Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Erfolgsfaktoren, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für eine Bergbahnindustrie im Wandel

Referat anlässlich der GV SBS am 27.10.2005

Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Christian Laesser

Besten Dank an die Sponsoren

Fragestellungen und Forschungskonzept

- Welches ist die **wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz**?
- Welche realistischen (d.h. umsetzbaren) Einflussmöglichkeiten und **Rekonfigurationspotentiale** können genutzt werden, um am Markt erfolgreicher und in der Produktion kostengünstiger zu sein und damit den Cashflow und in Folge das Finanzierungspotential zu verbessern?
- Welche alternativen **Finanzierungsmöglichkeiten** ergeben sich?

Agenda

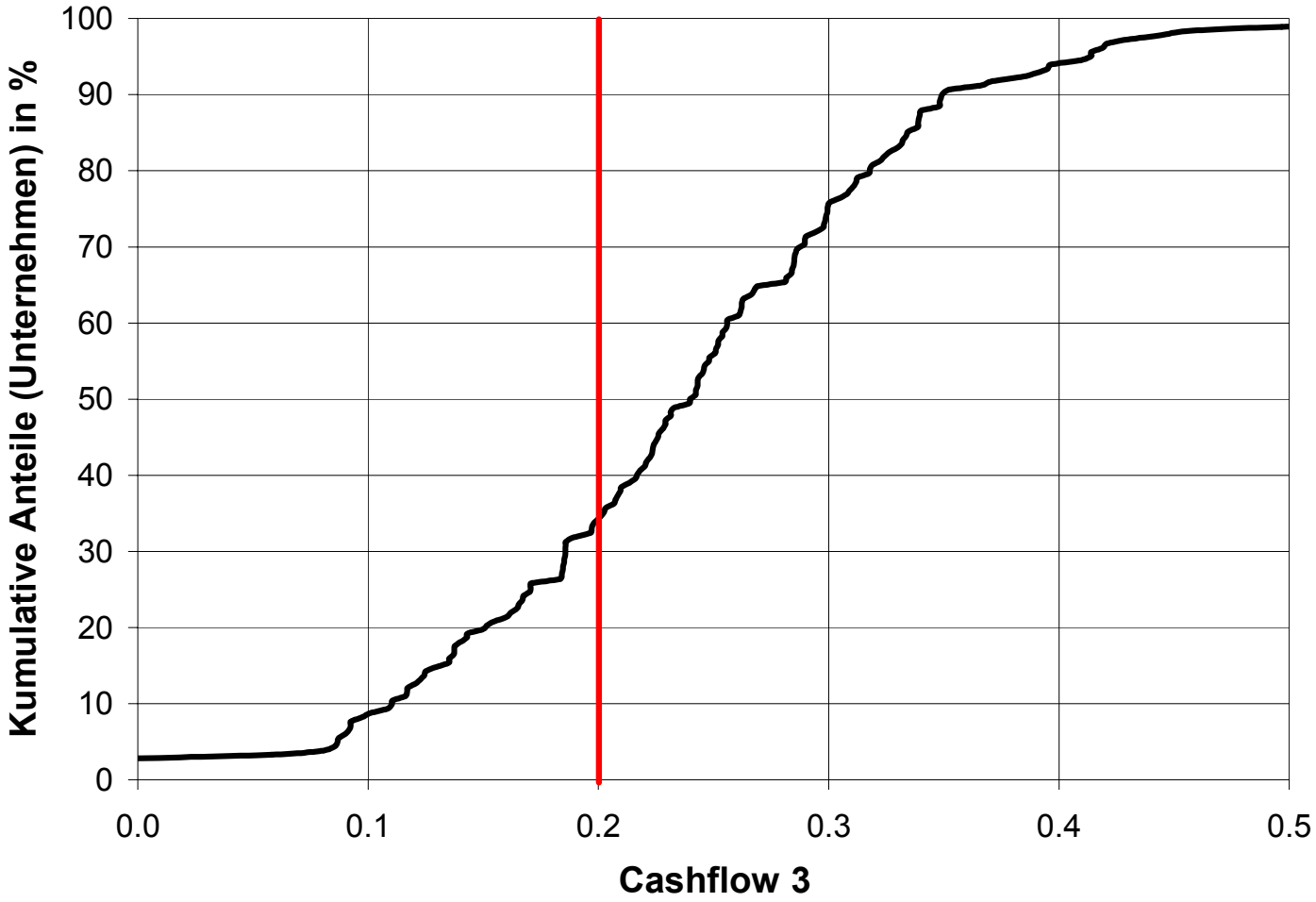
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz
2. (Theoretische) Ansätze zur Cashflow-Verbesserung
3. Evaluation einer Auswahl potentieller Erfolgsfaktoren
4. Alternativen der Finanzierung

Agenda

1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz
2. (Theoretische) Ansätze zur Cashflow-Verbesserung
3. Evaluation einer Auswahl potentieller Erfolgsfaktoren
4. Alternativen der Finanzierung

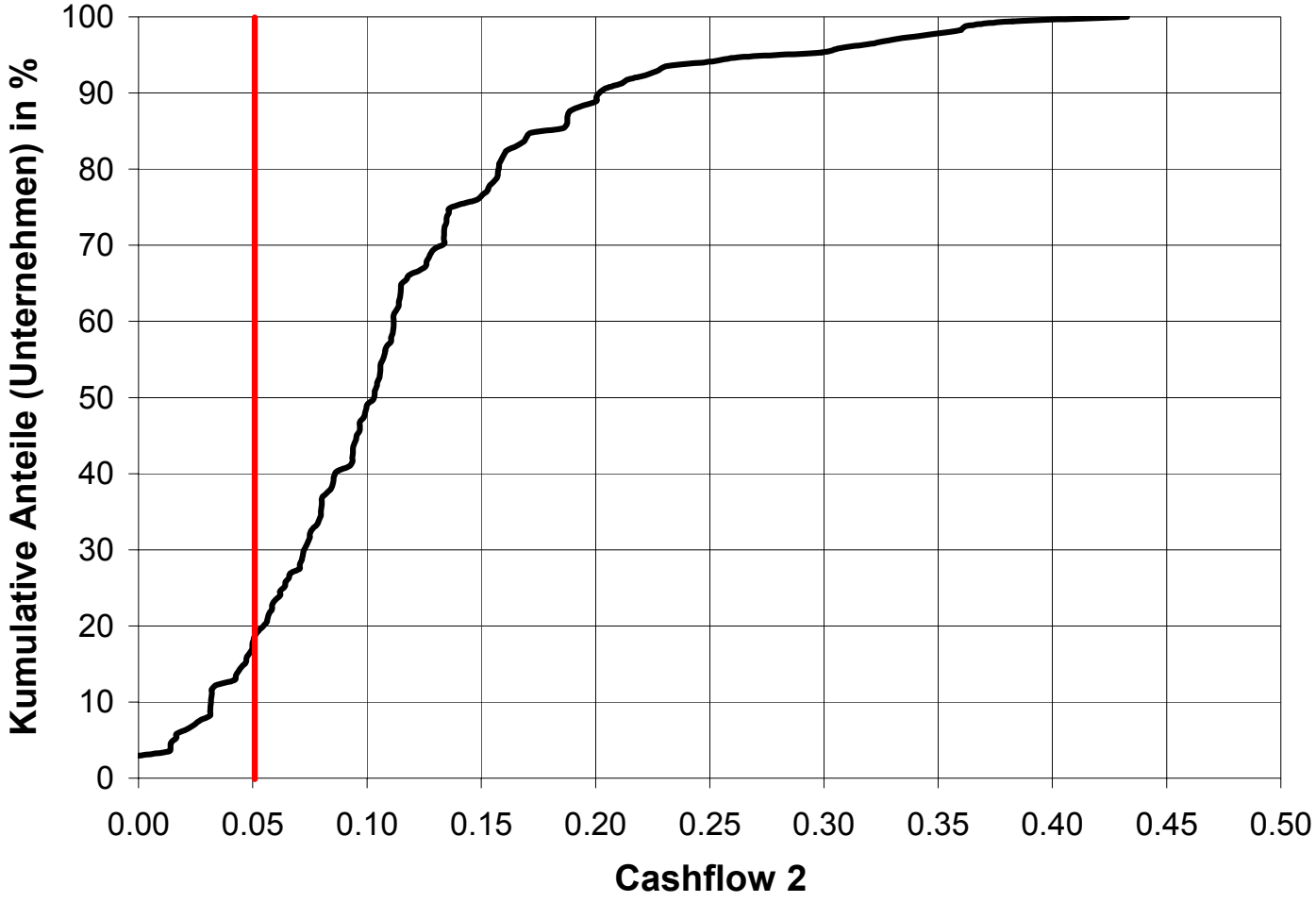
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

65% der BB erfüllen die Forderung nach einem Cashflow/ Gesamtertrag > 0.2



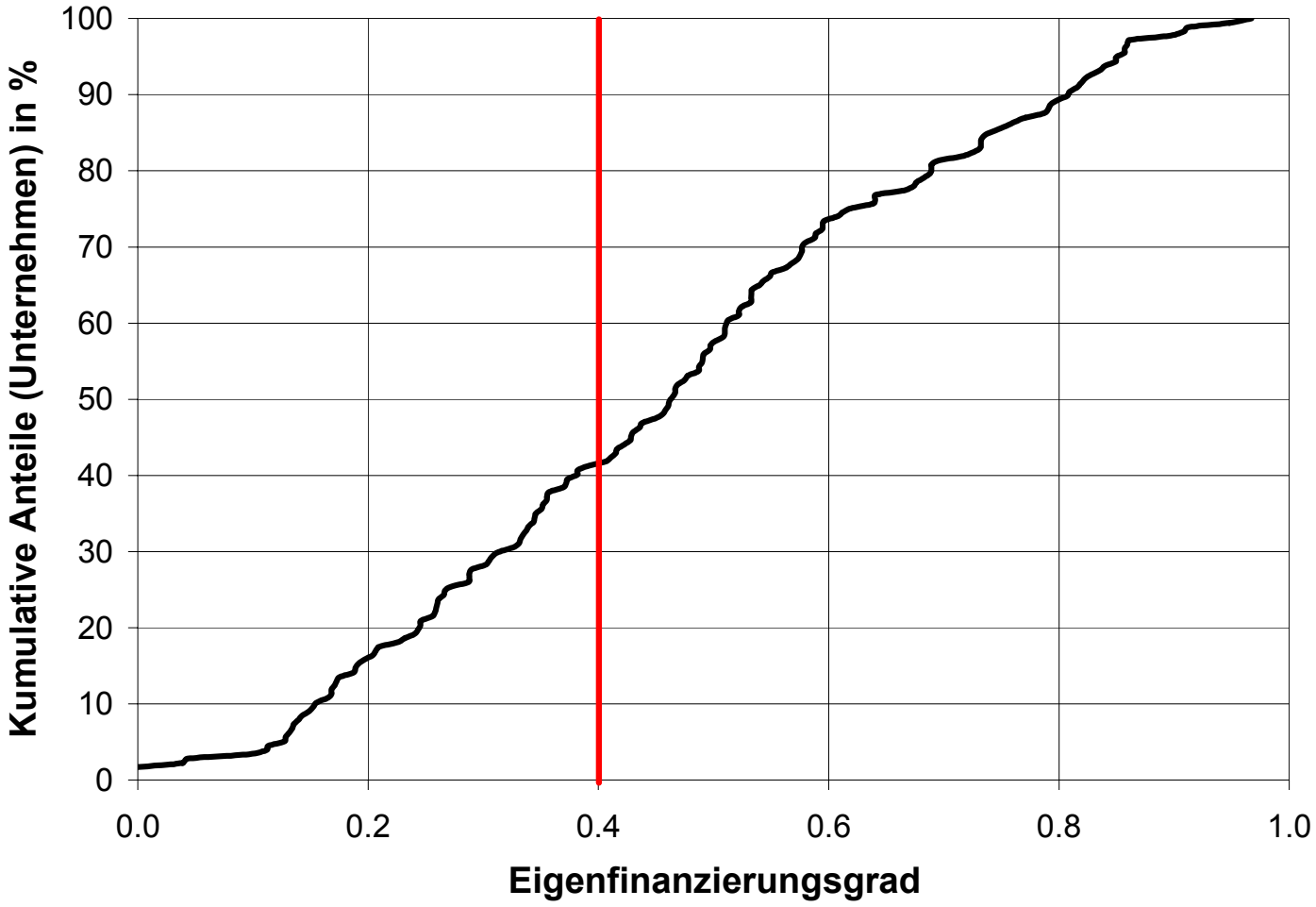
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

80% der BB erfüllen die Forderung nach einem Cashflow/ Gesamtkapital > 0.05



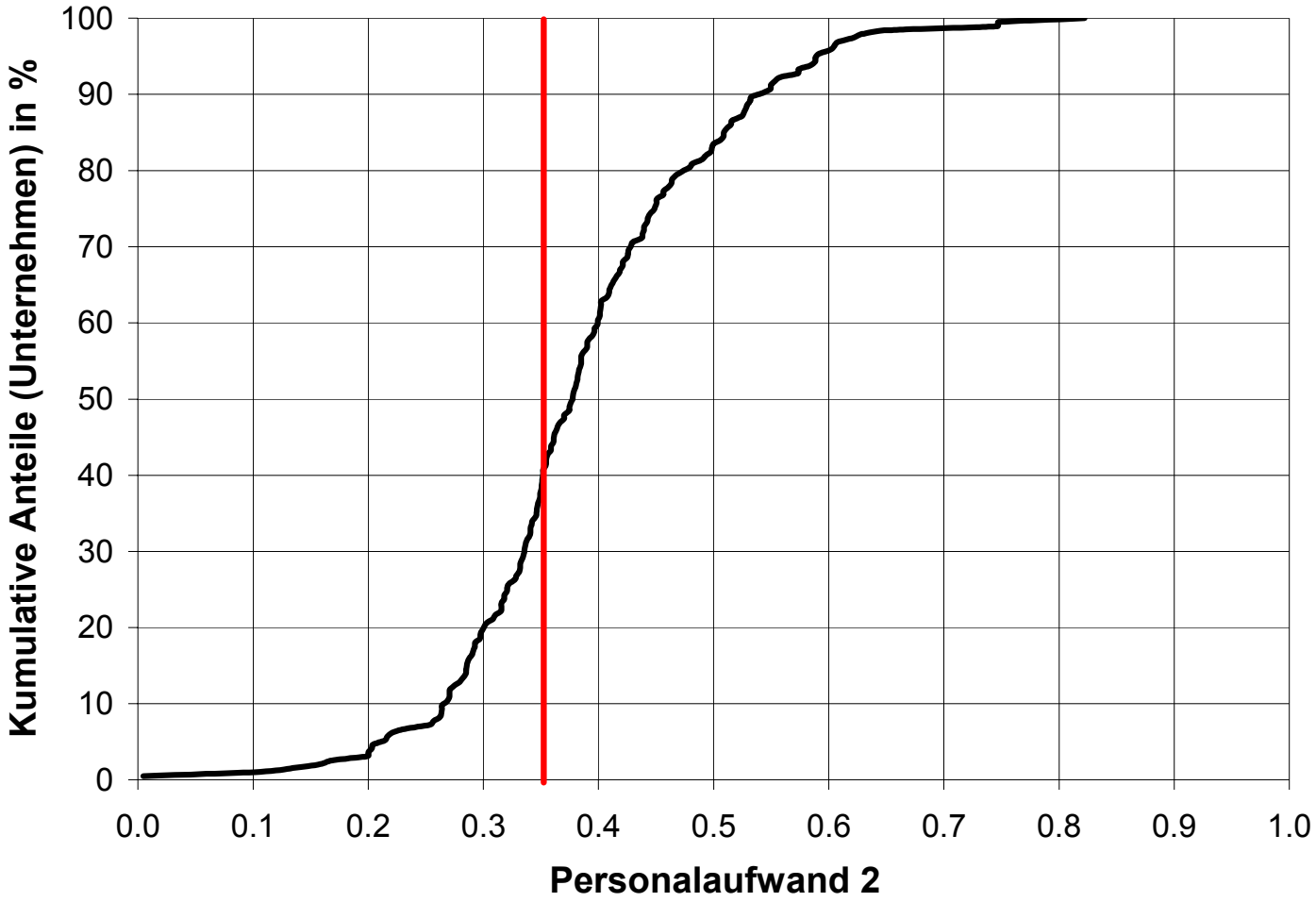
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

58% der BB erfüllen die Forderung nach einem Eigenfinanzierungsgrad > 0.4



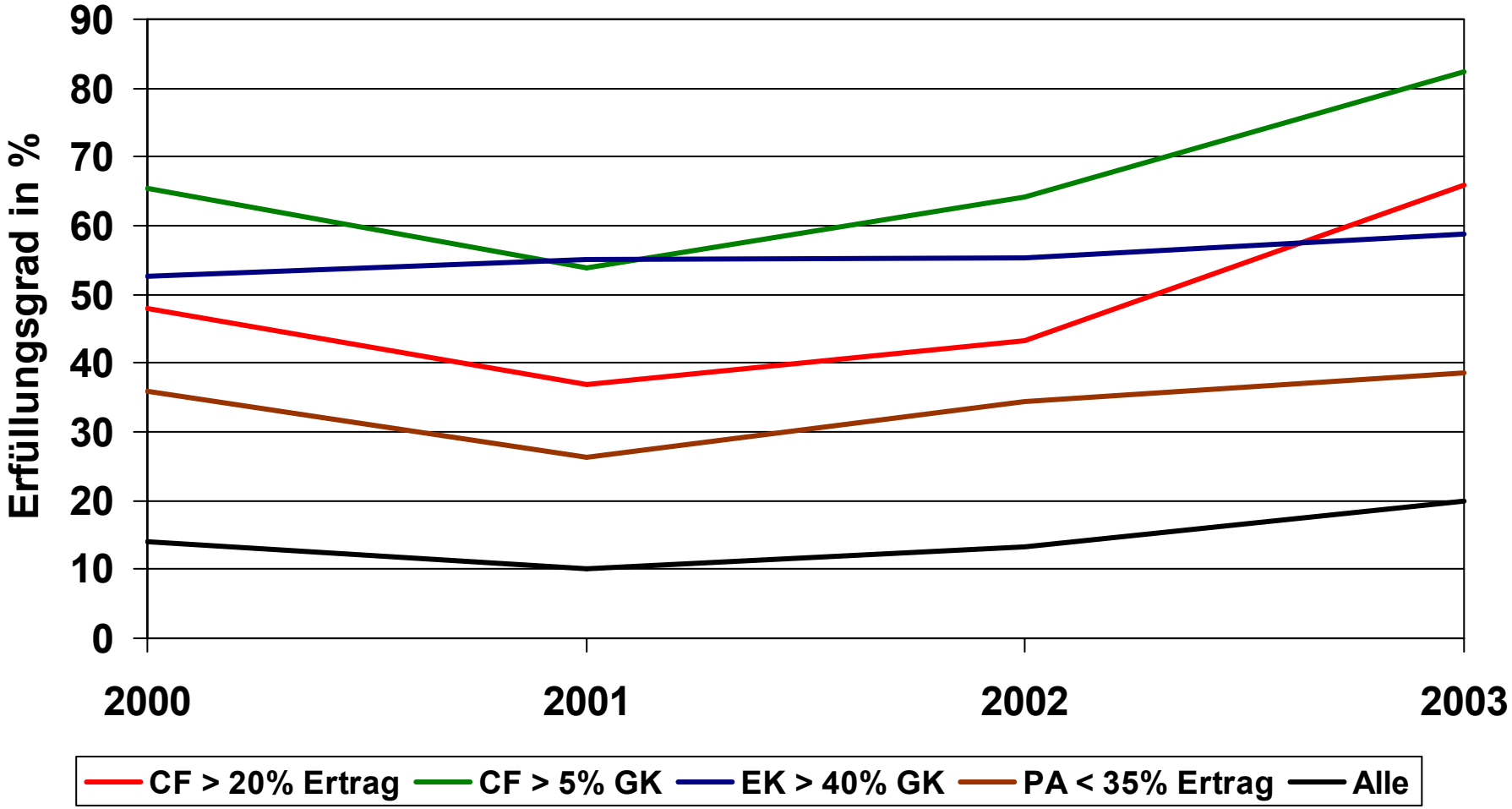
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

38% der BB erfüllen die Forderung nach einem Personalaufwand/ Gesamtertrag < 0.35



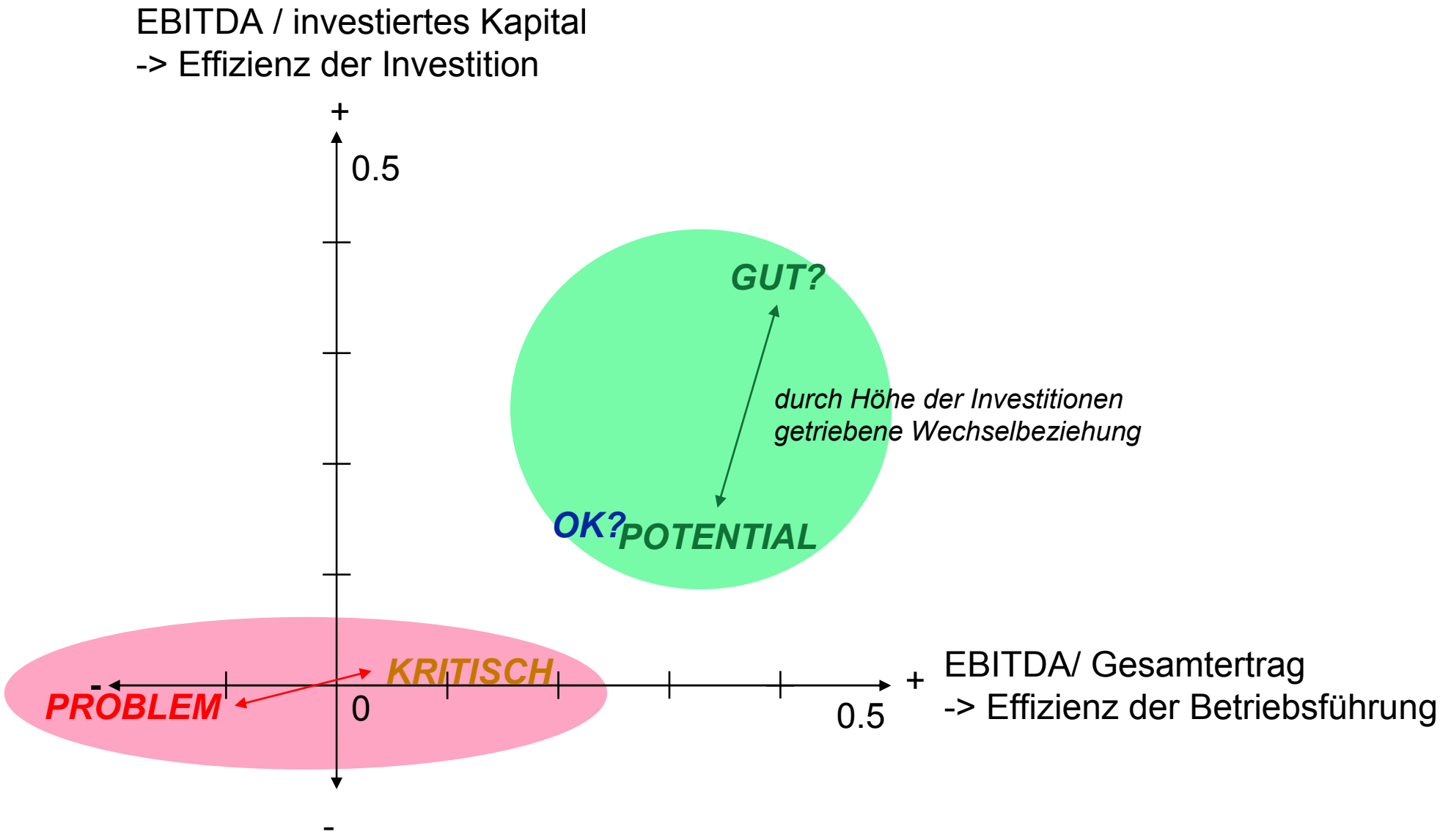
1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

Die Situation hat sich in den vergangenen Jahren entspannt bzw. stabilisiert



1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

Die SB lassen sich auf Basis der Erfüllung von Kennzahlen positionieren



1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnen in der Schweiz

Zusammenfassung und Fazit

- 8% der BB haben kein Problem
- **40%** der BB haben ein **Finanzierungsproblem** (Finanzierungsstruktur)
- **23%** der BB haben ein **latentes Ertragsproblem** (anstehende Investitionen werden Situation verschlechtern)
- **28%** der BB haben ein **akutes Ertragsproblem** (Übersteuerung des Finanzierungsproblems)

- ca. 20% des investierten Kapitals der Schweizer Seilbahnen ist fehlalloziert.

➢ Schaffung von **Bindungsangeboten** im Verbund mit einer **Finanzierung** (analog bspw. Golfclub, Time Share, usw.)

Agenda

1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz
2. (Theoretische) Ansätze zur Cashflow-Verbesserung
3. Evaluation einer Auswahl potentieller Erfolgsfaktoren
4. Alternativen der Finanzierung

2. Ansätze zur Cashflow-Verbesserung

Konsolidierungsschritte und deren Grundlagen

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

2. Ansätze zur Cashflow-Verbesserung

Nachfragefokussierte Ansätze für horizontale Kooperationen, mit Seilbahnen,

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

Agenda

1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz
2. (Theoretische) Ansätze zur Cashflow-Verbesserung
3. Evaluation einer Auswahl potentieller Erfolgsfaktoren
4. Alternativen der Finanzierung

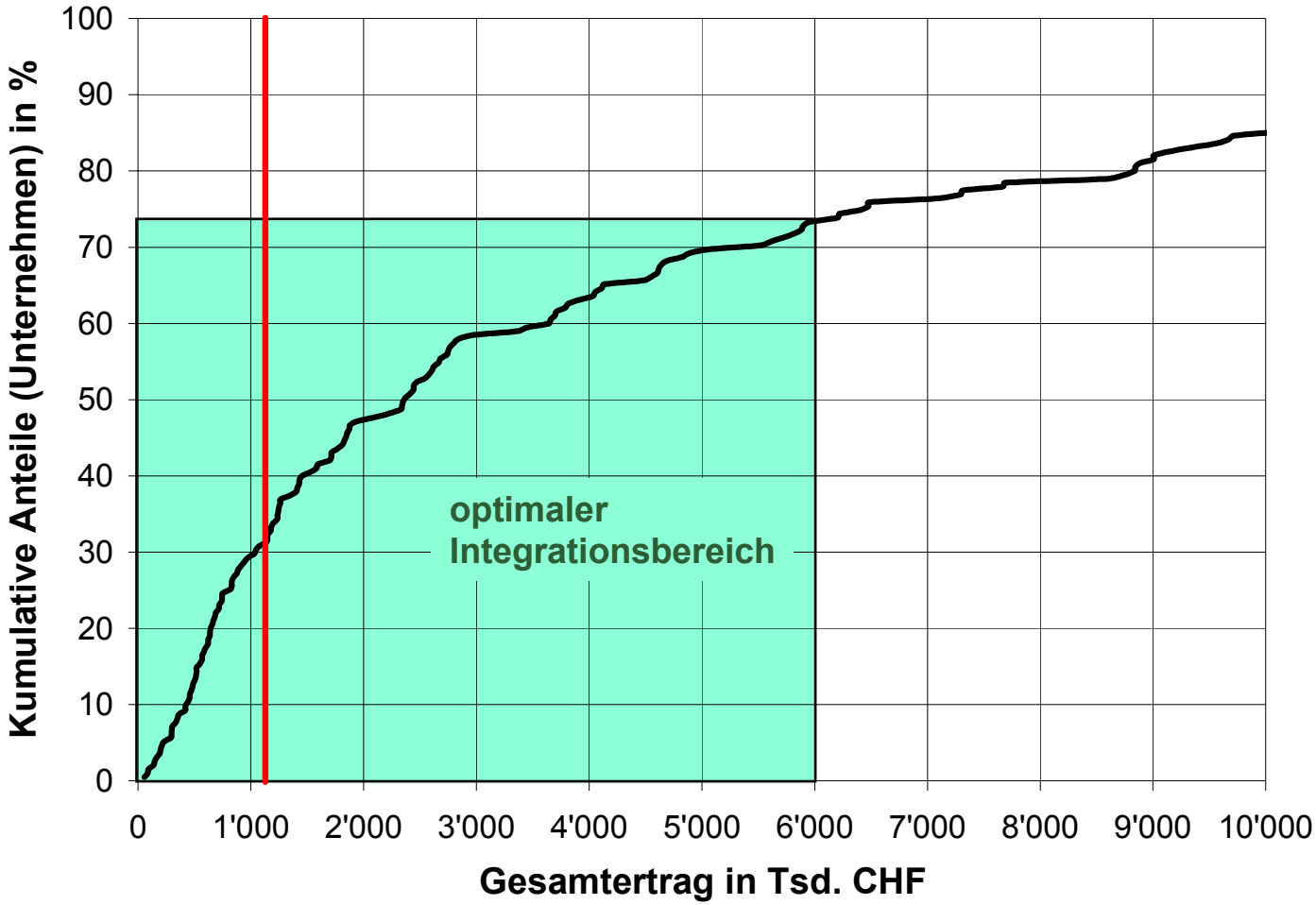
3. Evaluation von Erfolgsfaktoren

Eine Auswahl von Zusammenhängen

- Die **Höhe des Gesamtertrages** ist v.a. Folge der Zahl der Gäste und des Angebotes (Höhenmeter, Anlagen), nicht aber der Ausgaben der Gäste
- Die **Höhe des Personalaufwandes** ist v.a. Folge der topographischen Gegebenheiten einer Bergbahn, nicht aber der Infrastruktur- und Betriebskapazität
- Die **Höhe des Cashflows** ist v.a. Folge der Höhe der Erträge, nicht aber der Kosten
- Eine **hohe Anlagenintensität** resultiert in vergleichsweise **geringeren Personalkosten** und damit höherem Cashflow und betrieblichen Erfolg
- Anlage- und Personalkosten getriebene Cashflow-Vorteile werden jedoch meistens mit einer **Verschlechterung des Eigenfinanzierungsgrades** erkauft

3. Evaluation von Erfolgsfaktoren

Horizontale Integrationen bis 6 Mio. CHF resultieren in den vgl. höchsten Produktivitätsgewinnen



minimal notwendige Unternehmensgrösse

3. Evaluation von Erfolgsfaktoren

Eine Auswahl weiterer Zusammenhänge

- Je kleiner der Ertrag einer Bergbahnunternehmung, umso geringer tendenziell das **Potential**, **den Erfolg des investierten Kapitals und der betrieblichen Leistung auf Basis von Einnahmen ausserhalb des Kerngeschäftes** zu verbessern.
- Insbesondere **kleinere** und gleichzeitig **erfolgreichere Bergbahnen** werden durch **vergleichsweise höhere FK-Zinsen** belastet. Der vergleichsweise tiefe Cashflow ist deshalb nicht nur mit einer vergleichsweise schlechteren Produktivität erklärbar.

3. Evaluation von Erfolgsfaktoren

Fazit und Zusammenfassung: Seilbahnunternhmen zeichnen sich aus durch...

- einen grossen **Investitions- und Fixkostenanteil**, welcher eine Mehrzahl finanzieller Kennzahlen negativ beeinflusst;
- eine starke **Nachfrageabhängigkeit** verbunden mit einem **beschränkten Kostensenkungspotential**;
- ein **beschränktes Potential zur Beeinflussung des Cashflow**, aufgrund der vorgängig beschriebenen Sachverhalte;
- **beschränkte Möglichkeiten** bei der **Innenfinanzierung** von **Produktivitätsfortschritten**
- beträchtliche **Netzeffekte** bei gleichzeitig **beschränkten Economies of Scale** – Ausschöpfung von Synergien bei rund 6 Mio. CHF;
- grosse **Abhängigkeit der Umsätze von der Angebotsgrösse** und **Überinvestitionen** bzw. Investitions-Fehlallokationen auf Branchenebene, woraus sich ein **Verdrängungswettbewerb** ergibt.

3. Evaluation von Erfolgsfaktoren

Fazit und Zusammenfassung: Herausforderungen bzgl. Finanzierung

- **langfristiger Horizont** aufgrund des hohen Investitionsbedarfs und beschränkter Cashflow-Potentiale
- **grosse Risiken** aufgrund Netzwerk- und Nachfrageabhängigkeit sowie dem Verdrängungswettbewerb und damit den Diversifizierungsmöglichkeiten;
- **beschränkte Besicherungsmöglichkeiten** aufgrund der meist fehlenden alternativen Verwendungsmöglichkeiten von Assets; damit Bedarf nach neuen Besicherungsmöglichkeiten;
- **Überwindung der Betriebsgrenze** zur Vermeidung zu kleiner Stückelungen und damit zu hoher anteilsmässiger Transaktionskosten.

Agenda

1. Die wirtschaftliche Situation der Bergbahnunternehmen in der Schweiz
2. (Theoretische) Ansätze zur Cashflow-Verbesserung
3. Evaluation einer Auswahl potentieller Erfolgsfaktoren
4. Alternativen der Finanzierung

4. Finanzierung

Ansätze/ Voraussetzungen der Finanzierung in der Branche

- Instrumente mit einem **langfristigen Zeithorizont** wie Mezzanine Kapitalformen oder Beteiligungsfinanzierungen
- **neue Besicherungsmöglichkeiten** wie Leasing oder Ausgliederung einzelner Assetformen
- **Reduktion von Risiken** durch eine Finanzierung von ganzen Resorts bzw. integralen Unternehmen
- **Bündelung** alternativ ähnlicher oder **diversifizierter Risiken** durch Finanzierungspools
- Schaffung von **Bindungsangeboten** auf Basis alternativer Finanzierungen

4. Finanzierung

Finanzierungsmodelle (Auswahl)

- **Nullcouponanleihe** mit Substitution des Disagio/ gesammelte Zinsen durch Naturalleistungen
- **Ausgliederung der Erschliessungsinfrastruktur** in eine gemischtwirtschaftliche Gesellschaft (bspw. zusammen mit der Standortgemeinde)
- **Leasing** der zentralen Produktionsmittel (insbesondere Transportinfrastruktur)
- **Vereinigte Bergbahnen Schweiz**, d.h. eine gemeinsame Finanzierungs-Trägergesellschaft
- **Destinationsholding** (vertikale Integration)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Der Bericht wird ab Ende November verfügbar sein.