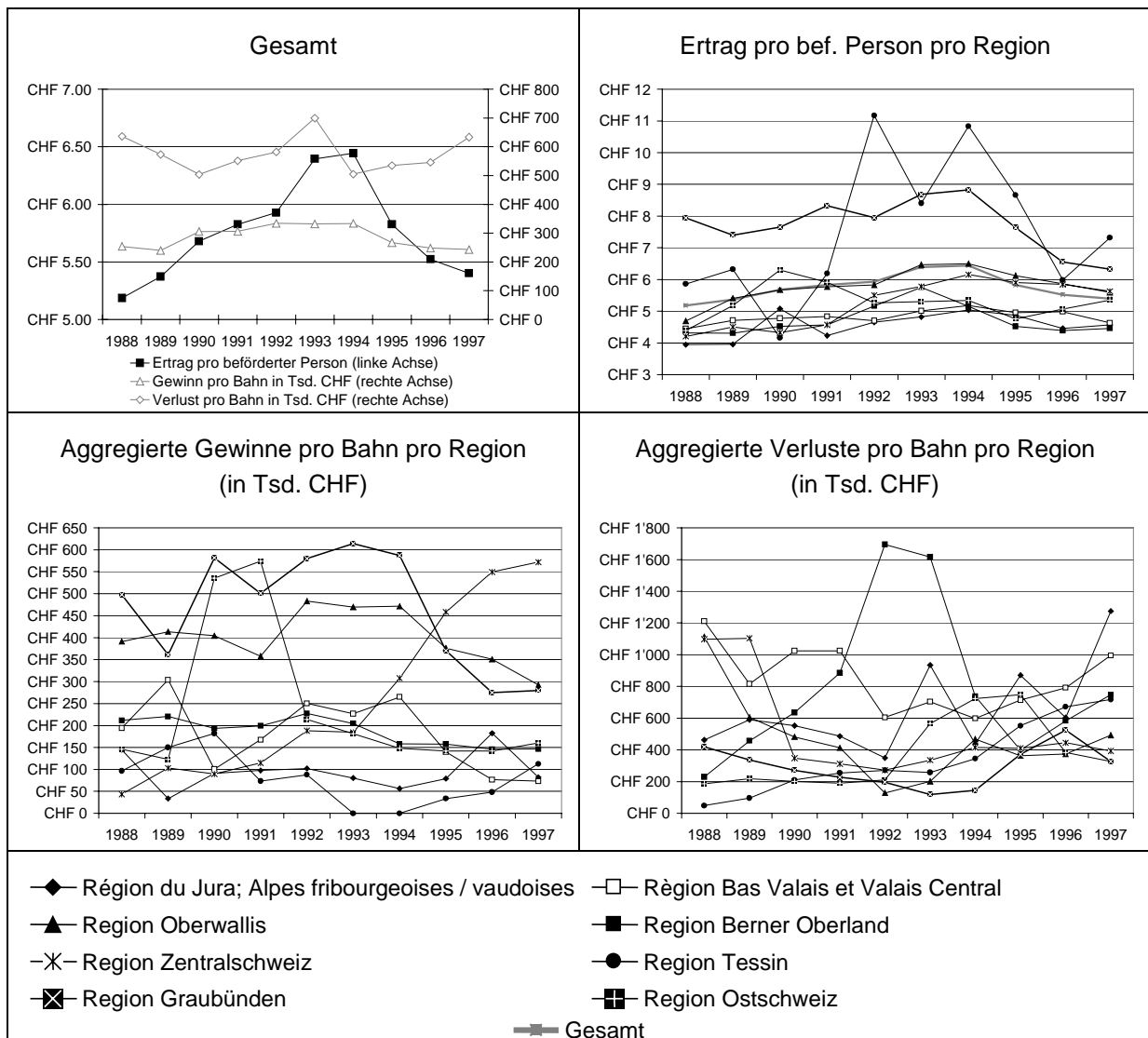
Region	Auslastungsgrad (Sommer)	Auslastungsgrad (Winter)	Region	Auslastungsgrad (Sommer)	Auslastungsgrad (Winter)
Jura	2.75	16.95	Zentralschweiz	13.09	30.16
Unterwallis	0.8	24.29	Tessin	5.89	10.07
Oberwallis	6	25.29	Ostschweiz	5.25	21.3
Berner Oberland	6.78	25.81	Graubünden	1.62	24.28

(hellgrau unterlegt: < ∅

weiss: > ∅

dunkelgrau unterlegt: >5% über ∅)

Abbildung 9: Entwicklung des Ertrags pro beförderter Person, des aggregierten Gewinns und Verlusts pro Bahn (Gesamt und pro Region)⁷



⁷ Die Kennzahl "Gewinne pro Bahn" wurde berechnet aus den aggregierten Gewinnen aller Bahnen pro Periode dividiert durch die Anzahl Bahnen, die einen Gewinn auswiesen in dieser Periode. Für die Kennzahl "Verluste pro Bahn" in ähnlicher Weise.

Der Durchschnittsertrag pro beförderter Person in den letzten 10 Jahren beläuft sich in den Regionen auf folgende Werte (Gesamt CHF 5,76): Jura (CHF 4,56), Unterwallis (CHF 4,83), Oberwallis (CHF 5,79), Berner Oberland (CHF 4,72), Zentralschweiz (CHF 5,24), Tessin (CHF 7,49), Ostschweiz (CHF 5,29) und Graubünden (CHF 7,73).

Diese Daten sind natürlich wesentlich von der Anlage- (z.B. Länge der Bahn) und der Nachfragestruktur (z.B. Anteil der Tageskarten)abhängig.

Zu den Abbildungen 8 und 9 befinden sich die Rohdaten in Anhang 8.

3.2 Fazit

Die dynamische Betrachtung der Kennzahlen ergibt ein sehr unterschiedliches Bild, besonders was die einzelnen Regionen anbelangt:

- Der Verschuldungsgrad (FK/GK) ist gesamtschweizerisch um 16 Prozent gewachsen; fällt jedoch in den einzelnen Regionen unterschiedlich stark aus (grosse Bandbreite der Veränderung).
- Die Ertragslage hat sich gesamtschweizerisch seit 1989 positiv entwickelt. Dies ist in allen Regionen festzustellen.
- Das investierte Kapital (Anlagevermögen gemäss Baurechnung) ist seit 1989 um nahezu 60 Prozent gestiegen. Dazu trugen alle Regionen gleich bei.
- Cash-flow und Neuinvestitionen sind starken Schwankungen unterworfen. Dies zeigt sich auch in der regionalen Entwicklung. Wenige starke Regionen weisen einen hohen Cash-flow aus. Ein eindeutiger Auf- oder Abwärtstrend ist auf Basis der aggregierten Daten nicht auszumachen.
- Die Cash-flows in Prozent des investierten Kapitals zeigen die grosse Differenz zwischen den einzelnen Regionen. Zusammen mit den durchschnittlichen Gewinnen und Verlusten pro Bahn erweisen sich die Regionen Jura, Berner Oberland, Tessin und eingeschränkt auch das Unterwallis als besonders kritisch.

4 Analyse der aktuellen Branchenstruktur

4.1 Erträge, Mitarbeiter und Produktivität

Pro 1997 erwirtschafteten alle Bergbahnen der Schweiz zusammen mit mindestens 5'800 Mitarbeitern (Headcount) einen Ertrag in Höhe von mindestens CHF 850 Mio. Die Regionen tragen unterschiedlich zu diesem Ergebnis bei: Graubünden ist mit etwa CHF 300 Mio. die umsatzstärkste Region (vgl. Abbildung 10; mit 1'400 Mitarbeitern liegt diese Region gleichauf mit dem Unter- und Zentralwallis (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 10: Totalertrag der Bergbahnen in der Schweiz nach Region

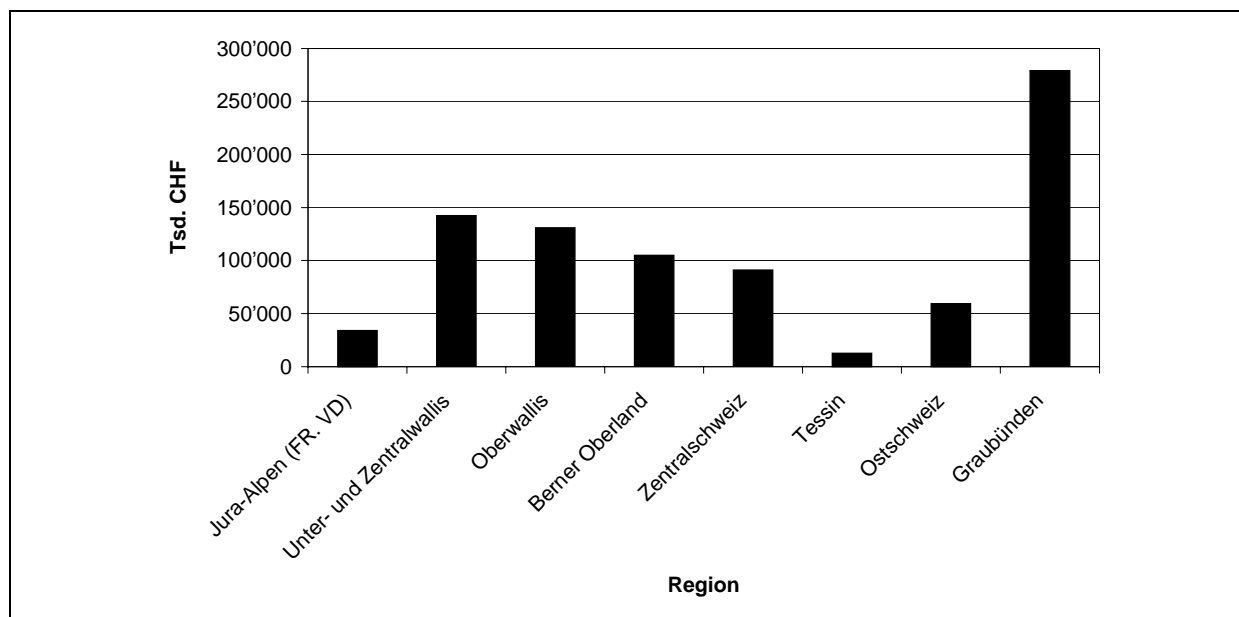
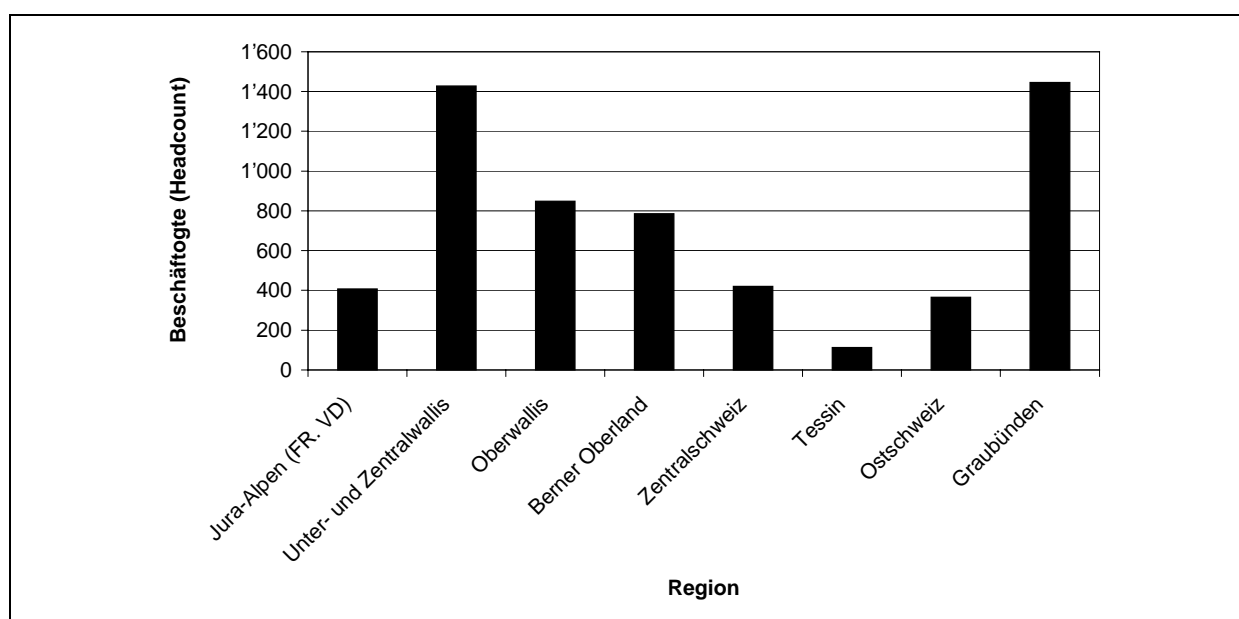


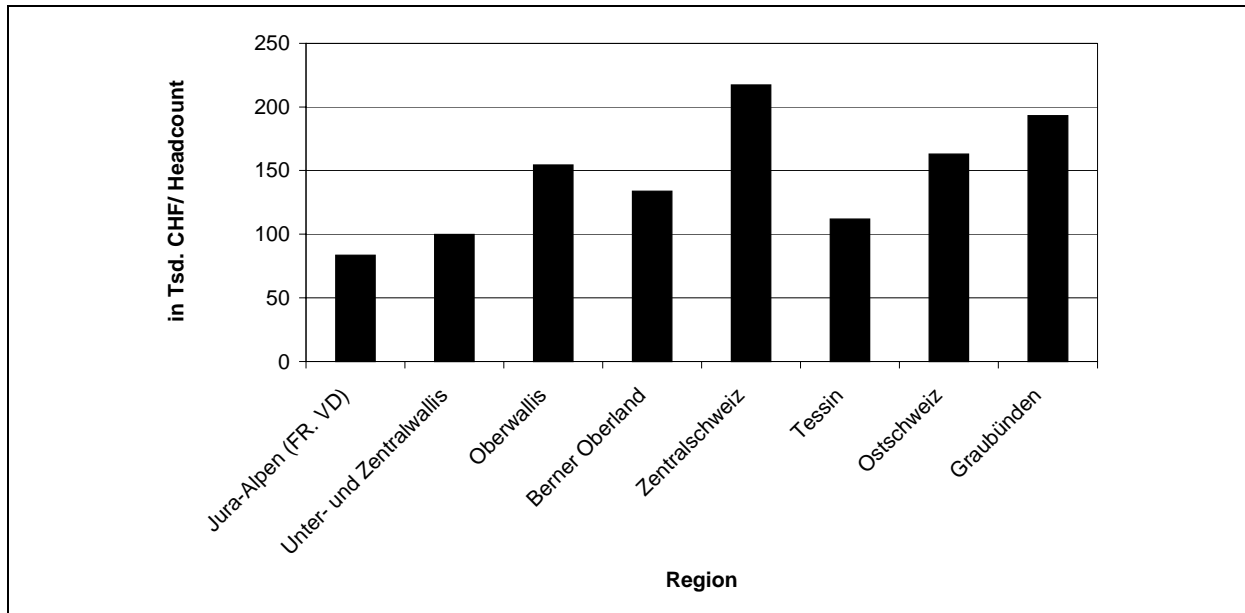
Abbildung 11: Beschäftigte der Bergbahnen in der Schweiz nach Region



Die höchste Produktivität (Umsatz/ Mitarbeiter) wird mit über CHF 200 Tsd. in der Zentralschweiz erreicht (viele Ganzjahresbahnen); die gesamtschweizerische Produktivität von CHF

147 Tsd. wird in den Regionen Oberwallis, Zentralschweiz, Ostschweiz und Graubünden übertroffen (vgl. Abbildung 12). Die Bergbahnen weisen im touristischen Vergleich (insbesondere etwa zur Hotellerie) eine eher überdurchschnittliche Produktivität auf (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 1996).

Abbildung 12: Produktivität⁸ der Bergbahnen nach Region



4.2 Kennzahlen und deren Perspektiven

Bereits früher als Kennzahl der Überlebensfähigkeit aufgeführt wurde der Cash-flow (EBTDA) in Höhe von 3 bis 5% des investierten Kapitals (Baurechnung), da die Unternehmung in der Lage sein muss, die notwendigen Ersatzinvestitionen aus den ihr verbleibenden Cash-flows zu finanzieren.

Zur Beurteilung der Entwicklungsperspektiven wird nachstehend auch der Verschuldungsgrad sowie der Umsatz pro Unternehmung bzw. Unternehmergruppe berücksichtigt. Hierbei wird nach folgenden Kategorien und dazugehörigen Wertungen unterschieden:

Cash-flow in % Anlagevermögen	Verschuldungsgrad	Umsatz in CHF
Unter 3%: problematisch 3-5%: knapp genügend über 5%: befriedigend - gut	Bis 20%: schuldenfrei 20-50%: Normalverschuldung 50-60%: erhöhte Verschuldung 60-80%: stark erhöhte Verschuldung über 80%: Überschuldung	Bis 1 Mio.: Kleinunternehmen 1-5 Mio.: Mittleres Unternehmen über 5 Mio.: Grosses Unternehmen

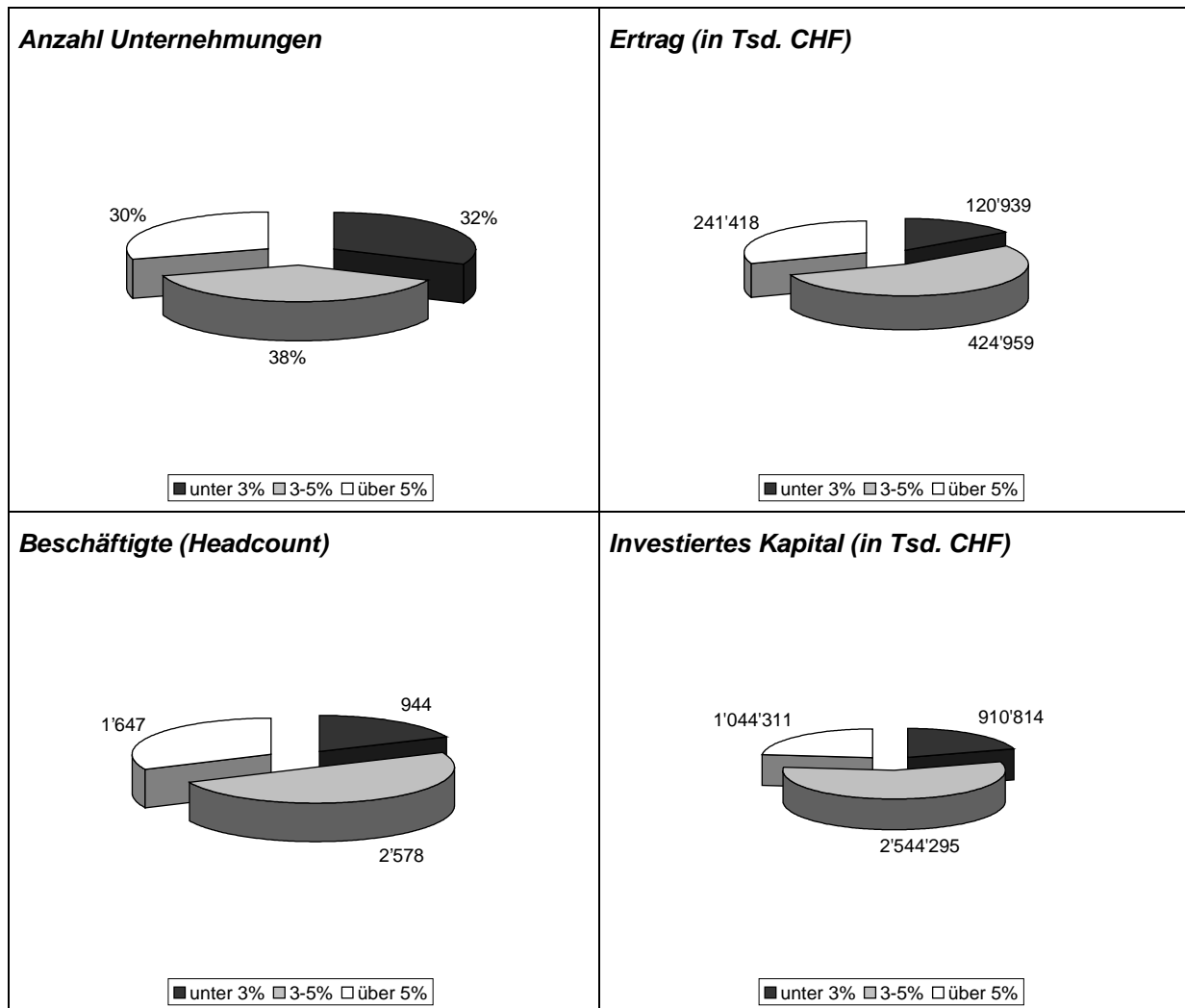
Zur Analyse der strukturellen Gegebenheiten werden jeweils nicht nur der Anteil an der Gesamtzahl der Unternehmen, sondern auch die Gesamterträge, die Zahl der Mitarbeiter sowie die gesamten Investitionen (jeweils pro Kategorie) betrachtet.

⁸ Wird ansatzweise erfasst durch Umsatz pro Mitarbeiter.

4.2.1 Cash-flow

32% aller Unternehmungen weisen einen klar ungenügenden, weitere 38% einen nur knapp genügenden Cash-flow auf; dieser beträgt in besagten Fällen weniger als 5% des investierten Kapitals. Diejenigen Unternehmungen mit einem ungenügenden Cash-flow vereinigen mindestens CHF 120 Mio. Umsatz, etwa 1'000 Mitarbeiter sowie ein insgesamt investiertes Anlagevermögen in Höhe von mindestens CHF 900 Mio. auf. Es handelt sich damit um unterdurchschnittlich grosse Unternehmen.

**Abbildung 13: Situation/Strukturprofil
“Cash-flow in Relation zum investierten Kapital”**



⇒ **32% aller Unternehmungen mit 18% aller Mitarbeiter sowie 15% aller Erträge, aber 20% des gesamthaft investierten Kapitals sind aufgrund mangelnder Cash-flows in ihrer Überlebensfähigkeit stark gefährdet.**

Einen im gesamtschweizerischen Vergleich unterdurchschnittlichen Cash-flow in Prozent des investierten Anlagevermögens ist in folgenden Regionen feststellbar (vgl. Anhang 1; Anteile der Erträge in Unternehmen mit weniger als 3% Cash-flow im Verhältnis zum investierten Kapital; Anteil Schweiz: 15%):

- Tessin: 100%
- Oberwallis: 32%
- Ostschweiz: 22%

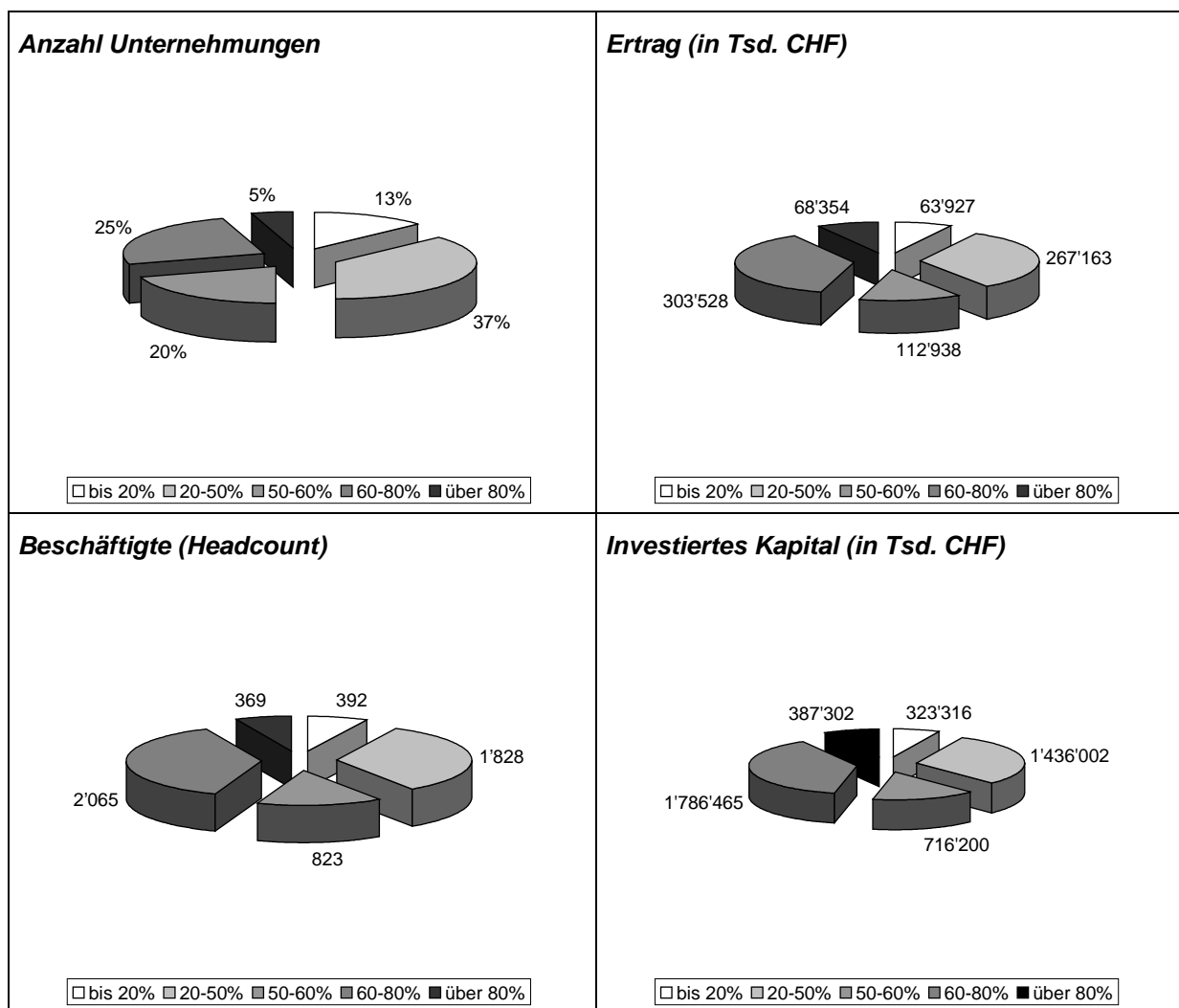
- Berner Oberland: 20%

4.2.2 Verschuldungsgrad

30% aller Unternehmungen weisen mit über 60% einen sehr hohen Verschuldungsgrad auf. Sie vereinigen mindestens CHF 370 Mio. Umsatz, etwa 2'400 Mitarbeiter sowie ein insgesamt investiertes Anlagevermögen in Höhe von mindestens CHF 2'000 Mio.

Von einer Überschuldung kann bei 5% aller Unternehmungen gesprochen werden; sie vereinigen einen Umsatz von etwa CHF 70 Mio., 370 Mitarbeiter und ein insgesamt investiertes Anlagevermögen von etwa CHF 400 Mio.

Abbildung 14: Situation/ Strukturprofil "Verschuldungsgrad"



⇒ **Über 5% aller Unternehmungen sind massiv überschuldet; bei weiteren 25% kann von einem hohen Verschuldungsgrad gesprochen werden.**

Ein im gesamtschweizerischen Vergleich überdurchschnittlicher Verschuldungsgrad ist in folgenden Regionen feststellbar (vgl. Anhang 2; Anteile des investierten Kapitals in Unternehmen mit einem Verschuldungsgrad von mehr als 60%; Anteil Schweiz: 47%):

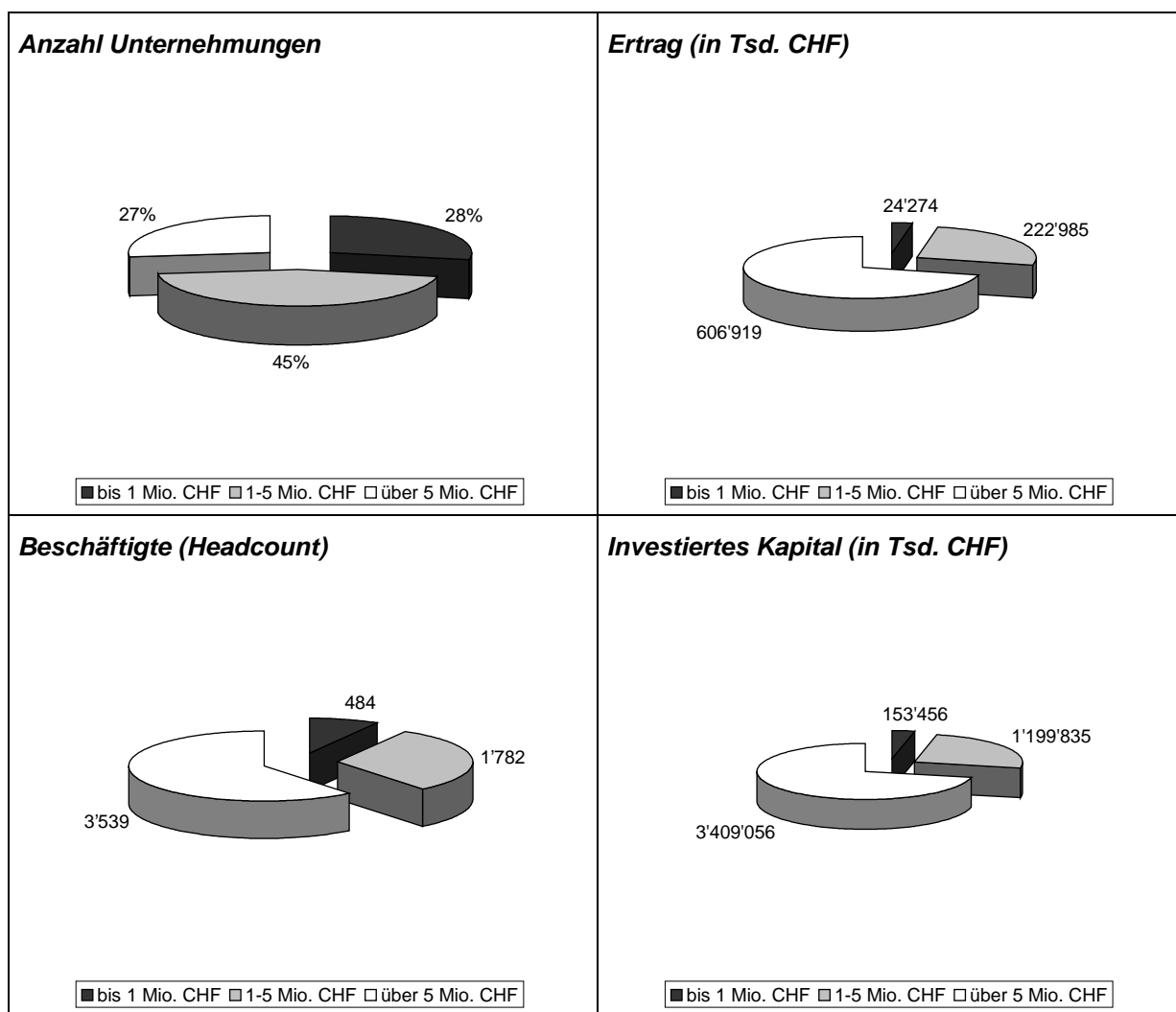
- Graubünden: 66%
- Oberwallis: 56%

4.2.3 Umsatz

Beinahe ein Drittel aller Bergbahnen erwirtschaftet einen Ertrag von nur bis zu CHF 1 Mio. (insgesamt gut 25 Mio. CHF), knapp die Hälfte einen solchen von 1 bis 5 Mio. CHF (insgesamt CHF 1.8 Mrd., und nur ein gutes Viertel mehr als CHF 5 Mio. (insgesamt CHF 3.5 Mrd.).

Davon ausgehend, dass für einen minimalen Betrieb (Deckung minimaler Fixkosten) Umsätze in Höhe von etwa CHF 1 Mio. benötigt werden, sind etwa ein Drittel aller Seilbahnen nur knapp überlebensfähig. Sie erreichen die für einen wirtschaftlichen Betrieb sinnvolle Grösse nicht.

Abbildung 15: Situation/ Strukturprofil "Umsatz"



⇒ **Die Schweizer Seilbahnbranche muss als stark kleinstrukturiert betrachtet werden.**

Einen im gesamtschweizerischen Vergleich überdurchschnittliche Kleinstrukturiertheit ist in folgenden Regionen feststellbar (vgl. Anhang 3; Anteile der Unternehmungen mit einem Umsatz von weniger als 1 Mio. CHF; Anteil Schweiz: 28%):

- Oberwallis: 41%
- Tessin: 37%
- Zentralschweiz: 36%
- Ostschweiz: 36%
- Jura/ Alpen: 33%
- Graubünden: 29%

4.2.4 Fazit: Gefährdungspotential der "Seilbahnen Schweiz"

Das höchste Gefährdungspotential der "Seilbahnen Schweiz" ergibt sich v.a. aufgrund mangelnder Cash-flows, welche in 70% aller Fälle weniger als 5% des investierten Anlagevermögens betragen. Daneben ist der Verschuldungsgrad nicht minder besorgniserregend: Gut 30% aller Unternehmen weisen einen solchen von über 60% aus.

Abbildung 16: Vergleichende Beurteilung des Gefährdungspotentials

Parameter	Basis Cash-flow: weniger als 5% des investierten Kapitals	Basis Verschuldungsgrad: mehr als 60%
Anteil Unternehmungen	70%	30%
Total Ertrag	Mind. CHF 545 Mio.	Mind. CHF 372 Mio.
Mitarbeiter (Headcount)	Mind. 3'500	Mind. 2'400
Investiertes Kapital	Mind. CHF 3'450 Mio.	Mind. CHF 2'170 Mio.

In der Schweiz sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt mindestens 3'500 Arbeitsplätze sowie Anlagen im Wert von etwa CHF 3.5 Mrd. "at stake". Mit ebendiesen Mitarbeitern sowie Anlagen werden Erträge in Höhe von mindestens CHF 500 Mio. erwirtschaftet. Hierbei bestehen teilweise grosse regionale Unterschiede (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Regionale Sichtweise des Gefährdungspotentials

Region	Basis			Insgesamt
	Cash-flow	Verschuldungsgrad	Kleinstrukturiert-heit	
	Anteile der Erträge, welche weniger als 3% Cash-flow in Relation zum investierten Kapital erwirtschaften	Anteile mit einem Verschuldungsgrad von mehr als 60% des investierten Anlagevermögens	Anteile der Unternehmungen mit einem Umsatz von weniger als CHF 1 Mio.	
Schweiz	15%	47%	28%	
Tessin	100%		37%	!!!!!!!
Oberwallis	32%	56%	41%	!!!!
Graubünden		66%	29%	!!
Ostschweiz	22%		36%	!
Zentralschweiz			36%	!
Jura/Alpen VD/FR			33%	!
Berner Oberland	20%			!
Unter-/Zentral-VS				

Bergbahnen im Tessin sowie im Oberwallis sind v.a. durch mangelnde Cash-flows, solche in Graubünden v.a. durch eine vergleichsweise hohe Verschuldung gekennzeichnet, die allerdings durch den Investitionsschub der letzten Jahre und durch die hohen Cash-flows relativiert werden kann). In allen Regionen mit Ausnahme des Berner Oberlandes sowie des Unter-/Zentralwallis ist weiter eine ausgeprägte Kleinstrukturiertheit beobachtbar.

5 Vergleich der Branchenentwicklung im internationalen Umfeld

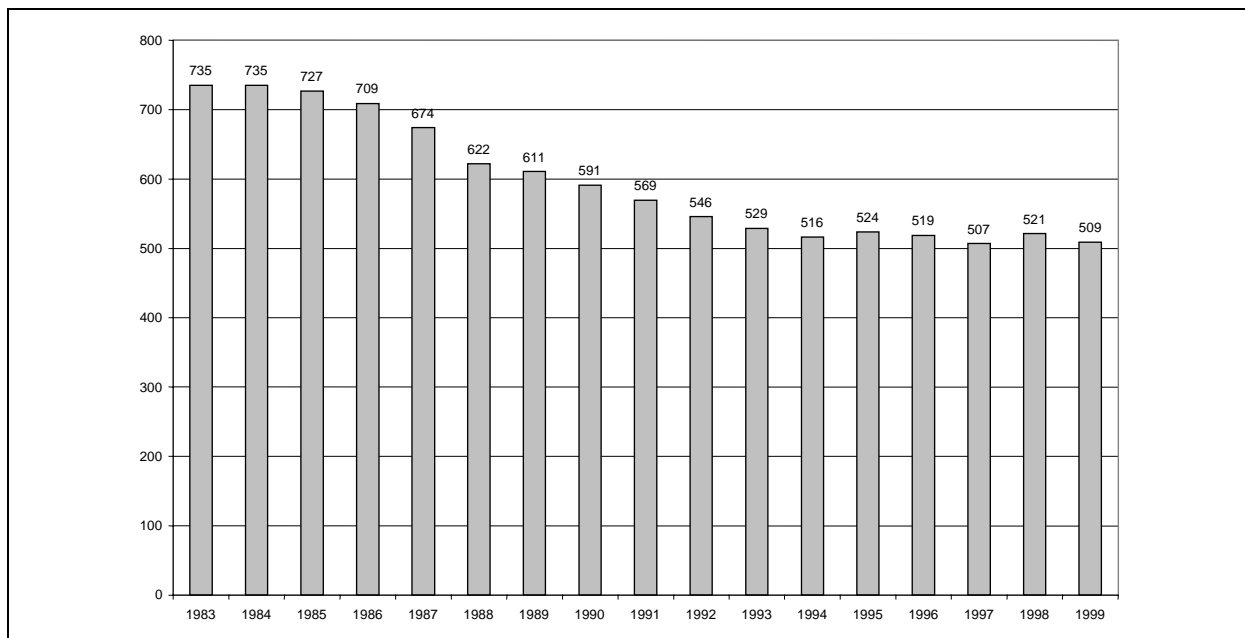
5.1 Übersicht über die Skiindustrie in den USA

Die Bergbahnindustrie weist heute weltweit den Charakter einer reifen Industrie auf, (vgl. Bieger, 1999) die u.a. durch Verdrängungswettbewerb aufgrund stagnierender Märkte, Konzentration auf Stammmärkte, Konzentration auf Kosten- und Qualitätsstrategien, wenig Produktinnovation und damit hohe Vergleichbarkeit der Produkte sowie Internationalisierung des Wettbewerbes gekennzeichnet ist (vgl. u.a. Porter, 1997). In einer solchen Situation wäre typischerweise mit dem Marktaustritt einzelner Konkurrenten sowie mit einer Konsolidierung durch Zusammenschlüsse zu rechnen.

Genau diese Entwicklung ist in den USA festzustellen. So nahm dort die Zahl der Skigebiete von 1983 bis 1999 um 31% auf heute 509 ab (vgl. Abbildung 18), dies bei einer Stagnation der verkauften Skitage pro Jahr bei rund 70 Mio. (Harbaugh, 1998). Gleichzeitig entstanden vier Gross-Skigebietsunternehmen, wodurch die Ski-Industrie in Nord Amerika nun durch zwei Typen von Resorts charakterisiert werden kann:

- die kleinen regionalen Skigebiete, welche vorwiegend Tages-Skiläufer anziehen;
- die börsenkotierten Destinationsbetreiber welche vor allem Feriengäste ansprechen aber auch einen Teil an Tages-Skiläufern in ihren Gebieten haben. Der Destinations-Konsument ist dabei bedeutend Wertschöpfungsintensiver, da dieser Gast mehr Geld für Verpflegung, Unterkunft und Einkäufe ausgibt als der typische Tagestourist.

Abbildung 18: Anzahl Skigebiete in den USA



Quelle: National Ski Areas Association

Die vier grössten Destinationsbetreiber in den USA sind die American Skiing Company, Vail Resorts Inc., Intrawest und Booth Creek (vgl. Kapitel 5.3). Obwohl diese Unternehmen grosse Aufmerksamkeit erregen, kontrollieren sie nur 29% des gesamten US-Marktes. Der Rest der Industrie kontrolliert die anderen 71% der Skifahrertage, wobei aber keine Unternehmung einen grösseren Marktanteil als 3% erreicht.

5.2 Wirtschaftliche Zahlen der US-Skiindustrie

Die grossen Destinationsbetreiber generieren ihre Erträge aus verschiedenen Ressourcen. Die primäre Ressource ist jedoch der Verkauf von Skitickets, welcher meistens ca. 50% des Gesamtertrages einbringt. Dieser Betrag wird aber zunehmend kleiner (vgl. NSAA Economic Analysis), da die Grosskonzerne, welche den Charakter von eigentlichen Wachstumsmaschinen haben, durch die Verbesserung des Skigebietes, Entwicklung von Zusatzattraktivitäten, Integration von Leistungen zu zusammenhängenden Resorts in einer Hand, Bau von Zweitwohnungen, Attraktion von immer mehr Gästen über das ganze Jahr, Kauf bzw. Aufbau von neuen Gebieten immer mehr Zusatzerträge erwirtschaften (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Herkunft der Erträge

Herkunft des Ertrags	1996/ 97	1997/ 98	1998/ 99
Tickets	50.7%	48.1%	43.9%
Skiunterricht	8.7%	9.4%	8.7%
Essen und Getränke	12.5%	12.7%	13%
Skiausrüstung	9.9%	9.7%	10.1%
Unterkunft	5.8%	7.8%	9.1%
Immobilien	7.1%	5.7%	6.7%
Andere	5.3%	6.6%	8.5%

Quelle: National Ski Areas Association

Das Wachstum des durchschnittlichen Ertrags pro Skifahrertag ist ein guter Indikator für die Gesundheit der US-Skiindustrie. So stiegen die Erträge pro Skifahrer 1998/99 von USD 51.67 auf USD 57.81, was einer Steigerung von fast 12% entspricht. Die Grösse der Resorts hat dabei einen direkten Einfluss auf die Möglichkeit, höhere Ticketpreise pro Skifahrer zu erzielen (vgl. NSAA, 1998/99). Diese Zahl beweist, dass die Wachstumsstrategie der Grosskonzerne erfolgreich ist und sich die vertikale Integration der Leistungskette ausbezahlt.

Aus diesem Grund dürfte sich die Branche weiter konsolidieren, da die kleinen Betreiber nicht mehr konkurrenzfähig sind, dies nicht zuletzt auch dank der Ausnutzung der Informationstechnologie und der damit zusammenhängenden Möglichkeit, über das Internet Ferienpackages anzubieten oder wegen der Bedeutung starker Marken (vgl. auch Liste der erzielbaren Grösseneffekte in Kapitel 8.3.2.1).

Die Kennzahlen der US-Skiindustrie entwickelten sich folgendermassen:

- **Fremdkapitalanteil:** Der Fremdkapitalanteil ist 1998/99 von 42% auf 49% angestiegen. Dieses Mass entspricht durchaus anderen Branchen in den USA (zum Vergleich: Schweiz 67% im Jahr 1997).
- **Gesundheit der Unternehmen:** Die Verschuldung im Verhältnis zum Cash-flow ist ein grobes Mass, wie viele Jahre eine Unternehmung braucht, um mit dem aktuellen Cash-flow die langfristigen Schulden zurückzuzahlen. Dieses Mass verschlechterte sich von 1998/99 von 2.75 auf 3.07 Jahre, was einer Steigerung von 12% entspricht. Dies ist vor allem auf die zusätzliche Verschuldung der Grossskigebiete zurückzuführen, welche in den Ausbau der Immobilien investierten (zum Vergleich: Schweiz 10,67 im Jahr 1997).
- **EBITDA in % des Gesamtertrages:** 1998/99 ist dieses Mass leicht von 12% auf 11.7% gesunken.
- **Eigenkapitalrendite:** Diese stieg 1998/99 von 5.3% auf 5.8%, wobei die Skigebiete mittlerer Grösse die beste EK-Rendite vorweisen (zum Vergleich: Schweiz -1.64% im Jahr 1997).

5.3 Internationale Fallstudien (Autoren: Dr. J. Meister, IDT-HSG und P. Caspar)

Um die Entwicklung der schweizerischen Skigebiete mit den internationalen Skigebieten zu vergleichen, wurden diverse Unternehmungen untersucht. Es handelt sich dabei um die Nordamerikanischen Unternehmungen Intrawest, American Skiing Company und Vail Resorts Inc. sowie die französische Unternehmung Compagnie des Alpes. Grundlagen waren Literaturrecherchen und ein Interview (Compagnie des Alpes).

5.3.1 Fallstudie Intrawest, Canada

Intrawest ist der führende Entwickler und Betreiber von alpinen Destinationen in Nordamerika. Die Unternehmung besitzt die Resorts Whistler/ Blackcomb, Panorama, Blue Mountain Tremblant und Mont Ste. Marie, Copper, Stratton, Snowshoe, Mountain Creek und Mammoth. Zusätzlich besitzt sie auch noch ein Golfresort und Anteile an Alpine Helicopters Ltd., welche die Besitzerin der Canadian Mountain Holidays (grösste Heli-Skiing Unternehmung der Welt) ist.

Neben diesen Resorts wurden auch 16% der "Compagnie des Alpes S.A." in Frankreich erworben, wodurch der erste Fuss nach Europa gesetzt wurde. Aufgrund dieser Wachstumsstrategie gehört Intrawest neben der American Skiing Company und Vail Resorts Inc. zu den drei grossen "Consolidates" der amerikanischen Skiindustrie, wobei Intrawest mit 6.3 Mio. Logiernächten über der Konkurrenz steht.

5.3.1.1 Geschichte

Intrawest wurde 1976 durch den heutigen CEO Joe Houssian als eine Immobilien-Unternehmung gegründet. Mehr als ein Jahrzehnt später begann Intrawest die Transformation von einer Immobilien- zu einer Resortmanagement-Unternehmung, als sie ein Kaufangebot für Blackcomb Mountain erhielt.

1991 wurde Tremblant in Quebec gekauft und die Expansion im Immobiliengeschäft konnte dadurch fortgeführt werden. Nach der Akquisition von Panorama Mountain im Jahr 1993 stieg die Unternehmung zum grössten Ski-Resort-Betreiber in Kanada auf.

1994 entschied die Unternehmung, sich voll auf Vier-Saison-Destinationen zu konzentrieren, was in diversen Akquisitionen mündete.

1997 wagte die Unternehmung den Schritt an die Börse und führte ihre Vier-Saison-Strategie durch den Kauf des Raven Golf Club konsequent weiter.

Um das Geschäft auf Europa ausweiten zu können, übernahm Intrawest 1998 einen 15.7%-Anteil der Compagnie des Alpes-Aktien. Die Diversifikation in das Heli-Skiing-Geschäft wurde 1999 durch den Kauf von 45% an der Alpine Helicopters Ltd., der Muttergesellschaft der Canadian Mountain Holidays, vervollständigt.

5.3.1.2 Gebiete/ Destinationen im Besitz von Intrawest

Abbildung 20: Destinationen von Intrawest

Destination	Befahrbares Skigebiet (acres)	Erschlossene Höhenmeter	Abdeckung durch Schneekanonen	Skifahrertage 1999 (in Tausend)
Whistler	7071	1600	7%	2160
Mammoth	3500	950	17%0	957
Copper	2433	820	16%	850
Tremblant	602	650	75%	677
Snowshoe	200	490	99%	432
Blue Mountain	251	220	94%	428
Stratton	583	610	75%	407
Mountain Creek	168	320	100%	266
Panorama	1202	1230	35%	164
Mount Ste. Marie	108	380	90%	66

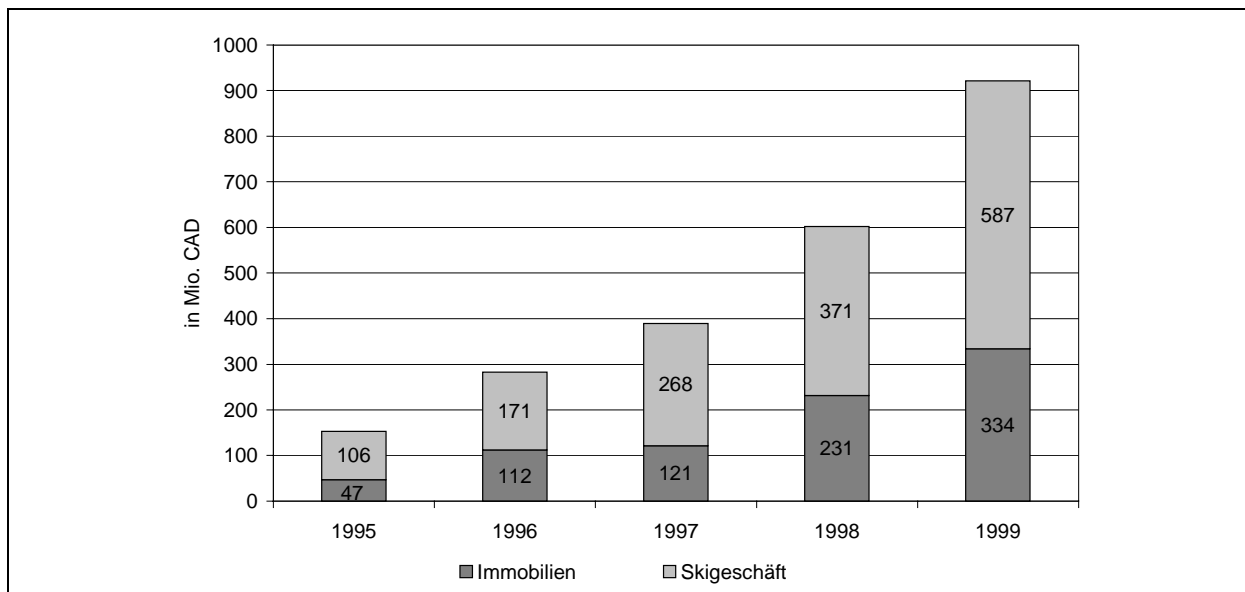
Quelle: Geschäftsbericht Intrawest 1999

5.3.1.3 Finanzkennzahlen

Abbildung 21: Gewinnentwicklung von Intrawest

Jahr	EBITDA in Mio. CAD	in % des Umsatzes
1995	29.6	19.3
1996	58.4	20.6
1997	88.6	22.8
1998	129.6	21.5
1999	196.0	21.3

Quelle: Geschäftsbericht Intrawest 1999

Abbildung 22: Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei Intrawest

Quelle: Geschäftsbericht Intrawest, 1999

Abbildung 23: Shareholder-Optik Intrawest

Jahr	Aktienkurs (CAD)	EPS (Earnings per Share)	Netto-Dividende	Netto-Rendite
1995	8.13	0.47	0.11	1.4%
1996	9.99	0.58	0.11	1.1%
1997	15.87	0.72	0.11	0.7%
1998	20.23	0.82	0.11	0.5%
1999	15.63	0.89	0.11	0.7%
März 2000	16.80	0.92	0.11	0.7%

Quelle: www.corporateinformation.com

Abbildung 24: Cash-flow Rendite und Verschuldungsgrad Intrawest

Jahr	Cash-flow Rendite	FK/EK
1995	6.8%	1.13
1996	10.9%	1.31
1997	15.2%	0.98
1998	19.2%	0.94
1999	19.2%	1.35

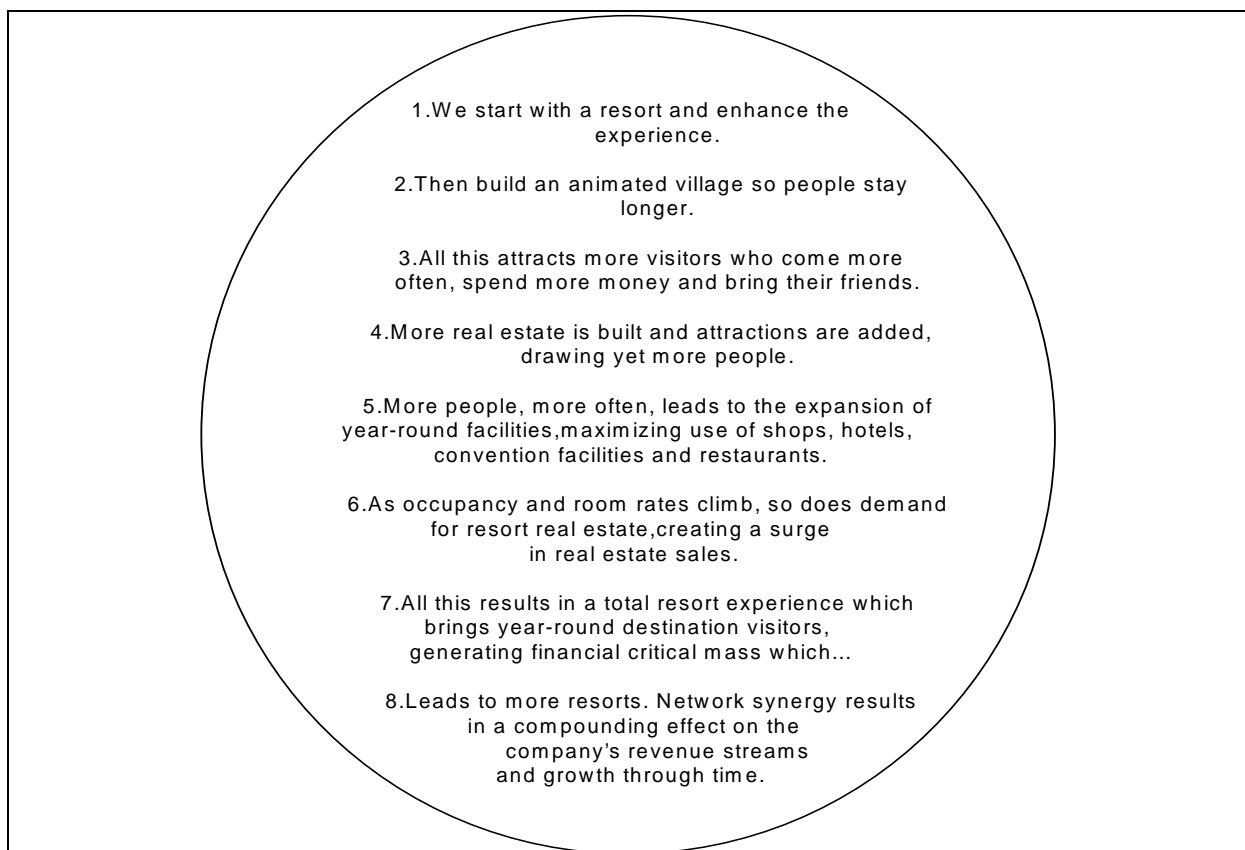
Quelle: : Geschäftsbericht Intrawest 1999

5.3.1.4 Strategie

Die Hauptstrategie von Intrawest besteht im Wachstum. Durch eine gelungene Kombination von "Verbesserung der Skigebiete" über "Optimierung der Erträge" und "Entwicklung und Verkauf neuer Immobilien" (vgl. Geschäftsbericht, 1999) wird versucht, diesen Wachstumsmotor in Gang zu halten. So lässt sich auch die Tatsache erklären, dass der Gewinn aus dem Verkauf und der Vermietung der Immobilien von 1998 zu 1999 um 46% auf CAD 62.3 Millionen gestiegen ist.

Die Erfolgsformel von Intrawest sieht folgendermassen aus:

Abbildung 25: Erfolgsstrategie von Intrawest



Quelle: Intrawest Geschäftsbericht, 1999

In einer ersten Phase der Transformation eines Resorts wird in Lifte, Restaurants, Kunstschneemaschinen und in die Infrastruktur der Resort-Stadt investiert. Diese Wertsteigerung des Resorts zieht mehr Gäste an und unterstützt zusätzlich den Verkauf von Immobilien.

In der zweiten viel länger andauernden Phase, (in welcher sich jetzt alle Resorts befinden) wird auf die Entwicklung der Städte gesetzt. Die Städte nehmen Form an indem eine grosse Anzahl an Übernachtungsmöglichkeiten geboten wird. Die Investitionen in Einrichtungen finden zwar immer noch statt, aber auf einem reduzierten Niveau. Der Focus liegt in dieser Phase aber darauf, die Nebenausgaben der Besucher zu erhöhen und damit hohe Erträge zu generieren. Die Erträge pro Gast steigen somit an und verschieben die Gästestruktur hin zu wertschöpfungsintensiveren Gästen. Weiter kann die Auslastung gesteigert und die Fixkostenstruktur beibehalten werden. All dies führt zu starkem Einkommenswachstum und mit dem langsameren Wachstum der Kapitalausgaben zu einer signifikanten Eskalation im Return on Capital.

Die angesprochene Fähigkeit der Gesellschaft, Planung, Design, Konstruktion und Marketing eines Resorts zu vermischen, ist einzigartig. Mit der Übernahme verschiedener Golf Resorts versucht nun Intrawest, dieses einzigartige Wissen in die Entwicklung von Warmwetter-Gebieten zu übertragen.

5.3.1.5 Fazit

Die Stärke von Intrawest liegt hauptsächlich in der geographischen Diversität, der einzigartigen Destinationsformel und in der Fähigkeit, Immobilien vor dem Bau zu verkaufen sowie Investitionen zur Attraktivierung eines Standorts durch Immobiliengeschäfte zu rentabilisieren.

Intrawest's Destinationspräsenz umfasst acht Staaten und drei Länder, wodurch die Unternehmung im Gegensatz zur Konkurrenz weniger anfällig auf geringen Schneefall und schlechte ökonomische Verhältnisse ist. Zusätzlich sichert sich Intrawest durch die Schneekanonen gegen das Schneerisiko ab. Dadurch können die finanziellen Ziele auch in Zeiten mit wenig Schneefall erreicht werden.

Intrawest hat sich durch die Ansprache einer breiteren Bevölkerungsschicht von der Konkurrenz abgesetzt. Dies wurde primär durch den Bau von attraktiven Destinationen erreicht, wodurch die Kunden- und Ertragsbasis diversifiziert werden konnte. Die dadurch erzielte Mehrnachfrage erlaubt Intrawest, ihre Wertschöpfung zu steigern. Zusätzlich konnte durch ein ausgeklügeltes Databasemarketing die Auslastung in der Zwischensaison erhöht werden, indem besser auf Kundenwünsche reagiert wird.

Der Cash-flow aus dem Immobiliengeschäft ist relativ voraussagbar, da die Unternehmung die Immobilieneinheiten vor dem Bau verkauft. Die Erträge werden zusätzlich gesteigert, indem verkaufte Liegenschaften wieder in einen Pool zurückfließen, welche dann vermietet werden. Dadurch kann die Zahl der Gäste erhöht werden, was wiederum zu zusätzlichen Erträgen führt.

5.3.2 Fallstudie American Skiing Company, USA

Die American Skiing Company (ASC) ist mit 5.1 Mio. Skiertagen Nordamerikas zweitgrösster Ski-Resort-Betreiber. Zur Zeit besitzt und betreibt die ASC folgende neun Ski-Resorts: Steamboat in Colorado; The Canyons in Utah; Killington, Mount Snow und Sugarbush in Vermont; Heavenly in Tahoe; Sunday River und Sugarloaf in Maine; und Attitash in New Hampshire. Anders als die Konkurrenz fokussiert die ASC auf eine Sache: das bestmögliche Ski- und Snowboarderlebnis mit dem dazugehörigen Wert anzubieten. Dies drückt sich auch in den generierten Erträgen aus, welche im Geschäftsjahr 1999 zu 92% aus den Resort- und nur zu 8% aus Immobiliengeschäften bestanden.

Die Resort-Erträge werden generiert aus den Einnahmen durch Lifttickets, Retail-Verkäufen, Restauration, Unterkunft, Skiunterricht sowie Golf- und Sommeraktivitäten.

- **Lifttickets:** Die Unternehmung hat in den letzten zwei Jahren über USD 145 Mio. investiert, um ihre Skigebiete zu vergrössern und zu verbessern. Durch das Angebot von Ski- und Übernachtungs-Packages versucht die ASC, ihre Zwischensaison auszulasten. Zusätzlich ermöglicht die Unternehmung den Kunden, vor der Saison Skitickets zu einem Vorzugspreis zu kaufen, welche in allen Resorts eingelöst werden können.
- **Retail-Verkäufe:** Über ihre 80 Sport- und Vermietungsgeschäfte verkauft die ASC Winter- und Sommersportartikel.

- **Restauration und Unterkunft:** Die Unternehmung besitzt über 40 Restaurants, Bars und Cafés verteilt über alle Resorts. Dazu werden ungefähr 1750 Logiernächteeinheiten gemanagt, welche der Unternehmung und Dritten gehören. Dienstleistungen wie Informationscenter, Reservationen und Reinigungsarbeiten gehören ebenfalls zu diesem Geschäft.
- **Skiunterricht:** Durch das Angebot eines Skiunterrichts erhofft sich die Unternehmung zusätzliche Skifahrertage, welche allenfalls zu höheren Ticketpreisen und Resort-Erträgen führen können. Zudem werden die Skilehrer darin trainiert, durch Cross-Selling die Umsätze in den eigenen Sportgeschäften zu erhöhen.
- **Golf- und Sommeraktivitäten:** Obwohl die Resorts auf den Winter fokussiert sind, offeriert die Unternehmung auch Sommeraktivitäten wie Mountain Biking, Klettern, Canyoning, Tennis und Golf.

5.3.2.1 Geschichte

1980 kaufte der heutige CEO Leslie B. Otten für weniger als USD 1 Mio. das Skigebiet Sunday River. Otten und sein Team entwickelten Sunday River über die nächsten zehn Jahre zu einem Top-Skigebiet.

1994 wurde Attitash Bear Peak und 1995 Sugarbush aufgekauft. Darauf wurde die American Skiing Company gegründet, um alle Resorts unter einer Holding leiten zu können.

1997 ging die American Skiing Company an die Börse, worauf die Resorts Heavenly und Steamboat aufgekauft wurden.

1998 begann man mit der Entwicklung von zwei grossen Hotels in The Canyons und in Steamboat. Um die grossen Schulden aus diesen Immobilienbauten abzubauen, stieg 1999 die Investmentunternehmung Oak Hill mit USD 150 Mio. bei der ASC ein.

5.3.2.2 Gebiete/Destinationen im Besitz der American Skiing Company

Abbildung 26: Destinationen der American Skiing Company

Destination	Befahrbares Skigebiet (acres)	Erschlossene Höhenmeter	Abdeckung durch Schneekanonen	Skifahrertage 1999 (in Tausend)
Sunday River	654	710	92%	526
Attitash Bear Peak	280	530	90%	210
Sugarbush	439	810	67%	368
Killington	1160	960	70%	978
Sugarloaf	530	860	92%	329
Mount Snow	769	520	85%	513
Steamboat	2939	1120	15%	1013
Heavenly	4800	1070	69%	932
The Canyons	3300	970	4%	220

Quelle: Geschäftsbericht American Skiing Company, 1999

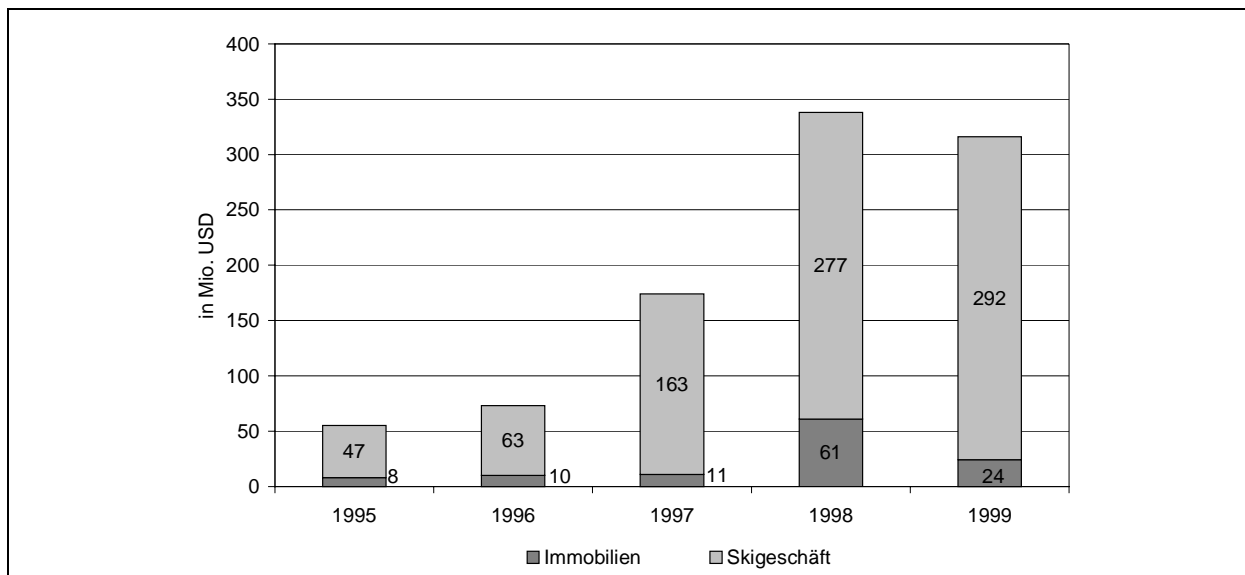
5.3.2.3 Finanzkennzahlen

Abbildung 27: Resort-Umsatz und EBITDA

Jahr	Umsatz in Mio. USD	Ertrag pro Skifahrer tag in USD	EBITDA	EBITDA in % des Umsatzes
1995	47	44.3	7.7	16.4
1996	63	48.8	10.4	16.5
1997	163	53.9	31	19
1998	278	52.3	66	23.7
1999	292	57.4	43	14.7

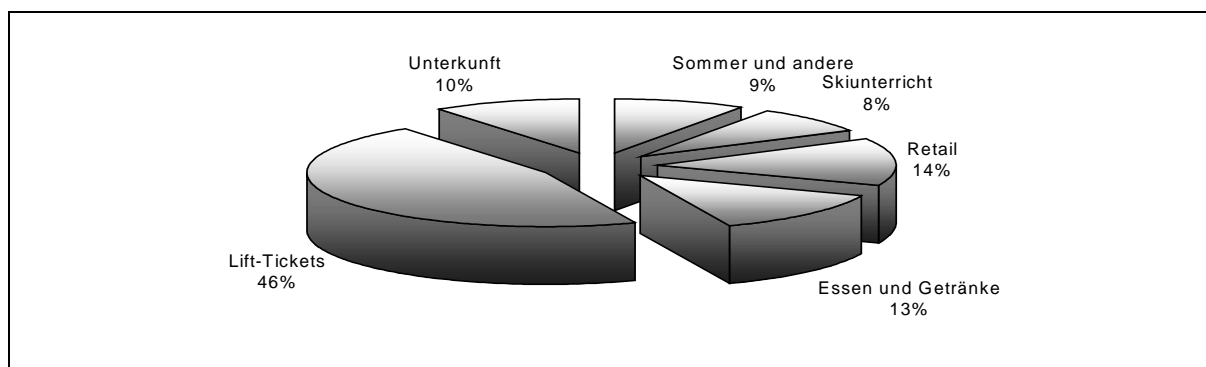
Quelle: <http://www.corporateinformation.com/>

Abbildung 28: Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei der ASC



Quelle: : Geschäftsbericht American Skiing Company, 1999

Abbildung 29: Aufteilung der Resorteinnahmen



Quelle: Geschäftsbericht American Skiing Company 1999

5.3.2.4 Strategie

Die ASC verfolgte in den letzten Jahren eine starke Wachstumsstrategie, indem sie ihr Resortportfolio seit 1994 von einem Resort (Sunday River) auf neun Resorts ausbaute. Bei den neuen Akquisitionen wurde das Hauptaugenmerk auf die Diversifikation der Gebiete gelegt, um sich gegen geringen Schneefall in den bisher vorwiegend in New England gelegenen Gebiete abzusichern.

Die Kernkompetenz der ASC lag bisher eindeutig im Betrieb von Top-Skigebieten, was auch aus der Aufteilung der Einnahmen ersichtlich ist. Seit 1998 versucht man aber, das Resort-Geschäft zu komplettieren. Durch den Bau von Immobilien sowie ein Timeshare-Konzept in der Vermietung soll der Ertrag aus den Immobiliengeschäften gesteigert werden. Analysten rechnen in den nächsten Jahren mit einem Anstieg des Immobilienertrag-Anteiles auf 28 bzw. 36% im Geschäftsjahr 2001.

5.3.2.5 Fazit

Die ASC besitzt diverse Hochqualitäts-Resorts, welche loyale Gäste anziehen. Die aggressive Expansion der Unternehmung hinterliess in der Bilanz eine grosse Verschuldung, weshalb man diverse Expansionspläne zurückstufen musste. Die Analysten schätzen die ASC langfristig als positiv ein, da durch die Strategieänderung die Erträge aus dem Immobiliengeschäft gesteigert werden sollten.

5.3.3 Fallstudie Vail Resorts Inc., USA

Vail Resorts Inc. betreibt Top-Resorts in Nordamerika, wobei die Unternehmung ihr Geschäft in die zwei Segmente Resort und Immobilien unterteilt. Der Ertrag wird jedoch zu 91% aus dem Resortgeschäft generiert. Die Unternehmung betreibt die Skigebiete Vail Mountain, das grösste Skigebiet in Nordamerika, Beaver Creek Mountain, ein familienorientiertes Resort, Breckenridge Mountain Resort und Keystone Resort.

Die Einnahmen aus dem Resortgeschäft stammen aus Ticket-Verkäufen, Ski-Schule, Restauration, Reisebüro, Lizenzgebühren für Sponsoring und aus anderen Erholungsmöglichkeiten. Das Immobiliengeschäft wird von einer Tochtergesellschaft abgewickelt.

5.3.3.1 Gebiete/Destinationen im Besitz der Vail Resorts Inc.

Abbildung 30: Destinationen von Vail Resorts Inc.

Destination	Befahrbares Skigebiet (acres)	Erschlossene Höhenmeter	Skifahrertage 1999 (in Tausend)
Vail	5164	3500	1340
Breckenridge	2043	4000	1390
Keystone	1861	3720	1260
Beaver Creek	1625	3490	616

Quelle: Geschäftsbericht Vail Resorts Inc. 1999

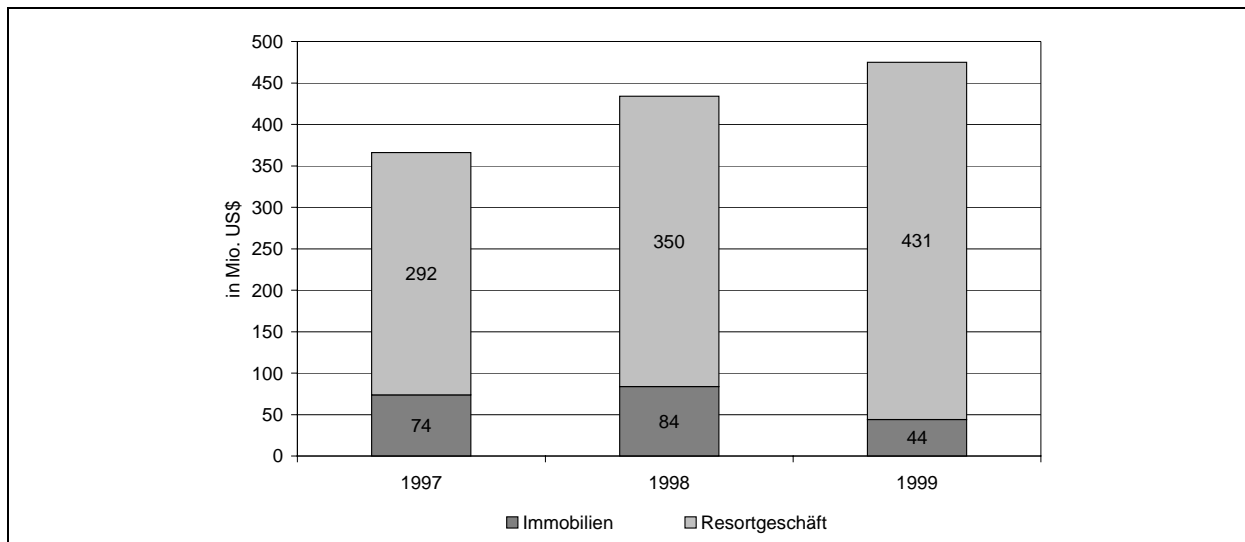
5.3.3.2 Finanzkennzahlen

Abbildung 31: Resort-Umsatz und EBITDA

Jahr	Umsatz In Mio. USD	Ertrag pro Skifahrer tag in USD	EBITDA	EBITDA in % des Umsatzes
1997	292	59.7	87	29.9
1998	350	74.3	106	30.3
1999	431	93.7	86	19.9

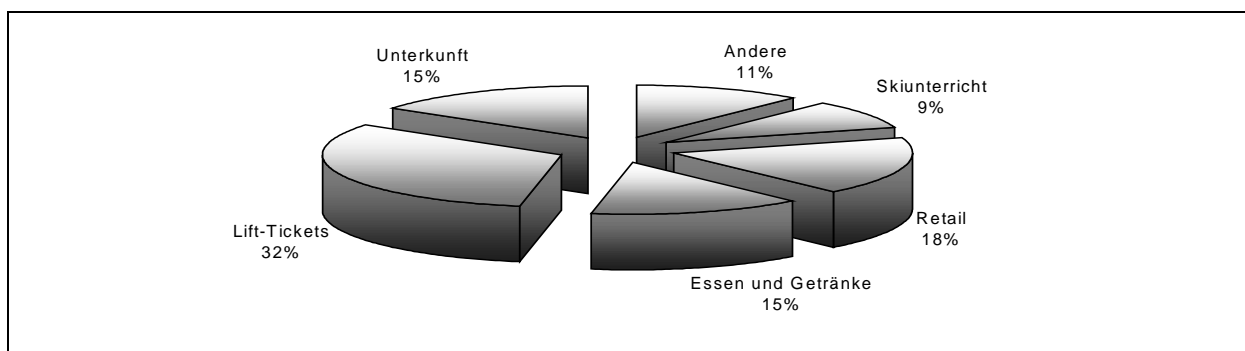
Quelle: Geschäftsbericht Vail Resorts Inc. 1999

Abbildung 32: Umsatzentwicklung und Aufteilung nach Herkunft bei Vail Resorts Inc.



Quelle: Geschäftsbericht Vail Resorts Inc. 1999

Abbildung 33: Aufteilung der Resorteinnahmen



Quelle: Geschäftsbericht Vail Resorts Inc. 1999

5.3.3.3 Strategie

Die Kernkompetenz der Vail Resorts Inc. liegt in dem ausgeklügelten Marketingsystem, welches erlaubt, die Kundenwünsche genau zu erfassen und dadurch Top-Leistungen zu bieten. Durch dieses Marketingsystem soll einerseits die Wertschöpfung und andererseits die Effizienz im Unternehmen gesteigert werden.

Durch die Akquisition von Grand Teton (welches drei Lodges, einen Golf- und Tennisclub betreibt) versucht Vail Resorts Inc. den Geschäftsbereich zu diversifizieren, um die ausgeprägte Wintersaisonalität ihrer Destinationen zu reduzieren.

5.3.3.4 Fazit

Weil die Resorts alle innerhalb von 50 Meilen liegen, kann die Unternehmung ihren Kunden die Möglichkeit anbieten, während des Aufenthalts alle Resorts zu besuchen und an den Kundenbindungsprogrammen des jeweiligen Resorts teilzunehmen (regionale Fokussierung und Kompetenz). Dies hat aber den Nachteil, dass die Unternehmung bezüglich den Schneerisiken nicht diversifiziert ist, was sich im Geschäftsjahr 1998/99 negativ auswirkte.

Trotz dieser Risiken glauben die Analysten an die langfristigen Wachstumschancen von Vail Resorts Inc., nicht zuletzt auch dank der guten Positionierung. Zusätzlich sollte Vail auch von der Expansion in Blue Sky Basin profitieren, was im Januar 2000 eröffnet wurde.

5.3.4 Fallstudie Compagnie des Alpes, Frankreich

Primärer Geschäftszweck der "Compagnie des Alpes" (CDA) ist das Management und der Betrieb von Seilbahnen, Skiliften und vergleichbaren Einrichtungen ("remontées mécaniques") durch massgebliche Beteiligung (etwa von der Ebene "Sperrminorität" bis zum hundertprozentigen Engagement) an lokalen Betreibern. Subsidiärer, umsatzmässig aber gleichwertig relevanter Zweck ist das Immobiliengeschäft (insb. Bewirtschaftung von Ferienwohnungen) in den involvierten Perimetern, resp. Destinationen.

Die kurze, aber bisher sehr erfolgreiche Geschichte der CDA (per Ende Mai 1999 25% Marktanteil in Frankreich) ist charakterisiert durch

- eine klare und konsistente Strategie: Konzentration auf zwei Kerngeschäfte in zwar diversifizierten, aber unter sich möglichst vernetzten Perimetern (Clusterung) unter konsequenter Nutzung von Synergien,
- ein effizientes, hochprofessionelles und von Befindlichkeiten auf lokaler Ebene unabhängiges Holding-Management,
- bei gleichzeitig relativ grosser Freiheit der operativen Gesellschaften vor Ort (inkl. gezielter Berücksichtigung atmosphärischer Elemente),
- eine äusserst flexible (beinahe permanente) Anpassung der Gesellschaftsstrukturen,
- das Eingehen von strategischen Allianzen und von Joint-Ventures ohne Berührungängste,
- eine sehr hohe Selbstfinanzierungsquote der Investitionen und Expansionen.

5.3.4.1 Geschichte

Die CDA wird im Februar 1989 als Holdinggesellschaft für Wintersport-Transporteinrichtungen (insb. Seilbahnen und Skilifte) gegründet, die ersten operativen Einheiten sind TIGNES und PEISEY-VALLANDRY.

Eine erste Expansionsphase in den Jahren 1991 bis 94 umfasst die Ausweitung der Aktivitäten auf LA PLAGNE, LES ARCS, CHAMONIX (Les Grands Montets) und LES MENUIRES. Diese Phase wird durch die Kotierung der Gesellschaft an der Pariser Nebenbörse im November 1994 abgeschlossen. Kurz darauf erfolgt eine kapitalmässige Vernetzung der CDA mit der Gruppe MERIBEL-ALPINA.

Im Dezember 1996 erfolgt ein erster Expansionsschritt ins Ausland: COURMAYEUR wird integriert.

Im Dezember 1997 erfolgt ein weiterer starker Expansionsschritt, indem gemeinschaftlich mit MERIBEL-ALPINA (diese zu 60%, CDA zu 25%) die Skieinrichtungen von FLAINE, MORILLON, SAMOENS und SIXT übernommen werden.

Ein Jahr später wird mit der kanadischen INTRAWEST eine strategische Allianz eingegangen, welche durch kleinere gegenseitige Beteiligungen abgestützt wird. INTRAWEST gilt als Branchenleader im US-amerikanischen Freizeit-Immobilienmarkt und im Management von Skistationen (9).

Im Januar 1999 wird die Beteiligung an TIGNES auf 77,7 % aufgestockt. Nach Abschluss der Saison kann festgestellt werden, dass die CDA nunmehr weit über 10 Millionen Skitage "betreut" und dabei einen Umsatz von rund einer Milliarde FF realisiert hat. Dies entspricht einem Marktanteil von 25% aller französischer "remontées mécaniques" (Seilbahnen, Skilifte, etc.).

Im Juli 1999 übernimmt die CDA anlässlich der Börsenkotierung 5 % von Téléverbier, im Dezember 1999 wird der Anteil auf 21,8% aufgestockt.

Im Februar 2000 wird die "klassische" Aktiengesellschaft in die spezifisch französische Erscheinungsform einer "Société à directoire" umgewandelt.

5.3.4.2 Gebiete/Destinationen im Besitz der CDA

Abbildung 34: Destinationen der CDA

Destination	Vernetzt	Talstation	Erschlossene Höhenmeter	Höchste Bergstation	Skifahrertage 98/99 (in Tausend)	Anteil CDA vor Oktober 99
La Plagne		1'360	2'200	3'650	2'614'000	77.4%
Tignes		1'670	1'100	2'770	1'631'000	77.7%
Les Arcs		1'200	2'300	3'500	1'551'000	96.9%
Peisey-Vallendry		1'750	1'100	2'850	298'000	100%
Les Menuires		2'000	1'600	3'600	1'350'000	81.6%
Meribel		1'850	1'400	3'250	1'035'000	37.3%
Les Grands Montets		1'150	2'400	3'550	395'000	62.5%

Destination	Ver- netz	Talstation	Erschlosse- ne Höhenme- ter	Höchste Bergstation	Skifahrertage 98/99 (in Tausend	Anteil CDA vor Oktober 99
I-Courmayeur		1'350	1'700	3'050	375'000	55.0%
Flaine		1'700	850	2'550	} 1'052'000	} 77.7%
Samdens		670	1'880	2'550		
Morillon		660	1'890	2'550		
Sixt		660	1'780	2'550		

Quelle: eigene Darstellung aufgrund der Daten aus dem Geschäftsbericht 1998/99 der CDA

5.3.4.3 Finanzkennzahlen

Abbildung 35: Umsätze und Personal der CDA

Jahr	Umsatz in Mio. USD	Personalbestand	Umsatz pro Personaleinheit (in USD)
1994	105	461	228'000
1995	121	627	193'000
1996	127	1243	102'000
1997	138	1177	118'000
1998	182	1242	146'000
1999	190	1308	146'000

Quelle: <http://www.corporateinformation.com/>

Abbildung 36: Gewinnentwicklung der CDA

Jahr	EBITDA in Mio. USD	in % des Umsatzes	Konsolidierter Reingewinn vor Sondereinflüssen in Mio. USD	in % des Umsatzes
1993	21.6	26.6	5.1	6.3
1994	25.2	24.1	6.6	6.3
1995	28.8	23.8	7.8	6.5
1996	27.7	21.9	8.5	6.7
1997	34.2	24.7	8.2	5.9
1998	56.4	31.1	10.6	5.8
1999	52.8	27.7	13.0	6.9

Quelle: <http://www.corporateinformation.com/>

Abbildung 37: Shareholder-Optik CDA

Jahr	Aktienkurs (USD)	EPS	Netto-Dividende	Netto-Rendite
1995	21.9	2.42	0.74	3.4%
1996	21.3	2.48	0.78	3.6%
1997	23.66	2.19	0.78	3.3%
1998	27.22	2.72	0.89	3.3%
1999	28.14	3.53	0.97	3.4
März 2000	33.58	3.35	0.97	2.9

Quelle: <http://www.corporateinformation.com/>

Abbildung 38: Selbstfinanzierungsquote der CDA

Jahr	Aktivierbare Investitionen in Mio. FF	Cash-flow in Mio. FF	Freier Cash-flow in Mio. FF
94/95	115	173	58
95/96	134	169	35
96/97	184	185	1
97/98	151	280	129
98/99	190	271	81
Total 5 Jahre	774	1'078	304

Quelle: : <http://www.compagniedesalpes.com>

5.3.4.4 Strategien

GENERELLES:

Die CDA hat mit dem Ziel eines zehnpromigen realen Umsatzwachstums pro Jahr bis ins Jahr 2004 folgende Hauptstrategie, basierend auf vier Teilstrategien, resp. Erfolgsfaktoren entwickelt:

- Kontinuierliches internes Wachstum (Erlöse, Produktivität), Vorgabe 5% pro Jahr.
- Darauf abgestimmtes kontinuierliches externes Wachstum (Investitionen, Expansionen), Zielvorstellung ebenfalls 5% p.a.
- Strikte Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse
- Konsequente/systematische Nutzung von Synergien.

ZUR TEILSTRATEGIE " INTERNES WACHSTUM":

Das von der CDA als "intern" bezeichnete Wachstum beruht insb. auf folgenden Faktoren:

- Sorgfältige Preispolitik auf allen Ebenen, mit dem Ziel real höherer Einnahmen pro Fahrgast. Dabei wird realisiert, dass das Hauptpotential für dieses Teilziel nicht bei den

durch den Markt definierten/ limitierten Endverkaufspreisen liegt, sondern bei einer graduellen Straffung der Wiederverkaufsorganisation und der Distributionsrabatte.

- Verstärkte Verkaufsanstrengungen in allen Sparten und auf allen Ebenen, insb. auch durch Support der bestehenden Reservationszentralen (Immobiliensektor), durch partnerschaftliche Anstrengungen mit der Hotellerie und durch "fliegende" Beratungsteams für das Tagesgeschäft.
- Weiter verstärktes Engagement im Immobiliensektor als "leverage" zum Betrieb der Bahnen und Lifte.

ZUR TEILSTRATEGIE "EXTERNER WACHSTUM":

Externes Wachstum wird von der CDA primär als "Übernahme von neuen Beteiligungen" definiert, worunter auch strategische Allianzen (wie z.B. mit Intrawest) fallen. Solche Beteiligungen können sowohl direkten als auch indirekten Charakter aufweisen, letzteres insb. durch Beteiligungen der Muttergesellschaft C3D. Der Beteiligungsumfang soll im Jahresdurchschnitt um 5% erhöht werden.

Angestrebt werden Beteiligungen an grossen, zusammenhängenden Gebieten in möglichst hoher Lage (mindestens des Skigebietes).

Zum externen Wachstum wird bei der CDA subsidiär auch die Optimierung der vorhandenen Anlagen durch Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen gezählt.

ZUR TEILSTRATEGIE "STRIKTE KUNDENORIENTIERUNG":

Diese Teilstrategie ist ausgesprochen breit und tief ausgestaltet (und ausformuliert), an dieser Stelle nur die Schlüsselbereiche in Stichworten:

- Permanentes und sehr intensives Monitoring der Kundenzufriedenheit (mindestens 35'000 qualifizierte Befragungen pro Saison).
- Sensible Preisgestaltung mit dem Hauptfokus "familienfreundliche Tarife" und gezielter "Pflege" der Kinder als zukünftige Kunden.
- Weitere Vernetzung der Gebiete durch noch stärkere Interoperabilität a) des Angebotes (Verbindungsbahnen und -lifte) und b) der Tarife (Ausweitung der Gültigkeitsbereiche).
- Kreation eines marketingtechnisch optimal ausgestalteten "Panels CDA" zur laufenden Ermittlung und Verifikation der Kundenbedürfnisse, aber auch der Akzeptanz aller Erscheinungsformen der CDA.

ZUR TEILSTRATEGIE "NUTZUNG VON SYNERGIEN":

Die CDA nutzt alle "externen" Synergiepotentiale quantitativer Art (insb. economies of scale) als auch qualitativer Natur (Know-How-Transfer, Erfahrungskurve) gezielt und systematisch und setzt dafür entsprechende Ressourcen am Hauptsitz ein. Benchmarking wird als zentral deklariert, "artfremde" Erkenntnisse (bspw. in Auslandsbeteiligungen) werden permanent hinterfragt und wo immer möglich "à la façon CDA" umgesetzt.

Synergiepotentiale innerhalb des doppelten Geschäftszweckes (Skianlagen und Immobilien) werden konsequent gesucht, geschaffen und genutzt.

5.3.5 Fazit

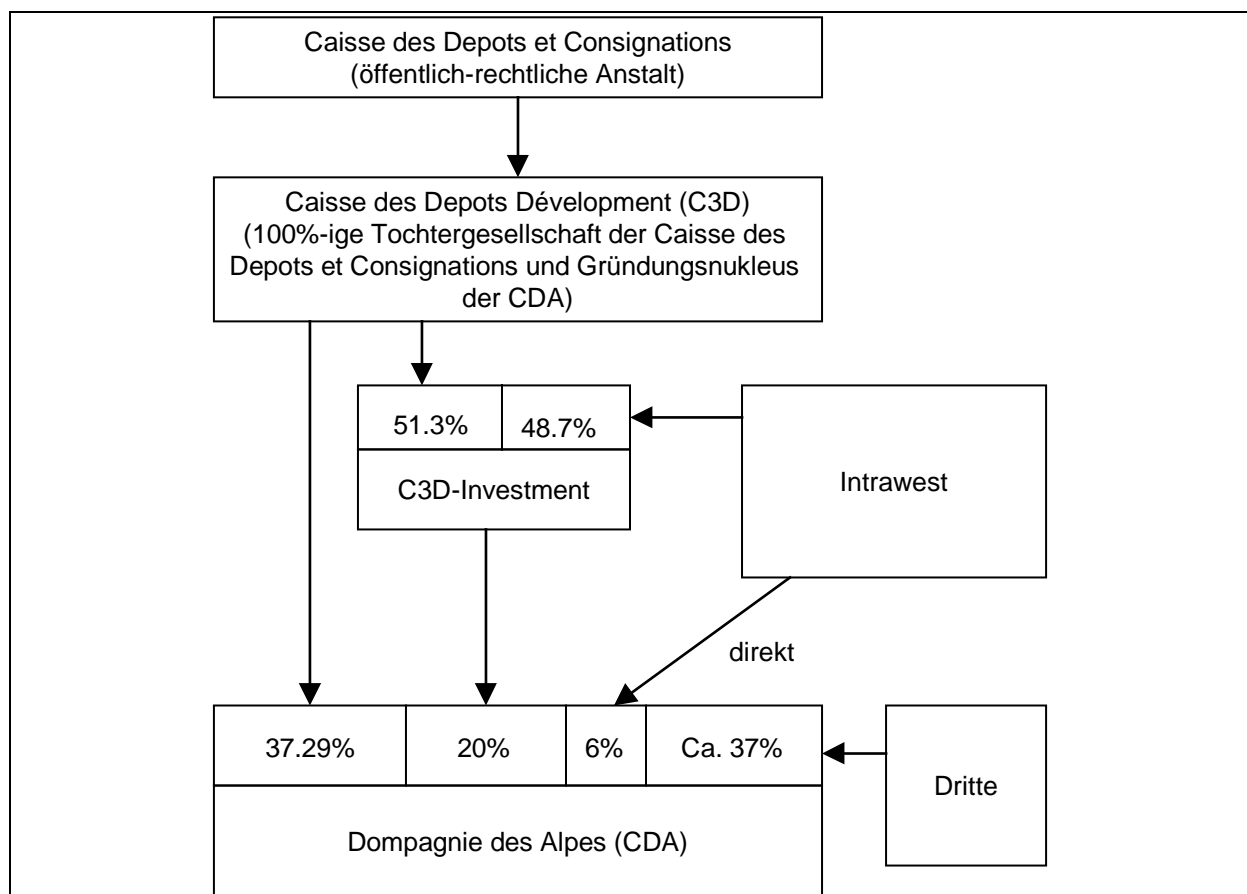
Eine klare Strategie, basierend auf vier relativ präzise umschriebenen strategischen Erfolgsfaktoren, wird von einem professionellen Management mit offensichtlich grossem "Punch" durchgesetzt. Das erstrebte Wachstum wird aber nicht a priori auf "maximal" veranschlagt, sondern in einem mittelfristigen Horizont mit durchschnittlich 10% pro Jahr definiert. Dieses Wachstum entspricht der Entwicklung der voraussichtlich verfügbaren Eigenfinanzierungsquote mit genügender Marge für Sonderfaktoren und Dividendenentwicklung etc.

Die CDA dürfte damit ihren Platz als "major player" in Frankreich ohne weiteres sichern und wohl auch deutlich ausbauen können.

Gezielte Expansionen ins benachbarte Ausland (bisher Courmayeur und Verbier) werden kaum Einzelfälle bleiben, auch weitere strategische Allianzen mit Grossanbietern erscheinen keineswegs ausgeschlossen.

In der Fallstudie wurde noch nicht darauf hingewiesen, dass ein sehr grosser Anteil der CDA-Aktien der französischen Republik gehören. Die sehr verschachtelte Konstruktion wird in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt.

Abbildung 39: Eigentumsverhältnisse bei der CDA



Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser Graphik wird ersichtlich, dass mind. 57 Prozentanteile an der CDA auf die "République Française" zurückzuführen sind. Hinzu kommt, dass mindestens vier von sieben Verwaltungsräten Staatsbetrieben angehören.

5.4 Unterschiede zur Schweizer Seilbahnbranche

Aufgrund der Branchenanalyse sowie der Fallstudien ergibt sich die Frage nach den Gründen der unterschiedlichen Entwicklung der gleichen Branche in der Schweiz (aber auch Österreich und anderen alpinen Ländern) gegenüber Nordamerika sowie den Lehren und Empfehlungen, die daraus abzuleiten sind (vgl. Bieger, 1999):

Dass in der Schweiz, wie aber auch in Österreich und anderen alpinen Ländern, nicht die gleichen Konzentrationsprozesse ablaufen, hängt damit zusammen, dass verschiedene der oben erwähnten Effekte nicht die gleiche Bedeutung haben resp. nicht internalisiert werden können. So befinden sich die einzelnen **Teile des örtlichen Angebotes im Besitz verschiedenster Unternehmen**, es bestehen so keine zu stark ausgeprägten Angebotsnetze. Die Erträge pro Besucher können damit nicht für eine einzelne Unternehmung gesteigert und internalisiert werden. Von Wachstumsinitiativen wie Marketingaktionen der Bergbahnen profitiert das ganze Dorf oder die ganze Region. Durch **diese Fragmentierung des Angebots ist die Eintrittsbarriere für grosse Unternehmungen** (z.B. Hotelketten) viel grösser als in Nordamerika. Insbesondere ist für Ortsfremde oft gar **kein Land auf dem Markt erhältlich**.

Der wesentliche Unterschied besteht jedoch im Bereich des Wissens und der Kompetenzen. In Nordamerika befinden sich die Skigebiete oft ausserhalb von traditionellen Gemeinden resp. die Gemeinden wurden erst als Reaktion auf die Ansiedlung von Arbeitskräften für die Skigebiete gegründet, wie bspw. in Whistler. Dadurch befinden sich in Nordamerika auch wesentliche Teile der touristischen Leistungskette im Besitze einer einzelnen Unternehmung. In Europa dagegen befinden sich die Skigebiete in traditionsreichen politischen Gemeinden, das Produkt wird durch verschiedenste unabhängige Unternehmer erbracht. Das Hauptproblem und die wesentliche Herausforderung besteht damit im Marketing nach innen, in der Entwicklung eines gemeinsamen Orts- oder Destinationsleitbildes sowie in einem gewissen politischen Networking zur Sicherstellung einer Gesamtstrategie und der Optimierung der Leistungsprozesse im Ort. **Lokale Kernkompetenzen im Bereich des Politmanagements sind damit meist immer noch wichtiger** als Kompetenzen im Bereich der technologischen oder marketingmässigen Optimierung des Resorts.

Aufgrund des geringeren wirtschaftlichen Wachstums sowie einer unterschiedlichen demographischen Struktur bestehen im Skimarkt in Europa auch **schlechtere Wachstumsaussichten**. Im **Zweitwohnungsbereich** sind aufgrund von Planungs- und Bauvorschriften (bspw. lässt Tirol heute praktisch keine Zweitwohnungen mehr zu) sowie in der Schweiz aufgrund der Vorschriften über den Verkauf von Grundeigentum an Ausländer, aber auch aufgrund der bereits hohen Marktsättigung mit Zweitwohnungen sowie der wirtschaftlichen Probleme der Mittelklasse **nur beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten** vorhanden. Ohne entsprechende Wachstumsaussichten ist jedoch der Leverage für die Anleger und damit ihre Zahlungsbereitschaft begrenzt. Grosskonzerne dürften damit nicht die in den USA üblichen besseren Finanzierungsmöglichkeiten gegenüber Kleinunternehmen erreichen.

5.5 Schlussfolgerung

- Lokale Leistungsintegration sowie Optimierung der Erträge pro Skifahrer dürften auch für Skigebiete in der Schweiz zu wichtigen Erfolgsfaktoren werden. Aufgrund der Preisdifferenzierungsmassnahmen, aber auch aufgrund von Dumping-Angeboten von Skigebieten, die durch die öffentliche Hand unterstützt werden, dürfte der durchschnittliche Tagesskipreis eher sinken. Es wird damit für die Gebiete existentiell, diese Verluste durch andere Einnahmequellen zu schliessen.

- Um als Gesamtprodukt qualitativ und preislich bestehen zu können, müssen gleichzeitig aus einer Hand ganze Leistungspakete geschnürt werden können. Es wird damit notwendig, die wesentlichsten Teilleistungen (Beherbergung, Restauration, aber auch andere Beschäftigungsmöglichkeiten wie Abendunterhaltung) von einem Unternehmen selbstständig garantieren zu können. Nur damit ist auch eine ganzheitliche Positionierung und Differenzierung von anderen Skigebieten möglich. Zudem wird durch die Integration auch das Clusterrisiko (z.B. in Form der Abhängigkeit einer Bergbahn von einem wichtigen Hotel) für den Kapitalgeber gesenkt, was sich in einer Senkung der Risikozuschläge auswirken müsste.
- Eine vertikale Integration über verschiedene Branchen steht damit vor einer horizontalen über verschiedene Skigebiete. Eine solche Integration ist auch Voraussetzung dafür, überhaupt einmal später im Sinne amerikanischer Gebiete sich zu grösseren Einheiten zusammenfinden zu können, da erst mit der Integration wesentliche Netzeffekte internalisiert werden können.
- Bergbahnen müssen möglichst viele der in den Fallstudien dargestellten Netzwerke realisieren können. Dies kann durch Marketingkooperationen (z.B. für die Realisation von Stammkundenprogrammen/ Databasemarketing) oder Beschaffungskooperationen (zur gemeinsamen Beschaffung von Ausrüstungen für die Skivermietungsstellen) sichergestellt werden.

6 Szenario 1: Status Quo mit Erhalt der partikularisierten Unternehmenskultur - Verhinderung von Übernahmen und Aufkäufen

6.1.1 Annahmen

Die Mehrzahl, vor allem der kleineren und mittleren, aber auch der grossen Bergbahnunternehmen sind Publikumsgesellschaften mit einer breiten Streuung des Aktienkapitals. Zum Teil werden Teile des Aktienkapitals durch eine lokale Interessenz bestehend aus der Gemeinde (z.B. in Sedrun oder Piz Danis/Lenzerheide) oder starken Wirtschaftsgruppen (Hoteliers etc.) gehalten.

Wenn diese Unternehmen in finanzielle Probleme kommen, helfen oft Nachbarunternehmen (vgl. Davos Parsenn am Rinerhorn, Celerina in Sils etc.) oder die Gemeinde (vgl. Lungern/Schönbüel, Beckenried/Kleweralp, Sedrun) resp. Kantone (vgl. Abbildung 40, nächste Seite). Im Verwaltungsrat nehmen oft Interessenvertreter z.B. der Gemeinde, der Alpkooperationen, der Hotellerie, des Gewerbes bzw. der Bauwirtschaft Einsitz. Diese vertreten meist nicht direkt einen Besitzer oder eine Gruppe von Aktionären. Handeln diese im Bewusstsein, dass im Zweifel die öffentliche Hand oder ein grösseres Partnerunternehmen unterstützend eingreift, besteht die Gefahr des impliziten Maximierens des Eigennutzens oder desjenigen der direkt vertretenen Interessengruppen (Problem der Corporate Governance). Entsprechend widersetzen sich diese Gremien oft Übernahmen, Fusionen und Aufkäufen, die zwar den Unternehmenswert erhöhen, aber gleichzeitig den Einfluss der Verwaltungsräte beenden oder mindestens reduzieren würden.

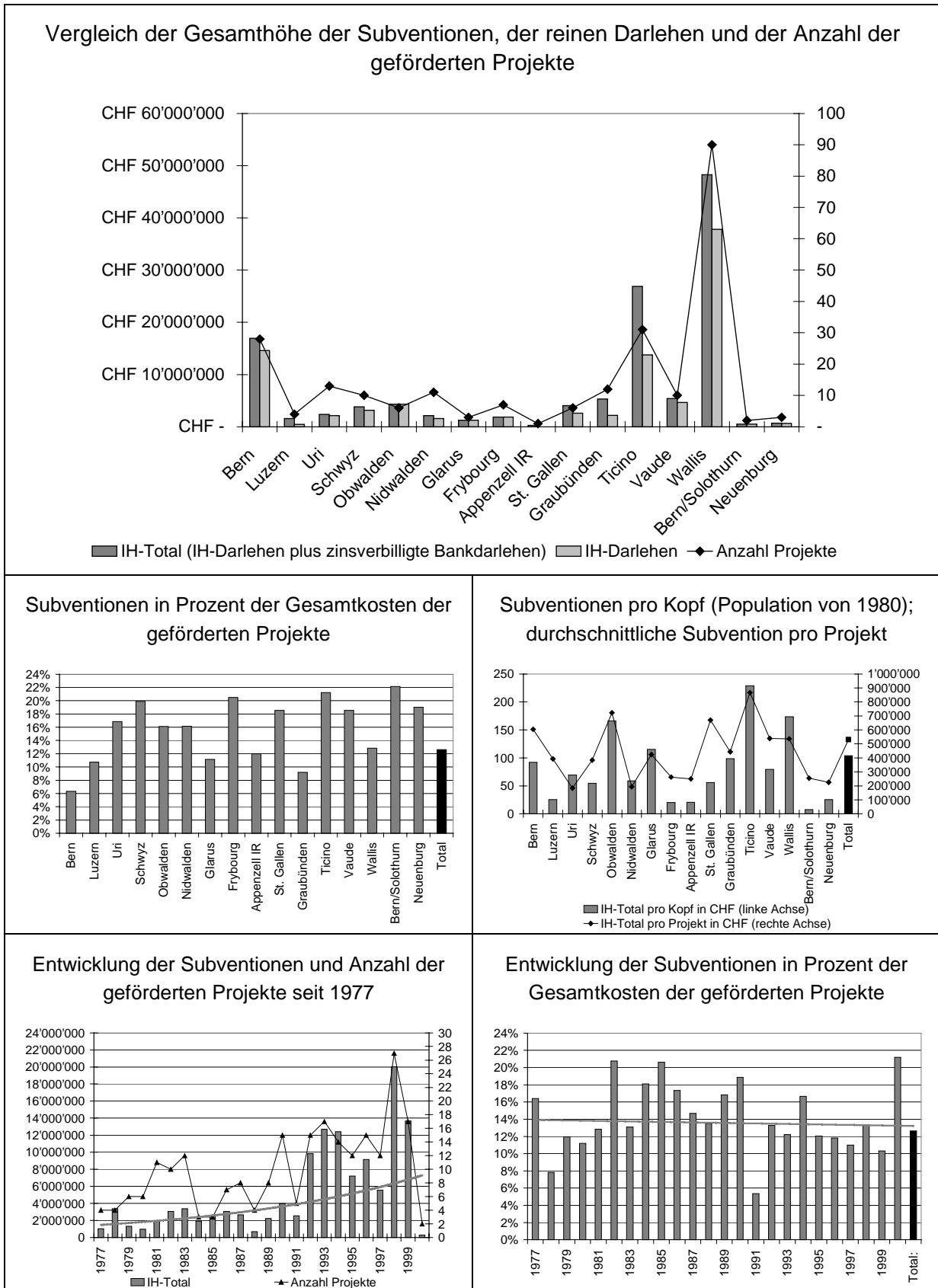
Szenario 1 geht von der Annahme aus, dass die beschriebenen und andere Kräfte (z.B. Zersplitterung des Aktienkapitals, Bewertungsproblematik aufgrund fehlender Ratings/vergleichbarer Jahresabschlüsse nach internationalen Standards) Fusionen, Übernahmen, Marktaustritte oder andere Bereinigungen der Unternehmensstruktur verhindern.

Im weiteren wird davon ausgegangen, dass die übrige Entwicklungsdynamik (vgl. die Ausführungen in den Kapiteln 3 und 4, besonders zu den finanziellen Kennzahlen) weiter anhält.

Zusätzlich zu den in Abbildung 40 ausgewiesenen IHG-Krediten wurden von einzelnen Kantonen und Gemeinden noch Direktsubventionen nach speziellen Dekreten gewährt:

Kanton	Investitionsbeiträge	Rechtsgrundlage und Umfang in den letzten 5 Jahren	Betriebsbeiträge
Bern	Ja	- IHG (geringe Beiträge)	Keine
Freiburg	Ja	- Tourismusförderungsgesetz (ca. CHF 20 Mio.)	Keine
Glarus	Ja	- Ausschliesslich IHG (ca. CHF 4.5 Mio.)	Keine
Graubünden	Ja	- IHG - Wirtschaftsförderungsgesetz (ca. CHF 2.2 Mio.)	Keine
Luzern	Ja	- IHG - Dekret des Parlaments (geringe Beiträge)	Keine
St. Gallen	Ja	- IHG	Keine
Tessin	Ja	- IHG - Tourismusgesetz (ca. CHF 50 Mio.)	Keine
Waadt	Ja	- IHG - Tourismusgesetz (ca. CHF 23.5 Mio.)	Keine
Wallis	Ja	- IHG - Tourismusgesetz (ca. CHF 17 Mio.)	Keine

Abbildung 40: Subventionen der öffentlichen Hand (auf Grundlage des Bundesgesetzes über Investitionshilfen für Berggebiete (IHG); kumulierte Werte seit 1977



Quelle: BIGA, 2000

6.1.2 Folgerungen

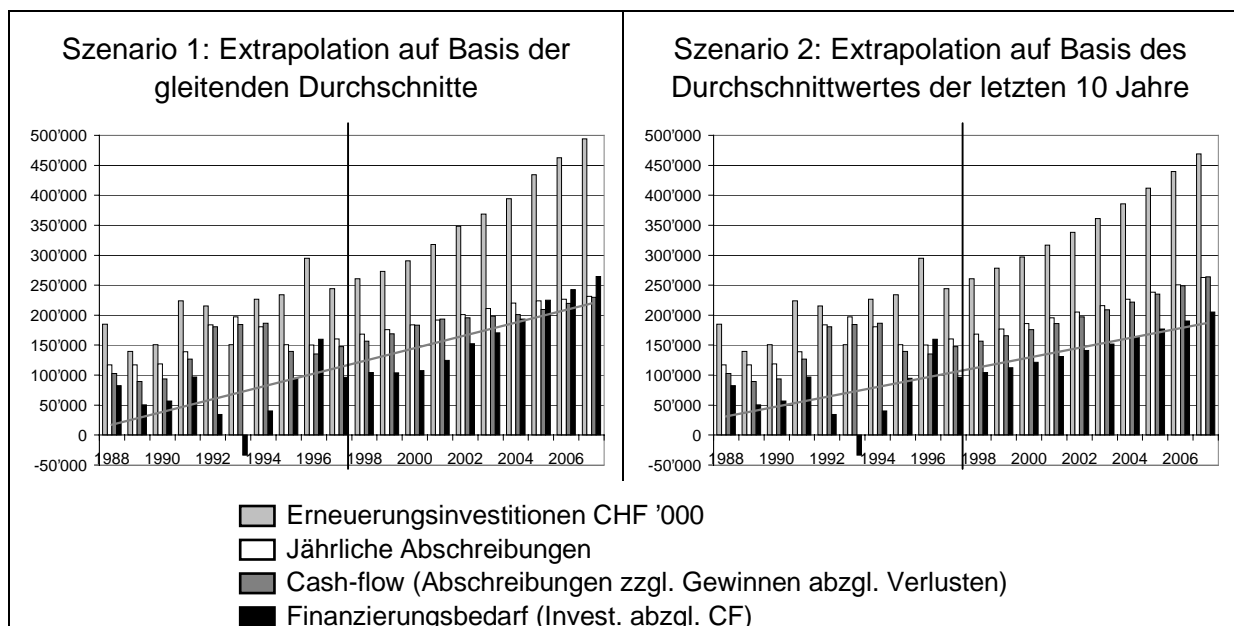
6.1.2.1 Makroebene

Aufgrund der oben dargestellten Entwicklungsdynamik können folgende Szenarien bezüglich des Finanzierungsbedarfs postuliert werden (vgl. auch Abbildung 41):

	in 5 Jahren		in 10 Jahren	
	Extrapolation des Trends (gleitende Durchschnitte der letzten 10 Jahre)	kontinuierliche Entwicklung auf dem heutigen Niveau ⁹	Extrapolation des Trends (gleitende Durchschnitte der letzten 10 Jahre)	kontinuierliche Entwicklung auf dem heutigen Niveau
in CHF (gerundet)	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 1	Szenario 2
Erneuerungsinvestitionen (kumuliert)	1'491 Mio.	1'491 Mio.	3'645 Mio.	3'559 Mio.
- Cash-flow (Abschreibungen zzgl. Gewinnen abzgl. Verlusten) (kumuliert)	898 Mio.	882 Mio.	2'060 Mio.	1'956 Mio.
⇒ Finanzierungsbedarf (kumuliert)	593 Mio.	610 Mio.	1'689 Mio.	1'498 Mio.

Bei einer statischen Entwicklung ergäbe sich ein kumulierter Finanzbedarf in Höhe von CHF 521 Mio. (in fünf Jahren) bzw. CHF 1'042 Mio. (in zehn Jahren).

Abbildung 41: Szenarios zur Entwicklung des Finanzierungsbedarfs¹⁰



⁹ Wachstumsfaktor über die letzten 10 Jahre: bei den Investitionen 6,75 %, beim CF 5,98 %.

¹⁰ Die grau Trendlinie (linear geglättet) zeigt die Entwicklung des Finanzierungsbedarfs.

Modellhaft könnte die gesamte Schweizer Bergbahnwirtschaft als ein Unternehmen betrachtet werden. Obwohl bei dieser Betrachtung Verzerrungen entstehen könnten (Durchschnittsgewichtung grosser und kleiner Unternehmen etc.) zeigt diese Betrachtung einen groben Aufschluss über den zu erwartenden Finanzierungsbedarf. Dieser kann in der "Seilbahn Schweiz AG" als Ganzes nicht mehr über Fremdkapital gedeckt werden, weil die Unternehmung Seilbahn Schweiz AG kein Verschuldungspotential mehr aufweist. Abbildung 42 stellt die Situation dar.

Abbildung 42: Berechnung des Verschuldungspotentials der Seilbahnen Schweiz AG (in Tsd. CHF) auf Basis 1997

Parameter	Sichtweise A Notwendiger Cash-flow: 3% des invest. Kapitals	Sichtweise B Notwendiger Cash-flow: 5% des invest. Kapitals
Cash-flows aller erfassten Bergbahnen	191'910	191'910
- Abschreibungsbedarf aller erfassten Bergbahnen	143'818	238'363
= Free Cash-flow	48'092	-46'453
+ Verzinsung der Verschuldung (i=6%)	79'657	79'657
= aufzukapitalisierender Cash-flow	127'749	33'204
⇒ aufkapitalisierter Unternehmenswert (i=6% ¹¹)	2'129'150	553'400
⇒ davon 80% = Verschuldungspotential ¹²	1'703'330	442'720
⇒ Verschuldung der Schweizer Bergbahnen kumuliert ¹³	1'327'631	1'327'631
⇒ Überschuldung	Keiner	884'911

Der oben ermittelte Finanzierungsbedarf der nächsten Jahre wird folglich durch

- Eigenkapitalgeber (unwahrscheinlich, da keine Rendite und oft nicht einmal gesichertes Überleben des Unternehmens) oder
 - die öffentliche Hand
- gedeckt werden müssen.

6.1.2.2 Mikroebene

Wie oben dargestellt kann davon ausgegangen werden, dass vor allem Unternehmen mit einem Cash-flow von weniger als 3 bzw. 5% des investierten Kapitals Gefahr laufen, bei grösseren Reinvestitionen auf die öffentliche Hand angewiesen zu sein. Abbildung 43 zeigt

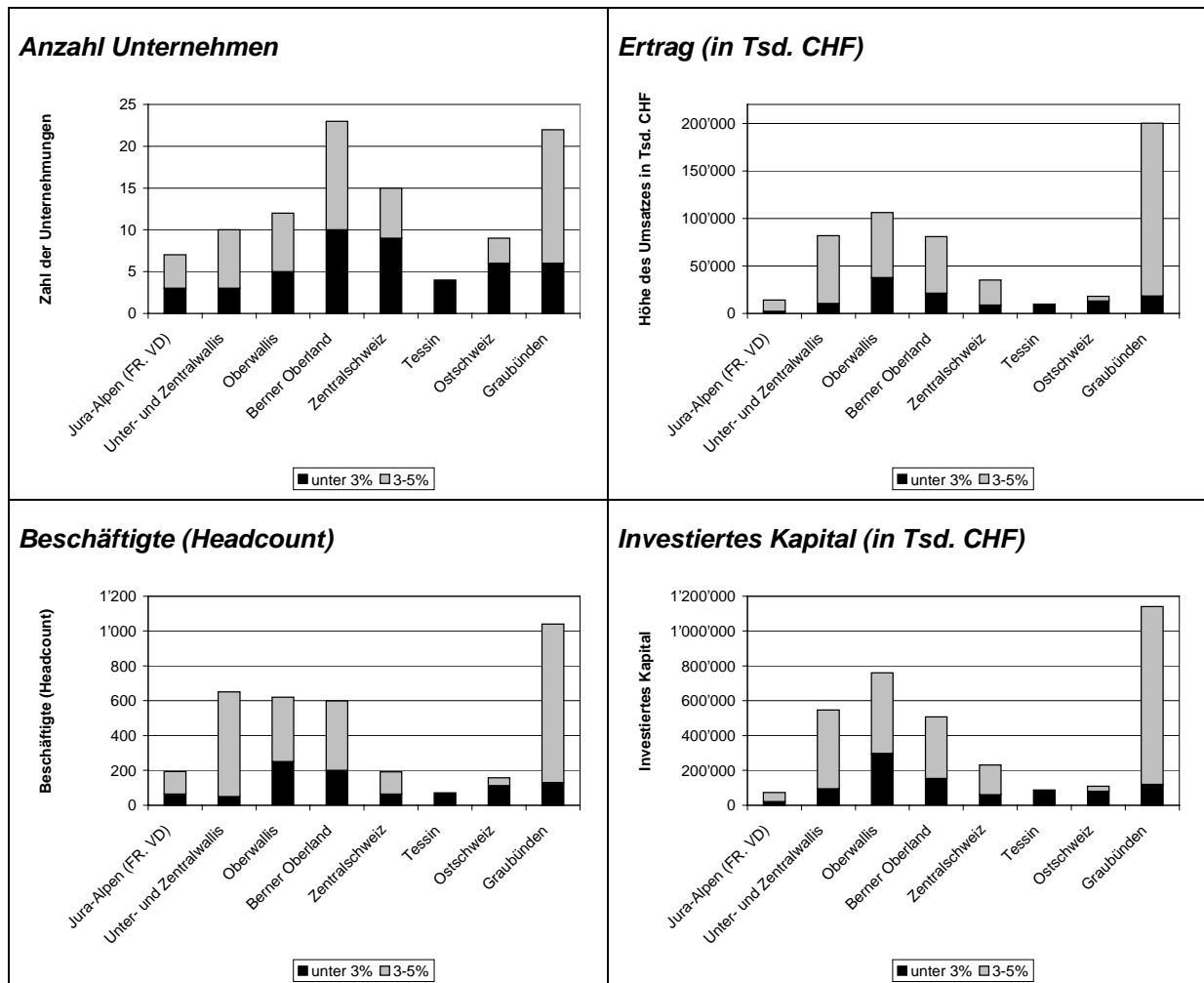
¹¹ WACC = Weighted Average Cost of Capital

¹² Nach den methodischen Konzepten von Banken (vgl. etwa dasjenige von der UBS, präsentiert von R. Meyer, 2000) werden die Free Cash-flows in den ersten 5 Jahren differenziert und danach mit Fortführungswerten erfasst. Hier wird vereinfachend direkt mit Durchschnittswerten gerechnet. Bis 80% des berücksichtigten (von Steuern etc.) Unternehmenswertes wird belehnt (Berechnungsgrad UBS).

¹³ Langfristige Verbindlichkeiten

auf, in welchen Regionen wie viel % der Unternehmen und wie viel % des Bergbahnumsatzes gefährdet sind (und damit verbunden die Beschäftigten sowie das investierte Kapital).

Abbildung 43: Gefährdete Bergbahnunternehmen



Mit dieser Entwicklung ergeben sich folgende Konsequenzen:

- **ÖFFENTLICHE HAND**

Es wird eine eigentliche Subventionierungsspirale zu erwarten sein. Wird eine neue Bergbahn mit Finanzen der öffentlichen Hand erneuert, so wird auch die Konkurrenz zu Investitionen in die Qualität gezwungen – die Subventionierungsspirale dreht sich weiter. deshalb sind von der öffentlichen Hand klare Strategien und Signale an die Praxis gefordert.

- **UNTERNEHMEN**

Mit jedem Unternehmen, das öffentliche Mittel erhält, wird ein Konkurrent gestärkt und es sind eigene Investitionen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Überkapazitäten werden erhalten, das Preisniveau sinkt tendenziell. Immer mehr Unternehmen werden damit den Weg zum "lender of last resort", dem Staat, suchen. Sobald öffentliche Mittel in ein Unternehmen einfließen, verändert sich die Geschäftslogik des Unternehmens. Bis zur Rückerstattung der öffentlichen Mittel sind je nach Rechtslage keine Dividendenzahlungen mehr zulässig - im Vordergrund des Interesses des Managements dürfte dann die Sicherung der politischen Akzeptanz stehen.

- **BRANCHE**

Die Logik der ganzen Branche wird folglich verändert. Die Gefahr besteht, dass sich auch die Branchenverbände mehr um politische Akzeptanz als um wirksame Verbesserung der wettbewerblichen Rahmenbedingungen kümmern werden (z.B. wenig Widerstand gegen Umweltauflagen oder Personaleinsatzreglemente). Entsprechend wird der Trend in Richtung Staat verstärkt – die Geschichte der “Verstaatlichung” der Schweizer Bergbahnen um die Jahrhundertwende könnte sich wiederholen.

7 Szenario 2: Markteintritt ausländischer Unternehmen

7.1 Konzeptionelle Grundlagen: Ausverkauf und Aufbau attraktiver Bergbahnunternehmen durch ausländische Grossunternehmen

7.1.1 Ausgangslage international

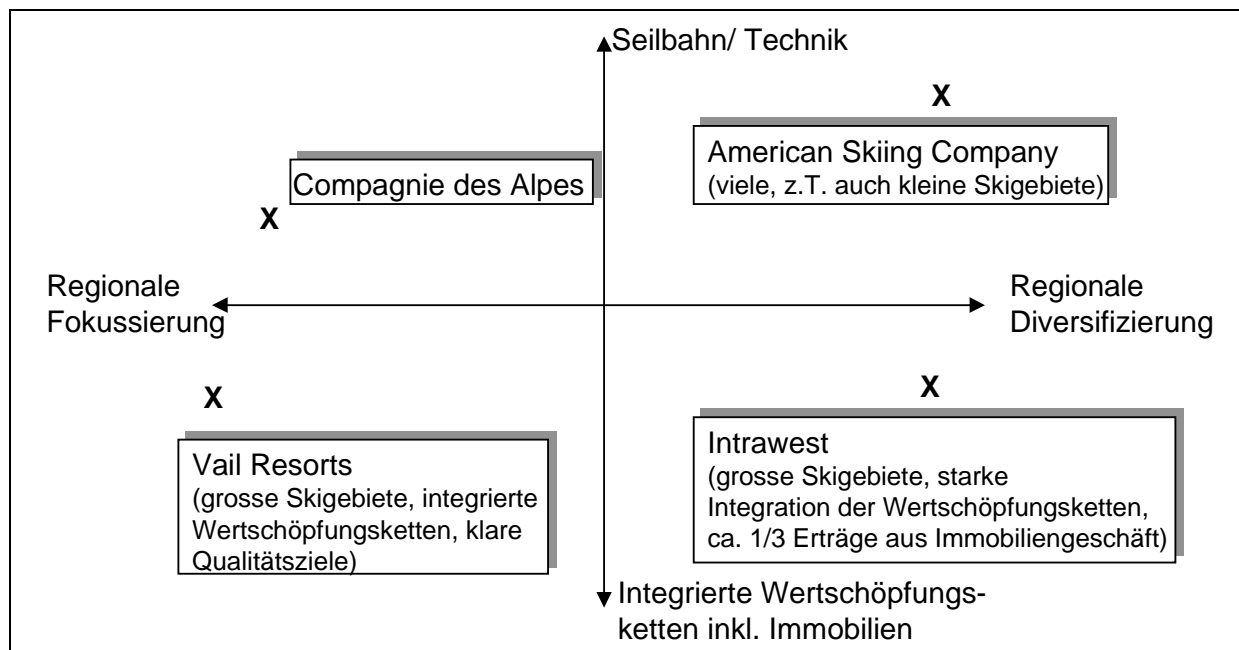
In den USA und Frankreich bildeten sich in den letzten 10 Jahren die in Kapitel 5 dargestellten Resort-Holdings als Grossunternehmen im Bergbahngeschäft heraus. Diese Unternehmen verfolgen eine mehr oder weniger starke Expansionsstrategie. Das Grundmuster des Geschäftsmodells ist in etwa immer gleich und stellt sich wie folgt dar:

1. Kauf eines Skigebiets zu einem günstigen Preis mit günstigem Geld vom Kapitalmarkt
⇒ **Mehrwert 1. Stufe**
2. Optimierung des neuen Resort auf der Basis des bestehenden, multiplizierbaren Managementwissens (z.B. Qualitätsmanagementsysteme oder Operations-Systeme) und der Nutzung von Verbund-Effekten (Einkauf, Marketing, Informatik)
⇒ **Mehrwert 2. Stufe**
3. Integration der Wertschöpfungsketten durch Angliederung von Beherbergung, Unterhaltung etc. zur Optimierung der Leistungsprozesse (Qualität – Kosten), Erhöhung der durchschnittlichen Einnahmen per Skitag und zur Bündelung der Cash-flows
⇒ **Mehrwert 3. Stufe**
4. Leverage der Standortattraktivität durch Immobiliengeschäfte
⇒ **Mehrwert 4. Stufe**

Grundsätzlich ist es durchaus denkbar, das auch Grosskonzerne aus anderen Bereichen des Tourismus mit innovativen Konzepten (z.B. Erlebnisse, Familienangebote) in den Bergsportbereich expandieren.

In der Stossrichtung können bei den vier Konzernen gewisse Unterschiede festgestellt werden, die unterschiedliche Kernkompetenzen zum Ausgangspunkt haben (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Kompetenzpositionierung der vier Grossunternehmen im Skibereich – thesenartige Darstellung



Szenario 2 geht davon aus, dass diese (oder andere) internationale Grossunternehmen in den Schweizer Bergbahnmarkt eintreten und attraktive Unternehmen aufkaufen.

7.1.2 Ausgangslage Schweiz: Annahmen

Potentielle Übernahmekandidaten dürften drei Kategorie von Unternehmen sein:

- Variante A: günstige Price/ Earning Ratios: ein Kauf erfolgt hierbei mit dem Ziel einer Renditeanlage;
- Variante B: günstige Perspektiven für strategische Entwicklungen: Kauforientierung an bestgeeigneten Standorten mit intakten bis guten Wachstumsaussichten;
- Variante C: Potentiale für Kostensenkungen und damit verbunden verbesserte Earnings; Dafür werden prozessinhärente Ineffizienzen und damit verbundene Kostennachteile etwa auf Basis von Synergien und/ oder Know-how-Transfer beseitigt oder die Überschuldung wird durch einen Preisabschlag bei der Kreditablösung abgebaut. (Dabei wird davon ausgegangen, dass die Bereitschaft der Kreditgeber, einen Kredit ablösen zu lassen, mit wachsendem Verschuldungsgrad des Unternehmens v.a. gepaart mit einem schwachen Cash-flow, zunimmt.)

Entsprechend dürften vor allem Unternehmen für Aufkäufe interessant sein, die gemessen am Preis/Kurswert hohe Renditen bzw. Dividenden versprechen, den Zugang zu Nutzenpotentialen wie neuen Märkten, Markennamen/Image oder grossen Ski- und Sportflächen ermöglichen oder (in Ermangelung geeigneter Synergien oder konsequenter Know-how-Umsetzung) kostenineffizient produzieren oder stark bis hin zu überschuldet sind.

- **SICHT “NUTZENPOTENTIALE”**

Die **Bedeutung von Nutzenpotentialen** lassen sich nur spezifisch für einzelne Fälle bzw. strategische Ziele beurteilen. Ein möglicher **Indikator für zukünftige Nutzenpotentiale** ist etwa die Lage der höchstgelegenen Bergstation. Aus Abbildung 49 (unten auf S. 60) geht hervor, dass in Höhenlagen zwischen 2'000 und 2'500 m am ehesten Cash-flows in ausreichender Höhe für die Erneuerung bestehender Anlagen erwirtschaftet werden können. Etwa 20% aller Bahnen in dieser Höhenkategorie erwirtschaften einen solchen Cash-flow in Höhe von über 5% des investierten Kapitals und könnten damit interessante Übernahmeobjekte sein (vgl. auch das Interesse der Compagnie des Alpes an höher gelegenen Skigebieten, Kapitel 5.3.4).

- **SICHT “FINANZIELLE BEWERTUNG”**

In Ermangelung einer Börsenkotierung einer Mehrzahl der Bahnen und dem damit verbundenen Fehlen eines entsprechenden (dynamischen) Marktpreises muss bei der **finanziellen Bewertung der Unternehmen** auf unternehmensinterne Kennzahlen zurückgegriffen werden, wie sie in Abbildung 45 dargestellt sind.

Hierbei werden die Unternehmen gemäss ihrer Umsätze sowie des Cash-flow in Prozent des investierten Kapitals klassifiziert, wobei bzgl. eines Übernahmepotentials von folgenden Annahmen ausgegangen wird:

- Umsatz: je höher desto attraktiver, insbesondere da Konzepte einfacher multiplizierbar sind,
- Cash-flow in % des investierten Kapitals: Je höher desto bessere Aussichten auf langfristige Überlebensfähigkeit.

Der Wert für die EK-Rendite soll als indikative Kennzahl der Kapitalzusammensetzung dienen: Ein gegenwärtig hoher Wert kann als optimale Kapitalzusammensetzung interpretiert werden, wogegen ein eher niedriger entweder auf einen zu hohen (wenig Leverage) oder zu tiefen (hohe Zinskosten) Eigenkapitalanteil hinweist.

Abbildung 45: Klassifikation der Seilbahnen nach EK-Rendite, Umsatz, Cash-flow in % des investierten Kapitals

EK-Rendite	Umsatz	Cash-flow in % investiertes Kapital	Anzahl Fälle absolut	Anzahl Fälle relativ
> 10%	-	> 10%	0	0.0%
> 5%	> 5 Mio CHF	> 10%	2	1.0%
> 10%	>5 Mio. CHF	-	4	1.9 %
>5%	> 5 Mio. CHF	> 5%	13	6.2%
> 5%	-	> 5%	18	8.5%
> 5%	> 5 Mio. CHF	-	20	9.5%
>4%	> 5 Mio. CHF	> 3%	22	10.4%
> 4%	> 4 Mio. CHF	> 3%	25	11.8%

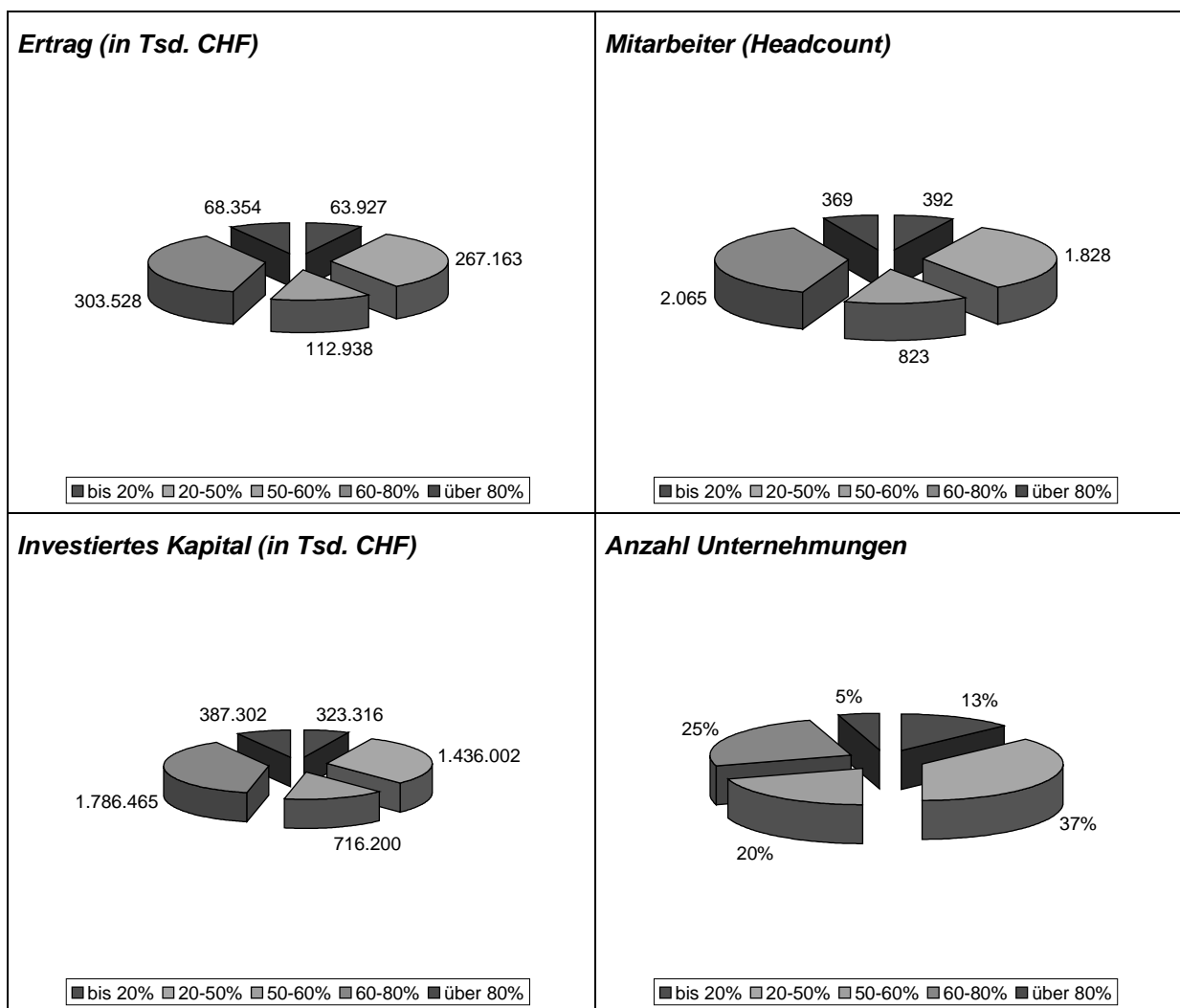
Bei der Klassifizierung der Bergbahnen nach obigen Kriterien können drei Gruppen unterschieden werden:

- Unter sehr restriktiven Annahmen, d.h. im Falle hoher EK-Renditen, vergleichsweise hoher Umsätze sowie Cash-flows wären insgesamt nur zwischen 2 bis 4 Unternehmungen für eine Übernahme attraktiv. Deren wirtschaftlich solides Fundament macht jedoch eine Übernahme wenig wahrscheinlich.
- Werden die Bedingungen gelockert (mindestens 5% EK-Rendite und einen Cash-flow mindestens 5%) ergeben sich zwischen 13 und 18 Übernahmekandidaten.
- Bei einer weiteren Lockerung der Bedingungen (in Anlehnung an den langfristigen Hypothekensatz mindestens 4% EK Rendite sowie einen Cash-flow von mindestens 3%) ergeben sich je nach verlangtem Mindestumsatz 22 bis 25 Übernahmekandidaten.

• **SICHT “VERSCHULDUNGSGRAD”**

Ein etwas anderes Bild ergibt sich unter alleinigem Einbezug des **Verschuldungsgrades**. Etwa die Hälfte der Bahnen hat einen solchen von über 50%. Von einer Überschuldung kann in 5 bis 25% der Fälle gesprochen werden. Sie sind denn auch (unter Voraussetzung übriger günstiger Bedingungen) übernahmegefährdeter.

Abbildung 46: Situation/ Strukturprofil “Verschuldungsgrad”



• **ZUSAMMENFASSENDE SICHTWEISE**

Unter Berücksichtigung, dass ein "ideales" Übernahmeobjekt

- sich nach Möglichkeit auf einer Höhe zwischen 2'000-2'500 m befinden,
- einen Umsatz von mehr als CHF 2 Mio. (wegen der Transaktionskosten) sowie
- einen Cash-flow in Höhe von über 3% des investierten Kapitals erwirtschaften,
- eine eher dünne Eigenkapitaldecke aufweisen und damit eine Chance auf Abschreibung der Verschuldung bzw. überhaupt auf eine Kaufgelegenheit aufgrund einer finanziellen Notlage bestehen sollte,

"qualifizieren" sich nur mehr etwa 2% aller Unternehmen für eine Übernahme.

7.2 Folgerungen

BRANCHE

Die Zahl "idealer" Übernahmekandidaten ist in der Schweiz eher gering. Die Seilbahnbranche wird sich, wie vorher schon andere, in einen grossen binnenorientierten KMU-Bereich und in einen eher kleinen (nur sehr wenige Unternehmen) internationalisierten Bereich teilen. Die Unterschiede werden sich wirtschaftlich fortwährend verstärken. Der binnenorientierte KMU-Bereich dürfte wie oben dargestellt in seiner Existenz gefährdet und auf staatliche Unterstützung angewiesen sein. Auf der anderen Seite wird der internationalisierte Bereich aufgrund verschiedener Effekte (Economies of scale, Professionalität, Lage) prominent auf dem Markt auftreten. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen und Kulturen zwischen diesen beiden Gruppen dürfte sich die Zusammenarbeit in der Branche erschweren.

TOURISMUSBRANCHE/TOURISMUSSTANDORTE

Übernehmende Grosskonzerne werden wie oben dargestellt bestrebt sein, sämtliche Teilleistungen integriert anzubieten. Die Vermarktung erfolgt über eigene Distributionsnetze oder Vermarktungsgesellschaften (vgl. z.B. Compagnie des Alpes). Damit entsteht für die betroffenen Tourismusregionen ein starker, marktorientierter Motor mit schnellen Reaktionsmöglichkeiten. Dieser Motor kann positive externe Effekte (Bekanntheit, Kauf von Vorleistungen etc.) für das Umfeld generieren. Auf der anderen Seite sind diese Grossunternehmen möglicherweise weniger an einer kooperativen Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Region interessiert.

8 Szenario 3: Inländische Unternehmenszusammenschlüsse und -kooperationen

8.1 Konzeptionelle Grundlagen zur Transformation von Branchen

Alle Branchen und Wirtschaftssysteme befinden sich heute in einer Transformation. Motor dieser Transformation ist die sich wandelnde Nachfrage und in Bezug auf die Leistungserstellung eine neue Funktionsteilung zwischen den Branchen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Deregulierung (z.B. Wegfall von Eintrittsbarrieren wie Gastronomiegesetze mit Wirteprüfungen oder der Lockerung von raumplanerischen Aktivitätsbeschränkungen) und der Technologisierung (Nachfrageverhalten mit neuen Informationstechnologien oder günstigen Flugtransporten zu interkontinentalen Zielen).

Bei diesem Transformationsprozess kann generell von folgenden Entwicklungslinien ausgegangen werden (vgl. Bieger, 2000):

Der rasante Fortschritt in der Informations- und Telekommunikationsindustrie ist als "Enabler" und "Pusher" Motor eines Transformationsprozesses, der nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Transaktions- und Leistungssysteme umfasst. Der Druck zur Transformation entsteht

- auf der Produzentenseite durch den internationalen Wettbewerb, der Unternehmen zwingt, ihre Aktivitäten auf Bereiche zu konzentrieren, in denen Sie aufgrund Ihrer **Kompetenzen** in der Lage sind, herausragende Werte zu schaffen (vgl. auch Hamel/Prahalad, 1994). Die Technologie schafft eine weitgehende und zunehmende Transparenz, die es ermöglicht, den Wertbeitrag jedes Unternehmen in Bezug auf Zeitgerechtigkeit, Qualität und Kosten zu evaluieren. Mit der zunehmenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung werden Leistungserstellungsprozesse dekomponiert, der **vertikale Geschäftsbereich** eines Unternehmens verkleinert sich. So konzentrieren sich heute bspw. einzelne E-Commerce-Unternehmen auf das alleinige Bündeln von Aufträgen zur Erzielung besserer Konditionen.
- auf der Nachfragerseite führt die Technologie zu neuen Kommunikationsmöglichkeiten und einer Informationstransparenz. Die Technologie ermöglicht Mehrkanal-Distribution und -Kommunikation, bspw. über Call Center oder Internetplattformen. Durch die breite Verfügbarkeit von Informationen auch beim Endkunden verliert das Wissen eines "Fachkanals" an Bedeutung. Der Kunde ist auch in der Lage, selbst eine neue Funktion im Leistungssystem zu übernehmen, bspw. indem er selbst Flugtickets auf dem PC bucht. Werte für den Kunden können damit am ehesten durch Leistungsintegration zu Problemlösungen oder Erlebnislösungen, sinnvollem Einbezug der Beiträge des Kunden zum Leistungssystem und Optimierung der Kundeninteraktion geschaffen werden. Dies führt dazu, dass der Endkundenkontakt zunehmend auf virtuelle oder reale "Portals" konzentriert wird. Leistungssysteme werden damit zunehmend integriert, der **horizontale Geschäftsfeldbereich** erweitert sich. Oft müssen auch hier Unternehmen kooperieren, um die geforderten Leistungssysteme aus einer Hand bieten zu können.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie das Eingehen auf neue Kundenbedürfnisse führt so zu einer Rekonfiguration von Unternehmen in ihren Funktionen und zu neuen Kooperationsbeziehungen. Technologie erleichtert den Aufbau und das Management von Kooperationen durch Kommunikations- und Informationssysteme. Es zeigt sich bspw., dass sowohl in der Anbahnungsphase (über e-mail) in Projekten als auch in der Konsolidierungsphase (über Intra-/Extranets) die überbetriebliche Kommunikation wesentlich durch Technologie geprägt ist (vgl. Griese/Sieber, 1999).

Aufgrund der oben dargestellten Dekomposition von Leistungserstellungssystemen (Verkleinerung vertikaler Geschäftsfeldbereiche) und Bündelung von Endkundenkontakt im Sinne einer Integration von Leistungssystemen (Erweiterung horizontaler Geschäftsfeldbereiche) ergibt sich eine generelle Entwicklungslinie des **Transformationsprozesses**. Dieser ist gekennzeichnet durch eine Restrukturierung ganzer **Transaktionssysteme** und **Leistungssysteme** (vgl. Bernet, 2000).

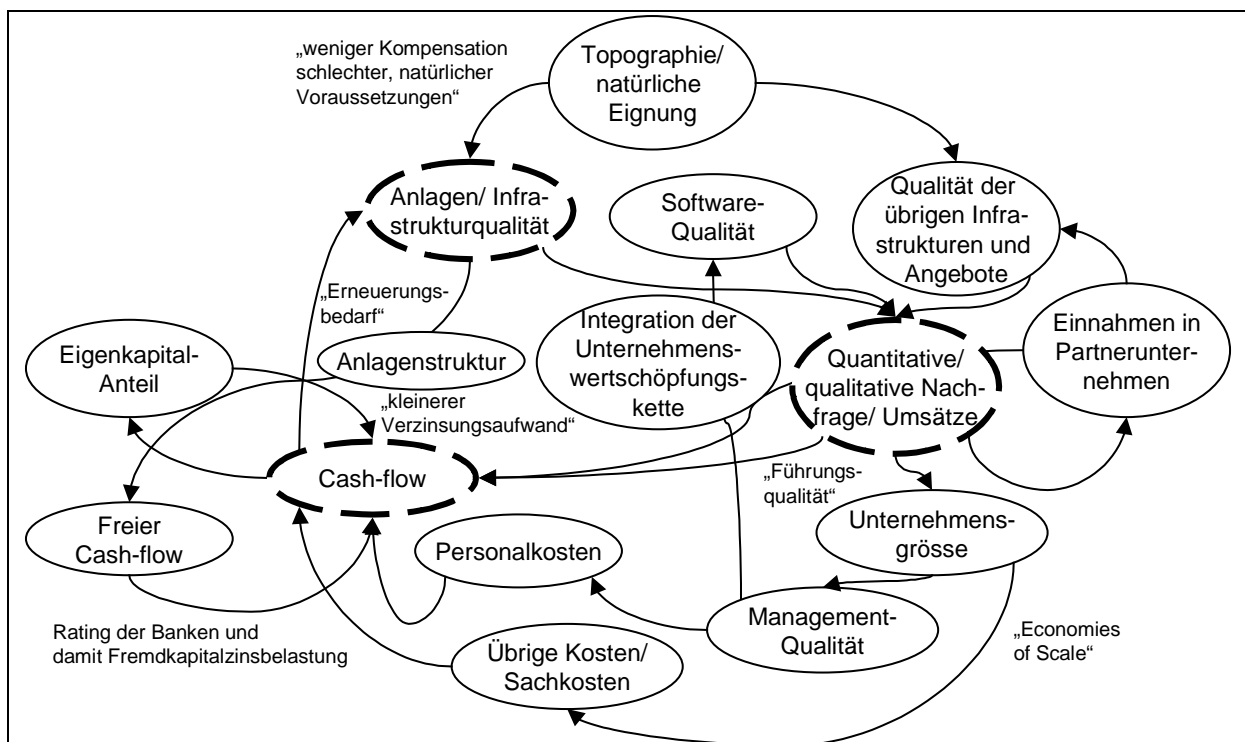
Bergbahnen erbringen innerhalb eines Leistungssystems (z.B. Ferienaufenthaltstourismus, Tagesausflüge oder internationale Sightseeing-Rundreise) einen mehr oder weniger grossen Leistungsauschnitt resp. Wertschöpfungsabschnitt. Entsprechend den branchenneutralen, oben dargestellten Transformationslinien geht der Trend zu einer Integration der ganzen Leistungssysteme. Umgekehrt ist auch eine Desintegration der Leistungserstellung spürbar, beispielsweise in Form der Auslagerung der Wartung oder des Kochens bis zur Vergabe von ganzen Bergrestaurants an Catering-Unternehmen.

8.2 Zielsetzung und Methode des Szenarios 3

Ziel dieses Szenarios ist es, im Sinne eines normativen Szenarios ein Bild der Konfiguration der Branche nach dem Transformationsprozess in Richtung überlebensfähiger und international wettbewerbsfähiger Strukturen zu entwerfen und die notwendigen Gestaltungsbedingungen zu identifizieren.

Zu diesem Zweck wurden quantitative (über statistische Auswertung von Betriebsdaten) und qualitative (über die Auswertung von internationalen und schweizerischen Best Practice-Beispielen) Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Auf Basis dieser Erfolgsfaktoren sollen erfolgsversprechende Unternehmenskonfigurationen konstruiert werden. Hintergrund ist als analytisches Raster das unten dargestellte Erfolgsnetzwerk (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 47: Erfolgsnetzwerk



8.3 Erfolgsfaktoren im Bergbahngeschäft

8.3.1 Quantitative Analyse

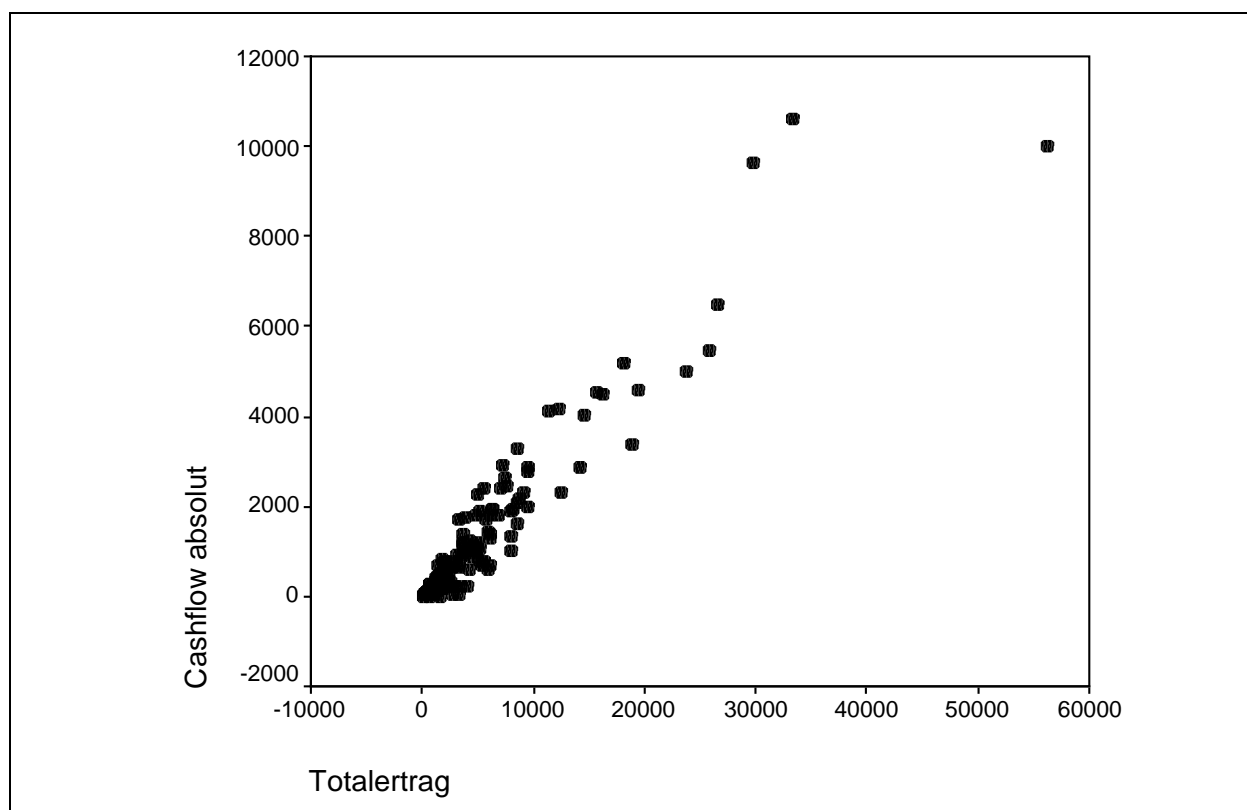
Aufgrund des oben dargestellten Erfolgsnetzwerkes lassen sich verschiedene Thesen ableiten, die auch quantitativ mit den verfügbaren Daten (BfS) überprüft werden konnten.

8.3.1.1 Unternehmensgrösse

Als Massstab für die Unternehmensgrösse kann der Umsatz herangezogen werden. Die Bilanzsumme und das investierte Kapital sind aufgrund der oben erwähnten Gründe nicht geeignet (Verzerrung durch Abschreibungen, unterschiedliche Anlagenstandards und aufgrund der topographischen Eignung in unterschiedlicher Höhe notwendige Investitionen). Der Umsatz gibt auch einen Eindruck in das Ertragspotential und in die Investitionsmöglichkeiten einer Unternehmung.

Der Cash-flow absolut nimmt wie zu erwarten mit zunehmender Betriebsgrösse (Umsatz bzw. Totalertrag) signifikant zu (vgl. Abbildung 48 sowie Anhang 4). Mit jeder Erhöhung des Umsatzes bei Schweizerischen Bergbahnen um eine Einheit wächst der Cash-flow ceteris paribus um 0.23 Einheiten.

Abbildung 48: Cash-flow in Abhängigkeit des Gesamtumsatzes

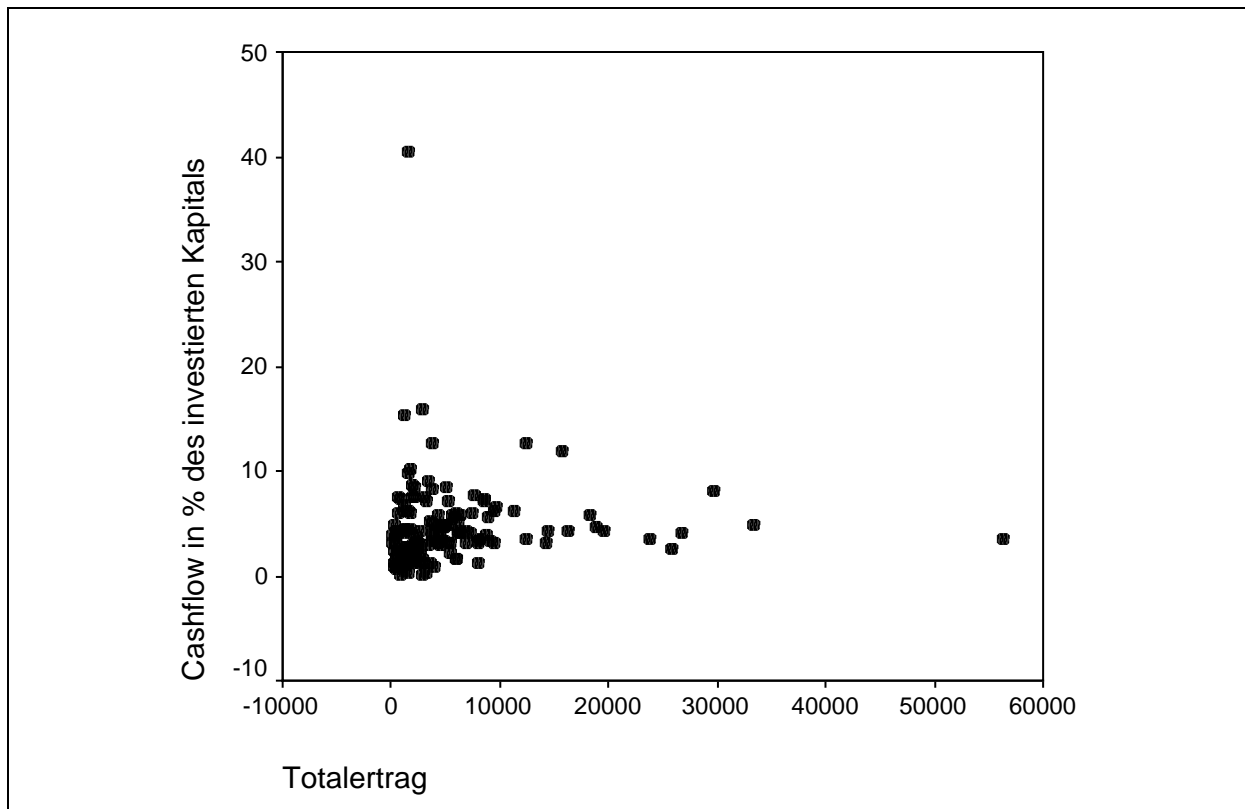


Der Cash-flow gemessen am investierten Kapital als Masstab für die Erneuerungskraft variiert jedoch nicht signifikant mit der Unternehmensgrösse (gemessen am Umsatz). Auffällig ist jedoch die grössere Schwankungsbreite bei den kleineren Unternehmen. Dies bedeutet ein höheres statistisches Risiko, bei einer kleinen Unternehmung auf eine Unternehmung mit ungenügender Erneuerungskraft zu treffen. Begründet werden kann dies durch Probleme des Management (kleinere Unternehmen können sich ein weniger qualifi-

ziertes Management leisten) oder der kleineren unternehmerischen Diversifikation (stärkere Abhängigkeit von einer Anlage oder einer Tourismusform).

Auch unter den kleinen Unternehmen gibt es eigentliche Perlen (vgl. auch qualitative Auswertung unten). Die Wahrscheinlichkeit, ein Unternehmen mit einem ausreichenden Cash-flow gemessen am investierten Kapital zu finden, ist jedoch bei grossen Unternehmen eindeutig und statistisch signifikant höher (vgl. Abbildung 49).

**Abbildung 49: Cash-flow in % des investierten Kapitals
in Abhängigkeit zum Gesamtertrag**

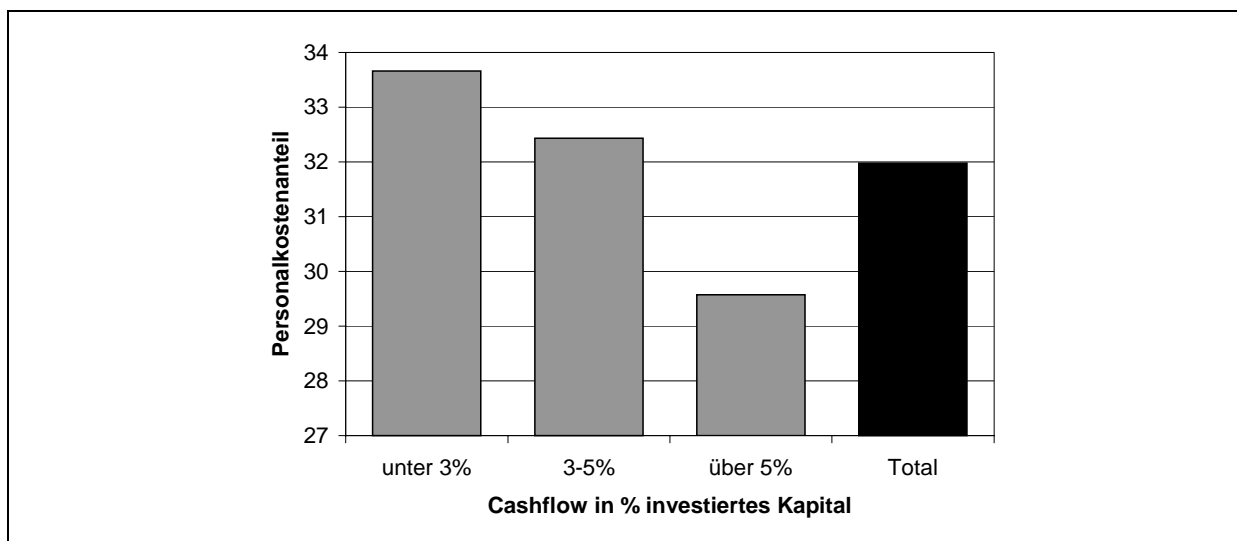


Stärker als die reine Betriebsgrösse dürften damit Managementqualität, Geschäftspolitik und -strategie eine Rolle spielen.

8.3.1.2 Personalkostenanteil

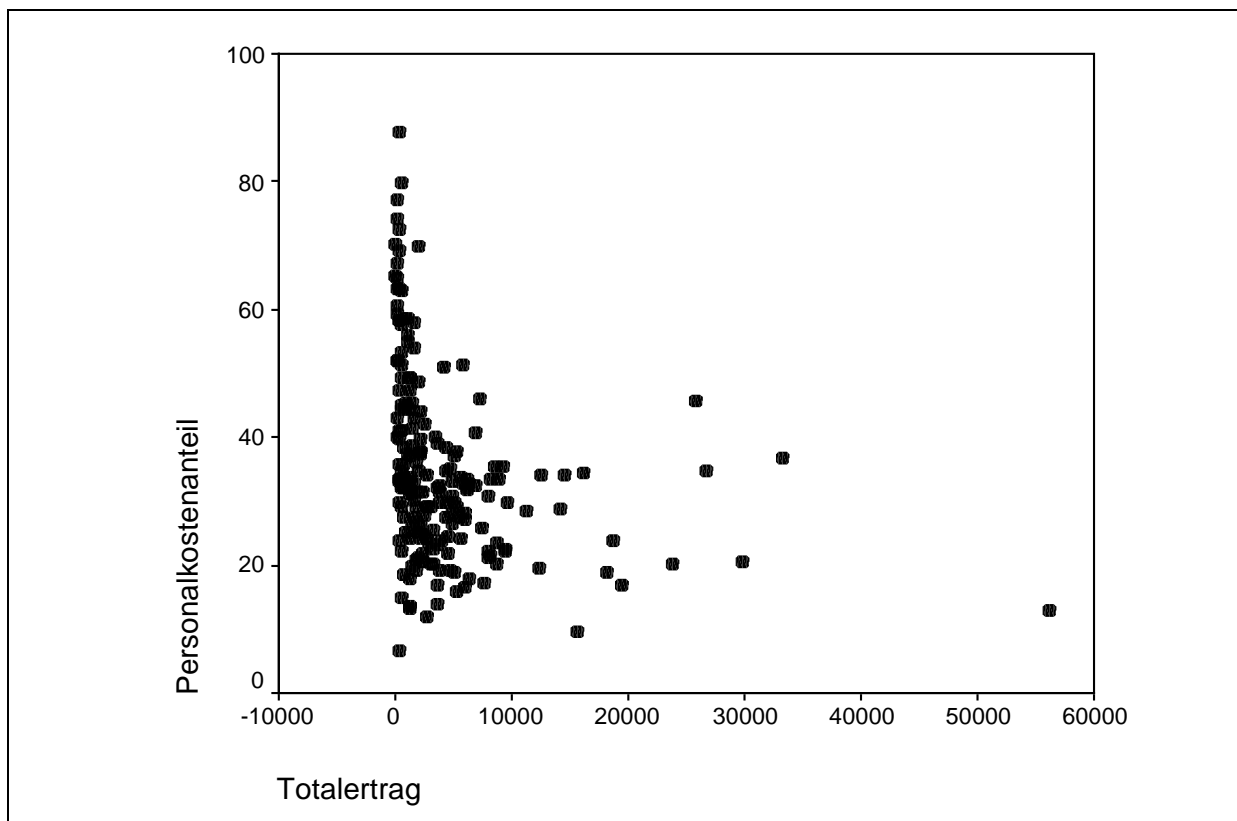
Obwohl statistisch kein signifikanter Zusammenhang errechnet werden kann, lässt sich mindestens bezüglich der Unternehmen mit einer optimalen Erneuerungsfähigkeit (Cash-flow in % des investierten Kapitals grösser als 5 %) ein deskriptiver Zusammenhang mit dem Personalkostenanteil darstellen (vgl. Abbildung 50). Bei dieser Kategorie Unternehmen liegt der durchschnittliche Personalkostenanteil unter 30%, womit eine alte Branchenregel bestätigt werden kann (vgl. Bieger/ Rüeeggler 1990).

Abbildung 50: Personalkostenanteil bei unterschiedlichen Cash-flows



Andererseits ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse (Totalertrag) und dem Personalkostenanteil feststellbar (vgl. Abbildung 51 und Anhang 5). Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt der Personalkostenanteil überdurchschnittlich ab (die dahinterliegende Funktion ist inverser Art).

Abbildung 51: Personalkostenanteil in Abhängigkeit des Gesamtertrags

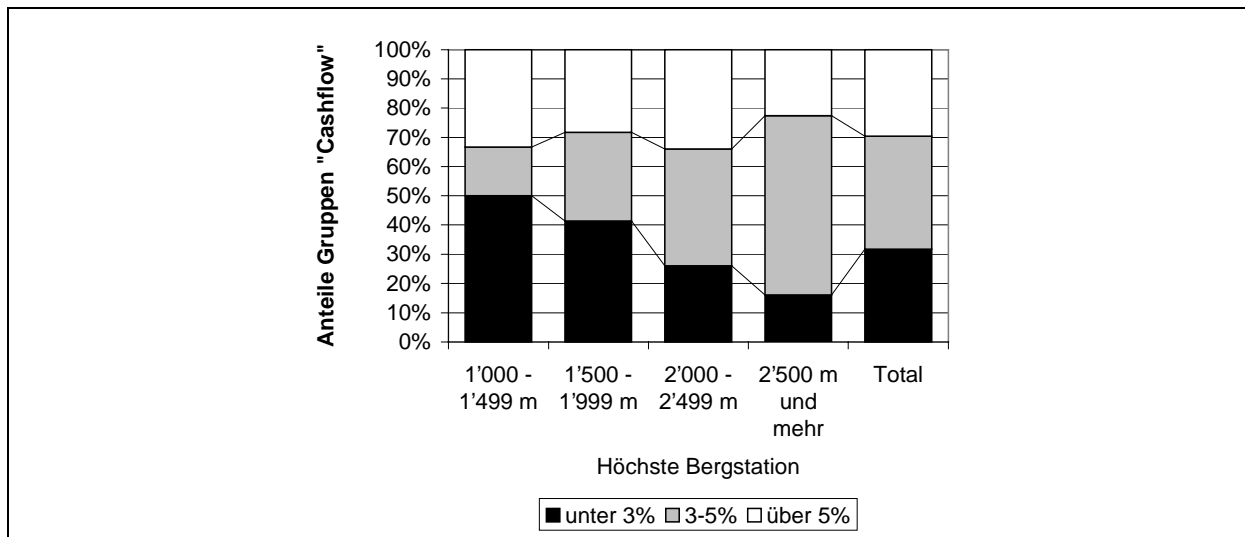


8.3.1.3 Natürliche Eignung

Das Hauptgeschäft der Schweizer Bergbahnen ist der Winter-/Schneesport. Entsprechend ist ein wesentlicher Faktor der natürlichen Eignung durch die Höhenlage und die Schneesi-

cherheit bestimmt. Statistisch signifikant lässt sich darstellen, dass der Anteil Bahnen mit ungenügendem Cash-flow mit zunehmender Höhe der Bergstation abnimmt (vgl. Abbildung 52 sowie zur statistischen Analyse Anhang 6). Dass der Anteil der Bahnen mit einem optimalen Cash-flow (mehr als 5% gemessen am investierten Kapital) mit zunehmender Höhe wieder abnimmt, kann an den hohen für diese Erschliessungen notwendigen Investitionen erklärt werden.

**Abbildung 52: Cash-flows in % des investierten Kapitals
in Relation zum höchsten Punkt der Anlage**



8.3.1.4 Eigenkapitalanteil

Es wird vermutet - kann aber nicht statistisch belegt werden - dass die Wahrscheinlichkeit, einen ausreichenden Cash-flow zu erzielen, mit zunehmendem EK Anteil zunimmt. Dies ist aufgrund der bei der hohen Verschuldung notwendigen hohen Zinszahlungen zu erwarten.

8.3.2 Qualitative Analyse

8.3.2.1 Internationale Erfolgsbeispiele

Wie in Kapitel 5 ausführlich oder in Kapitel 7.2.1 zusammengefasst dargestellt, sind die vier auf dem internationalen Kapitalmarkt gehandelten Gesellschaften Intrawest, American Skiing Company, Vail Resorts und Compagnie des Alpes die eigentlichen Erfolgsbeispiele der Branche. Diese Unternehmen profitieren in besonderem Masse von Verbundeffekten in Form von economies of scale (reinen Grösseneffekten) und economies of scope (Breiteneffekten). Diese Effekte können in folgenden Bereichen lokalisiert werden (vgl. Bernet/Bieger, 1999):

1. ANGEBOTSNETZE

Durch die Vernetzung verschiedener Leistungen am Berg, kann der Ertrag pro Besucher durch Umsätze in Restaurants, Sportshops, Unterhaltungsbetrieben etc. gesteigert werden. So plant Intrawest auf dem neu gekauften Whistler Mountain eine Erhöhung der Ausgaben pro Besucher um 35%, entsprechend dem Niveau der Blackcomb Mountains.

Netzwerkeffekte entstehen jedoch nicht nur durch die Integration neuer Leistungen, sondern auch durch die Grösse der Skigebiete an sich. So hat ein Skigebiet mit mehr Anlagen für den Kunden einen grösseren Wert, höhere Preise können realisiert werden. Gleichzeitig sind jedoch die Kosten der Transportkapazitäten pro Skifahrer etwa gleich hoch wie in kleineren Gebieten.

2. FINANZMARKT-NETZWERKEFFEKTE

In Nordamerika wird der Wert eines eigenständigen Skigebietes in Privatbesitz im Moment mit etwa dem Faktor 10 der Nettoerträge (EBITDA entspricht ca. P/E-Ratios 15) bewertet, während die Price/Earning-Ratios (P/E-Ratios) der Gross-Skiunternehmen etwa zwischen 20 und 30 liegen. Diese wesentlich höhere Bewertung der Grossgesellschaften ergibt sich aus den durch Diversifikation auf verschiedene Standorte kleineren Risiken, aufgrund des durch professionelleres Management resp. professionellere Kommunikation grösseren Vertrauens von Seiten der Anleger, aus der wegen der Grösse selbst höheren Glaubwürdigkeit, aufgrund der Wachstumsaussichten durch Nutzung der Netzwerkeffekte sowie durch den Börsenzugang und damit höheren Liquidität der Aktien. Ein besonderes Gewicht hat dabei der Immobilienbereich mit dem Bau und dem Verkauf von Wohnungen.

3. ABSATZMARKT-NETZWERKEFFEKTE

Diese bestehen vor allem bei der Neukundengewinnung in der grösseren Marktmacht gegenüber dem Handel (z.B. Tour Operators) sowie auf dem Markt für Stammkunden durch die Möglichkeit der Entwicklung attraktiver Kundenbindungsprogramme mit Einbezug verschiedener Ressorts. Hier besteht eine eigentliche Dynamik in der Entwicklung von Bonusprogrammen mit Punktesystemen, Einbezug von Kreditkarten, aber auch Vergünstigungskarten, die wie Halbtaxabonnemente den Bezug von reduzierten Tickets in verschiedenen Ressorts ermöglichen.

Aufgrund der Intransparenz der touristischen Produkte werden Faktoren, die Sicherheit vermitteln, wie bspw. starke Marken, immer wichtiger. Ein weiterer Netzwerkeffekt ergibt sich damit in der Positionierung und der Nutzung starker Dachmarken. Dabei ist man sich jedoch klar, dass die Individualität der einzelnen Ressorts ebenfalls einen hohen Stellenwert genießt und keine Vereinheitlichung, Standardisierung oder Uniformität entstehen darf.

4. BESCHAFFUNGSMARKT-NETZWERKEFFEKTE

Die Grossunternehmen haben gegenüber den Lieferanten von Seilbahnanlagen, Pistenfahrzeugen bis zu Nahrungsmitteln und eingemieteten Detailhandelsketten eine grössere Marktmacht. Diese drückt sich u.a. auch immer mehr im Bereich der Skiausrüstungen aus. So kann bspw. alleine in Colorado davon ausgegangen werden, dass je nach Skihersteller 30 bis 40% der Skiverkäufe auf das Konto der Vermietung resp. Demonstration geht. Die Skigebiete könnten damit auch zu eigentlichen Motoren und Bestimmungsfaktoren der Skiausrüstungsindustrie werden.

5. ARBEITSMARKT-NETZWERKEFFEKTE

Diese ergeben sich zum Teil durch Corporate Recruiting, die Entwicklung und Nutzung gemeinsamer qualifizierter Mitarbeiter, gemeinsame Führungs- und Entwicklungskonzepte, aber auch aufgrund der Wirkung der Marke auf dem Arbeitsmarkt. So arbeiten bei den grossen Skiressorts wie Whistler und Vail typischerweise sehr viele relativ gut ausgebildete, kommunikative und motivierte junge Leute für eine gewisse Zeit während oder nach dem

Universitätsstudium in Funktionen im direkten Kundenkontakt. Der teilweise relativ geringe Verdienst wird aufgewogen durch das Gemeinschaftserlebnis in den attraktiven Destinationen, aber auch immer mehr durch die positive Referenz der Tätigkeit in diesen erstklassigen Tourismusunternehmen.

6. TECHNOLOGIE- UND WISSENSEFFEKTE

Aufgrund ihrer Grösse und der Integration der Leistungen können diese Grossunternehmen Informationssysteme und Datenbanken entwickeln, die sowohl einen optimalen Kundenservice wie auch beste Marktforschungsdaten ermöglichen. Reservationssysteme für verschiedenste Teilleistungen, modernste Ticketsysteme an den Liften und in den Mietstationen sowie die aufgrund der gewonnenen Marktforschungsdaten optimierten Yield Management Systeme (Preissteuerungssysteme zur Optimierung des Ertrages bei verschiedenen Nachfrageintensitäten) sind nur einzelne Beispiele. So wird es möglich, den Betrieb des ganzen Ressorts bezüglich Betriebszeiten, gebotenen Leistungen, Reisen, Personaleinsatz etc. zu optimieren. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen direkt in die Planung für die Weiterentwicklung der Ressorts ein.

8.3.2.2 Fallbeispiele im Sinne von Best Practices in der Schweiz

In Abbildung 53 (ab Seite 65) sind alle Unternehmen erfasst, die einen optimalen Cash-flow von mehr als 5% gemessen am investierten Kapital erwirtschaften. Aufgrund institutsinterner Expertise (Unternehmenskenntnis, Branchenkenntnis) wurde versucht, bei jeder Unternehmung die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Eine gewisse Reliabilität und Validität kann u.E. trotz des stark durch individuelle Einschätzung mit all ihren Fehlern und Fehlinformation geprägten Verfahrens durch die Zahl der behandelten Beispiele erreicht werden. Aus der Betrachtung ausgeschieden wurden Unternehmen mit einer stark reduzierten Baurechnung (ausgewiesenes total investiertes Kapital), sei es aufgrund einer Übernahme/Sanierung der Bahn wie bei der Klewenalpbahn oder aufgrund älterer Anlagen. Diese Unternehmen müssen die Wiederbeschaffung auf den vollen, nicht reduzierten Anlagenwerten sicherstellen, weshalb ihr Anteil Cash-flow in % des investierten Kapitals voraussichtlich zu klein ist und sie somit als Benchmark ausscheiden.

Abbildung 53: Best Practices Schweiz

				Cash-flow in % des investierten Kapitals	wahr- scheinlich durch Über- nahme/ Sanie- rung reduzierte Baurech- nung	alte Anlagen und damit tiefe Baurech- nung	natürliche Eignung (Aus- schrei- bung)	(Höhen- lage)	natürliche Eignung Topogra- phie für Ski	Zugang zu starken Destina- tionen, starkem Markt	hoher Eigenka- pitalanteil	bekann- tes starkes Manage- ment	einfache Anlage- struktur ¹⁾	einfache Zubrin- gerstruk- tur ²⁾	Verzicht auf unpro- duktive Investi- tionen wie Schnee- analyse	Integrati- on der Wert- schöp- fungs- kette
377	SRN	Riedli-Nüegg	BE	40	(nur Bilanzwert in BfS Statistik erfasst)											
335	TMNG	Mayens de Nax – Gautier	VS	16	?											
417	LDW	Dallenwil –Wirzweli	NW	15		X										
455	SWOG	Thur – Oberdorf – Gamsalp	SG	13	X											
340	TGB	Grimentz – Bendolla – Les Crêts	VS	13												
456	LSS	Schwägalp – Säntis	AR	12			X			X	X	X	X			
378	LESt	Erlenbach – Chrindi – Stockhorn	BE	10	X											
466	LUOT	Unterterzen – Tannenbodenalp	SG	9.8						X	X		X			

				Cash-flow in % des investierten Kapitals	wahr- scheinlich durch Über- nahme/ Sanie- rung reduzierte Baurech- nung	alte Anlagen und damit tiefe Baurech- nung	natürliche Eignung (Aus- schrei- bung)	(Höhen- lage)	natürliche Eignung Topogra- phie für Ski	Zugang zu starken Destina- tionen, starkem Markt	hoher Eigenka- pitalanteil	bekann- tes starkes Manage- ment	einfache Anlage- struktur ¹⁾	einfache Zubrin- gerstruk- tur ²⁾	Verzicht auf unpro- duktive Investi- tionen wie Schnee- analyse	Integrati- on der Wert- schöp- fungs- kette
313	MDV	Les Mazots – Meilleret	VD	9					X	X	X			X		
389	SKOe	Kandersteg – Öschingen	BE	8.7		X										
338	TVCM	Vercorin – Sigeroula – Crêt- du-Midi	VS	8.6	?											
494	SMAS	Wali – Stein/ Kartitscha – Alp Stein	GR	8.5					X		X			X		
395	BGH	Geils – Hahnenmoos/ - Luegli/ Laveygrat	BE	8.2					X	X	X			X		
420	BET	Engelberg – Trübsee – Titlis	OW	8.2			X	X		X	X	X				X
486	SLD	Pedra Grossa – Alp Lavoz – Steinhaus	GR	7.7					X	X	X			X		
421	TJE	Trübsee/- Engstelensee – Jochpass	BE	7.6					X	X	X	X (zusam- men mit Titlis)		X		
366	LRR	Ried bei Brig – Rosswald	VS	7.6		(X)			X							

				Cash-flow in % des investierten Kapitals	wahr- scheinlich durch Über- nahme/ Sanie- rung reduzierte Baurech- nung	alte Anlagen und damit tiefe Baurech- nung	natürliche Eignung (Aus- schrei- bung)	(Höhen- lage)	natürliche Eignung Topogra- phie für Ski	Zugang zu starken Destina- tionen, starkem Markt	hoher Eigenka- pitalanteil	bekann- tes starkes Manage- ment	einfache Anlage- struktur ¹⁾	einfache Zubrin- gerstruk- tur ²⁾	Verzicht auf unpro- duktive Investi- tionen wie Schnee- analyse	Integrati- on der Wert- schöp- fungs- kette
391	LEE	Elsigbach – Elsigenalp	BE	7.6		(X)			X				X			
418	LDN	Dallenwil – Niederrickenbach	NW	7.6		X										
464	SAN	Amden – Niederschlag	SG	7.3	X											
467	LTM	Tannenboden – Maschgenkamm/- Leist	SG	7.3					X		X			X		
469	STP	Tannenheim – Prodalp – Prodkamm	SG	7.1					X		X			X		
329	TOJ	Ovronnaz – Jorasse	VS	7.1	?											
424	LBK	Beckenried – Klewenalp	NW	7.1	X											
429	SSH	Sattel – Mostelberg	SZ	6.8		X										
320	TPS	Planachaux – Croix de Culet/- Marcheuson	VS	6.6					X	X			X			

				Cash-flow in % des investierten Kapitals	wahr- scheinlich durch Über- nahme/ Sanie- rung reduzierte Baurech- nung	alte Anlagen und damit tiefe Baurech- nung	natürliche Eignung (Aus- schrei- bung)	(Höhen- lage)	natürliche Eignung Topogra- phie für Ski	Zugang zu starken Destina- tionen, starkem Markt	hoher Eigenka- pitalanteil	bekann- tes starkes Manage- ment	einfache Anlage- struktur ¹⁾	einfache Zubrin- gerstruk- tur ²⁾	Verzicht auf unpro- duktive Investi- tionen wie Schnee- analyse	Integrati- on der Wert- schöp- fungs- kette
458	LWE	Wasserauen – Ebenalp	AI	6.3		X										
479	BBBJ	Davos Platz – Ischalp – Jakobshorn	GR	6.3			X		X	X		X				X
346	LLG	Leukerbad – Gemmpass	VS	6.1		(X)	X						X			
508	LBD	Bernina – Diavolezza/ Curtinatsch – P.Lagalp	GR	6.1			X	X	X	X	X	X	X			
474	LKP	Klosters/ Schwarzseealp – Gotschnagrat	GR	6.1					X	X	X		X			
361	SFS	Findeln – Sunnegga	VS	6.1	Wichtiger Zubringer für weites Skigebiet					X						
318	TCP	Champéry – Croix de Culet/ Planachaux	VS	6					X	X			X			
422	EB	Engelberg – Brunni	OW	5.9			X		X	X	X	X	X			
392	ASB	Adelboden-Dorf/ Bergläger/ Sillerenbühl	BE	5.8					X	X	X					

				Cash-flow in % des investierten Kapitals	wahr- scheinlich durch Über- nahme/ Sanie- rung reduzierte Baurech- nung	alte Anlagen und damit tiefe Baurech- nung	natürliche Eignung (Aus- schrei- bung)	(Höhen- lage)	natürliche Eignung Topogra- phie für Ski	Zugang zu starken Destina- tionen, starkem Markt	hoher Eigenka- pitalanteil	bekann- tes starkes Manage- ment	einfache Anlage- struktur ¹⁾	einfache Zubrin- gerstruk- tur ²⁾	Verzicht auf unpro- duktive Investi- tionen wie Schnee- analyse	Integrati- on der Wert- schöp- fungs- kette
343	TMCE	Montana – Cry- d'Er/ Pas-du-Loup – Cry d'Er	VS	5.8			(X)		X	X	X					
336	RMA	Anzère – Pas-de- Maimbré/- Le Bâté	VS	5.7						(X)						
506	CBB	Celerina/ Corviglia/ Furcla Grischu/ Glüna	GR	5.7				X	X	X		X				
315	TVG	Télé Villars-Gryon	VD	5.7	?					X						
404	GGM	Grindelwald Grund – Männlichen	BE	5.7					X	X			X			
350	LWL	Wiler – Holz – Lauchernalp – Gandegg	VS	5.3				X	X				X			
497	BBD	Disentis – Caischavedra/- Lai Alv/- Parlet	GR	5.3				X	X		X	X	X		X	X
364	LSGK	Saas Grund – Kreuzboden – Hohsaas	VS	5.1	?			X	X							

1) z.B. nur eine Pendelbahn mit relativ langer Lebensdauer

2) d.h. wenig Investitionen in unproduktiven teuren Zubringer, da leicht erreichbares Skigebiet

Einige Unternehmen weisen einen guten Cash-flow in % des investierten Kapitals auf, weil das investierte Kapital aufgrund alter Anlagen relativ tief ist oder weil aufgrund einer Sanierung oder Übernahme die Baurechnung nach unten korrigiert wurde. Diese Unternehmen wurden nicht mehr weiter analysiert.

Bei den erfolgreichen Unternehmen sind immer mindestens drei Erfolgsfaktoren gegeben. Alle in der Darstellung des Erfolgsnetzwerkes erwähnten Faktoren werden mehrmals erwähnt und scheinen deshalb relevant (vgl. nochmals Abbildung 47).

8.4 Anforderungen an eine zukünftige Konfiguration der Unternehmen in der Branche

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Seilbahnunternehmen sind in Abbildung 54 mit Bezug auf ihre Begründung dargestellt. Folgende Anforderungen bzw. Erfolgsfaktoren für Seilbahnunternehmen können abgeleitet werden:

Abbildung 54: Übersicht zu den Themen der optimalen Konfiguration von Bergbahnunternehmen

	Best Practices national	Erfolgsmodelle international	quantitative statistische Analyse	allgemeine Entwicklungstendenzen der Transformation
horizontale Integration der Leistungssysteme (Schliessung der Wertschöpfungsketten, Optimierung der Erlöse pro Skifahrer tag)	(X)	X		X
vertikale Desintegration (Outsourcing einzelner Elemente der Leistungserstellung durch Kooperation)		(X)		X
Minimierung der unproduktiven Investitionen (z.B. Schneeanlagen)	(X)			
Unternehmensgrösse (vor allem in Bezug auf Managementqualität, Personalführung, Diversifikation, Kapitalmarktzugang, Marketing-Know-how etc.) ≠ Betriebsgrösse (kleinere Betriebe sind im Schnitt nicht weniger ertragsstark, weisen aber u.a. aufgrund Managementdefiziten grössere Variationen auf)		X	X	
Eigenkapitalanteil	X		X	
Anlagenstruktur/Topographie/natürliche Eignung	X	X	X	

8.4.1 Finanzielle Konfiguration

Ausgehend vom Primat der Erhaltung der Betriebsfähigkeit und der Sicherung der dafür notwendigen Eigenfinanzierung (d.h. mindestens 3%, optimal 5% des investierten Kapitals) können folgende Anforderungen an finanzielle Kennzahlen aufgestellt werden:

CASH-FLOW MINDESTENS 20% DES UMSATZES

Um die für den Anlageerhalt notwendigen Mittel erwirtschaften zu können (Cash-flow in Höhe von 5% des investierten Kapitals), müssen mindestens 20% des Umsatzes als Cash-flow generiert werden (zur dazugehörigen Regression und Berechnung des notwendigen Satzes vgl. Anhang 7; der genaue Satz beträgt 24%). Über alle Bergbahnen hinweg ist derzeit feststellbar, dass mit jedem Prozentpunkt Zunahme des Cash-flows anteilig zum Umsatz der Cash-flow anteilig zum Anlagevermögen c.p. um 0.236%-Punkte zunimmt.

EK-ANTEIL MINDESTENS 40 BIS 50%

Dieser Anteil kann nicht nur klassisches Eigenkapital, sondern auch moderne eigenkapitalähnliche Formen wie Mezzanine-Kapital umfassen. Diese Forderung ergibt sich aufgrund der grossen Ertragsschwankungen im Bergbahngeschäft, u.a. aufgrund von Klima- und Witterungsverhältnissen, so dass ein ausreichender Cash-flow in schlechten Jahren nur ohne allzu grosse Zinszahlungen erreicht werden kann. Nebenbei bemerkt fordern heute auch die meisten Fremdkapitalgeber Eigenkapitalanteile von mindestens 40%.

TOTAL INVESTIERTES KAPITAL/ANLAGEVERMÖGEN MAXIMAL 4 BIS 5 DES JÄHRLICHEN UMSATZES

Diese Forderung bedingt eine Umkehr der vielfach noch verbreiteten Denkhaltung "Umsatz folgt den Investitionen". Vor den Investitionen steht eine seriöse Schätzung des erzielbaren Umsatzpotentials. Der **Faktor 4 bis 5** lässt sich mit einer Modellberechnung belegen: Vom Umsatz sollten maximal 30 bis 35% Personalkosten, 30 bis 40% auf Sachkosten und ca. 25% auf Cash-flow verwendet werden können. D.h. nach vier Jahren fließt einmal der Umsatz als Cash-flow zurück, innert 20 Jahren somit die volle Investition.

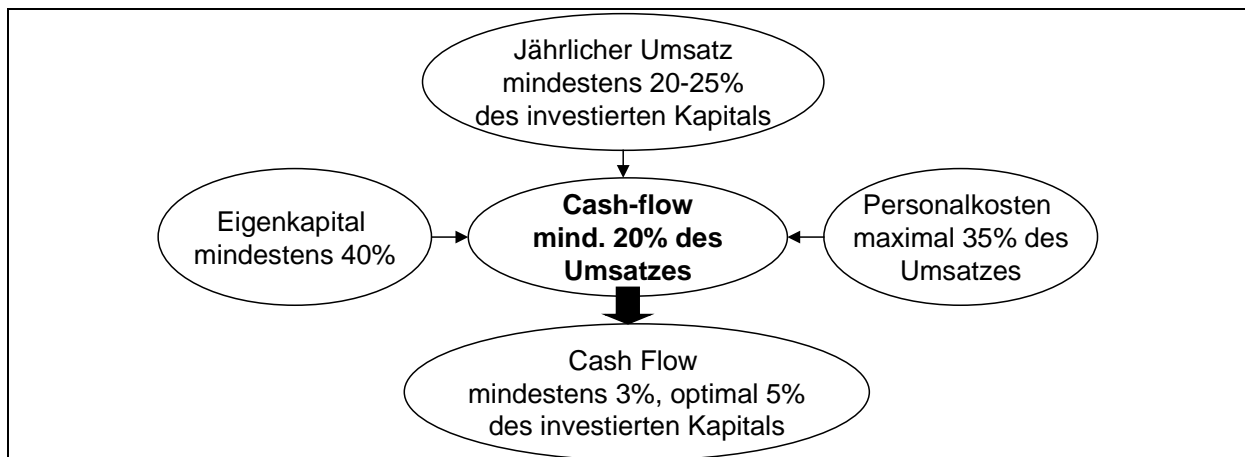
PERSONALKOSTENANTEIL

Aus den oben dargestellten Erläuterungen (vgl. nochmals Abbildung 50) folgt, dass der Personalkostenanteil bei einer finanziell solide konfigurierten Unternehmung maximal 35% betragen sollte. Hier kommt die Qualität des Managements in der Personalführung und in der Ressourcenökonomie zum Ausdruck.

Diese Kennzahlen sind nicht neu (vgl. Fromer, 1983; Bieger/Rüegger, 1991), sie bestätigen sich aber einmal mehr. Alle Kennzahlen müssen erfüllt werden, sie sind deshalb additiv zu verstehen (vgl.

Abbildung 55)

Abbildung 55: Kennzahlen für erfolgreiche Bergbahnunternehmen



8.4.2 Unternehmens-Konfiguration

A. MINIMALE UNTERNEHMENSGRÖSSE

Wie oben dargestellt ist die Unternehmensgrösse alleine keine Determinante für wirtschaftliche Misserfolge oder Erfolge. Jedoch ist der Steuerbereich in Bezug auf wirtschaftliche Resultate bei kleinen Unternehmen grösser, im Schnitt weisen sie deshalb eine grössere Unsicherheit auf. Deutlich kann dies daran illustriert werden, dass die konsolidierten Umsätze aller Bahnen in der Schweiz einen für die Erneuerung aller Anlagen ausreichenden Cash-flow erwirtschaften. Dies ist jedoch nur möglich, da wenige grosse Unternehmen mit einer ausreichenden Erneuerungsfähigkeit zahlreiche kleine mit einer nicht ausreichenden mehr oder weniger egalisieren (vgl. hierzu nochmals Kap. 8.3.1.1 sowie 8.4.1).

Wesentliche limitierende Faktoren kleiner Unternehmen sind:

- Erneuerungszyklen und periodisch hoher Finanzierungsbedarf. Kleine Unternehmen besitzen oft nur eine oder wenige Anlagen. Die Erneuerung derselben erfordert periodisch hohen Mittelbedarf, wobei die Gefahr gross ist, dass zu wenig Mittel für Erneuerungen bereit stehen; nicht zuletzt auch deshalb, weil der Mittelbedarf schwer vorsehbar ist¹⁴.
- Teile eines grösseren Skigebietes oder zusammenhängende Tourismusprodukte werden im Verdrängungskampf tendenziell eher verlieren – Bahnen mit unabhängigen Angeboten scheinen hier im Vorteil.
- Abhängigkeit von einer Tourismusform, einem Markt und einer Klimazone. Die dadurch auftretenden Schwankungen der Mittelzuflüsse können gerade kleine Unternehmen stark tangieren.
- In Bezug auf Technik (vgl. die sich laufend verschärfenden Anforderungen des BAV an das Fachpersonal) und Management (vgl. BIT gestütztes Marketing) steigen die Anforderungen an das Management laufend. Geht man davon aus, dass eine sowohl technisch wie managementmässig gebildete Fachkraft heute inklusive Sozialleistungen ca. CHF 150'000 jährlichen Personalaufwand erfordert und dass für Stellvertretung, Ablösung

¹⁴ Beim Erneuerungsbedarf spielt der Anlagentyp eine entscheidende Rolle. Pendelbahnen können meist besser laufend erneuert werden, während bei Umlaufbahnen oft ein Totalersatz nötig werden kann, der die Unternehmung in ihrer Existenz gefährdet.

sowie die Aufrechterhaltung des Betriebes mindestens einer Anlage weiter minimal 3 bis 4 Jahresangestellte notwendig sind, so ergibt sich leicht eine minimale jährliche Lohnsumme von CHF 350'000. Nach den oben dargestellten Kennzahlen erfordert dies einen jährlichen Umsatz von Minimum CHF 1 bis 1,2 Mio. Dies dürfte in Zukunft eine Art minimale Betriebsgrösse im Seilbahngeschäft darstellen.

Es kann hier entgegengehalten werden, dass einzelne Funktionen, vor allem im Managementbereich (z.B. das Marketing oder die Buchhaltung), aber teilweise auch im technischen Bereich durch Organmitglieder (bspw. Verwaltungsratsmitglieder in Milizfunktion) oder Kooperationen mit anderen Bergbahnen (Göttisystem in Bezug auf technische Leitung) abgedeckt werden können. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Verantwortlichkeit solcher Organe und Drittbesorger und weil die Bereitschaft für ehrenamtliche Funktionen oder Pro Bono-Taten von anderen Unternehmen aufgrund der ökonomischen Zwänge sowie des gesellschaftlichen Wertewandels wahrscheinlich abnehmen, dürften die Kosten auch für solche Lösungen in Zukunft markant steigen.

⇒ **Daraus folgt, dass als minimale Betriebsgrösse ein jährlicher Umsatz von CHF 1 bis 1,2 Mio. zu gelten hat. Diese Betriebsgrösse dürfte nur von Unternehmen wirtschaftlich nachhaltig gestaltet werden können, die über einen überragenden Eigenfinanzierungsgrad verfügen (und damit Ertragsschwankungen aus eigener Kraft absorbieren können), ein unabhängiges touristisches Produkt oder Gebiet erschliessen (und damit nicht dem Verdrängungskampf mit Partnerbahnen ausgesetzt sind) sowie ausreichend Abschreibungen tätigen (um Erneuerungszyklen grosszügig abfedern zu können).**

B. UNTERNEHMENSKONFIGURATION

1. VERTIKALE INTEGRATION

Wie oben erläutert stellt sich im Zuge des Transformationsprozesses die Frage, welche Funktionen ein Unternehmen innerhalb eines Leistungserstellungs- und Leistungssystems erfüllen soll und insbesondere wie gross seine Reichweite sein soll, d.h. wie viele Funktionen es innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen erbringen soll.

Die Seilbahnbranche ist konstitutiv bestimmt durch die Grundfunktion des Transportes von Menschen und Gütern per Seiltransportmittel auf Berge. Grundsätzlich ergäbe sich die Möglichkeit einer unternehmerischen Konzentration auf diese Kernfunktion Da

- der Seilbahntransport alleine keinen Nutzen schafft und damit kein Produkt darstellt (vgl. Bieger/ Rügger, 1991),
- der Transport mit Seilbahnen auf marktgängigen, transferierbaren und imitierbaren Kompetenzen beruht,

ist mit einer solchen Strategie keine ausreichende Wertschöpfung zu erzielen. Es muss folglich ein integriertes Leistungssystem geboten werden können, dass mindestens für eine Zielgruppe ein relevantes Teilprodukt darstellt. Damit ergibt sich automatisch eine minimale vertikale Integration, bspw. durch Angliederung von Pisteninfrastrukturen, Pistendienst und oft auch Restauration bzw. Sightseeing-Attraktionen, Wanderwegen und Souvenir-Shops im Sommertourismus. Mit einer weitergehenden Integration zu vollständigeren Leistungssystemen (bspw. durch Angliederung von Beherbergung, Skivermietung, Skiunterricht, Abendunterhaltung, Transporten in der Destination, Transport zur Destination etc. als Beispiele im Wintersporttourismus) können verschiedene Breiteneffekte realisiert werden, die als Economies of Scope bezeichnet werden können. Insbesondere sind dies

- Sicherstellung integrierter Dienstleistungsketten und damit Ausrichtung auf die Bedürfnisse einer spezifischen Kundengruppe mit Optimierung der Qualität.
- Bündelung der erzielten Wertschöpfung und damit Internalisierung von Umwegrenditen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Investitionen in die Attraktivität eines Elementes der Wertschöpfungskette bspw. in einen Ausbau der Bergbahnen im Wesentlichen auch bei den anderen Elementen der Wertschöpfungsketten bspw. in der Hotellerie zu Mehrerträgen und erhöhten Cash-flows führen. Operiert jedes Element der Wertschöpfungskette isoliert, so sinkt die Bereitschaft in das "öffentliche Gut" Destinationsattraktivität zu investieren, da die anderen Elemente der Wertschöpfungskette als Trittbrettfahrer mitprofitieren können. Es entsteht damit die Tendenz einer Unterinvestition.
- Möglichkeit zur Generierung von Produkte- und Marktwissen für ein ganzes Geschäftssegment.
- grösseres Gewicht gegenüber der lokalen Politik.

Die Nachteile einer Ausweitung im Sinne einer vertikalen Integration bestehen in einer abnehmenden Fokussierung auf einzelne Kernkompetenzen. Es stellt sich damit die oben bei der Diskussion des Transformationsprozesses aufgestellte Frage, ob nicht andere Marktteilnehmer einzelne Elemente besser erbringen können. Wesentliche Kernkompetenzen sind im Bereich des lokalen Networking und der Kunden-/Marktsegmente zu sehen. Entsprechend können diese Unternehmen auch eher kleiner sein.

2. HORIZONTALE INTEGRATION

Durch Angliederung gleichartiger Anlagen und Geschäftsfelder können Economies of Scale erzielt werden. Diese bestehen insbesondere in

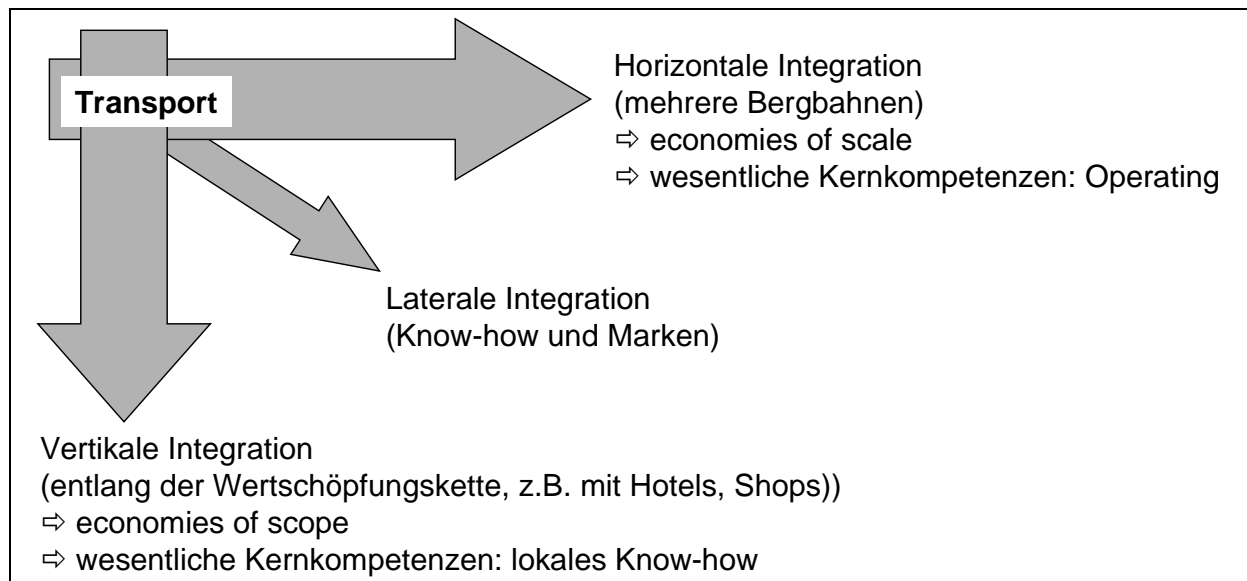
- der Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten (Beschaffung technischer Revisionen, Marketing etc.) und damit erzielbaren Kosteneinsparungen.
- besserer Rendite von Investitionen in Know-how, Systemen und Standards und damit besserer Qualität.
- dank grösserer Entwicklungsperspektiven und Auseinandersetzung mit moderneren Standards und Systemen attraktiveren Arbeitsbedingungen für das Personal.
- Eine Grenze finden Economies of Scale in der wachsenden Herausforderung bezüglich Kontrolle und Koordination.

Da diese Kompetenzen branchenweit standortunabhängig verglichen werden können, müssen sie für nachhaltige wirtschaftliche Erfolge "Spitze" sein. Dies setzt in den meisten Fällen einen grossen Marktanteil voraus.

3. LATERALE INTEGRATION

Zusätzlich ergibt sich noch die Möglichkeit einer lateralen Integration bspw. durch Nutzung der Marke und Kompetenzen wie Wissen über das Kundenverhalten in oder ähnlichen Geschäftsfeldern, bspw. aus der Musik- oder Modeszene. Grenzen bezüglich dieser Entwicklungen ergeben sich bspw. durch eine zunehmend verschwommene Markenwahrnehmung bei den Endkunden und damit einem Verlust an Markenkraft.

Abbildung 56: Unternehmenskonfiguration



Quelle: in Erweiterung an Keller/Koch, 1995)

4. REICHWEITE EINES UNTERNEHMENS-KOORDINATIONSMODELLS

Optimalerweise nützt eine Unternehmung resp. ein Leistungs- und Leistungserstellungssystem die Integrationsvorteile in alle drei Richtungen. Es stellt sich hier doch aufgrund der dargestellten Probleme (zunehmender Kontroll- und Koordinationsaufwand, Verlust einer Fokussierung auf einen Kompetenzbereich) die Frage, wie weit die Reichweite eines Unternehmens gehen soll. In der Theorie wird diese Frage u.a. unter dem Aspekt behandelt,

- wie weit für notwendige Zwischenprodukte Märkte existieren,
- wie komplex aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit und der Dynamik der Situation das Aushandeln der Verträge ist.

Grundsätzlich ergeben sich für die Koordination eines Leistungs- und Leistungserstellungssystems die in

Abbildung 57 dargestellten Möglichkeiten (vgl. auch u.a. Willke, 1995 und Powell, 1990).

- **Ein Marktmodell** ist grundsätzlich dort möglich, wo genügend Marktteilnehmer bestehen und die gegenseitige Abhängigkeit fehlt, so dass ein echter Wettbewerb entstehen kann. Dieser Voraussetzung dürfte allenfalls in KMU strukturierten Tourismusorten in stationären Märkten mit Standardprodukten bspw. in Form von klassischen Badeferien gegeben sein. Hier können die einzelnen Anbieter, bspw. Privatpensionen, untereinander in Konkurrenz, im Zusammenhang mit dem lokalen Gewerbe, der Gastronomie, ergänzenden Dienstleistungsanbietern wie bspw. Velo- oder Motorradvermietungen etc. ein sinnvolles Destinationsprodukt bieten.
- **Explizite Verträge** sind aufgrund der entstehenden Transaktionskosten (vgl. zu Transaktionskostentheorie u.a. Williamson/Masten 1995) nur dort möglich, wo eine begrenzte Dynamik nicht das laufende neue Aushandeln der Verträge notwendig macht, eine begrenzte Zahl Teilnehmer mit minimalem inneren Zusammenhalt den Verbund fördert und wo standardisierte Austauschplattformen eine allzu starke Abhängigkeit zwischen Vorleister und Abnehmer verhindern. Sobald ein Partner allzu stark von einem anderen in der Form abhängig ist, dass seine Existenz durch ein Abbruch der Austauschbeziehungen durch den anderen Partner gefährdet ist, müssen komplexe Verträge formuliert werden, deren Konzeption, Handhabung und Kontrolle so hohe Transaktionskosten erfordert, dass sie entweder nicht zu Stande kommen oder die Handlungsfreiheit des Gesamtsystems beeinträchtigen. Ein Beispiel dafür ist ein Bergrestaurant, das ausschliesslich durch eine Bergbahn erreichbar ist. Dieses Bergrestaurant muss sich durch verschiedenste Bedingungen wie minimale Betriebszeiten der Bergbahnen, Witterungsbedingungen, unter denen die Bergbahn ihren Betrieb einstellen kann, absichern.
- **Implizite Verträge**, d.h. kohärentes Verhalten ohne ausdrücklichen Abschluss eines expliziten Vertrages, sind dort möglich, wo
 - eine begrenzte Zahl Teilnehmer in der Form besteht, dass der einzelne Teilnehmer aufgrund der grossen Bedeutung der Zusammenarbeit für ihn selbst und auf der Basis des Bewusstseins, dass mit seinem Ausscheiden die gesamte Kooperation gefährdet ist, kooperiert (vgl. Olson, 1971).
 - Fehlverhalten im Sinne von Mehrrundenspielen sanktioniert werden kann (vgl. Nalebuff/ Brandenberger, 1996).
- **Hierarchische Koordinationsmodelle** ergeben sich in einer liberalen Marktwirtschaft ausschliesslich aufgrund von Eigentum. Dank der Eigentumsrechte ist eine direkte Einflussnahme auf Strategie und die einzelnen Leistungsprozesse möglich.

Im heutigen Umfeld

1. komplexer touristischer Produkte,
2. mit einer starken Wandlungsdynamik,
3. einer in den klassischen Destinationen oft grossen Zahl von Marktteilnehmern mit hoher gegenseitiger Abhängigkeit (bspw. von einer Bergbahn oder einem lokalen Freizeitinfrastrukturbetrieb)
4. und aufgrund der schlechten finanziellen Situation der meisten Betriebe mit fehlender Aussicht auf nächste Spielrunden

scheint das Hierarchie-/ Eigentumsmodell als Koordinationsmodell überlegen.

Abbildung 57: Koordinationsmodelle im Tourismus

	Markt	Kooperation / Netzwerke		Hierarchie
		implizite Verträge	explizite Verträge	
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> •genügend Marktteilnehmer, d.h. keine gegenseitige Abhängigkeit •wenig Dynamik •gemeinsame Austauschplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> •Mehrrundenspiele (vgl. Nalebuff/ Brandenberger, 1996) •begrenzte Zahl der Teilnehmer (vgl. Olson, 1965) 	<ul style="list-style-type: none"> •Begrenzte Transaktionskosten, d.h. •begrenzte Dynamik •begrenzte Zahl Teilnehmer •Standardisierte Austauschplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> •Eigentum
Erfolgreiche Beispiele	KMU-strukturierte Tourismusorte in stationären Märkten mit Standardprodukten (z.B. Badeferien)	<ul style="list-style-type: none"> •wirtschaftlich gesunde Destinationen mit einer begrenzten Zahl von dominierenden Playern (z.B. top österreichische Skiorte) 	<ul style="list-style-type: none"> •früher im alpinen Tourismus mit stationären Produkten, einfachen Transaktionsmodellen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •amerikanische Skidestinationen

Quelle: in Anlehnung/erweitert nach Wilke, 1995; Powell, 1990

8.5 Vision für eine transformierte Schweizer Seilbahnwirtschaft und Handlungsempfehlungen für die Akteure

1. RESULTATE

Im Jahre 2010 müsste die Schweizer Seilbahnwirtschaft, um ihre Erneuerungsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern zu können, wie folgt konfiguriert sein:

- ⇒ Eine im Laufe der Jahre immer kleiner gewordene Zahl von kleinen (d.h. zwischen rund CHF 1,2 Mio. und CHF 10 Mio. Umsatz) Betrieben behaupten sich aufgrund ihrer soliden Finanzierung mit ausreichend Eigenkapital, ihres unabhängigen Produktes mit überragenden natürlichen Eignungen, ihres starken und unabhängigen Managements, ihrer vorsichtigen Abschreibungspolitik sowie ihrer Innovation in Bezug auf Erschliessung von Nebenerträgen am Markt. (Aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdruckes und nicht zuletzt auch durch Konsumentenschutzbestrebungen sinken die durchschnittlichen Verkehrserträge bis ins Jahr 2010). Hinter diesen Unternehmen stehen entweder starke unabhängige Persönlichkeiten oder Eigentümer mit langfristigen Interessen, nicht nur am Unternehmen, sondern auch an der Region selbst.
- ⇒ Die wirtschaftlich grösste Bedeutung in der Branche haben jedoch ca. 10 bis 20 Seilbahngrossunternehmen mit Umsätzen von minimal CHF 100 Mio., (wobei diese Umsätze nicht alleine aus dem klassischen Seilbahngeschäft bestehen, sondern zu einem grossen Teil aus der Integration anderer Elemente der Wertschöpfungskette Wintersport oder Sommertourismus oder allgemein Bergtourismus stammen können). Dabei lassen sich zwei Typen von Grossunternehmen charakterisieren:

- ⇒ Einerseits 12 bis 15 **“Integrators”-Unternehmen**, die regional verankert möglichst umfassend eine gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Diese Unternehmen wachsen durch Angliederung räumlich benachbarter Unternehmen, vor allem aber durch eine bessere Integration weiterer Elemente der Wertschöpfungskette. Sie beherrschen weitgehend ganze Destinationen inklusive der wesentlichsten Unterhaltungs-/ Beherbergungsbetriebe etc. Ihr Geschäftsmodell beruht vor allem auf einer Internalisierung sämtlicher Umwegrenditen und damit einer optimalen Ausschöpfung der Kaufkraft der lokalen Gäste. Aufgrund der guten Ortskenntnis fallen einige nennenswerte Erträge im Immobilienbereich an. Die Erträge aus dem Verkauf von Zweitwohnungen helfen dabei insbesondere den aufgelaufenen Erneuerungsbedarf bei den Beherbergungsinfrastrukturen abzutragen.
- ⇒ Die ca. fünf, tendenziell eher grösseren sogenannten **“Multipliers”** sind Unternehmen, die einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette aus dem Bergtourismus (meist mit einem wesentlichen Teil der Beherbergung praktisch immer mit Sportartikelvermietung/-geschäft und Sportunterricht) abdecken. Sie sind jedoch nicht soweit integriert wie die oben erwähnten “Integrators”. Sie versuchen die erworbenen Kompetenzen vor allem aber den Marktzugang und die Marke möglichst stark durch eine Übertragung auf andere Unternehmen auszunutzen. Teilweise spezialisieren sie sich auf wenige Kompetenzfelder (z.B. Pistenpräparierung). Diese Unternehmen sind geographisch weniger konzentriert, oft versuchen sie im Bereich des Finanzmanagements durch eine geographische Diversifikation im Nord- und Südalpenbereich zusätzliche Vorteile zu erzielen. Diese Unternehmen sind jedoch klar auf ein bestimmtes Marktsegment konzentriert. Drei dieser Unternehmen werden zu eigentlichen internationalen Grossunternehmen, die nicht nur wesentliche Skistationen im Alpenraum abdecken, sondern sich auch aus Diversifikationsgründen (Marktdiversifikation, Klimarisikodiversifikation) sowie, weil dort das Management Know-how noch am weitesten zurück ist, auf die Südhemisphäre ausweiten.

Im Markt bestehen nur noch einzelne, wenige unrentable, durch die öffentliche Hand gestützte Unternehmen. Im wesentlichen werden die noch im Jahre 2000 zahlreichen, für die Erneuerung von der öffentlichen Hand abhängigen Unternehmen sukzessive aus ordnungspolitischen Gründen geschlossen und meistens abgebaut. Die noch bestehenden öffentlich subventionierten Bahnen müssen von den Standortgemeinden selbst getragen werden, da sich die Kantone in einem Konkordat verpflichtet haben, aktiv zum Strukturwandel der Seilbahnbranche beizutragen und Subventionen an einzelne Betriebe zu unterlassen.

2. KONSEQUENZEN FÜR DIE AKTEURE

Die Akteure können im Sinne der oben dargestellten Szenarien folgende Massnahmen ergreifen:

UNTERNEHMEN

- ⇒ Förderung der vertikalen Integration durch sukzessives Ergreifen von Opportunitäten (Kaufmöglichkeiten für ergänzende Unternehmen). Dabei ist dem verfügbaren Management Know-how und einer sorgfältigen wirtschaftlichen Prognoserechnung (nur neue Elemente, die den Unternehmenswert steigern, d.h. zusätzlichen freien Cash-flow generieren, dürfen integriert werden) besondere Beachtung zu schenken.

- Vermeidung jeglicher zu komplexen Kooperationen (auch schon in Form von Tarifpools). Diese sind oft instabil, führen zu Trittbrettfahrerverhalten resp. setzen falsche Investitionsanreize und erfordern eine unerhört grosse Absorption von Managementkapazitäten. Dagegen sollte eine finanzielle Verflechtung gegenseitig abhängiger Betriebe zuerst auf einer Holdingebene später durch Fusion angestrebt werden.

ÖFFENTLICHE HAND

- ⇒ Keine Erneuerungsbeiträge oder Subventionen irgendwelcher Art mehr an einzelne Betriebe. Die Erfolgsfaktoren dieser Betriebe werden durch die öffentliche Subventionierung nicht wesentlich tangiert (ausser bezüglich der Verbesserung der Kapitalverhältnisse), so ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass im nächsten Erneuerungszyklus ebenfalls wieder Mittel gesprochen werden müssen.
- Dagegen soll sich die öffentliche Hand an strategischen Holdings beteiligen. Dabei muss es das Ziel sein, sobald diese Holdings wirtschaftlich genügend stark sind, die Beteiligung zu veräussern. Diese Holdings sind eigentliche Managementkompetenzzentren, die ihr Managementwissen an die angegliederten Unternehmen weitergeben. Damit leistet die öffentliche Hand einen aktiven Beitrag zur Verbesserung des Managements. Die Verbesserung der Managementkapazitäten ist dabei wirksam, weil über die finanzielle Beteiligung quasi hierarchisch auf die Betriebsführung der einzelnen Tochterunternehmen Einfluss genommen werden kann. In die Holding werden sämtliche bisherigen mit öffentlichen Mitteln bestückten Unternehmen eingebracht.

BRANCHE/FÜHRENDE UNTERNEHMEN

Führende Unternehmen mit

- a) entweder räumlichem Zusammenhang oder
- b) ähnlichen Märkten

fusionieren sich zu grösseren internationalisierungsfähigen Unternehmen. Dabei ist nach strikten wirtschaftlichen Kriterien so vorzugehen, dass der Unternehmenswert dieser Konfiguration aus Aktionärsicht gesteigert werden kann.

3. HEMMFAKTOREN DES WANDELS

Zur Erreichung des dargestellten Szenarios sind folgende Faktoren zu überwinden:

1. Fehlendes resp. im Gegensatz zu Mentalitäts- bzw. politischen bzw. Individualinteressen unterentwickeltes Interesse am Unternehmenswert. Dies kann nur durch professionelle Eigentümerstrukturen oder durch Institutionalisierung des Verwaltungsrates als Aktionärsvertreter durch Verantwortlichkeitsklagen erzwungen werden.
2. Das "muddling through" nach dem Prinzip "Hoffnung", indem man sich darauf verlässt, dass im Zweifel die öffentliche Hand das Überleben der Unternehmung sichert. Dies kann nur verhindert werden, indem alle Kantone (oder mindestens die an einer wirtschaftlich überlebensfähigen und international wettbewerbsfähigen Seilbahnwirtschaft interessierten) wie oben beschrieben von jeglicher einzelbetrieblicher Subventionierung Abstand nehmen und eine aktive Strukturpolitik durch Schaffung von Holdings in Richtung grösserer Unternehmenseinheiten betreiben.

9 Thesen

Die Analyse der schweizerischen Bergbahnbranche auf Basis der drei Szenarien zeigte folgende Resultate:

Szenario 1: Beibehaltung des Status Quo

Die Beibehaltung des jetzigen Zustandes in der Branche wird zu einem weiterhin hohen Finanzbedarf führen, den angesichts der vermutlich ausscheidenden Eigenkapitalgeber die öffentliche Hand zu decken hätte. Im Ergebnis entsteht eine Subventionsspirale, indem eine gewährte Subvention in der Branche Bedarf für weitere Subventionen auslöst.

Dies wird auf lange Sicht den Wettbewerb und die Geschäftslogik der Branche verändern; der Wettbewerb als Motor für Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit und der Leistungsqualität wird sich letztendlich auf politischer Ebene im Bemühen um Subventionen abspielen. Am Ende könnte auch die Verstaatlichung der Branche stehen.

Szenario 2: Markteintritt ausländischer Unternehmen

Durch Übernahmen direkt gefährdet sind eigentlich nur einzelne Unternehmen. Durch den Eintritt ausländischer Unternehmen dürften sich jedoch die Unterschiede zwischen den international orientierten, kapitalkräftigen und den binnenorientierten, eher kleinen und auf staatliche Unterstützung angewiesenen Unternehmen verstärken. Damit wird die Zusammenarbeit in der Branche eventuell erschwert, ein kooperatives Marketing wird gefährdet.

Die Internationalisierung der schweizerischen Bergbahnbranche wird sich nicht aufhalten lassen. Die Branche müsste letztlich selbst aktiv die Chance ergreifen, um eine Position im internationalen Wettbewerb aufzubauen.

Szenario 3: Inländische Unternehmenszusammenschlüsse und –kooperationen

Betrachtet man die beiden anderen Szenarien, so ist zu erwarten, dass sich die öffentliche Hand weiterhin in der Bergbahnbranche engagieren muss – dies auch aus Gründen einer strategischen Handelspolitik ("managed trade"). Dieses Engagement sollte jedoch nicht mehr in Subventionen oder Erneuerungsbeiträgen bestehen.

Vielmehr sollte sich die öffentliche Hand aktiv daran beteiligen, die Voraussetzungen für eine Internationalisierung der Branche zu schaffen. Dies könnte bspw. durch die Beteiligung an strategischen Holdings geschehen (wie es etwa Frankreich am Beispiel der Compagnie des Alpes exerziert).

Quellen- und Literaturverzeichnis

AMERICAN SKIING COMPANY (1999): Annual Report

SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (1996): Bericht des Bundesrates zur Tourismuspolitik, Bern

BERNET, B. (2000): Technologie an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Von der Prozess- zur Systemtransformation, in: Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 36-51

BERNET, B./BIEGER, TH. (1999): Finanzierung im Tourismus, Verlag Haupt, Bern

BFS (diverse Jahrgänge): Der öffentliche Verkehr, Schweizerisches Bundesamt für Statistik, Bern

BIEGER, TH. (2000): Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage in Vorbereitung, Verlag Haupt, Bern

BIEGER, TH. (1999): Bergbahnen und Skigebiete auf dem Weg vom individualisierten Kleingewerbe zu konsolidierten Grosskonzernen? In: IDT-HSG (Hrsg.), Schweizerische Tourismuswirtschaft Jahrbuch 1998/ 99. St. Gallen. S. 155-169.

BIEGER, TH. (1998): Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, Verlag Haupt, Bern

BIEGER, TH./RÜEGGER, E. (1991): Management einer Bergbahnunternehmung, Verlag Rüegger, Chur/Zürich

BIGA (2000): Aufstellung der Investitionshilfen an touristische Transportanlagen nach Jahren, Regional- und Raumordnung

COMPAGNIE DES ALPES (1999): Rapport Annuel

COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (1998): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Verlag Campus, Frankfurt/New York

FROMER, L. (1983): Die Rothorn-Story, Verlag Rothorn Touristik, Lenzerheide

GODET, M. (1986): Introduction to the prospective, in: Futures No. 4/1986

GODET, M. (1993): From anticipation to action : a handbook of strategic prospective, Paris

GRIESE, J./SIEBER, P. (1999): Electronic Commerce : aus Beispielen lernen, Verlag Wird, Zürich

HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1994): Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston

HARBAUGH, J.A. (1998): Ski industry consolidation or financing 90's style, in: Ski Area Management

INTRAWEST (1999): Resort Life: Annual Report 1999

KELLER, P./KOCH, K. (1995): Die Globalisierung des Tourismus, in: Die Volkswirtschaft, Nr. 5, S. 16-22

NALEBUFF, B.J. /BRANDENBERGER, A. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren, Campus Verlag, Frankfurt

NATIONAL SKI AREAS ASSOCIATION (2000): 1998/ 99 Economic Analysis of United States Ski Areas

OLSON, M. (1971): The Logic of Collective Action, Harvard University Press, Cambridge

PORTER M./ BRANDT V./ SCHWOERER TH. (1997): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten/ Competitive strategy, 9. Aufl.

POWELL, W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organisation. In: Cunnings, L.L./ Staw, B.M. (Hrsg.): Research in Organisational Behaviour, Vol. 12, 1990, S. 295-336

VON REIBNITZ, U. (1992): Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, Wiesbaden

REISEMARKT SCHWEIZ (1999): Studie zum Reiseverhalten der Schweizer und assimilierter Ausländer, 14. Auflage, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen

STEINMÜLLER, K.-H. (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung, Gelsenkirchen

VAIL RESORTS INC. (1999): Annual Report.

WILLIAMSON, O./MASTEN, S. (1995): Transaction cost economics. Aldershot: Elgar

WILLKE, H. (1995): Systemtheorie III. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart/ Jena

WILSON, I.H. (1978): Scenarios, in: Fowler, J. (Hrsg.): Handbook of Futures Research, Westport and London

Anhang

Anhang 1: Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Cash-flow

Region	Cashflow in % des AV (Baurechnung) Kategorie	Totalertrag	Verteilung		Beschäftigte Personen in Unternehmung	Verteilung		investiertes Kapital	Verteilung		Anzahl Unternehmungen	Verteilung	
			Totalertrag pro Region	Region		Beschäftigte pro Region	Region		investiertes Kapital	Unternehmung pro Region			
Jura-Alpen (FR, VD)	unter 3%	2.325	8,89%	64	20,32%	19.869	15,18%	3	33,33%				
	3-5%	11.643	44,51%	129	40,95%	53.424	40,83%	4	44,44%				
	über 5%	12.188	46,60%	122	38,73%	57.565	43,99%	2	22,22%				
	Total	26.156	100,00%	315	100,00%	130.858	100,00%	9	100,00%				
Unter- und Zentralwallis	unter 3%	10.246	7,97%	49	3,90%	93.994	12,98%	3	16,67%				
	3-5%	71.490	55,63%	601	47,89%	453.162	62,59%	7	38,89%				
	über 5%	46.777	36,40%	605	48,21%	176.807	24,42%	8	44,44%				
	Total	128.513	100,00%	1.255	100,00%	723.963	100,00%	18	100,00%				
Oberwallis	unter 3%	37.585	32,03%	251	36,38%	296.071	35,68%	5	29,41%				
	3-5%	68.551	58,42%	369	53,48%	463.751	55,89%	7	41,18%				
	über 5%	11.204	9,55%	70	10,14%	69.863	8,42%	5	29,41%				
	Total	117.340	100,00%	690	100,00%	829.685	100,00%	17	100,00%				
Berner Oberland	unter 3%	21.184	20,47%	201	26,31%	153.056	24,66%	10	33,33%				
	3-5%	59.675	57,67%	397	51,96%	353.379	56,94%	13	43,33%				
	über 5%	22.621	21,86%	166	21,73%	114.139	18,39%	7	23,33%				
	Total	103.480	100,00%	764	100,00%	620.574	100,00%	30	100,00%				
Zentralschweiz	unter 3%	8.658	11,10%	64	18,03%	60.136	15,36%	9	40,91%				
	3-5%	26.468	33,95%	128	36,06%	171.304	43,75%	6	27,27%				
	über 5%	42.841	54,95%	163	45,92%	160.131	40,89%	7	31,82%				
	Total	77.967	100,00%	355	100,00%	391.571	100,00%	22	100,00%				
Tessin	unter 3%	9.736	100,00%	71	100,00%	87.324	100,00%	4	100,00%				
	3-5%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%				
	über 5%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%				
	Total	9.736	100,00%	71	100,00%	87.324	100,00%	4	100,00%				
Ostschweiz	unter 3%	12.905	22,04%	113	33,04%	81.216	33,11%	6	37,50%				
	3-5%	5.114	8,74%	44	12,87%	27.777	11,32%	3	18,75%				
	über 5%	40.521	69,22%	185	54,09%	136.304	55,57%	7	43,75%				
	Total	58.540	100,00%	342	100,00%	245.297	100,00%	16	100,00%				
Graubünden	unter 3%	18.300	6,89%	131	9,51%	119.148	8,10%	6	20,69%				
	3-5%	182.018	68,54%	910	66,09%	1.021.498	69,48%	16	55,17%				
	über 5%	65.266	24,57%	336	24,40%	329.502	22,41%	7	24,14%				
	Total	265.584	100,00%	1.377	100,00%	1.470.148	100,00%	29	100,00%				
Total	unter 3%	120.939	15,36%	944	18,26%	910.814	20,24%	46	31,72%				
	3-5%	424.959	53,98%	2.578	49,87%	2.544.295	56,55%	56	38,62%				
	über 5%	241.418	30,66%	1.647	31,86%	1.044.311	23,21%	43	29,66%				
	Total	787.316	100,00%	5.169	100,00%	4.499.420	100,00%	145	100,00%				

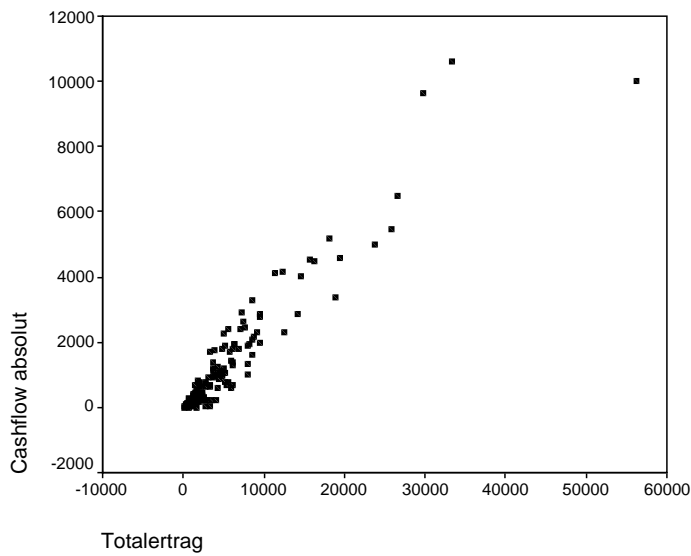
Anhang 2: Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Umsatz

Region	Umsatz-kategorie	Totalertrag	Verteilung	Beschäftigte	Verteilung	investiertes Kapital	Verteilung	Anzahl Unternehmungen	Verteilung
			Totalertrag pro Region	Personen in Unternehmung	Beschäftigte pro Region		investiertes Kapital		Unternehmung pro Region
Jura-Alpen (FR. VD)	bis 1 Mio. CHF	2.928	8,62%	108	26,54%	23.802	15,02%	5	33,33%
	1-5 Mio. CHF	22.218	65,37%	206	50,61%	96.358	60,80%	9	60,00%
	über 5 Mio. CHF	8.840	26,01%	93	22,85%	38.330	24,18%	1	6,67%
	Total	33.986	100,00%	407	100,00%	158.490	100,00%	15	100,00%
Unter- und Zentralwallis	bis 1 Mio. CHF	2.932	2,06%	65	4,55%	18.693	2,37%	8	27,59%
	1-5 Mio. CHF	41.991	29,48%	372	26,05%	204.363	25,90%	13	44,83%
	über 5 Mio. CHF	97.501	68,46%	991	69,40%	565.860	71,73%	8	27,59%
	Total	142.424	100,00%	1.428	100,00%	788.916	100,00%	29	100,00%
Oberwallis	bis 1 Mio. CHF	4.639	3,55%	90	10,61%	28.904	3,13%	12	41,38%
	1-5 Mio. CHF	19.919	15,22%	160	18,87%	129.090	13,98%	8	27,59%
	über 5 Mio. CHF	106.299	81,23%	598	70,52%	765.572	82,89%	9	31,03%
	Total	130.857	100,00%	848	100,00%	923.566	100,00%	29	100,00%
Berner Oberland	bis 1 Mio. CHF	1.666	1,59%	32	4,08%	10.164	1,62%	5	15,63%
	1-5 Mio. CHF	48.055	45,80%	447	56,94%	293.037	46,79%	21	65,63%
	über 5 Mio. CHF	55.207	52,61%	306	38,98%	323.031	51,58%	6	18,75%
	Total	104.928	100,00%	785	100,00%	626.232	100,00%	32	100,00%
Zentralschweiz	bis 1 Mio. CHF	5.287	5,81%	71	16,95%	29.613	7,18%	11	36,67%
	1-5 Mio. CHF	32.325	35,50%	161	38,42%	113.773	27,58%	14	46,67%
	über 5 Mio. CHF	53.448	58,70%	187	44,63%	269.155	65,24%	5	16,67%
	Total	91.060	100,00%	419	100,00%	412.541	100,00%	30	100,00%
Tessin	bis 1 Mio. CHF	1.050	8,39%	27	24,11%	4.514	4,43%	3	37,50%
	1-5 Mio. CHF	11.466	91,61%	85	75,89%	97.305	95,57%	5	62,50%
	über 5 Mio. CHF	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Total	12.516	100,00%	112	100,00%	101.819	100,00%	8	100,00%
Ostschweiz	bis 1 Mio. CHF	3.626	6,10%	55	15,24%	24.928	9,88%	7	36,84%
	1-5 Mio. CHF	17.599	29,61%	103	28,53%	83.315	33,02%	8	42,11%
	über 5 Mio. CHF	38.208	64,29%	203	56,23%	144.074	57,10%	4	21,05%
	Total	59.433	100,00%	361	100,00%	252.317	100,00%	19	100,00%
Graubünden	bis 1 Mio. CHF	2.146	0,77%	36	2,49%	12.838	0,86%	4	11,76%
	1-5 Mio. CHF	29.412	10,54%	248	17,16%	182.594	12,19%	10	29,41%
	über 5 Mio. CHF	247.416	88,69%	1.161	80,35%	1.303.034	86,96%	20	58,82%
	Total	278.974	100,00%	1.445	100,00%	1.498.466	100,00%	34	100,00%
Total	bis 1 Mio. CHF	24.274	2,84%	484	8,34%	153.456	3,22%	55	28,06%
	1-5 Mio. CHF	222.985	26,11%	1.782	30,70%	1.199.835	25,19%	88	44,90%
	über 5 Mio. CHF	606.919	71,05%	3.539	60,96%	3.409.056	71,58%	53	27,04%
	Total	854.178	100,00%	5.805	100,00%	4.762.347	100,00%	196	100,00%

Anhang 3: Strukturprofil der Bergbahnen auf Basis Verschuldungsgrad

Region	Verschuldungsgrad	Totalertrag	Verteilung Totalertrag pro Region	Beschäftigte Personen in Unternehmung	Verteilung Beschäftigte pro Region	investiertes Kapital	Verteilung investiertes Kapital	Anzahl Unternehmen	Verteilung Unternehmung pro Region
Jura-Alpen (FR, VD)	bis 20%	3.707	11,85%	6	1,61%	6.696	4,65%	1	8,33%
	20-50%	10.411	33,28%	131	35,22%	45.787	31,79%	4	33,33%
	50-60%	5.420	17,32%	74	19,89%	35.077	24,35%	3	25,00%
	60-80%	11.747	37,55%	161	43,28%	56.477	39,21%	4	33,33%
	über 80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Total	31.285	100,00%	372	100,00%	144.037	100,00%	12	100,00%
Unter- und Zentralwallis	bis 20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	20-50%	51.779	38,22%	476	34,64%	307.214	40,33%	7	30,43%
	50-60%	28.845	21,29%	223	16,23%	147.037	19,30%	8	34,78%
	60-80%	54.836	40,48%	675	49,13%	307.460	40,36%	8	34,78%
	über 80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Total	135.460	100,00%	1.374	100,00%	761.711	100,00%	23	100,00%
Oberwallis	bis 20%	9.284	7,24%	86	10,64%	58.941	6,43%	6	26,09%
	20-50%	29.971	23,38%	174	21,53%	218.144	23,80%	5	21,74%
	50-60%	16.152	12,60%	132	16,34%	115.296	12,58%	5	21,74%
	60-80%	46.129	35,98%	288	35,64%	365.903	39,92%	6	26,09%
	über 80%	26.657	20,79%	128	15,84%	158.258	17,27%	1	4,35%
	Total	128.193	100,00%	808	100,00%	916.542	100,00%	23	100,00%
Bern Oberland	bis 20%	20.825	22,61%	82	12,73%	80.346	14,09%	5	19,23%
	20-50%	33.085	35,92%	277	43,01%	219.877	38,55%	11	42,31%
	50-60%	22.774	24,72%	142	22,05%	169.423	29,71%	6	23,08%
	60-80%	14.250	15,47%	135	20,96%	88.336	15,49%	3	11,54%
	über 80%	1.182	1,28%	8	1,24%	12.325	2,16%	1	3,85%
	Total	92.116	100,00%	644	100,00%	570.307	100,00%	26	100,00%
Zentralschweiz	bis 20%	10.932	12,74%	78	19,70%	88.065	21,45%	5	19,23%
	20-50%	44.083	51,37%	181	45,71%	169.069	41,17%	8	30,77%
	50-60%	7.284	8,49%	55	13,89%	43.942	10,70%	7	26,92%
	60-80%	23.519	27,41%	82	20,71%	109.553	26,68%	6	23,08%
	über 80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Total	85.818	100,00%	396	100,00%	410.629	100,00%	26	100,00%
Tessin	bis 20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	20-50%	7.568	61,83%	55	52,38%	41.320	41,15%	4	57,14%
	50-60%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	60-80%	3.329	27,20%	45	42,86%	45.446	45,26%	2	28,57%
	über 80%	1.344	10,98%	5	4,76%	13.653	13,60%	1	14,29%
	Total	12.241	100,00%	105	100,00%	100.419	100,00%	7	100,00%
Ostschweiz	bis 20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	20-50%	49.715	85,97%	245	69,80%	202.208	81,81%	13	72,22%
	50-60%	152	0,26%	2	0,57%	1.048	0,42%	1	5,56%
	60-80%	6.296	10,89%	74	21,08%	38.492	15,57%	2	11,11%
	über 80%	1.665	2,88%	30	8,55%	5.426	2,20%	2	11,11%
	Total	57.828	100,00%	351	100,00%	247.174	100,00%	18	100,00%
Graubünden	bis 20%	19.179	7,03%	140	9,81%	89.268	5,96%	5	15,15%
	20-50%	40.551	14,86%	289	20,25%	232.383	15,51%	10	30,30%
	50-60%	32.311	11,84%	195	13,67%	204.377	13,64%	4	12,12%
	60-80%	143.422	52,54%	605	42,40%	774.798	51,71%	11	33,33%
	über 80%	37.506	13,74%	198	13,88%	197.640	13,19%	3	9,09%
	Total	272.969	100,00%	1.427	100,00%	1.498.466	100,00%	33	100,00%
Total	bis 20%	63.927	7,84%	392	7,16%	323.316	6,95%	22	13,10%
	20-50%	267.163	32,74%	1.829	33,38%	1.436.002	30,89%	62	36,90%
	50-60%	112.938	13,84%	823	15,03%	716.200	15,40%	34	20,24%
	60-80%	303.528	37,20%	2.065	37,70%	1.786.465	38,42%	42	25,00%
	über 80%	68.354	8,38%	369	6,74%	387.302	8,33%	8	4,76%
	Total	815.910	100,00%	5.477	100,00%	4.649.285	100,00%	168	100,00%

Anhang 4: Regression des Cashflows zum Totalertrag



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Totalertrag ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Cashflow absolut

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 ^a	.891	.890	603.6044

- a. Predictors: (Constant), Totalertrag

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	425489826.008	1	425489826.008	1167.843	.000 ^a
	Residual	52100372.198	143	364338.267		
	Total	477590198.207	144			

- a. Predictors: (Constant), Totalertrag
- b. Dependent Variable: Cashflow absolut

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.591	62.679		.600	.550
	Totalertrag	.237	.007	.944	34.174	.000

a. Dependent Variable: Cashflow absolut

Anhang 5: Regression des Personalkostenanteils zum Totalertrag

MODEL PROGRAM A=0 B=0 .

COMPUTE PRED_ = A + (B * (1/totert)).

All the derivatives will be calculated numerically.

Iteration	Residual SS	A	B
1	285410.1008	.000000000	.000000000
1.1	180084.3459	5.99554091	1710.79026
2	180084.3459	5.99554091	1710.79026
2.1	55693.81668	19.1227605	4316.26562
3	55693.81668	19.1227605	4316.26562
3.1	31807.41286	30.6043053	3911.77398
4	31807.41286	30.6043053	3911.77398

Run stopped after 7 model evaluations and 4 derivative evaluations.

Iterations have been stopped because the magnitude of the largest correlation between the residuals and any derivative column is at most RCON = 1.000E-08

Nonlinear Regression Summary Statistics Dependent Variable PERSAREL

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	253602.68795	126801.34397
Residual	194	31807.41286	163.95574
Uncorrected Total	196	285410.10081	
(Corrected Total)	195	43211.75855	

R squared = 1 - Residual SS / Corrected SS = .26392

Parameter	Estimate	Std. Error	Asymptotic 95 % Confidence Interval	
			Lower	Upper
A	30.604305310	1.064856050	28.504124296	32.704486324
B	3911.7739753	469.03135531	2986.7186615	4836.8292891

Anhang 6: Crosstab und ChiSquare-Test
“Höchste Bergstation – Cash-flow in % des investierten Kapitals

Crosstab

			Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie			Total
			unter 3%	3-5%	über 5%	
Höchste Bergstation (Kategorie)	1'000 - 1'499 m	Count	9	3	6	18
		% within Höchte Bergstation (Kategorie)	50.0%	16.7%	33.3%	100.0%
		% within Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie	19.6%	5.4%	14.0%	12.4%
	1'500 - 1'999 m	Count	19	14	13	46
	% within Höchte Bergstation (Kategorie)	41.3%	30.4%	28.3%	100.0%	
	% within Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie	41.3%	25.0%	30.2%	31.7%	
	2'000 - 2'499 m	Count	13	20	17	50
	% within Höchte Bergstation (Kategorie)	26.0%	40.0%	34.0%	100.0%	
	% within Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie	28.3%	35.7%	39.5%	34.5%	
	2'500 m und mehr	Count	5	19	7	31
	% within Höchte Bergstation (Kategorie)	16.1%	61.3%	22.6%	100.0%	
	% within Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie	10.9%	33.9%	16.3%	21.4%	
Total		Count	46	56	43	145
	% within Höchte Bergstation (Kategorie)	31.7%	38.6%	29.7%	100.0%	
	% within Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung) Kategorie	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.267 ^a	6	.027
Likelihood Ratio	14.504	6	.024
Linear-by-Linear Association	2.070	1	.150
N of Valid Cases	145		

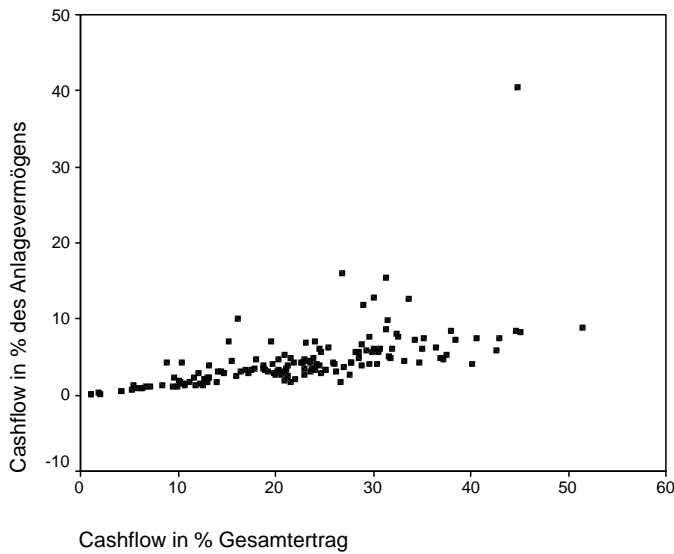
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 5.34.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	.314	.027
Nominal	Cramer's V	.222	.027
N of Valid Cases		145	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Anhang 7: Regression des umsatzanteiligen Cash-flows zum Cash-flow in % des investierten Kapitals



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cashflow in % Gesamtertrag ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 ^a	.352	.348	3.3285

- a. Predictors: (Constant), Cashflow in % Gesamtertrag

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	860.965	1	860.965	77.710	.000 ^a
	Residual	1584.323	143	11.079		
	Total	2445.287	144			

- a. Predictors: (Constant), Cashflow in % Gesamtertrag
- b. Dependent Variable: Cashflow in % des Anlagevermögens (Baurechnung)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.663	.655		-1.012	.313
	Cashflow in % Gesamtertrag	.236	.027	.593	8.815	.000

a. Dependent Variable: Cashflow in % des Anlagevermögens
(Baurechnung)

Formel zur Berechnung des notwendigen Cash-flow in % Umsatz:

$$5 = -0.663 + 0.236CF_{\text{Gesamtertrag}}$$

Anhang 8: *Entwicklungsprofil der Bergbahnen nach Regionen*

Kennzahlen	Gewinn pro Bahn in '000 CHF	Verlust pro Bahn in '000 CHF	Cash-flow (Abschreibungen zzgl. Gewinnen abzgl. Verlusten) in '000 CHF	CF in % des investierten Kapitals (Baurechnung)	CF in % des Ertrags	Rentabilität des EK	Verschuldungsgrad (FK/GK)	Personalaufwand in % Gesamtaufwand	Nutzungsziffer (sommer)	Nutzungsziffer (winter)	Ertrag pro bef. Person in CHF
Région du Jura; Alpes fribourgeoises / vaudoises											
1988	145	463	-714	-0.61%	-3.41%	-11.94%	59.09%	43.92%	2.92%	17.02%	3.95
1989	34	590	-4719	-3.84%	-27.04%	-21.77%	63.53%	45.58%	3.22%	13.96%	3.96
1990	91	553	-2'536	-1.93%	-11.55%	-19.74%	65.54%	37.90%	2.90%	13.06%	5.08
1991	98	486	-2'099	-1.60%	-8.63%	-15.54%	65.36%	38.48%	3.05%	17.98%	4.23
1992	102	350	787	0.60%	2.78%	-8.05%	64.52%	39.33%	2.72%	18.00%	4.65
1993	80	935	590	0.41%	2.07%	-21.72%	63.96%	31.72%	2.55%	17.78%	4.92
1994	56	438	2'000	1.39%	6.91%	-7.20%	61.65%	35.55%	2.56%	16.77%	5.04
1995	79	871	-2'220	-1.32%	-7.05%	-19.16%	62.01%	36.16%	2.68%	17.90%	4.87
1996	183	604	524	0.30%	1.83%	-8.75%	62.33%	37.84%	2.33%	16.69%	4.46
1997	82	1'275	-175	-0.11%	-0.51%	-15.86%	62.38%	36.02%	2.52%	19.73%	4.57
Région Bas Valais et Valais Central											
1988	194	1'211									
1989	304	816	14'214	2.54%	13.50%	-10.20%	73.29%	31.10%	0.81%	24.57%	4.45
1990	101	1'024	6'826	1.12%	6.54%	-15.21%	74.78%	31.89%	0.94%	20.91%	4.78
1991	167	1'025	12'048	1.94%	10.18%	-10.06%	71.74%	32.66%	0.94%	23.16%	4.84
1992	250	605	28'008	4.28%	19.93%	-1.63%	72.17%	31.32%	0.87%	27.77%	4.70
1993	227	704	25'716	3.86%	18.44%	-4.11%	71.37%	30.66%	0.90%	25.62%	5.01
1994	265	599	28'520	3.95%	19.88%	-0.75%	74.24%	30.71%	0.80%	23.92%	5.18
1995	140	715	29'795	4.03%	20.83%	-3.43%	73.57%	33.28%	0.66%	24.64%	4.96
1996	77	792	27'213	3.49%	18.13%	-6.33%	74.02%	31.78%	0.65%	25.48%	4.99
1997	73	986	24'414	3.09%	17.14%	-8.06%	72.38%	31.42%	0.66%	25.91%	4.64
Region Oberwallis											
1988	391	1'113	23'601	4.26%	28.10%	-3.16%	58.39%	34.02%	7.26%	27.78%	4.69
1989	413	605	25'804	4.71%	27.29%	-0.23%	58.45%	36.23%	7.58%	25.07%	5.41
1990	404	482	26'243	4.56%	25.42%	1.59%	62.46%	36.20%	7.54%	26.45%	5.67
1991	358	413	34'112	5.18%	28.47%	4.41%	66.61%	35.06%	6.56%	26.17%	5.77
1992	493	129	37'254	5.24%	27.48%	5.42%	65.51%	35.55%	6.42%	30.35%	5.93
1993	470	201	36'287	4.93%	26.47%	5.26%	66.34%	36.32%	5.51%	26.43%	6.47
1994	472	469	34'883	4.35%	24.64%	3.40%	65.74%	34.96%	5.30%	25.91%	6.50
1995	376	364	26'859	3.21%	20.28%	1.89%	67.70%	37.94%	4.82%	24.26%	6.12
1996	351	375	25'176	2.88%	19.63%	0.64%	68.55%	38.49%	4.50%	23.42%	5.87
1997	292	493	24'961	2.70%	19.08%	-0.50%	69.53%	37.15%	4.55%	23.37%	5.60
Region Berner Oberland											
1988	211	230	16'071	4.28%	21.76%	1.41%	44.79%	27.09%	8.69%	27.63%	4.32
1989	220	458	10'119	2.54%	13.77%	-2.83%	44.03%	27.49%	9.08%	26.16%	4.31
1990	194	636	2'916	0.67%	4.27%	-7.72%	47.80%	27.94%	8.47%	19.63%	4.52
1991	199	886	2'918	0.58%	3.29%	-9.23%	52.22%	27.62%	7.63%	24.85%	4.57
1992	227	1'695	13'451	2.56%	11.49%	-11.33%	50.29%	22.67%	6.17%	29.91%	5.17
1993	205	1'616	13'902	2.57%	12.17%	-10.36%	51.11%	23.10%	5.25%	25.48%	5.76
1994	158	738	18'487	3.41%	17.34%	-2.44%	48.78%	26.35%	6.24%	24.15%	5.15
1995	158	398	16'362	2.89%	16.15%	-1.82%	48.06%	28.05%	5.96%	27.12%	4.52
1996	146	593	16'860	2.76%	16.98%	-2.59%	50.20%	27.19%	4.85%	26.67%	4.39
1997	147	747	17'554	2.80%	16.73%	-1.63%	53.37%	26.51%	5.48%	26.53%	4.46
Region Zentralschweiz											
1988	44	1'097	-609	-0.23%	-1.16%	-11.04%	50.17%	29.97%	12.68%	29.74%	4.21
1989	103	1'104	-1'132	-0.05%	-0.22%	-11.89%	49.84%	27.93%	14.37%	31.90%	4.51
1990	89	348	6'962	2.41%	12.01%	-3.81%	54.67%	28.19%	14.57%	29.17%	4.33
1991	115	312	11'512	4.09%	17.03%	-1.25%	60.69%	27.70%	13.49%	22.84%	4.57
1992	198	273	17'878	6.01%	21.30%	1.90%	60.37%	24.21%	13.34%	35.52%	5.50
1993	184	335	14'890	4.78%	18.02%	0.17%	58.89%	25.15%	13.03%	31.45%	5.78
1994	308	416	13'469	3.99%	16.01%	-1.12%	57.70%	26.34%	13.05%	24.89%	6.15
1995	458	410	14'268	4.06%	16.53%	2.11%	60.42%	27.76%	12.85%	27.54%	5.90
1996	550	446	16'174	4.39%	17.86%	3.97%	62.74%	28.18%	11.50%	29.70%	5.84
1997	572	393	19'338	4.69%	21.24%	6.52%	62.48%	28.61%	12.00%	28.86%	5.63
Region Tessin											
1988	97	48	1'034	3.22%	16.68%	0.00%	48.92%	45.34%	7.33%	10.02%	5.86
1989	150	96	338	1.04%	6.11%	-3.61%	49.39%	46.24%	8.56%	5.80%	6.32
1990	182	210	38	0.11%	0.71%	-9.48%	49.25%	40.08%	8.34%	12.74%	4.16
1991	74	255	-377	-1.02%	-4.94%	-12.13%	52.63%	42.64%	6.97%	13.26%	6.19
1992	88	272	-547	-1.34%	-5.85%	-16.81%	59.52%	41.47%	6.87%	7.61%	11.17
1993	0	258	-892	-2.24%	-11.90%	-11.59%	58.80%	44.16%	5.50%	9.93%	8.40
1994	0	345	-728	-1.91%	-7.72%	-15.79%	62.11%	38.33%	4.17%	5.98%	10.93
1995	34	552	-835	-2.14%	-10.27%	-16.30%	69.68%	41.17%	2.92%	8.15%	8.66
1996	49	672	-1'865	-4.27%	-20.15%	-16.65%	69.82%	36.51%	3.98%	13.24%	5.99
1997	113	718	-2'202	-2.16%	-17.59%	-20.00%	77.34%	33.00%	4.28%	14.11%	7.32
Region Ostschweiz											
1988	146	187	8'028	4.26%	18.00%	2.16%	46.90%	27.07%	6.94%	27.44%	4.39
1989	123	219	6'597	3.40%	15.89%	-0.06%	47.55%	26.35%	6.39%	21.72%	5.18
1990	535	201	12'133	5.94%	22.95%	5.48%	45.08%	27.22%	6.61%	21.45%	6.30
1991	574	190	12'292	5.65%	22.00%	6.57%	50.53%	27.74%	5.86%	21.46%	5.91
1992	214	210	8'616	3.95%	15.40%	1.36%	54.26%	25.30%	4.81%	22.28%	5.26
1993	181	566	10'193	4.47%	17.90%	-6.16%	57.39%	24.56%	4.40%	22.63%	5.31
1994	148	724	7'932	3.50%	14.68%	-6.10%	56.05%	25.45%	5.17%	20.14%	5.35
1995	142	749	4'242	1.87%	7.93%	-5.94%	51.58%	26.97%	4.40%	21.24%	4.76
1996	142	383	8'348	3.41%	14.13%	-0.36%	55.94%	26.85%	3.62%	23.22%	5.07
1997	160	328	7'960	3.13%	13.39%	-0.61%	55.96%	27.13%	4.34%	21.44%	5.35
Region Graubünden											
1988	498	419	40'985	5.15%	21.29%	4.95%	56.68%	23.49%	2.21%	22.79%	7.94
1989	361	338	37'822	4.32%	20.71%	2.14%	60.48%	23.76%	1.97%	22.64%	7.40
1990	582	271	41'344	4.45%	19.55%	2.73%	62.23%	23.10%	2.31%	24.31%	7.66
1991	501	227	56'920	5.82%	22.82%	5.41%	60.64%	22.39%	1.94%	25.15%	8.33
1992	580	197	75'437	7.29%	26.26%	7.44%	60.66%	21.98%	1.73%	28.97%	7.95
1993	614	120	83'753	7.62%	28.41%	7.74%	62.19%	20.19%	1.42%	26.64%	8.69
1994	597	146	82'120	6.94%	27.79%	7.63%	63.43%	21.73%	1.51%	23.04%	8.83
1995	370	372	51'050	3.94%	19.43%	2.82%	66.35%	24.15%	1.21%	20.78%	7.64
1996	275	525	42'662	2.99%	16.48%	-0.56%	71.50%	24.20%	0.93%	23.46%	6.55
1997	280	328	55'791	3.72%	20.00%	1.89%	72.45%	22.24%	0.97%	25.02%	6.33
Gesamtzahlen											
1988	1'726	4'768	102'810	3.56%	17.77%	-2.12%	57.89%	28.89%	4.65%	24.70%	5.19
1989	1'708	4'226	89'586	2.96%	15.57%	-3.88%	58.61%	28.38%	4.78%	22.78%	5.37
1990	2'178	3'725	93'926	2.96%	15.02%	-3.61%	61.27%	28.85%	4.86%	22.38%	5.68
1991	2'085	3'795	126'866	3.73%	17.46%	-1.69%	62.05%	28.51%	4.42%	24.42%	5.83
1992	2'132	3'729	180'884	5.01%	21.08%	-0.37%	61.81%	26.97%	4.00%	27.96%	5.93
1993	1'961	4'734	184'439	4.90%	21.41%	-1.69%	62.30%	26.26%	3.60%	25.44%	6.40
1994	1'994	3'975	186'483	4.67%	21.61%	0.77%	62.84%	27.33%	3.75%	23.02%	6.44
1995	1'757	4'430	139'521	3.30%	17.04%	-1.45%	63.85%	29.89%	3.37%	23.02%	5.83
1996	1'734	4'379	135'022	2.99%	16.39%	-1.95%	66.34%	29.44%	2.96%	24.12%	5.52
1997	1'718	5'276	147'841	3.10%	17.28%	-1.64%	67.17%	28.36%	3.19%	24.66%	5.40

(Anmerkung: Diese Berechnungen basieren auf aggregierten Daten und sind daher nur eingeschränkt interpretationsfähig.)