

Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus



grischconsulta
www.grischconsulta.ch

SCHLUSSBERICHT

Juni 2014 (angepasst am 04.02.2015)

© grischconsulta

TOURISMUSSTRATEGIE BERGBAHNEN GLARUS

Schlussbericht

IM AUFTRAG VON:

Departement Volkswirtschaft und Inneres,
vertreten durch die Kontaktstelle für Wirtschaft

ANSPRECHPARTNER:

Stefan Elmer, Kontaktstelle für Wirtschaft Glarus

GRISCHCONSULTA AG

Sägenstrasse 8
CH-7000 Chur
Telefon +41 81 354 98 00
Telefax +41 81 354 98 01
info@grischconsulta.ch
www.grischconsulta.ch

AUTOREN

Dr. Ing. Roland Zegg, grischconsulta
Edgar Grämiger, grischconsulta
Nicolo Huder, grischconsulta

ZITIERWEISE

grischconsulta (2014): Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus

I

INHALTSVERZEICHNIS

I	INHALTSVERZEICHNIS	3
II	GLOSSAR.....	4
III	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
IV	MANAGEMENT SUMMARY	6
1.	EINLEITUNG	7
2.	MARKTÜBERSICHT.....	10
3.	MARKTÜBERSICHT KANTON GLARUS.....	13
4.	DIE GLARNER BERGBAHNEN	19
5.	GESETZLICHE GRUNDLAGEN.....	26
6.	BERGBAHNSTRATEGIE GLARUS	29
7.	DANK.....	43

ANHANG 1: Fragebogen: „Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus“

II GLOSSAR

<i>Aufenthalts-gast</i>	Aufenthalts-gäste verbringen mindestens eine Übernachtung in der Destination. Aufenthalts-gäste können auch Tagesausflüge in andere Destinationen / Regionen von ihrem Übernachtungs-ort aus unternehmen.
<i>Tages-gast</i>	Tages-gäste verbringen keine Übernachtung in der Destination. Die An- und die Abreise erfolgen am gleichen Tag. Die Anreise kann von zu Hause aus, aber auch von einem anderen Urlaubsort aus, erfolgen.
<i>Skierday, Ersteintritt und Frequenzen</i>	Wenn ein Gast im Winter morgens durch das Drehkreuz geht und sich während des Tages elf Mal hinaufbefördern lässt, generiert er dabei einen Ersteintritt und elf Frequenzen. Im Winter spricht man von Skierdays. Häufig wird im Sommer nicht zwischen Frequenzen und Ersteinritten unterschieden. In diesem Bericht werden Skierdays und Ersteintritte als Synonyme verwendet.
<i>EBITDA</i>	Abkürzung für: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, „Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen“
<i>Cashflow</i>	Nettozufluss an liquiden Mitteln
<i>Cashdrain</i>	Nettoabfluss an liquiden Mitteln (Negativer Cashflow)
<i>EK</i>	Abkürzung für Eigenkapital
<i>FK</i>	Abkürzung für Fremdkapital
<i>GK</i>	Abkürzung für Gesamtkapital
<i>GB</i>	Abkürzung für Gondelbahn
<i>NRP</i>	Abkürzung für „Neue Regionalpolitik“
<i>PB</i>	Abkürzung für Pendelbahn
<i>SB</i>	Abkürzung für Sesselbahn
<i>SL</i>	Abkürzung für Skilift
<i>TEG</i>	Abkürzung für Tourismusentwicklungsgesetz

III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 -	Entwicklung der weltweiten Skierdays (Vanat, 2014)	10
Abbildung 2 -	Entwicklung der Ersteintritte der Schweizer Bergbahnen (Quelle: Seilbahnen Schweiz)	11
Abbildung 3 -	Veränderung der Ersteintritte Wintersaison 2013/14 im Vergleich zum Vorjahr (Quelle: Seilbahnen Schweiz).....	12
Abbildung 4 -	Anfahrt mit dem Auto am Zürich.....	13
Abbildung 5 -	Anfahrtszeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln.....	13
Abbildung 6 -	Logiernächte-Entwicklung Hotellerie Sommer	14
Abbildung 7 -	Logiernächte-Entwicklung Hotellerie Winter	15
Abbildung 8 -	Angebot: Ausganglage und Potential Winter	17
Abbildung 9 -	Angebot: Ausganglage und Potential Sommer	17
Abbildung 10 -	Einteilung der Bergbahnen von Elm und von Braunwald in das Unternehmensportfolio von grischconsulta	23
Abbildung 11 -	Beispiel: Betriebswirtschaftliche Situation der Walliser Bergbahnen (2011/12).....	29
Abbildung 12 -	Beispiel: Ertragskraft / Eigenkapitalquote der Zentralschweizer Bergbahnen (grischconsulta 2004)	30
Abbildung 13 -	Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit (grischconsulta, 2012).....	34
Abbildung 14 -	Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit als Richtwerte für NRP-Darlehen	42

IV MANAGEMENT SUMMARY

Bergbahnbranche Der weltweite Skimarkt ist gesättigt und zeigt einen Abwärtstrend. Auch in der Schweiz registriert man seit Jahren rückläufige Gästezahlen in den Skigebieten. Dies hat zur Folge, dass auch die Bergbahnbetreiber im Kanton Glarus sich in einer schwierigen Situation befinden. Es gibt aber auch Branchensegmente welche Aufwärtstendenzen zeigen. Diese sind vor allem im Ausflugstourismus zu finden.

*Marktübersicht
Glarnerland* Der Kanton Glarus ist kein typischer Tourismuskanton. Nichts desto trotz ist für einige Regionen der Tourismus, und mit ihm natürlich auch die Bergbahnen, ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor. Es lassen sich drei touristische Hauptdestinationen ausmachen: Braunwald-Klausenpass, Elm Ferienregion und Kerenzerberg/Filzbach. In der Glarner Hotellerie werden jährlich rund 130'000 Logiernächte gezählt. Allerdings mussten in den vergangenen Jahren, vor allem in Braunwald und Elm, grosse Rückgänge verzeichnet werden.

*Die Glarner
Bergbahnen* Im Kanton Glarus gibt es rund 15 Bergbahnen und Skilifte. In der von grischconsulta im Winter 2013/14 durchgeführten Befragung wurde ermittelt, dass diese zusammen einen Umsatz von rund CHF 14 Mio. pro Jahr erwirtschaften. Davon werden alleine CHF 12.4 Mio. (90%) von den Bergbahnen in den touristischen Hauptdestinationen (Sportbahnen Elm, Sportbahnen Braunwald AG und Sportbahnen Filzbach AG) erzielt. In den kommenden 10 Jahren stehen in der Glarner Seilbahnwirtschaft Investitionen von ca. CHF 23 Mio. an (85% davon in den touristischen Hauptdestinationen). Sämtliche grösseren Bergbahnen im Kanton Glarus sind in einer schwierigen betriebswirtschaftlichen Situation.

Spezialfall Glarus Im Kanton Glarus ist eine Umsetzung einer Förderstrategie für Bergbahnen, welche sich auf die Marktstellung und die Lebensphase der Unternehmungen stützt, analog zu anderen Kantonen nicht möglich. Es wurde daher eine massgeschneiderte Strategie entwickelt, welche der Struktur des Kantons entspricht:

- Der Kanton Glarus ist kein Tourismuskanton im eigentlichen Sinne
- Wenig und in der Struktur heterogene Marktteilnehmer (Bergbahnen)
- Viele kleine Ausflugsbahnen und Skilifte können nur dank Fronarbeit überleben
- Keine betriebswirtschaftlich nachhaltigen Leitunternehmungen

<i>Grundsätze der Bergbahnstrategie</i>	<p>Die Verteilung der Fördermittel erfolgt einfach und unbürokratisch unter dem Motto „Klotzen statt Kleckern“ entsprechend der touristischen Bedeutung. Von der reinen Anlage- und Projektförderung soll abgewichen werden und die strategischen Stossrichtungen der Unternehmungen sollen zukünftig vermehrt im Fokus stehen.</p>
<i>Kategorien</i>	<p>Die Einteilung der Betriebe erfolgt nach ihren Angebotsschwerpunkten in die drei Kategorien:</p> <ul style="list-style-type: none">Kategorie 1 - Ganzjahresbahnen mit Skiangebot,Kategorie 2 - Ausflugsbahnen undKategorie 3 - Skilifte. <p>Für die Kategorien 1 und 2 gelten spezifische Richtlinien und Kriterien für den Erhalt von Fördergeldern. Skilifte haben einen kleinen touristischen Nutzen für den Kanton Glarus, da sie überwiegend von lokalen Einheimischen benutzt werden (über 90% Gästeanteil von Einheimischen). Eine allfällige Unterstützung liegt vorwiegend im Interesse und im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Standortgemeinde.</p> <p>Aus diesem Grund haben Skilifte für die Bahnanlagen keinen direkten Anspruch auf Gelder aus dem TEG. Offen bleibt auch ihnen eine Unterstützung von Projekten, die den Ausbau und Inszenierung des Erlebnisangebotes oder die Profilierung des Ausflugserlebnisses beinhalten.</p>
<i>Strategische Stossrichtungen</i>	<p>Für jede Kategorie wurden strategische Stossrichtungen und bewilligungsfähige Projekte formuliert. So soll beispielsweise der blosse Ausbau und Erhalt von Transportanlagen nicht mehr mit öffentlichen Geldern unterstützt werden.</p> <p>Hingegen sollen neben dem Ausbau von Beschneiungsanlagen vor allem auch der Ausbau und die Inszenierung von Erlebnisangeboten gefördert werden.</p>
<i>Höchstbetrag</i>	<p>Pro Projekt werden vom Kanton maximal CHF 200'000. — bewilligt und es werden maximal 50% der anfallenden Gesamtkosten geleistet.</p> <p>Die Beiträge können gewährt werden als:</p> <ul style="list-style-type: none">• Beiträge à fonds perdu, nicht rückzahlbar• Beiträge in Form zinsloser Darlehen, rückzahlbar oder teilweise rückzahlbar• Gewährung von Zinszuschüssen für Bankkredite

1. EINLEITUNG

1.1. AUFTRAG

Auftrag

Das Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Glarus, vertreten durch Herrn Stefan Elmer, Kontaktstelle für Wirtschaft, hat grischconsulta im Herbst 2013 den Auftrag zur Ausarbeitung einer Tourismusstrategie für die Bergbahnen im Kanton Glarus erteilt. Dieser Auftrag umfasst die folgenden Punkte:

- Aufbereitung bestehender Daten / Analyse IST-Situation aller Bergbahnen im Kanton Glarus (alle Personenbeförderungsanlagen)
- Aufbereitung einer Marktübersicht Ski- und Schneesport sowie Ausflugs-tourismus (Sommer und Winter) für die Bergbahnunternehmen im Kanton Glarus.
- Erarbeiten einer Strategie für den Einsatz zukünftiger NRP - Mittel und kantonaler Mittel aus dem TEG für Bergbahnen im Kanton Glarus.
- Entwickeln einer Unternehmenstypologie und eines Kriterienkataloges als operative Handhabe für den Einsatz von zukünftigen Fördermitteln unter Berücksichtigung von betriebs- und regionalwirtschaftlichen Komponenten.

Die Arbeiten wurden im Juni 2014 abgeschlossen.

1.2. METHODIK UND VORGEHEN

Vollerhebung mit Fragebogen

Zur Erfassung der bestehenden Daten wurde bei den von der Kontaktstelle für Wirtschaft vorgeschlagenen Bergbahnen im Kanton Glarus eine schriftliche Vollerhebung durchgeführt. Dazu wurde an 15 Betriebe ein Fragebogen versendet. (siehe **Anhang 1**, nicht angeschrieben wurden die Betriebe Berg-Dürstenboden und Luchsingen-Schlattberg).

Trotz des Befragungszeitraums während der Saison konnte eine Rücklaufquote von 90% erreicht werden. Bedingt durch die uneinheitliche Grundgesamtheit, ist die Datenqualität sehr unterschiedlich. Trotzdem konnten sämtliche benötigten Informationen gesammelt werden.

Die erhobenen Daten wurden aufbereitet und damit eine Analyse der IST-Situation aller Bergbahnen im Kanton Glarus (Personenbeförderungsanlagen) mit folgenden Inhalten durchgeführt:

- Erfolgsrechnungen / Bilanzen
- Daten zu den Anlage- und Abschreibungsrechnungen
- Daten zu den Frequenzen und Ersteintritten
- Grundlagen und Dokumente zu Investitionsplänen, Unternehmensstrategien etc.

Begehungen vor Ort

Zusätzlich wurden von grischconsulta die Bergbahnen und Skigebiete in Elm, Braunwald und Filzbach vor Ort besichtigt. Im Weiteren sind Detailabklärungen mittels persönlicher, zumeist bilateraler, Besprechungen mit der Geschäftsführung der jeweiligen Bergbahnunternehmung durchgeführt worden.

Marktübersicht

Ebenfalls wurde eine Marktübersicht über den Ski- und Schneesport sowie den Ausflugstourismus (Sommer und Winter) im Kanton Glarus erstellt.

Vergleich mit anderen Kantonen

In vielen anderen Schweizer Kantonen bestehen bereits Förderstrategien für Bergbahnen oder sind in der Umsetzung. Mit diesen wurden Vergleiche angestellt und mit den Anforderungen für den Kanton Glarus verifiziert.

Strategieentwicklung

Anschliessend wurde, aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen, eine massgeschneiderte Unternehmenstypologie für die Bergbahnen im Kanton Glarus entworfen und die Strategie für den Einsatz zukünftiger Mittel aus dem TEG und aus NRP-Mitteln für Bergbahnen im Kanton Glarus entwickelt.

2. MARKTÜBERSICHT

2.1. WETTBEWERBSUMFELD

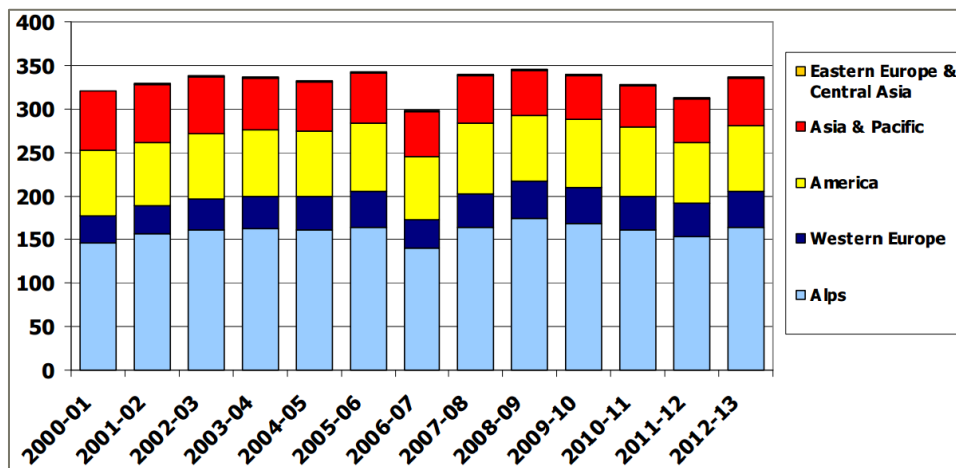


Abbildung 1 - Entwicklung der weltweiten Skierdays (Vanat, 2014)

Generelle globale Marktentwicklung

Das Wettbewerbsumfeld des Wintersports ist bekanntermassen sehr dynamisch und fordert auch die Bergbahnen im Kanton Glarus in hohem Masse.

Der weltweite Markt für Skisport ist gesättigt und zeigt seit Jahren einen Abwärtstrend. Der Wintersport muss sich in einem noch stärker werdenden Wettbewerb mit anderen Freizeitaktivitäten behaupten und sich laufend den neuen Anforderungen der Wintergäste anpassen.

Demographischer Wandel

Mit den älter werdenden Babyboomern wird langfristig eine wichtige Altersgruppen und Stammkundschaft wegbrechen. Die Auswirkungen sind je nach Verteilung der Alterspyramide von Land zu Land unterschiedlich. Der geburtenstärkste Jahrgang der Schweiz wird dieses Jahr (2014) 50 Jahre alt (Quelle: Bundesamt für Statistik).

Klimawandel

Eine spezielle Herausforderung ist der Klimawandel, auf den die Bergbahnen mit hohen Investitionen in die technische Beschneigung reagieren müssen, ohne dass diese Kosten unmittelbar auf die Preise überwälzt werden können.

Aufwärtstrend im Ausflugs-tourismus

Positiv auf die Nachfrage der Bergbahnen wirkt sich der Trend zu Kurztrips und Ausflugs-tourismus aus. Die Bergbahnen erschliessen für den modernen urbanen Menschen die Bergwelt, schaffen emotionale Erlebnisse und können seine Sehnsucht nach Natur und Freiheit erfüllen.

Neue Märkte in Asien

Wie verschiedene Beispiele (z.B. Jungfrauoch, Titlis, Zell am See (A)) zeigen, hat das dynamische Wachstum in Asien eine stark steigende Gästezahl aus diesen Ländern zur Folge. Diese Gäste kommen jedoch (noch) nicht zum Skifahren, sondern sie erwarten bis jetzt „nur“ ein einfaches Schneerlebnis („Touch an Feel“).

Generelle Trends

Weitere Trends mit grossem Einfluss auf die alpinen Skigebiete lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

1. Wintersport steht im starken Wettbewerb mit anderen Freizeitaktivitäten
2. Megatrends der Gesellschaft
 - ÄLTER: Älter werdende Gesellschaft
 - WEIBLICHER: Ferienentscheide werden grösstenteils von Frauen getroffen. Werte wie Nachhaltigkeit, Design, Genuss etc. gewinnen an Bedeutung.
 - ASIATISCHER: Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum in Asien
 - DIGITALER: Rasanter Fortschritt, soziale Medien, Internet etc.
3. Urbanisierung: Sehnsucht nach Natur / verlorener Bezug zur Natur
4. Migrationsthematik: «Kinder ohne Bezug zum Schnee»
5. Kurztrips und Ausflugstourismus nehmen zu

2.2. MARKTÜBERSICHT SCHWEIZ

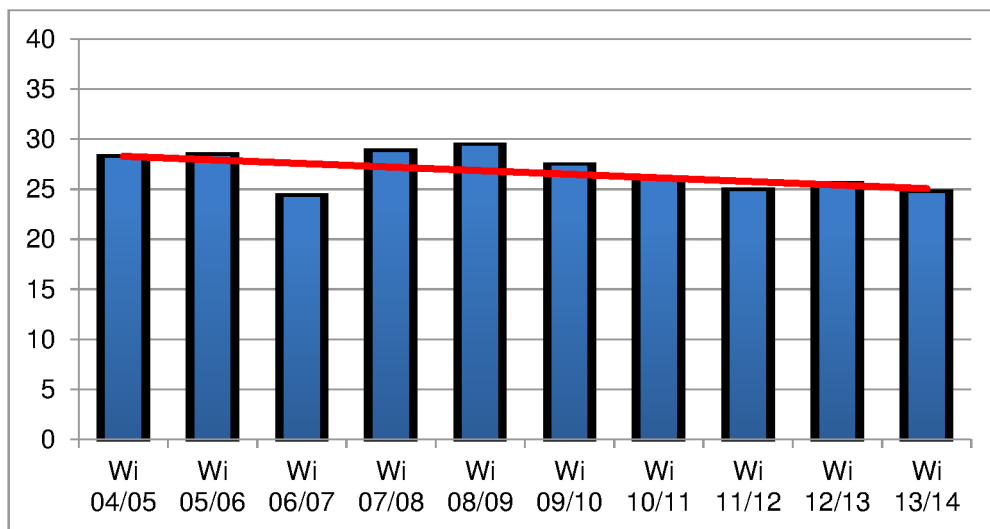


Abbildung 2 - Entwicklung der Ersteintritte der Schweizer Bergbahnen
(Quelle: Seilbahnen Schweiz)

*Ersteintritte
Schweiz*

Die Schweizer Bergbahnbranche stellt im globalen Umfeld leider keine Ausnahme dar. In den vergangenen fünf Jahren haben die Ersteintritte um 15 Prozent abgenommen. Im langfristigen Jahresvergleich liegen die Schweizer Bergbahnen aktuell ebenfalls rund 15 Prozent tiefer als noch vor 10 Jahren.

Ersteintritte (Anzahl Gäste pro Tag)	Veränderung ggü. Vorjahr Gesamte Saison
Graubünden	-1.4%
Zentralschweiz	-2.7%
Ostschweiz	-5.8%
Berner Oberland	-3.9%
Freiburger und Waadtländer Alpen	-10.2%
Wallis	-3.3%
Tessin	12.7%
Schweiz	-3.2%

Abbildung 3 - Veränderung der Ersteintritte Wintersaison 2013/14 im Vergleich zum Vorjahr (Quelle: Seilbahnen Schweiz)

*Wintersaison
2013/14*

Auch der diesjährige Winter hat keine Erholung für die Schweizer Bergbahnen gebracht. In sämtlichen Regionen, ausser dem in dieser Saison äusserst schneereichen Tessin, mussten wieder Rückgänge bei den Ersteintritten verzeichnet werden. Am stärksten betroffen waren die Freiburger und die Waadtländer Alpen sowie die Ostschweiz.

Über die ganze Schweiz gesehen betrug der Rückgang 3.2 %. Der Umsatz der Bergbahnen in der Schweiz ist ebenfalls um 1.8 % gesunken.

3. MARKTÜBERSICHT KANTON GLARUS

3.1. ERREICHBARKEIT



Abbildung 4 - Anfahrt mit dem Auto am Zürich



Abbildung 5 - Anfahrtszeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln ab Zürich

*Erreichbarkeit ab
Zürich*

Obwohl der Kanton Glarus geografisch gesehen sehr zentral gelegen ist, sind den beiden grössten Glarner Bergbahnen in Braunwald und in Elm in der effektiven Erreichbarkeit vom geografischen Zielmarkt Zürich aus gesehen einige Bergbahnen „vorgelagert“.

Die Skigebiete in Alpthal, Oberiberg, Amden, Flumserberg und der Pizol, können sowohl mit dem Auto als auch mit dem öffentlichen Verkehr, von der Stadt Zürich aus schneller erreicht werden als Elm oder auch Braunwald.

3.2. TOURISTISCHE NACHFRAGE UND ANGEBOT

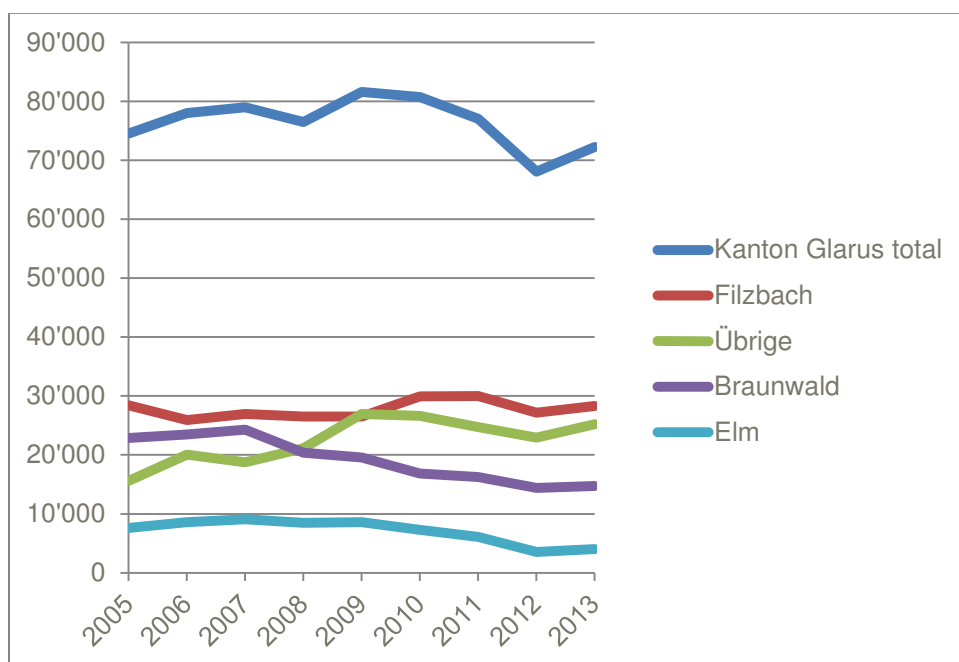


Abbildung 6 - Logiernächte-Entwicklung Hotellerie Sommer

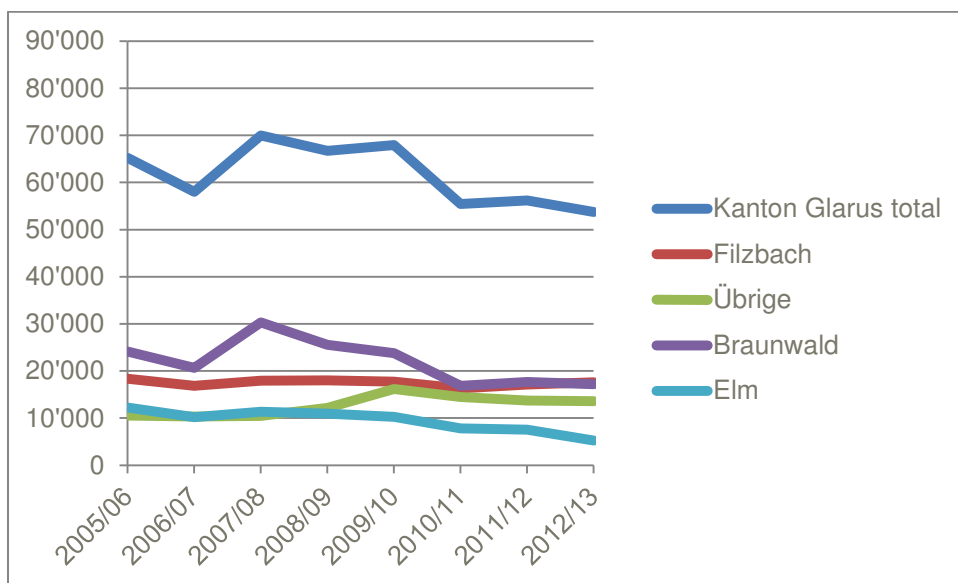


Abbildung 7 - Logiernächte-Entwicklung Hotellerie Winter

Entwicklung der Logiernächte

In Filzbach werden im Sommer wie auch im Winter am meisten Hotellogiernächte im Kanton Glarus verzeichnet. Hier ist zu beachten, dass ein grosser Teil der Logiernächte durch das Sportzentrum generiert wird. Dies sind vor allem J&S-Sportlager und -Kurse.

In Braunwald werden jährlich rund 30'000 und in Elm rund 10'000 Übernachtungen in der Hotellerie gezählt.

Im ganzen Kanton Glarus sind es im Sommer 72'000 und im Winter 53'000. Hinzu kommen noch jährlich ca. 160'000 Logiernächte in der Parahotellerie.

Rückgang im Sommer

Seit 2005 ist die Anzahl der Hotellogiernächte im Sommer im Kanton Glarus um 3% zurückgegangen. Betrachtet man allerdings die beiden touristischen Zentren Braunwald und Elm beträgt der Rückgang 36%, resp. 47%. Diese Rückgänge wurden von den übrigen Gemeinden kompensiert.

Rückgang im Winter

Im Winter beträgt der Rückgang über den ganzen Kanton gesehen seit der Saison 2005/06 18%. Auch hier sind die stärksten Rückgänge in Braunwald mit 30% und in Elm mit 57% zu verzeichnen.

Tiefe Auslastung

Die Ganzjahresauslastung in der Hotellerie betrug 2012 nur 22%. Die durchschnittliche Auslastung in der Hotellerie in der ganzen Schweiz betrug im selben Zeitraum 39%.

3.3. TOURISTISCHE HAUPTDESTINATIONEN

	Braunwald-Klausenpass	Elm Ferienregion	Kerenzerberg / Filzbach
Winterangebot	Ski, Snowboard, Langlauf, Winterwandern, Schlitteln, Eishockey	Ski, Snowboard, Langlauf, Winterwandern, Schlitteln, Wellness	Ausflug, (Nacht-)Schlitteln, Schneeschuhwandern, Übungslift (Ski), Airboard, Iglubau
Sommerangebot	Wandern, Bergsport, Klettersteige, Biken, Tennis, Trottinett	Wandern, Mountainbike, Trottinett, Mountaincar, Golf	Ausflug, Wandern, Trottinett, Mountainbike, Walensee
Anderes	Braunwald ist autofrei, Klausen-Memorial	Ortsbild von nationaler Bedeutung, Tektonikarena Sardona (UNESCO-Welterbe)	„Zigerrocker“, Betreiber ist auch Eventveranstalter
Primäre Zielgruppen	Familien	- Gruppen (Skilager, Vereine) - Familien - Jugendliche	- Gruppen (MICE-Incentive) - Ausflug
Positionierung	„Braunwald ist die kleine und feine Familien-Oase inmitten der imposanten Glarner Alpen. Eine autofreie Ferien-Destination wo Kinder lachen, Eltern Energie tanken und Grosseltern sich inspirieren lassen.“	„Die Ferienregion Elm ist das ideale Ziel für "Wir-Erlebnisse". Hier zählt die gemeinsame Zeit.“	„Denkwerstatt im Zigerland“ „Wo Städter schnell einen klaren Kopf bekommen“

Neben den drei touristischen Hauptdestinationen gibt es im Kanton Glarus noch einige Ausflugsbahnen und Skilifte welche das touristische Angebot im Kanton Glarus abrunden.

3.4. SKI- UND SCHNEESPORT SOWIE AUSFLUGSTOURISMUS IM GLARNERLAND

In den nachfolgenden Darstellungen sind die Ausgangslage und das Potential der drei touristischen Hauptdestinationen im Kanton Glarus dargestellt. Die Grösse der Symbole entspricht der Qualität und dem Umfang des Angebotes. Schraffiert sind diejenigen Angebote in welchen noch (grosses) Potential vorhanden ist.























Destinationen \ Zielgruppen	Elm	Braunwald	Kerenzerberg
Könner			
Anfänger			
Familien			
Freeride			
Freestyle			
Genuss-fahren			
Winter rodeln			
Apres-ski / Events			

Abbildung 8 - Angebot: Ausgangslage und Potential Winter





Destinationen \ Zielgruppen	Elm	Braunwald	Kerenzerberg
Abenteurer / Sport			
Familien			
Genuss			
Panorama / Naturerlebnis			

Abbildung 9 - Angebot: Ausgangslage und Potential Sommer

<i>Volkswirtschaftliche Bedeutung</i>	Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Glarnerland ist eher klein (der Tourismus macht 3% der direkten und indirekten Wertschöpfung im Kanton Glarus aus). Vor allem für die Gemeinde Glarus Süd ist der Tourismus aber ein wichtiger Faktor. (Quelle: Tourismusstrategie Kanton Glarus)
<i>Organisation</i>	Es gibt keine kantonale Tourismusorganisation, nur regionale Tourismusorganisationen und Produktgestaltungen durch externe Agenturen.

4. DIE GLARNER BERGBAHNEN

4.1. ÜBERSICHT BERGBAHNEN

Übersicht

Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Sportbahnen Elm • Sportbahnen Braunwald AG / Braunwald-Standseilbahn AG • Sportbahnen Filzbach AG
Ausflugsbahnen	<ul style="list-style-type: none"> • Luftseilbahn Matt – Weissenberge* • Luftseilbahnen Kies-Mettmen • Luftseilbahn Niederurnen-Morgenholz* • Genossenschaft Aeugstenbahn • Luchsingen – Brunnenberg • Tschinglenbahn • Luchsingen – Schlattberg*
Skilifte	<ul style="list-style-type: none"> • Skilift Schilt AG • IG Skilift Mugi, Netstal • Grossrüti (Dreieck) • Allmeind - Ober Engi • Skilift Loo (Hätzingen)

* Bergbahnen mit Erschliessungsfunktion

Die Einteilung der Bergbahnen in die drei Kategorien erfolgt nach Angebotsschwerpunkten und wird im Kapitel 6 „Bergbahnstrategie Glarus“ detaillierter erläutert.

4.2. GÄSTESTRUKTUR

Art der Gäste

	Einheimische	Aufenthalts Gäste	Tagesgäste
Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot*	10%	15%	75%
Ausflugsbahnen	34%	11%	55%
Skilifte	93%	2%	5%

* Schätzung grischconsulta, keine Angaben von der Sportbahnen Braunwald AG

4.3. BETRIEBLICHE ANGABEN

Durchschnittliche
Betriebstage der
Jahre 2010/11-
2012/13

	Winter	Sommer	Total
Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot	112	150	262
Ausflugsbahnen	Ganzjahresbetriebe, 2 Bahnen nur Sommerbetrieb		
Skilifte	45	0	45

4.4. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE SITUATION

Ertrag Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot

<i>in CHF</i>	Winter 2012/13	Sommer 2013	Total
Verkehrsertrag	5'676'546.-	792'744.-	6'469'290.-
Gastronomieertrag	3'948'379.-	582'871.-	4'531'250.-
Nebenertrag	1'197'100.-	178'551.-	1'375'651.-
Gesamtertrag	10'822'025.-	1'554'166.-	12'376'191.-

Ertrag Ausflugsbahnen

<i>in CHF</i>	Winter 2012/13	Sommer 2013	Total
Verkehrsertrag	311'685.-	790'908.-	1'102'592.-
Gastronomieertrag	0.-	0.-	0.-
Nebenertrag	16'976.-	115'363.-	132'339.-
Gesamtertrag	328'661.-	906'271.-	1'234'931.-

Ertrag Skilifte
(Ohne Skilift im Loo und Sportanlagen Engi)

<i>in CHF</i>	Winter 2012/13	Sommer 2013	Total
Verkehrsertrag	120'321.-	0.-	120'321.-
Gastronomieertrag	4'000.-	0.-	4'000.-
Nebenertrag	58'580.-	0.-	58'580.-
Gesamtertrag	182'901.-	0.-	182'901.-

*Ertrag Bergbahnen
Glarus*

<i>in CHF</i>	Winter 2012/13	Sommer 2013	Total
Verkehrsertrag	6'108'551.-	1'583'652.-	7'692'203.-
Gastronomieertrag	3'952'379.-	582'871.-	4'535'250.-
Nebenertrag	1'272'656.-	293'914.-	1'566'570.-
Gesamtertrag	11'333'586.-	2'460'437.-	13'794'023.-

Die Bedeutung der Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot ist für den Tourismus im Kanton Glarus sehr gross. Rund 90% des Umsatzes werden von diesen erwirtschaftet, im Winter sind es 95%, im Sommer 63%.

Die Skilifte erwirtschaften zusammen einen Umsatz von 250'000 bis 300'000 und leisten somit nur einen kleinen Beitrag zur Wertschöpfung der Bergbahnen im Kanton Glarus.

Die Angaben basieren auf den Erhebungen bei den Unternehmungen und wurden teilweise den publizierten Geschäftsberichten der Unternehmungen entnommen. Sie wurden von grischconsulta nicht verifiziert.

	Sportbahnen Elm	Sportbahnen Braunwald AG	Sollwerte (Benchmark grischconsulta)	
	2012/2013	2013	Minimum	Nachhaltig
Personalaufwand [%]	40%	49%	<32%	<27%
Marketingaufwand [%]	2%	2%	>3%	>5%
EBITDA zu Gesamtertrag	23%	9%	>30%	>40%
Cashflow zu Gesamtertrag	19%	7%	>25%	>35%
EBITDA zu Gesamtkapital	7%	2%	>6%	>8%
Cashflow zu Gesamtkapital	5%	2%	>5%	>12%
Verschuldungsfaktor	14	40	<7	<5
Eigenkapitalquote	21%	30%	>30%	>40%
Verkehrsertrag pro Anlage	807'000	310'000	>600'000	>800'000

*Betriebs-
wirtschaftliche
Situation*

Wie aus der obigen Tabelle ersichtlich ist, sind sowohl die Sportbahnen Elm wie auch die Sportbahnen Braunwald AG in einer sehr schwierigen betriebswirtschaftlichen Situation. Mit jeweils einer einzigen Ausnahme weisen sie bei allen relevanten Kennzahlen deutlich schlechtere Werte aus als die Sollwerte für eine gesunde und überlebensfähige Bergbahnunternehmung.

Ertragslage

Bei den Sportbahnen Elm ist die Ertragslage nicht ganz so dramatisch wie bei der Sportbahnen Braunwald AG, allerdings ist die Eigenkapitalquote sehr tief.

Bilanz

Bei der Sportbahnen Braunwald AG stellt sich die bilanzielle Situation zwar gesünder dar, aber der erwirtschaftete Ertrag reicht bei weitem nicht aus um die in Zukunft anstehenden Investitionen selber erwirtschaften zu können.

*Unternehmens-
typologie
grischconsulta*

Bergbahnen können in vier Gruppen eingeteilt werden. Die Finanzschwachen, die Starken, die Ertragschwachen und die Kritischen. Die Einstufungskriterien sind die Ertragskraft und die Eigenkapitalquote.

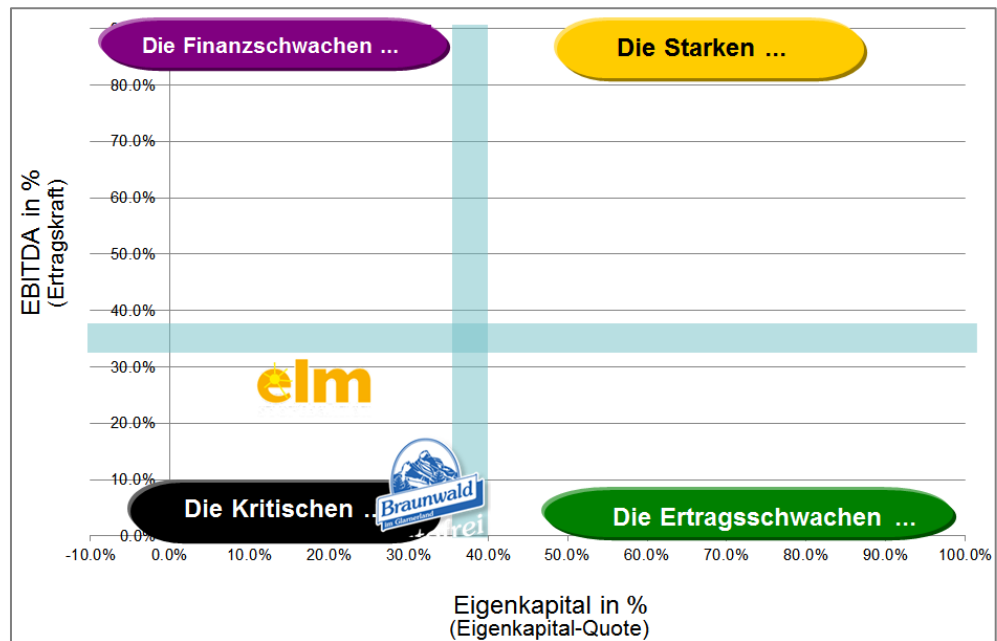


Abbildung 10 - Einteilung der Bergbahnen von Elm und von Braunwald in das Unternehmensportfolio von grischconsulta

4.5. INVESTITIONEN

Anfallendes Investitionsvolumen Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot

in CHF	2014-2018	In weiteren 5 Jahren	Total in 10 Jahren	Jahresmittel
Transportanlagen	1'050'000.-	7'500'000.-	8'550'000.-	855'000.-
Pisten & Beschneigung	4'450'000.-	0.-	4'450'000.-	445'000.-
Gastronomie	3'500'000.-	0.-	3'500'000.-	350'000.-
Erlebniseinrichtungen	1'550'000.-	0.-	1'550'000.-	155'000.-
Infrastruktur, Weiteres	1'550'000.-	0.-	1'550'000.-	155'000.-
Total	12'100'000.-	7'500'000.-	19'600'000.-	1'960'000.-

Anfallendes
Investitions-
volumen
Ausflugsbahnen

<i>in CHF</i>	2014-2018	In weiteren 5 Jahren	Total in 10 Jahren	Jahresmittel
Transport- anlagen	1'667'000.-	817'000.-	2'484'000.-	248'400.-
Pisten & Beschneigung	40'000.-	0.-	40'000.-	4'000.-
Gastronomie	50'000.-	50'000.-	100'000.-	10'000.-
Erlebnisein- richtungen	190'000.-	10'000.-	200'000.-	20'000.-
Infrastruktur, Weiteres	274'000.-	85'000.-	359'000.-	35'900.-
Total	2'221'000.-	962'000.-	3'183'000.-	318'300.-

Anfallendes
Investitions-
volumen Skilifte
(ohne Skilift im Loo
und Sportanlagen
Engi)

<i>in CHF</i>	2014-2018	In weiteren 5 Jahren	Total in 10 Jahren	Jahresmittel
Transport- anlagen	30'000.-	10'000.-	40'000.-	4'000.-
Pisten & Beschneigung	20'000.-	30'000.-	50'000.-	5'000.-
Gastronomie	5'000.-	0.-	5'000.-	500.-
Erlebnisein- richtungen	20'000.-	20'000.-	40'000.-	4'000.-
Infrastruktur, Weiteres	265'000.-	0.-	265'000.-	26'500.-
Total	340'000.-	60'000.-	400'000.-	40'000.-

Anfallendes
Investitions-
volumen
Bergbahnen
Kanton Glarus
Total

<i>in CHF</i>	2014-2018	In weiteren 5 Jahren	Total in 10 Jahren	Jahresmittel
Transport- anlagen	2'747'000.-	8'327'000.-	11'074'000.-	1'107'400.-
Pisten & Beschneigung	4'510'000.-	30'000.-	4'540'000.-	454'000.-
Gastronomie	3'555'000.-	50'000.-	3'605'000.-	360'500.-
Erlebnisein- richtungen	1'760'000.-	30'000.-	1'790'000.-	179'000.-
Infrastruktur, Weiteres	2'089'000.-	85'000.-	2'174'000.-	217'400.-
Total	14'661'000.-	8'522'000.-	23'183'000.-	2'318'300.-

Obige Aufstellung basiert auf den Erhebungen bei den Unternehmungen, diese wurden von grischconsulta nicht verifiziert.

Bei den in den nächsten zehn Jahren geplanten Investitionen ist stimmigerweise eine Kongruenz mit dem Umsatz festzustellen.

Auch bei den Investitionen fallen 85% bei den Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot an. Diese belaufen sich auf knapp CHF 20 Mio. Dies entspricht einer Investitionssumme von CHF 2 Mio. pro Jahr bei einem Umsatz von CHF 12 Mio.

Bei den Ausflugsbahnen fallen in den nächsten zehn Jahren Investitionen von durchschnittlich CHF 320'000.- und bei den Skiliften von ca. CHF 50'000.- (inkl. Skilift im Loo und Sportanlagen Engi). pro Jahr an.

Dies ergibt insgesamt geplante jährliche Investitionen von CHF 2.3 - 2.5 Mio. pro Jahr. Davon sind 48% für Transportanlagen, 20% für Pisten und Beschneigung, 16% für Gastronomie, 8% für Erlebniseinrichtungen und 9% für Infrastruktur und Weiteres vorgesehen.

5. GESETZLICHE GRUNDLAGEN

5.1. GRUNDSÄTZE NEUE REGIONALPOLITIK (NRP)

Ziele NRP

Die neue Regionalpolitik (NRP) soll gemäss Artikel 1 des Gesetzes die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen stärken und deren Wertschöpfung erhöhen und so zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Regionen, zur Erhaltung einer dezentralen Besiedlung und zum Abbau regionaler Disparitäten beitragen.

Grundsätze

- Die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung werden berücksichtigt.
- Die Regionen entwickeln eigene Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erhöhung der Wertschöpfung.
- Die regionalen Zentren bilden die Entwicklungsmotoren.
- Die Kantone sind die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.
- Die Bundesstellen pflegen untereinander und mit in- und ausländischen Institutionen und Organisationen eine enge Zusammenarbeit.

Finanzhilfen

Finanzhilfen können gewährt werden an die Vorbereitung, die Durchführung und die Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten, die:

- das unternehmerische Denken und Handeln in einer Region fördern;
- die Innovationsfähigkeit in einer Region stärken;
- regionale Potenziale ausschöpfen und Wertschöpfungssysteme aufbauen oder verbessern; oder
- die Zusammenarbeit unter öffentlichen und privaten Institutionen, unter Regionen und mit den Agglomerationen fördern.

5.2. GRUNDSÄTZE TOURISMUSENTWICKLUNGSGESETZ (TEG)

Das Tourismusentwicklungsgesetz des Kantons Glarus wurde am 6. Mai 2007 von der Landgemeinde mit den folgenden Zielen erlassen:

Ziele

- Günstige Rahmenbedingungen für den Tourismus schaffen, um eine nachhaltige Entwicklung zu erzielen unter Berücksichtigung der Entwicklungsziele des Kantons, der Regionen und der Gemeinden
- Wirtschaftliche und soziale Unterschiede zwischen den Regionen sollen abgebaut werden
- Die Interessen der einheimischen Bevölkerung und der Gäste werden berücksichtigt
- Die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit im Kanton soll verbessert werden
- Unterstützen von Massnahmen zur Förderung des Aufenthalts- und Tagestourismus

Instrumente des TEG

Der Kanton

- erleichtert die Verwirklichung von innovativen und nachhaltigen Projekten
- schafft gute Rahmenbedingungen
- unterstützt die Zusammenarbeit im Tourismus
- kann konzeptionelle Grundlagen unterstützen
- kann sich an Institutionen beteiligen

In ausgewählten Fällen kann der Kanton Finanzhilfen gewähren für:

- Innovative und nachhaltige Projekte
- Qualifizierungsmassnahmen und Qualitätssicherung
- Konzeptionelle Grundlagen
- Veranstaltungen
- Beiträge an Infrastrukturanlagen
- Aus- und Weiterbildung
- die Förderung der Zusammenarbeit
- Institutionen

Finanzielle Mittel werden bewilligt, wenn diese zur Verwirklichung des Projektes entscheidend sind, das Vorhaben langfristig wirtschaftlich tragbar ist und das Vorhaben mit genügend Eigenmitteln ausgestattet ist.

Finanzhilfen können gewährt werden als Beiträge, bedingt rückzahlbare Beiträge, Sicherstellung und Defizitdeckungsgarantien. Der Ansatz beträgt bis zu 50% der massgebenden Kosten bei Projekten und bis zu 25% bei Infrastruktur-Investitionen. Die Beiträge werden aus dem Tourismusfonds erbracht.

Projektträger ab 2008	Bewilligte Mittel in CHF	Bewilligte Mittel in %
Bergbahnunternehmungen	1'212'000	31%
Marketingkooperation	333'500	9%
übrige Infrastruktur	1'526'500	39%
Investition Beherbergung	591'000	15%
Neue Produkte	156'250	4%
Beratung/Controlling	50'000	1%
2008 bis 2013	3'869'250	100%

Seit 2008 wurden somit jährlich ca. CHF 200'000.- für die Bergbahnunternehmen im Kanton Glarus aus dem TEG bewilligt.

6. BERGBAHNSTRATEGIE GLARUS

6.1. VERGLEICH UND ABGRENZUNG ZU ANDEREN KANTONEN

*α-β-γ-Strategie
von grischconsulta*

Die meisten bisher für die Schweizer Bergkantone entwickelten Förderstrategien beruhen auf der α-β-γ-Strategie für Bergbahnunternehmungen. Diese wurde in den Jahren 2001 bis 2004 von grischconsulta entwickelt um einen gezielten Einsatz von Fördergeldern zu ermöglichen.

Die Strategie enthält eine Einteilung der Bergbahnunternehmen in Alpha-, Beta- und Gammatypen und – gestützt auf die jeweilige Marktstellung und die Lebensphase der Unternehmung – Handlungsempfehlungen sowie strategische Eckpunkte für die Unternehmens- und/oder Destinationsentwicklung.

Beim Erhalt von Fördergeldern spielt die betriebswirtschaftliche Situation einer Unternehmung eine zentrale Rolle. Es erfolgt eine Einteilung in die vier Kategorien „Stark“, „Finanzschwach“, „Ertragsschwach“ und „Kritisch“. Siehe folgende Abbildungen:

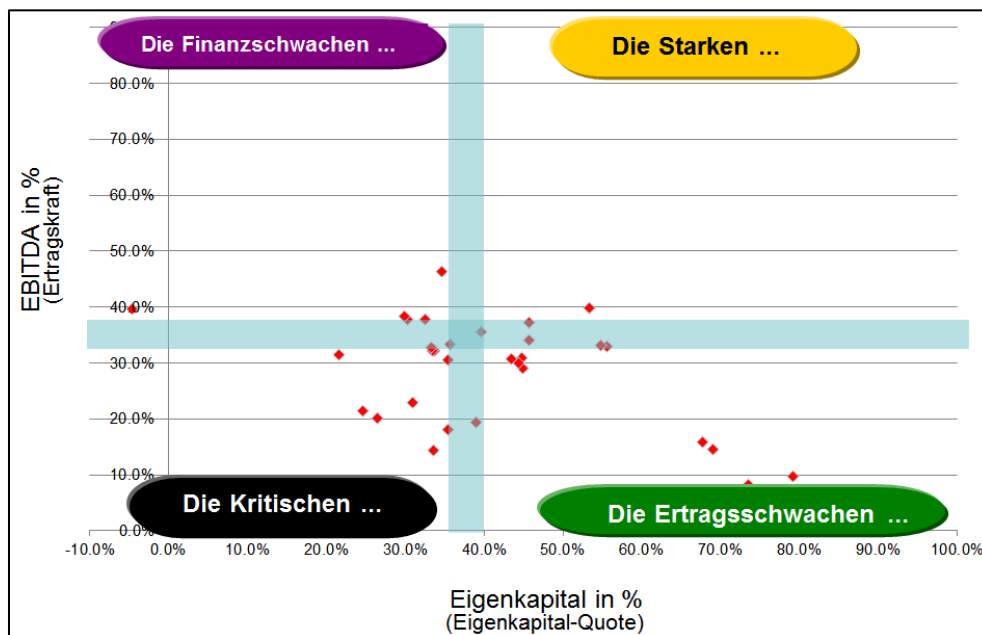


Abbildung 11 - Beispiel: Betriebswirtschaftliche Situation der Walliser Bergbahnen (2011/12)

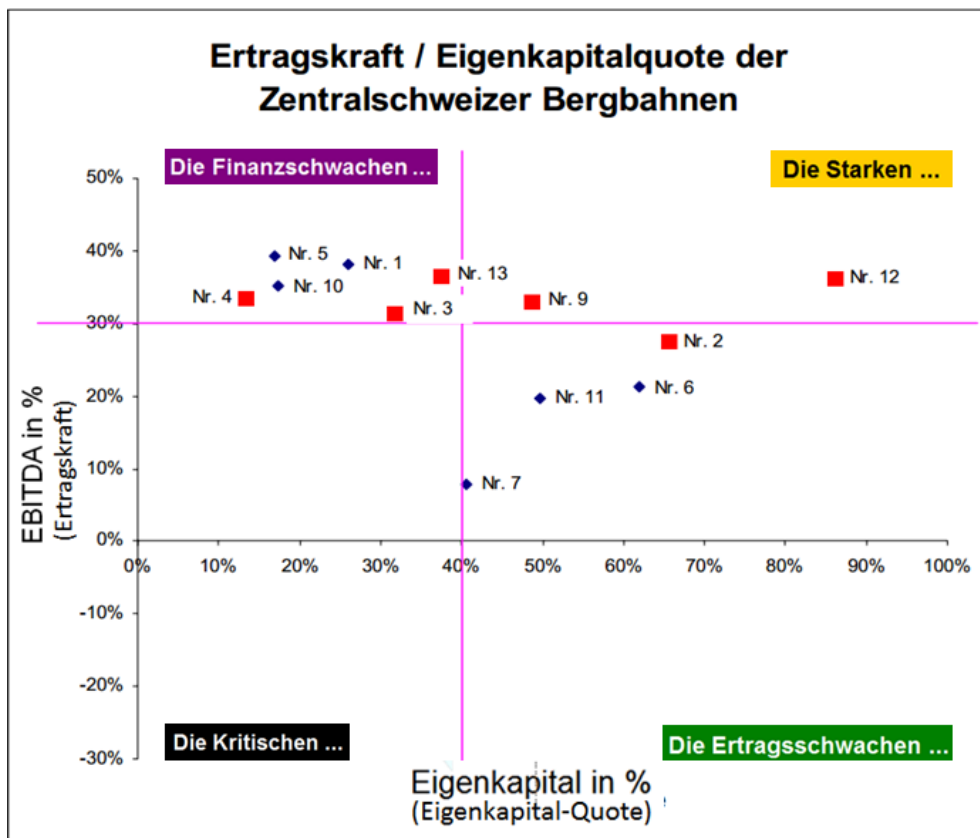


Abbildung 12 - Beispiel: Ertragskraft / Eigenkapitalquote der Zentralschweizer Bergbahnen (grischconsulta 2004)

Die α - β - γ -Strategie wird in der Schweiz in den meisten Bergkantonen angewendet und ist in deren gesetzliche Grundlagen zur Ausrichtung von Fördergeldern eingeflossen.

Situation im Kanton Glarus

Im Kanton Glarus ist eine Umsetzung dieser Strategie analog zu anderen Kantonen nicht möglich. Grundsätzlich würden nur die Bergbahnen in Elm und in Braunwald für Fördergelder in Frage kommen. Aber auch diese beiden Bahnen hätten in der schwierigen betriebswirtschaftlichen Situation nur bedingt Anspruch auf kantonale finanzielle Unterstützung.

Aus diesem Grund muss für den Kanton Glarus eine eigene, massgeschneiderte Strategie für die Förderung der Bergbahnen entwickelt werden, welche den speziellen Umständen, dass der Kanton Glarus kein Tourismuskanton im eigentlichen Sinne ist und nur wenige Marktteilnehmer aufweist, Rechnung trägt.

<i>TEG</i>	Da heute keine der Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot betriebswirtschaftlich nachhaltig operieren kann und deren Finanzsituation teilweise prekär ist, können auch die Auflagen des TEG für Finanzhilfen nicht vollumfänglich erfüllt werden. Es muss daher erwogen werden, ob das TEG angepasst werden muss, wenn in Zukunft die Bergbahnen im Kanton Glarus auf Basis dieses Gesetzes mit kantonalen Mitteln unterstützt werden sollen.
<i>NRP</i>	Grundsätzlich besteht die Möglichkeit einer Koppelung der Gelder aus dem TEG mit Äquivalenzleistungen aus NRP-Mitteln. Dies würde allerdings bedingen, dass sämtliche Projekte, für welche TEG-Mittel gesprochen werden, auch alle Auflagen für Finanzhilfen im Sinne der „Neuen Regionalpolitik“ erfüllen müssten. Dies ist im Kanton Glarus mit der heutigen Bergbahnstruktur und Ertragskraft nicht sinnvoll, da somit einige Unternehmungen von Fördergeldern ausgeschlossen werden müssten.
<i>NRP-Gelder für Bergbahnen</i>	Ob für die eingereichten Projekte vom Kanton jeweils noch NRP-Mittel beim Bund beantragt werden, muss für jedes Projekt separat entschieden werden. In der vorliegenden Strategie werden die Voraussetzungen genannt, welche erfüllt sein sollten, damit eine Beantragung in Frage kommt (siehe Abschnitt 6.8.)

EXKURS: FÖRDERUNG IN ANDEREN KANTONEN

Beispiel: Kanton Graubünden

Die Einteilung der Unternehmungen in die drei Unternehmenstypen Alpha, Beta und Gamma erfolgt in der Bergbahnstrategie für den Kanton Graubünden gemäss den folgenden Kriterien:

Unternehmens- einteilung

Alpha-Betriebe...

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

Beta-Betriebe...

- ... sind entweder die einzige Unternehmung in der Destination oder
- ... kleiner als der Marktführer ihrer Destination
- ... erreichen einen Gesamtertrag von mindestens 2 Mio. Franken

Gamma-Betriebe...

- ... erreichen einen Gesamtertrag von weniger als 2 Mio. Franken
- ... absorbieren ein geringes Marktvolumen (Tagesgäste und Einheimische)
- ... haben soziale-kulturelle Funktion
- ... haben grösste Chance in Nischen

Voraussetzungen für Fördergelder

Die zinsfreien Darlehen sind an die Voraussetzungen gebunden, dass...

<i>Typologie</i>	... die Unternehmung die ihrer Typologie (Starke, Ertragschwache, Kritische, Finanzschwache) und Marktstellung entsprechende Strategie (Alpha, Beta, Gamma) verfolgt.
<i>Businessplan</i>	<p>... ein realistischer, mittelfristiger Businessplan vorliegt mit den Inhaltspunkten</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Analyse Ausgangslage b) Ziele, Strategie c) Märkte, Positionierung, Marktbearbeitung d) Führung e) Investitionsplanung g) Finanzierung
<i>Kennzahlen</i>	<p>... aufgrund von realistischen Ertragsprognosen und Aufwandsschätzungen die nachfolgenden Unternehmens-Kennzahlen gemäss nachfolgender Abbildung innerhalb von drei Jahren erreichbar sind</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Alpha-Betriebe: als Richtwert mindestens 5 im Bereich „Nachhaltig“ und mindestens 7 im Bereich „Minimum“ b) Beta-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Nachhaltig“ und mindestens 5 im Bereich „Minimum“ c) Gamma-Betriebe: als Richtwert mindestens 4 im Bereich „Minimum“
<i>Sicherheit</i>	... der Antragsteller eine risikogerechte Sicherstellung durch Bürgen (z.B. Gemeinden, Bank, Private usw., die ihrerseits finanziell gesund sind) aufbringen kann, die die Rückzahlung des IH-Darlehens garantiert.
<i>Mitteinsatz</i>	... die bewilligten IH-Mittel ausschliesslich für das geplante und von der IHG-Instanz gutgeheissene Projekt eingesetzt werden.

Kennzahl	Mischbetriebe mit Umsatzanteil > 20% Neben- / Gastrobetriebe		Reine Transportunternehmen mit Umsatzanteil < 20% Neben- / Gastrobetriebe	
	Minimum	Nachhaltig	Minimum	Nachhaltig
Auslastung				
Frequenzen : Förderleistung pro Saison	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.
Verkehrsumsatz : Transportanlage (1 SB / GB / PB = 1 Anlage und 2 SL = 1 Anlage)	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF
Betrieb				
Personalaufwand : Umsatz	≤ 36%	≤ 32%	≤ 32%	≤ 27%
EBITDA : Umsatz	≥ 25%	≥ 35%	≥ 30%	≥ 40%
CF : Umsatz	≥ 20%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 35%
Finanzen				
EBITDA : GK	≥ 6%	≥ 8%	≥ 6%	≥ 8%
EK : GK	≥ 30%	≥ 40%	≥ 30%	≥ 40%

Abbildung 13 - Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit (grischconsulta, 2012)

Förderpolitik in anderen Kantonen

Die ausführliche Bergbahnstrategie des Kantons Graubünden ist im Internet unter dem Titel: „**Strategie und Indikatorensystem für den Einsatz von IH-Mitteln für Bergbahnen im Kanton Graubünden**“ auffindbar.

Ebenfalls öffentlich sind die von grischconsulta entwickelten Strategien für den Kanton Wallis unter dem Titel „**Bergbahnen Expertenbericht Kurzfassung - Etat du Valais**“ und für die Zentralschweiz unter dem Titel „**Die zukünftige. Investitionshilfe-Förderpolitik für Bergbahnen in der Zentralschweiz**“.

6.2. UNTERNEHMENSTYPOLOGIE

Aus den oben erwähnten Gründen erfolgt die Einteilung der Unternehmungen nicht gestützt auf ihre Marktstellung oder die Lebensphase, sondern nach Angebotsschwerpunkten.

Kategorie 1: Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot

Einteilungskriterien:

1. Betrieb über das ganze Jahr (ganzjährig oder zwei Saisons)
2. Sport- und Erlebnisangebot im Sommer und im Winter
3. Touristischer Hauptleistungsträger für die Destination und den Kanton
4. Anteil Gäste von ausserhalb des Kantons Glarus über 75%

Kategorie 2: Ausflugsbahnen

Einteilungskriterien:

1. Halbjahresbetrieb oder Jahresbetrieb (eine Saison oder mehr)
2. Angebot hauptsächlich auf Sommerbetrieb ausgerichtet, allenfalls minimales Angebot im Winter
3. Anteil an Einheimischen Gästen i.d.R. über 25% (Beitrag zur Lebensqualität für Einheimische, mittlerer touristischer Nutzen für die Destination und den Kanton)
4. mit und ohne Erschliessungsfunktion

Kategorie 3: Skilifte

Einteilungskriterien:

1. Betrieb nur im Winter und nur, wenn Schneedecke ausreichend
2. Angebot für den Wintersport (Ski- und Snowboard)
3. Hauptsächlich Nutzen für die lokale Bevölkerung, eher geringer touristischer Nutzen

6.3. GRUNDSÄTZE ZUR VERTEILUNG DER FÖRDERMITTEL

Fördergrundsätze

Mit den beschränkten jährlich zur Verfügung stehenden Fördermitteln des TEG muss die Mittelzuteilung an die Gesellschaften und Projekte sehr selektiv erfolgen. Daher gelten für die Förderung der Bergbahnen im Kanton Glarus die folgenden Grundsätze:

- Verteilung der Mittel entsprechend der touristischen Bedeutung der Unternehmung, resp. der drei Kategorien.
- «Klotzen statt Kleckern – Konzentration der Mittel» d.h. Fokussierung auf wenige innovative Produkte mit Katalysatorwirkung
- Möglichst einfache, unbürokratische und zielgerichtete Förderung, keine administrativen Fussfesseln für die Antragssteller
- Von der Anlageförderung hin zur Strategieförderung
- Von der Strukturerhaltung zur Wettbewerbsstärkung

6.4. STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN

Für die drei Kategorien gelten unterschiedliche strategische Stossrichtungen:

Kategorie 1: Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot

- Sicherstellung des touristischen Angebotes in der Destination
- Absicherung des Winterbetriebes für alle touristischen Leistungsträger
- Mut zu Innovationen
- Stärkung der überregionalen Marke

Kategorie 2: Ausflugsbahnen

- Sicherstellung des touristischen Angebots in der Destination
- Erhalt des Ausflugsangebotes
- Ausbau Erlebnisinszenierung u/o themenspezifischer Angebote
- Mut zu Innovationen
- Marktallianzen anstreben und aufbauen
- Betriebskooperation anstreben und aufbauen (z.B. Auslagerung von Betriebsprozessen wie Buchhaltung, technischer Unterhalt etc. an Partnerunternehmungen)

Kategorie 3: Skilifte

- Erhalt eines Grundangebotes für die Förderung des Schneesports der ortsansässigen Bevölkerung

6.5. BEWILLIGUNGSFÄHIGE PROJEKTE

Folgende Projekte werden auf Basis der Bergbahnstrategie durch den Kanton Glarus unterstützt:

Kategorie 1: Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot

- Ausbau und Ersatz von Beschneiungsanlagen mit hoher Energieeffizienz für Hauptpisten
- Ausbau und Inszenierung des Erlebnisangebotes im Sommer und im Winter für spezifische Zielgruppen
- Beiträge an Marketing-, Positionierungs- und konzeptionelle Studien
- Projekte zur Verbesserung der Prozessabläufe (Wertschöpfungskette)

Kategorie 2: Ausflugsbahnen

- Ausbau und Inszenierung des Erlebnisangebotes, Profilierung des Ausflugerlebnisses
- Beiträge an Marketing-, Positionierungs- und konzeptionelle Studien
- Projekte zur Verbesserung der Prozessabläufe (Wertschöpfungskette)

Nicht unterstützt werden:

- Die Durchführung von Events irgendwelcher Art wird **nicht** unterstützt
- Unterhalt, Ersatz und Anschaffung von Transportanlagen werden **nicht** unterstützt

Kategorie 3: Skilifte

Skilifte haben einen kleinen touristischen Nutzen für den Kanton Glarus, da sie überwiegend von lokalen Einheimischen benutzt werden (über 90% Gästeanteil von Einheimischen). Eine allfällige Unterstützung liegt vorwiegend im Interesse und im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Standortgemeinde.

Aus diesem Grund haben Skilifte für die Bahnanlagen keinen direkten Anspruch auf Gelder aus dem TEG. Offen bleibt auch ihnen eine Unterstützung von Projekten, die den Ausbau und Inszenierung des Erlebnisangebotes oder die Profilierung des Ausflugerlebnisses beinhalten.

6.6. VERTEILUNGSMODUS

Modus

Projekte können von den Gesuchstellern das ganze Jahr über eingereicht werden. Die zur Verfügung stehenden Mittel werden durch die Kontaktstelle für Wirtschaft des Kantons Glarus anteilmässig auf die bewilligten Projekte in der jeweiligen Kategorie verteilt. Falls nicht sämtliche Mittel zugeteilt werden, können diese im Folgejahr verteilt werden.

Höchstbetrag

Pro Projekt werden vom Kanton maximal CHF 200'000. — bewilligt, und es werden maximal 50% der anfallenden Gesamtkosten geleistet.

Die Beiträge können gewährt werden als:

- Beiträge à fonds perdu, nicht rückzahlbar
- Beiträge in Form zinsloser Darlehen, rückzahlbar oder teilweise rückzahlbar
- Gewährung von Zinszuschüssen für Bankkredite

Die Verteilung der Mittel erfolgt gemäss den Richtlinien des TEG.

6.7. KRITERIENKATALOG

Die Finanzhilfen aus dem Tourismusedwicklungsfonds sind an die **formellen Voraussetzungen** gebunden, dass...

Formelle Voraussetzungen

- ...ein konkretes Projekt vorliegt
- ...die Gesuchstellerin eine Bergbahn- / Seilbahnunternehmung ist, die touristische Transportanlagen für die Beförderung von Gästen und Einheimischen betreibt. Reine Infrastrukturorganisationen mit dem Zweck der überbetrieblichen Finanzierung von Beschneigungs- und Transportanlagen, Speichersee etc. fallen **nicht** in den Geltungsbereich der staatlichen Förderung von Bergbahnunternehmungen.
- ...das Gesuch für Finanzhilfe vor Baubeginn vorliegt, vollständig ist und somit behandelt werden kann.

Für einen Zuspruch von Finanzhilfen müssen die eingereichten Projekte die folgenden Kriterien vollumfänglich erfüllen:

Primärkriterien

Primärkriterien

- Konformität mit TEG-Richtlinien
- Unternehmung fällt gemäss den Einteilungskriterien der Bergbahnstrategie Glarus in die Unternehmenskategorie 1 oder 2
- Projekt steht im Einklang mit den strategischen Stossrichtungen der Bergbahnstrategie Glarus für die jeweilige Unternehmensstrategie
- Projekt erfüllt die Bedingungen der «bewilligungsfähigen Projekte» der Bergbahnstrategie Glarus

Die Einhaltung der folgenden Kriterien kann vom Kanton situativ verlangt werden:

Sekundärkriterien

Sekundärkriterien

- Eine übergeordnete touristische Marke wird ins Marketing der Bergbahnunternehmung mit einbezogen.
- Die Unternehmung beteiligt sich aktiv an der touristischen Destinationsbildung im Kanton Glarus.
- Es liegt ein realistischer, für die Zeit während und nach der Projektumsetzung geltender, Businessplan vor.
- Eine professionelle operative Führung ist für die Zeit während und nach der Projektumsetzung sichergestellt.
- Das Projekt enthält konkrete Massnahmen um eine hohe Energieeffizienz zu erreichen.

6.8. VORAUSSETZUNGEN FÜR NRP-GELDER

Wie oben erläutert, ist eine Koppelung von Fördergeldern aus dem Tourismusfonds mit NRP-Geldern im Kanton Glarus nicht sinnvoll. Für allenfalls beantragte zinslose NRP-Darlehen, für welche der Kanton gegenüber dem Bund eine Bürgschaft zu leisten hat, müssen die folgenden Bedingungen erfüllt sein. Diese stützen sich auf die Förderrichtlinien für Gelder aus dem Tourismusfonds und auf die Handhabung in anderen Schweizer Kantonen.

Voraussetzungen für NRP-Mittel

1. Die Unternehmung muss gemäss der Bergbahnstrategie Glarus der Kategorie 1: „Ganzjahresbahnen mit Wintersportangebot“ zugehören.
2. Die strategischen Stossrichtungen gemäss der Bergbahnstrategie Glarus müssen eingehalten werden.
3. Das Projekt muss gemäss der Bergbahnstrategie Glarus bewilligungsfähig sein.
4. Ein realistischer, mittelfristiger Businessplan mit den Inhaltspunkten Analyse, Ausgangslage, Ziele, Strategie, Märkte, Positionierung, Marktbearbeitung, Führung, Investitionsplanung, Risikoanalyse und Finanzierung muss vorliegen.
5. Aufgrund von realistischen Ertragsprognosen und Aufwandsschätzungen müssen von den Unternehmens-Kennzahlen gemäss nachfolgender Abbildung 14 mindesten 4 im Bereich „Nachhaltig“ und mindestens 5 im Bereich „Minimum“ innerhalb von drei Jahren erreichbar sein.
6. Der Antragsteller muss eine ausreichende resp. risikogerechte Sicherstellung beibringen, welche die Rückzahlung des NRP-Darlehens garantiert. In Frage kommen Bankgarantien, Garantien der öffentlichen Hand, wie z.B. von Gemeinden und Korporationen, Solidarbürgschaften (nur in Ausnahmefällen Einfache Bürgschaften), Schuldbriefe (Inhaberschuldbriefe, Namensschuldbriefe, Grundpfand- oder Kapitalgrundpfandverschreibungen), Abtretungen.
7. Die bewilligten NRP-Mittel dürfen ausschliesslich für das geplante und bewilligte Projekt eingesetzt werden.

Kennzahl	Mischbetriebe mit Umsatzanteil > 20% Neben- / Gastrobetriebe		Reine Transportunternehmen mit Umsatzanteil < 20% Neben- / Gastrobetriebe	
	Minimum	Nachhaltig	Minimum	Nachhaltig
Auslastung				
Frequenzen : Förderleistung pro Saison	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.	≥ 200 Std.	≥ 300 Std.
Verkehrsumsatz : Transportanlage (1 SB / GB / PB = 1 Anlage und 2 SL = 1 Anlage)	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF	≥ 600'000 CHF	≥ 800'000 CHF
Betrieb				
Personalaufwand : Umsatz	≤ 36%	≤ 32%	≤ 32%	≤ 27%
EBITDA : Umsatz	≥ 25%	≥ 35%	≥ 30%	≥ 40%
CF : Umsatz	≥ 20%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 35%
Finanzen				
EBITDA : GK	≥ 6%	≥ 8%	≥ 6%	≥ 8%
EK : GK	≥ 30%	≥ 40%	≥ 30%	≥ 40%

Abbildung 14 - Kennzahlen für die Standards Minimum und Nachhaltigkeit als Richtwerte für NRP-Darlehen

7. DANK

Das Team von grischconsulta dankt dem Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Glarus und der Kontaktstelle für Wirtschaft für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit, insbesondere Stefan Elmer als Ansprechperson.

Ein herzlicher Dank gilt auch allen Bergbahnen im Kanton Glarus, welche den ausführlichen Fragebogen beantwortet und retourniert haben.

Ein spezieller Dank für die wertvollen Beiträge geht an:

- Frau Regierungsrätin Marianne Lienhard
- Herr Bruno Landolt, Sportbahnen Elm
- Herr und Frau Pfiffner, Sportbahnen Kerenzerberg GmbH
- Herr Christoph Meier, Sportbahnen Braunwald AG

Glarus und Chur, im Juni 2014

grischconsulta

Dr. Ing. Roland Zegg

Edgar Grämiger

Nicolo Huder

ANHANG

Anhang 1:

Fragebogen

Umfrage „Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus“ –

Studienauftrag Kanton Glarus 2013

Die von Ihnen gemachten Angaben werden von grischconsulta **vertraulich** behandelt und nur nach einer allfälligen Freigabe durch Sie in der Arbeitsgruppe mit dem Kanton offengelegt. Die Zahlen werden ansonsten aggregiert und anonymisiert dargestellt.

Wir bitten Sie, den Fragebogen bis **am Freitag 24. Januar 2014 direkt an grischconsulta zu senden.**

Die Adresse ist am Ende des Fragebogens vermerkt.

- ☞ grischconsulta ist Ihnen dankbar, wenn Sie die „Zahlenfragen“ möglichst exakt beantworten. Falls Sie über keine Statistik verfügen, genügt jeweils auch eine Schätzung. Bitte geben Sie an, wenn die Zahlen geschätzt sind.
- ☞ Um die Finanzen detaillierter zu untersuchen, sind Sie gebeten, die Geschäftsberichte/Abschlüsse der vergangenen drei Jahre beizulegen. Die Beilage weiterer Unterlagen (z.B. Studien, Projektunterlagen zu geplanten Projekten, Kooperationsideen etc.), die helfen Ihre Unternehmung und Ihrer Investitionserfordernisse der nächsten 10 Jahre zu verstehen, unterstützt eine genauere und zielgerichtete Prognose und Strategie.

1. ANGABEN ZU IHRER UNTERNEHMUNG

Angaben zur Unternehmung:

Name der Unternehmung:

Adresse:

PLZ, Ort:

Kontaktperson für Auskünfte:

Telefon:

2. DOKUMENTATION IHRER UNTERNEHMUNG

Bitte legen Sie folgende Dokumente Ihrer Unternehmung bei:

a) Geschäftsberichte/Abschlüsse der letzten 3 Geschäftsjahre

2010/2011

2011/2012

2012/2013

b) Investitionsplan für die nächsten 10 Geschäftsjahre

Investitionsplan 2014 - 2024

Falls kein Investitionsplan vorhanden ist: Wie hoch schätzen Sie die in den kommenden 5 resp. 10 Jahren anfallenden Investitionen (ohne Abschreibungen und laufender Unterhalt)?

Transportanlagen

In den kommenden 5 Jahren:CHF

In den kommenden 5 bis 10 Jahren:CHF

Bemerkungen:

.....

Pisten und Beschneigung

In den kommenden 5 Jahren:CHF

In den kommenden 5 bis 10 Jahren:CHF

Bemerkungen:

.....

Gastronomie

In den kommenden 5 Jahren:CHF

In den kommenden 5 bis 10 Jahren:CHF

Bemerkungen:

.....

Erlebniseinrichtungen

In den kommenden 5 Jahren:CHF

In den kommenden 5 bis 10 Jahren:CHF

Bemerkungen:

.....

Infrastruktur / Weiteres

In den kommenden 5 Jahren:CHF

In den kommenden 5 bis 10 Jahren:CHF

Bemerkungen:

.....

3. UNTERNEHMENSZAHLEN

Wie viel beträgt der Verkehrs-, Gastro- und Nebenertrag ihrer Unternehmung? (Falls aus einer Beilage ersichtlich, offen lassen)

	Winter 2012/13	Sommer 2013
Verkehrsertrag (Transportertrag)		
Ertrag aus Gastronomie (inkl. Pachterträgen)		
Nebenertrag, z.B. Vermietung, Erlebnis etc.		

Wie verteilt sich der Verkehrsertrag der Wintersaison 2012/13 auf die verschiedenen Abonnementskategorien?

a) Abonnementskategorie	Anteil
Saisonkarte	%
Saison-Verbundskipass (mit anderen Skigebieten)	%
Mehrtageskarte (ab 2 Tagen)	%
Wahlabonnement (z.B. 5 in 7 Tagen)	%
Tageskarte	%
Halbtageskarte	%
Punkteabonnement	%
Einzelfahrt	%
Stundenkarte	%
Andere	%
Verkehrsertrag Total	100 %

Wie sieht die Eigentümerstruktur Ihrer Unternehmung aus?

Eigentümer	Anteil
Kanton	%
Gemeinde(n)	%
Private	%
Andere:	%
Total	100 %

Rechtsform ihrer Unternehmung:

Wie haben sich die Ersteintritte Ihrer Transportanlagen im Winter und im Sommer (Berg- und Talfahrten) entwickelt?

Wenn ein Gast durch das Drehkreuz geht und sich während des Tages z.B. elf Mal hinaufbefördern lässt, generiert er dabei einen Ersteintritt und elf Frequenzen.

	Winter	Sommer
Winter 2010/11 / Sommer 2011		
Winter 2011/12 / Sommer 2012		
Winter 2012/13 / Sommer 2013		

Wie haben sich die Frequenzen Ihrer Transportanlagen im Winter entwickelt?

	Winter	Sommer
Winter 2010/11 / Sommer 2011		
Winter 2011/12 / Sommer 2012		
Winter 2012/13 / Sommer 2013		

An wie vielen Tagen hatte ihr Betrieb im Winter und im Sommer geöffnet?

(Falls aus einer Beilage ersichtlich, offen lassen)

	Winter	Sommer
Winter 2010/11 / Sommer 2011		
Winter 2011/12 / Sommer 2012		
Winter 2012/13 / Sommer 2013		

Wie viel Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen?

(Falls aus einer Beilage ersichtlich, offen lassen)

a) im Winter 2012/13 (inkl. Saison-Angestellte)

- 0 – 2 Beschäftigte
 2 – 5 Beschäftigte
 5 – 10 Beschäftigte
 10 – 30 Beschäftigte
 31 – 60 Beschäftigte
 mehr als 61 Beschäftigte

b) im Sommer 2013 (inkl. Saison-Angestellte)

- 0 – 2 Beschäftigte
 2 – 5 Beschäftigte
 5 – 10 Beschäftigte
 10 – 30 Beschäftigte
 31 – 60 Beschäftigte
 mehr als 61 Beschäftigte

Wie setzt sich Ihre Gästestruktur zusammen (grobe Schätzung)?

..... % Einheimische aus der Region (Gesamter Kanton Glarus)

..... % Ferienaufenthalts Gäste

..... % Tagesgäste von außerhalb des Kantons Glarus

100 % Total Gäste

4. KOOPERATIONSPROJEKTE

Gibt es in Ihrer Unternehmung bestehende Kooperationsprojekte mit anderen Bergbahngesellschaften?

ja

nein

Wenn ja, welche?

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragenbogen und Ihre Unterlagen direkt an folgende Adresse:

grischconsulta ag

Hr. Nicolo Huder
Sägenstrasse 8
CH-7000 Chur

Telefon +41 (0)81 354 98 00

Mobile +41 (0)79 327 86 64

Telefax +41 (0)81 354 98 01

nhuder@grischconsulta.ch

Für Fragen steht Ihnen grischconsulta gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!