


Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

**Zusammenschlüsse -
die Zukunft im Wintertourismus?**


Marktentwicklung – Angebotsanalyse
Massnahmen – Auswirkungen

Referat anlässlich der Vorarlberger Seilbahntagung
Dr. Riet Theus
17.03.05

 1

**In den nächsten Jahren stehen grundlegende
Veränderungen des Umfelds an.**

- **Gästestruktur**
 - "die Alten setzen die Trends" ("Silver Living", "50+")
 - Frauen um die 40: souverän, erfolgreich, attraktiv
- **Wetter und Klima**
 - Schneelage, Stürme, Erwärmung, Kälteperioden etc.
 - direkte, empfindliche Auswirkungen auf Wintertourismus
- **Geldpolitik**
 - Rating, Basel II mit Hard Facts und Soft Facts
 - neue starke Einheitswährung mit Euro (Vergleichbarkeit)
- **Wirtschaftslage**
 - unsichere Arbeitsplätze – Globalisierung
 - Einfluss auf Konsumverhalten und Ferien

Marktentwicklung  2

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Der neue Tourist hat seine Bedürfnisse und sein Verhalten geändert.

- Mehr Erfahrung
 - Reiseerfahrung – Ansprüche
 - Qualitätsgedanken – Erlebnisorientierung
- Neue Wertvorstellungen
 - Genussorientierung – Emotionen
 - Umweltsensibilität – Ursprünglichkeit (Authentizität)
- Veränderte Lebensstile
 - Gesundheitsdenken – Risikoorientierung
 - Spontaneität – Kurzreisen – Zeitfaktor
- Polarisierendes Konsumverhalten
 - Nutzenmaximierung
 - Kostenminimierung

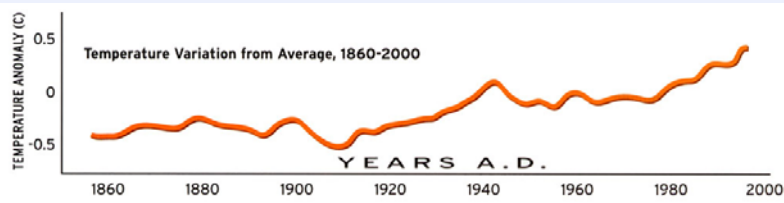
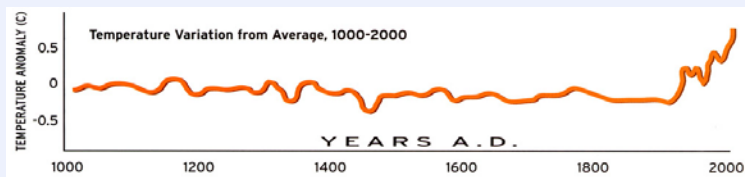
(Quelle: IDT-HSG)

Marktentwicklung



3

Steigende Temperaturen?



Quelle: SAM, May 2003

Marktentwicklung



4

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Steigende Temperaturen: Eisschmelze am Arctic Ocean



Quelle: National Geographic 10/04

Marktentwicklung



5

Regionale Konkurrenz: integrierte Einkaufs- und Freizeitzentren wie Säntispark bei St. Gallen etc.



Marktentwicklung



6

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Internationale Konkurrenz: Wintersport immer und überall – SkiDome neben Sonne, Strand und Meer



Marktentwicklung

THEUS.CH 7

Chance für den Bergtourismus trotz globaler Konkurrenz

- Lokale Würze und regionales Kolorit als Variante zur Globalisierung
- Trend nach authentischen Dingen und einer ehrlichen Einstellung
- Lokale / regionale Positionierung mit unterschiedlichen Angeboten
- Gutes Preis- / Leistungsverhältnis in allen Angebotsstufen (Backpackers bis **** Hotel)

➔ Weg vom globalen Standard zurück zu den lokalen / regionalen Produkten

Marktentwicklung

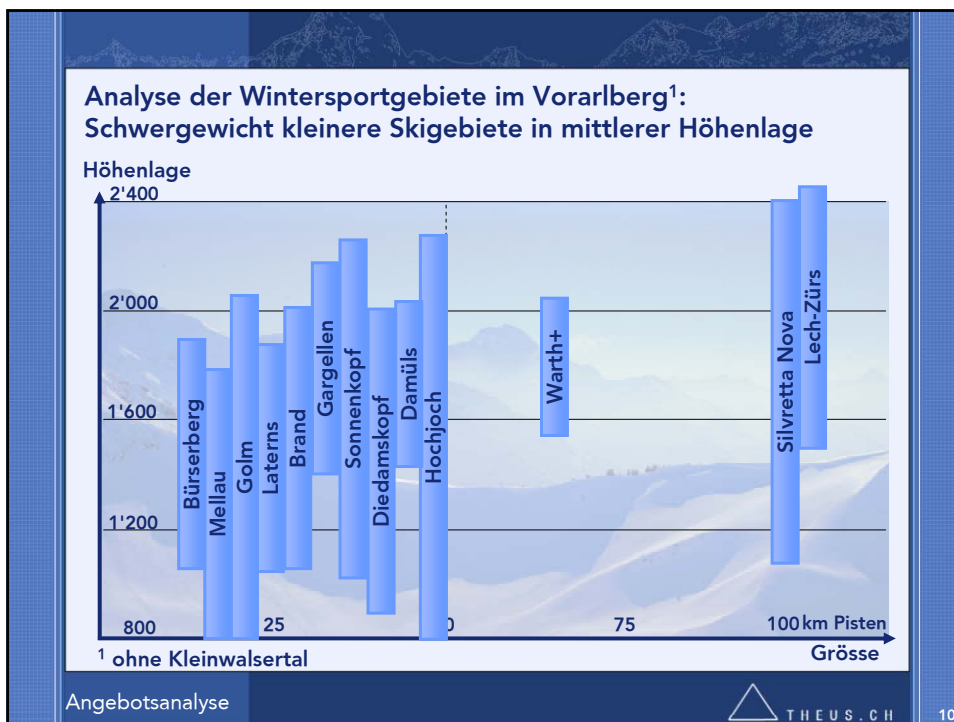
THEUS.CH 8

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Struktur- und Angebotsanalyse

Kategorie/ Zuteilung	Gäste- herkunft	Mindest- grösse	Pisten- angebot
Regional z.B. Malbun	Region	< 100'000 Logiernächte	< 50 km
National z.B. Vals	Eigenes Land, Grenzregion	~ 300'000 Logiernächte	50 – 100 km
International z.B. Arosa	Eigenes Land, näheres Ausland	~ 600'000 Logiernächte	100 – 200 km
Global z.B. Davos	Eigenes Land, Europa, Übersee	> 1. Mio. Logiernächte	> 200 km

Angebotsanalyse THEUS.CH 9




Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?


**Vorarlberg im Winter:
Positionierung als Grundlage für den Erfolg**

"Breeder" Anfänger Spiel + Spass	"Feeder" Fortgeschrittene Action + Spass	"Leader" Köner Sport + Action
❄	❄❄	❄❄❄❄
Alberschwende Andelsbuch Bizau Bödele Schetteregg	Gargellen Golm Mellau Laterns Brand Bürserberg	Diedamskopf Silvretta Nova Warth/ Schröcken Damüls Sonnenkopf Hochjoch
		Lech-Zürs

➔ **Schwergewicht auf ❄❄ und ❄❄❄ Gebiete**

Angebotsanalyse  11


Können Zusammenschlüsse im Vorarlberg auf Grund der Marktentwicklung und Angebotsanalyse eine Verbesserung bringen?

Angebotsanalyse  12

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?


Ziele von Zusammenschlüssen im Allgemeinen

- **Verbesserung der Angebotsstruktur**
 - kundengerechte Optimierung des Angebots auch von finanziell kritischen, aber wichtigen Anlagen
- **Schaffen einer Dienstleistungskette**
 - Motto: "Alles aus einer Hand"
- **Kostenoptimierung**
 - Ausnützen der Einkaufsmacht
- **Chancen im intensiven Wettbewerb**
 - Zukunftssicherung
- **Vernünftige Unternehmensgrösse**
 - Kapitalbeschaffung

Massnahmen  13

Mögliche Formen von Zusammenschlüssen im Wintertourismus


- **Unternehmen / Organisationen**
 - Kooperationen
 - Tarife, Betrieb, Einkauf, Marketing, Angebote, Finanzen etc.
 - Akquisitionen
 - Mehr- oder Minderheitsbeteiligung
 - Fusionen
 - Gründung einer neuen Firma aus mehreren Gesellschaften
- **Raum / Geographie**
 - Skigebietsverbindung
 - Bahnen und Pisten
 - Verkehrsmanagement
 - Organisation

Massnahmen  14


Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Formen eines Zusammengehens der verschiedenen Anbieter

- Kooperationen
 - wirtschaftlich selbständige Unternehmen
 - Nutzungsgemeinschaften (Tarife etc.)



Tarifgemeinschaften und Abrechnungssysteme

Massnahmen  15

Formen eines Zusammengehens der verschiedenen Anbieter

- Kooperationen
 - wirtschaftlich selbständige Unternehmen
 - Nutzungsgemeinschaften (Tarife etc.)



Finanz- / Rechnungswesen
➔ Einkauf


POOL-Alpin
➔ Einkaufsgemeinschaft

Massnahmen  16


Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Formen eines Zusammengehens der verschiedenen Anbieter

- Kooperationen
 - wirtschaftlich selbständige Unternehmen
 - Nutzungsgemeinschaften (Tarife etc.)


www.all-inclusive.ch

Sommer: Übernachtungsgäste benützen unentgeltlich Bergbahnen, Bus, Strandbad, Boote, Eissporthalle, Museen

Massnahmen  17

Formen eines Zusammengehens der verschiedenen Anbieter

- Kooperationen
 - wirtschaftlich selbständige Unternehmen
 - Nutzungsgemeinschaften (Tarife etc.)
- Akquisition
 - Kauf einer Firma (Übernahme)


 Compagnie des Alpes Holding	 Saas-Fee BERGBAHNEN ca. 40 %	 TELEVERBIER VALAIS SUISSE ca. 20 %
 Kleinwalsertaler Bergbahn AG	 Fellhorn 100 %	 Nebelhorn ca. 26 %

Massnahmen  18


Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Formen eines Zusammengehens der verschiedenen Anbieter

- Kooperationen
 - wirtschaftlich selbständige Unternehmen
 - Nutzungsgemeinschaften (Tarife etc.)
- Akquisition
 - Kauf einer Firma (Übernahme)
- Fusion
 - Zusammenlegen von Firmen




The diagram illustrates a fusion process. On the left, the logos for 'DAVOS-PARSENN' and 'GOTSCHNA' are shown with a plus sign between them. To the right of this pair is another plus sign, followed by the logo for 'JAKOBS HORN DAVOS FUN MOUNTAIN'. An equals sign follows, leading to the final logo for 'DAVOS KLOSTERS mountains'.

Massnahmen  19

**Spezielle Zusammenschlüsse:
Breeder sichern Existenz von *Feeder* und *Leader*.**

- Funktion der *Breeder*
 - Nachwuchsförderung für *Feeder* und *Leader*
 - nahe bei Agglomerationen, kurze Anreise, preisgünstig
- Formen der Zusammenarbeit
 - wenn möglich mit Kooperationen (Nutzungsgemeinschaft)
 - Tarifgemeinschaft
 - Betriebsgemeinschaft
 - wenn nötig durch Akquisition
 - *Breeder* als Tochtergesellschaft
 - Investitions-/Finanz-/Betriebsverantwortung bei *Feeder/Leader*
- Nicht alle Kleinstgebiete eignen sich als *Breeder*
 - Voraussetzungen: geographische Lage, Angebot


Massnahmen  20

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Voraussetzungen für Zusammenschlüsse von Bergbahnunternehmen

- **Geographische Lage**
 - im gleichen Ort / Region / Tarifverbund
- **Realisierbare Synergien**
 - Betrieb, Verwaltung, Marketing etc.
 - Ergänzung Dienstleistungskette
- **Optimierung der Investitionen**
 - mehr Erfolg mit weniger finanziellen Mitteln
- **Vereinbare Unternehmenskulturen**
 - Begeisterung, Fingerspitzengefühl


➔ **Bei Zusammenschlüssen müssen alle profitieren.**

Massnahmen  21

Destinationsstruktur als Hindernis für eine wirtschaftliche Entwicklung

- **Viele kleine Einzelanbieter**
 - Partikularinteressen, Kirchturmpolitik
 - Trittbrettfahrer
 - Lokalpolitik vor Gästebedürfnissen
 - unterschiedliche Öffnungszeiten (Hotels-Bahnen)
- **Wenig bis kein effizientes Marketing**
 - unterschiedliche Preispolitik
 - viele lokale Buchungsstellen
 - keine zentrale Kundenbewirtschaftung
 - kein koordinierter Marktauftritt

➔ **Kein Destinationsmanagement**

Massnahmen  22

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Geographische Zusammenschlüsse von Wintersportgebieten

- Zusammenhängende Skiregionen
 - Sella Ronda (Südtirol, Dolomiten) 450 km Pisten
 - Paradiski: Les Arcs – La Plagne 420 km Pisten
 - Les Quatres Vallées (Verbier) 330 km Pisten
 - Zermatt – Cervinia 260 km Pisten
 - Skiwelt Wilder Kaiser / Brixental 250 km Pisten
 - Alpenarena Flims – Laax – Falera 220 km Pisten
 - Samnaun – Ischgl 200 km Pisten
- Tarifverbünde (nicht direkt verbunden)
 - Dolomiti Superski 1'220 km Pisten
 - Ski Amadé 870 km Pisten
 - Les Portes du Soleil 650 km Pisten

Massnahmen



23

Skigebietsverbindung Les Arcs – La Plagne (12/03)

- Les Arcs: 200 km Pisten + La Plagne: 220 km Pisten
- schräge Länge (ohne Stützen): 1'830 m
- max. Förderleistung: 2'000 pro Seite
- Fahrzeit: 4 Min.
- Kapazität pro Kabine: 200 Personen
- maximale Höhe über Boden: 380 m
- Kosten: € 15 Mio.



Massnahmen



24

Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?

Wirtschaftliche Auswirkungen der Skigebietsverbindung Les Arcs – La Plagne (1)

- Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenz
- Umsatzsteigerung in beiden Gebieten: + 12 %
 - Les Arcs € 38 Mio. Bahnumsatz (30'000 Betten)
 - La Plagne € 54 Mio. Bahnumsatz (47'000 Betten)
- Amortisation Verbindungsbahn: 5 – 7 Jahre
- Renovation der bereits vorhandenen bewirtschafteten Betten
- Höhere Auslastung

Auswirkungen



25

Wirtschaftliche Auswirkungen der Skigebietsverbindung Les Arcs – La Plagne (2)

- Bau von bewirtschafteten Betten Les Arcs 1950
 - Land durch Gemeinde und Bahn zur Verfügung gestellt
 - 1. Ausbaustufe 1'400 Betten / Endausbau 3'500 Betten
 - Planung, Bau, Verkauf, Vermietung durch Intrawest
 - autofreies Dorf, Parkhaus mit direktem Zugang

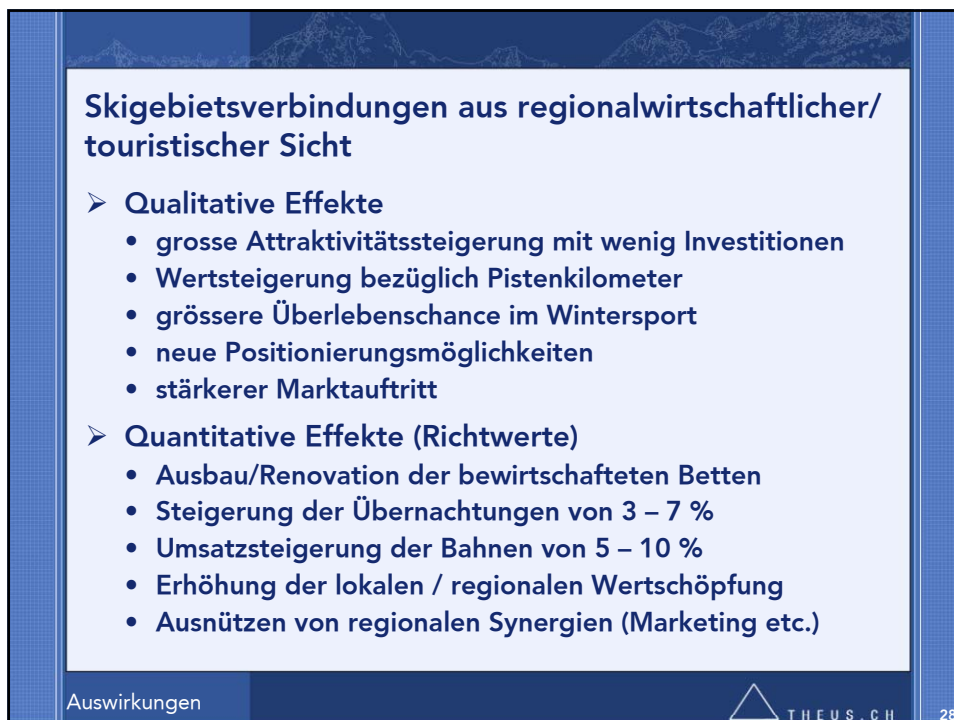
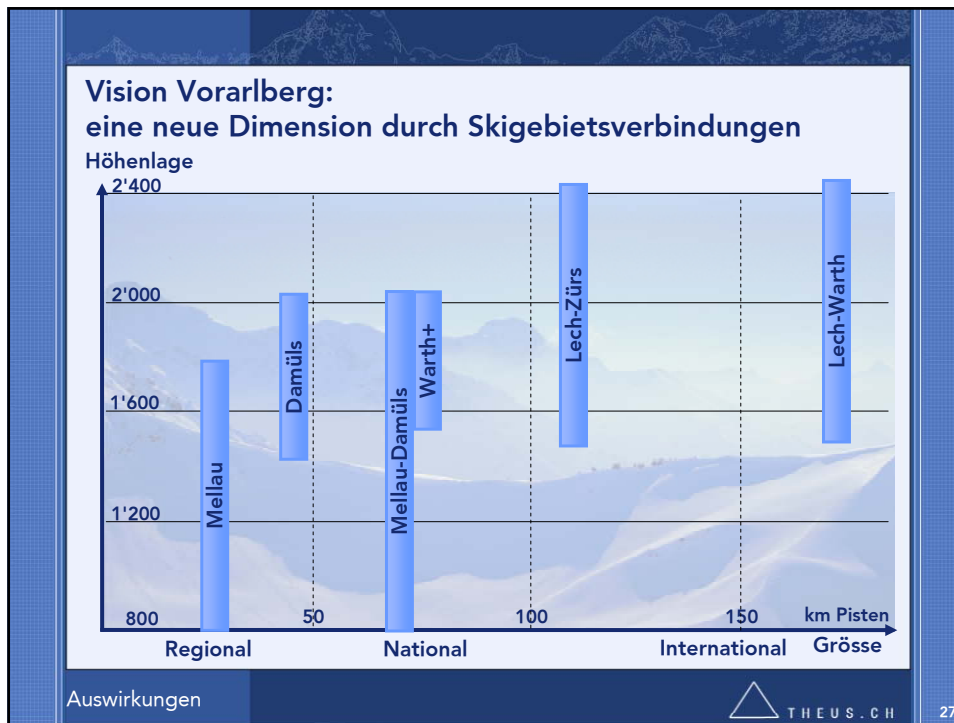


Auswirkungen



26


Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?



Zusammenschlüsse - die Zukunft im Wintertourismus?


Vorteile von lokalen/regionalen Zusammenschlüssen im Wintertourismus

- **Beeinflussen der Dienstleistungskette**
 - Übernachtung, Verpflegung
 - Transport (Berg- und Talfahrt)
 - Servicecenter, Skischule
- **Starke Marketingorganisation**
 - Reservationssystem (Internet + Callcenter)
 - dynamische Preispolitik (eine gute Leistung hat ihren Preis)
 - Bewirtschaftung der Kundendatenbank (CRM)
- **Der Gast muss im Mittelpunkt stehen**
- **Führungsrolle der Bergbahnen als moderner, aktiver Dienstleister am Ort → Destinationsmanagement**

Auswirkungen  29

**Schlussfolgerung:
Durch Zusammenschlüsse profitieren alle.**

- **Unternehmerische Zusammenschlüsse**
 - Nutzungsgemeinschaften (Kooperationen)
 - Marketing, Tarife, Einkauf, Betrieb, Finanzen
 - verschiedene Anbieter (Dienstleistungskette)
 - Fusionen
 - geographisch sinnvoll (Voraussetzungen)
 - Realisation der Synergien (alle müssen profitieren)
- **Räumliche Zusammenschlüsse**
 - geographisch machbar
 - wirtschaftlich vertretbar
- ➔ **Zusammenschlüsse schaffen einen Mehrwert für alle Beteiligten in der Region.**

Auswirkungen  30