

*Strategie und
Indikatorensystem für den
Einsatz der IH-Mittel für
Bergbahnen im Kanton
Graubünden*

Strategie zur Förderung
der Bergbahnen
in Graubünden

*Im Auftrag von
Amt für Wirtschaft und Tourismus, Chur*

Autoren:
Dr. Roland Zegg
Regina Gujan

September 2003

© Grischconsulta

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Vorgehen, Methodik und Projektgruppe	6
1.3 Zur Verfügung stehende Mittel	7
2 Marktübersicht International	8
2.1 Internationale Daten	8
2.2 Nationale und kantonale Daten	11
3 Meteorologische Daten / Klima	14
3.1 Fakten und Daten	14
3.2 Permafrost	14
3.3 Fakten zum Gletscherschwund	14
3.4 Schneedecke und Schneegrenze	15
4 Wirtschaftliche Situation der Bergbahnen	16
4.1 Wettbewerbsfähigkeit der Branche	16
4.1.1 Die Bündner Zahlen	16
4.1.2 Ausblick in die Zukunft	23
5 Unternehmenstypologie	26
5.1 Um was es geht	26
5.2 Vergleich Positionierung der Bergbahnen in Graubünden mit Kanton Bern und schweizweit	31
6 Die Förderstrategie	34
6.1 Ziele einer neuen Regionalpolitik	34
6.2 Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie	35
6.2.1 Drei Stossrichtungen und ein Grundsatz in der reformierten schweizerischen IH-Förderpolitik	35
6.2.2 Die Grundgedanken zur Strategie	36
6.2.2.1 Die Alpha-Unternehmen	36
6.2.2.2 Die Beta-Unternehmen	38
6.2.2.3 Wandel von der Beta- zur Alpha-Unternehmung	39
6.2.2.4 Die Gamma-Unternehmen	39
6.3 Begriffsdefinitionen	41

6.4 Die IH-Auflagen	43
6.5 Anwendung der Strategie auf die Bündner Bergbahnen	49
7 Dank	50
8 Quellen- und Literaturverzeichnis	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wintersportländer im Vergleich	8
Abbildung 2: Betriebstage in der Skisaison	12
Abbildung 3: Pistenbeschneigung im Winter 2001/02 gemäss Angaben nationaler Verbände	12
Abbildung 4: Verlauf der Erträge der Bergbahnen in Graubünden	16
Abbildung 5: Aufwandsentwicklungen der Bergbahnen in Graubünden	17
Abbildung 6: Kennzahlenentwicklung der Bergbahnen in Graubünden	18
Abbildung 7: Investitionsverlauf der Jahre 2000 bis 2002	18
Abbildung 8: Die Abschreibungspolitik der Bündner Bergbahnen in den letzten drei Jahren	19
Abbildung 9: Personaleinsatz der Jahre 2000, 2001 und 2002	19
Abbildung 10: Vergleich angebotene Kapazität und Ersteintritte	20
Abbildung 11: Entwicklung Frequenzen und Ersteintritte der Bergbahnen in Graubünden	20
Abbildung 12: Die Höhenlage der Anlagen	22
Abbildung 13: Künftige Investitionen	23
Abbildung 14: Finanzierung der vorgesehenen Investitionen	23
Abbildung 15: Vorgesehene Investitionen in Beschneiungsanlagen	24
Abbildung 16: Finanzierung der Beschneiungsanlagen	25
Abbildung 17: Unternehmenseinteilung in vier Gruppen	26
Abbildung 18: Matrix „Ertragskraft / Eigenkapital-Quote“ der Bergbahnen im Kanton Graubünden	31
Abbildung 19: Matrix „Ertragskraft / Eigenkapital-Quote“ der Bergbahnen in Bern	32
Abbildung 20: Matrix „Ertragskraft (Cash-flow) / Verschuldungsgrad“ der Schweizer Bergbahnen	32

Abbildung 21: Der Entscheidungsbaum für die Berechtigung von IH-Mitteln für Bergbahnen in Graubünden	43
Abbildung 22: Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zur Verfügung stehende IH-Mittel für die Zeit von 4 Jahren	7
Tabelle 2: Skier days im internationalen Vergleich	9
Tabelle 3: Frequenzen im Winter/Sommer	9
Tabelle 4: Bahnanlagen in der Schweiz, Österreich und Deutschland	10
Tabelle 5: Angaben zur durchschnittlichen Höhenlage	10
Tabelle 6: Verkehrserträge im Vergleich CH und Graubünden mit A und D	11
Tabelle 7: Pistenbeschneigung im Winter 2001/02 gemäss Erhebung Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002	13
Tabelle 8: Transportanlagen in Graubünden, Stand 2003	21
Tabelle 9: Unternehmen mit Schneeerzeugungsgeräten	22
Tabelle 10: Unternehmenstypologie – Merkmale der Finanzschwachen	27
Tabelle 11: Unternehmenstypologie – Merkmale der Starken	28
Tabelle 12: Unternehmenstypologie – Merkmale der Ertragsschwachen	29
Tabelle 13: Unternehmenstypologie – Merkmale der Kritischen	30
Tabelle 14: Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit als Richtwerte für IH-Darlehen	46

1 Ausgangslage

1.1 Ausgangslage

Immer mehr Seilbahn- und Bergbahnunternehmungen in der Schweiz sind und waren in den letzten Jahren auf Investitionshilfe(IH)darlehen des Bundes angewiesen, wenn es darum geht und ging veralterte Bahnanlagen zu erneuern. Und mehrere Seilbahn- und Bergbahnunternehmungen sind trotz zinslosen IH-Darlehen des Bundes und des Kantons für die Finanzierung von Ersatz- und Ausbauanlagen in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Eine von dem Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) durchgeführte Risikobewertung der bisher geförderten Seilbahnunternehmungen zeigt, dass bei Restdarlehen von insgesamt noch rund 85 Mio. Franken mit einem Verlustpotenzial von annähernd 40 Mio. Franken gerechnet werden muss.

Angesichts dieser Tatsachen hat das seco die Kantone aufgefordert, im Bereich Förderung von touristischen Transportanlagen einen Marschhalt einzulegen und strategische Überlegungen über die künftige Förderpraxis im Hinblick auf eine touristische Gesamtstrategie zu machen.

Weiter ist das kantonale Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT) bestrebt, die Bergbahnbranche langfristig und nachhaltig zu sichern.

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden hat in Zusammenarbeit mit Grischconsulta AG, Unternehmens- und Wirtschaftsberatung, Chur die IH-Förderpolitik für die Bergbahnen in Graubünden überarbeitet. Die Schritte dazu:

1. Aufbereitung bestehender Daten / Analyse IST-Situation aller Bergbahnen in Graubünden:
 - Daten zu den Erfolgsrechnungen
 - Daten zu den Bilanzen
 - Daten zu den Anlage- und Abschreibungsrechnungen
 - Technische Daten zu den Anlagen und Fahrzeugen
 - Daten zu den Frequenzen und Ersteintritten

Die Daten wurden in einer Vollerhebung bei allen Mitgliedern von Bergbahnen Graubünden erhoben. Soweit sie nicht

einforderbar waren, wurden sie mittels Schätzungen auf das Gesamttotal für den Kanton hochgerechnet. (Analog wurde dies auch schon für die Wertschöpfung 2000 der Bündner Bergbahnen ausgeführt.)

2. Aufbereitung einer Marktübersicht Ski- und Schneesport für die Bergbahnunternehmen in Graubünden.
3. Erarbeiten einer Strategie für den Einsatz zukünftiger IH - Mittel für Bergbahnen in Graubünden.
4. Entwickeln eines Indikatorensystems als operative Handhabe für den Einsatz von zukünftigen Fördermitteln unter Berücksichtigung von betriebs- und regionalwirtschaftlichen Komponenten.

1.2 Vorgehen, Methodik und Projektgruppe

Zur Bearbeitung des Auftrages wurde die folgende Projektgruppe gebildet:

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

- Eugen Arpagaus
- Beat Ryffel
- Walter Castelberg
- Michael Cafilisch

Grischconsulta AG

- Dr. Roland Zegg
- Regina Gujan

Die Projektsitzungen fanden in Form von Workshops, teilweise unter Beteiligung von Vertretern des Vorstandes von Bergbahnen Graubünden (Gaudenz Beeli, Hanspeter Lötscher), statt.

Spezifische Seil- und Bergbahndaten wurden gemäss Vorgabe von Grischconsulta durch die **Geschäftsstelle Bündner Bergbahnen** bei allen Mitgliedern des Verbandes (Total 60 Betriebe) erhoben. Weitere für die vorliegende Arbeit relevante Daten wurden vollumfänglich zur Verfügung gestellt.

Grischconsulta ist für die inhaltlich und fachlich richtige Ausführung der Arbeiten und die Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen verantwortlich.

Organisatorische und administrative Arbeiten wurden durch das Amt für Wirtschaft Graubünden ausgeführt.

Arbeitsergebnisse von gemeinsamen Besprechungen wurden in Kurzprotokollen durch Grischconsulta festgehalten.

1.3 Zur Verfügung stehende Mittel

Zur Verfügung stehende IHG-Mittel für 4 Jahre Kanton Graubünden	in Fr.
Darlehen Bund	48.6 Mio.
Äquivalenzleistung des Kantons Graubünden	8.2 Mio.
Total verfügbare Mittel	56.8 Mio.
Davon Darlehen Bund für Bergbahnen ¹	10 - 12 Mio.
Davon Äquivalenzleistung Kanton für Bergbahnen ¹	1.5 – 2 Mio.
Total IH-Mittel Bergbahnen Kanton Graubünden¹	12 – 14 Mio. (3 – 3.5 Mio. pro Jahr)
Wunsch: Zusätzliche Fördermittel für Bergbahnen in <u>Nicht</u> IH-Regionen	2 – 3 Mio. (0.5 Mio. pro Jahr)

Tabelle 1: Zur Verfügung stehende IH-Mittel für die Zeit von 4 Jahren

Dem Bund und dem Kanton Graubünden stehen während einer 4-Jahres-Periode 12 bis 14 Mio. Franken Fördermittel für die Unterstützung der Investitionsprojekte von Bergbahnen in den IH-Regionen des Kantons Graubünden zur Verfügung. Als IH-Region gilt der ganze Kanton Graubünden ausser die Regionen Davos und Oberengadin (von Sils bis nach S-chanf) und das Churer Rheintal von Rhäzüns bis Fläsch.

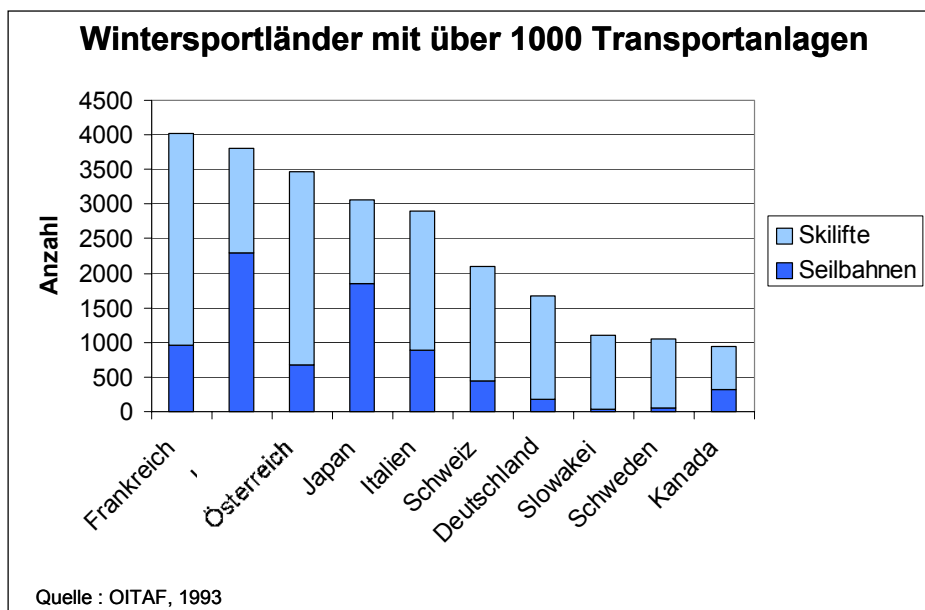
Bis heute erhalten Bergbahnen, die nicht in einer IH-Region angesiedelt sind, keine öffentlichen Fördermittel. Denkbar und nach der neuen Regionalpolitik durchaus vertretbar wären öffentliche Fördermittel auch für solche Unternehmen.

¹ Unter einer ersten groben Annahme, dass 20% bis 25% der gesamthaft zur Verfügung stehenden Mittel für den Bereich „Bergbahnen“ vorgesehen sein soll.

2 Marktübersicht International

2.1 Internationale Daten

In den europäischen Skistationen dominiert nach wie vor der Skilift als Transportanlage für Skifahrer und Snowboarder. Demgegenüber stehen die Bergbahnstationen in den USA und Japan, die weit mehr in Seilbahnanlagen als in Skilifte investiert haben.



OITAF = Internationale Organisation für das Seilbahnwesen

Abbildung 1: Wintersportländer im Vergleich

Die Abbildung 1 stammt aus dem Jahre 1993. Das Verhältnis Skilifte zu Seilbahnen hat sich seither zu Gunsten von Seilbahnen und Sesselbahnen verändert.

Marktschätzung Skier days (Ersteintritte) (in Mio. pro Jahr)		
Weltmarkt	400	100%
Europa	250	63%
Schweiz	31	8%
Österreich	46	12%
Deutschland		
Frankreich	57	14%
Nord-Amerika	80	20%

Quelle: PriceWaterhouseCoopers, 2003 und Seilbahnen Schweiz / Statistik, 2002

Tabelle 2: Skier days im internationalen Vergleich

Der Weltmarkt umfasst 400 Mio. Ersteintritte und weist eine leicht steigende Tendenz auf. Rund 63% des Weltmarktes wird von Bergbahn- und Skiliftunternehmungen in Europa generiert. Dieser Markt stagniert. Der Schweizer Anteil liegt bei rund 8% vom Weltmarkt und 12% vom Anteil Europa. Die erzielten Ersteintritte in der Schweiz sind stagnierend bis rückläufig.

Die Nachbarländer Österreich und Frankreich übersteigen die Anzahl Skier days der Schweiz mit 46 Mio., respektive 57 Mio. Ersteintritten.

Beförderte Personen (Frequenzen) (in Mio.)		
	Winter	Sommer
Schweiz	291	26
Österreich	500	30
Deutschland	76	61

Quelle: Seilbahnen Schweiz / Statistik, 2002, Verband Deutscher Seilbahnen / Statistik, 1999 und Seilbahnen Österreich, 2002

Tabelle 3: Frequenzen im Winter/Sommer

Die Bergbahnunternehmungen in Österreich haben im Jahr 2002 500 Mio. Frequenzen im Winter generiert. Die Schweizer 291 Mio. Frequenzen. Im Sommer ist die Differenz bei den Frequenzen weit geringer als im Winter.

In Tabelle 3 kommt deutlich das Sommer-/Winterverhältnis zum Ausdruck, das sowohl in der Schweiz wie in Österreich ein ähnliches Bild ergibt: 6% bis 8% Sommerfrequenzen zu 92% bis 94% Frequenzen im Winter. Deutschland präsentiert dabei ganz andere Zahlen: 55% Winter- zu 45% Sommerfrequenzen.

Anzahl Bahnanlagen	
Schweiz	2336
Österreich	3157
Deutschland	1311

Quelle: Seilbahnen Schweiz / Statistik, 2002, Verband Deutscher Seilbahnen / Statistik, 1999 und Seilbahnen Österreich, 2002

Tabelle 4: Bahnanlagen in der Schweiz, Österreich und Deutschland

Die meisten Bahnanlagen stehen in Österreich für den Schnee- und Wintersport zur Verfügung (3'157). Auch die Schweiz kann sich mit ihren 2'336 Anlagen sehen lassen und bietet den Sportgästen und Erholungssuchenden ein umfangreiches Transportangebot.

Durchschnittliche Höhenlage der Hauptskigebiete			
	von m.ü.M.	bis m.ü.M.	Ø Höhenlage von m.ü.M.
Schweiz	1'634	2'501	2'068
Österreich	1'367	2'210	1'789
Deutschland	886	1'667	1'277

Quelle: Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002

Tabelle 5: Angaben zur durchschnittlichen Höhenlage

Die Skigebiete in der Schweiz sind im Vergleich zu Österreich und Deutschland höher gelegen. Die durchschnittliche Höhenlage der Hauptskigebiete in der Schweiz liegt bei 2'068 m.ü.M.. Was die

hohen Berge betrifft, beneiden die österreichischen Kollegen die Schweiz schon lange – das Land der Viertausender!

Weitere wichtige Faktoren sind zudem das lokale Mikroklima, die Hangexposition des Hauptskigebietes und die lokale Waldgrenze. Dazu sind jedoch bis heute keine genauen Vergleichsdaten vorhanden.

2.2 Nationale und kantonale Daten

Verkehrsertrag der Seilbahnen und Skilifte 2001 (Länderstatistik)		
	In Mio. Fr.	In Mio. Euro
Schweiz	825	550
davon Graubünden	226	151
Österreich (2000)	1'118	745
Deutschland	105	70
Total	2'048	1'365

Quelle: Seilbahnen Schweiz / Statistik, Verband Deutscher Seilbahnen / Statistik und Seilbahnen Österreich

Tabelle 6: Verkehrserträge im Vergleich CH und Graubünden mit A und D

Die Schweizer und die Österreicher erzielen ungefähr den gleichen Verkehrsertrag pro Bahnanlage: rund 350'000.— Franken. Bei den deutschen Bergbahnen sind es hingegen bloss rund 80'000.— Franken pro Bahnanlage.

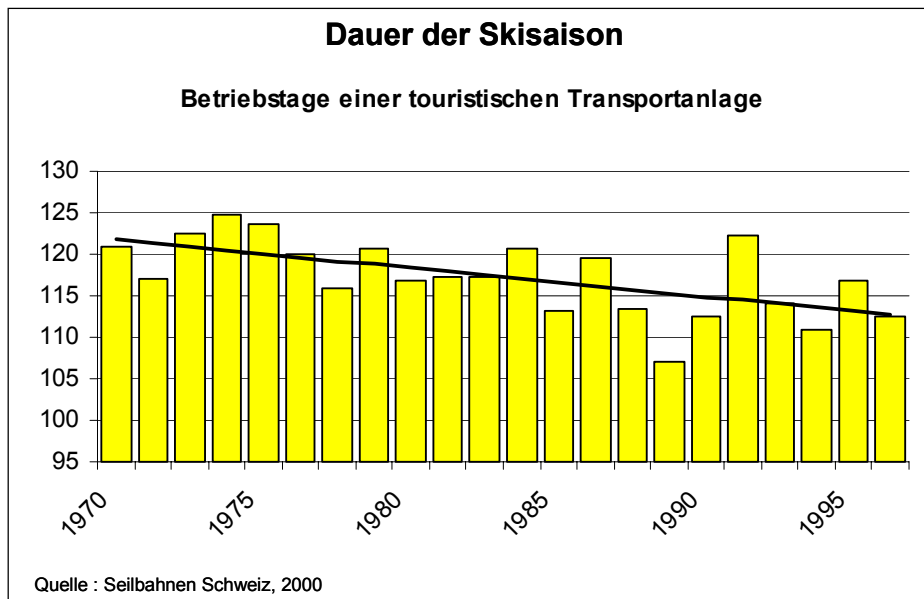


Abbildung 2: Betriebstage in der Skisaison

Betrachtet man die Entwicklung der Dauer der Skisaison so stellt man eine sinkende Tendenz, d.h. immer kürzere Betriebsdauer der Schneesportgebiete fest. Der Grund dafür liegt bei den kleinen und mittelgrossen Stationen, die den Betrieb aufgrund von fehlenden Beschneiungsanlagen oft nicht sichern können.

Anteil der technisch beschneiten Pisten im Winter 2001/02	
Gemäss Angaben nationaler Seilbahn- Verbände ¹	Ø Anteil beschneiter Pisten- km in % aller Pisten-km
Schweiz	9%
Österreich	40%
Deutschland	-

¹Seilbahnen Schweiz / Statistik und Statistik und Seilbahnen Österreich

Abbildung 3: Pistenbeschneigung im Winter 2001/02 gemäss Angaben nationaler Verbände

Bezüglich technisch beschneiter Pisten-km liegt Österreich gegenüber der Schweiz im Vorteil – rund 40% aller verfügbaren Pisten-km sind beschneit. Die höchste Marke erreicht Südtirol mit 70% bis 80% beschneiter Pisten-km. In der Schweiz sind es nur 9%. Spricht man von Schneesicherheit, so spielt auch die durchschnittliche Höhenlage eine wichtige Rolle. Da liegt die Schweiz vor Ihren Nachbarländern Österreich und Deutschland.

Anteil der technisch beschneiten Pisten im Winter 2001/02		
In ausgewählten Gebieten gemäss Erhebung Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002¹		
	Total Ø beschneite Pisten-km pro Skigebiet	Ø Anteil beschneiter Pisten-km in % aller Pisten-km
	absolut	
Schweiz	7	15%
Österreich	28	47%
Deutschland	6	38%
Südtirol²	-	70 – 80%

¹Quelle: Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002. Total antwortende BB: CH 64, A 24, D 10.

²Quelle: Grischconsulta

*Tabelle 7: Pistenbeschneigung im Winter 2001/02 gemäss Erhebung
Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002*

3 Meteorologische Daten / Klima¹

3.1 Fakten und Daten

Der Beginn der Industrialisierung traf mit dem Ende der natürlichen kalten Phase überein. Das heisst, dass ein natürlicher und ein menschengemachter Erwärmungsprozess sich überlappen!

Man erwartet, dass bis zum Jahr 2100 die Klimaveränderung weiter beschleunigt und die globale Mitteltemperatur um weitere 1.5 bis 5°C erhöht wird, und dass der Meeresspiegel um 50 cm ansteigt. Weniger Schnee und mehr Regen werden die Winter der Zukunft bestimmen. Schon bei einer Erwärmung um 1°C wird die mittlere Dauer der Schneebedeckung in manchen Regionen um 4 bis 6 Wochen zurückgehen.

3.2 Permafrost

Die Permafrostgrenze hat sich in den letzten 100 Jahren um 150 bis 200 m nach oben verschoben. Für die nächsten 50 Jahre prognostiziert das Nationale Forschungsprogramm „Klimaänderung und Naturkatastrophen“ bei einer Erwärmung um 1 bis 2°C einen Anstieg der Permafrostgrenze um weitere 200 – 750 m.

Mögliche Folgen für das Berggebiet sind:

- Setzungsbewegungen von Gebäuden und Seilbahnstationen
- Hanginstabilitäten

3.3 Fakten zum Gletscherschwund

Seit dem Gletscherhochstand von 1850 sind rund 100 Gletscher in den Schweizer Alpen verschwunden. Von 1850 bis 1973 nahm die Eismächtigkeit der Gletscher in der Schweiz um durchschnittlich 19 m ab. Das Eisvolumen wurde von 107 km³ auf 74 km³ (um 33%) reduziert. Europaweit verloren alpine Gletscher ca. die Hälfte ihres Eisvolumens und 30 - 40% ihrer ursprünglichen Oberflächen.

¹ alpMedia Hintergrundbericht / März 02

3.4 Schneedecke und Schneegrenze

Die Grenze der Schneesicherheit liegt in der Schweiz heute bei 1'200 m. Gemäss den Prognosen von alpMedia wird sie bis zum Jahr 2050 auf 1'500 m steigen. Auch prognostiziert alpMedia, dass von den heute 85% schneesicheren Schweizer Skigebieten in Zukunft nur noch 63% schneesicher sein werden. Die Anzahl der zum Skifahren und Snowboarden geeigneten Tage mit über 30 cm Schnee wird dann sinken.

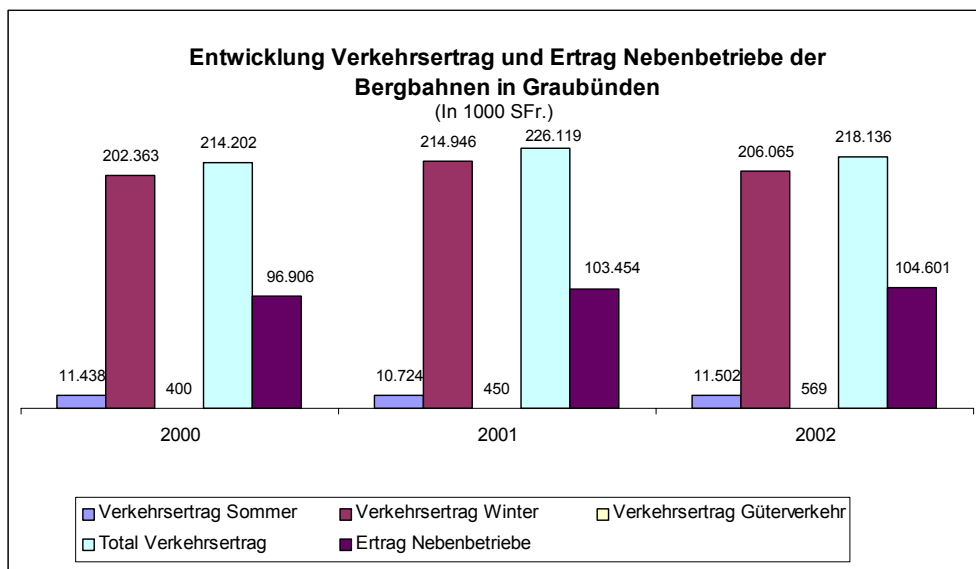
4 Wirtschaftliche Situation der Bergbahnen

4.1 Wettbewerbsfähigkeit der Branche

Beim heutigen Seilbahnanlagen-Bestand in der Schweiz müsste die jährliche Ersatzrate bei 88 Anlagen liegen (Vorausgesetzt ist eine 20 jährige Lebensdauer der Anlagen). Effektiv erreichte die Ersatzrate in den letzten 20 Jahren durchschnittlich 31 Transportanlagen pro Jahr. Diese Aussage kann leicht relativiert werden, indem heute eine Sesselbahn oft zwei Skilifte ersetzt. Diese Tatsache gilt jedoch vorwiegend für grosse Schneesportregionen.

Nur 52% der Unternehmen erzielen einen befriedigenden bis guten Cashflow. 40% der Bergbahnunternehmen in der Schweiz weisen einen ungenügenden Cashflow aus (CF : Gesamtkapital < 5%). Lediglich 8% der Unternehmen erzielen einen sehr guten Cashflow. Die Anzahl Unternehmen mit sehr gutem Cashflow (> 15% des Gesamtkapitals) nimmt langsam aber stetig ab.

4.1.1 Die Bündner Zahlen



Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 4: Verlauf der Erträge der Bergbahnen in Graubünden

Der Verkehrsertrag der Bündner Bergbahnen ist stagnierend: der Durchschnittswert der letzten drei Jahre liegt bei rund 220 Mio.

Franken. Zugenommen hat jedoch der Ertrag aus den Nebenbetrieben, von 97 Mio. Franken im Jahr 2000 auf 105 Mio. Franken im 2002.

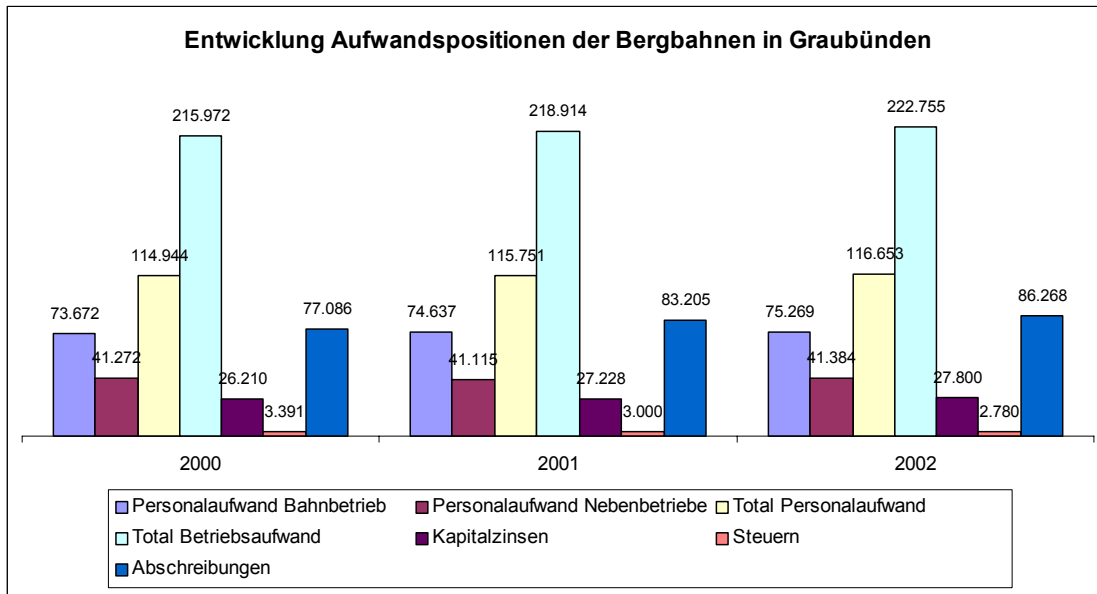
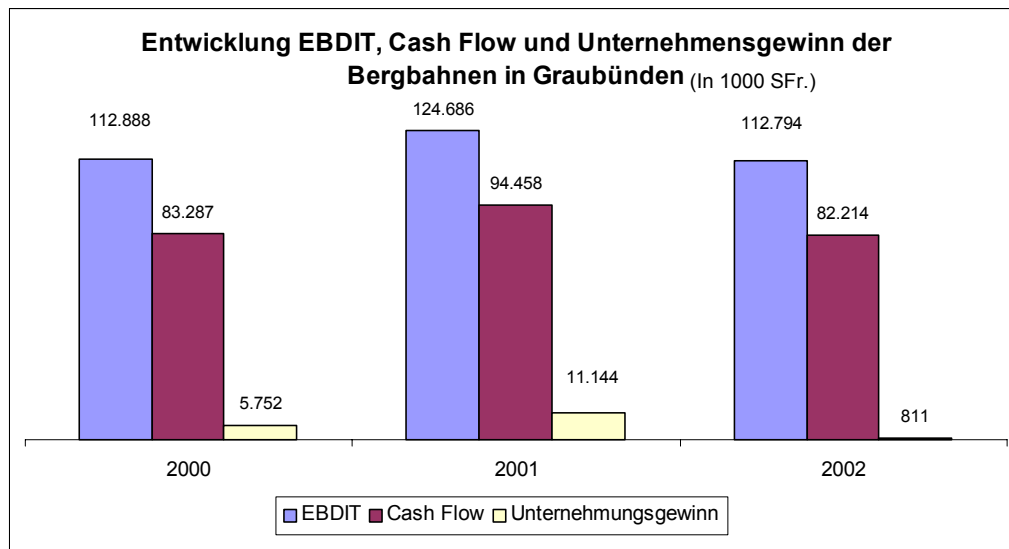


Abbildung 5: Aufwandsentwicklungen der Bergbahnen in Graubünden

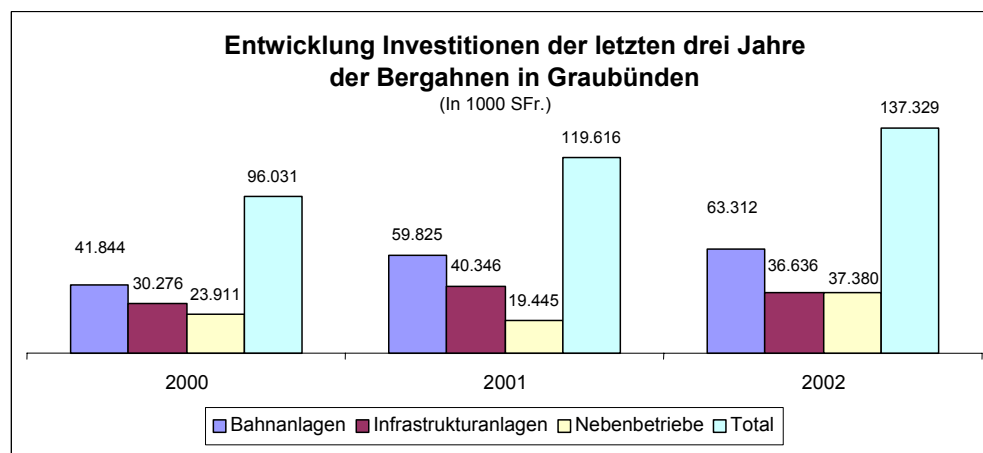
Trotz gleichbleibenden Verkehrseinnahmen hat der Betriebsaufwand der Bündner Bergbahnen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Den grössten Anteil am Betriebsaufwand (ohne Abschreibungen, Steuern und Kapitalkosten) hat der Personalaufwand mit rund 53%.

Auch die Abschreibungen haben sich in den letzten drei Jahren erhöht, sie betragen im 2000 rund 77 Mio. Franken und im 2002 86 Mio. Franken. Demgegenüber haben die Steuern abgenommen, was auf niedrigere Unternehmensgewinne schliessen lässt.



Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 6: Kennzahlenentwicklung der Bergbahnen in Graubünden

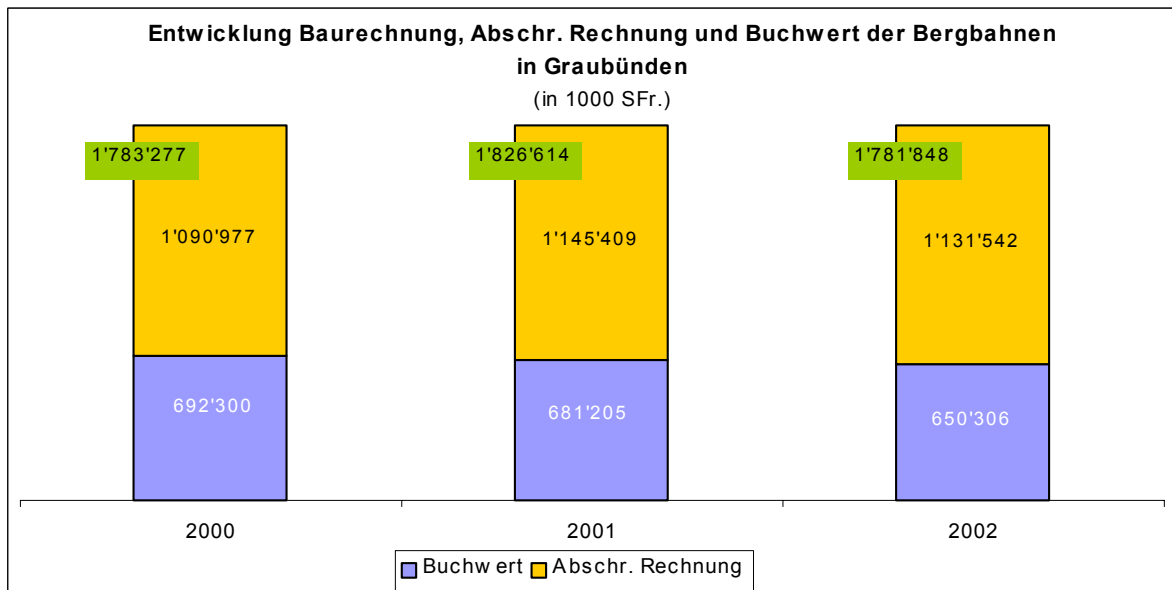


Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 7: Investitionsverlauf der Jahre 2000 bis 2002

Im Durchschnitt der letzten drei Jahre haben die Bündner Unternehmer 117 Mio. Franken in den Aus- und Umbau ihrer Skistationen investiert. Beinahe die Hälfte dieser Mittel floss in den Ausbau und Ersatz von Bahnanlagen (55 Mio. Franken), rund ein Drittel in Infrastrukturen (36 Mio. Franken) und 23% in Nebenbetriebe (27 Mio. Franken).

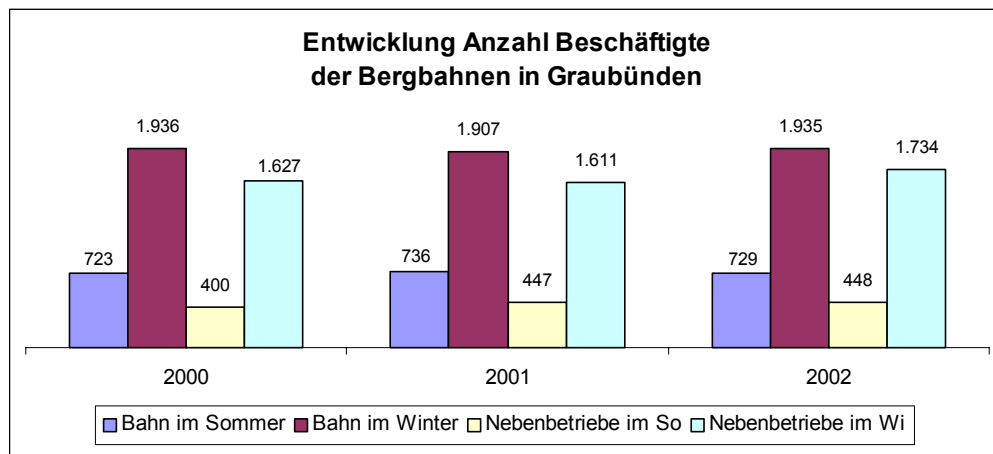
Im Vergleich der letzten drei Jahre war 2002 das baulich stärkste Jahr. Denn der Mitteleinsatz wuchs von 96 Mio. Franken im 2000 auf 137 Mio. Franken im 2002 um ganze 43%.



Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 8: Die Abschreibungspolitik der Bündner Bergbahnen in den letzten drei Jahren

Von den investierten 1'782 Mio. Franken in Anlagen, Bauten und Rechte der Bündner Skistationen sind rund zwei Drittel abgeschrieben (Stand 2002).



Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 9: Personaleinsatz der Jahre 2000, 2001 und 2002

Bergbahnen schaffen Arbeitsplätze. Im Kanton Graubünden fanden in den Jahren 2000 bis 2002 durchschnittlich 3'583 Beschäftigte im Winter und 1'161 im Sommer eine Arbeitsstelle bei den Bergbahnunternehmungen (inkl. Nebenbetriebe).

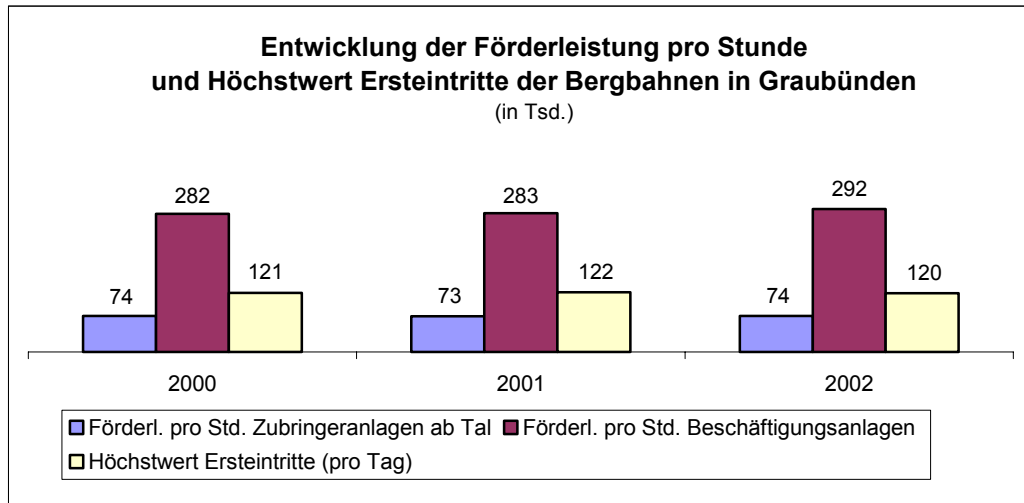
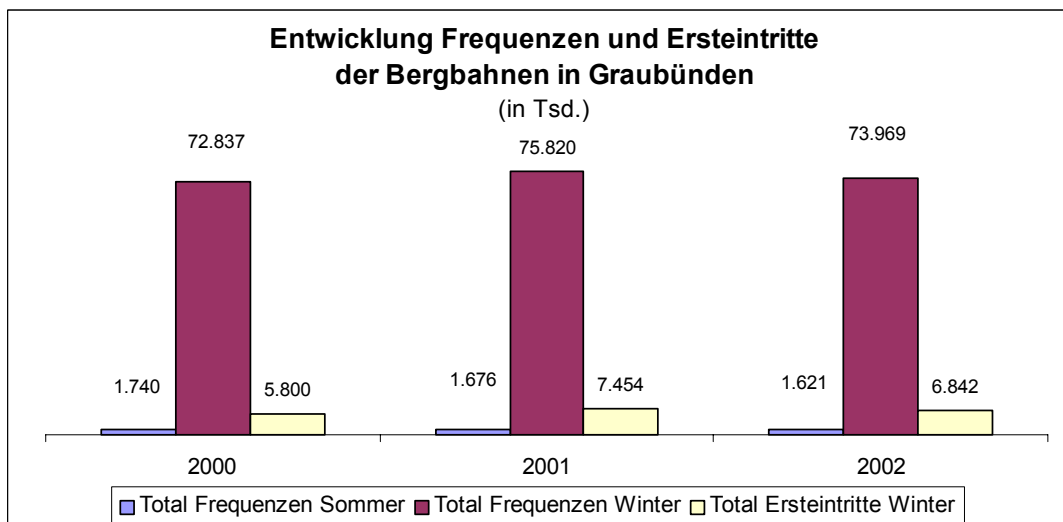


Abbildung 10: Vergleich angebotene Kapazität und Ersteintritte



Quelle : Bergbahnen Graubünden, Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Abbildung 11: Entwicklung Frequenzen und Ersteintritte der Bergbahnen in Graubünden

Der Bündner Anteil Ersteintritte am Schweizer Gesamttotal liegt bei 22%. Dies übersteigt den Bündner Anteil an den Schweizer Hotellogiernächten von 16 bis 17% deutlich.

Grosse Steigerungen bei den Frequenzen und Ersteintritten sind in Zukunft nicht absehbar. Der soeben abgeschlossene Winter 2003, mit ab Februar sehr guten Schneesverhältnissen, darf sicher als ein äusserst gutes Jahr bewertet werden. Die erzielten Frequenzen und Ersteintritte übersteigen voraussichtlich die Marke des Jahres 2001.

Transportanlagen (2002/03)	Anzahl Anlagen	Ø Alter
Pendelbahnen	26	27
Gondelbahnen	25	18
Kuppelbare Sesselbahnen	63	9
Festgeklemmte Sesselbahnen	27	19
Skilifte	155	24
andere Anlagen	28	19
Total	324	19
Pistenmaschinen	241	7
- davon mit Winde	100	

Tabelle 8: Transportanlagen in Graubünden, Stand 2003

48% der Transportanlagen (Bergbahnen) in Graubünden sind Skilifte. Damit liegen sie deutlich unter dem Schweizer Schnitt (76%). Dass ein Grossteil dieser Skilifte in den kommenden Jahren ersetzt werden muss, wird am eher hohen Durchschnittsalter von 24 Jahren deutlich. Denn die durchschnittliche Lebensdauer einer Anlage ist nach oben durch die technische Lebensdauer von maximal 40 Jahren begrenzt. Dazu kommen die Gästeansprüche an den Komfort und die Leistungsfähigkeit einer Anlage, die mit einem Skilift im Vergleich zu einer kuppelbaren Sesselbahn sehr begrenzt sind.

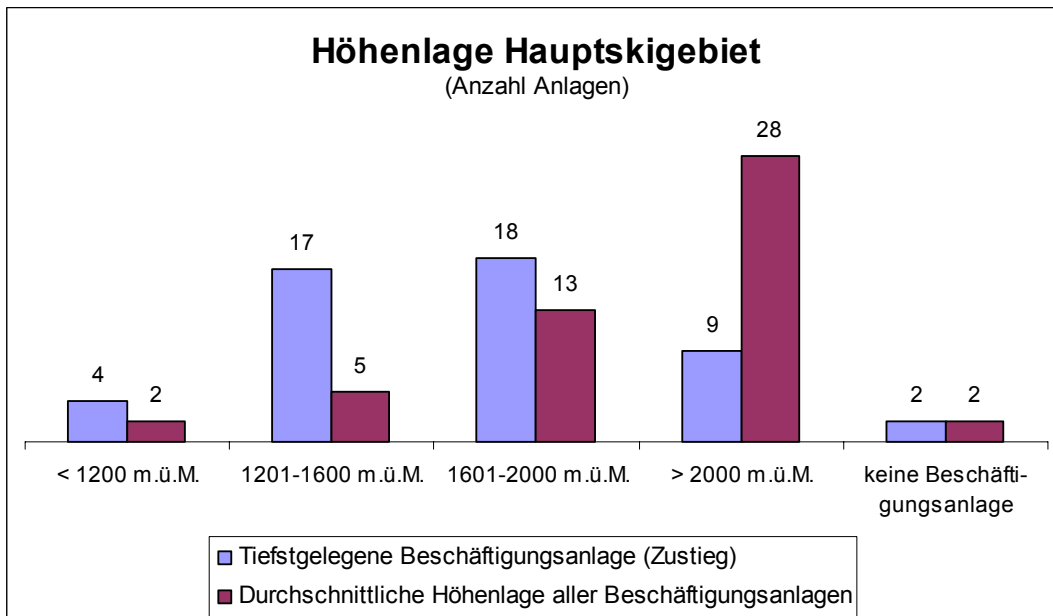


Abbildung 12: Die Höhenlage der Anlagen

Die meisten Skigebiete in Graubünden liegen über 1'600 m.ü.M.. Bloss 7 Gebiete liegen unter 1'600 m.ü.M. und davon nur gerade zwei unter 1'200 m.ü.M.. Geht man davon aus, dass die Prognosen der Klimaforscher eintreffen, so sind auch in Graubünden in ferner Zukunft bis zu 5 Skigebiete mit einer durchschnittlichen Höhenlage zwischen 1'200 und 1'600 m.ü.M. nicht mehr schneesicher.

Schneeerzeugungsgeräte	Anzahl Unternehmen	in %
Im Besitz von SEG	34	68%
Nicht im Besitz von SEG	16	32%
Total	50	100%

Tabelle 9: Unternehmen mit Schneeerzeugungsgeräten

4.1.2 Ausblick in die Zukunft

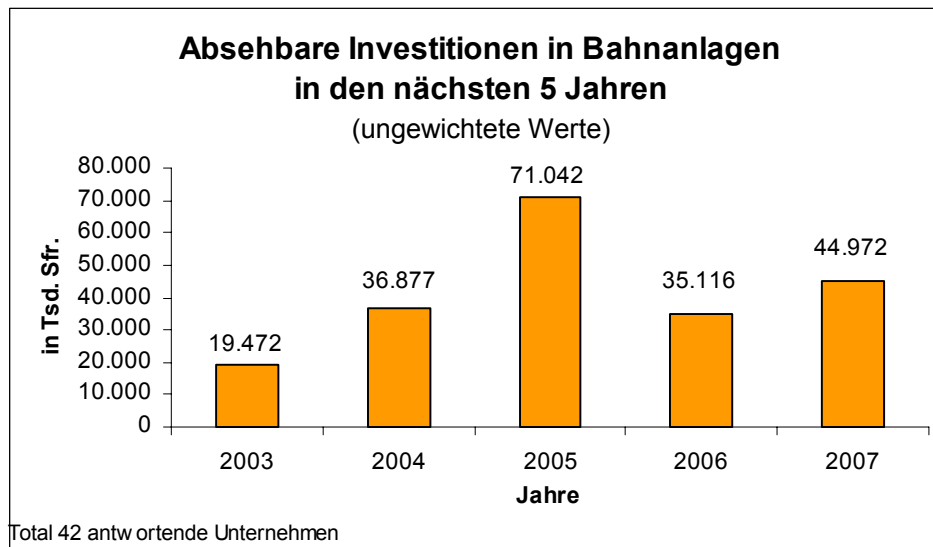
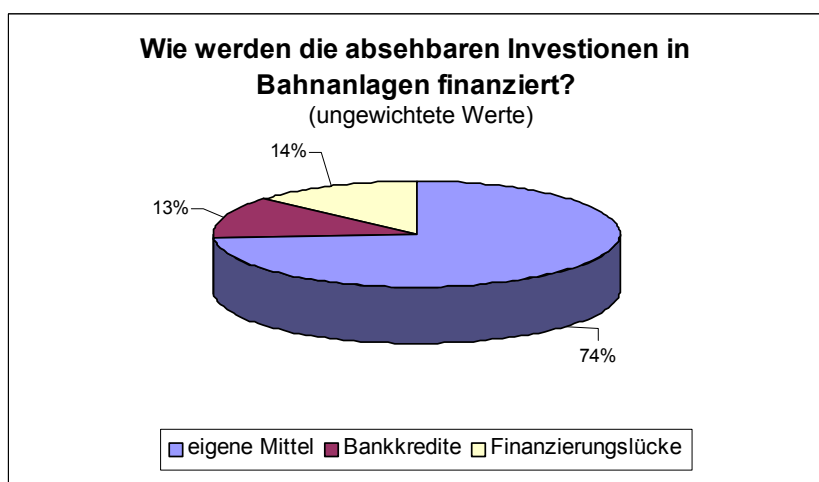


Abbildung 13: Künftige Investitionen

In den kommenden 5 Jahre beabsichtigen die Bergbahnen in Graubünden jährlich rund 41,5 Mio. Franken in neue Anlagen oder Ersatzanlagen zu investieren. Die grösste Investitionsrunde ist im Jahr 2005 geplant. Nach Auskunft der 42 antwortenden Unternehmen werden dann 71 Mio. Franken investiert.

Der Vergleich der Zukunftsprognosen mit den IST-Zahlen der vergangenen drei Jahre (rund 55 Mio. Franken im Durchschnitt) zeigt, dass die vorgesehenen Investitionen leicht tiefer ausfallen werden (vgl. dazu S. 17).



12 Unternehmungen haben in den nächsten 5 Jahren keine Investitionen in Bahnanlagen geplant. 3 der Unternehmen, die Investitionen in Bahnanlagen vorhaben, geben keine Antwort zu deren Finanzierung.

Abbildung 14: Finanzierung der vorgesehenen Investitionen

Dass es sich bei den geplanten Investitionen um ein „Worst Case-Szenario“ und nicht um Wünschenswertes handelt, kommt in der Darstellung betreffend Finanzierung deutlich zum Ausdruck. Denn einerseits sind rund 4% Investitionsvorhaben (70 Mio. Franken) bei einem Baurechnungsvolumen von 1.8 Mia. Franken zu wenig. Andererseits deutet das hohe Einbringen von Eigenmitteln, der doch oft kapitalschwachen Bergbahnunternehmen auf den ausgetrockneten Kapitalmarkt hin, der nicht gewillt ist, in Unternehmen wie Bergbahnen zu investieren oder hohe Investitionskredite zu gewähren.

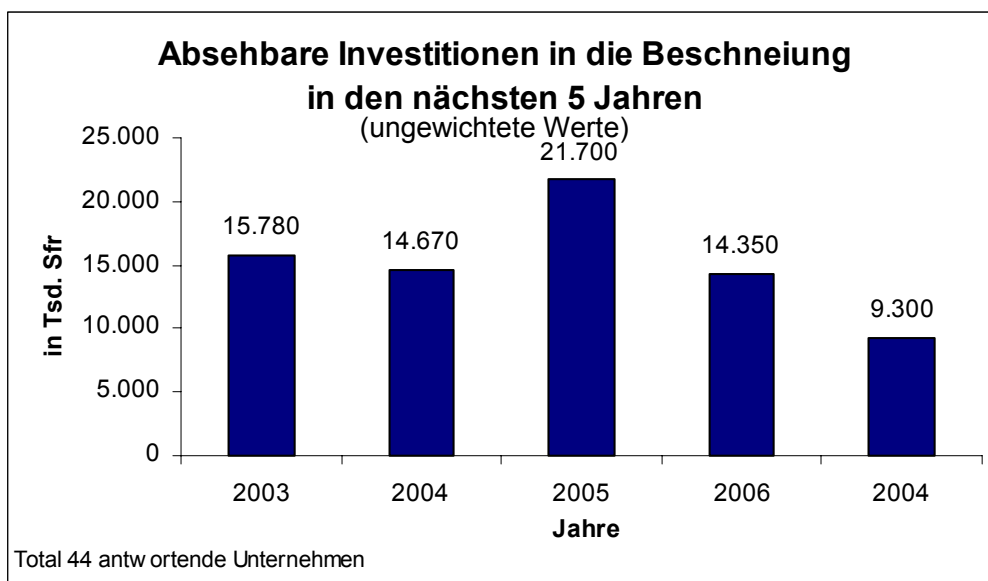
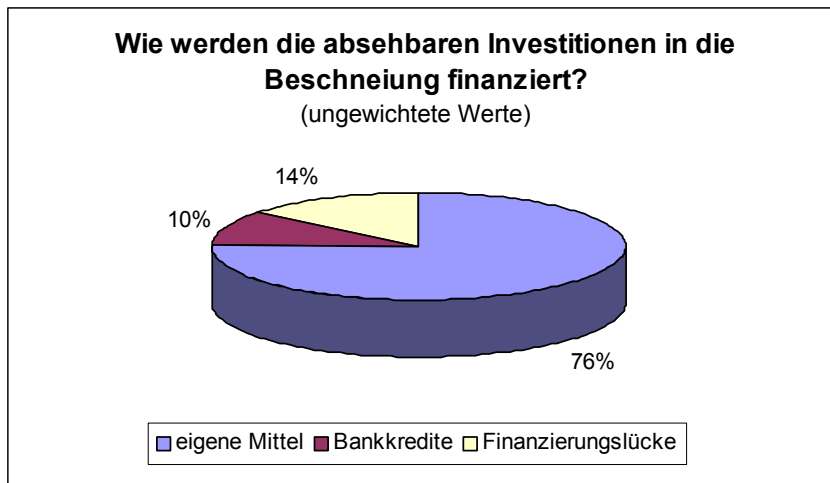


Abbildung 15: Vorgesehene Investitionen in Beschneigungsanlagen

In die Schneesicherheit sollen in den kommenden 5 Jahren 75,8 Mio. Franken eingesetzt werden. Dies ergibt einen Durchschnitt von rund 15 Mio. Franken pro Jahr.



14 Unternehmungen haben in den nächsten 5 Jahren keine Investitionen in Bahnanlagen geplant. 3 der Unternehmen, die Investitionen in Bahnanlagen vorhaben, geben keine Antwort zu deren Finanzierung.

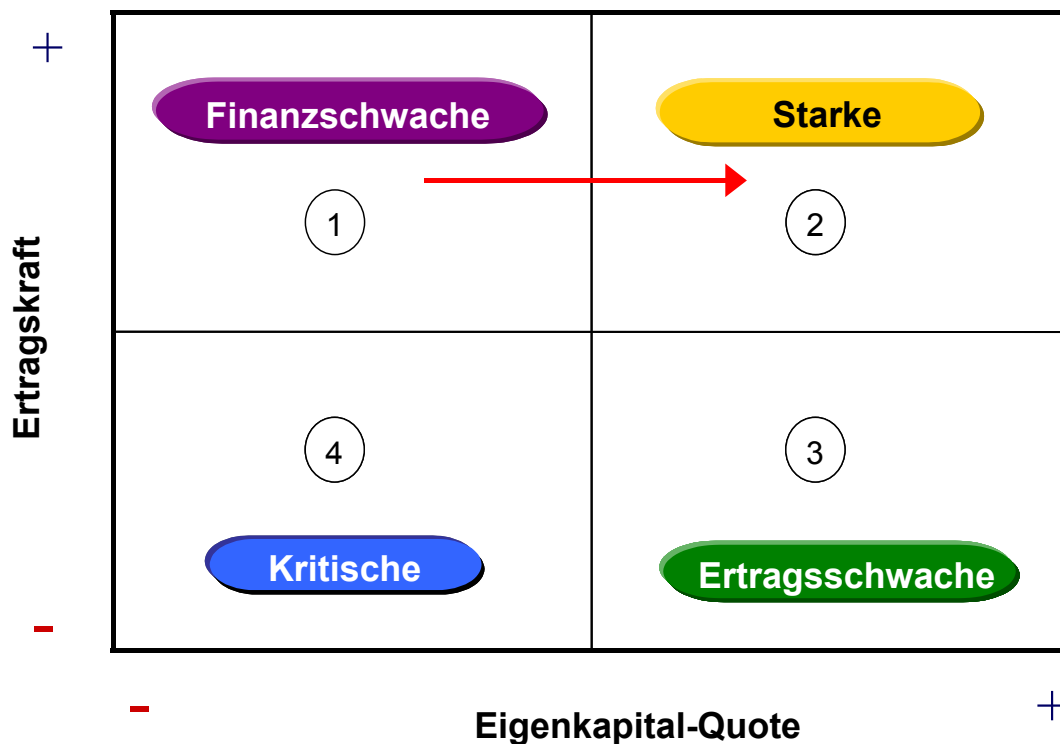
Abbildung 16: Finanzierung der Beschneigungsanlagen

5 Unternehmenstypologie

5.1 Um was es geht

Die Bergbahnunternehmen können in vier Gruppen eingeteilt werden: die Finanzschwachen, die Starke, die Ertragsschwachen und die Kritischen.

Die Einstufungskriterien sind die Ertragskraft (EBDIT im Verhältnis zum Unternehmensumsatz) und die Eigenkapital-Quote (Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital). Der Wert für eine gute Ertragskraft liegt bei > 30%, derjenige für eine gute Eigenkapital-Quote bei > 40%.



© Grischconsulta

Abbildung 17: Unternehmenseinteilung in vier Gruppen

Die Finanzschwachen ...	
Kriterium	Merkmal
Grösse	Keine Standardisierung möglich
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ agieren in einem nationalen oder internationalen Markt
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben Standortvorteile (genügende Höhenlage, Verkehrserschliessung)
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben genügende bis gute betriebswirtschaftliche Kennzahlen ▪ weisen schlechte Finanzkennzahlen (EK / FK, Zinsaufwand) aus
Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ werden nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt (gut funktionierendes Management)
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben <u>teilweise</u> einen Investitions-Rückstau / <u>teilweise</u> überalterte Anlagen

Tabelle 10: Unternehmenstypologie – Merkmale der Finanzschwachen

Die Starken ...	
Kriterium	Merkmal
Grösse	Keine Standardisierung möglich
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ operieren in stabilen Marktverhältnissen oder erreichen sogar Marktwachstum, Leistungsstarke Marktbearbeitung
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben gute Standortfaktoren oder eine Monopolstellung
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben eine hohe Ertragskraft ▪ erzielen eine gute Rentabilität und weisen eine gute Kapitalstruktur aus ▪ <u>wenn > 5 Mio. Franken Ertrag</u>: Verfügen über eine professionelle Unternehmensführung (VR, Management, Kader) ▪ <u>wenn < 1 Mio. Franken Ertrag</u>: Sind Liebhaber- und Hobby-Bahnen/Lifte
Führung	-
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ können laufende Ersatzinvestitionen aus dem Cashflow finanzieren
Speziell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben <u>teilweise</u> Sanierungen und / oder Restrukturierungen durchlaufen

Tabelle 11: Unternehmenstypologie – Merkmale der Starken

Die Ertragsschwachen ...	
<i>Kriterium</i>	<i>Merkmal</i>
Grösse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sind <u>oftmals</u> mittelgrosse oder kleine Unternehmen
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ orientieren sich eher nach dem Tagestourismus ▪ operieren <u>oftmals</u> in Nischen, lokal, regional
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben ungünstige Standortvoraussetzungen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weisen eine ungenügende Ertragskraft aus ▪ haben <u>oft</u> sehr stark schwankende Erträge ▪ haben <u>in der Regel</u> einen zu hohen Fixkosten-Sockel
Führung	-
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben zwar noch eine gesunde Bilanzstruktur aber grossen Investitions-Rückstau ▪ verfügen <u>oftmals</u> über keine Beschneiungsanlagen ▪ haben <u>zumeist</u> veraltete Anlagen, die aber aus Kundensicht oftmals gar nicht problematisch sind ▪ können kaum Ersatzinvestitionen aus Cashflow finanzieren, grössere Investitionen sind jedoch nur mit Solidaritätsbeiträgen einer Fan-Gemeinde möglich

Tabelle 12: Unternehmenstypologie – Merkmale der Ertragsschwachen

Die Kritischen ...	
Kriterium	Merkmal
Grösse	Keine Standardisierung möglich
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ agieren <u>meist</u> nur im lokalen Markt ▪ haben keine gut funktionierende Destination im Hintergrund (zu wenig Aufenthaltsgäste) ▪ haben <u>oft</u> eine ungenügende Marktbearbeitung ▪ sind hilflos gegenüber Überkapazitäten im Markt
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben einen schlechten Standort (keine Schneesicherheit) ▪ sind überrollt worden von veränderten Rahmenbedingungen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben stark schwankende Erträge (je nach Schneesverhältnissen) ▪ haben eine ungenügende Ertragslage und zu hohe Fixkosten (Personalaufwand und Sachaufwand) ▪ sind stark verschuldet ▪ sind subventionsabhängig
Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben nur eine „technische“ Betriebsführung. Es stehen keine Ressourcen für Strategie, Führung und Markt zur Verfügung
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haben veraltete Anlagen, Investitions-Rückstau

Tabelle 13: Unternehmenstypologie – Merkmale der Kritischen

5.2 Vergleich Positionierung der Bergbahnen in Graubünden mit Kanton Bern und schweizweit

Die Finanzwirtschaftliche Situation der Bergbahnen in Graubünden

(Basis Geschäftsbericht 2001)

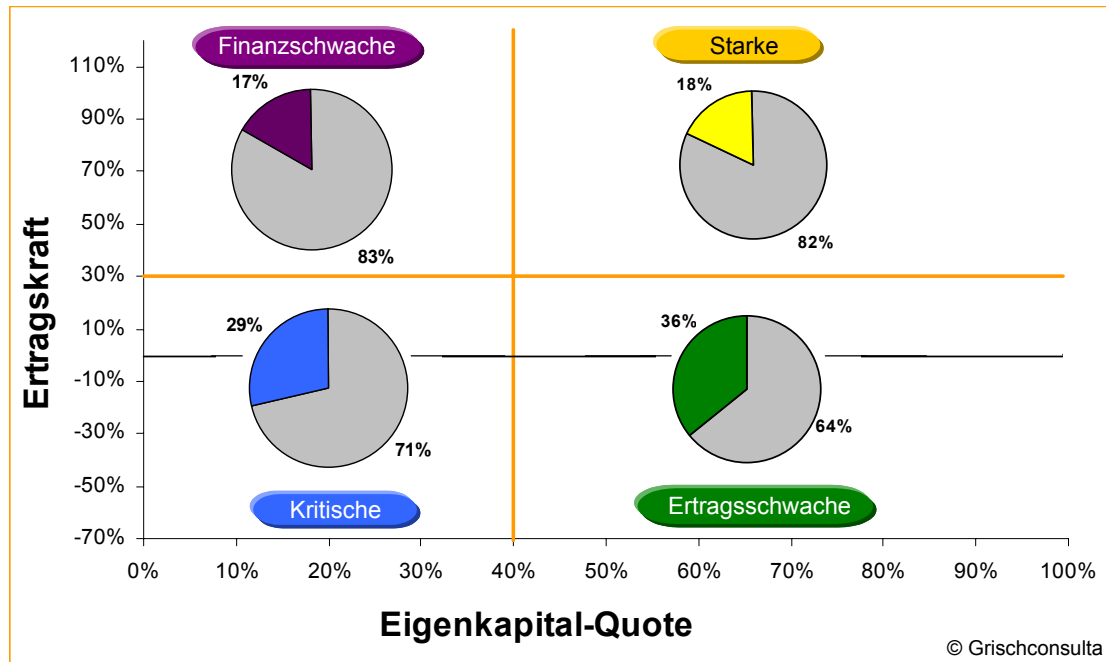


Abbildung 18: Matrix „Ertragskraft / Eigenkapital-Quote“ der Bergbahnen im Kanton Graubünden

Rund 65% der Bündner Bergbahnen befinden sich in einer schlechten Ertragslage und 46% weisen eine Eigenkapital-Quote von < 40% aus.

Im Vergleich dazu haben mehr als die Hälfte (46% und 11%) der untersuchten Bergbahnen im Kanton Bern mit einer tiefen Ertragskraft zu kämpfen (EBITDA : Unternehmungsleistung < 30%). Demgegenüber weist nur jede fünfte Berner Bergbahn (11% und 9%) eine zu hohe Verschuldung (Fremdkapital : Gesamtkapital > 40%) auf.

Die Finanzwirtschaftliche Situation der Bergbahnen im Kanton Bern

(Basis Geschäftsbericht 2002)

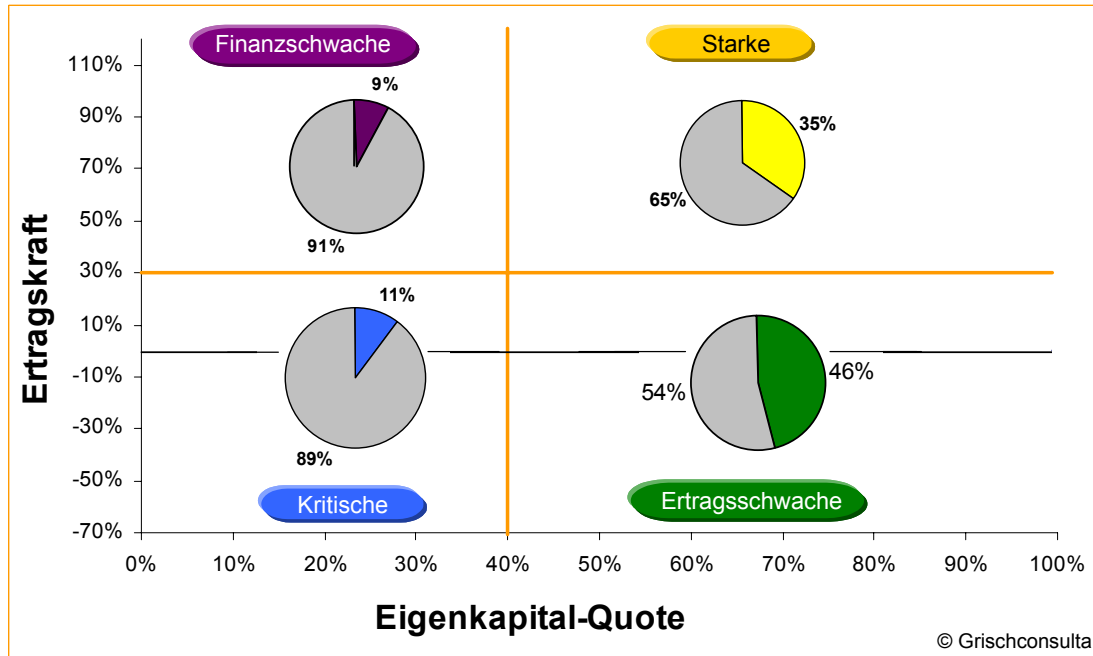


Abbildung 19: Matrix „Ertragskraft / Eigenkapital-Quote“ der Bergbahnen in Bern

Finanzwirtschaftliche Situation der Schweizer Bergbahnwirtschaft

Ertragskraft (Cash-flow)	genügend	Überschuldete, aber überlebende Betriebe 42%	International wettbewerbsfähige Betriebe 26%
	ungenügend	Stark gefährdete Betriebe 23%	Ertragsschwache, aber überlebende Betriebe 9%
		hoch	gering
		Verschuldungsgrad	

Quelle: ITD – Univ. St. Gallen, 2001 (Die Achsen wurden im Gegensatz zum Original Vertauscht)

Erklärung:

- Verschuldungsgrad gering = FK-Anteil < 50%
- Verschuldungsgrad hoch = FK-Anteil > 50%
- CF ungenügend = CF in % des investierten Kapitals < 3%
- CF genügend = CF in % des investierten Kapitals > 3%

Abbildung 20: Matrix „Ertragskraft (Cash-flow) / Verschuldungsgrad“ der Schweizer Bergbahnen

Das ITD an der Universität St. Gallen hat sich ebenfalls mit der finanzwirtschaftlichen Situation der Schweizer Bergbahnen befasst. Das ITD kommt zum Schluss, dass rund ein Drittel der untersuchten Schweizer Bergbahnen eine tiefe Ertragskraft – gemessen am Cashflow in % des investierten Kapitals ($< 3\%$) – ausweisen. Eine hohe Verschuldung (Fremdkapital : Gesamtkapital $> 50\%$) haben 35% der Schweizer Bergbahnen.

6 Die Förderstrategie

6.1 Ziele einer neuen Regionalpolitik

Der reformierte Grundgedanke der Regionalpolitik gemäss Expertenbericht kann in sechs Zielen zusammengefasst werden:

- Arbeitsplätze in wettbewerbsfähigen Unternehmen sichern
- Ausrichtung auf Effizienz- und Wachstumsziele
- Nachhaltige Entwicklungen als Grundprinzip
- Steigerung der Wertschöpfung durch Innovationen und unternehmerischen Esprit
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Förderung von Know-How-Netzwerken

Gemäss Expertenbericht soll die Regionalpolitik nicht mehr zuständig sein für:

- Interregionale Umverteilung (diese wird Aufgabe des NFA)
- Service Public (dieser wird Aufgabe der Grundverteilungs- politik des Bundes)
- Aufbau von Infrastrukturen für Gemeinden
- Die finanzielle Unterstützung nicht-überlebensfähiger Strukturen

Zwischen der Regionalpolitik und der Sektoralpolitik muss ein aktiver Dialog stattfinden, damit die Förderpraxis koordiniert werden kann.

6.2 Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie

Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie wurde von Grischconsulta als Arbeitsinstrument für einen gezielten Einsatz der beschränkt vorhandenen IH-Mittel entwickelt. Sie enthält eine Einteilung der Unternehmen in Alpha-, Beta- und Gammatypen und – gestützt auf die jeweilige Marktstellung und die Lebensphase der Unternehmung – Handlungsempfehlungen für die Unternehmensentwicklung.

6.2.1 Drei Stossrichtungen und ein Grundsatz in der reformierten schweizerischen IH-Förderpolitik

1. Von der Anlageförderung hin zur Strategieförderung

Gemäss der neuen Regionalpolitik soll der Staat nicht mehr bloss Investitionen in Anlagen und Bauten unterstützen sondern vermehrt Strategiepolitik betreiben.

2. Von der Strukturerhaltung zur Wettbewerbsstärkung

In der Vergangenheit wurden oft finanzielle Beiträge an Unternehmen geleistet, die aus eigener Kraft nicht mehr überlebt hätten. Es ist auch eine Aufgabe des Staates die gut funktionierenden Destinationen in ihrer Wettbewerbskraft zu stärken. Denn von starken Zentren profitieren auch angrenzende schwächere Regionen.

3. Von der Überlebenshilfe für Schwache und Kleine hin zur Produktivitätssteigerung für innovative Unternehmen

Innovation und Unternehmergeist sollen belohnt werden. Die Voraussetzung ist, dass damit die Produktivität, respektive die Wertschöpfung pro Lohneinheit / Beschäftigten / Zeiteinheit gesteigert werden kann.

Grundsätzlich wird keine Unternehmung in den IH-Regionen von zinsfreien IH-Darlehen ausgeschlossen!

Die Wirtschaftsförderung der Regionalpolitik geht vom Grundsatz aus, dass jede Unternehmung, die sich in einer IH-Region befindet, die Möglichkeit hat, zinsfreie IH-Darlehen zu erhalten. Vorausgesetzt ist, dass die antragstellende Unternehmung die Bedingungen und Voraussetzungen der IH-Richtlinien erfüllt.

Es steht dem Kanton Graubünden frei, Projekte und Gesuche von Bergbahnunternehmungen, die nicht in einer IH-Regionen stationiert sind, nach den gleichen Gesichtspunkten zu behandeln und allfällige Mittel aus Geldern der kantonalen Wirtschaftsförderung zu sprechen.

6.2.2 Die Grundgedanken zur Strategie

6.2.2.1 Die Alpha-Unternehmen

Charakteristik der Alpha-Unternehmen ...

- ... sind jeweils die einzige Unternehmung in einer Destination oder
- ... die grösste von mehreren Unternehmen in der Destination
- ... erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 10 Mio. Franken
- ... sind in der Regel in Destinationen mit mindestens national bekannten Marken oder sind selbst diese Marke

Die Strategie der Alpha-Unternehmen

- Falls in der Destinationen eine oder mehrere Beta-Unternehmung(en) vorhanden ist/sind, dann Öffnung für vertragliche Kooperation oder Zusammenschluss mit Beta-Unternehmung(en)
- Wachstum durch Marktanteilsgewinne oder
- zumindest Position halten und absichern
- Horizontale Kooperation (Fusionen) in der Destination anstreben
- Kompensations-Stilllegung (Durch Kooperationen und Fusionen sind Gebietsoptimierungen möglich. Dies können bedeuten, dass Bahnanlagen ganz oder teilweise geschlossen werden können und die dadurch ausfallenden Erträge durch die verbleibenden Anlagen im Gesamtgebiet ganz oder teilweise kompensiert werden.)
- Bei vertikaler Integration selektive Strategie (Skischule, Vermietungsservice, Gastronomiebetriebe, Events etc.)
- Sehr selektive Strategien bei überregionalen Kooperationen
- Risikominimierung durch Diversifikation der Zielgruppen

- Know-How Transfer
- Kostenminimierung und Synergien im Markt
- Erlebnisinszenierung am Berg

Zinsfreie IH-Darlehen sind möglich für:

- **Beschneigungsanlagen für die Sicherung des Grundangebotes im Hauptskigebiet¹**
- **Ersatz von Transportanlagen für die Erschliessung des Hauptskigebietes (nur Hauptzubringer)**
- **Ersatz von Transportanlagen im Hauptskigebiet mit Kompensationsstilllegungen (Beschäftigungsanlagen), so dass die Produktivität des Gesamtunternehmens erhöht werden kann**

Empfehlung für die mittel- bis langfristige Anpassung der gesetzlichen Grundlagen

- **Innovationen in Prozessabläufe (Wertschöpfungskette)**
- **Innovationen in Angeboten/Produkten im Sommer**
- **Innovationen in Angeboten/Produkten im Winter**

¹ Definition Grundangebot und Hauptskigebiet siehe Seite 40

6.2.2.2 Die Beta-Unternehmen

Charakteristik der Beta-Unternehmen ...

- ... sind entweder die einzige Unternehmung in der Destinationen oder
- ... kleiner als der Marktführer ihrer Destinationen
- ... erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 2 Mio. Franken

Die Strategie der Beta-Unternehmen

- Falls in der Destinationen eine Alpha-Unternehmung, dann Anschluss oder Zusammenschluss mit Alpha-Unternehmung
- Falls in der Destinationen eine oder mehrere andere Beta-Unternehmung(en), dann Zusammenschluss zu grösseren Einheiten
- Anschliessend Gebietsoptimierung, selektive Öffnungszeiten, Angebotspositionierung innerhalb des gemeinsamen Gebietes, evtl. ein Gebiet im Sommer ganz oder teilweise schliessen

Zinsfreie IH-Darlehen sind möglich für:

- **Beschneigungsanlagen für die Sicherung des Grundangebotes im Hauptskigebiet**
- **Ersatz Transportanlagen für die Sicherung des Grundangebotes im Hauptskigebiet**

Empfehlung für die mittel- bis langfristige Anpassung der gesetzlichen Grundlagen

- ***Innovationen in Prozessabläufe (Wertschöpfungskette)***
- ***Innovationen in Angeboten/Produkten im Sommer***
- ***Innovationen in Angeboten/Produkten im Winter***

6.2.2.3 Wandel von der Beta- zur Alpha-Unternehmung

Es ist durchaus möglich, dass im Zuge einer Reorganisation – nicht zuletzt ausgelöst durch die Strategievorgabe für IH-Darlehen zur Finanzierung einer Ersatzbahnanlage – zwei oder mehrere Beta-Unternehmungen fusionieren und dadurch neu als Alpha-Typ eingestuft werden. Beispiel: Zwei Beta-Typen fusionieren, überschreiten nach dem Zusammenschluss die Umsatzgrenze von 10 Mio. Franken und sind zudem die Grössten in der Destination. Damit wird die neue, fusionierte Unternehmung ein Alpha-Typ. Für die Beurteilung des mit der Reorganisation zusammenhängenden IH-Gesuches fallen die erwähnten Beta-Typen somit neu unter die Kriterien für Alpha-Unternehmungen.

6.2.2.4 Die Gamma-Unternehmen

Charakteristik der Gamma-Unternehmen ...

- ... erreichen einen Gesamtertrag von weniger als 2 Mio. Franken
- ... absorbieren ein geringes Marktvolumen (Tagesgäste und Einheimische)
- ... haben soziale-kulturelle Funktion
- ... haben grösste Chancen in Nischen

Die Strategie der Gamma-Unternehmen

- In der lokalen Nische bestmöglich operieren
- Kooperation suchen mit Alpha- oder Beta-Unternehmen
- Vertikale Kooperationen suchen mit
 - Kultur-Initiativen
 - Anlässen, Festen
 - Themenanbietern
- Erlebnisinszenierung

Zinsfreie IH-Darlehen sind möglich für:

- **Minimales Grundangebot (Beschneigung oder Bahnanlage), wenn die Unternehmung eine absolute Rückgratfunktion in der Destination wahrnimmt**
- **Minimales Grundangebot, wenn durch veränderte Standortgunst oder neue innovative Angebote die Ertragslage stark verbessert werden kann (Turnaround)**

Empfehlung für die mittel- bis langfristige Anpassung der gesetzlichen Grundlagen:

- ***Mut zum Verzicht! Stilllegungsprämien in Form von Beiträgen an alternative Angebote (Kinderparadies statt Skilift etc.)***

6.3 Begriffsdefinitionen

Innovative Projekte, die mittelfristig gefördert werden sollen heisst ...

- Gemeint sind in erster Linie Investitionen in **Prozessabläufe** entlang der Wertschöpfungskette, die darauf abzielen, die Kosteneffizienz zu verbessern indem durch neue Formen der Organisation (Optimierung der Dienstleistungskette usw.) die Erstellungskosten eines Produkts / einer Dienstleistung bei gleichbleibender Leistung minimiert werden können. Darunter fallen Massnahmen, die dazu führen, dass die Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten nachhaltig und bleibend verbessert werden kann, als Richtwert um 15 %.
- Andererseits können Innovationen auch neue, bisher nicht bekannte und / oder bisher in der Destination noch nicht verfügbare **Angebotsformen** sein.
- Keine Innovationen sind die blosser Durchführung von Events irgendwelcher Art.

Turnaround heisst ...

- Die Unternehmung gelangt durch günstige Marktverhältnisse oder veränderte Standortgunst in die Gewinnzone (z.B. Erlebnisinszenierung, Gleitschirmfliegen, Mountainbiken, Rodelbahn, neue Verkehrsachsen, neue Militärstandorte etc.)

Rückgratfunktion heisst ...

- Die Unternehmung bildet das einzige nicht substituierbare Hauptangebot für die Sommer- und / oder Wintersaison, und von den Gästen sind ein Grossteil Aufenthaltsgäste, die in der Destination übernachten.
- Nicht unter die Bedeutung Rückgratfunktion fallen die Arbeitsplätze der Unternehmung selbst und der allenfalls von ihr betriebenen Restaurationsbetriebe.

Bereinigung der Unternehmens- und Organisationsstrukturen auf überbetrieblicher Ebene heisst...

- Darunter verstehen wir die Zusammenlegung von Unternehmensaktivitäten in Teilbereichen (z.B. Marketing, Pisten-/Rettungsdienst, Einkauf, Betriebsmittel, Buchhaltung,

Werkstatt etc.) und / oder die Fusion von Unternehmen. Primär innerhalb einer Destination, sekundär auch über die Destination hinweg innerhalb der Branche. Eine Unternehmensstruktur kann dann als bereinigt gelten, wenn sie den aktuellen Wettbewerbserfordernissen bezüglich Unternehmensgrösse, Professionalität des Managements und Angebotskompetenzen entspricht.

Beschneigung des Grundangebotes des Hauptskigebietes heisst...

- Beschneigungsanlagen auf denjenigen Pisten und Verbindungspisten errichten, die auch in einem Winter mit schlechten Schneeverhältnissen ein touristisches Angebot bieten und das Skifahren und Snowboarden somit ermöglichen.

Hauptskigebiet heisst...

- Darunter verstehen wir den geografischen Raum im Schneesport- und Wandergebiet, in welchem die grosse Mehrheit der Frequenzen generiert wird.

Destination (geografisch) heisst...

- Ort und Umfeld, in dem der Gast in der Regel einen Grossteil seiner touristischen Leistungen bezieht und die meiste Zeit seines Aufenthaltes verbringt.

6.4 Die IH-Auflagen

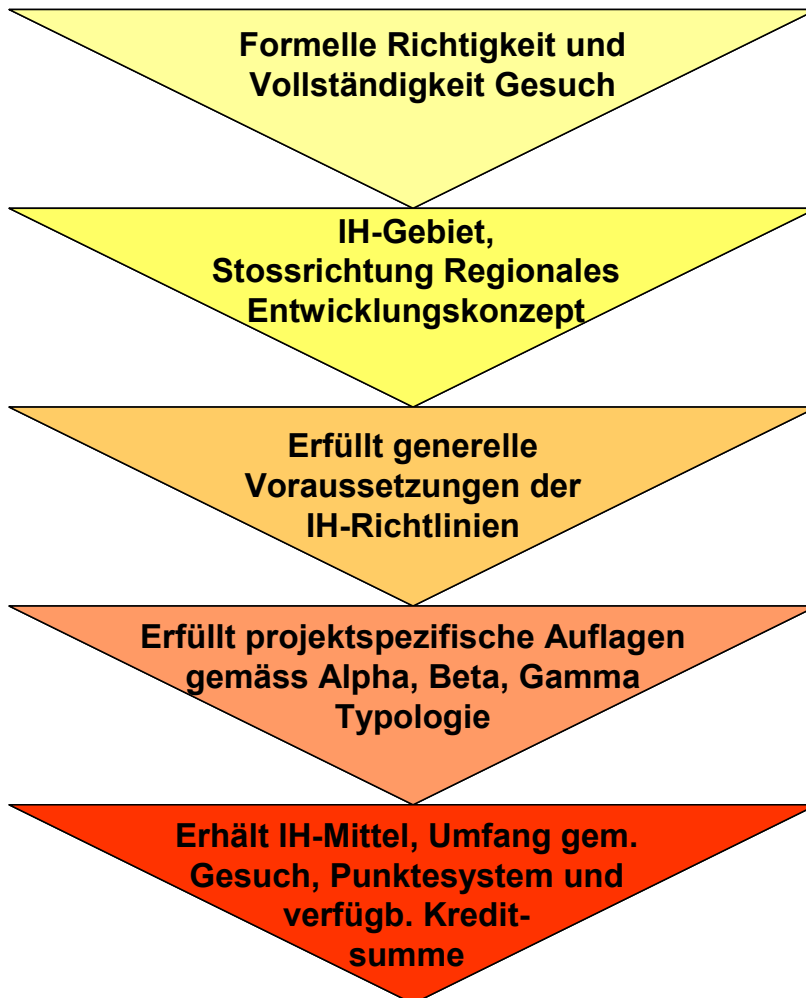


Abbildung 21: Der Entscheidungsbaum für die Berechtigung von IH-Mitteln für Bergbahnen in Graubünden

A. Die formellen Voraussetzungen

Die IH-Beiträge sind an die formellen Voraussetzungen gebunden, dass...

... ein **konkretes Projekt** (Neu- oder Ersatzbahnanlage, Beschneigungsanlage, Angebots-/Produktinnovation, Prozessinnovation) vorliegt.

... die Gesuchstellerin eine **Bergbahn- / Seilbahnunternehmung** ist, die touristische Transportanlagen für die Beförderung von Gästen und Einheimischen betreibt. Reine Infrastrukturorganisationen betreffend überbetrieblicher Finanzierung von Beschneigungs-, Transportanlagen, Speichersee etc. fallen nicht in den Geltungsbereich der staatlichen Förderung von Bergbahnunternehmungen. Es steht dem Kanton frei, Projekte und Gesuche von solchen Infrastrukturorganisationen nach den gleichen Gesichtspunkten zu behandeln und allfällige Mittel aus Geldern der kantonalen Wirtschaftsförderung zu sprechen.

... das **IH-Gesuch vor Baubeginn** vorliegt, vollständig ist, von der Regionalorganisation befürwortet wird und somit behandelt werden kann.

B. Die generellen Voraussetzungen

Die IH-Beiträge sind an die generellen Voraussetzungen gebunden, dass...

... die Tätigkeiten der Unternehmung und die geplanten Investitionen der Stossrichtung des aktuellen **regionalen Entwicklungskonzepts oder der Mehrjahresplanung** sowie raumplanerischen Vorgaben entsprechen.

... die Unternehmung sich aktiv an der **touristischen Destinationsbildung** im Kanton Graubünden beteiligt.

... die Bergbahnen in das **regionale Marketing** eingebunden sind und ein einheitlicher Marktauftritt gewährleistet wird.

... der **Verwaltungsrat der Unternehmung** nach Fachkriterien zusammengesetzt ist und idealerweise 3-7 Personen, maximal 8 Personen umfasst.

... eine **professionelle Operative Führung** (Geschäftsleitung und Kader) für die Zeit des geltenden Businessplans verpflichtet, respektive sichergestellt werden kann.

C. Die projektspezifischen Voraussetzungen

Die IH-Beiträge sind an die projektspezifischen Voraussetzungen gebunden, dass...

... die Unternehmung die ihrer Typologie (Starke, Ertragsschwache, Kritische, Finanzschwache) und Marktstellung **entsprechende Strategie** (Alpha, Beta, Gamma) verfolgt.

... ein realistischer, **mittelfristiger Businessplan** vorliegt mit den Inhaltspunkten

- a) Analyse Ausgangslage
- b) Ziele, Strategie
- c) Marktbearbeitung
- d) Führung
- e) Investitionsplanung
- f) Finanzierung

... aufgrund von realistischen Ertragsprognosen und Aufwands-schätzungen die nachfolgenden **Unternehmens-Kennzahlen** innerhalb von drei Jahren erreichbar sind

- a) Alpha-Betriebe: als Richtwert mindestens 5 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und mindestens 7 im Bereich „Minimum“
- b) Beta-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Nachhaltigkeit“ und mindestens 5 im Bereich „Minimum“
- c) Gamma-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Minimum“

Kennzahl	Mischbetriebe mit > 20% Umsatzanteilen Neben- / Gastrobetriebe		Reine Transportunternehmen mit < 20% Umsatzanteilen Neben- / Gastrobetriebe	
	Minimum	Nachhaltigkeit	Minimum	Nachhaltigkeit
Auslastung				
Frequenzen : Förderleistung pro Saison	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.
Umsatz : Transportanlage (1 SB / GB / PB = 1 Anlage und 2 SL = 1 Anlage)	≥ 600'000 Fr.	≥ 800'000 Fr.	≥ 600'000 Fr.	≥ 800'000 Fr.
Betrieb				
Personalaufwand : Umsatz	≤ 36%	≤ 32%	≤ 32%	≤ 27%
EBITDA : Umsatz	≥ 25%	≥ 35%	≥ 30%	≥ 40%
CF : Umsatz	≥ 20%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 35%
Finanzen				
EBITDA : GK	≥ 6%	≥ 8%	≥ 6%	≥ 8%
EK : GK	≥ 30%	≥ 40%	≥ 30%	≥ 40%

Quelle: Verband Seilbahnen Schweiz, Finanzgesuche Grossbanken und eigene Erfahrungswerte Grischconsulta

Tabelle 14: Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit als Richtwerte für IH-Darlehen

... der Antragsteller eine **risikogerechte Sicherstellung** durch Bürgen (z.B. Gemeinden, Bank, Private usw., die ihrerseits finanziell gesund sind) aufbringen kann, die die Rückzahlung des IH-Darlehens garantieren.

... die bewilligten IH-Mittel **ausschliesslich** für das geplante und von der IHG- Instanz gutgeheissene **Projekt** eingesetzt werden.

Der Förderungszweck

Durch IH-Darlehen sollen Arbeitsplätze in wettbewerbsfähigen Unternehmen gesichert werden.

Dazu gehören insbesondere Investitionen, die die Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Markt sichern oder erhöhen.

Der Förderungsgegenstand

Fördergelder sollen gesprochen werden für:

- Beschneidungssysteme zur Sicherung des Grundangebotes
- Transportanlagen
- Reorganisation von Prozessabläufen, die zur Optimierung der Wertschöpfung / Beschäftigung beitragen
- Angebotsinnovationen wie Fun Parks, neue Sportgeräte etc.
- Innovationen für die Belebung des Sommerbetriebs

Art und Ausmass der Förderung

Die Fördermittel sind an die folgenden Kreditbedingungen geknüpft:

- Die Kreditlaufzeit beträgt maximal 15 Jahre und besteht aus einem tilgungsfreien Zeitraum und aus einer Tilgungsperiode, wobei die maximale tilgungsfreie Zeit drei Jahre beträgt. Bei einer Etappierung der Investition wird die Rückzahlung entsprechend in Teilrückzahlungen aufgeteilt.
- Das IH-Darlehen ist zinsfrei.

▪ *Diskussionsgrundlage / Empfehlung für mittel- bis langfristige Anpassung der gesetzlichen Grundlagen:*

Bei einer Dividendenauszahlung entfällt die Karenzzeit. Wird eine Dividende ausbezahlt, so verkürzt sich die Kreditlaufzeit im angemessenen Rahmen oder es wird eine Sonderamortisation fällig.

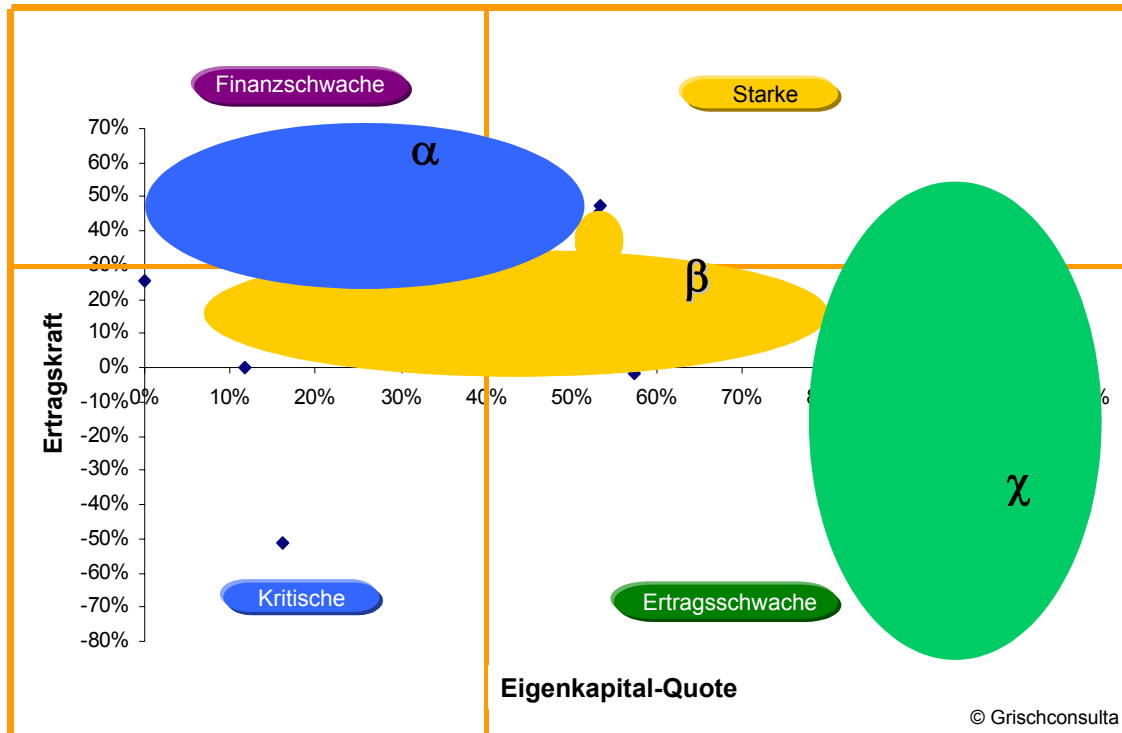
Für die Sicherung eines nachhaltigen Projekts ist persönliches Engagement von zentraler Bedeutung. Dies wird durch den Eigenkapitalanteil begünstigt:

- Der Kreditnehmer hat zu den Gesamtinvestitionskosten mind. 40% echte Eigenmittel (AK, Agio, Cashflow) nachzuweisen.
- Der IHG-Anteil beträgt maximal 35% der Gesamtinvestitionen.
- Wenn einem Unternehmen IH-Gelder gewährt werden, kann die begünstigte Unternehmung in der Regel im 4. Jahr ab rechtsgültiger Verfügung weitere Fördermittel beantragen.

Das Controlling

Der IH-Nehmer hat jährlich den Nachweis zu bringen, dass die Planzahlen und definierten Ziele im Businessplan durch die Investitionen realisiert werden konnten. Der Nachweis wird anhand des Geschäftsberichtes sowie mit einem Report mit Begründung von allfälligen Abweichungen zum Businessplan erbracht.

6.5 Anwendung der Strategie auf die Bündner Bergbahnen



(Basis Geschäftsjahr 2002)

Abbildung 22: Die Alpha-Beta-Gamma-Strategie

Im Kanton Graubünden zählen zur Zeit sieben Bergbahnunternehmen mit insgesamt rund 188 Mio. Franken Unternehmensumsatz zu den **Alpha-Unternehmenen**. Sie sind jeweils die grössten Unternehmen in der Destination und erreichen einen Gesamtertrag von je mindestens 10 Mio. Franken.

Die **Beta-Unternehmenen** sind entweder die einzige Unternehmung in der Destination und wenn nicht, dann auf jeden Fall kleiner als der Marktführer in dieser Destination. Sie erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 2 Mio. Franken pro Jahr. Gemäss IH-Definition zählen im Kanton Graubünden ca. 20 Bergbahnunternehmen zu den Beta-Typen. Gemeinsam erreichen sie einen Gesamtertrag von 134 Mio. Franken.

Die **Gamma-Betriebe** erreichen Gesamterträge von weniger als 2 Mio. Franken und absorbieren ein geringes Marktvolumen (meist Tagesgäste und Einheimische). Die Gamma-Unternehmen haben eine sozial-kulturelle Funktion. Ihre grösste Chance ist es in einer Nische zu überleben. Die ca. 20 Bündner Gamma-Unternehmungen weisen ein Ertragsvolumen von insgesamt 15 Mio. Franken aus.

7 Dank

Das Team von Grischconsulta bedankt sich herzlich bei allen Beteiligten und bei den Auftraggebern dieses Projektes. Ein besonderes Dankeschön richten wir an die Herren Arpagaus, Ryffel, Castelberg und Caflisch für die gute Zusammenarbeit.

Chur im September 2003

GRISCHCONSULTA

8 Quellen- und Literaturverzeichnis

alpMedia Hintergrundbericht / Klimawandel und Alpen

Ein Informationsdienst der CIPRA, März 2002

Auswertung der Jahresrechnungen 2002

Bergbahnen Graubünden, Geschäftsstelle

Laax, 2003

Bergbahnen wohin? Ausgabe 2002

Grischconsulta AG

Chur, 2002

Eigene Datenerhebung zu den Bündner Bergbahnen 2002

Grischconsulta AG

Chur, 2003

Diverse eigene Erhebungen

Prof. Dr. Peter Keller

Referat, gehalten am Tourismusforum der Alpenregionen 2003 in Davos

Bern, 2003

seco

Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus, August 2002

Seilbahnen Österreich / Statistiken, 2002

(Daten via Internet)

Seilbahnen Schweiz / Statistiken 2002

Bern, 2003

Verband Deutscher Seilbahnen / Statistiken, 1999

(Daten via Internet)