



Département de l'économie, de l'énergie et du territoire

Service du développement économique

Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung

Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung

CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

An Staatsrat

Verfasser Eric Bianco, Chef der Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung

Kopie an

Datum 28. Mai 2013

Förderpolitik des Kantons Wallis für die touristischen Bergbahnen 2013

1. Einleitung

Die Bergbahnen bilden das Rückgrat des Walliser Tourismus. Konkret generiert der Wintersport im Wallis einen Jahresumsatz von 1,9 Milliarden Franken. 1,1 Milliarden davon kommen von den Bergbahnen. Im Kanton Wallis führt das zu einer Bruttowertschöpfung von rund 3 Milliarden Franken aus dem Tourismus.

In struktureller Hinsicht liegt das Problem der Bergbahnen, abgesehen von ihrer teilweise nicht optimalen geografischen Lage, hauptsächlich darin, dass viele von ihnen zu klein sind. Ihre Rentabilität ist daher zu gering, um die betriebsnotwendigen Investitionen (Ersatz- und Neuinvestitionen) zu finanzieren. Ihr mittel- bis langfristiges Überleben auf einem hart umkämpften internationalen Markt ist damit gefährdet.

Die im Jahr 2004, basierend auf dem Vikuna-Bericht, erarbeiteten strategischen und finanziellen Grundlagen bleiben im aktuellen Kontext gültig. Die Entwicklung von Kooperationen hinsichtlich von Zusammenschlüssen, von Fusionen und/oder der Realisierung von Bergbahn- und Skigebietsverbindungen bietet jedoch ein Optimierungspotenzial und rechtfertigt diesbezügliche Überlegungen. Vor diesem Hintergrund und weil auch das SECO eine Überarbeitung/Aktualisierung der geltenden Seilbahnstrategie verlangt hat, wurde das Büro 'grischconsulta ag' in Chur nach einer öffentlichen Ausschreibung mit der Erarbeitung eines Expertenberichtes beauftragt.

Das vorliegende Dokument legt die aktualisierte Förderpolitik des Kantons Wallis im Bereich der touristischen Bergbahnen dar, die sowohl auf den Grundlagen von 2004, als auch auf den Empfehlungen aus dem Expertenbericht von grischconsulta (siehe Anhang) basiert. Im Einvernehmen mit dem Bund dient diese Förderpolitik als Grundlage bei der Entscheidungsfindung, wenn es um die Gewährung von NRP-Mitteln (Neue Regionalpolitik) an die Walliser Bergbahnen geht.

Im Wesentlichen müssen die folgenden vom Staatsrat bereits 2004 erlassenen Grundsätze, welche weiterhin Gültigkeit haben, den Walliser Bergbahnunternehmen ermöglichen, ihr Fortbestehen zu sichern und als Akteur im Tourismusbereich einen Leadership zu übernehmen:

1. Die Aufgabe des Staates ist es, den Bereinigungsprozess zu begleiten und nicht diesen zu planen;
2. Die Seilbahnbranche ist alleine dafür verantwortlich, die notwendigen Massnahmen zur Zukunftssicherung zu ergreifen;

3. Öffentliche Hilfen (Kanton und Bund) sind für Studien über Fusionen/Zusammenarbeitsformen, für Infrastrukturhilfen und - in Ausnahmefällen - als Sanierungshilfen vorgesehen.
4. Diese Hilfen werden vom Kanton unter Wahrung von genau definierten Auflagen und Bedingungen gewährt.

Die neue Förderpolitik des Kantons Wallis für die touristischen Bergbahnen ergänzt die bestehenden, weiterhin gültigen Prinzipien durch nachfolgend aufgeführte Kriterien:

1. Notwendige Kohärenz zwischen der Entwicklung eines Bergbahnunternehmens und derjenigen der touristischen Destination.
2. Positionierung eines Unternehmens in Bezug auf seine finanziellen Verhältnisse und Klassifizierung nach verschiedenen Typen.
3. Vertikale Kooperation des Unternehmens mit den übrigen Akteuren in der Destination.
4. Fusion von Bergbahnunternehmen in demselben Skigebiet.

2. Ziele der Förderpolitik

Angesichts der aktuellen Wirtschaftslage und der Aussichten im Wintersportmarkt kann eine staatliche Förderung von Skigebieten und Bergbahnen im Wallis nur dort Sinn machen, wo dadurch die Marktfähigkeit der Unternehmen und der Wintersportgebiete im Sinne eines notwendigen Strukturwandels rascher verbessert werden kann, oder dort, wo Neuausrichtungen zu Ganzjahres-Erlebnisgebieten vollzogen werden.

Die vorhandenen, begrenzten Fördermittel müssen daher selektiv und systematisch eingesetzt werden, wobei klare wirtschaftliche Kriterien verfolgt werden. Zudem muss der Gesuchsteller einen Entwicklungsplan vorlegen, der mit seiner Marktstellung, seiner finanziellen Situation und mit der Entwicklungsstrategie (oder der Marktstellung) der Destination, zu der er gehört, im Einklang steht.

Der Kanton Wallis muss die Unterstützung der Bergbahnen daher an folgende Ziele knüpfen:

1. Der Kanton Wallis unterstützt Projekte von Bergbahnunternehmen, die eine Wettbewerbsfähigkeit an den Tag legen, die den im vorliegenden Dokument aufgezeigten strategischen Grundsätzen entspricht.
2. Der Kanton Wallis unterstützt Projekte von Bergbahnunternehmen, die zur Entwicklung ihrer Infrastruktur dienen.
3. Der Kanton Wallis unterstützt erfolgversprechende Projekte mit finanziellen Beiträgen und Massnahmen in der Planung, dem Projektmanagement und dem Bewilligungsverfahren.
4. Der Kanton Wallis unterstützt und fördert die Neuausrichtung von eigentlichen Skigebieten hin zu Ganzjahres-Erlebnisgebieten.

3. Klassifizierung des Kantons Wallis zur Unterstützung der touristischen Bergbahnen nach Alpha, Beta und Gamma

Die vom Staatsrat des Kantons Wallis im Jahre 2004 angenommene Strategie wird mit der im Expertenbericht des Büros grischconsulta vorgeschlagenen Massnahmen ergänzt, wobei die Stellungnahme des Verbands Walliser Bergbahnen (VWB) entsprechend berücksichtigt wurde.

Die Ausrichtung der Bergbahn-Förderung ist grundsätzlich wie folgt neu zu orientieren:

- von der Anlagenförderung hin zur Strategieförderung;
- von Not-Hilfen hin zur Wettbewerbsstärkung;
- von der Überlebenshilfe für schwache und kleine Unternehmen hin zur Produktivitätssteigerung für innovative Unternehmen.

Um einen gezielten Einsatz der beschränkt vorhandenen NRP-Mittel zu ermöglichen, übernimmt die kantonale Politik die von grischconsulta entwickelte Alpha-Beta-Gamma-Strategie zur Unterstützung der Bergbahnunternehmen. Diese Einteilung der Unternehmen in Alpha-, Beta- und Gammatypen führt – gestützt auf die jeweilige Marktstellung und die Lebensphase des Unternehmens – zu Handlungsempfehlungen und strategisch wichtigen Punkten für die Unternehmens- und/oder Destinationsentwicklung.

3.1. Alpha-Unternehmen

- sind das einzige Unternehmen in einer Destination oder
- sind das grösste von mehreren Unternehmen in der Destination;
- erreichen einen Verkehrsertrag von mindestens 10 Mio. Franken;
- befinden sich in der Regel in Destinationen mit mindestens national bekannten Marken oder sind selbst diese Marke.

3.1.1. Strategie der Alpha-Unternehmen

- falls in der Destination ein oder mehrere Beta-Unternehmen vorhanden ist/sind: Kooperation oder Zusammenschluss mit Beta-Unternehmen;
- Wachstum durch Marktanteilsgewinne oder zumindest Halten der Position;
- bei vertikaler Integration: selektive Strategie (Skischule, Vermietungsservice, Gastronomiebetriebe, Events usw.);
- sehr selektive Strategien bei überregionalen Kooperationen;
- Risikominimierung durch Diversifikation der Zielgruppen;
- Know-How-Transfer;
- Kostenminimierung und Nutzung der Synergien auf dem Markt;
- Erlebnisinszenierung am Berg;
- starke Markt-/Verkaufsorientierung;
- wachsendes Engagement für den Erhalt/Ausbau warmer Betten.

3.2. Beta-Unternehmen

- sind entweder das einzige Unternehmen in der Destination oder
- sind kleiner als der Marktführer ihrer Destination;
- sind eine in der Region bekannte Marke;
- erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 2 Mio. Franken.

3.2.1. Strategie der Beta-Unternehmen

- falls es in der Destination ein Alpha-Unternehmen gibt: Anschluss (Kooperation) oder Integration (Fusion) mit dem Alpha-Unternehmen;
- falls es in der Region ein oder mehrere andere Beta-Unternehmen gibt: Fusion;
- anschliessend Gebietsoptimierung, selektive Öffnungszeiten, Angebotspositionierung innerhalb des gemeinsamen Gebietes, evtl. ein Teilgebiet im Sommer entwickeln, andere Teilgebiete ganz oder teilweise schliessen;

- Professionalisierung im Verwaltungsrat und Management;
- starke Markt-/Verkaufsorientierung, Fokus auf definierte Zielgruppen.

3.3. Gamma-Unternehmen

- erreichen einen Gesamtertrag von weniger als 2 Mio. Franken;
- absorbieren ein geringes Marktvolumen (Tagesgäste und Einheimische);
- haben v.a. eine soziokulturelle Funktion in der Gemeinde/Region;
- haben die grösste Chance in (lokalen) Marktnischen.

3.3.1. Strategie der Gamma-Unternehmen

- in der lokalen Nische bestmöglich operieren;
- Kooperation mit Alpha- oder Beta-Unternehmen suchen;
- Vertikale Kooperationen suchen mit:
 - Kultur-Initiativen,
 - Anlässen und Festen,
 - Themenanbietern,
- Erlebnisinszenierung.

4. Umsetzung der Förderpolitik im Rahmen der Entwicklungsprojekte

Gemäss den vorgängig definierten Elementen werden die Bergbahnen, die den Kriterien entsprechen, im Rahmen der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik des Kantons Wallis durch die Gewährung von Finanzhilfen unterstützt. Zwei Arten sind vorgesehen:

- a) A-fonds-perdu-Beiträge für die Ausarbeitung von Strukturverbesserungsprojekten;
- b) Investitionshilfen durch zinslose Darlehen des Kantons und des Bundes.

Entwicklungsprojekte, die den folgenden Kriterien entsprechen, können unterstützt werden:

- Das Bergbahnunternehmen hat sich strategisch im Einklang mit der oben genannten Alpha-Beta-Gamma-Typologie und mit der Entwicklungsstrategie oder der Marktstellung seiner Tourismusdestination positioniert.
- Das Entwicklungsprojekt steht mit der Strategie des Bergbahnunternehmens im Einklang.
- Die Projektumsetzung bringt einen echten Mehrwert mit sich, der dauerhaft an der künftigen Rentabilität des Bergbahnunternehmens messbar ist. Dieser Mehrwert muss mindestens durch eine der folgenden Aktionen gerechtfertigt sein:
 - Eine Qualitätssteigerung des Angebots, die zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil beiträgt.¹
 - Eine Frequenzsteigerung aufgrund der Realisierung von Projekten für warme Betten durch professionelle Bewirtschafter.²
 - Eine bedeutende Rationalisierung der Betriebskosten.
- Wenn das Projekt ein Skigebiet betrifft, das von mehreren Bergbahnen abgedeckt wird:

¹ Nachhaltigkeit ist hierbei sehr wichtig. Die Erneuerung einer veralteten Anlage reicht also nicht aus, um einen Mehrwert zu rechtfertigen, der über die Attraktivitätssteigerung einer modernen Anlage hinausgeht.

² Das Investitionsprojekt muss an ein touristisches Beherbergungsprojekt gebunden sein und mit diesem im Einklang stehen, nicht dessen Dreh- und Angelpunkt sein; das touristische Beherbergungsprojekt muss tatsächlich realisiert werden.

- Die Bergbahnen dieses Gebiets teilen dieselbe Vision der Skigebietsentwicklung, die in Form einer koordinierten Planung konkretisiert wird, wobei das Projekt in jedem Punkt integraler Bestandteil davon ist.
 - Das Bergbahnunternehmen, welches ein Projekt realisieren will, legt einen Masterplan vor, in welchem der Fusionsprozess mit einem oder mehreren Bergbahnunternehmen desselben Skigebiets detailliert aufgezeigt wird, inkl. einer entsprechenden, verbindlichen Terminplanung.
 - Es muss gewährleistet sein, dass die Angebote für Tageskarten/ Abonnemente über die gesamte Laufzeit des gewährten Darlehens für alle involvierten Bergbahnen gültig sind.
- Werden die im Masterplan vorgesehenen Verpflichtungen nicht eingehalten, sind die gewährten öffentlichen Mittel unverzüglich zurückzuerstatten.

Die Umsetzungsmodalitäten sind in den Weisungen zur Gewährung von zinslosen Darlehen an die Bergbahnen des Kantons Wallis festgehalten.

5. Umsetzung der Förderpolitik bei Skigebietsverbindungsprojekten

Technische Verbindungsprojekte von bisher getrennten Skigebieten müssen folgende Anforderungen erfüllen, damit eine finanzielle Förderung mit öffentlichen Mitteln sinnvoll und vertretbar ist. Die Unterstützung kann in Form von A-fonds-perdu-Beiträgen für die Finanzierung der Studien oder in Form von zinslosen Darlehen für die Infrastrukturfinanzierung gewährt werden. Je nach Höhe des Investitionsvolumens erfordert die Gewährung eines Darlehens einen Beschluss des Walliser Grossen Rates. Die Umsetzungsmodalitäten der Förderpolitik des Kantons zur Gewährung von zinslosen Darlehen an die Bergbahnen sind in den Weisungen festgehalten.

1. Technisch einfach realisierbare Verbindung

Die Verbindung muss technisch einfach realisierbar sein, d.h. mit heutigen Standard-Transportanlagen, die andernorts bereits erfolgreich erprobt worden sind, machbar sein. Die Erprobung technischer Pilotlösungen für neue Transportsysteme wird nicht finanziert.

2. Bewilligungsfähige Verbindung

Der Bau der Verbindung muss bezüglich Umweltverträglichkeit und Zonenkonformität (z.B. im Richtplan enthalten) mit verhältnismässig geringem Aufwand bewilligungsfähig sein. Allfällige Kompensationszahlungen/ Rückbauten usw. sind im Investitionsrahmen vollumfänglich zu berücksichtigen.

3. Verbindung ohne neue Sachzwänge

Mit den Verbindungsprojekten werden keine neuen Sachzwänge mit grossen Kostenfolgen geschaffen (z.B. zwingende Investitionen in den Ersatz oder die Erneuerungen anderer, bestehender Anlagen). Andernfalls sind diese im Investitionsrahmen vollumfänglich zu berücksichtigen.

4. Verbindung mit realistischer, nachhaltiger Ertragssteigerung

Jede Investition in neue Verbindungsprojekte muss im Vergleich zur Ist-Situation realistisch erzielbare, nachhaltige Mehrerträge oder Aufwandminderungen im Transportbereich ermöglichen von

- a) mindestens 15% der für die Verbindung zu investierenden Summe bei Investitionen in eine reine Schneesport-Infrastruktur;

- b) mindestens 8% der für die Verbindung zu investierenden Summe bei Investitionen in Ausflugsanlagen, Sommerangebote und somit Schneesport-unabhängige Infrastrukturen.

Es sollen bewusst schnee-unabhängige Anlagen und Infrastrukturen gefördert werden, da diese im Vergleich geringere Betriebskosten und eine geringere Investitionslast mit sich bringen. Allerdings ist der Markt für die Preisgestaltung von Sommer-Attraktionen gegenwärtig noch nicht sonderlich sensibilisiert.

Es ist der Nachweis zu erbringen, wie sich die Mehrerträge bzw. Aufwandminderungen zusammensetzen und aus welchen Märkten (Tages- und Residenzgäste) und geografischen Zielgebieten allfällige Mehrerträge kommen sollen. Mehrerträge in unternehmenseigenen Nebenbetrieben wie Gastronomie, Vermietungsservice, Skischulen usw. sind mit erzielbaren Cashflowmargen von maximal 10% anzurechnen.

5. Verbindung mit bereits bereinigten Unternehmensstrukturen

Die Unternehmensstrukturen der am Verbindungsprojekt beteiligten Unternehmungen sind bereinigt oder sind im Rahmen des Projektes zwingend zu bereinigen und die möglichen Synergiepotenziale sind weitestgehend ausgeschöpft, d.h.

- schlanker, nach Fachkompetenz und nicht nach politischen Kriterien definierter Verwaltungsrat (5-7 Mitglieder);
- professionelle operative Geschäftsführung;
- zusammengelegte Verwaltung und Marketingpläne;
- optimierte Versicherungslösungen;
- gemeinsamer Einkauf (Material, Treibstoffe, Gastronomie usw.);
- aufeinander abgestimmte Betriebszeiten;
- gästeorientiertes Investitionsprogramm;
- optimierte Finanzierungslösungen.

In der Regel besteht oder entsteht noch ein einziges Bergbahnunternehmen für das verbundene Schneesportgebiet. Die an der Skigebietsverbindung beteiligten Unternehmen sind gemäss den gängigen Branchen Kennzahlen finanziell gesund.

6. Fazit

Für die Umsetzung dieser Förderpolitik unterstützt der Kanton Wallis und der Bund die Bergbahnunternehmen bei der Entwicklung ihrer Infrastruktur. Es handelt sich also nicht um eine Bergbahnstrategie, sondern um eine Politik zur Förderung derselben. Die vorgängig festgelegten Bedingungen zur Gewährung von Finanzhilfen sind verbindlich, haben allerdings zum Ziel, eine effektive und effiziente Zuteilung der öffentlichen Mittel zu gewährleisten, damit die Bergbahnbranche ihr eigenes Wachstum sicherstellen kann.

Eric Bianco
Dienstchef

Beilage: erwähnt

(Übersetzung – Es gilt die französische Version)