

Seilbahnen zwischen wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wandel

(Zusammenfassung des Referats an der Vorarlberger Seilbahntagung vom 20.04.06)

Ausgangslage

Der Wintertourismus hat in den letzten Jahren grundlegende Veränderungen des Umfeldes durchgemacht. Bei den Gästen bzw. Kunden fallen die ständig abnehmende Aufenthaltsdauer, die Verschiebung der Alterspyramide sowie das ausgesprochene Preisbewusstsein mit direkter Vergleichsmöglichkeit (Internet) ins Gewicht. Die internationale Konkurrenz liegt wegen der tiefen Flugpreise nach wie vor bei Fernreisen mit Badeferien; im nationalen und regionalen Bereich sind es vorwiegend die Freizeit- und Erlebniszentren.

Die Branchenentwicklung und die Branchenstruktur sind in den Alpenländern historisch erklärbar. Die Seilbahnen entwickelten sich vom Einzel- oder Kleinstbetrieb zu mittelständischen Unternehmen und wurden vielerorts zum touristischen Leitbetrieb. Entsprechend gross ist deren wirtschaftliche Bedeutung für den Ort. Wenn eine Gesellschaft wirtschaftlich nicht mehr betrieben werden kann, springt sehr oft die Gemeinde als Träger ein, um die Bahn vor einer Schliessung zu retten.

Gesellschaftliche Veränderungen

Die Urlaubsqualität muss neu definiert werden. Aus Tourismus-Verantwortlichen werden zunehmend Dienstleister für das Wohlbefinden. Ganz oben in der Prioritätenliste der Urlauber stehen gemütliche Atmosphäre, Gastfreundschaft, schöne Landschaft und ein gesundes Klima. Das Stimmungsumfeld - die immaterielle Qualität des Urlaubs - wird immer wichtiger, seitdem materielle Steigerungen kaum mehr bezahlbar sind. Der Urlaub im 21. Jahrhundert muss eine Dreifach-Qualität aufweisen: die natürliche Qualität (z.B. Landschaft), die materielle Qualität (z.B. preiswerte Unterkunft) und die immaterielle Qualität (z.B. freundliches Personal). Professor Opaschowski: "Der Erholungstourismus ist überholt, der Erlebnistourismus hat sich überlebt. Und der Wohlfühltourismus wird zum prägenden Merkmal des 21. Jahrhunderts."

Die älter werdende Bevölkerung wird den gesamten Ferienmarkt verändern. Die Älteren legen beim Reisen mehr Wert auf Lebensqualität und Wohlbefinden. Der Urlaub soll ihnen einen Mehrwert bieten – mehr als nur Abwechslung, mehr als nur Unterhaltung, mehr als nur Sonne, mehr als nur Skilifte oder Fitnesscenter. Zum Qualitätsanspruch der 50plus-Generation zählen neben der schönen Landschaft Service, Sauberkeit und Sicherheit. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss ebenfalls stimmen.

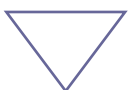
Künftig nimmt der Wettbewerbs- und Innovationsdruck auf Berg-Destinationen dramatisch zu, und zwar im Sommer wie auch im Winter. Der Veränderungsdruck geht dabei nicht nur von den Sonnen- und Strand-Destinationen aus, die mit ihren All-Inclusive-Angeboten die Bedürfnisse der breiten Masse abdecken. Der Veränderungsdruck geht auch von zentralen Umfeld-Faktoren aus wie z.B. Klimawandel, verändertes Freizeitverhalten und der immer älter werdenden Bevölkerung.

Wirtschaftliche Veränderungen

Unterschiedliche Angebotsstrukturen erschweren die Vergleichbarkeit der einzelnen Unternehmen. Aus diesem Grund gibt es keine allgemein gültigen Kennzahlen. Bei der Auswertung der Kennzahlen ist die Umsatzstruktur, d. h. der Anteil von Gastronomie-, Beherbergungs- und/oder Dienstleistungsumsatz im Verhältnis zum Verkehrsumsatz von entscheidender Bedeutung. Dies insbesondere deshalb, weil das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) bei der Gastronomie und Beherbergung kleiner ist als dasjenige bei den Bahnen.

Die Kennzahlen werden in die beiden Bereiche Finanz- und Marktkennzahlen unterteilt. Bei den Finanzkennzahlen sind die EBITDA-Marge (in % vom Netto-Umsatz), der ROCE (return on capital employed: $\text{EBITDA} / \text{Total Passiven minus nicht verzinsliches Fremdkapital}$) und der Zinsdeckungsgrad ($\text{EBITDA} / \text{Netto-Zinsaufwand}$) von Bedeutung. Als wichtigste Marktkennzahlen gelten die Auslastung pro Anlage, der Yield ($\text{Ø Umsatz pro Gast dividiert durch Preis Tageskarte Erwachsene}$) und der Netto-Umsatz pro Bahn und Lift.

Anstelle von Klarheit, Einfachheit, Übersichtlichkeit und Verständlichkeit herrscht heute der Trend zur Komplexität vor. Dies gilt insbesondere für die Tarifgestaltung, die für den Gast nicht mehr verständlich ist. Eine zu grosse Auswahl hat negative Effekte auf den Verkauf. Bezüglich der Preispolitik, insbesondere der Rabatte, kann festgehalten werden,



dass die Nachfrageelastizität mit Preissenkungen sehr gering ist, d. h. es werden bei Preissenkungen nicht entsprechend mehr Tickets verkauft.

Zukunft

Die naturnahen Sportarten werden in den nächsten Jahren deutlich zulegen. Die Entwicklungslinie der "weichen" Sportarten wie Wandern und Nordic Sports zeigt langsam aber stetig nach oben – dank der am schnellsten wachsenden Zielgruppe der Best Ager. Im Jahr 2020 sind in der EU über 40% der Bevölkerung über 50 Jahre alt. Angesichts der in den nächsten Jahren in Europa kollektiv stagnierenden oder sinkenden Kaufkraft muss für die Jungen, verstärkt auf qualitative Budget-Angebote gesetzt werden, d. h. Budget- und Low Fare-Hotels inkl. Backpackers.

Je uniformer die Welt wird, je mehr die Lifestyles zwischen Ost und West, zwischen Asien, Europa und den USA konvergieren, desto wichtiger wird die lokale Identität, die lokale Verankerung. Die Rückbesinnung auf kleine, überschaubare Einheiten blüht, traditionelle Werte sind wieder gefragt. Jeder Trend hat seinen Gegentrend. So werden sich neben den Gross-Destinationen als Nobel- und/oder Massenorte auch noch kleine intakte Feriendörfer als Nischenprodukte konkurrenzfähig auf dem Markt behaupten können. Der wirtschaftliche Erfolg ist nicht eine Frage der Grösse sondern vielmehr der konsequenten Positionierung. Bei den Seilbahnen gibt es keine optimale Betriebsgrösse, sie ist von Ort zu Ort und Region zu Region unterschiedlich. Zudem kann die Betriebsgrösse durch den Ausbau der Dienstleistungskette entsprechend beeinflusst werden. Auch kleinere Unternehmen können in Form von Nutzungsgemeinschaften von Synergien profitieren.

Das Skibusiness ist im Grundsatz ein reines Auslastungsgeschäft mit den Seilbahnunternehmen in der Führungsrolle. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich sofort ein, wenn es gelingt, die Auslastung über die verschiedenen Saisonzeiten wie Vor-, Haupt- und Nachsaison besser zu verteilen. Dies kann nur mit einem professionellen Destinationsmanagement und entsprechendem Angebot geschehen. Grosse nordamerikanische Resorts, die als börsennotierte Unternehmen agieren, haben es in dieser Beziehung naturgemäss leichter als Destinationen in den Alpen, in denen kleinkarierte Strukturen und politische Vorgaben oft kreative Visionen ausbremsen.

