



Impulse zur Unternehmensführung

UBS outlook

Alpiner Tourismus

Herausforderungen für touristische
Destinationen und Transportunternehmen

Herausgegeben von UBS AG
Marketing Switzerland, Marc Steffen, Postfach, 8098 Zürich

Autoren Erstausgabe 2004:
Daniel Rieder, Jürg Stucki und Markus Suter
Redaktion Neuauflage 2007: Markus Suter

Bestelladresse:
UBS AG, Economic Information Center CK9K, Postfach, 8098 Zürich,
Fax 044-234 99 34, E-Mail: SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com. oder
Internet: www.ubs.com/outlook

Die in dieser Publikation enthaltenen Fakten sind sorgfältig recherchiert.
Für ihre Richtigkeit kann aber keine Gewähr geboten werden. Die
präsentierten Beurteilungen und Meinungen können von der offiziellen
Auffassung der UBS AG abweichen. Im Interesse einer leichteren
Lesbarkeit erlauben wir uns, ausschliesslich die männliche Form zu
verwenden. Wir bitten dafür um Verständnis.

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Editorial	5
Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor	6
Touristisches Leitbild und Destinationsmanagement	8
Strategische und operative Herausforderungen	11
Wesentliche Aufgabenstellungen für Verwaltungsrat und Management	13
Enger und besser zusammenarbeiten	16
Finanzielle Führung	17

UBS outlook als Denkanstoss

UBS möchte mit diesen outlook-Thesen Entscheidungsträgern des alpinen Tourismus Denkanstösse vermitteln und sie zum Handeln auffordern. Dabei stehen die künftigen Herausforderungen an touristische Destinationen und Transportunternehmen, insbesondere an Bergbahngesellschaften, im Zentrum. Bewusst ausgeklammert wurden hingegen der Städte-, Geschäftsreise- und Kongresstourismus.

Die nachstehend aufgeführten Personen haben im September 2003 an einem von UBS outlook organisierten ganztägigen Roundtable teilgenommen. In der vorliegenden Publikation werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Referaten und Diskussionen zusammengefasst. Der Inhalt kann jedoch in einzelnen Punkten von den persönlichen Meinungen der Experten abweichen.

Christen Baumann, Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt

Duri Bezzola, Nationalrat, Scuol

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen

Andreas Buri, UBS Leasing AG, Brugg

Rainer Flaig, Lenzerheide Bergbahnen Danis Stätz AG, Lenzerheide

Dr. Peter Furger, Unternehmensberatung, Visp

Jürg Gisler, Garaventa AG, Goldau

Reto Gurtner, Weisse Arena Bergbahnen AG, Flims-Dorf

Thomas Gurzeler, Arosa Bergbahnen AG, Arosa

Dr. Eugen Haltiner, UBS AG, Zürich

Andreas Hurni, Gemeindepräsident, Saanen

Prof. Dr. Peter Keller, seco, Bern

Dr. Alexander Kobler, UBS AG, Zürich

Philippe Lathion, Téléphériques de Nendaz SA, Nendaz

Markus Meili, Celeriner Bergbahnen, Celerina

Carlo Schertenleib, Davos Klosters Bergbahnen AG, Davos

Hans-Ueli Schläppi, Bergbahnen Lenk-Betelberg, Lenk

Dr. Jürg Stettler, Hochschule für Wirtschaft, Luzern

Jürg Stucki, UBS AG, Bern

Walter Steuri, Jungfraubahnen, Interlaken

Adrian Studer, beco, Bern

Dr. Riet Theus, Unternehmungsberatung, Ebmatingen

Dr. Roland Zegg, Grischconsulta, Chur

Editorial

Der Tourismus gehört weltweit zu den Wachstumsbranchen. Trotz Tradition, landschaftlicher Schönheit und Vielfalt konnte der Schweizer Tourismus von diesem Trend nicht profitieren. Im Gegenteil: Gemessen an der Zahl ausländischer Gäste stagnierte die Nachfrage in den 80er Jahren und sank in den letzten zehn Jahren um 20%.

Der touristische Transport wird zu Recht als «Rückgrat des alpinen Tourismus» betrachtet. Die Wachstumsstrategien in den angrenzenden Alpenländern stellen jedoch diese imageprägenden Unternehmen des Schweizer Tourismus vor besondere Herausforderungen. Viele Kleinunternehmen charakterisieren den Markt, viele mit wirtschaftlichen Problemen und dementsprechend grossem Anpassungsdruck. Als einer der Kristallisationspunkte des Tourismus müssen die Transport- und Bahngesellschaften nicht nur sich selbst erneuern. Sie haben es in der Hand, die wesentlichen touristischen Angebots-träger auch besser zu vernetzen. Dies unterstützt die Bestrebungen, Destinationen koordiniert zu vermarkten und die Schweiz als eines der attraktivsten Tourismusländer zu positionieren.

Der touristische Transport ist strategisch und operativ gefordert. Bei vielen Exponenten reift die Einsicht über den Nutzen überbetrieblicher Konzepte. Gute Beispiele der Zusammenarbeit und von Zusammenschlüssen gibt es unter anderem im Berner Oberland, in Graubünden und im Wallis. Es gilt, diesen Weg weiter zu gehen.

Er verlangt:

- Kontinuierliche Optimierung der Unternehmensgrössen
- Konsequente Umsetzung von integrierten Geschäftsmodellen
- Verstärkte Kooperationen mit anderen touristischen Anbietern
- Wertschöpfende Bündelung von Dienstleistungen zu einem touristischen Leistungspaket
- Überregionale oder sogar grenzüberschreitende Schulterschlüsse

Strukturanpassungen erfolgen vielfach nur unter einem erhöhten wirtschaftlichen und damit auch zeitlichen Druck, oftmals zu spät, erst in der Krise. Partikularinteressen, lokal- und regionalpolitische Rücksichtnahmen oder auch emotionale Faktoren können Hindernisse sein. Gebraucht aber werden Pioniere, gar Visionäre. Gesucht sind Unternehmer im echten Sinn, die im hart umkämpften Tourismusmarkt ganzheitliche Lösungen anstreben mit dem Ziel, gemeinsam wieder eine Spitzenposition zu erreichen. Ausgehend von einer Roundtable-Diskussion mit führenden Experten der Bergbahnbranche werden in der vorliegenden UBS outlook Publikation Erkenntnisse und Thesen zu den Herausforderungen und notwendigen Massnahmen für touristische Destinationen und Transportunternehmen vorgestellt. Damit sollen nicht nur Denkanstösse vermittelt werden – die Beteiligten fordern zum Handeln auf!

Dr. Eugen Haltiner
Generaldirektor



Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor

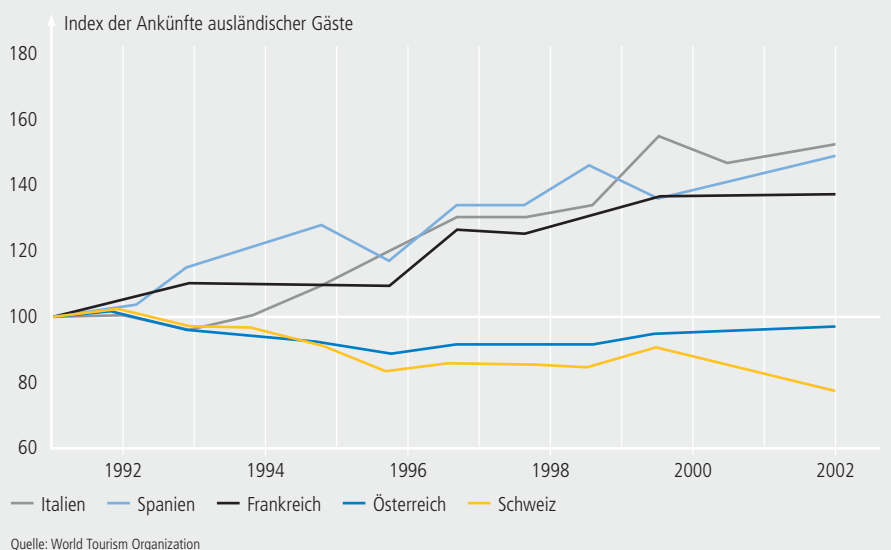
In vielen alpinen Regionen ist der Tourismus der wichtigste Wirtschaftsfaktor. Er beeinflusst massgeblich das Wohlergehen und die Entwicklung dieser Gegenden. Die Schweiz hat in den vergangenen Jahren jedoch gegenüber anderen Tourismusländern Marktanteile verloren.

Der Tourismus trägt im Berner Oberland knapp 27%, im Oberwallis rund 35% und in Mittelbünden gar 71% zum regionalen Bruttoinlandprodukt bei. Gesamtschweizerisch liegt der BIP-Anteil gemäss den aktuellen Angaben des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) bei 6,8%. Während der Tourismusmarkt jährlich weltweit um 2,5 bis 5 Prozent wächst, beträgt dieses Wachstum in der Schweiz weniger als ein Prozent. Die Auswirkungen einer volatilen Konjunktur, der Wechselkursentwicklung, des Irakkriegs, von SARS und einiger für den alpinen Tourismus unvorteilhaften Wetterperioden verschärften diese Entwicklung. Gleichzeitig überdecken solche Ereignisse den langfristigen Trend und lenken von den tiefer greifenden, strukturellen Problemen ab. Tatsache ist, dass die negative Entwicklung des Fremdenverkehrs in den letzten Jahren bei vielen Tourismusunternehmen zu einer spürbar verschlechterten Ertragslage geführt hat.

Die touristische Wertschöpfungskette ist eng vernetzt

Alle Dienstleistungsanbieter einer touristischen Region bilden ein eng verknüpftes Wertschöpfungsnetz. Transportunternehmen, Beherbergungs-, Gastronomie und Unterhaltungsbetriebe sowie Sportgeschäfte, Tourismusbüro und viele weitere tragen gemeinsam zur Wertschöpfung einer Destination bei. Gäste und Einheimische nutzen in der Regel die Dienstleistungen verschiedener Anbieter, und zwar entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen in wechselnder Kombination und mit unterschiedlicher Intensität. Diese enge wirtschaftliche Vernetzung bedeutet, dass fast alle Aktivitäten eines Unternehmens in einer Tourismusregion direkte oder indirekte Auswirkungen auf andere Leistungserbringer sowie auf die Destination als strategische Wettbewerbseinheit haben.

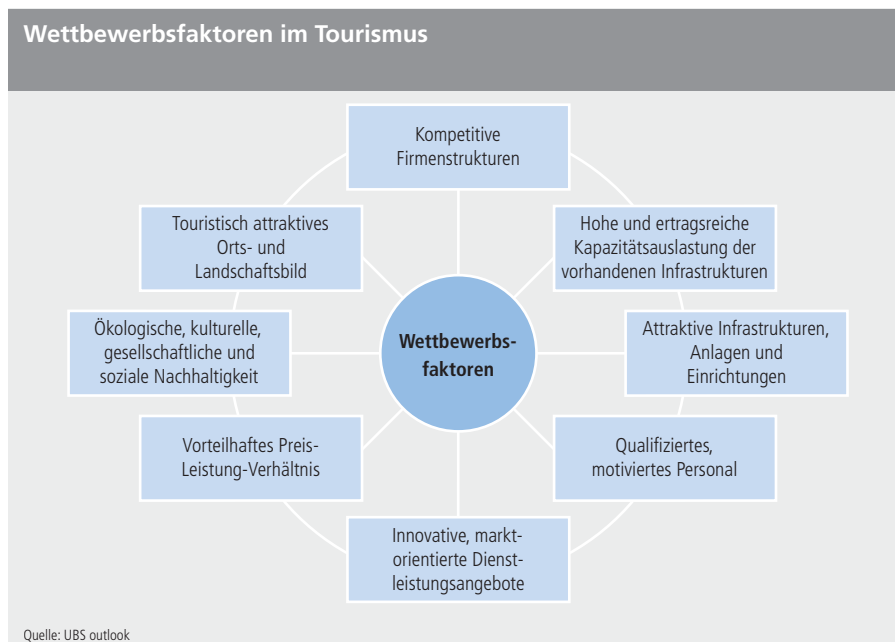
Schweizer Tourismus verliert Marktanteile



Die Schweiz muss wettbewerbsfähiger werden

Der Schweizer Tourismus ist mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Es muss ihm gelingen, wettbewerbsfähiger zu werden, die Wertschöpfung zu steigern und vermehrt am weltweiten Wachstum des Freizeitkonsums teilzuhaben. Dabei geht es darum, im Wettbewerb mit qualitativ vergleichbaren, preislich attraktiven und oftmals klimatisch bevorzugten Gebieten zu bestehen. Das Ziel muss sein, Marktanteile zu verteidigen und zu erhöhen. Es gilt daher, im internationalen Tourismus vorhandene Chancen zu nutzen und Gefahren frühzeitig zu erkennen sowie entsprechend rasch, konsequent und risikobewusst zu handeln.

Die Preise der touristischen Angebote in der Schweiz sind im internationalen Vergleich hoch, und der informierte und preissensitive Gast ist sich dessen bewusst. Höhere Preise können jedoch auf die Dauer nur durch bessere Leistungen gerechtfertigt werden. Dafür braucht es einen hochklassigen Tourismus, der hohe und vielseitige Anforderungen und Wünsche anspruchsvoller in- und ausländischer Gäste optimal befriedigt.



Touristisches Leitbild und Destinationsmanagement

Destinationen sind die zentralen Wettbewerbseinheiten im Tourismus. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit gezielt und nachhaltig zu verstärken, sollte jede Tourismusregion ein Leitbild sowie ein koordiniertes Destinationsmanagement besitzen.

Gäste bestimmen aufgrund der Attraktivität einer Region, wo sie ihre Ferien verbringen wollen. Als Entscheidungskriterien stehen meistens Landschaft, Unterkunftsmöglichkeiten und Gastronomie sowie das sportliche, kulturelle und gesellschaftliche Angebot im Vordergrund. Die vorhandenen Transportanlagen spielen dabei vielfach eine zentrale Rolle. Wettbewerbsfähige Regionen verstehen es, ihr gesamtes Angebot mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis zu bündeln und erfolgreich zu vermarkten.

Destinationen brauchen ein Leitbild und einen Businessplan

Für die geplante langfristige Entwicklung einer Destination braucht es ein touristisches Leitbild. Dieses sollte klare Aussagen unter anderem zur Marktpositionierung und Zielgruppen-Priorisierung, sowie zu ökologischen und kulturellen Aspekten enthalten. Ebenso sind aber auch die Grenzen der regionalen Entwicklung aufzuzeigen. Mit dem Leitbild als Grundlage lässt sich ein Aktionsplan bzw. ein Businessplan für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erarbeiten. Den einzelnen Zielsetzungen sind konkrete Massnahmen sowie die für den gewünschten Erfolg notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zuzuordnen.

Das touristische Leitbild und der Businessplan sollten in einem für die ganze Destination repräsentativen Gremium erarbeitet werden. Interessenvertreter aus den verschiedenen Bereichen sind für eine kreative, konstruktive und kooperative Mitarbeit zu gewinnen. Dies fördert die breit abgestützte Ausrichtung aller Dienstleistungsanbieter einer touristischen Region auf gemeinsame Zielsetzungen und Massnahmen.

Touristische Wertschöpfung muss nachhaltig sein

Eine intakte und attraktive Landschaft ist oftmals der wichtigste Grund, dass Gäste eine bestimmte Region besuchen. Für die Bewahrung der natürlichen Ressourcen sind Transportunternehmen im hohen Masse mitverantwortlich. Sie greifen mit ihren Bauten meist zwangsläufig und sichtbar ins Landschaftsbild ein. Nur ein äusserst sorgsamer Umgang mit der Natur gewährleistet die ökologische Nachhaltigkeit, welche für die touristische Zukunft einer Region äusserst wichtig ist. Bedeutsam ist auch die Bewahrung der lokalen kulturellen und gesellschaftlichen Identität. Einheimische sollten sich in ihrer Heimat wohl fühlen, in der Region wohnhaft bleiben sowie gerne und mit Stolz touristische Dienstleistungen erbringen. Das bedeutet gesellschaftliche Nachhaltigkeit. Die ökonomische Zukunft einer Destination kann am besten mit einer optimalen ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Investitionen in die touristische Infrastruktur haben sehr langfristigen Charakter und beeinflussen sowohl die ökologischen wie auch die wirtschaftlichen Lebensgrundlagen einer Region erheblich. Für die regionale touristische Wertschöpfung ist eine möglichst hohe Auslastung der vorhandenen Bettenkapazitäten meistens ein sehr wichtiger Faktor. Vielerorts könnte eine Erhöhung der Übernachtungszahlen in der Parahotellerie zu signifikanten Umsatzsteigerungen in der gesamten Destination führen. Dafür braucht es innovative Konzepte und Massnahmen, die ortsfremde Besitzer motivieren und darin unterstützen, ihre oftmals nur wenig benutzten Wohnungen vermehrt zu vermieten.

«Der schweizerische Tourismus hat ein unausgeschöpftes Potenzial zur Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit.»

Duri Bezzola

Wertschöpfungskette im alpinen Tourismus

Träger, Anbieter	Dienstleistungen	Beispiele
Tourismusbüro, Marketing- und Dienstleistungsfirma	Vermittlung von Destinationsinfos (Backgroundwissen)	Medienbeiträge, Destinationsprospekte
Tourismusbüro, Hotel, Bergbahn, Sportschule	Konkrete Dienstleistungsinformationen	Firmenprospekte, Werbung, Internet, Help-Desk
	Entscheid Destination Entscheid Unterkunft	
Reisebüro, Bahn	Reservation Reise	Via Internet, gebührenfreie Telefonnummer, Fax
Hotel, Parahotellerie	Reservation Unterkunft	
Hotel, Restaurant, Tourismusbüro	Reservation Destinationsdienstleistungen	Reservation Aktivitäten, Wellness, Veranstaltungen und andere Dienstleistungen (Packages)
Bahn, Bus, Auto, Flugzeug	Anreise	Minibus-Service zu Hotels und Ferienwohnungen ab Flughafen/Bahnstation
Hotel, Parahotellerie, Zweitwohnung	Beherbergung	Einzel-, Doppel-, Familienzimmer
Gastronomiebetrieb	Verpflegung	Frühstück, Mittagessen, Apéro, Abendessen
Touristisches Transportunternehmen	Regionales Transportangebot	Bergbahn, Skilift, Bus, Schlitten
Tourismusbüro, Hotel, Transportunternehmen	Info- und Help-Desk vor Ort	Wochen-, Veranstaltungsprogramme, Sportangebote, Skipistenplan
Schneesportschule, Hotel	Gäste-Aktivitäten	Sport-, Fitness- und Wellness-Programme, Kreativprogramme (Malen, Fotografie)
Sportverein, Kulturkommission	Veranstaltungen	Eishockeymatch, Konzert, Theater
Kino, Diskothek, Nightclub	Unterhaltung	Film, Musik, Tanz, Multimediashow
Bahn, Bus, Auto, Flugzeug	Rückreise	Minibus-Service zu Flughafen/Bahnstation
Tourismusbüro, Hotel, Transportunternehmen	Nachbetreuung	Dankeschreiben, Geburtstagsgratulation, allgemeine Infos

Quelle: UBS outlook (nach Bieger/Schallhart)

«Das Bahnticket ist der Eintritt
in einen alpinen Freizeit- und
Erholungspark.»

Reto Gurtner

Koordiniertes Destinationsmarketing ist ein Schlüssel zum Erfolg

Gäste bewerten in aller Regel nicht einzelne Anbieter, sondern vielmehr eine Destination mit ihrem gesamten touristischen Dienstleistungsangebot. Mit koordinierten, attraktiven und wettbewerbsfähigen Angeboten lässt sich eine Destination am besten verkaufen. Die Trümpfe des Schweizer Tourismus sind konsequent mit den das Image prägenden regionalen Stärken zu vermarkten. Ein gutes zentrales Destinationsmarketing kann das meistens weitaus wirkungsvoller erreichen als eine Vielzahl unkoordinierter Werbebotschaften einzelner Anbieter. Ein erfolgversprechendes Marketing braucht eine starke Destinationsmarke. Sie muss die Identität und das erwünschte Image der Region ausdrucksstark und einprägsam visualisieren. Letztlich entscheidend ist jedoch, dass die mit der Marke ausgelösten emotionalen Erwartungen vom Gast auch tatsächlich erlebt und wahrgenommen werden.

Profilierung verlangt Konzentration auf bestimmte Kundensegmente

In der Regel führt eine Profilierung und Konzentration auf bestimmte Kundensegmente längerfristig zu einer Erhöhung der Gästezahlen und zu einer Steigerung der Wertschöpfung. Noch ist die Bereitschaft zu einer klaren Positionierung und konsequenten Markt- und Kundensegmentierung nicht überall vorhanden. Es bestehen teilweise nicht ganz unberechtigte Bedenken, dass durch eine zu einseitige Ausrichtung auf ein bestimmtes Kundensegment sich traditionelle Gäste nicht mehr wohlfühlen und letztlich abwandern könnten. Unerwünschte Auswirkungen einer zu einseitigen Konzentration sind durch angemessen differenzierte Massnahmen zu vermeiden. Das Image einer Destination wird nicht zuletzt auch durch ihre Gäste geprägt. Menschen mit ähnlich gelagerten Interessen und Ansprüchen begeben sich gerne an einen Ort, an dem ihre speziellen Bedürfnisse erkannt und schliesslich befriedigt werden. Um sich nachhaltig zu profilieren, ist es daher wichtig, dass die gesamte Region ihre Dienstleistungsangebote bedürfnisgerecht auf die gewünschten Gästezielgruppen ausrichtet. Dafür sind deren spezifischen Ansprüche und latenten Wünsche genau zu verstehen und optimal zu erfüllen.

Events verstärken das Image einer Destination

Besondere Anlässe und Erlebnisse können das Image einer Destination und die Kundentreue oft enorm und nachhaltig verstärken. Dafür eignen sich am besten sportliche, kulturelle oder gesellschaftliche Veranstaltungen, wenn möglich mit internationaler Ausstrahlung. Ideal sind jährlich wiederkehrende Anlässe für eine ganz bestimmte Zielgruppe. Auch einmalige Veranstaltungen (wie Europa- oder Weltmeisterschaften, Jubiläen, Gedenkveranstaltungen für lokal verbundene Persönlichkeiten aus Sport, Kultur und Gesellschaft) können den Bekanntheitsgrad einer Region erhöhen. Gerade auch kleinere Destinationen sollten sich fragen, wie sie mit speziellen Anlässen ihr Image bei gewünschten Gästegruppen verstärken könnten.

Transportunternehmen haben eine zentrale Bedeutung

Die Transportunternehmen sind imagebildende Dienstleistungsanbieter einer Tourismusregion. Sie bestimmen in der Regel massgeblich die Attraktivität einer Destination und haben als bedeutende regionale Arbeitgeber auch eine grosse volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Vielerorts spielen die Transportgesellschaften auch eine wichtige Rolle für das Marketing der gesamten Region, indem sie sich an der Gestaltung des eigenen Marktumfelds beteiligen und gleichzeitig eine Mitverantwortung für das Management ihrer Destination übernehmen.

Strategische und operative Herausforderungen

Touristische Transportunternehmen und mit ihnen ganze Tourismusregionen stehen einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Dazu gehören insbesondere der intensive, weltweite Tourismuswettbewerb sowie nachhaltig veränderte und rasch wechselnde Kundenbedürfnisse. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, brauchen touristische Transportunternehmen attraktive und konkurrenzfähige Anlagen sowie eine solide finanzielle Basis. Viele von ihnen sehen sich jedoch mit existenzgefährdenden Problemen konfrontiert.

Gemäss dem Bundesamt für Verkehr gab es 2001 in der Schweiz 59 Standseilbahnen, 940 Seilbahnen (723 Luftseilbahnen, 217 Kleinluftseilbahnen), fünf Aufzüge sowie rund 1000 Skilifte. Jedes Jahr transportieren diese Anlagen 320 Millionen Passagiere, davon mehr als 80% in der Wintersaison. Die Erträge der konzessionierten Seilbahnen betragen im Jahre 2001 CHF 825 Millionen. Die bestehenden Seilbahninfrastrukturen entsprechen einem Investitionsvolumen von rund CHF 5 Milliarden.

Ungenügende Ertragslage

Die Ertragslage vieler touristischer Transportunternehmen ist unbefriedigend. Veraltete Infrastrukturen, ein zuwenig professionelles Management und ein unzulängliches Marketing sind oftmals die auslösenden Ursachen. Wenn während längerer Zeit mit dem erwirtschafteten Cashflow nicht mehr genügende Rückstellungen für zukünftige Investitionen vorgenommen werden können, ist das Unternehmen auf Dauer in seiner Existenz gefährdet. Zu geringe Wertschöpfung aufgrund mangelhafter Wettbewerbsfähigkeit ist jedoch oft nicht nur das Problem eines einzelnen Transportunternehmens, sondern das einer ganzen Destination.

Suboptimale Betriebsgrösse

Viele Bergbahnen sind zu klein, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Vergleiche zeigen, dass bei bestimmten Unternehmen oft gewisse Aufwendungen überproportional hoch sind. Dies kann beispielsweise die Administration, den Unterhalt oder die Werbung betreffen. Es sind folglich Überlegungen anzustellen, wie die für eine erfolgversprechende Zukunft erforderlichen Grössenordnungen erreicht werden können, um notwendige Skaleneffekte (Economies of Scale) zu erzielen.

Strategische und operative Herausforderung

Einflussfaktoren wie	wirken auf	Mögliche Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Wechselnde Kundenbedürfnisse • Intensiverer Wettbewerb • Ungenügendes Management • Schlechtes Marketing • Wirtschaftslage • Klima 	Ertragslage	<ul style="list-style-type: none"> • Klare strategische Positionierung • Ausrichtung auf bestimmte Kundensegmente • Professionalisierung Verwaltungsrat/Geschäftsleitung • Förderung Ganzjahrestourismus
<ul style="list-style-type: none"> • Zu hohe Aufwendungen für Administration, Unterhalt und Marketing • Kleinbetriebliche Strukturen • Mangel an Fach- und Hilfskräften 	Kostenstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Formen der Zusammenarbeit • Bündelung von Dienstleistungen • Zusammenschlüsse/Fusionen • Übernahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Veraltete Infrastruktur • Ungenügender Cashflow • Geringe Rückstellungen • Ungenügende Eigenkapitalbasis 	Investitionsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsentscheide aufgrund klarer strategischer Positionierung • Verstärkung Eigenkapitalbasis • Kreditaufnahme • Leasing

Quelle: UBS outlook

Hoher Investitionsbedarf zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Damit touristische Transportunternehmen wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie immer wieder investieren. Zu lange aufgeschobene Investitionen können zu einem existenzgefährdenden Problem werden. Aufgrund einer über Jahre schlechten Ertragslage sind zahlreiche Bergbahngesellschaften mit einer ungenügenden Eigenkapitalbasis und einer zu hohen Fremdverschuldung konfrontiert. Auf der anderen Seite stehen sie vielfach einem hohen Investitionsnachholbedarf für die Erneuerung oder Erweiterung der bestehenden Anlagen gegenüber.

Diskrepanz zwischen notwendigen und getätigten Investitionen

	in Mio. CHF
Gesamte Investitionen in Seilbahnen in der Schweiz	5'000
Sollinvestitionen 2003 (6 % der Gesamtinvestitionen)	300
Tatsächlich getätigte Investitionen 2003	180
Investitionsdefizit 2003 (entspricht 40 % der Sollinvestitionen)	120
Investitions-Nachholbedarf kumuliert über zehn Jahre bei gleichbleibendem Investitionsdefizit	1'200

Quelle: UBS outlook und Seilbahnen Schweiz (Schätzungen)

Wesentliche Aufgabenstellungen für Verwaltungsrat und Management

Die Anforderungen an Verwaltungsrat und Management wachsen auch im Tourismus kontinuierlich. Die zu bewältigenden Aufgaben werden zunehmend komplexer und anspruchsvoller. Touristische Transportunternehmen müssen sich immer rascher und flexibler der aktuellen Wettbewerbssituation anpassen. Dafür braucht es einen kompetenten Verwaltungsrat, die richtige Unternehmensstrategie sowie eine professionelle Führung des Unternehmens nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.

Im Verwaltungsrat eines Tourismusunternehmens sind führungsstarke und unabhängige Persönlichkeiten gefragt. Ein professionell und effizient agierender Verwaltungsrat sollte fünf bis höchstens neun Mitglieder umfassen. Wenn erforderlich, muss das Führungsteam unbedingt durch ausreichend qualifizierte Personen ergänzt werden. Gegebenenfalls sind auch einzelne Mitglieder zu ersetzen. Die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Verwaltungsräte sollten sich gegenseitig ergänzen. So kommen am ehesten kritisch hinterfragte und ausgewogene Entscheide zustande. Wenn Interessenvertreter und politische Mandatsträger im Verwaltungsrat Einsitz nehmen, muss gewährleistet werden, dass sie stets den längerfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in den Vordergrund stellen.

Die Grundsätze einer guten Geschäftsführung beachten

Aufgrund der öffentlichen Interessen und der grossen Verantwortung gegenüber der Destination ist eine verantwortungsbewusste und nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung für touristische Transportunternehmen besonders wichtig. Gute «Corporate Governance» bezieht sich insbesondere auf die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens, die geschäftspolitischen Massnahmen, die Rechenschaftspflicht sowie auf die Aufsicht und Überwachung eines Unternehmens. Diese allgemeingültigen ethischen Verhaltensregeln gelten unabhängig davon, ob ein Transportunternehmen sich vollständig in privatem Besitz befindet, ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung ist oder eine öffentlichrechtliche Körperschaft (OerK) darstellt. Weiterführende Informationen zu «Corporate Governance» sowie zu Verantwortung, Aufgaben und Zusammensetzung und Aufgaben des Verwaltungsrats finden sich im «Swiss Code of Best Practice» unter www.economiesuisse.ch sowie in den Publikationen «UBS outlook Verwaltungsrat» und «UBS outlook Risikomanagement».

Unternehmensstrategie mit Destinationsentwicklung abstimmen

Die Unternehmensstrategie eines touristischen Transportunternehmens muss optimal auf die voraussehbare Weiterentwicklung der Destination abgestimmt sein. Da das Schicksal einer Bergbahn eng mit der Zukunft der Region verknüpft ist, müssen die Auswirkungen verschiedener denkbarer Entwicklungsszenarien der Destination (negative und positive) für das eigene Unternehmen risikobewusst durchdacht und ins Kalkül einbezogen werden. Der Businessplan eines Transportbetriebes darf nicht ausschliesslich von der optimistischsten Variante ausgehen, sondern muss auch die möglichen Folgen einer nicht auszuschliessenden negativen Entwicklung aufzeigen (Worst-Case-Szenario).

Betriebswirtschaftliche Kriterien in den Vordergrund stellen

Längerfristig können nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen überleben und einen Beitrag zur Wertschöpfung in ihrer Destination leisten. Die personelle und finanzielle Verflechtung zwischen der öffentlichen Hand und Transportbetrieben kann aber dazu führen, dass als zentrales Entscheidungskriterium oftmals nicht unternehmerisch Notwendiges sondern politisch Wünschenswertes im Vordergrund steht. Die Strategie sowie Organisationsstrukturen und das Management von touristischen Transportunternehmen müssen zwar politische Aspekte gebührend beachten, dürfen aber nicht primär durch diese bestimmt werden.

«Der Verwaltungsrat kann nicht professionell genug sein.»

Christen Baumann

Anforderungsprofil eines Verwaltungsrates

- Bereitschaft und Möglichkeit, genügend Zeit für das Unternehmen einzusetzen
- Risikobewusstes und wertschöpfungsorientiertes Denken und Handeln
- Wille, sich für nachhaltig erfolgversprechende Lösungen einzusetzen
- Bereitschaft, Bestehendes sachkritisch zu hinterfragen und bei Bedarf einschneidende Entscheide zu fällen
- Persönliche Fähigkeiten und erforderliche Sachkompetenz
- Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit
- Persönliche und finanzielle Unabhängigkeit gegenüber anderen Verwaltungsratsmitgliedern und vom Unternehmen

Quelle: UBS outlook

«Bergbahnen haben zu wenig unternehmerisch denkende Eigentümer.»

Thomas Bieger

Ertragskraft steigern

Die nachhaltige Sicherstellung der Rentabilität ist ein zentrales Ziel der Unternehmensführung. Verschiedene Massnahmen und innovative Lösungsansätze können zu einer nachhaltigen Stärkung der Ertragskraft führen. Zu Verbesserungen können grundsätzlich sowohl Kosteneinsparungen als auch Umsatzsteigerungen, Preiserhöhungen respektive Margenverbesserungen beitragen. Kostensenkungen werden beispielsweise durch bessere Hilfsmittel (Maschinen, Geräte, Informatik) oder durch gezielte Ausbildung und einen optimierten Personaleinsatz erreicht. Kostensenkungspotenzial besteht vielfach auch im Auslagern (Outsourcing) von Aktivitäten, wie z.B. der Buchhaltung, Datenverarbeitung, Reinigungsarbeiten oder der Werbung. Erlössteigernde Massnahmen sind wichtig, auch wenn sie in der Regel eines längeren Marktaufbaus bedürfen. Am raschesten ertragswirksam ist für die meisten Bergbahnen eine Erhöhung der Preise. Die dazu erforderliche Zahlungsbereitschaft von Konsumenten erhöht sich am ehesten, wenn das erbrachten Leistungspaket für sie spürbar besser ist und das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt. Kostensenkungen sind nur dann nachhaltig ergebniswirksam, wenn sie keine nachteiligen Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistungen und die Nachfrage haben.

Neue Kunden finden

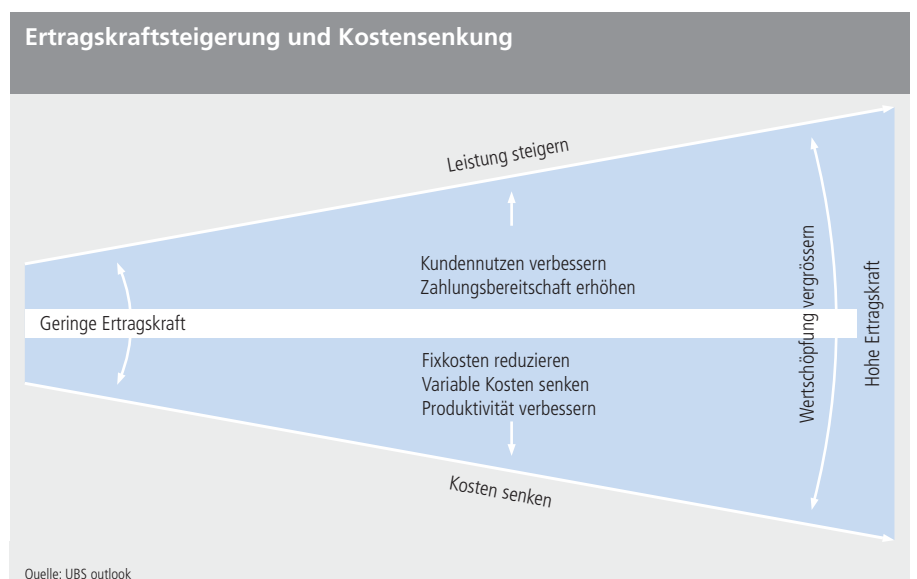
Die gezielte Bearbeitung neuer Märkte bzw. neuer Kundensegmente bietet oftmals eine grosse Chance, neue Gäste zu gewinnen. Die Konzentration der Marketingaktivitäten (Werbung, Teilnahme an Messen, Events etc.) auf eine ganz bestimmte Gegend und Zielgruppe zeitigt dabei in aller Regel die besten Resultate.

Zusätzliche Einnahmen suchen

Zusätzliche Einnahmen können auch durch den Verkauf von Dienstleistungen an Dritte (Schneeräumung für Gemeinde, Hotels und Private, Buchführung etc.) generiert werden. Da ein einzelnes Transportunternehmen jedoch nicht immer autonom handeln kann, ist eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit in diesen Fragen besonders wichtig.

Das Angebot laufend optimieren und erneuern

Ein touristisches Transportunternehmen muss sein Angebot immer wieder neuen Kundenbedürfnissen und der Wettbewerbssituation anpassen. Das sollte erfolgen, bevor eine ungenügende Ertragslage dazu zwingt. Kreativität auf der einen Seite, aber auch ein gutes Gespür für zukünftige Anforderungen sowie das in der Region Machbare sind dabei gefragt. So kann sich eine Bahn in einem touristischen Randgebiet z.B. überlegen, ob sie erfolgversprechend zusätzlich Dienstleistungen wie Pistenbar oder geführte Exkursionen anbieten sollte oder von einem saisonalen zu einem ganzjährigen Betrieb umstellen könnte.



Notwendige Restrukturierungsmaßnahmen nicht verzögern

Transportgesellschaften müssen sich laufend den veränderten Markt- und Wettbewerbsverhältnissen sowie dem Wandel im Gästeverhalten anpassen. Erfolgt dies nicht oder erst zu spät, besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen in eine existenzbedrohende Krisensituation gerät.

Dramatische Veränderungen der Rahmenbedingungen verlangen in der Regel eine radikale Neuausrichtung des Unternehmens. Je früher notwendig gewordene Restrukturierungsmaßnahmen erkannt und durchgeführt werden, desto weniger gravierend sind die personellen und finanziellen Konsequenzen.

Branchenexperten beiziehen

Die Führung eines touristischen Transportunternehmens ist in der Regel keine leichte Aufgabe. Besonders komplex und herausfordernd sind notwendig gewordene Strategieanpassungen und Restrukturierungsprozesse. Oftmals ist das dafür notwendige Know-how innerhalb des Unternehmens nicht in genügendem Masse vorhanden. Daher kann es sinnvoll sein, wenn Verwaltungsrat und Management zur Unterstützung qualifizierte externe Experten beiziehen. Für solche Projekte kommen spezialisierte Branchenberater, aber auch erfahrene Führungspersonen von Transportunternehmen aus anderen Destinationen in Frage. Ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Unbefangenheit erleichtern es meist, sachliche und menschliche Problemstellungen optimal zu lösen. So können Umstrukturierungsprojekte letztlich erfolgreicher und rascher abgewickelt werden.

Enger und besser zusammen arbeiten

Eine Bündelung der Kräfte liegt vielfach im gemeinsamen Interesse mehrerer Unternehmen. Verschiedene Formen der Zusammenarbeit sind auf lokaler, regionaler oder überregionaler Ebene denkbar.

Bei einer horizontalen Integration legen mehrere Transportunternehmen ihre Aktivitäten zusammen. So können einer Managementgesellschaft beispielsweise zentrale Dienstleistungen, der gemeinsame Einkauf, die Personalbelange, das Finanzwesen und das Marketing übertragen werden. Eine vertikale Integration entsteht, wenn ein Transportunternehmen mit verschiedenartigen Betrieben aus der touristischen Wertschöpfungskette, z.B. Hotels, Restaurants, Sportgeschäften oder Sportanlagen, zusammenarbeitet. Dabei können Dienstleistungen koordiniert, kombiniert und gemeinsam den Kunden angeboten werden. Oft bilden informelle Kooperationen einen ersten Schritt auf dem Weg zu einer späteren Fusion oder Übernahme. Kooperieren ist jedoch nicht immer einfach, weil dafür oftmals sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen, Geschäftspraktiken und Partikularinteressen unter einen gemeinsamen Hut gebracht werden müssen.

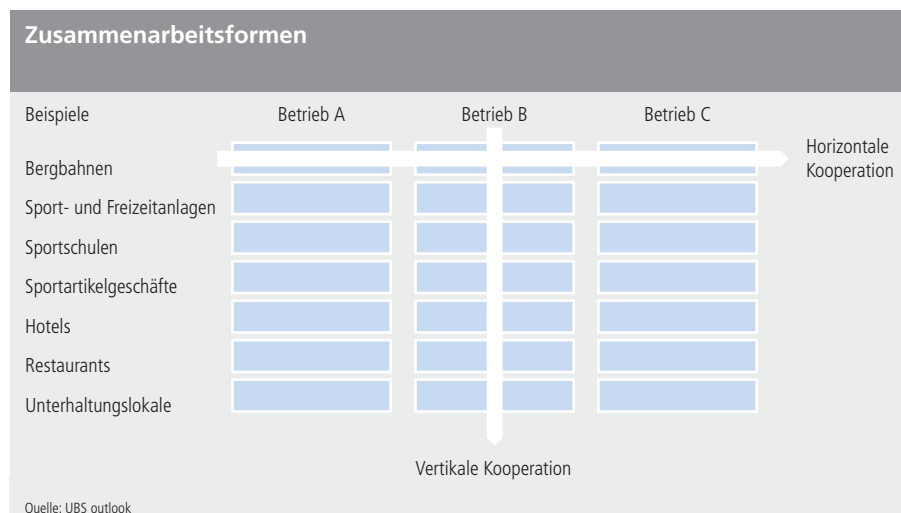
Durch Fusionen und Übernahmen die Zukunftschancen verbessern

Die Betriebsgrösse einer Bergbahngesellschaft hat in der Regel einen wesentlichen Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Ertragspotenzial. Horizontale Zusammenschlüsse mit anderen Bergbahnen sind eine mehrfach erfolgreich umgesetzte Strategie. Ein zentraler positiver Effekt ist, dass dadurch die beteiligten Unternehmen eine existenzfähigere Grössenordnung erreichen können.

Horizontale wie auch vertikale Fusionen verbessern in der Regel die Marktstellung und ermöglichen eine Koordination der Investitionspolitik, Betriebsoptimierungen und Kostensenkungen. Beispielsweise können von einer regionalen Bergbahngesellschaft je nach Auslastung und Saison selektiv nur einzelne Skigebiete offen gehalten werden.

Ein längerfristig denkbarer Weg zur Verstärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sind überregionale oder sogar grenzüberschreitende Fusionen der grösseren Bergbahnen nach amerikanischem oder französischem Vorbild. Dort operieren Transportunternehmen verschiedener Destinationen unter dem gemeinsamen Dach einer börsenkotierten Holdinggesellschaft. Ein gut geführtes, wettbewerbsfähiges und marktorientiertes vertikales Tourismusunternehmen mit Bergbahnen, Hotels, Restaurants und anderen Geschäften könnte in der Schweiz ein vielversprechendes regionales Tourismuskonzept sein.

«Für Bergbahn-Zusammenschlüsse braucht es Wille und Mut – die Zermatter Fusion war eine epochale Lösung.»
Peter Furger



Finanzielle Führung

Touristische Transportanlagen sind periodisch zu erneuern und müssen zunehmend rascher der Marktentwicklung und den sich verändernden Gästebedürfnissen angepasst werden. Das ist nur mit einer nachhaltig existenzsichernden Cashflow-Situation und Ertragslage sowie einer gesunden Bilanzstruktur möglich. Fehlen diese Voraussetzungen, wird der zukünftige Investitionsbedarf über kurz oder lang zu einer Existenzfrage.

Nur Transportunternehmen mit einer soliden, langfristig positiven Ertragslage sind finanziell gut positioniert. Erfolgreiche Unternehmen erarbeiten die betriebswirtschaftlich erforderlichen Abschreibungen und einen angemessenen Reingewinn. Damit können sie zukunftsorientiert die erforderlichen Investitionen tätigen und gleichzeitig den Eigenkapitalgebern eine attraktive Rendite und Werthaltigkeit der Kapitalanlage bieten. In der Bilanz muss vor allem das Anlagevermögen nach objektiven Rechnungslegungsgrundsätzen realistisch bewertet werden. Zudem sollte das verzinsliche Fremdkapital für das Unternehmen zu jeder Zeit tragbar sein.

«Das Problem der Bergbahnen ist nicht die Finanzierung sondern die Rentabilisierung.»

Walter Steuri

Die finanzielle Situation genau kennen

Die Kenntnis der aktuellen finanziellen Situation ist für die Geschäftsführung und den Verwaltungsrat eine Voraussetzung, um das Unternehmen finanziell risikobewusst führen und weiterentwickeln zu können. Realistische Business-, Investitions- und Finanzpläne sowie ein aussagekräftiges Management Informationssystem (MIS) bilden dafür eine solide Grundlage. Die erwarteten Geldflüsse sind mit einem laufend nachgeführten Finanz- und Liquiditätsplan am besten zu steuern. Ein besonderes Augenmerk ist stets auf die Sicherstellung der notwendigen Liquidität zu richten. Die Ermittlung und Analyse von relevanten Finanzkennzahlen muss nach Geschäftsbereichen getrennt erfolgen (z.B. Bahnbetrieb und Gastronomie). Je transparenter die erzielten Einnahmen und die dafür angefallenen Kosten sind, desto besser kann ertragsorientiert geführt werden.

Auf Planabweichungen rasch reagieren

Wenn die Entwicklung anders verläuft als geplant, z.B. aufgrund saisonaler, konjunktureller Schwankungen, ist darauf rasch mit wirkungsvollen Massnahmen zu reagieren. Sich abzeichnende strukturelle Veränderungen erfordern in der Regel tiefgreifende Anpassungen. Dabei sind, wenn notwendig, auch die Möglichkeiten für Desinvestitionen zu überprüfen, wie beispielsweise der Verkauf eines nicht zum Kerngeschäft gehörenden oder unrentablen Geschäftsbereichs.

Auf rückläufige Tourismusförderung der öffentlichen Hand reagieren

Strukturerhaltende Massnahmen im Tourismus gehören immer mehr der Vergangenheit an. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch an der stetigen Reduktion der finanziellen Unterstützung von Bund und Kantonen. Die Bergbahnen sind dadurch noch mehr als bisher gezwungen, sich selber im Markt zu behaupten, die Wertschöpfung zu steigern und die notwendigen Cashflows zu erarbeiten.

Infrastrukturfinanzierungen breiter abstützen

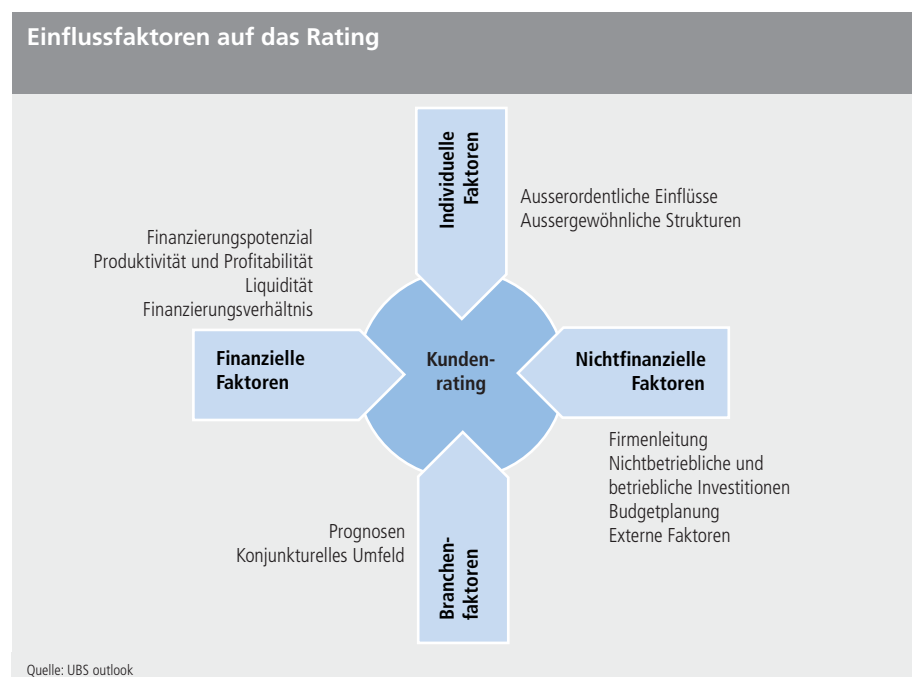
Transportunternehmen finanzieren frequenzsichernde und frequenzerhöhende Infrastrukturanlagen bisher in den meisten Fällen alleine. Das auch dann, wenn davon direkt oder indirekt andere Unternehmen oder die ganze Destination in einem hohen Masse mitprofitieren. Investitionen in seasonsichernde und -verlängernde Beschneiungsanlagen führen beispielsweise auch zu höheren Erträgen bei Hotels, Restaurants und Sportgeschäften. Es stellt sich somit die Frage, ob bestimmte, die regionale Wettbewerbsfähigkeit fördernde Infrastrukturfinanzierungen ausschliesslich Sache eines einzelnen Transportunternehmens sind. Gegebenenfalls ist zu prüfen, ob sich auch andere Nutzer (Hotels, Sportgeschäfte) und im Sinne eines Public Private Partnerships (PPP) auch Gemeinden sich vermehrt daran beteiligen müssten.

Durch Transparenz die Kapitalbeschaffung erleichtern

Neu- und Ersatzinvestitionen stellen Bahnen oftmals vor fast unüberwindbare finanzielle Probleme. Die Hauptfinanzierungspartner für verzinsliches Fremdkapital sind nach wie vor die Banken. Für sie ist bei der Finanzierungsanalyse die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens entscheidend. Gemessen wird diese an den vom Unternehmen erarbeiteten und frei verfügbaren Mitteln (Free Cashflow). Daraus wird die ökonomisch vertretbare Kreditdimensionierung, genannt Finanzierungspotenzial, abgeleitet. Die Kreditkonditionen richten sich nach dem daraus resultierenden Rating. Transparenz ist auch für alle Kapitalgeber wichtig und vertrauensfördernd. Sie ist für Banken unerlässlich, um eine objektive und umfassende Beurteilung des Unternehmens vornehmen zu können. Die neuen Eigenmittelvorschriften der internationalen Bankenaufsicht, bekannt als «Basel II», sehen eine genauere Bewertung der Kreditrisiken vor. UBS hat die Beurteilungskriterien, den Ratingprozess und die daraus resultierenden Bedingungen bereits überarbeitet. Dies hat einerseits zu einer verbesserten Transparenz des Kreditvergabeprozesses geführt. Andererseits sind aber auch die Kreditnehmer aufgefordert, tieferen Einblick in ihre Geschäftstätigkeit und den Geschäftsgang zu gewähren. Grundsätzlich gilt: Je mehr Informationen vorliegen, desto detaillierter kann die Analyse und desto gerechter die Beurteilung und die Ermittlung des Ratings des Unternehmens vorgenommen werden. Vollständigkeit, grösstmögliche Transparenz und weitergehende Informationen wie Businesspläne oder längerfristige finanzielle Projektionen beeinflussen das Rating und die Kreditlimite positiv. Zusätzliche Informationen zu diesem Thema finden Sie in der UBS-Publikation «Kreditgeschäft im Wandel. KMU im Brennpunkt von Rating, Pricing und Basel II.»

Neue Finanzierungsmodelle prüfen

Die Anforderungen des Kapitalmarktes und der Kapitalgeber haben sich seit den 80er Jahren stark verändert. Grundsätzlich ist Risikokapital für interessante Projekte mit guten Erfolgsaussichten immer vorhanden. Nebst dem bisher meist gewählten Weg der Fremdfinanzierung über die Banken sind deshalb auch vermehrt neue Finanzierungsinstrumente zu prüfen. Eine bekannte Möglichkeit bietet das Leasing, welches vor allem für den Ersatz oder für die Beschaffung von Anlagen, Maschinen und Geräten in Frage kommt. Dadurch werden die Bilanzstruktur und die Liquidität des Leasingnehmers verbessert. Das Leasingobjekt geht in den Besitz des Leasinggebers über.



Das Transportunternehmen verzinst und amortisiert den Leasingbetrag über einen bestimmten Zeitraum mit vereinbarten, fixen Leasingraten. Eigenkapital beziehungsweise Risikokapital kann auch direkt von privaten oder institutionellen Investoren beschafft werden (Private Equity). Banken können dabei als Mittler und Berater wertvolle Dienstleistungen anbieten, sei dies im nationalen oder internationalen Kapitalmarkt. Die Kapitalbeschaffung bei anderen Unternehmen des Wertschöpfungs-systems, z.B. Lieferanten, ist fallweise zu prüfen. Ebenso kann in bestimmten Situationen die Bildung von Holdinggesellschaften (über vertikale oder horizontale Integration) die Finanzierung erleichtern.

7 Thesen zu touristischen Destinationen und Transportunternehmen

These 1

Die touristische Wertschöpfung muss nachhaltig sein

Die Wertschöpfung im Tourismus wird massgeblich durch die ökologische, kulturelle und gesellschaftliche Nachhaltigkeit mitbestimmt. Diesbezügliche Zielsetzungen sollten in einem Leitbild festgelegt und konkrete Massnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit mit dem Businessplan der Destination umgesetzt werden.

These 2

Touristische Destinationen brauchen ein koordiniertes Marketing

Ein zentral koordiniertes Marketing verkauft in der Regel die touristischen Dienstleistungen einer Destination am besten. Eine klare Ausrichtung auf bestimmte Kundensegmente und eine starke Destinationsmarke können die Gästefrequenz und die Wertschöpfung einer Region nachhaltig verbessern.

These 3

Transportunternehmen spielen eine zentrale Rolle in der Wertschöpfungskette einer touristischen Destination

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die Attraktivität touristischer Destinationen laufend verbessert werden. Deren Entwicklung wird oft massgeblich von den Transportanlagen bestimmt und umgekehrt. Transportunternehmen haben demzufolge ideale Voraussetzungen, um etwa bei der besseren Vernetzung touristischer Angebote eine Schlüsselrolle zu übernehmen. Damit lassen sich unausgeschöpfte Potenziale erschliessen.

These 4

Touristische Transportunternehmen stehen einer Vielzahl von existenziellen Herausforderungen gegenüber

Der ungenügenden Ertragslage vieler touristischer Transportunternehmen steht oft ein hoher Investitionsnachholbedarf zur Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber. Eine suboptimale Betriebsgrösse erschwert oder verhindert vielfach nachhaltig erfolversprechende Massnahmen.

These 5

Touristische Transportunternehmen brauchen einen kompetenten Verwaltungsrat und ein professionelles Management

Die zunehmende Komplexität in der Führung touristischer Transportunternehmen verlangt nach fundierten fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Persönlichkeit, Wissen und Erfahrungen von unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates sowie eines fähigen und erfolgsorientierten Managements sollten sich in idealer Weise ergänzen.

These 6

Touristische Transportunternehmen müssen enger zusammenarbeiten

Der Strukturbereinigungsprozess bei den Bergbahnen kann nur mit einer verbesserten Zusammenarbeit, mit Fusionen oder Übernahmen langfristig erfolgreich gestaltet werden. Dies erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft, zu Gunsten verbesserter, gemeinsamer Zukunftschancen auf kurzfristige eigene Interessen zu verzichten.

These 7

Kapital für erfolversprechende Projekte ist immer vorhanden

Für die Finanzierung touristischer Transportanlagen ist ausschliesslich die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens entscheidend. Banken, private Kapitalgeber und der Kapitalmarkt verlangen vor allem finanzielle Transparenz und erwarten einen nachhaltig genügenden Cashflow sowie eine gesunde Bilanzstruktur.