

BERGBAHNEN IM KANTON GRAUBÜNDEN:

# **KONZEPTE ZUR SICHERUNG EINES NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLGS**

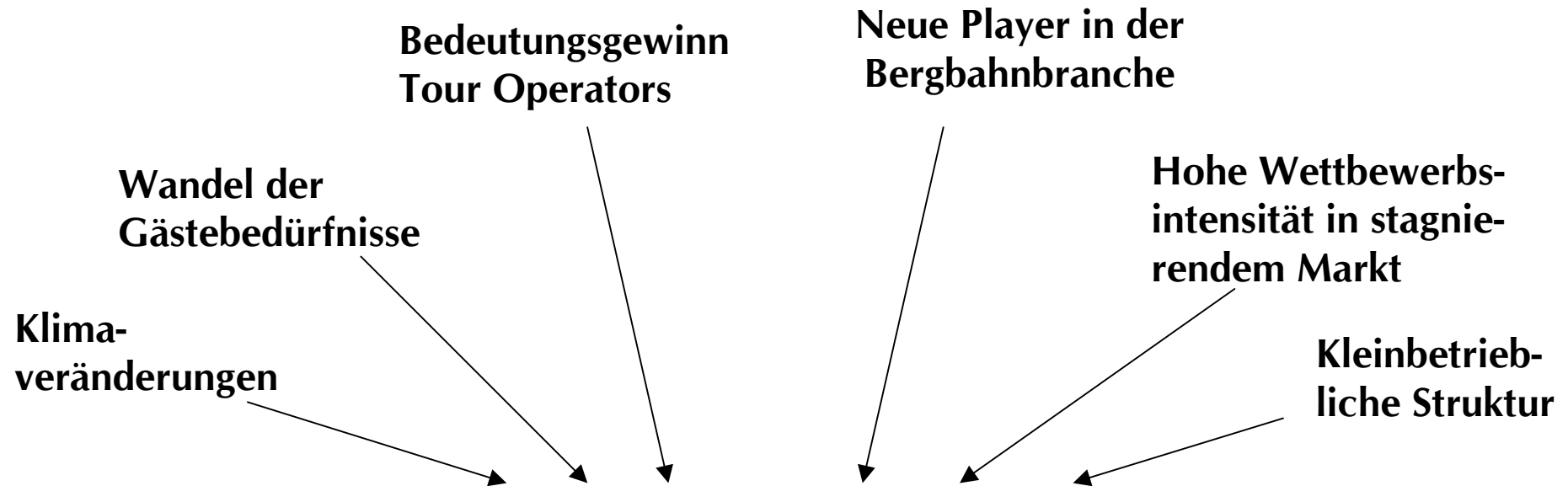


Präsentation anlässlich der Delegiertenversammlung von Bergbahnen Graubünden vom 13. Juni 2001 in  
Grüsch

Dr. Christian Hanser, BHP-Hanser und Partner AG, Zürich  
Franco Jenal, Geschäftsführer Wirtschaftsforum Graubünden

Chur, 13. Juni 2001

# Aktuelle Herausforderungen für die Bergbahnen in Graubünden



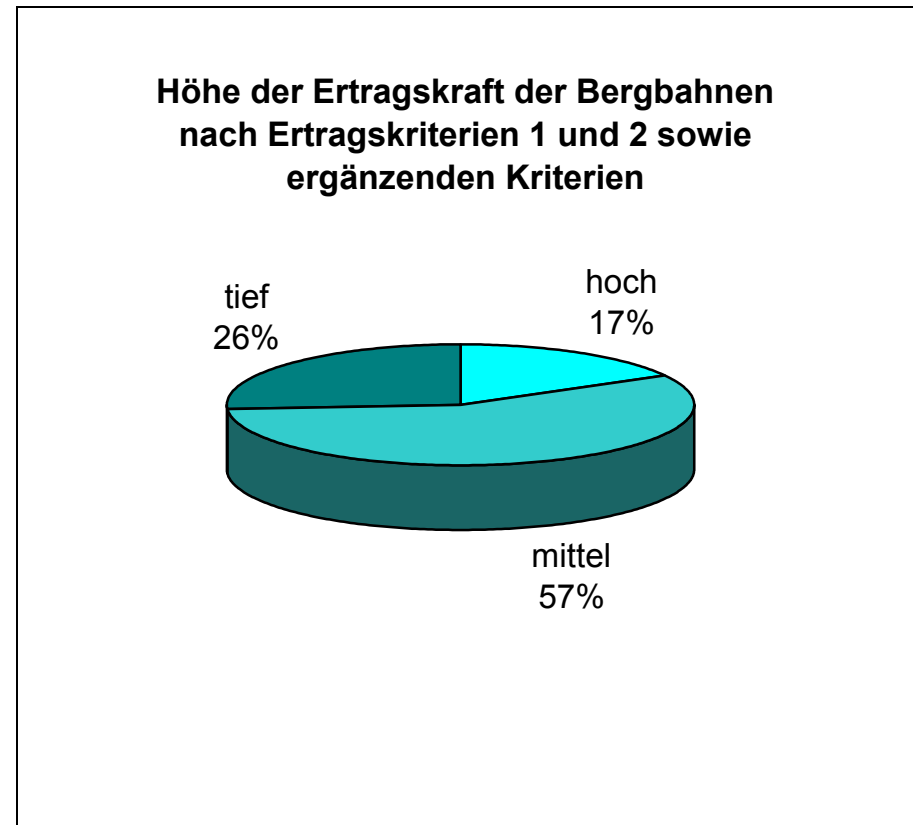
Erfolgreiche Anpassungsstrategien setzen **wirtschaftliche Fitness** der Bergbahnunternehmen voraus, um...

... die notwendigen **Investitionen** realisieren zu können

... **wettbewerbsfähige Angebote** machen zu können

<p><b>Kriterium 1:</b></p> <p><b>EBDIT-Rendite</b> (EBDIT/Baurechnung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indikator für die Möglichkeit einer Bahn, <b>Abschreibungen</b> mit Blick auf zukünftig notwendige Investitionen im erforderlichen Umfang vorzunehmen</li> <li>▪ Zielwert ertragsstarke Bahn: <math>\geq 10\%</math></li> </ul>
<p><b>Kriterium 2:</b></p> <p><b>EBDIT-Marge</b> (EBDIT/Umsatz)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indikator für die Beurteilung der <b>Effizienz</b> (Personal-, Sach- und Warenaufwand)</li> <li>▪ Zielwert ertragsstarke Bahn: <math>\geq 33\%</math></li> </ul>
<p><b>Ergänzende Kriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eigenfinanzierungsgrad</b></li> <li>▪ <b>Investitionsbedarf</b></li> <li>▪ <b>Entwicklungspotenzial der Destination</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Berücksichtigung der ergänzenden Kriterien ermöglicht eine <b>umfassendere Beurteilung</b> der Entwicklungschancen in der Zukunft.</li> </ul>

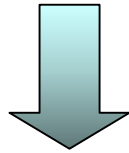
Ertragskraft der Unternehmung	Ertragskriterium 1: EBDIT / investiertes Kapital (a)  Benchmarkwert: $\geq 10\%$	Ertragskriterium 2: EBDIT / Umsatz (a)  Benchmarkwert: $\geq 33\%$	Ergänzende Kriterien (b) - Investitionsbedarf - Entwicklungspotenzial Destination - Eigenfinanzierungsgrad
<b>Hoch</b>	<b><math>&gt; 8\%</math></b>	<b><math>&gt; 30\%</math></b>	
<b>Mittel</b>	<b>5 - 8%</b>	<b>20 - 30%</b>	
<b>Tief</b>	<b><math>&lt; 5\%</math></b>	<b><math>&lt; 20\%</math></b>	



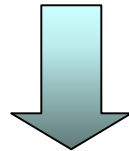
**83% der Unternehmen weisen eine Ertragskraft auf, die nicht oder nur unter Vorbehalten ausreicht, um die Finanzierung der notwendigen Investitionen sowie ein attraktives Angebot sicherzustellen.**

**Rentabilitätsprobleme vieler Bergbahnunternehmungen in Graubünden**

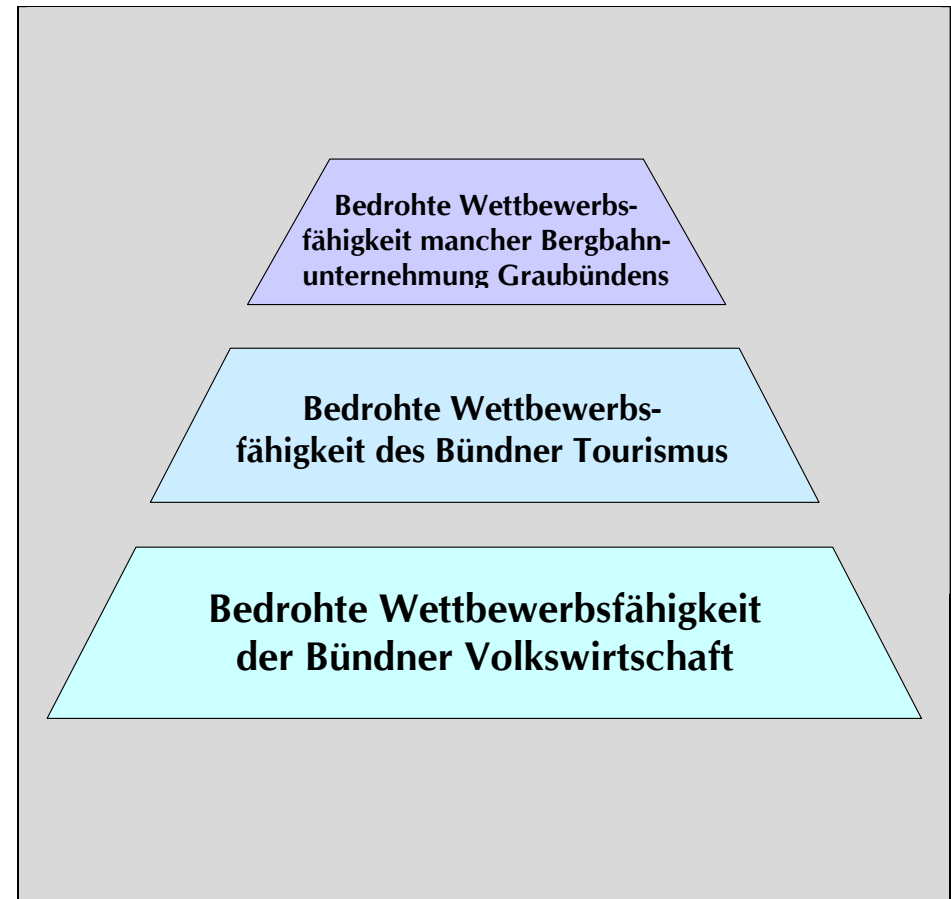
**Erschwerte Finanzierung** der notwendigen Investitionen.



**Sinkende Wettbewerbsfähigkeit** der Bergbahnen in Graubünden.



**Bedrohte Entwicklung des Tourismus** in ganz Graubünden.



In der Bergbahnbranche besteht Handlungsbedarf. Es müssen **Wege zur Verbesserung der Ertragskraft** gefunden werden.

## Einsetzung einer Fachgruppe Bergbahnen

- *Bergbahnen Graubünden*
- *Wirtschaftsforum Graubünden*
- *Graubündner Kantonalbank*
- Uni St. Gallen, Kanton Graubünden, Bergbahnunternehmungen

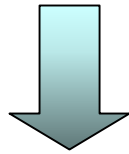
**Workshops** unter der Leitung des Wirtschaftsforums Graubünden



Auf der Basis einer vertieften **Analyse der wirtschaftlichen Situation der Bergbahnen** in Graubünden wurden spezifische, auf die Besonderheiten der Bergbahnen im Kanton Graubünden angepasste **Konzepte zur Verbesserung der Ertragssituation** erarbeitet.

## Investitionsdruck aufgrund wachsender Herausforderungen:

- Bauten und Anlagen (z.B. Bettenangebot)
- Neue Marketinginstrumente (z.B. CRM)
- etc.



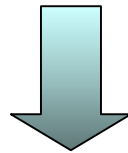
**Wirtschaftliche Fitness** als Voraussetzung, um dem Druck standhalten zu können!

## Voraussetzungen wirtschaftlicher Fitness:

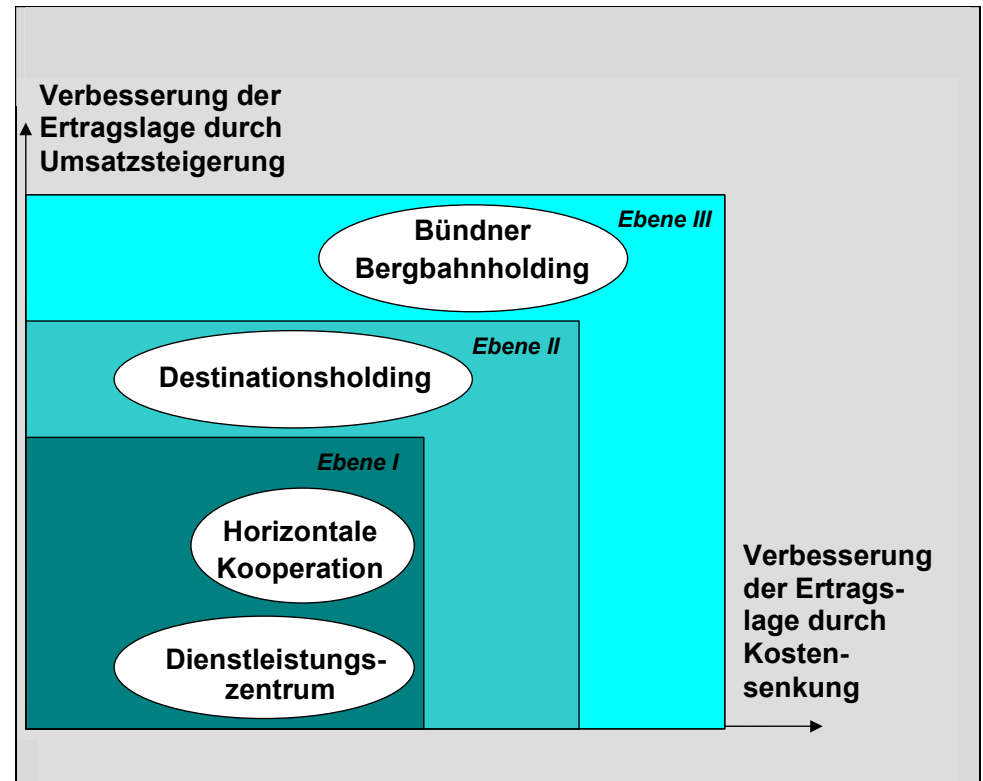
- Klares Ziel und klare Strategie
- Massnahmen, die mit Ziel und Strategie harmonisieren und aufeinander abgestimmt sind
- Schlanke Strukturen und einfache Abläufe
- Straffes Kostenmanagement
- Effizientes Controlling
- etc.

**Jede Bergbahnunternehmung ist gefordert, Optimierungspotenziale konsequent auszuschöpfen.**

Optimierungsmaßnahmen auf **einzelbetrieblicher Ebene** sind wichtig, aber oft nicht hinreichend für die notwendige Verbesserung der Ertragskraft.



Überbetriebliche Konzepte eröffnen in dieser Situation neue Chancen, die vermehrt zu nutzen sind.



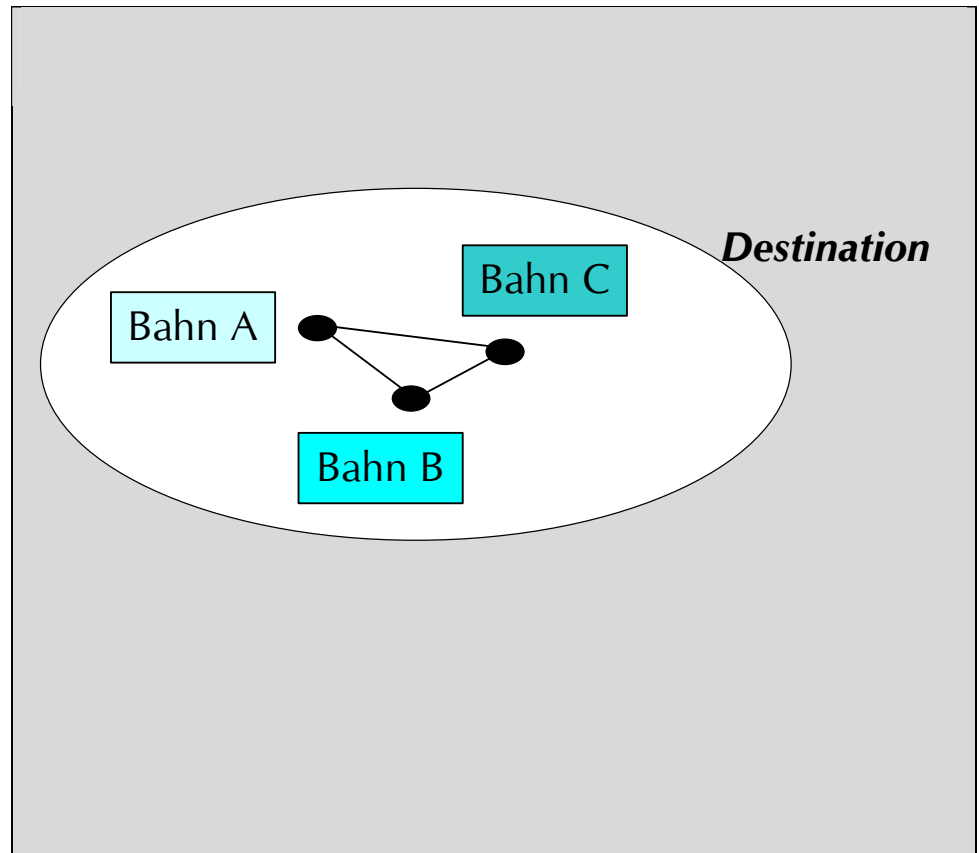
Praxis: Vorerst meist Prüfung und Nutzung neuer Konzepte auf **einzelbetrieblicher Ebene** sowie auf **Ebene I** im Mittelpunkt.



### Horizontale Kooperation

**Kostensenkungs-** und **Umsatzsteigerungspotenziale** durch überbetriebliche Kooperation:

- **Reduktion Verwaltungsaufwand**
- **Bessere Einkaufskonditionen**
- **Koordinierte Investitionspolitik**
- **Kapazitätenmanagement**
- **Klare Positionierung und Vermarktung**
- **Eliminierung des Wettbewerbs**



Horizontale Kooperation ist überall dort eine erfolgversprechende Strategie zur Ertragssteigerung, wo die **geographische Lage** ein solches Vorgehen erlaubt.

## Dienstleistungszentrum für Bergbahnen (1)

Zugang zu neuen technischen Anwendungen und zukunftsweisenden Konzepten		Optimierung der Kostenstrukturen			
<b>Business-Tools</b>	<p><i>Bsp.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Customer Relationship Management CRM</li> <li>▪ Zutrittssysteme</li> <li>▪ Konzepte (z.B. Modulhotellerie)</li> <li>▪ Projektmanagement</li> </ul>	<b>Sourcing</b>	<p><i>Bsp.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zentraler Einkauf</li> <li>▪ Vereinfachtes Bestell- und Abrechnungsverfahren</li> </ul>	<p><i>Bsp.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buchhaltung</li> <li>▪ Personaladministration</li> <li>▪ Unterhalt</li> </ul>	<b>Outsourcing</b>

Das Angebot des Dienstleistungszentrums bietet eine Reihe neuer **Chancen** zur Kostensenkung und Erlössteigerung. Es unterstützt damit die Bergbahnen bei der **Bewältigung ihrer Herausforderungen**.

## Dienstleistungszentrum für Bergbahnen (2): „Win-win-Situation“

Die Bergbahnen in Graubünden sind gefordert, Ertragssteigerungspotenziale konsequent auszuschöpfen.

Ein dem Dienstleistungszentrum vergleichbares Angebot existiert bis heute nicht.

**Hoher Kundennutzen** der Angebote des Dienstleistungszentrums und damit **hohe erwartete Nachfrage** nach dessen Leistungen.

**Gute Marktchancen und Ertragsaussichten.**

Weitere Erfolgsvoraussetzungen sind allerdings: **Professionalität, Vertrauen in der Branche** sowie ein **gut ausgebautes Netzwerk** mit Finanzierungsinstituten, Softwareentwicklern etc.

## Dienstleistungszentrum für Bergbahnen (3): Trägerschaft

Es sind verschiedene Formen der Trägerschaft möglich:

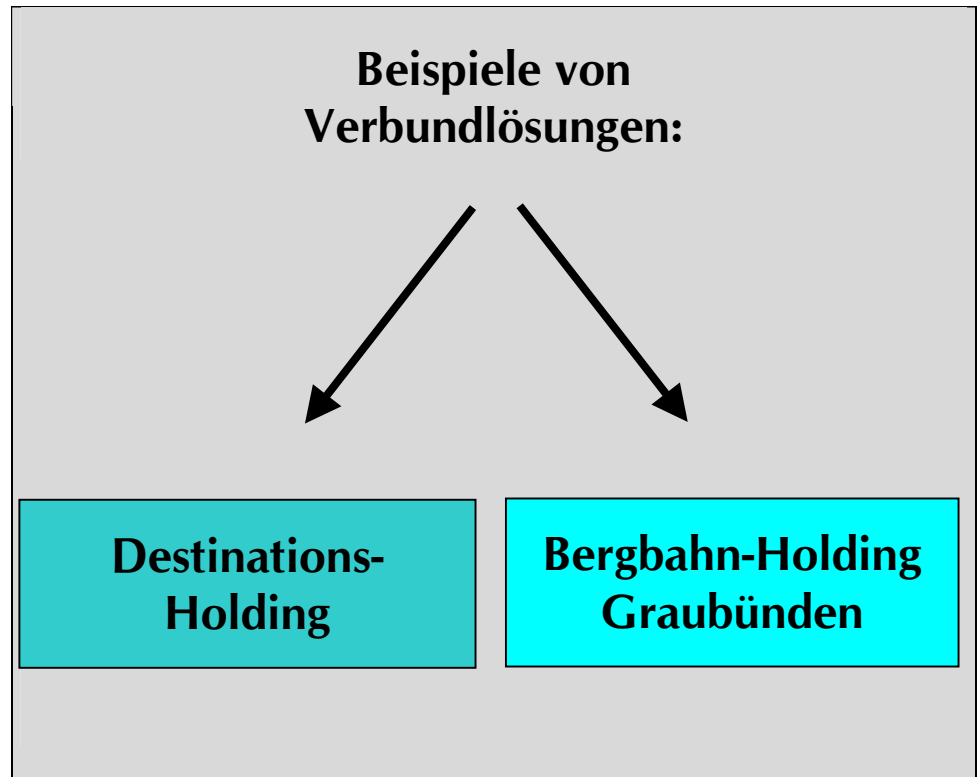
Bergbahnunternehmungen	Organisationen mit volkswirtschaftlichem Auftrag	Anbieter/Entwickler von Business-Tools
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grundauslastung vom Start weg</li></ul> → Vermindertes Risiko	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ unterstreicht die Bedeutung für die Volkswirtschaft Graubünden</li></ul> → Vertrauen der Branche	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zugang zu den für die Bergbahnunternehmungen wichtigen Technologien</li></ul>

Es ist selbstverständlich denkbar – und unter Umständen auch sinnvoll –, eine **gemischte Trägerschaft** zu bilden.

## Weshalb Verbundlösungen?

### Verbundlösungen mit klaren Vorteilen gegenüber dem Alleingang:

- **Sicherstellung eines umfassenden Angebots** (integrierte Leistungspakete mit Bahn, Übernachtung, Gastronomie, Sportgeschäften etc.)
- Zugang zu **Know-how** (Professionalität)
- Zugang zu **Kapital** (z.B. Börsengang)
- Power für die **Vermarktung** (Erscheinen auf der internationalen Landkarte)

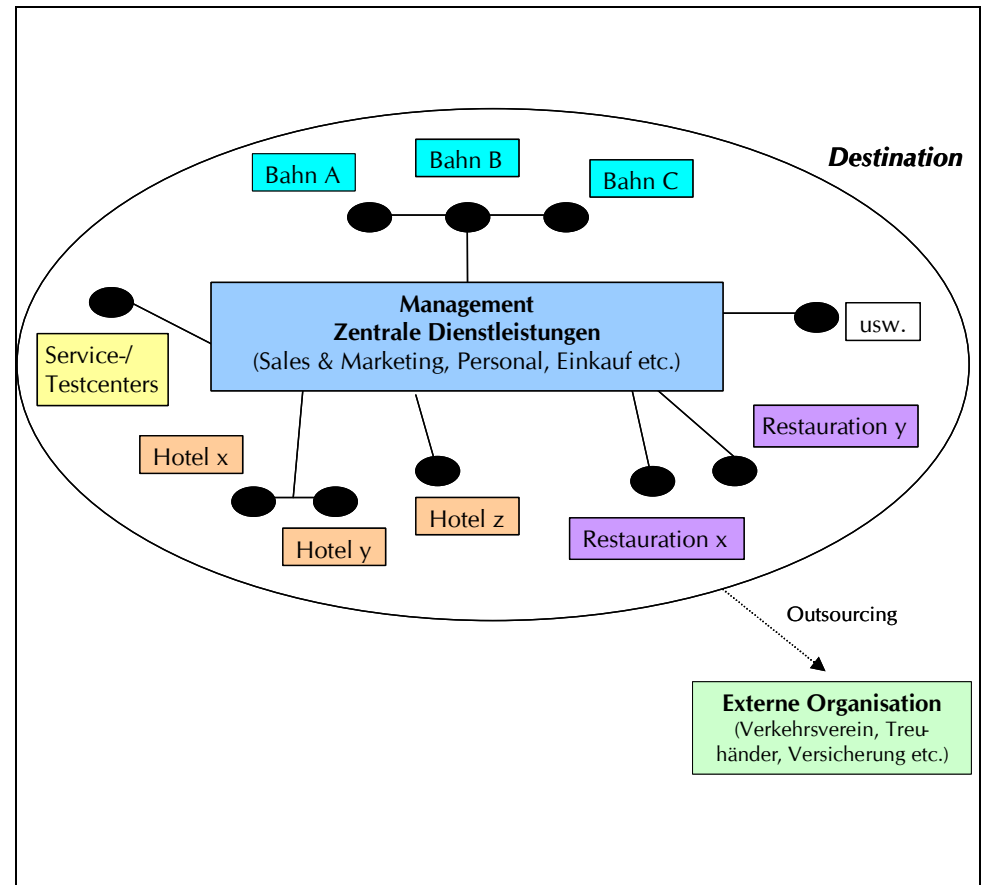


Mit Verbundlösungen können **grössere Effekte** auf die Verbesserung der Ertragslage erzielt werden als mit einzelbetrieblichen Lösungen. Gleichzeitig sind jedoch die **Hürden** für die Realisierung von Verbundlösungen höher.

### Destinationsholding

**Steuerung** der wichtigen touristischen Angebote einer Destination (Bahn, Beherbergung, Gastronomie) **aus einer Hand** bringt bedeutende Vorteile:

- Hohe **Professionalität**
- Klare **Fokussierung** der Angebotspalette der Destination auf die wichtigsten Kundensegmente der Bergbahnen
- Attraktivere **Angebote** und stärkere Verhandlungsposition im Geschäft mit Tour-Operators.
- Koordination des **Marketings**
- **Kosteneinsparungen**



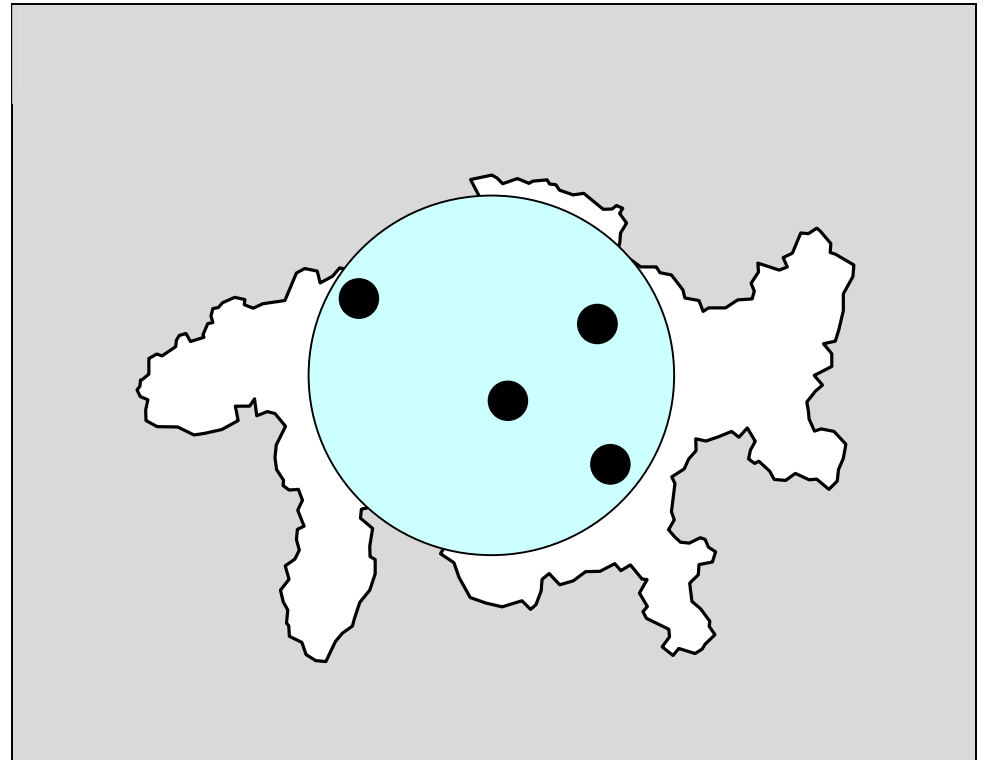
Mit dem Aufbau einer touristischen Entwicklungsplattform können Bergbahnen wichtige Voraussetzungen schaffen, um im heutigen Marktumfeld wirtschaftlichen Erfolg zu haben.

### Bergbahn-Holding Graubünden als Antwort auf die zunehmende internationale Konkurrenz

Destinationsübergreifende horizontale Integration von Bergbahnunternehmungen.

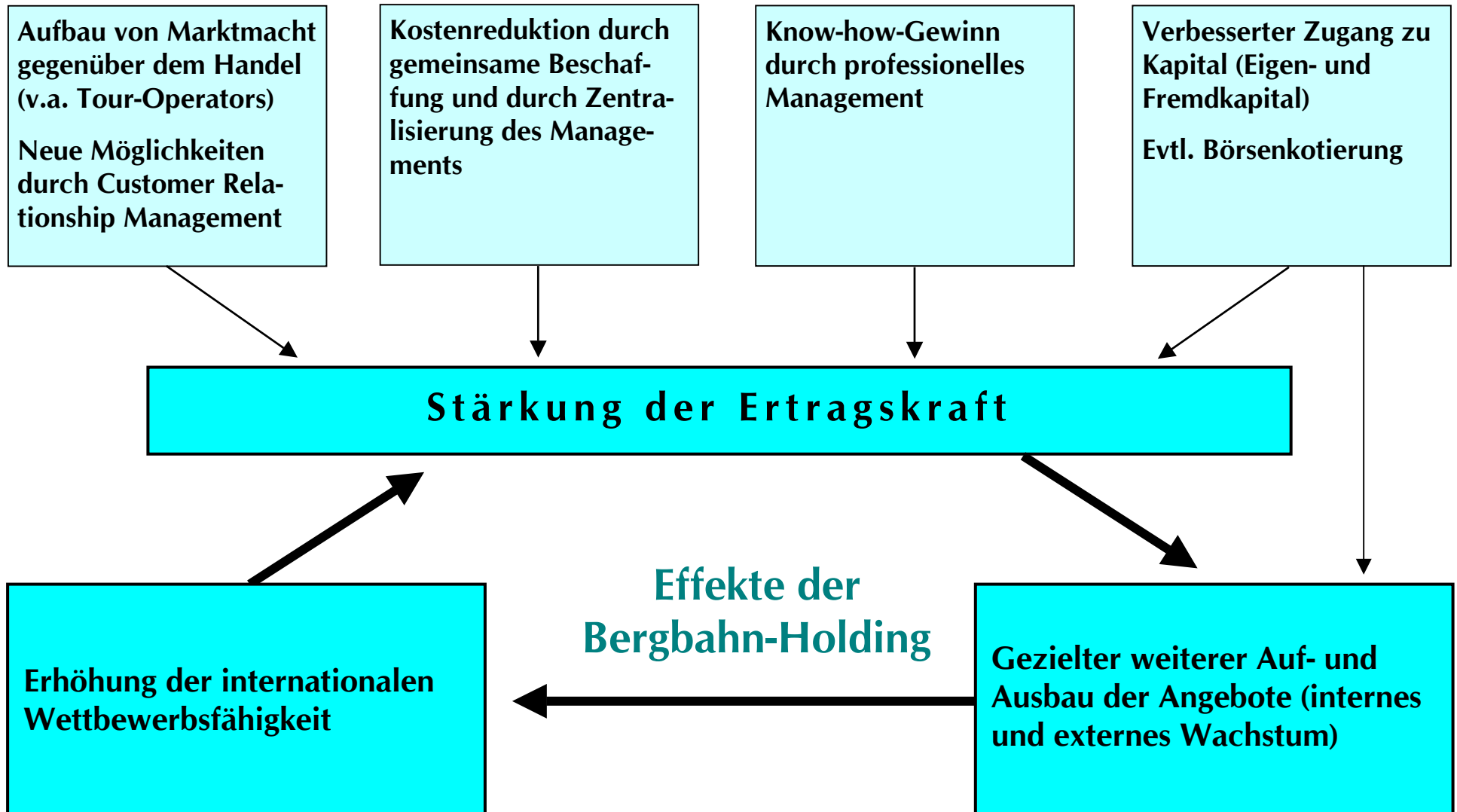
Vertikale Integration weiterer touristischer Leistungsangebote (u.a. Restauration, Beherbergung, Vermietung von Sportgeräten).

- Stärkung der **Ertragskraft**
- **Angebotserweiterung** / -optimierung
- Erhöhung der internationalen **Wettbewerbsfähigkeit**

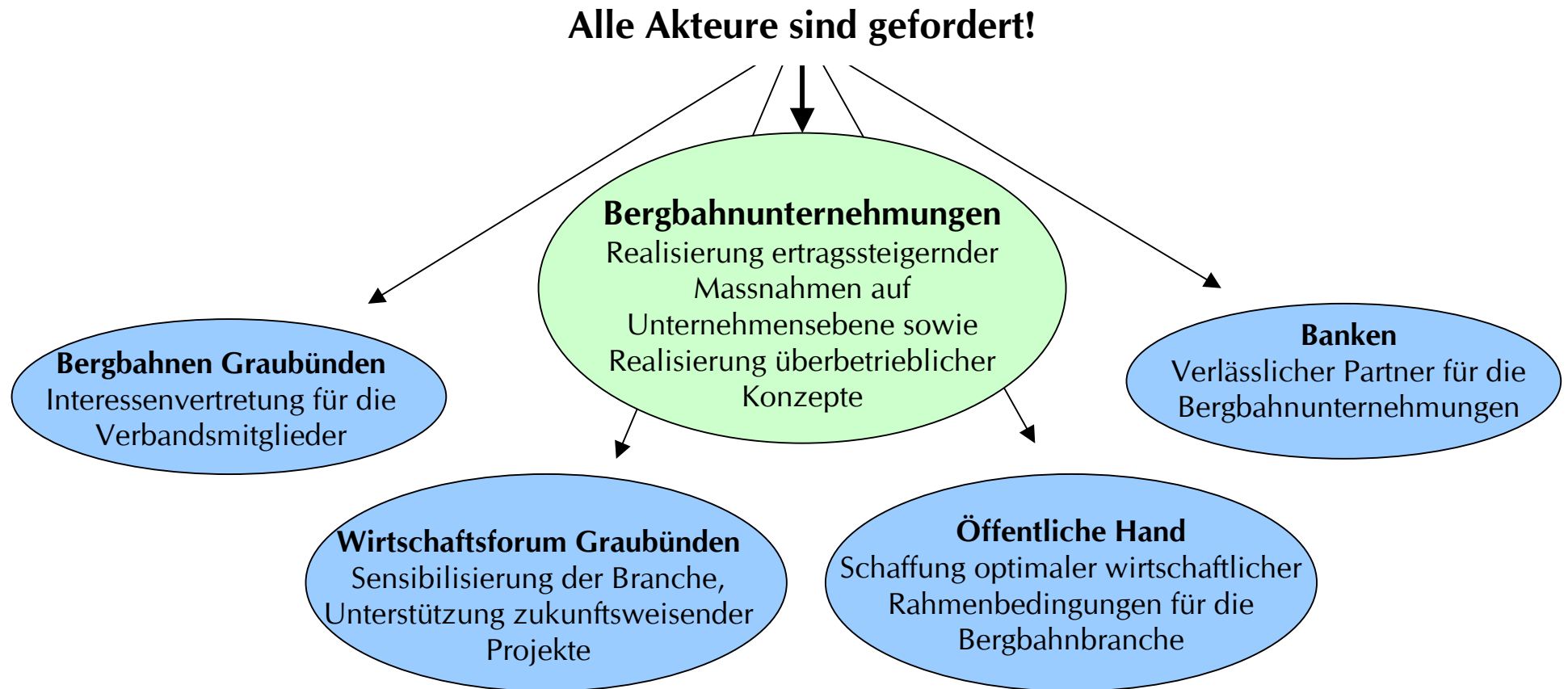


Regionen **Oberengadin, Davos/Klosters, Arosa/Lenzerheide** und **Flims/Laax** mit guten Voraussetzungen (nach Ausschöpfen der Optimierungspotenziale auf Ebene Region).

Bergbahn-Holding Graubünden (2)



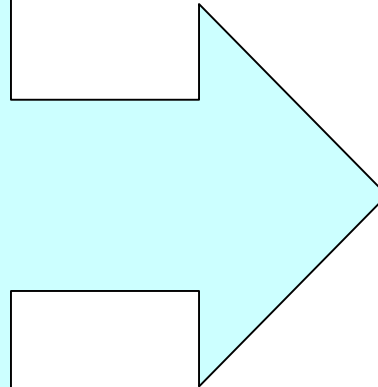




Der Turnaround in der Bergbahnbranche gelingt nur, wenn alle am Prozess beteiligten Partner ihren Beitrag leisten. **In erster Linie sind allerdings die Bergbahnunternehmen selbst gefordert!**

### Geplante Schritte der Fachgruppe Bergbahnen:

- Unterstützung laufender Bestrebungen im Bereich Dienstleistungszentrum
- Sensibilisierung der Bergbahnunternehmungen für die notwendigen Entwicklungsschritte (z.B. in Form von VR-Workshops)
- Weiterentwicklung der Vision „Graubünden-Holding“



### **Wirtschaftsforum Graubünden: Koordination der nächsten Schritte, Federführung bei der Definition neuer Teilprojekte**

→ *Katalysatorfunktion*, um die Umsetzung von Optimierungsmassnahmen zu erleichtern und zu beschleunigen