

Berner Bergbahnen und Klimawandel

Chancen und Herausforderungen des Transformationsprozesses

Monika Bandi Tanner, Anja Strahm, Flurina Werthmüller, Pascal Troxler
Begleitgruppensitzung, 10.12.2024

Themen

1. Begrüssung
2. Zielsetzung
3. Angebotsanalyse
 - Grundlagen/Daten/Vorgehen
 - Erkenntnisse (Winter/Sommer/Gesamt)
 - Diskussion
4. Tourismuspolitische Rahmenbedingungen
 - Vorgehen
 - Erste Erkenntnisse
5. Einzelbetriebliches Coaching
6. Weiteres Vorgehen

2. Zielsetzung Projekt

1. Analyse Entwicklung der Angebotsgestaltung Sommer-Winter im Vergleich
2. Analyse der tourismuspolitischen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen
3. Synthese zu Angebotsgestaltung und Rahmenbedingungen, inkl. Validierung mit einer Begleitgruppe.
4. Einzelbetriebliche Unterstützung und Coaching der Bergbahnen beim Transformationsprozess

2. Zielsetzung

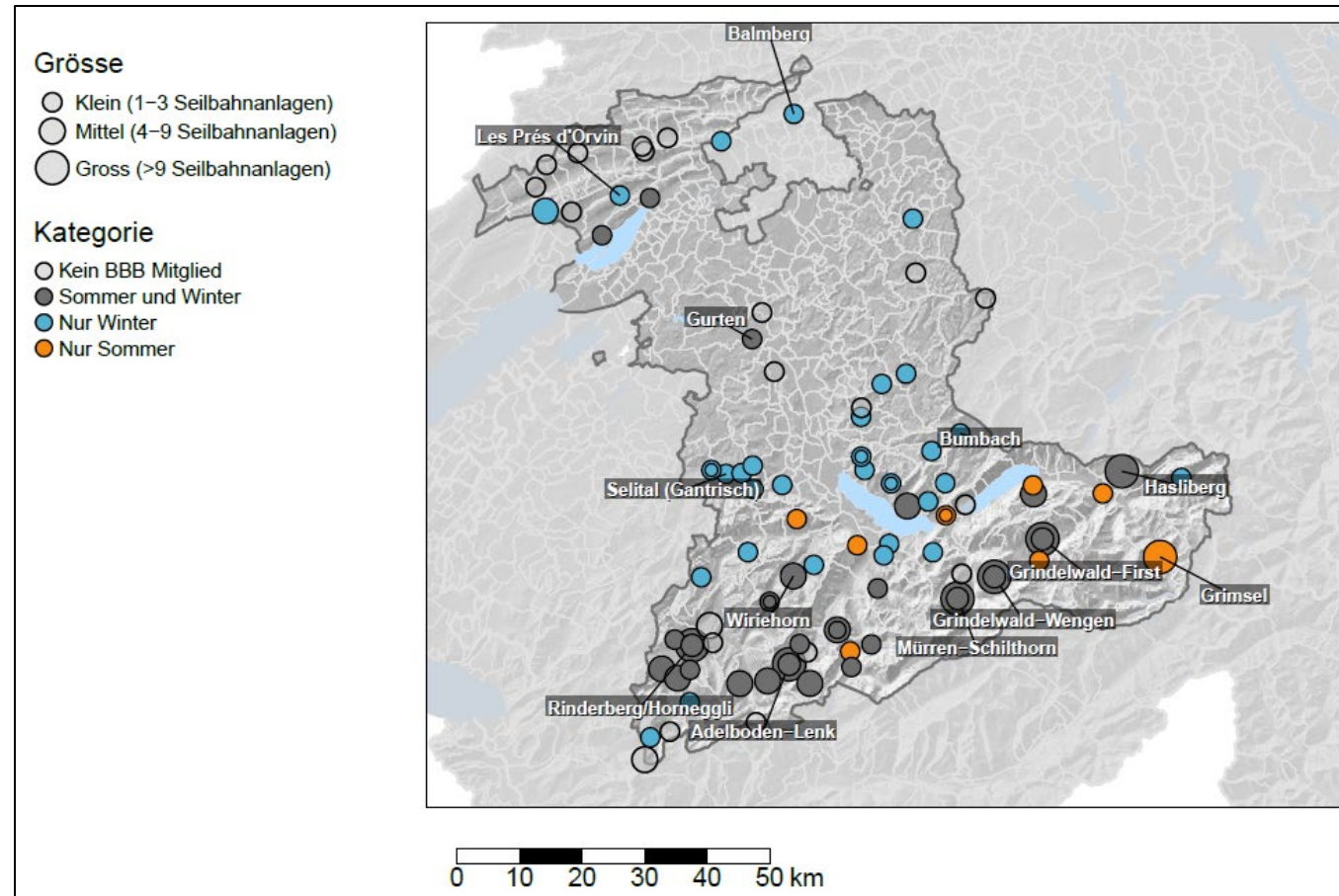
Begleitgruppensitzung 1

1. Analyse Entwicklung der Angebotsgestaltung Sommer-Winter im Vergleich
2. Analyse der tourismuspolitischen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen
3. Synthese zu Angebotsgestaltung und Rahmenbedingungen, inkl. Validierung mit einer Begleitgruppe.
4. Einzelbetriebliche Unterstützung und Coaching der Bergbahnen beim Transformationsprozess

3. Grundlagen

Berner Bergbahnen

Abbildung 1: Der Kanton Bern und alle Gebiete mit Seilbahnanlagen



Quellen: bergbahnen.org, BBB Mitgliederliste. Eigene Darstellung.

3. Vorgehen

Angebotsintensität

Angebotsintensität

- 0 = Kein Angebot
- 1 = Tiefe Intensität
- 2 = Mittlere Intensität
- 3 = Hohe Intensität

Dabei wird unterschieden ob eine Angebot in einem Gebiet vorhanden ist oder tatsächlich mit Beteiligung des Seilbahnunternehmens betrieben wird.

3. Vorgehen

Ertragskraft

Ertragskraft der Angebote

- Wird mittels der Kennzahl *Verkehrsertrag pro vertikaler Transportkapazität* eines Gebiets definiert.
- *Verkehrsertrag* = Preis * Nachfrage
- *Vertikale Transportkapazität* = Summe aller in einem Gebiet vorhandenen vertikaler Transportkapazitäten (vertikale Personenkilometer pro Stunde)

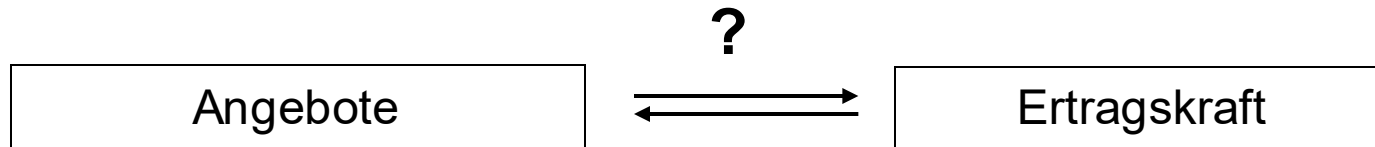
Winterangebote: Zusammenhang **Angebotsintensität** und **Ertragskraft** wird nach der *Höhenlage* und *technischer Beschneigung* bereinigt.

Sommerangebote: Zusammenhang **Angebotsintensität** und **Ertragskraft** wird nach der *Höhenlage* bereinigt.

3. Vorgehen

Wirkungsrichtung

Wirkungsrichtung kann aus der Datenanalyse **nicht klar identifiziert** werden!



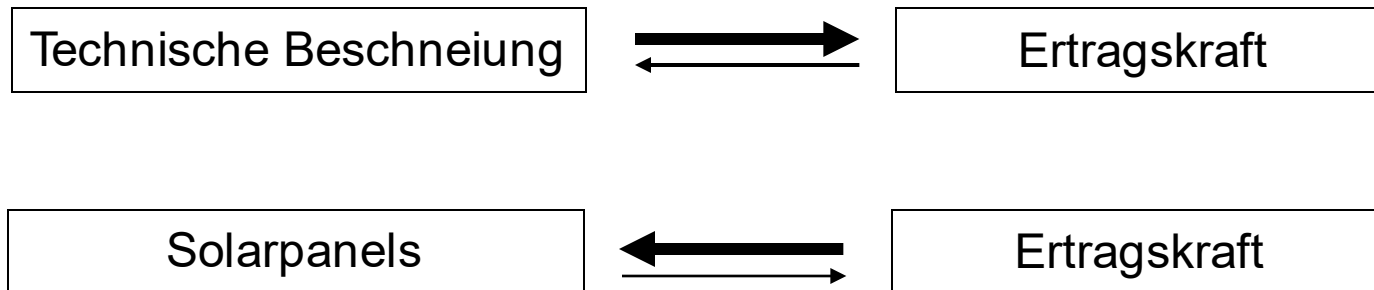
Die **Wirkungsrichtung** wird in bestimmten Fällen nach bestem Wissen **eingeschätzt**, kann aber häufig nicht abschliessend beurteilt werden.

3. Vorgehen

Wirkungsrichtung

Wirkungsrichtung kann aus der Datenanalyse **nicht klar identifiziert** werden!

Beispiele Einschätzung:



3. Winterangebote Geschäftsfelder

Kerngeschäft: Skigebiet

- Neue Liftanlagen (Erneuerungen und/oder Erweiterungen)
- Neue Pisten

Kerngeschäft: Technologie

- Technische Beschneigung
- Moderne der Seilbahnanlagen
- Speicherseen und Solaranlagen

3. Winterangebote Geschäftsfelder

Horizontale Diversifikation

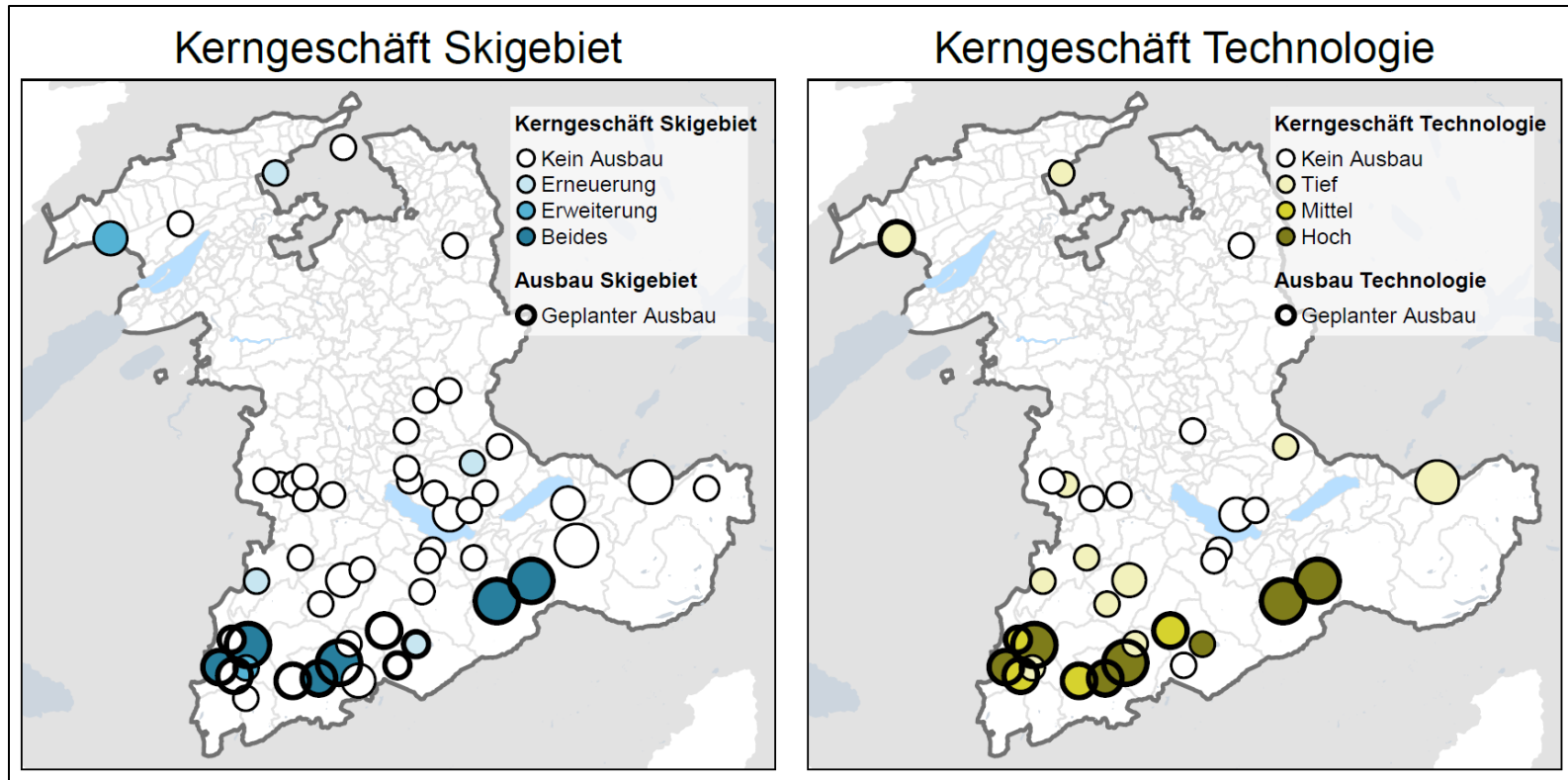
- Langlauf/Wandern (Loipen, Winterwanderwege)
- Familienangebote (Schlittelwege, Funslope, Kinderland)
- Freeride/Freestyle (gesicherte Freeride-Routen, Funpark/Halfpipe)

Vertikale Diversifikation

- Beherbergung
- Gastronomie
- Einzelhandel (u.a. auch Vermietung)

3. Winterangebote Geschäftsfelder

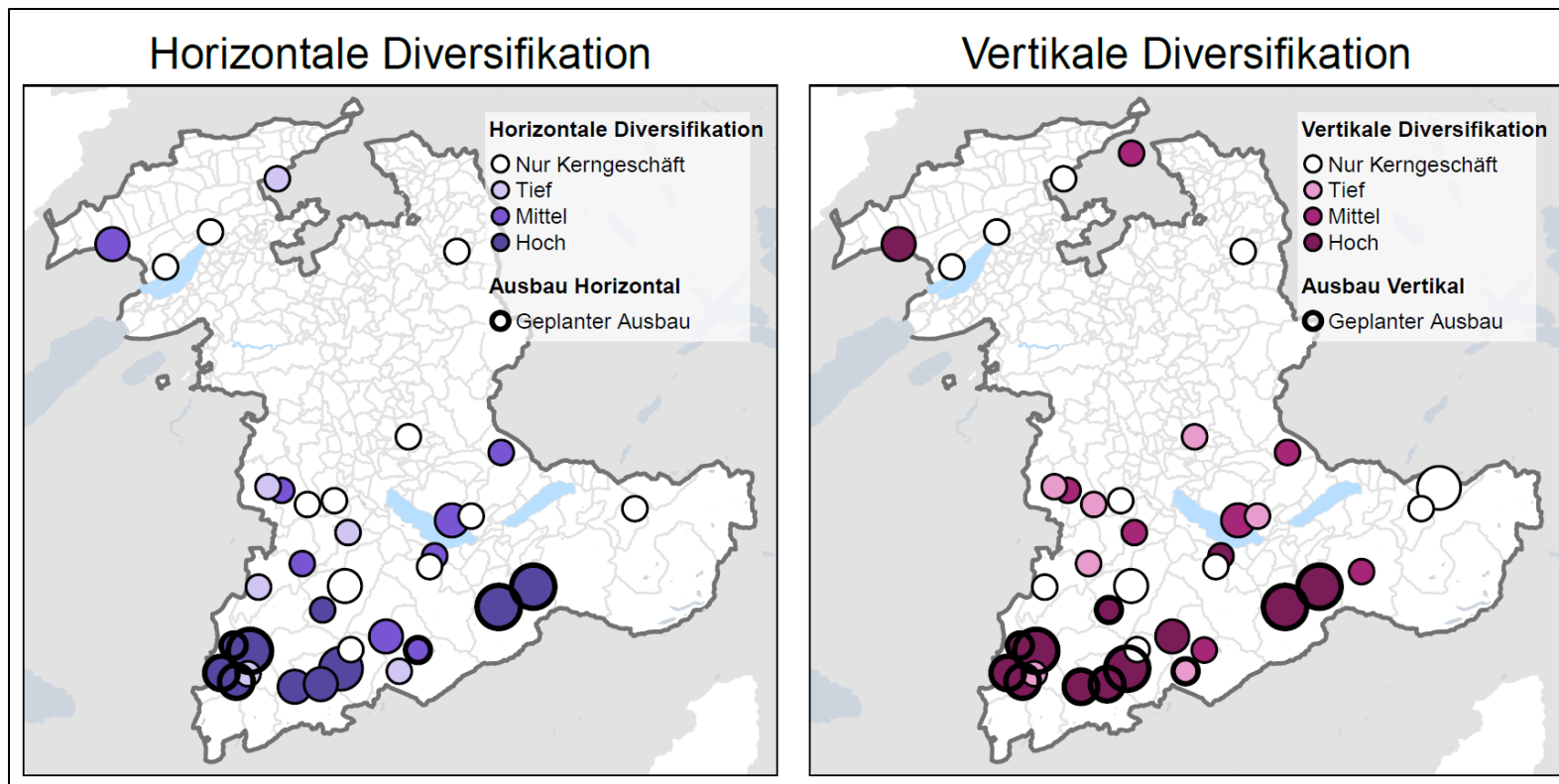
Abbildung 3: Die bestehenden und geplanten Angebote der Berner Bergbahnen im Winter



Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Winterangebote Geschäftsfelder

Abbildung 4: Die bestehenden und geplanten Angebote der Berner Bergbahnen im Winter

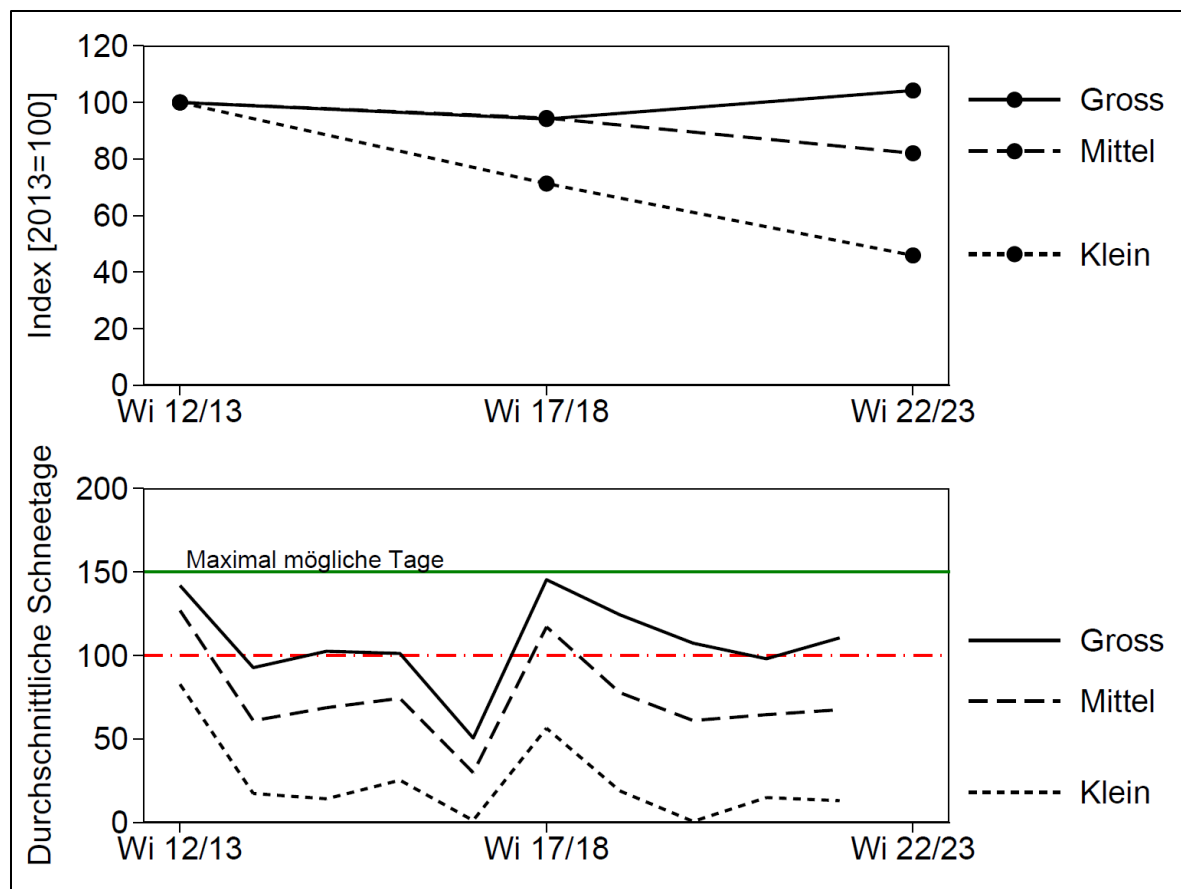


Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Winterangebote

Entwicklung Verkehrserträge

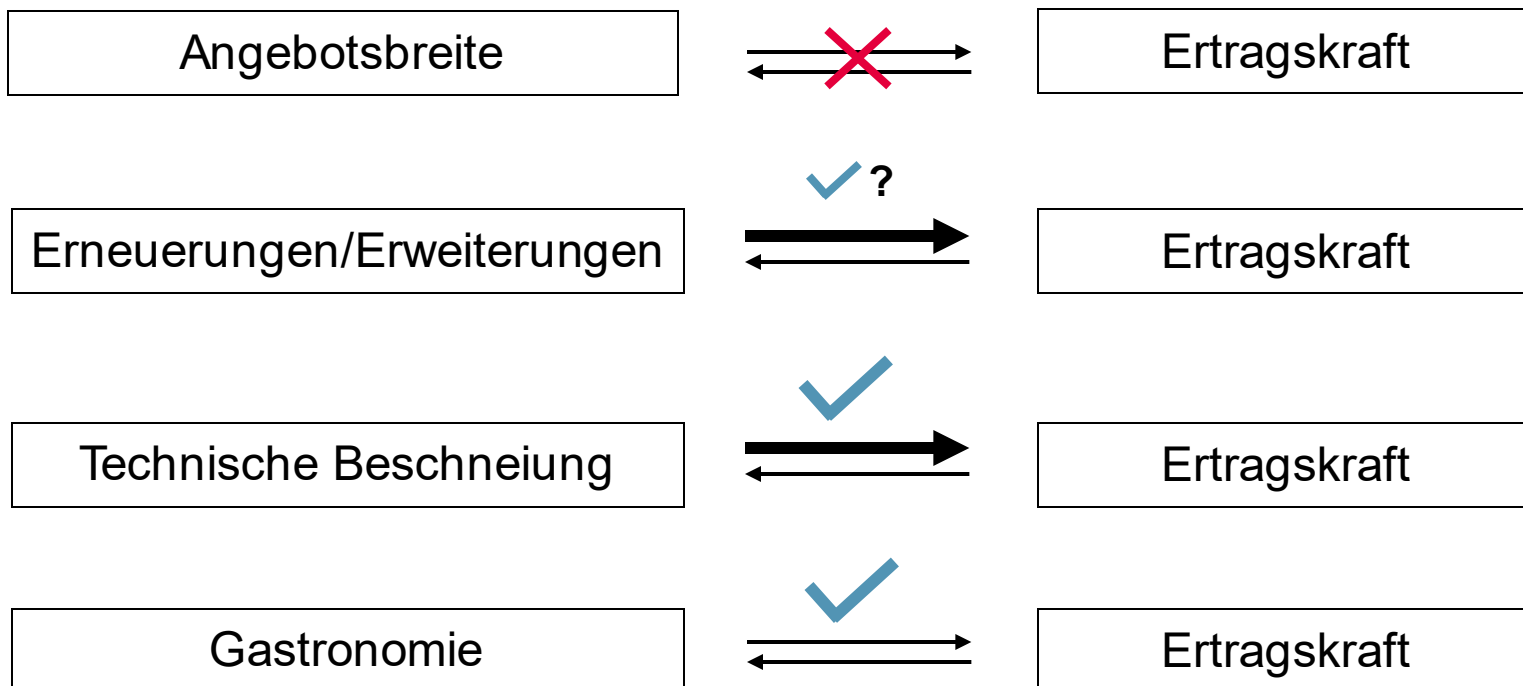
Abbildung 5: Die Entwicklung der Winterverkehrserträge (oben) und Schneetage (unten)



Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS, SLF/Meteoschweiz. Eigene Darstellung.

3. Winterangebote

Angebote und Ertragskraft



3. Winterangebote

Fazit

Grössere Skigebiete sind weniger durch den Klimawandel betroffen und bieten ein breites Angebot:

- Grosse Skigebiete befinden sich im Kanton Bern eher in den höher gelegenen Regionen und werden dementsprechend weniger von den schwierigen Schneesverhältnissen tangiert.
- Die Wintereinnahmen sind in den letzten 10 Jahren durchschnittlich um rund 5% gestiegen.
- In fast allen Angebotskategorien (*Skigebiet, Technologie, horizontale und vertikale Diversifikation*) bieten grössere Skigebiete ein vielfältigeres Angebot.
- Der Betrieb gestaltet sich unabhängiger von einzelnen Gästegruppen, dies scheint sich aber **nicht** auf die Ertragskraft im untersuchten Jahr auszuwirken.

3. Winterangebote

Fazit

Mittlere Skigebiete sind dem Klimawandel ausgesetzt und platzieren sich in spezifischen Nischen.

- Befinden sich häufig in mittelhohen Lagen und werden von den hohen Temperaturen und damit einhergehenden *schlechteren Schneebedingungen* tangiert.
- Die Wintereinnahmen sind in den letzten 10 Jahren durchschnittlich um rund 20% gesunken.
- Die meisten mittleren Skigebiete diversifizieren sich horizontal und/oder vertikal, fokussieren sich aber auf einzelne Nischen.

3. Winterangebote

Fazit

Kleine Skigebiete sind vom Klimawandel am stärksten betroffen:

- Kleine Skigebiete sind im Kanton Bern häufig in den tiefgelegenen Regionen zu finden.
- Die Wintereinnahmen haben sich mit den schwierigen Schneesverhältnissen in den letzten 10 Jahren *halbiert*.

Adaptionsstrategie:

- Investitionen in die *technische Beschneigung* können die Ertragskraft in schneearmen Winter steigern, sofern die Anlagen betrieben werden können.
- Kleine Gebiete sind in der Adaption aufgrund der oft tiefen Höhenlage *benachteiligt*.

3. Winterangebote

Fazit

Entwicklungsmöglichkeiten:

- Winterwandern und Langlauf gehen mit einer hohen Ertragskraft einher, sofern die Loipen und Wanderwege mit den Anlagen erreichbar sind.
- Eine Beteiligung an Gastronomie-Betrieben geht auch mit einer hohen Ertragskraft einher. Ob sich eine solche Strategie lohnt muss im Einzelfall geprüft werden.
- Eine breite und vielfältige Ausrichtung ist nur für grössere Skigebiete umsetzbar, deshalb ist eine spezifische Ausrichtung mit klarer Platzierung in einer Nische die beste Entwicklungsstrategie für kleine und mittlere Skigebiete.

3. Winterangebote

Fragen

Gibt es Fragen/Anmerkungen zu den Winterangeboten?

3. Sommerangebote

Geschäftsfelder

Kerngeschäft Technologie

- Neue Liftanlagen für den Sommerbetrieb
- Solaranlagen

Horizontale Diversifikation

- Bikeangebot (Trails, Pumptracks, umgerüstete Sessellifte)
- Wandern/Klettern
- Familienangebote (Spielplatz, Rodelbahn,
- Abenteuerangebote

3. Sommerangebote

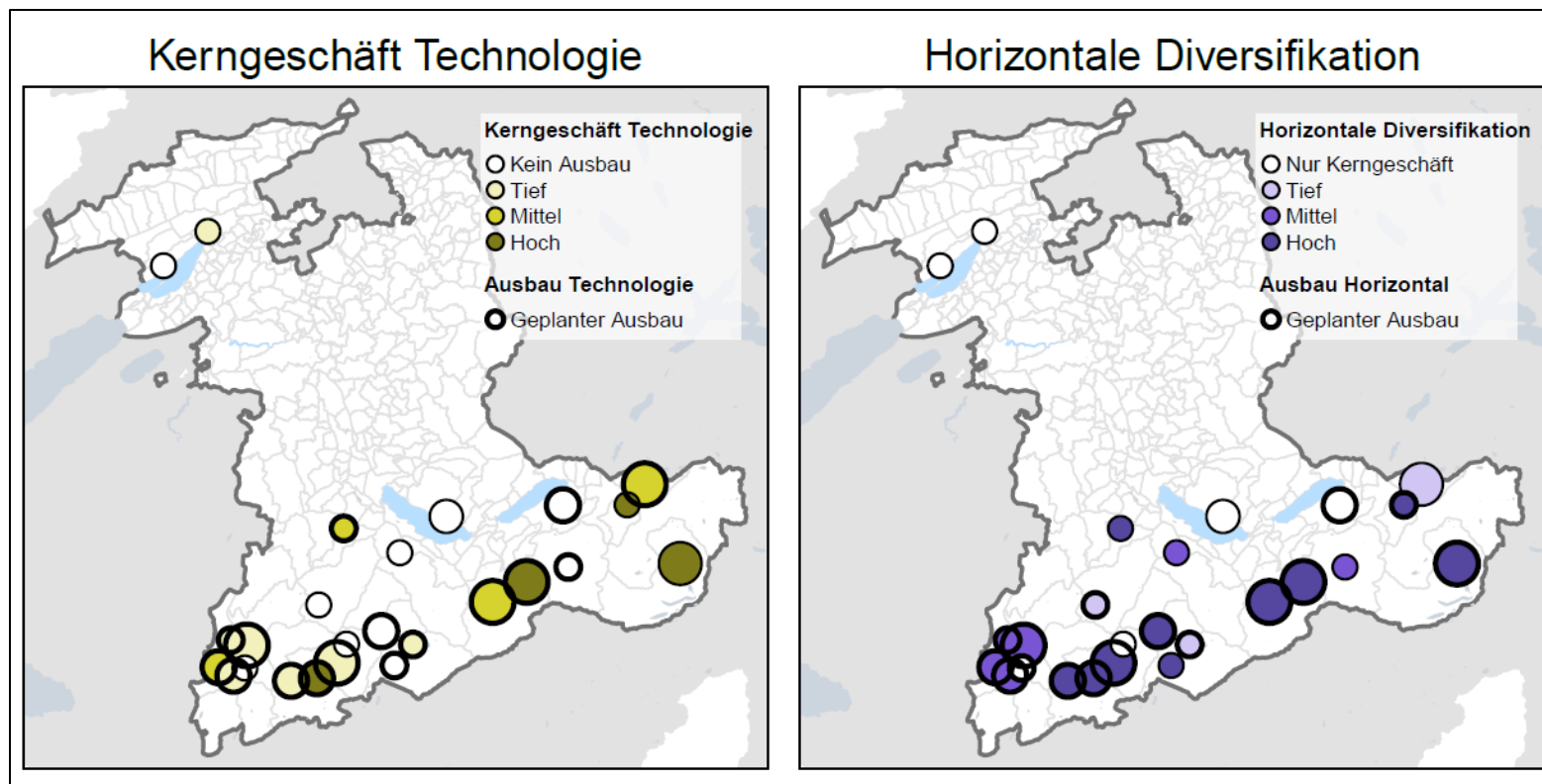
Geschäftsfelder

Vertikale Diversifikation

- Beherbergung
- Gastronomie
- Einzelhandel (u.a. auch Vermietung)

3. Sommerangebote Geschäftsfelder

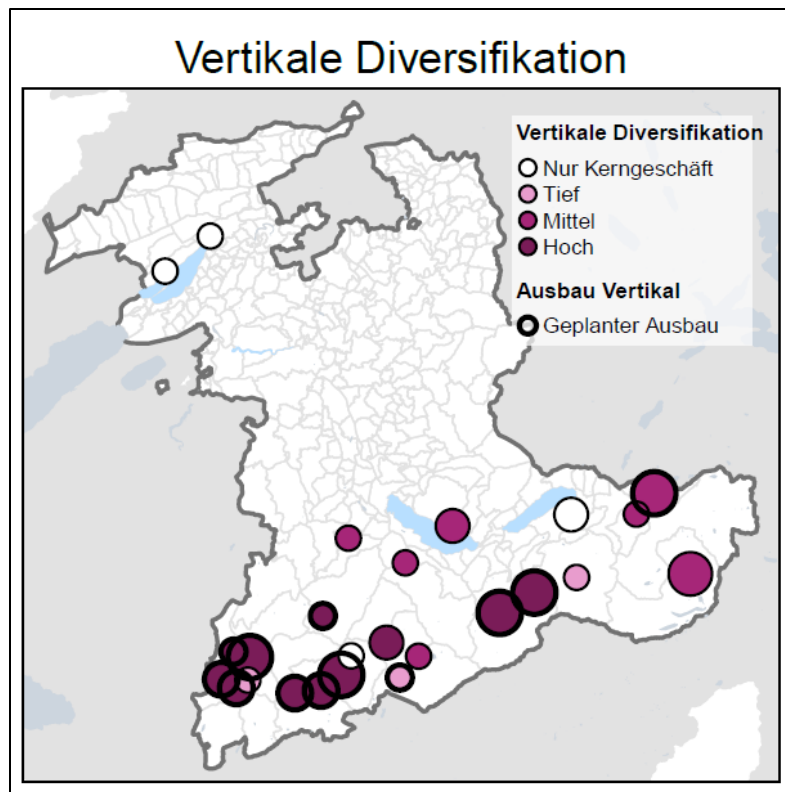
Abbildung 6: Die bestehenden und geplanten Angebote der Berner Bergbahnen im Sommer



Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Sommerangebote Geschäftsfelder

Abbildung 7: Die bestehenden und geplanten Angebote der Berner Bergbahnen im Sommer

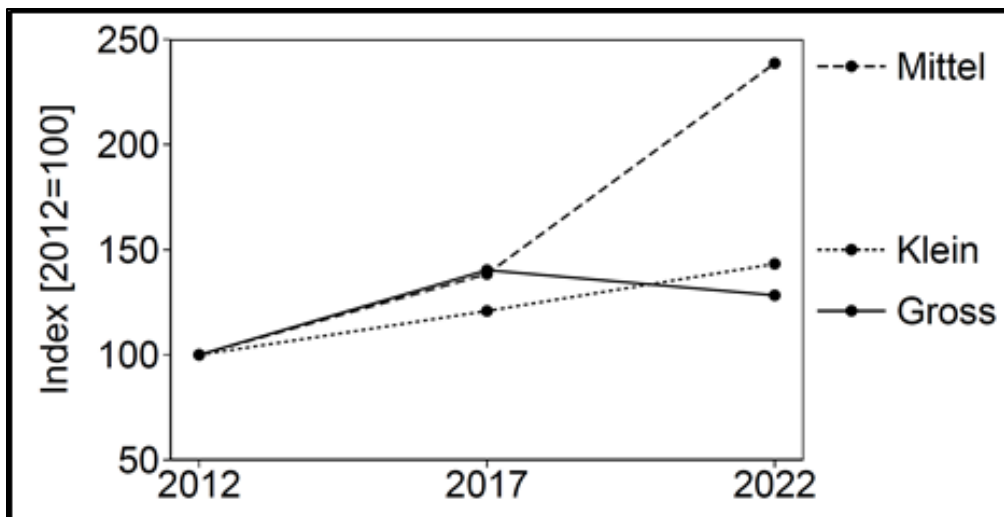


Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Sommerangebote

Entwicklung Verkehrserträge

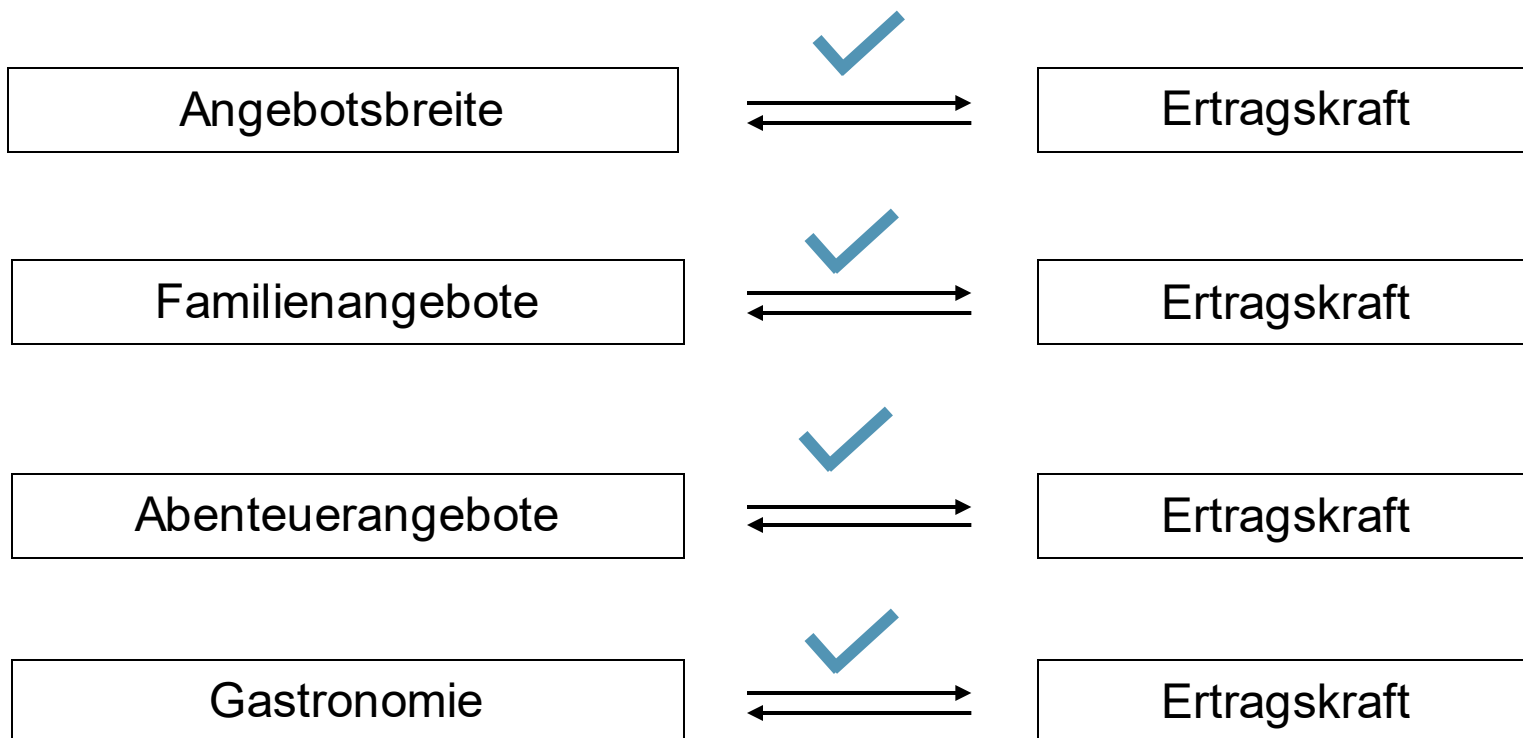
Abbildung 8: Entwicklung der Sommergeverkehrserträge nach Gebietsgrösse



Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Sommerangebote

Angebote und Ertragskraft



3. Sommerangebote

Fazit

Entwicklungsmöglichkeiten:

- Eine *breite* und *vielfältige* Ausrichtung ist nur für *grössere* Seilbahnunternehmen umsetzbar. Risiken aufgrund einseitiger Ausrichtung auf einzelne Gästegruppen können minimiert werden.
- Eine spezifische Ausrichtung mit *klarer Platzierung in einer Nische* ist auch im Sommer eine gute Entwicklungsstrategie für kleine und mittlere Seilbahnunternehmen.
- Insbesondere *Familien-* und *Abenteuerangebote* gehen mit einer hohen Ertragskraft einher, allerdings kann das weitere Potential in diesen Angebote nicht beurteilt werden.
- Eine *Beteiligung an Gastronomie-Betrieben* geht ebenfalls mit einer hohen Ertragskraft einher. Ob sich eine solche Strategie lohnt, muss (wie schon mit Bezug zur Wintersaison) im Einzelfall geprüft werden.

3. Sommerangebote

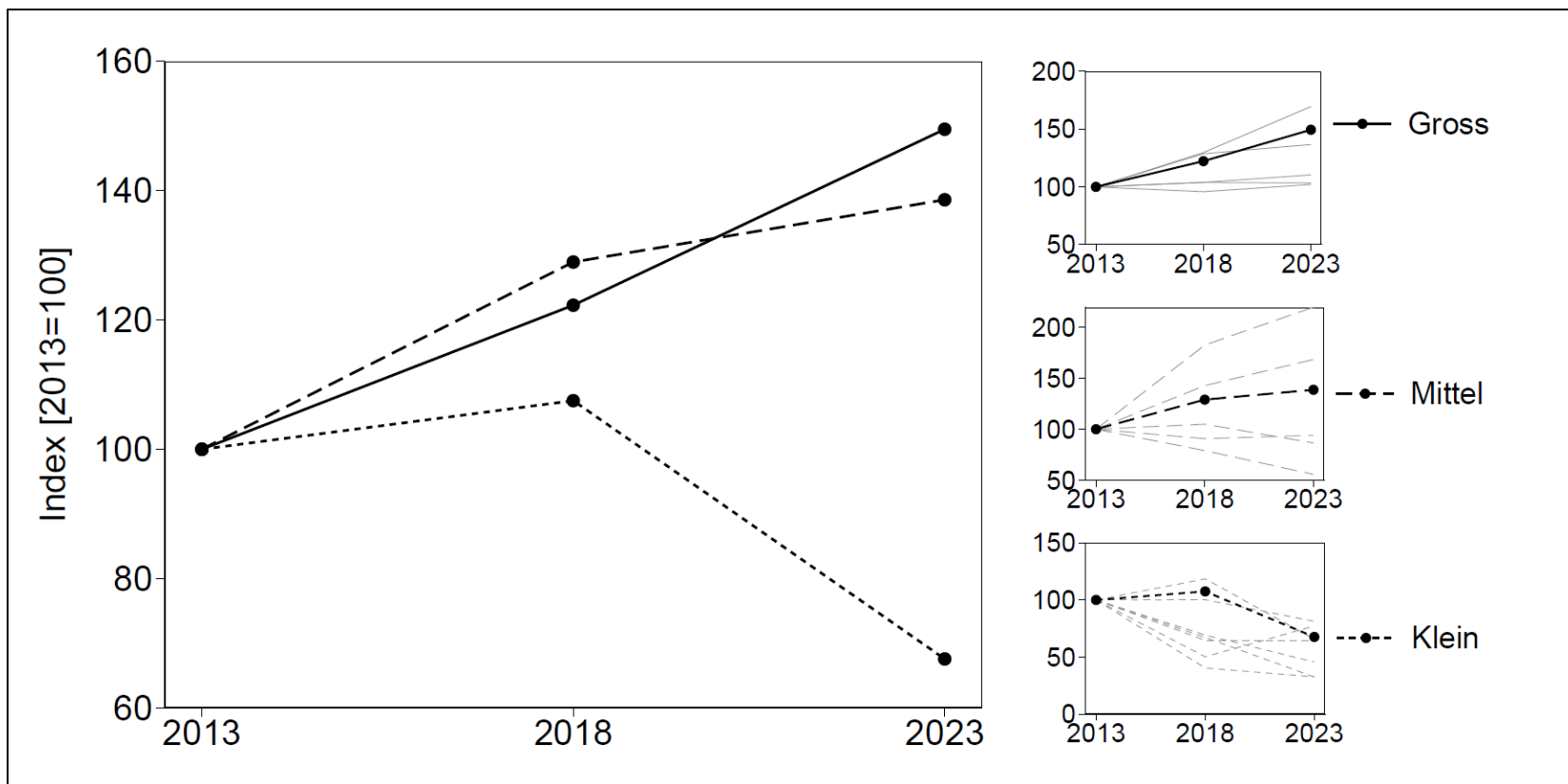
Fragen

Gibt es Fragen/Anmerkungen zu den Sommerangeboten?

3. Gesamtbetrachtung

Entwicklung Ertrag

Abbildung 8: Entwicklung der Gesamterträge nach Gebietsgrösse

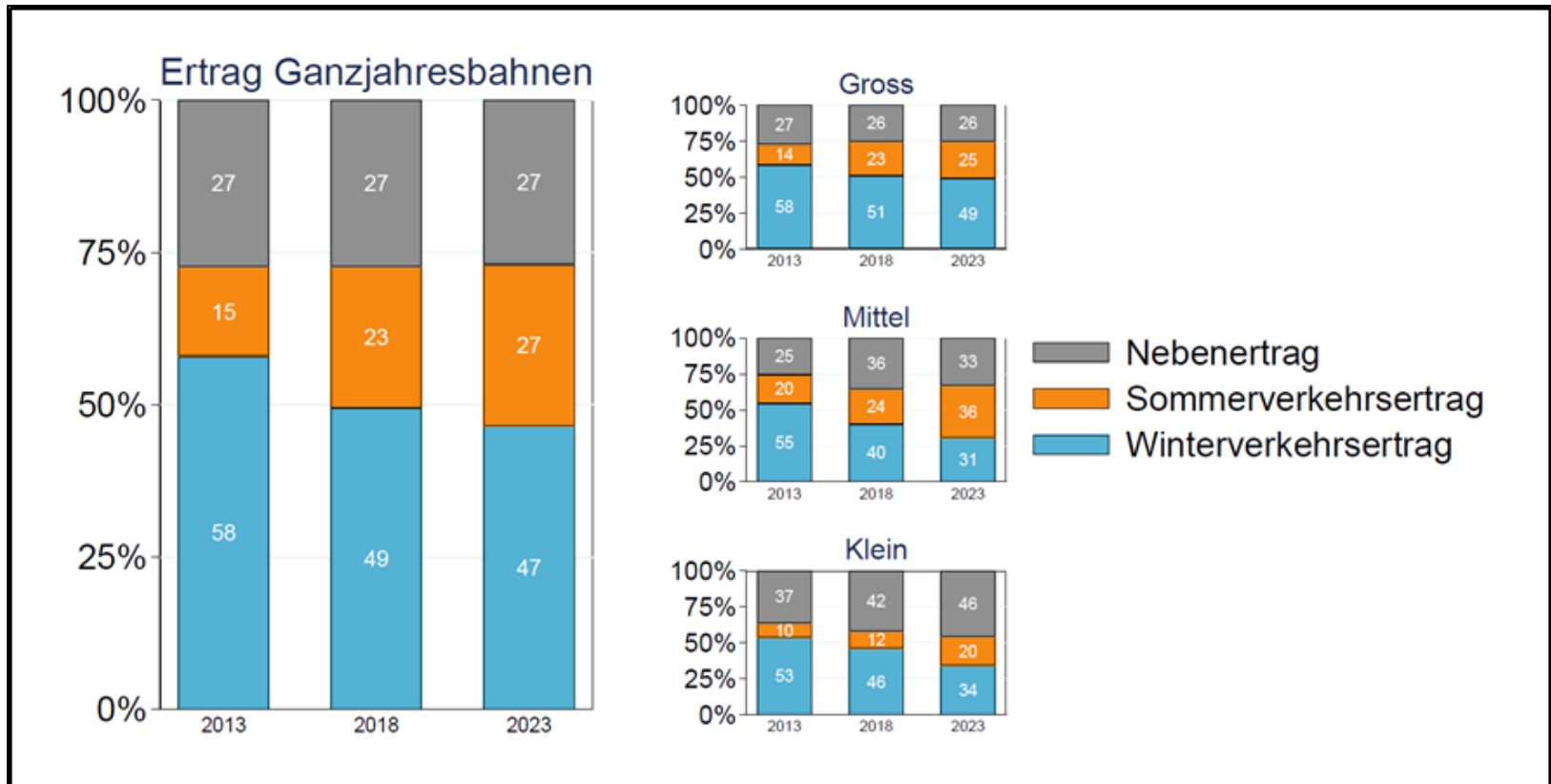


Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Gesamtbetrachtung

Anteile Ertrag

Abbildung 9: Auteilung des Gesamtertrags in saisonale Verkehrserträge und Nebenerträge der Ganzjahresbahnen

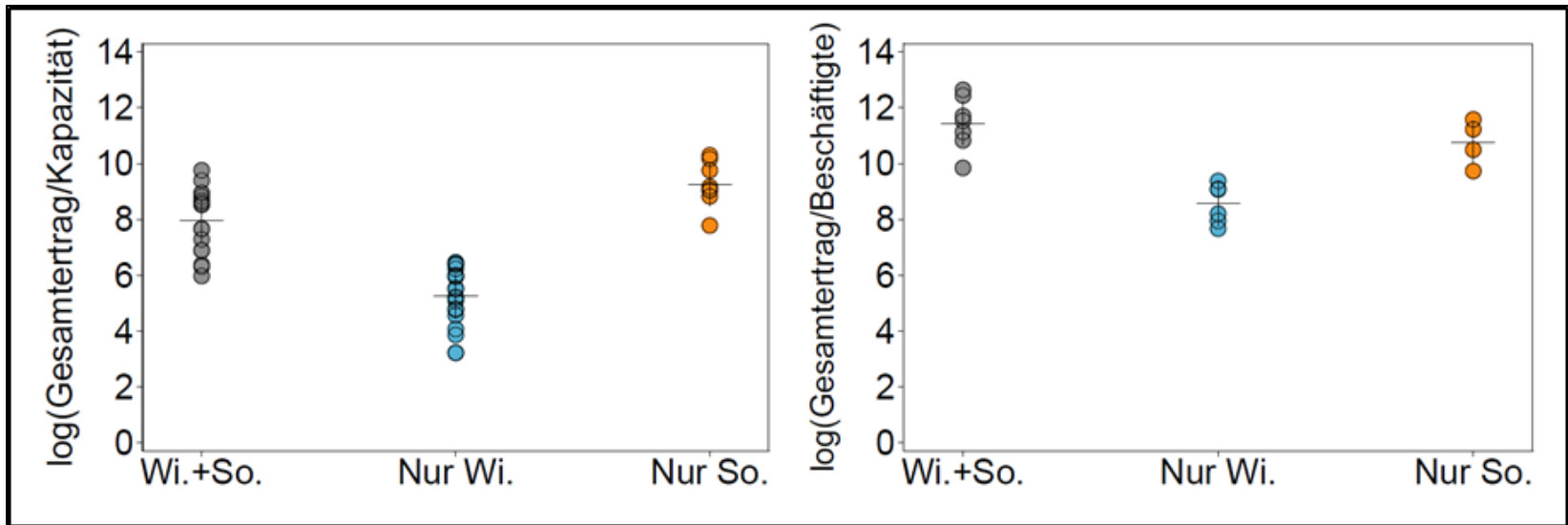


Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Gesamtbetrachtung

Ertragskraft nach Saison

Abbildung 10: Ertragskraft (links) und Arbeitsproduktivität (rechts) nach Saisonbetrieb

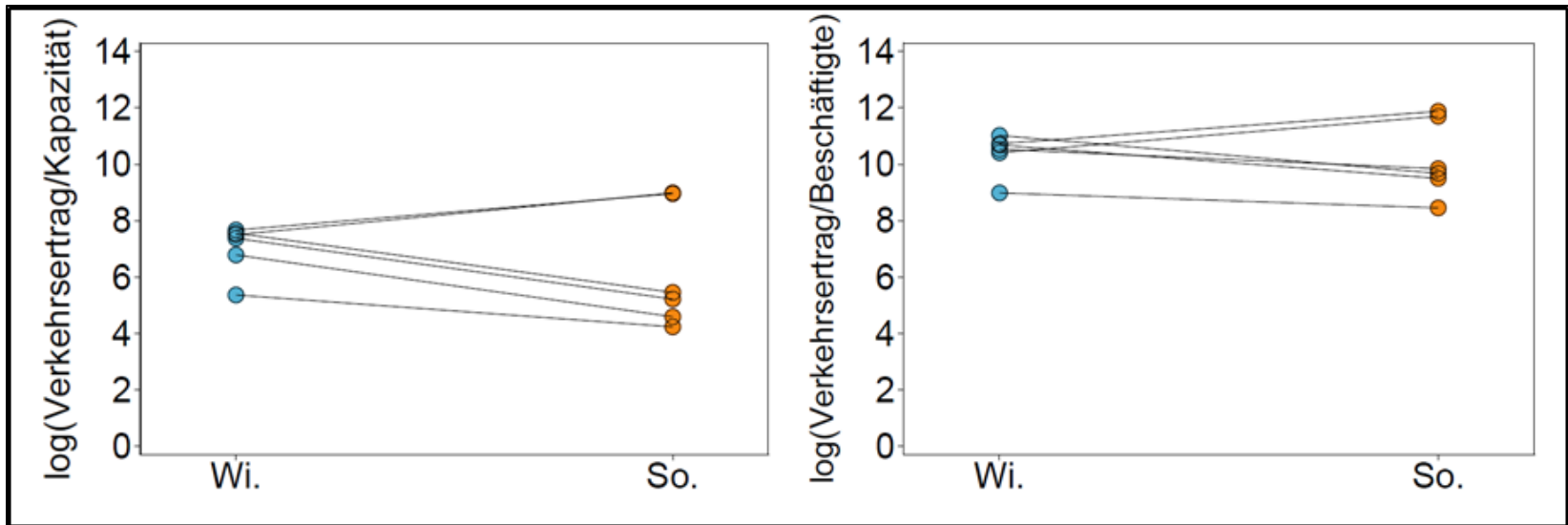


Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Gesamtbetrachtung

Ertragskraft Ganzjahresbahnen

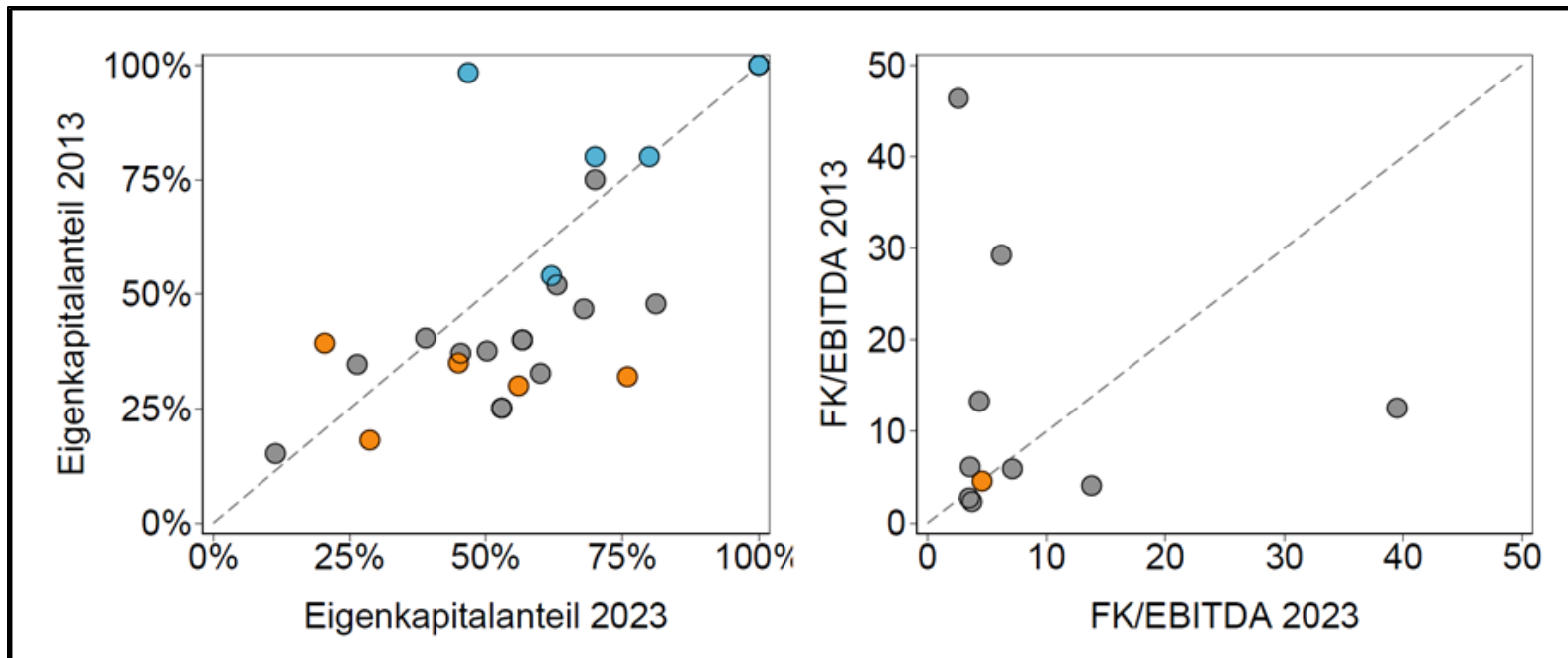
Abbildung 11: Ertragskraft (links) und Arbeitsproduktivität (rechts) der Ganzjahresbahnen nach Saisonbetrieb



Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

3. Gesamtbetrachtung Finanzierung

Abbildung 12: Eigenkapitalanteil 2013 vs. 2023 (links) und Entschuldungsdauer 2013 vs. 2023 (rechts)



Quellen: Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lütolf (2021).

3. Gesamtbetrachtung

Fazit

Entwicklung der letzten 10 Jahre

- Die grossen Seilbahnunternehmen generieren immer noch *über die Hälfte* ihrer Einnahmen im Winter, doch der Anteil des Sommers wächst stetig. Die Transformation ist im Gange und verläuft bislang erfolgreich.
- Die mittleren Seilbahnunternehmen verzeichnen *rückläufige* Wintereinnahmen, die sie nur teilweise durch steigende *Sommereinnahmen* ausgleichen können. Reine Winterbahnen kämpfen damit, ausreichend Einnahmen zu generieren. Die Transformation ist zwar im Gange, gelingt jedoch nur teilweise.
- Die kleinen Seilbahnunternehmen (nicht reine Ausflugsbahnen) sind stark von den *schlechten Schneebedingungen* in den tiefen Lagen betroffen und konnten bisher die Verluste nicht mit Sommereinnahmen kompensieren. Auch weil viele gar keinen Sommerbetrieb anbieten (können).
- Die Finanzierungssituation ist über alle gesehen stabiler als noch vor 10 Jahren.

3. Gesamtbetrachtung

Fazit

Entwicklungsmöglichkeiten

- Eine Ganzjährige Auslastung der Infrastruktur sollte für reine Winterbahnen angestrebt werden (falls möglich)
- Für reine Sommerbahnen (= Ausflugsbahnen) ist eine Transformation weniger bis gar nicht wichtig
- Events können zu einer höheren Auslastung der Seilbahnanlagen beitragen und somit die Ertragskraft erhöhen

3. Gesamtbetrachtung

Fragen

Gibt es Fragen/Anmerkungen zur Gesamtbetrachtung?

4. Tourismuspolitik

Schritt 2

- Grundlagenerarbeitung für die Schaffung optimaler tourismuspolitischer Rahmenbedingungen
- Ziele:
 - neutrale Einschätzung der aktuellen politischen, rechtlichen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen für die BBB
 - Aufzeigen möglicher Konfliktfelder, Herausforderungen sowie Chancen
- Methode: semistrukturierte Interviews mit Vertreter*innen BBB

4. Tourismuspolitik

Vorgehen und aktueller Stand

- Bis jetzt 6 Interviews mit ausgewählten Bergbahnbetrieben
 - Klein: Grimmi-Alp, Wasserngrat, Stockhorn
 - Mittel: Axalp
 - Gross: Jungfrau, Adelboden-Lenk
- Themen:
 - Chancen bei implementierten Projekten
 - Herausforderungen und Hindernisse bei gescheiterten Projekten
 - Zukunftsvisionen

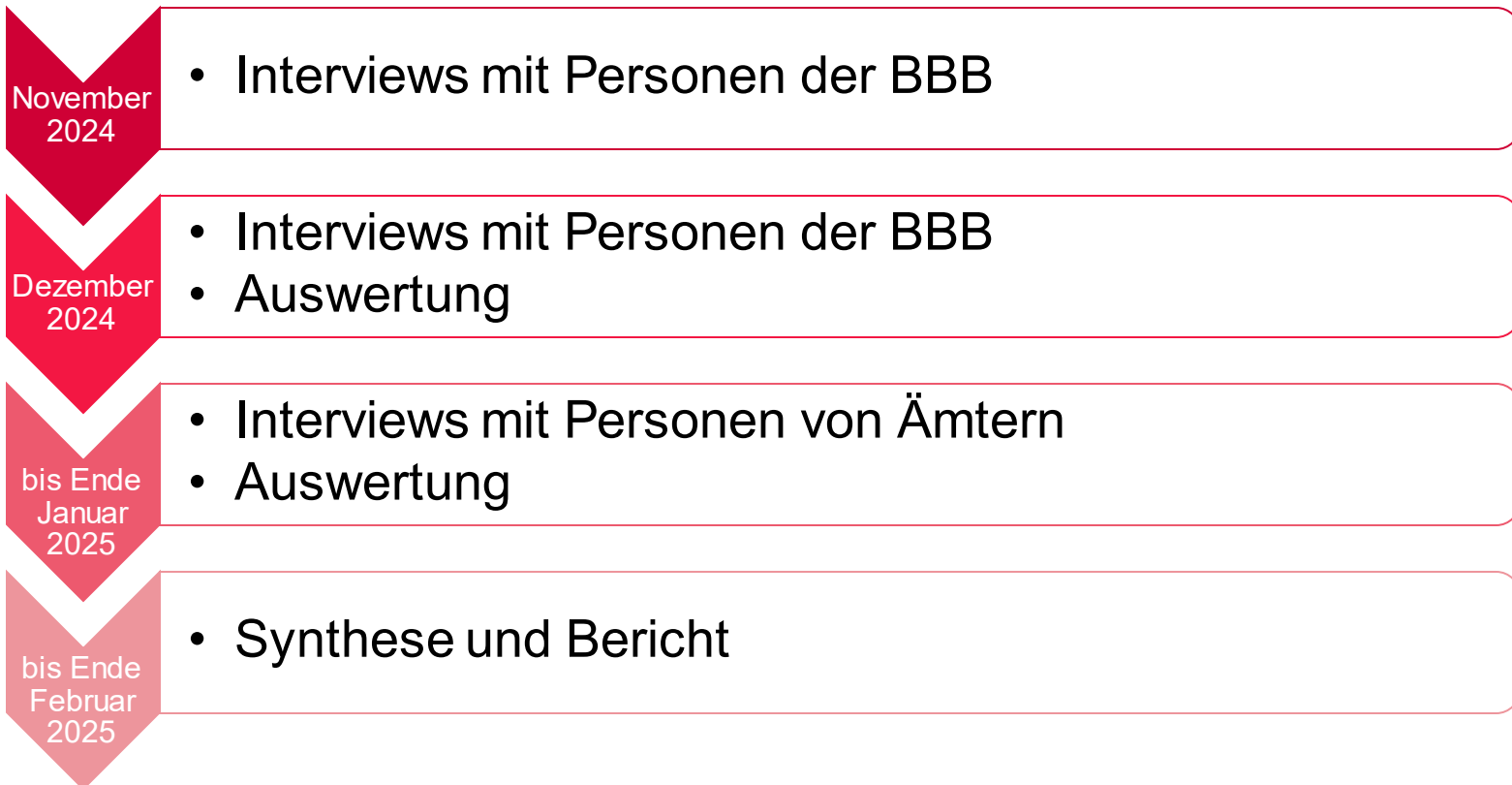
4. Tourismuspolitik

Nächste Schritte

- 2 noch ausstehende Interviews:
 - Meiringen-Hasliberg
 - Gstaad
- Auswertung der Interviews
- Weitere Interviews mit Personen von ausgewählten Ämtern
 - AGR
 - Weitere (z.B. LANAT)?

4. Tourismuspolitik

Zeitplan



5. Coaching

Zwischenstand

- 3 Bergbahnen haben in der Umfrage Interesse bekundet, 1 sonst:
 - Schneeselital
 - Metschalp
 - Elsiggen-Metsch
 - Bugnenets-Savagnières
- Be-advanced ist im Moment dabei die Erstgespräche mit diesen Bergbahnen durchzuführen
- Sie leiten anschliessend das Coaching ein

6. Weiteres Vorgehen

Ausblick

- Ende Februar Finalisierung Schritt 2
- Begleitgruppensitzung 2 im März
- Erarbeitung Synthese (Schritt 3) bis Sommer 2025
- Begleitgruppensitzung 3 im Juni/Juli 2025

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!
Fragen?