

Gutachten

Businesspläne und Wirtschaftlichkeitsrechnungen für die Skiinfrastrukturanlagen Urserental



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Prof. Dr. Jürg Stettler
Dr. Riet Theus
Prof. Dr. Philipp Lütolf
Prof. Urs Wagenseil

christoph.lengwiler@hslu.ch

13. Dezember 2011

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Grafenauweg 10, 6304 Zug
Institut für Tourismuswirtschaft ITW, Rösslimatte 48, 6002 Luzern

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Auftrag	3
1.1. Zu beantwortende Fragen.....	3
1.2. Gutachterteam.....	4
1.3. Vorgehen.....	4
1.4. Begrifflichkeiten.....	4
2. Hinweise zum integralen Bewilligungsverfahren	5
3. Hinweise zu den geplanten Investitionen	6
3.1. Allgemeine Hinweise.....	6
3.2. Sanierung Nätschen – Gütsch	6
3.3. Verbindung Nätschen – Oberalp (2013/2014).....	6
3.4. Verbindung Göschenen-Gütsch (evtl. ab 2016).....	6
3.5. Ausbau Gemsstock (evtl. ab 2019)	7
4. Skiarena Andermatt im nationalen und internationalen Wettbewerb	8
4.1. Positionierung der Skiarena Andermatt im internationalen Tourismusmarkt.....	8
4.2. Positionierung der Skiarena Andermatt in der Schweiz.....	8
4.3. Herausforderungen für die Marketingkommunikation.....	9
5. Überlegungen zum Angebot der Skiarena Andermatt	11
5.1. Attraktivitätsfaktoren der Skiarena Andermatt im Winter.....	11
5.2. Beschneigung.....	11
5.3. Stellenwert des Angebotes im Sommer	12
6. Überlegungen zur Nachfrage für die Skiarena Andermatt	13
6.1. Nachfrageschätzungen für die Tagesgäste	13
6.2. Nachfrageschätzungen für die Aufenthaltsgäste.....	14
6.3. Würdigung der Gesamtnachfrage im Kontext von Andermatt Swiss Alps	16
6.4. Überlegungen zur Preispolitik und zum Yield	18
7. Hinweise zum finanziellen Engagement der öffentlichen Hand	20
8. Hochrechnungen zur Wirtschaftlichkeit	22
8.1. Berechnungsmodell.....	22
8.2. Breakeven Berechnungen für verschiedene Finanzierungsvarianten.....	24
8.2.1. Varianten ohne Engagement der öffentlichen Hand.....	24
8.2.2. Varianten gemäss Businessplan SAGOS (mit Yield 60%)	25
8.2.3. Varianten gemäss Businessplan SAGOS (mit Yield 50%)	26
8.2.4. Varianten mit 10% statt 14% à fonds perdu Beiträgen	26
8.2.5. Variante mit 10% Eigenkapital statt à fonds perdu Beiträge	27
8.3. Wirtschaftlichkeit der Maximalvariante (210 Mio. + 20 Mio.).....	28
8.4. Wirtschaftlichkeit Variante Red_1 (160 Mio. + 20 Mio.).....	28
8.5. Wirtschaftlichkeit Variante Red_2 (140 Mio. + 20 Mio.).....	29
9. Hinweise zum Finanzierungskonzept	30
10. Hinweise zur Organisation	32
11. Beurteilung der Chancen und Risiken	33
12. Folgerungen und Empfehlungen	34

1. Ausgangslage und Auftrag

Das Justizdepartement des Kantons Uri hat die Hochschule Luzern – Wirtschaft Mitte Oktober 2011 mit der Begutachtung der Businesspläne und Wirtschaftlichkeitsberechnungen für die Skiinfrastrukturanlagen Urserental/Oberalp beauftragt. Das Ziel des Kurzgutachtens besteht darin, von bisher nicht im Projekt involvierten Experten eine Beurteilung und Einschätzung der erstellten Grundlagen zu erhalten.

Nicht analysiert und beurteilt wurde die Nachhaltigkeit des Projekts und der verschiedenen Varianten. Das Gutachten beschränkt sich nur auf die betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekte.

1.1. Zu beantwortende Fragen

Im Kurzgutachten sollen offene Fragen aufgeworfen und ergänzende Überlegungen angestellt werden. Speziell soll auf die folgenden Aspekte eingegangen werden:

- **Plausibilität der Wirtschaftlichkeitsanalysen:** Sind die im Nachhaltigkeitsbericht und im Bericht der Universität St. Gallen erwähnten Varianten und ihre Beurteilung nachvollziehbar, plausibel und begründet? Welche ergänzenden Fragen und Überlegungen stellen sich? Sind die in der Studie der Universität St. Gallen enthaltenen Annahmen realistisch, zu pessimistisch oder zu optimistisch? Welche angenommenen Randbedingungen müssten allenfalls optimistischer oder pessimistischer beurteilt werden?
- **Plausibilität des Businessplanes:** Ist der Businessplan der ASS plausibel mit seinen Annahmen und Aussagen? Welche ergänzenden Fragen und Überlegungen stellen sich?
- **Grundprämissen:** Kann die Grundprämisse gestützt werden, wonach sich nur mit einer Verbindung der Skigebiete Andermatt-Nätschen-Gütsch und Sedrun/Oberalp und mit der Erstellung der geplanten Skianlagen ein international konkurrenzfähiges Skigebiet entwickeln lässt? Welche Alternativen wären denkbar? Ist das Skigebiet in der geplanten Form international konkurrenzfähig und unter welchen Prämissen ist es mittel- und langfristig realistisch, 800'000 Skitage zu erreichen?
- **Organisation:** Ist die Annahme richtig, dass nur mit einer konsolidierten Organisation bzw. Gesellschaft, die den Ausbau der Skiinfrastrukturanlagen übernimmt und das gesamte Skigebiet aus einer Hand betreibt, die Skianlagen nachhaltig und kundenorientiert betrieben und vermarktet werden können?
- **Finanzielles Engagement durch die öffentliche Hand:** Rechtfertigen die zu erwartenden positiven regionalwirtschaftlichen Effekte und die Wechselwirkungen mit dem Projekt „Andermatt Swiss Alps“ die Anschubfinanzierung der Skiinfrastrukturanlagen mit öffentlichen Geldern im Rahmen der neuen Regionalpolitik NRP? Sind die gemäss Businessplan aufgezeigten NRP-Beiträge der öffentlichen Hand in Anbetracht der zu erwartenden regionalwirtschaftlichen Wertschöpfung in ihrem Ausmass und in Relation zum Gesamtfinanzierungsaufwand vertretbar? Falls nicht, welche NRP-Beiträge wären wohl vertretbar?
- **Beurteilung der Chancen und Risiken:** Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken birgt das Projekt für die öffentliche Hand und für die involvierten Investoren? Wie lassen sich die Risiken begrenzen? Welche Grundsatzüberlegungen sind bezüglich des Finanzierungskonzeptes empfehlenswert? Welche Faktoren werden den Erfolg bzw. Misserfolg des Projektes bestimmen?

1.2. Gutachterteam

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass beim vorliegenden Projekt alle erstellten Businesspläne und Studien viele Annahmen beinhalten, welche auf Prognosen und persönlichen Einschätzungen beruhen. Entsprechend kann auch eine Validierung solcher Papiere nicht wertfrei sein.

Um eine ausreichende Objektivität zu gewährleisten, haben wir seitens der Hochschule Luzern – Wirtschaft für die Begutachtung ein Expertenteam eingesetzt, welches aus den folgenden fünf Personen bestand:

- **Prof. Dr. Christoph Lengwiler**, Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern - Wirtschaft (Lead)
- **Prof. Dr. Philipp Lütolf**, Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft
- **Prof. Dr. Jürg Stettler**, Leiter des Instituts für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern – Wirtschaft
- **Prof. Urs Wagenseil**, Leiter Tourismus am Institut für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern – Wirtschaft
- **Dr. Riet Theus**, Unternehmensberatung für Touristik und Transport, Verwaltungsrat mehrerer Bergbahnen (Arosa, Vals, Klosters-Madrisa)

Da sie bisher nicht in das Projekt involviert waren, können die fünf Experten als weitgehend unabhängig gelten. Sie verfügen zusammen über ausreichende Kompetenzen und Erfahrungen (Finanzierung, Tourismus, Bergbahnbranche etc.), um eine Validierung der Studien vorzunehmen und ergänzende Fragen aufzuwerfen.

1.3. Vorgehen

Das Expertenteam hat für die Ausarbeitung des Kurzgutachtens ein schrittweises Vorgehen gewählt:

- Studium der Unterlagen durch alle fünf Experten
- Festhalten eines Kataloges von Fragen, Feststellungen, Einschätzungen und Hinweisen zu den Berichten
- Diskussion der Erkenntnisse und offenen Fragen in drei Workshops
- Hearing mit einem Vertreter des Auftraggebers (Benno Bühlmann) zur Klärung offener Fragen
- Verfassen des Gutachtens
- Review des Gutachtens im Expertenteam
- Definitive Verabschiedung des Gutachtens

1.4. Begrifflichkeiten

Im Folgenden wird für das Skiinfrastrukturprojekt durchwegs die Bezeichnung Skiarena Andermatt (analog Businessplan SAGOS) und für das Projekt Andermatt Swiss Alps grundsätzlich die Bezeichnung Andermatt Swiss Alps Resort verwendet. Als Quellen werden die Studie der Universität St. Gallen (UNISG), der Businessplan SAGOS und der Nachhaltigkeitsbericht (NHB) zitiert.

2. Hinweise zum integralen Bewilligungsverfahren

Der Kanton hat für das ganze Skigebiet einen Richtplan erarbeitet und ein integrales Bewilligungsverfahren (inkl. UVP, Rahmenkonzession etc.) eingeleitet, in welchem das Skigebiet in der maximalen Ausbauvariante bereits in einem hohen Detaillierungsrad festgelegt wird, d.h. bezogen auf konkrete Transportanlagen und Pisten.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass nach erfolgter Rahmenkonzession die einzelnen Realisierungsetappen rasch und innerhalb eines bereits definierten Rahmens in zweiter Stufe geplant und bewilligt werden können.

Da im integralen Bewilligungsverfahren auch der Nachweis der Wirtschaftlichkeit verlangt wird, müssen in einem Stadium grosser Unsicherheit bereits konkrete Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit eines Projektes im Maximalausbau gemacht werden, welches schrittweise in wohldosierten und auf die tatsächlich erfolgenden Entwicklungen in der Region abgestimmten Etappen realisiert werden soll. Dies ist im vorliegenden Fall besonders schwierig, weil die Wirtschaftlichkeit der Skiarena Andermatt massgeblich vom Erfolg des Andermatt Swiss Alps Resorts abhängig ist.

Das Expertenteam erachtet das integrale Bewilligungsverfahren für das Projekt im Maximalausbau für ein Vorhaben in diesen Dimensionen als sehr gute Lösung, weil es Planungssicherheit schafft, die Umsetzung einer längerfristigen Strategie in Etappen erlaubt und Spielraum für unternehmerische Flexibilität offen lässt. Gleichzeitig weist es darauf hin, dass die in den Plänen festgehaltene schrittweise Verwirklichung des Projektes in der politischen Diskussion offenbar unzureichend kommuniziert wurde.

Das integrale Bewilligungsverfahren verlangt den Nachweis der Wirtschaftlichkeit für das Gesamtprojekt. Die Wirtschaftlichkeit für die zur Bewilligung beantragte Maximallösung lässt sich jedoch – wie erwähnt – angesichts der Langfristigkeit des Zeithorizonts und der Unsicherheiten der Prognosen nicht gut nachweisen. Nach Ansicht des Projektteams soll trotzdem das integrale Bewilligungsverfahren durchgezogen und die Genehmigung der Maximalvariante beantragt werden. Gleichzeitig soll in den politischen Diskussionen klar darauf hingewiesen werden, dass das Maximalprojekt über rund 10-15 Jahre in Etappen realisiert wird und dass die jeweilige Ausbautappe logischerweise nur ausgelöst wird, wenn sie wirtschaftlich Erfolg verspricht.

3. Hinweise zu den geplanten Investitionen

3.1. Allgemeine Hinweise

Im Maximalausbau sieht das im integralen Bewilligungsverfahren eingereichte Projekt Skiarena Andermatt mit allen Optionen Investitionen im Umfang von gegen CHF 235 Mio. vor. Das Expertenteam ist der Ansicht, dass das Investitionsprogramm in Etappen realisiert werden soll, dass es aber auch richtig ist, ein integrales Bewilligungsverfahren für die Maximalvariante vorzusehen. Der Erfolg der Skiarena Andermatt wird massgeblich vom Erfolg des Andermatt Swiss Alps Resorts abhängen. Je nach Entwicklung werden beim Ausbau des Skigebiets nur die ersten Etappen realisiert. Es wird vom Erfolg dieser Etappen abhängen, ob die Folgeetappen und damit letztlich auch der Maximalausbau beschlossen werden.

In den verschiedenen Studien fallen die aufgeführten Investitionsbeträge unterschiedlich aus und es ist nicht immer ersichtlich, welche Investitionsbestandteile in die Berechnungen einbezogen wurden (Gastronomie, Beschneigung, Investitionen Sommeranlagen, Lawinenschutz, Erneuerungsinvestitionen etc.). Das Expertenteam nimmt zu den in der Studie der UNISG aufgezeigten vielen Varianten und Untervarianten nicht Stellung. Es erachtet die im Businessplan SAGOS aufgezeigten Realisierungsetappen als plausibel, findet es jedoch sinnvoll, wenn bei den einzelnen Etappen Möglichkeiten gesucht werden, um das Investitionsvolumen zu reduzieren und die Wirtschaftlichkeit zu optimieren.

3.2. Sanierung Nätschen – Gütsch

Das Expertenteam stützt die Meinung, dass ein Ersatz der bestehenden Anlagen Nätschen-Gütsch als Standalone-Lösung keine erfolgsversprechende Option darstellt. Damit würde eine Minimalvariante realisiert, mit welcher kaum mehr Tagesgäste gewonnen werden könnten und welche auch den Anforderungen der Gäste der geplanten Hotels und Appartements Andermatt Swiss Alps Resort kaum zu genügen vermöchte.

3.3. Verbindung Nätschen – Oberalp (2013/2014)

Das Expertenteam vertritt die Meinung, dass als minimaler Ausbauschnitt die Verbindung Nätschen-Oberalp realisiert werden muss, denn nur so kann das Skigebiet ausreichend erweitert und qualitativ aufgewertet werden. Dies erhöht die Attraktivität für die Schneesportler und schafft auch die nötigen Kapazitäten zur geplanten Erhöhung der Zahl der Skitage. Wichtig wird es auch sein, im erweiterten Skigebiet das Angebot im Bereich der Gastronomie aufzuwerten.

Die Verbindung der beiden Skigebiete erlaubt es den Gästen, ohne Benützung der Matterhorn Gotthard Bahn (MGB) ins Skigebiet Oberalp-Sedrun zu gelangen. Die MGB wird jedoch weiterhin in die Skiarena eingebunden bleiben und Zubringerkapazitäten bereitstellen. Es wird wichtig sein, dass die Schneesportler beispielsweise am Abend mit der MGB bis zur Station Nätschen oder nach Andermatt fahren können. Das Expertenteam regt diesbezüglich an, für einen Pendelbetrieb Nätschen – Oberalp der MGB innovative Konzepte anzudenken (z.B. Ersatz der heutigen Personenwagen der MGB durch speziell für Schneesportler ausgerüstete Wagen).

3.4. Verbindung Göschenen-Gütsch (evtl. ab 2016)

Der Bau des Zubringers Göschenen-Gütsch ist nach Einschätzung des Expertenteams für sich alleine betrachtet wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen. Die Zubringeranlage ist teuer und führt nur zu einer geringen Steigerung der Frequenzen der Tagesgäste. Die Tageskartenpreise können aufgrund dieser zusätzlichen Anlage wohl gar nicht oder nur marginal erhöht werden. Das Ertragspotenzial

dieser Zubringerbahn ist damit eigentlich zu gering, um die hohen Investitionskosten wirtschaftlich zu rechtfertigen.

Allerdings wird die Zubringerbahn die Infrastruktur von Andermatt entlasten (Parkplätze, Zubringerbahnen aus dem Dorf) und sie erschliesst das Skigebiet besser mit dem öffentlichen Verkehr. Die Tagesgäste können dadurch viel bequemer direkt via Göschenen in die Skiarena Andermatt fahren und es bestehen Chancen, dank der durch die Zubringerbahn für das Gesamtsystem ermöglichten Qualitätsverbesserung die Zahl der Skitage zu erhöhen. Zu beachten ist dabei, dass die Tagesgäste für die Skiarena zu den rentabelsten Gästen zählen: Sie zahlen oft den vollen Preis und bringen zudem Umsätze in der Gastronomie.

Das Expertenteam empfiehlt, diese Zubringeranlage – wie in der Planung / Etappierung vorgesehen – erst zu einem späteren Zeitpunkt zu realisieren und dabei vorgängig genau zu prüfen, ob die Anlage aus der Sicht des gesamten Skigebiets wirtschaftlich sinnvoll ist. Dabei sollte insbesondere auch geklärt werden, inwieweit die Bahn mit ihrer Kapazität von 1'400 P/h bei der Rückführung der Gäste am Nachmittag oder bei stürmischem Wetter zum Engpass mit entsprechenden Wartezeiten werden könnte (hier wäre wohl eine Steuerung mit spezifischem, differenziertem Ticketangebot, z. B. Zeitkarten mit eingeschränkter Geltungsdauer zu prüfen). Je nach Entwicklung der Nachfrage ist es auch denkbar, die Anlage erst einige Jahre später, als im Businessplan geplant, zu realisieren (d.h. einige Jahre nach 2016).

3.5. Ausbau Gemsstock (evtl. ab 2019)

Der Gemsstock wird ein wichtiges Angebot für gute Skifahrer und Freerider bleiben und er eignet sich, um die Skiarena Andermatt als „Premiumprodukt“ zu positionieren. Deshalb ist es zweckmässig, die bestehenden Anlagen zu erneuern und nach Möglichkeiten zu qualitativen Verbesserungen des Angebotes zu suchen. Aus Sicht des Expertenteams ist es hingegen sinnvoll und nachvollziehbar, den Ausbau des Gemsstocks (z.B. St. Anna-Gletscher) erst in einer späteren Etappe an die Hand zu nehmen. Je nach Entwicklung des Andermatt Swiss Alps Resorts und der Nachfrage wird man evtl. sogar auf einen Ausbau des Gemsstocks verzichten müssen.

4. Skiarena Andermatt im nationalen und internationalen Wettbewerb

Ob die Skiarena nachhaltig Erfolg haben wird, hängt in erster Linie von ihrer Positionierung im internationalen Wettbewerb und im Wettbewerb der Skidestinationen innerhalb der Schweiz ab (Preis-Leistungs-Verhältnis plus Vermarktungskraft). Ebenso ist der Erfolg von der Entwicklung bei Konkurrenzdestinationen und Konkurrenzbahnen abhängig (so insbesondere alle Skigebiete und Destinationen der Zentralschweiz).

4.1. Positionierung der Skiarena Andermatt im internationalen Tourismusmarkt

Die Nachfrage nach Schneesportaktivitäten entwickelt sich international sehr unterschiedlich. In Westeuropa und auch in der Schweiz wird die Nachfrage – trotz Bevölkerungswachstum – stagnieren oder sogar zurückgehen. Wachstumspotenzial kann allenfalls in Osteuropa oder in Asien erwartet werden (vgl. SAGOS, S. 26). Allerdings darf dieses Potenzial aufgrund der Erfahrungen von auf solche Regionen spezialisierten Destinationen (z. B. Jungfrau, Titlis) nicht überschätzt werden.

Mit Bezug auf die Skiarena Andermatt stellt sich die Frage, inwieweit es dem Andermatt Swiss Alps Resort gelingen wird, aus dem Ausland (z. B. Norditalien, Nord- und Osteuropa, Nordamerika oder auch Asien) gezielt Feriengäste anzuziehen, die für den Schneesport nach Andermatt kommen.

Allgemein zeichnet sich in der Schweiz und auch international ein Trend in Richtung grösserer Skigebiete ab. Ebenso bleiben die Alpen international eine bevorzugte Feriendestination für Schneesportler.

Diese Entwicklungen sprechen dafür, dass sich Andermatt mit dem Resort und dem wahrnehmbar ausgebauten Skigebiet zu einer Destination entwickeln kann, welche im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig wäre.

Allerdings wird Andermatt in der Schweiz mit renommierten und international sehr bekannten Destinationen im Wettbewerb stehen, die sowohl bezüglich der landschaftlichen Gegebenheiten (Gletscher, Viertausender) als auch des Angebotes (Pisten, Hotellerie, Parahotellerie, Freizeitinfrastruktur) und Marketing-Werten (Markenbekanntheit, Image, Zielgruppenpositionierung, Erfahrungswerte, Destinationskompetenzen) mehr zu bieten haben und deshalb attraktiver sind.

4.2. Positionierung der Skiarena Andermatt in der Schweiz

Im Vergleich zum Gesamtmarkt hat Andermatt in den letzten zwei Jahrzehnten an Attraktivität eingebüsst. Während der Gesamtmarkt in der Schweiz in den letzten zwanzig Jahren rund 2.1% pro Jahr gewachsen ist, haben die Frequenzen in der Skiarena Andermatt in den letzten Jahren praktisch stagniert. Die Destination hat in den letzten Jahren in der Schweiz an Profil und Reputation eingebüsst. In jüngster Zeit hat die grosse Medienpräsenz des Projektes Andermatt Swiss Alps Resort jedoch die Bekanntheit der Destination gesteigert und Potenzial für einen Wiederaufschwung geschaffen. Angesichts der Entwicklungen der vergangenen Jahre sind die Erneuerung und der Ausbau der Infrastrukturen unumgänglich. Die Erneuerung und der Ausbau der Anlagen sowie die Erweiterung des Pistenangebots und der Ausbau der Beschneigung werden eine substantielle Qualitätsverbesserung bringen und dürften gegenüber heute auch zu zusätzlichen Frequenzen führen.

Obwohl im Schweizer Tourismus eine Strukturbereinigung im Gang ist (vgl. SAGOS, S. 18), wird die Zahl jener Destinationen, mit welchen die Skiarena Andermatt in der Schweiz im Wettbewerb steht, nicht abnehmen. Vielmehr führt die Strukturbereinigung dazu, dass die grossen Destinationen sich besser verkaufen und durch das integral ausgerichtete Destinationsmarketing stärker werden. Aufgrund dieser Entwicklungen ist die Modernisierung und Erweiterung der Skiarena Andermatt in Kombination mit einem ganzheitlichen Destinationsmanagement für die Region San Gottardo wohl die einzige erfolgsversprechende Strategie.

Der Businessplan SAGOS geht davon aus, dass die Skiarena Andermatt nach der Realisierung aller Ausbauprojekte rund 120 Pistenkilometer bieten kann. Mit dieser Grössenordnung schliesst die Skiarena Andermatt zu grösseren Destinationen wie etwa der Lenzerheide (ohne Verbindung mit Arosa) oder Saas Fee auf. Allerdings weist das Expertenteam darauf hin, dass nicht nur die Gesamtlänge der Pisten die Attraktivität des Skigebiets bestimmt, sondern beispielsweise auch die Breite, Art und Exposition der Pisten.

Hier dürfte die Skiarena Andermatt nach dem Ausbau der Anlagen wohl eher im Mittelfeld der 30 Top Destinationen der Schweiz zu positionieren sein. Sie wird mit sehr attraktiven und bestens auf dem Markt positionierten Destinationen konkurrieren müssen und es besteht die Gefahr, dass die Attraktivität des Angebotes der Skiarena Andermatt überschätzt wird.

Die Skiarena Andermatt wird zwar die grösste Skidestination in der Zentralschweiz sein. Sie wird jedoch keineswegs ein Mega-Skigebiet werden, sondern eine attraktive Destination mit einer respektablen Grösse und mit vollkommen erneuerten Infrastrukturen. Letzteres kann zusammen mit der Erneuerung der gesamten touristischen Wertschöpfungskette zu einem zentralen Erfolgsfaktor der Skiarena Andermatt werden.

4.3. Herausforderungen für die Marketingkommunikation

Wenn die Skiinfrastrukturen erneuert und ausgebaut sind, wird die Skiarena Andermatt sowohl bei Tages- als auch bei Aufenthaltstouristen Marktanteile gewinnen können. Allerdings wird eine zentrale Herausforderung sein, die neue Qualität und Dimension richtig zu „verkaufen“.

Es müssen Unique Selling Propositions (USP) kommuniziert werden können, mit denen sich die Skiarena Andermatt von bestens positionierten Destinationen abheben kann. Hier muss sich die Skiarena gegen Mitbewerber wie Davos, Zermatt, Saas Fee, Laax etc. behaupten, welche heute über offensichtliche USP (z. B. Gletscher, sehr grosse Skigebiete) verfügen und als Marken national und/oder international profiliert sind.

Ob eine Neupositionierung und Profilierung der Skiarena Andermatt gelingt, wird wesentlich vom Erfolg des Andermatt Swiss Alps Resorts und von der Marketingkommunikation für die Gesamtheit des Angebotes und der Innovationen im Tal und am Berg in der Schweiz (Tagesgäste und Aufenthaltsgäste) und im Ausland (Aufhaltungsgäste) abhängen.

Diesen Aspekten tragen auch die Aussagen im Businessplan (SAGOS, S. 26) Rechnung: Die Skiarena Andermatt wird sich ein klares Profil geben und viel Zeit und Geld aufwenden müssen, um eine starke Marke aufzubauen. Das Expertenteam weist darauf hin, dass bei der Profilierung ein integraler Ansatz gewählt werden muss. Es geht nicht nur um die Skiarena und es geht auch nicht nur um das Resort in Andermatt, sondern es geht um die gesamte Destination „San Gottardo“ oder „Andermatt San Gottardo“. Dem ist in der Marketingkommunikation Rechnung zu tragen.

Im Moment werden für das Skigebiets-Projekt unterschiedliche Bezeichnungen verwendet (Skiarena Gemsstock-Oberalp-Sedrun, Gotthard Oberalp Arena etc.). Die Vermarktung wird jedoch bedingen, dass für das Skigebiet bzw. die gesamte Destination ein Name gefunden wird, der sich als Marke national und international gut vermarkten lässt. Ein Hindernis könnte dabei der Verbund der beiden Bergbahnunternehmen sein (Andermatt – Sedrun), welcher dann möglicherweise Kompromisse bei den Begrifflichkeiten erfordert.

Die gleiche Frage stellt sich innerhalb des Skigebietes: Welches werden die „Aushängeschilder“ des Skigebietes sein? „Gemsstock“ lässt sich (zumindest national) verkaufen und „Oberalp“ ebenfalls. Gütsch und Nätschen dürften aber für eine nationale und vor allem internationale Profilierung kaum geeignet sein. Wenn man analog zu Pilatus – Titlis – Rigi etc. einen Berg definieren will, auf welchen die Besucher der Destination unbedingt fahren sollten (z. B. auch im Sommer), müssten evtl. für den Gütsch oder für den Schneehüenerstock neue Namen gefunden werden. Die offenbar bereits vorgenommenen Marken-Studien, welche dem Expertenteam nicht vorliegen, gilt es entsprechend zu beurteilen.

Innerhalb der Schweiz schafft der aufgrund der guten Medienarbeit bereits sehr hohe Bekanntheitsgrad des Resortprojektes Andermatt Swiss Alps eine gute Voraussetzung für die Profilierung der Skiarena Andermatt. Hier zeigt sich wiederum die enge Verbindung der Skiarena mit dem Resort.

5. Überlegungen zum Angebot der Skiarena Andermatt

Beim Vergleich der Skiarena Andermatt mit anderen Destinationen in der Schweiz spielt auch eine Rolle, wie attraktiv sie im Winter und im Sommer ist und wie sich die Attraktivität durch die Erneuerung und den Ausbau der Anlagen verbessert.

5.1. Attraktivitätsfaktoren der Skiarena Andermatt im Winter

Die Skiarena Andermatt weist schon heute einige Merkmale auf, welche sie für unterschiedliche Gästesegmente attraktiv macht:

- Höhenlage: Der grösste Teil der Pisten liegt auf Höhenlagen über 1'800 m.ü.M.
- Eignung für verschiedene Gästesegmente: Näschen – Oberalp – Sedrun für Familien und für weniger gute Skifahrer, Gemsstock für gute Skifahrer und auch für Freerider, allerdings mit dem nicht zu unterschätzenden Nachteil, dass die sehr unterschiedlichen Skigebiete nicht miteinander verbunden sind. Dies gilt insbesondere bezüglich der Attraktivität des Skigebiets für Familien, wenn ein Teil der Familie eher leichtere Pisten bevorzugt und der andere Teil die anspruchsvollen Pisten.
- Relative Nähe zu grösseren Städten und deren Agglomerationen wie Luzern, Zürich, Basel oder Lugano.

Die Erneuerung und der Ausbau der Anlagen und Pisten sowie der Bau des Andermatt Swiss Alps Resorts werden die Attraktivität der Skiarena und der gesamten Destination deutlich verbessern:

- Moderne und komfortablere Schneesportanlagen (neue Lifte und Bahnen)
- Ausbau des Pistenangebotes auf bis zu 120 km
- Erhöhung des Komforts für Gäste in Andermatt im Bereich des Zubringeranlagen
- Modernisierung des Gastronomieangebotes
- Ausgebaute Beschneigung, Verbesserung der Schneesicherheit
- Bessere Verkehrsanbindung (falls die Zubringerbahn Göschenen-Gütsch gebaut wird)
- Bessere Infrastrukturen in der Hotellerie und Parahotellerie

Für die Frage, welche Elemente des im Endausbau vorgesehenen Investitionsprogrammes realisiert werden sollen, wird entscheidend sein, welche Gästesegmente (Tagestouristen / Aufenthaltstouristen, Anfänger / gute Skifahrer / Freerider) das grösste Umsatzpotenzial generieren. Die Frage, welche Gästesegmente im Hauptfokus sind, wird in den verfügbaren Studien zu wenig abgehandelt.

5.2. Beschneigung

Auch wenn die Höhenlage der Skigebiete als sehr positiv zu werten ist, steht die Skiarena Andermatt in Konkurrenz mit Skidestinationen, welche einen grossen Teil ihrer Pisten beschneien, so z.B.

- Davos: 45%
- Lenzerheide: 40% (wird noch ausgebaut)
- Weisse Arena: 16% (wird noch weiter ausgebaut)
- Zermatt: 65% auf Gletscher oder künstlich beschneit
- Titlis/Engelberg: 70% auf Gletscher oder künstlich beschneit

Damit relativiert sich die Beschneigungsquote in der Skiarena Andermatt von 25%, zumal ein recht grosser Teil der Skipisten Süd-Ost exponiert sind. Die Investitionen in die technische Beschneigung fallen somit im Vergleich zu anderen Destinationen moderat aus, was aus ökologischer Sicht begrüssenswert ist. Umgekehrt werden längerfristig möglicherweise zusätzliche Investitionen in die Beschneigung notwendig sein.

Die im Businessplan SAGOS ausgewiesenen Investitionen von CHF 15-25 Mio. würden es aufgrund von Erfahrungswerten tatsächlich erlauben, maximal rund 25 Kilometer Pisten neu zu beschneien (Grischconsulta rechnet mit CHF 600'000 bis 1'000'000 Kosten pro Kilometer).

Von entscheidender Bedeutung für die Kosten ist zudem, ob im Skigebiet ausreichende Wasserreserven vorhanden sind für die Beschneigung oder ob grössere und damit teure Speicherseen gebaut werden müssen. Gerade im hochalpinen Bereich ist die Wasserbereitstellung ein wesentlicher Kostenfaktor der Beschneigung.

5.3. Stellenwert des Angebotes im Sommer

Sowohl die Studie der Universität St. Gallen als auch der Businessplan SAGOS klammern den Sommertourismus in Andermatt praktisch aus. Dies mag zwar aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen der Bergbahnen gerechtfertigt sein, weil der Sommertourismus erfahrungsgemäss nur marginal zum Umsatz und zur Rentabilität beiträgt.

Allerdings gilt es darauf hinzuweisen, dass sich Andermatt bzw. der ganzen Region San Gottardo nach dem Bau des Andermatt Swiss Alps Resorts grosse Chancen zum Ausbau des Sommertourismus bieten. Damit die Hotels und Appartements auch im Sommer gut ausgelastet sind, braucht es ein attraktives Sommerangebot, das zu einem mehrtägigen Aufenthalt in Andermatt oder in der Region einlädt. Der Sommerbetrieb der Bergbahnen ist daher von entscheidender Bedeutung für die Attraktivität des Resorts und der Destination im Sommer.

Andermatt hat aufgrund seiner Lage ein nicht zu unterschätzendes Potenzial im Sommertourismus. Andermatt ist beispielsweise prädestiniert als Zwischenhalt (mit Übernachtung) auf der Reise mit dem Glacier Express von Zermatt nach St. Moritz oder auf einer Reise über den Gotthardpass, den Furkapass oder den Oberalppass (wo sich auch Sedrun und Disentis als Übernachtungsorte anbieten). Möglicherweise empfiehlt es sich auch, analog zu anderen Destinationen für Aufenthaltsgäste die kostenlose Benützung der Bergbahnen zu ermöglichen.

Zudem bietet die Region viele Aktivitäten und Ausflugsmöglichkeiten (Oberalp, Gotthard, Tessin, Dampfbahn Furka Bergstrecke, Golfplatz, Passrundfahrten, Wandern, Klettern, Biken, Fischen etc.), welche gute Voraussetzungen für einen mehrtägigen Aufenthalt sind. Zur weiteren Betrachtung des touristischen Angebotes und dessen Positionierung verweist das Expertenteam auf den Businessplan DMO San Gottardo.

Ein wichtiges Element des Angebotes in der Destination San Gottardo werden neben der Matterhorn Gotthardbahn auch die Bergbahnen sein. Es wird noch zu entscheiden sein, welche Bahnen im Sommer betrieben werden (z. B. primär Andermatt-Gütsch, Oberalp-Schneehünerstock, sekundär Andermatt-Gemsstock). Wichtig ist jedoch, dass die Bahnen in ein Gesamtkonzept für den Sommertourismus in der Region San Gottardo eingebunden sind. Es sollen auch Überlegungen angestellt werden, inwieweit sich durch entsprechende Angebote Frequenzen für die Bergbahnen generieren lassen (z. B. Events im Bereich der Bergstationen, Rundreisen etc.).

Da sich der Sommerbetrieb der Bahnen rein betriebswirtschaftlich gesehen nicht rechnet, jedoch möglicherweise als Teil eines Gesamtangebotes volkswirtschaftlichen Nutzen bringt, rechtfertigen sich hier im Rahmen des Bewilligungsverfahrens und der Gutsprache öffentlicher Gelder Auflagen an die Bahnunternehmen. Ebenso rechtfertigt die Bedeutung der Bahnen für ein ganzjähriges Gesamtangebot der Region im Sommertourismus die Mitfinanzierung gewisser Sommerinfrastrukturen durch die öffentliche Hand.

6. Überlegungen zur Nachfrage für die Skiarena Andermatt

Die Nachfrage für die Skiarena hängt einerseits von der Konkurrenzfähigkeit des Angebotes im Vergleich zu anderen Destinationen ab, andererseits jedoch auch von den Preisen und im Falle des Aufenthaltstourismus vom verfügbaren Bettenangebot.

6.1. Nachfrageschätzungen für die Tagesgäste

Die Skiarena Andermatt verzeichnete in den letzten 5 Jahren im Durchschnitt rund 429'000 Skitage, wobei jedoch die Saison 2010/11 mit 366'167 Skitagen 15% unter dem Durchschnitt lag. Die Annahme im Businessplan, für die Prognosen 428'000 Skitage als Ausgangslage zu wählen, ist angesichts der Vergangenheitszahlen plausibel. Allerdings zeigen die Zahlen der letzten Jahre, dass mit recht grossen Schwankungen gerechnet werden muss.

Gemäss den Annahmen im Businessplan SAGOS sind heute etwa 60% der Gäste der Skiarena Andermatt Tagestouristen. Entsprechend handelt es sich heute bei rund 257'000 der insgesamt 428'000 Skitage um Tagesgäste.

Wenn die Skiarena Andermatt erneuert und ausgebaut wird, wird die Attraktivität des Skigebiets verbessert und es kann – zu Lasten von anderen Skidestinationen in der Zentralschweiz – mit einer zusätzlichen Nachfrage von Tagesgästen gerechnet werden. Wie stark die Zahl der Tagesgäste zunehmen wird, hängt von folgenden Faktoren ab:

- Allgemeine Entwicklung der Nachfrage von Tagesgästen in der Schweiz
- Realisierung der Verbindung Nätschen-Oberalp
- Komfortverbesserungen (moderne Bahnen, Beschneigung, rascherer Zugang ins Skigebiet etc.)
- Preise der Tageskarten im Vergleich mit anderen ähnlich gut erreichbaren Destinationen
- Verfügbarkeit von Parkplätzen
- Wartezeiten (bei den Bahnen und auf den Zufahrtsstrassen)
- Anbindung an den öffentlichen Verkehr
- Marketingkommunikation der Destination
- Verkaufs- und Distributions-Kompetenz via verschiedene Absatzkanäle
- Modernisierungs- und Ausbauprojekte anderer Destinationen (z. B. Melchsee Frutt – Engelberg – Meiringen)

Die Studie der UNISG macht nur allgemeine Aussagen zum Potenzial der Tagesgäste. Sie berechnet die Entwicklung der Skitage aufgrund der erwarteten durchschnittlichen Wachstumsraten von z. B. 5% pro Jahr (S. 58) ohne Differenzierung zwischen Tages- und Aufenthaltsgästen. Sie weist unter anderem darauf hin, dass für Tagestouristen die Grösse des Skigebietes weniger wichtig ist als für Aufenthaltstouristen, dafür seien die Anforderungen an das Preis-Leistungsverhältnis höher einzuschätzen (UNISG, S. 38).

Der Businessplan SAGOS (S. 44) weist bei den Tagesgästen in der Maximalvariante ein Wachstum von 55'000 Skitagen aus, was gegenüber der Ausgangslage einer Zunahme von 21% entspricht.

Das Expertenteam geht für die nächsten Jahre in der Schweiz von einer stagnierenden bis rückläufigen Gesamtnachfrage durch Tagestouristen aus. Ein Wachstum der Anzahl Tagesgäste ist daher grundsätzlich nur zu Lasten anderer Skigebiete möglich. Entsprechend geht das Expertenteam in seinen eigenen Hochrechnungen davon aus, dass die Modernisierung und Erweiterung der Anlagen und insbesondere die Verbindung der Skigebiete Nätschen-Gütsch mit Oberalp-Sedrun bei den Tagesgästen innert 5 Jahren einen Anstieg von 10-15% der Skitage bewirken kann und dass bis in zehn Jahren eine weitere Zunahme der Skitage von Tagesgästen um 10-15% erwartet werden kann,

wenn die Zubringerbahn Göschenen – Gütsch realisiert wird. Ebenso dürfte der Ausbau des Gemsstocks langfristig eine weitere Zunahme der Tagesgäste um beispielsweise 5% bringen.

Entwicklung der Skitage (bei 120 Betriebstagen)	Skitage			Veränderung		Skitage		
	heute	pro Tag	Anteil	%	absolut	in 10 Jahren	pro Tag	Anteil
Tagesgäste								
Wachstum aufgrund genereller Attraktivitätssteigerung bis 2015				12.5%	32'100			
Wachstum aufgrund Göschenen - Gütsch bis 2020				12.5%	32'100			
Wachstum aufgrund Ausbau Gemsstock bis 2025				5%	12'840			
Tagesgäste Total	256'800	2'140	60%		77'040	333'840	2'568	43%

Tabelle 1: Prognosen für die Entwicklung der Skitage (Tagesgäste)

Das errechnete Potenzial von insgesamt rund 77'000 zusätzlichen Skitagen durch Tagestouristen in 15 Jahren liegt über den Prognosen von 55'000 Skitagen des Businessplans SAGOS (S. 44). Aufgrund der schwer abschätzbaren Entwicklung des Wintersportmarktes sowie der Entwicklung des Skigebiets und des Andermatt Swiss Alps Resorts ist es für das Expertenteam sehr schwierig einzuschätzen, ob die errechneten Wachstumsraten zu optimistisch oder zu vorsichtig geschätzt sind. Zu beachten gilt es beispielsweise auch, dass die zusätzlichen Tagesgäste wohl zum grössten Teil via Göschenen – Andermatt in die Skiarena Andermatt gelangen werden (und nur zu einem kleinen Teil via Disentis/Sedrun oder Wallis/Realp). Die Zahlen zeigen aber ganz klar, dass sich die Investitionen durch die Zusatznachfrage bei den Tagesgästen allein nicht rentabilisieren lassen, sondern vor allem durch zusätzliche Skitage von Aufenthaltsgästen aufgrund des zusätzlichen Angebots an warmen Betten des Andermatt Swiss Alps Resorts.

Obwohl die Tagesgäste nur rund einen Fünftel zur von den Initianten der Skiarena Andermatt angestrebten Zunahme der Skitage von 428'000 auf 800'000 beitragen, gilt es zu berücksichtigen, dass diese wichtig sind, weil der erzielte Yield höher ist als bei den Aufenthaltsgästen (Tageskarten statt Wochenabos, voller Preis statt Gruppentarif etc.).

6.2. Nachfrageschätzungen für die Aufenthaltsgäste

Gemäss Businessplan SAGOS (S. 44) sind heute etwa 40% der Gäste der Skiarena Andermatt Aufenthaltstouristen. Somit werden heute rund 172'000 der insgesamt 428'000 Skitage von Aufenthaltsgästen generiert.

Die Erneuerung und der Ausbau der Skiarena Andermatt erhöhen die Attraktivität des Skigebiets und es kann – zu Lasten von anderen Skidestinationen in der Schweiz und im Ausland – mit einer zusätzlichen Nachfrage von Aufenthaltsgästen gerechnet werden. Zentrale Voraussetzungen dafür sind, dass eine genügende Anzahl Betten verfügbar ist und dass die Destination aktiv vermarktet wird. Die Nachfrageschätzungen für die Aufenthaltsgäste sind daher vom zusätzlichen Bettenangebot und vom Geschäftsmodell des Andermatt Swiss Alps Resorts abhängig.

Wie stark die durch die Aufenthaltsgäste generierten Skitage zunehmen, wird von den folgenden angebotsseitigen Faktoren der Skiarena abhängen:

- Allgemeine Entwicklung der Gesamtnachfrage nach Schneesport (national und international)
- Entwicklung des Angebotes an warmen und kalten Gästebetten in der Region und insbesondere im Andermatt Swiss Alps Resort
- Marketing und Gästestruktur der neu erstellten Hotels und Appartements
- Realisierung der Verbindung Nätschen-Oberalp
- Komfortsteigerungen (moderne Bahnen, Beschneigung, rascherer Zugang ins Skigebiet etc.)
- Preise der Mehrtages-, Wochen- und Saisonkarten
- Wartezeiten bei den Bahnen

- Verkaufs- und Distributions-Kompetenz via verschiedene Absatzkanäle
- Marketingkommunikation der Destination

Die Studie der UNISG (S. 58) macht nur allgemeine Aussagen zur Gesamtnachfrage und rechnet in ihren Szenarien mit jährlichen Wachstumsraten zwischen 0% und 5%. Sie geht auf die Bedeutung der geplanten rund 4'000 Betten des Andermatt Swiss Alps Projekts nicht speziell ein.

Der Businessplan SAGOS (S. 44) rechnet mit einem Anstieg der Skitage von Aufenthaltsgästen um rund 300'000, d.h. von 172'000 auf 472'000, und fragt sich dann, ob in der Region genügend Betten zur Verfügung stehen, um die zusätzlichen Aufenthaltsgäste zu beherbergen.

Gemäss Angaben im Businessplan SAGOS (S. 44) gibt es aktuell in Andermatt und Sedrun rund 4'500 und in der Umgebung (Hospental, Realp, Göschen, Wassen, Gurnellen) weitere 2'500 Gästebetten. Aus diesen rund 7'000 Betten werden offenbar die rund 172'000 Skitage generiert. Bei 120 Betriebstagen generieren im Durchschnitt 20% der Betten pro Betriebstag einen Skierday. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die bestehenden Betten teils nicht verfügbar sind und dass ein recht grosser Anteil davon „kalte Betten“ sind.

Das Expertenteam geht davon aus, dass die Modernisierung und der Ausbau der Skiarena Andermatt beim bestehenden Bettenangebot über 10 Jahre betrachtet, zu einem Wachstum der Skitage um 15% führen kann (Anstieg um rund 26'000 Skitage).

Wenn das Andermatt Swiss Alps Resort plangemäss realisiert wird, werden bis in zehn Jahren, gemäss Businessplan SAGOS, in Andermatt rund 4'000 zusätzliche Gästebetten zur Verfügung stehen. Wie stark sich dieses Angebot auf die Skitage der Skiarena Andermatt auswirkt, hängt von der Zahl der Betten, der Auslastung der Betten („warme“ versus „kalte“ Betten) und dem Anteil der Gäste, welche pro Betriebstag einen Skitag auslösen, ab. Die untenstehende Tabelle zeigt, wie sich die Zahl der Betten und der Anteil der Skitage, welche pro Betriebstag pro Bett generiert werden, auf die Nachfrage nach Skitagen auswirken.

Generierte Skierdays	240'000	Anteil der Skitage pro Betriebstag in % der Betten (abhängig von Bettenauslastung und Gästestruktur)								
		30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%
Anzahl neue Betten	2'000	72'000	84'000	96'000	108'000	120'000	132'000	144'000	156'000	168'000
	2'500	90'000	105'000	120'000	135'000	150'000	165'000	180'000	195'000	210'000
	3'000	108'000	126'000	144'000	162'000	180'000	198'000	216'000	234'000	252'000
	3'500	126'000	147'000	168'000	189'000	210'000	231'000	252'000	273'000	294'000
	4'000	144'000	168'000	192'000	216'000	240'000	264'000	288'000	312'000	336'000
	4'500	162'000	189'000	216'000	243'000	270'000	297'000	324'000	351'000	378'000
	5'000	180'000	210'000	240'000	270'000	300'000	330'000	360'000	390'000	420'000
	5'500	198'000	231'000	264'000	297'000	330'000	363'000	396'000	429'000	462'000
	6'000	216'000	252'000	288'000	324'000	360'000	396'000	432'000	468'000	504'000

Tabelle 2: Prognostizierte Skitage für neue Gästebetten

Wie erwähnt liegt der Anteil der Skitage pro Betriebstag beim aktuellen – nur teilweise verfügbaren – Bettenangebot bei rund 20%. Da es sich bei den neu geschaffenen Betten zum grossen Teil um „warme“ Betten handelt, welche aktiv bewirtschaftet werden, dürfte die durchschnittliche Auslastung der Betten während den 120 Betriebstagen im Winter deutlich höher ausfallen als bei den bestehenden Betten. Der Anteil der Skitage pro Betriebstag wird nebst der Bettenauslastung wesentlich von der Struktur und vom Verhalten der Gäste abhängen (Anteil Schneesportler, Wetersensitivität, Ferientage ohne Benutzung der Skiarena etc.). Das Expertenteam geht davon aus, dass der Anteil der Skitage pro Betriebstag wohl kaum über 40-50% zu liegen kommen dürfte. Für die Hochrechnung der möglichen zusätzlichen Skitage wird deshalb mit 45% gerechnet. Damit würde das Andermatt Swiss Alps Resort durch das Angebot von 4'000 neuen Betten rund 216'000 zusätzliche Skitage generieren.

Das Expertenteam geht davon aus, dass bei erfolgreicher Realisierung des Andermatt Swiss Alps Resorts mit einer zusätzliche Nachfrage von rund 12'000 Skitagen durch die prognostizierten 1'000 bis 2'000 Mitarbeitenden und die zusätzlichen Einwohner in der Region gerechnet werden kann (Annahme 1'000 Personen, welche alle 10 Tage einen Skitag auslösen).

Darüber hinaus besteht ein Potenzial, wenn im Sog der Entwicklung der Skiarena Andermatt und des Andermatt Swiss Alps Resorts die Verfügbarkeit der bestehenden Betten erhöht, das Bettenangebot modernisiert und zusätzliche Betten durch Private angeboten werden. Dieser Effekt wird in den Hochrechnungen im Businessplan SAGOS bewusst nicht berücksichtigt. Das Expertenteam geht davon aus, dass durch das zusätzliche Bettenangebot von Privaten bis in zehn Jahren rund 15'000 zusätzliche Skitage ausgelöst werden könnten (z. B. 500 neue Gästebetten in der Parahotellerie mit Anteil Skitage von 25%).

Entwicklung der Skitage (bei 120 Betriebstagen)	Skitage			Veränderung		Skitage		
	heute	pro Tag	Anteil	%	absolut	in 10 Jahren	pro Tag	Anteil
Aufenthalts Gäste								
Wachstum durch Attraktivitätssteigerung aus bisherige Betten				12.5%	21'400			
Wachstum durch Neuangebot / Modernisierung privater Betten					15'000			
Wachstum durch neue Betten Andermatt Swiss Alps Resort					216'000			
Wachstum durch neue Arbeitskräfte / Einwohner					12'000			
Aufenthalts Gäste Total	171'200	1'427	40%		264'400	435'600	3'351	57%

Tabelle 3: Prognosen für die Entwicklung der Skitage (Aufenthalts Gäste)

Zusammenfassend können gemäss Hochrechnungen des Expertenteams im optimistischen Fall aufgrund der Attraktivierung der Skiarena Andermatt und dem Andermatt Swiss Alps Resort rund 264'000 zusätzliche Skitage durch Aufenthaltsgäste erwartet werden.

6.3. Würdigung der Gesamtnachfrage im Kontext von Andermatt Swiss Alps

Das Expertenteam kommt in seinen Hochrechnungen im optimistischen Fall auf rund 769'000 Skitage. Das heisst, dass bei einer optimistischen Betrachtung das von den Initianten des Projektes Skiarena Andermatt angestrebte Ziel von 800'000 Skitagen bei einem Vollausbau der Skiarena Andermatt und des Andermatt Swiss Alps Resorts möglicherweise knapp erreichbar ist.

Entwicklung der Skitage (bei 120 Betriebstagen)	Skitage			Veränderung		Skitage		
	heute	pro Tag	Anteil	%	absolut	in 10 Jahren	pro Tag	Anteil
Tages Gäste								
Wachstum aufgrund genereller Attraktivitätssteigerung bis 2015				12.5%	32'100			
Wachstum aufgrund Göschenen - Gütsch bis 2020				12.5%	32'100			
Wachstum aufgrund Ausbau Gemsstock bis 2025				5%	12'840			
Tages Gäste Total	256'800	2'140	60%		77'040	333'840	2'568	43%
Aufenthalts Gäste								
Wachstum durch Attraktivitätssteigerung aus bisherige Betten				12.5%	21'400			
Wachstum durch Neuangebot / Modernisierung privater Betten					15'000			
Wachstum durch neue Betten Andermatt Swiss Alps Resort					216'000			
Wachstum durch neue Arbeitskräfte / Einwohner					12'000			
Aufenthalts Gäste Total	171'200	1'427	40%		264'400	435'600	3'351	57%
Skitage Total	428'000	3'567			341'440	769'440	5'919	100%

Tabelle 4: Prognosen für die Entwicklung der Skitage (Gesamtheit aller Gäste)

Allerdings weist das Expertenteam ausdrücklich auf die vielen offenen Fragen hin, welche sich bei den Nachfrageschätzungen ergeben. Die Hochrechnungen gehen davon aus, dass sich mit einem entsprechenden Angebot die Nachfrage generieren lässt. Wie erwähnt, ist jedoch der Gesamtmarkt

für Ski- bzw. Schneesport in der Schweiz und teils auch im Ausland stagnierend oder sogar rückläufig. Die zusätzlichen Skitage lassen sich somit nur generieren, wenn die Skiarena Andermatt gegenüber anderen Skidestinationen Marktanteile gewinnt und beispielsweise auch neue Marktsegmente im Ausland erschliesst. Wie dies zu bewerkstelligen ist, bleibt in den verfügbaren Unterlagen und Businessplänen offen.

Offen bleibt auch die Frage, inwieweit Skistar vermehrt skandinavische Gäste nach Andermatt bringen könnte, welche die Alpen zunehmend als Reiseziel auswählen. In Engelberg waren 2009/10 beispielsweise durchschnittlich 8% und im Winter wohl etwa 12%-15% der Logiernächte in der Hotellerie und Parahotellerie auf Skandinavien zurückzuführen (mit steigender Tendenz). Hier könnten sich auch für die Skiarena Andermatt Chancen ergeben.

Die Vergangenheit zeigt, dass die Frequenzen der Bergbahnen wetter- und konjunkturbedingt massiv schwanken können. Obwohl die Ausgangslage für die Berechnungen auf dem Durchschnitt der letzten Jahre basiert, stellt sich die Frage, ob die hochgerechneten Frequenzen tatsächlich im Durchschnitt erzielbar sind oder ob sie ein (zu) positives Szenario widerspiegeln.

Hinzu kommt, dass 800'000 Skitage rund 6'150 Skitage pro Tag bedeuten, wobei Spitzenfrequenzen von 15'000 Gästen oder mehr zu erwarten wären. Offen bleibt deshalb die Frage, ob die Kapazitäten der Infrastrukturen und der Pistenflächen die faktische Verdoppelung der Nachfrage überhaupt verkraften könnten. Immerhin würde die Skiarena Andermatt mit 800'000 Skitagen mit Destinationen gleichziehen, welche von den Pistenanlagen und den Gästebetten her viel grosszügiger dimensioniert sind (z. B. Lenzerheide, Davos, Laax).

Die Hochrechnungen zeigen, dass die im optimistischen Fall erzielbare Frequenzsteigerung um rund 349'000 Skitage zu mindestens zwei Dritteln durch das Andermatt Swiss Alps Resort generiert werden müsste. Umgekehrt hängt der Erfolg des Resorts davon ab, ob die Skiarena Andermatt modernisiert und ausgebaut wird. Damit zeigt sich, wie eng das bereits im Bau befindliche Projekt und die geplanten Investitionen in die Skiarena zusammenhängen.

Leider gehen weder die Studie der UNISG noch der Businessplan SAGOS näher auf die Geschäftsmodelle und erwartete Gästestruktur des Andermatt Swiss Alps Resorts ein. Zentral wären beispielsweise Antworten auf folgende Fragen:

- Wie viele warme Betten in Hotels und bewirtschafteten Appartements werden gemäss aktuellem Projektstand bis wann realisiert und welche Auslastung wird erwartet?
- Wie viele Betten werden in der Parahotellerie realisiert, wie werden diese bewirtschaftet und welche Auslastung wird erwartet?
- Woher kommen die zusätzlichen Gäste (nach Herkunft/Märkten)
- Welches sind die Zielgruppen (Familien, Paare, Individual- oder Gruppenreisende)?
- Wie zahlungskräftig werden die erwarteten Gäste sein?
- Welcher Anteil der erwarteten Gäste wird Wintersport betreiben? Welches sind die konkreten Motive und das erwartete Verhalten der Gäste in Bezug auf die Nutzung der Bergbahnen?
- Wie viele Skitage werden pro warmes Bett pro Saison generiert?
- Wie gute Skifahrer werden die erwarteten Gäste sein? Werden sie eher blaue und rote Pisten benötigen oder kommen sie wegen den schwarzen Pisten und der Möglichkeit zum Freeriding? Welche Konsequenzen hat dies für die verschiedenen Ausbauvarianten?
- Werden die Gäste der Hotels und bewirtschafteten Appartements Pauschalarrangements inkl. Skipässe erhalten?

- Wie ist die Zusammenarbeit mit Skistar konkret angedacht? Bringt Skistar die Gäste oder bringen sie die Hotels selbst? Werden integrale Pauschalarrangements für die Gäste gemacht? Wie attraktiv werden diese Packages im Benchmarking zu anderen Destinationen sein?
- Ist es realistisch, mit den erwarteten Kundensegmenten die angestrebten durchschnittlichen Transporterträge von CHF 40.50 pro Skitag (SAGOS) zu generieren?
- Macht es die Gästestruktur des Projekts für die Bergbahnen notwendig, im Winter und im Sommer spezifische Infrastrukturen zu schaffen, um die Frequenzen zu optimieren (z. B. attraktive Gastronomie auf dem Berg, Sonnenterrassen, Angebote für Nicht-Skifahrer etc.?)
- Wie werden die Betten in den Übergangszeiten (April-Mai, Oktober-Dezember) im Projekt ausgelastet und welches sind die Konsequenzen daraus für das Angebot der Bergbahnen?

6.4. Überlegungen zur Preispolitik und zum Yield

Die Preispolitik der Skiarena Andermatt wird den durchschnittlichen Transportertrag pro Skitag massgeblich bestimmen.

Gemäss Angaben von Schweiz Tourismus (<http://snow.myswitzerland.com>) beträgt der Tageskartenpreis in den Top 30 Destinationen bei den 15 teuersten Skigebieten CHF 60 bis 73 (plus Zermatt CHF 86) für Erwachsene und CHF 20-43 für Kinder.

Top 30 Skidestinationen in der Schweiz		Start	Schluss	Tageskarten Erwachsene	Tageskarten 2 Kinder	Erw+2 Kinder Total	Ø
Zermatt - Matterhorn	Wallis	26.11.11		SFr. 86	SFr. 43	SFr. 258	SFr. 65
Engadin St.Moritz	Graubünden	22.10.11	27.05.12	SFr. 73	SFr. 24	SFr. 194	SFr. 49
Davos	Graubünden	25.11.11	22.04.12	SFr. 69	SFr. 28	SFr. 194	SFr. 49
Klosters	Graubünden	25.11.11	22.04.12	SFr. 69	SFr. 28	SFr. 194	SFr. 49
Flims Laax Falera	Graubünden	29.10.11	15.04.12	SFr. 68	SFr. 23	SFr. 181	SFr. 45
Saas-Fee	Wallis	01.11.11	22.04.12	SFr. 67	SFr. 38	SFr. 210	SFr. 53
Lenzerheide	Graubünden	04.12.10	25.04.11	SFr. 65	SFr. 21	SFr. 172	SFr. 43
Grindelwald	Berner Oberland			SFr. 62	SFr. 31	SFr. 186	SFr. 47
Gstaad Mountain Rides	Berner Oberland	10.11.11	06.05.12	SFr. 62	SFr. 31	SFr. 186	SFr. 47
Jungfrau Region	Berner Oberland	04.12.10	25.04.11	SFr. 62	SFr. 31	SFr. 186	SFr. 47
Wengen	Berner Oberland			SFr. 62	SFr. 31	SFr. 186	SFr. 47
Arosa	Graubünden	02.12.10	25.04.11	SFr. 61	SFr. 20	SFr. 162	SFr. 41
Verbier - La Tzoumaz - Mt.-Fort	Wallis		01.05.11	SFr. 61	SFr. 31	SFr. 184	SFr. 46
Crans - Montana	Wallis	19.11.11	29.04.11	SFr. 60	SFr. 30	SFr. 180	SFr. 45
Engelberg - Titlis	Luzern - Vierwaldstättersee	02.10.10	29.05.11	SFr. 60	SFr. 24	SFr. 168	SFr. 42
Portes du Soleil	Wallis	04.12.10		SFr. 60	SFr. 43	SFr. 206	SFr. 52
Adelboden	Berner Oberland	17.12.11	15.04.12	SFr. 59	SFr. 32	SFr. 182	SFr. 46
Aletsch Arena	Wallis	03.12.11	15.04.12	SFr. 58	SFr. 29	SFr. 174	SFr. 44
Andermatt - Nätschen - Realp	Luzern - Vierwaldstättersee	13.11.10	01.05.11	SFr. 56	SFr. 28	SFr. 168	SFr. 42
Scuol	Graubünden	10.12.11	15.04.12	SFr. 55	SFr. 28	SFr. 166	SFr. 42
Obersaxen - Mundaun	Graubünden	17.12.11	09.04.12	SFr. 54	SFr. 23	SFr. 154	SFr. 39
Savognin	Graubünden	17.12.11	09.04.12	SFr. 54	SFr. 27	SFr. 162	SFr. 41
Brigels-Waltensburg-Andiast	Graubünden	03.12.11	09.04.12	SFr. 53	SFr. 27	SFr. 160	SFr. 40
Flumserberg	Ostschweiz / Liechtenstein	27.11.10	25.04.11	SFr. 53	SFr. 27	SFr. 159	SFr. 40
Obertoggenburg - Toggenburg	Ostschweiz / Liechtenstein		03.04.11	SFr. 53	SFr. 30	SFr. 166	SFr. 42
Disentis 3000	Graubünden	17.12.11	22.04.12	SFr. 52	SFr. 32	SFr. 168	SFr. 42
Leukerbad	Wallis	17.12.11	09.04.12	SFr. 52	SFr. 32	SFr. 168	SFr. 42
Nendaz - Mont Fort	Wallis	08.12.11	29.04.12	SFr. 52	SFr. 26	SFr. 156	SFr. 39
Villars-Gryon	Genferseegebiet			SFr. 52	SFr. 34	SFr. 172	SFr. 43
Les Diablerets	Genferseegebiet	26.11.11	15.04.12	SFr. 51	SFr. 34	SFr. 170	SFr. 43
Sedrun Oberalp	Graubünden	23.12.11	15.04.12	SFr. 51	SFr. 26	SFr. 154	SFr. 39
Sörenberg	Luzern - Vierwaldstättersee	11.12.10	10.04.11	SFr. 47	SFr. 23	SFr. 140	SFr. 35
Leysin-Mosses-Lécherette	Genferseegebiet		17.04.11	SFr. 46	SFr. 30	SFr. 152	SFr. 38

Tabelle 5: Tageskartenpreisen der 30 grössten Skigebiete in der Schweiz (Quelle: www.myswitzerland.com)

Aus der Studie der UNISG (S. 57ff) ist nicht klar ersichtlich, mit welchen Tageskartenpreisen in den verschiedenen Szenarien gerechnet wird. Teilweise beziehen sich die Aussagen auf den Tageskartenpreis des Skigebiets Nätschen (z. B. S. 58), der ja mit CHF 45 deutlich unter dem Preis der Tageskarte für die Andermatt Oberalp Arena von CHF 56 liegt. Der für die Hochrechnungen der Maximalvariante verwendete Durchschnittsertrag von CHF 28 entspricht bei einem Yield von 50%

einem Tageskartenpreis von CHF 56, was in etwa dem heutigen Preis der Tageskarte für die Andermatt Oberalp Arena entspricht.

Mit einem Tageskartenpreis von CHF 56 würde sich die Skiarena Andermatt eher im unteren Feld der Top 30 Skigebiete positionieren. Umgekehrt würde sie mit dem Tageskartenpreis von CHF 67.50 gemäss Businessplan SAGOS zu den teuersten sechs Skigebieten gehören und käme etwa auf das Niveau der – bezüglich Grösse am ehesten vergleichbaren – Lenzerheide zu liegen.

Das Expertenteam geht davon aus, dass eine Erhöhung des Tageskartenpreises von heute CHF 56 (Gotthard Oberalp Arena) auf CHF 67 eher am oberen Limit liegen würde und wohl nur bei einer Modernisierung und bei einem Vollausbau des Skigebietes sowie bei einer erfolgreichen Positionierung des Andermatt Swiss Alps Resorts als Premium Marke möglich wäre. Wie erwähnt, sind jedoch zu den erwarteten Gästesegmenten des Resorts keine Angaben verfügbar und entsprechend ist angesichts der Bedeutung des Resorts für den Erfolg des Projektes die Frage nach dem maximal vertretbaren Preis schwierig zu beantworten.

Zu beachten gilt, dass die Tagesgäste preissensitiver sind als die Aufenthaltsgäste. Tagesgäste zahlen in der Regel die offiziellen hohen Tarife. Sie vergleichen den Preis der Tageskarten mit jenem alternativer Destinationen in der Region (z. B. Melchsee Frutt, Engelberg oder kleinere Skigebiete). Wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr stimmt, werden sie auf diese Destinationen ausweichen. Dies gilt insbesondere für Familien und es gilt zu beachten, dass die Skigebiete Nättschen-Gütsch und Oberalp-Sedrun heute als ausgesprochene Familienskigebiete gelten. Zudem können heute auch separate Tageskarten für einzelne der Skigebiete gelöst werden (z. B. CHF 45 für Nättschen-Gütsch). Preissensitive Gästesegmente könnten dann, bei einer Einführung von Einheitspreisen für die Tageskarten für die ganze Skiarena, auf günstigere Skigebiete ausweichen.

Da das Projekt der Skiarena Andermatt in Etappen über 10-15 Jahre realisiert wird, wird sich die Preiserhöhung nur schrittweise umsetzen lassen. Das Expertenteam geht davon aus, dass nach Realisierung der Verbindung Nättschen-Oberalp der Tageskartenpreis von heute CHF 56 auf etwa CHF 60 angehoben werden könnte und bei einer Realisierung des Zubringers Göschenen-Gütsch vielleicht auf CHF 63. Die angepeilten CHF 67 wären wohl erst nach Realisierung der Maximalvariante mit Ausbau Gemsstock realisierbar.

Wie hoch der tatsächliche Transportertrag je Skitag sein wird, hängt nicht nur vom Preis einer Tageskarte ab, sondern auch von der Gästestruktur und der Tarifgestaltung (z.B. Familien- und Kinderabbatt, Gruppenrabatte, Zeitrabatte etc.). Diese bestimmen den Yield, also den prozentualen Anteil des Transportertrages pro Skitag am Preis einer Tageskarte.

Bei typischen Familienskigebieten oder etwa, wenn viele Gruppenrabatte gewährt werden, dürfte der Yield höchstens bei 45% bis 50% liegen. Dies dürfte wohl auch auf die Skiarena Andermatt zutreffen, weil ein grosser Teil des Skigebiets auf Familien ausgerichtet ist. Zudem ist zu erwarten, dass die Hotels des Andermatt Swiss Alps Resorts Pauschalarrangements und Gruppenarrangements anbieten, bei welchen nicht der volle Preis der Tageskarten verrechnet werden kann.

Die Preispolitik und Tarifgestaltung spielen somit für den erzielbaren Yield eine zentrale Rolle. Im Hinblick auf einen ausreichend hohen Yield haben die Individual-Tagesgäste grosse Bedeutung, weil sie tendenziell den vollen Preis der Tageskarten bezahlen. Gemäss den Hochrechnungen der Skitage wird sich der Anteil der Tagesgäste am Total aller Skitage allerdings von heute 60% auf künftig 40% reduzieren.

Das Expertenteam erachtet den im Businessplan SAGOS verwendeten Yield von 60% als zu hoch. Realistischerweise müsste eher mit einem Yield von maximal 50% gerechnet werden (analog UNISG). Deshalb wird der zu erwartende Ertrag je Skitag eher bei CHF 33.5 als bei CHF 40 liegen.

7. Hinweise zum finanziellen Engagement der öffentlichen Hand

Sowohl die Studie der UNISG als auch der Businessplan SAGOS gehen davon aus, dass sich die öffentliche Hand mit à fonds perdu Beiträgen und zinslosen Darlehen beim Ausbau der Skiarena Andermatt engagieren wird. Allerdings sind die genannten Beträge bezüglich ihrer Höhe sehr unterschiedlich. Die UNISG bezieht sich auf das auslaufende Umsetzungsprogramm 2007-2011 und geht von à fonds perdu Beiträgen von nur CHF 1.6 Mio. und zinslosen Darlehen von CHF 7 Mio. aus. Der Businessplan geht hingegen davon aus, dass die öffentliche Hand quasi den nicht rentabilisierbaren Teil der Investitionen im Umfang von CHF 29 Mio. à fonds perdu finanziert und weitere CHF 56 Mio. zinslose Darlehen gewährt.

In beiden Studien fällt die spezifische Begründung für das Engagement der öffentlichen Hand relativ oberflächlich aus. Der volkswirtschaftliche Nutzen des Andermatt Swiss Alps Resorts und des Bergbahnprojektes wurde in keiner der Studien hochgerechnet. In der Studie der UNISG werden zwar einige theoretische regionalökonomische Abhandlungen gemacht (S. 81ff.) und es werden auch grundlegende Überlegungen zur Förderungswürdigkeit von Bergbahninvestitionen nach der neuen Regionalpolitik NRP aufgezeigt (S. 47ff.). Allerdings richtet sich die Argumentation isoliert auf das Investitionsprojekt der Skiarena Andermatt aus und nimmt zu wenig Bezug auf das mit dem Erfolg der Skiarena wohl untrennbar verbundene und regionalwirtschaftlich sehr bedeutende Projekt des Andermatt Swiss Alps Resorts.

Aus Sicht des Expertenteams muss für die Würdigung der Beiträge der öffentlichen Hand die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Skiarena Andermatt und des Andermatt Swiss Alps Resort als Gesamtes betrachtet werden:

- Die Projekte Andermatt Swiss Alps Resort und Skiarena Andermatt sind direkt voneinander abhängig: Die Skiarena wird sich nur dann wirtschaftlich betreiben lassen, wenn das gesamte Resort erfolgreich realisiert wird. Umgekehrt hängt der Erfolg des Resorts massgeblich von der Erneuerung und Erweiterung der Skiarena Andermatt ab.
- Das Andermatt Swiss Alps Resort befindet sich bereits im Bau und es war schon immer klar, dass im Zusammenhang mit dem Bau des Resorts auch die Skiarena erneuert und ausgebaut werden muss. Eine isolierte Betrachtung des einen oder anderen Projektes ist aus Sicht der öffentlichen Hand nicht zu rechtfertigen.
- Das Andermatt Swiss Alps Resort bringt bei seiner erfolgreichen Realisierung im Urserental und den angrenzenden Gebieten einen Entwicklungsschub. Im Idealfall werden 1'000 bis 2'000 neue Arbeitsplätze entstehen.
- Von den positiven Auswirkungen des Projekts und der Skiarena profitieren nebst Andermatt und Sedrun auch Gemeinden, welche in den letzten Jahren einen kontinuierlichen Niedergang erlebt haben (z. B. Göschenen, Realp, Hospental).
- Das Projekt und die Skiarena Andermatt sind quasi der Ankerpunkt für die zukünftige Entwicklung der Region San Gottardo. Das Resort schafft zusammen mit dem ausgebauten Skigebiet gute Voraussetzungen für einen ganzjährigen Tourismusbetrieb. Davon werden nicht nur die Wirtschaft und Bevölkerung im Kanton Uri, sondern auch im Kanton Graubünden sowie – wohl in etwas geringerer Masse – in den Kantonen Tessin und Wallis profitieren.
- Durch seine grosse Dimension tragen das Projekt und die Skiarena Andermatt dem Gedanken der NRP Rechnung, wonach die eingesetzten Mittel auf Projekte fokussiert werden sollen, welche den folgenden Zielen entsprechen:
 - 1) Konzentration auf das wirtschaftliche Wachstum
 - 2) Initiierung von exportorientierten Wachstumsimpulsen
 - 3) Stärkung der Stärken

Die Skiarena Andermatt mit ihrer Verknüpfung mit dem Andermatt Swiss Alps Resort erfüllt diese Bedingungen in idealer Weise (vgl. Studie UNISG, S. 47).

- Es stellt sich auch die Frage, was passieren würde, wenn das Resort in Andermatt nicht gebaut und auch das Skigebietsprojekt nicht realisiert würde. Es ist davon auszugehen, dass die Region wirtschaftlich einen Niedergang erleben würde, welcher auch Interventionen und ein finanzielles Engagement seitens des Kantons erfordern würde. Ob dieses finanzielle Engagement dann gleiche regionalökonomische Wirkungen auslösen würden, wie jenes bei der Skiarena Andermatt, ist fraglich.

Aus Sicht des Expertenteams ist das Projekt Skiarena Andermatt aus den dargelegten Gründen grundsätzlich als förderungswürdig zu erachten. Bezüglich der Höhe der Förderbeiträge gilt es zu berücksichtigen, dass voraussichtlich mindestens zwei Kantone (UR, GR) beteiligt sein werden und dass sich die vorgeschlagenen à fonds perdu Beiträge und die zinslosen Darlehen wegen der Etappierung des Projektes über einen längeren Zeitraum verteilen werden (vgl. SAGOS, S. 6).

Die Höhe der à fonds perdu Beiträge und der zinslosen Darlehen werden im politischen Prozess auszuhandeln sein. Das Expertenteam geht davon aus, dass in den NRP-Umsetzungsprogrammen 2012-2015 der Kantone und des Projektes San Gottardo entsprechende Mittel eingestellt sind. Für die nachfolgenden Investitionsetappen müssten dann in den NRP Umsetzungsprogrammen 2016-2019 und 2020-2023 Mittel vorgesehen werden.

Die politischen Diskussionen müssen die aufgezeigten Dimensionen und regionalwirtschaftlichen Effekte des Projekts und der Skiarena berücksichtigen. Umgekehrt gilt es auch den ordnungspolitischen Bedenken Rechnung zu tragen. Obwohl in den letzten Monaten durchaus auch andere Entwicklungsprojekte mit einem starken Engagement der öffentlichen Hand beschlossen wurden (z. B. bei den Belalp Bahnen), ist das vorliegende Projekt von der Dimensionierung her wohl einzigartig und es könnte als Präjudiz für weitere staatliche Interventionen im Tourismus beigezogen werden.

Im Zusammenhang mit ihrem finanziellen Engagement kann die öffentliche Hand an die Betreiber der Skiarena Andermatt auch Auflagen und Verpflichtungen machen. So kann z. B. verlangt werden, dass bestimmte Anlagen auch im Sommer betrieben werden müssen oder dass sich die bestehenden Bergbahnunternehmen zusammenschliessen.

Die Expertengruppe regt an zu prüfen, inwieweit anstelle von à fonds perdu Beiträgen auch eine Beteiligung an der Bahnunternehmung vorgesehen werden könnte. Dies hätte nebst den allgemeinen Vorteilen von Public Privat Partnerships die Vorteile, dass die beteiligten Kantone bei einer positiven Entwicklung der Finanzsituation der Skiarena Andermatt von Dividenden oder Kapitalrückzahlungen profitieren könnten und dass sie – als Minderheitsaktionäre – an der Unternehmung beteiligt wären (mit entsprechenden Mitsprachemöglichkeiten). Als Nachteile würden sich für die übrigen Eigenkapitalgeber allerdings eine ungünstigere Risikosituation und eine Verschiebung des Breakevens für die Wirtschaftlichkeit ergeben. Ebenso müsste sich die Frage stellen, ob die öffentliche Hand als Minderheitsaktionärin im Verwaltungsrat Einsitz nehmen müsste und ob dies bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Bergbahnen für die betreffenden Kantone nicht zu Haftungsrisiken bzw. faktischen Verpflichtungen führen könnte.

8. Hochrechnungen zur Wirtschaftlichkeit

Die Berechnungen der Universität St Gallen und des Businessplan SAGOS lassen sich teilweise nur schwer im Detail nachvollziehen und miteinander vergleichen. Deshalb hat das Expertenteam ein einfaches Modell für Hochrechnungen entwickelt, mit welchen die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Projektvarianten validiert werden kann.

8.1. Berechnungsmodell

Das Modell stützt sich auf die folgenden gängigen Erfahrungszahlen / Richtwerte aus der Seilbahnbranche ab:

- Der Verkehrsumsatz macht rund 75% des Gesamtumsatzes aus
- Die Investitionen werden im Durchschnitt über 20 Jahre abgeschrieben (linear 5%)
- Es kann eine EBITDA-Marge in der Höhe von 31.5% erreicht werden (entspricht dem Durchschnitt aller Bergbahnen mit mehr als CHF 10 Mio. Umsatz in den letzten fünf Jahren).
- Die Abschreibungen machen 22.5% des Gesamtumsatzes aus (Richtwert 20-25%)

Im Modell können zudem die folgenden Planungsparameter für die Finanzierung und Investitionen festgelegt werden:

- Bruttoinvestitionen (ohne Ersatzinvestitionen, diese werden aus dem EBITDA finanziert)
- Umfang der Ersatzinvestitionen in % der Gesamtinvestitionen (Basisannahme 1%)
- Zinssatz für Fremdkapital (nach Steuern), Basisannahme 4.5%, Verzinsung im Durchschnitt der 20 Jahre auf dem halben Fremdkapitalbetrag
- Eigenkapitalanteil in % der Nettoinvestitionen, Basisannahme: 40%
- Anteil der à fonds perdu Beiträge der öffentlichen Hand an den Bruttoinvestitionen
- Anteil der zinslosen Darlehen der öffentlichen Hand an den Nettoinvestitionen
- Fremdkapital als Residualgrösse (Investitionen abzüglich Eigenkapital, Beiträge der öffentlichen Hand und zinslose Darlehen, keine Unterscheidung in Aktionärsdarlehen und übrige Darlehen)

Das Modell erlaubt die Festlegung der folgenden Planungsparameter für den Umsatz:

- Preis einer Tageskarte für Erwachsene
- Yield, Prozentanteil des Verkehrsumsatzes pro Gast am Preis einer Tageskarte
- Angestrebte Skitage

Im Modell werden der Umsatz und der mögliche EBITDA errechnet. Wenn vom EBITDA der notwendige Zinsaufwand für das Fremdkapital, die Ersatzinvestitionen und die notwendigen Abschreibungen abgezogen werden, kann approximativ aufgezeigt werden, in welcher Höhe im Durchschnitt pro Jahr ein Cashflow-Überschuss oder eine Cashflow-Lücke entsteht. Bei einem Cashflow-Überschuss ist eine Verzinsung bzw. Vermehrung des Eigenkapitals möglich, bei einer Cashflow-Lücke muss das Eigenkapital entsprechend abgeschrieben werden.

Das Modell erlaubt es auch, bei gegebenen Investitionen die minimal notwendigen Skitage und bei gegebenen Skitagen die maximal möglichen Investitionen zu berechnen. Mit einer Kreuztabelle kann zudem der Zusammenhang zwischen Tageskartenpreisen, Investitionsvolumen und Skitagen aufgezeigt werden.

Aus der nachfolgenden Tabelle werden die Berechnungen anhand des Modells für ein Beispiel mit einem Investitionsvolumen von CHF 160 Mio. (inkl. Übernahme bestehender Aktiven von CHF 20 Mio.), einem Tageskartenpreis von CHF 60, einem Yield von 50%, einem à fonds perdu Beitrag der öffentlichen Hand von 10% und zinslosen NRP-Darlehen von 30% der Nettoinvestitionen aufgezeigt. Demnach würde bei 700'000 Skierdays ein negativer Cashflow von jährlich CHF 952'000

resultieren. Es wären für einen Breakeven beim Cashflow 775'556 Skitage nötig oder bei 700'000 Skitagen wäre der Breakeven nur mit Investitionen von maximal CHF 144.413 Mio. erreichbar.

SKIARENA ANDERMATT

Riet Theus / Christoph Lengwiler 09.12.11

Approximative Hochrechnungen

Einfaches Modell ohne Berücksichtigung der Zeitachse und einer möglichen Staffelung der Investitionen

Variante SAGOS maximal: 210 Mio. Investitionen plus 20 Mio. bestehende Aktiven, Yield 50%, 800'000 Skierdays, 10% à fonds perdu, 30% zinslose NRP Darlehen	Basismodell	Break Even min. Anzahl Skierdays	Break Even maximale Investitionen
Zielvorgaben (Erfahrungswerte Seilbahnbranche)			
Verkehrsumsatz von Gesamtumsatz	75.0%	75.0%	75.0%
Abschreibungssatz (Ø 20 Jahre)	5.0%	5.0%	5.0%
Abschreibungen von Gesamtumsatz	22.5%	22.5%	22.5%
EBITDA-Marge vom Gesamtumsatz	31.5%	31.5%	31.5%
Planungsparameter Finanzierung und Investition			
Zinssatz Kredite Fremdkapital	4.5%	4.5%	4.5%
Anteil Eigenkapital an Investitionen	40.0%	40.0%	40.0%
Anteil à fonds perdu an Bruttoinvestitionen	10.0%	10.0%	10.0%
Anteil zinslose Darlehen öff. Hand an Nettoinvestitionen	30.0%	30.0%	30.0%
Ersatzinvestitionen in % der Gesamtinvestitionen	1.00%	1.0%	1.0%
Planungsparameter Umsatz			
Preis Tageskarte pro Erwachsener	60.00	60.00	60.00
Yield (Prozentanteil Umsatz pro Gast / Preis Tageskarte Erw)	50%	50%	50%
Umsatz pro Gast	30.00	30.00	30.00
Skierdays	700'000	775'556	700'000
Hochrechnung Investitionen und Finanzierung			
Investitionen Brutto (ohne Ersatzinvestitionen)	160'000	160'000	144'413
Beiträge der öffentlichen Hand à fonds perdu	16'000	16'000	14'441
Investitionen netto	144'000	144'000	129'972
Eigenkapital	57'600	57'600	51'989
Zinslose Darlehen der öffentlichen Hand	43'200	43'200	38'992
Verzinsliche Darlehen	43'200	43'200	38'992
Hochrechnung Umsatz und Cashflow pro Jahr			
Gesamtumsatz	28'000	31'022	28'000
davon Verkehrsumsatz	21'000	23'267	21'000
Möglicher EBITDA	8'820	9'772	8'820
Notwendiger Zinsaufwand (Ø auf 50% des Kreditbetrages)	972	972	877
Notwendige Ersatzinvestitionen	1'600	1'600	1'444
Mögliche Abschreibungen / Jahr**	6'248	7'200	6'499
Notwendige Abschreibungen / Jahr	7'200	7'200	6'499
Cashflow Lücke*	-952	0	0
* Wenn der Cashflow 0 beträgt, lassen sich die Investitionen innert 20 Jahren aus Cashflow zurückführen, bei einem Cashflow-Überschuss lässt sich das Eigenkapital verzinsen			

Tabelle 6: Beispiel für eine Berechnung mit dem Modell der Expertenteams

Wie erwähnt, erlaubt das Modell nur überschlagsmässige Hochrechnungen, um Plausibilisierungen zu ermöglichen. Es basiert auf Durchschnittszahlen und vernachlässigt den unterschiedlichen zeitlichen Anfall der Einnahmen und Ausgaben. Für genauere Berechnungen müssten detailliertere Finanzpläne ausgearbeitet werden, wie sie beispielsweise der Businessplan SAGOS enthält.

Im Modell wird der Aspekt vernachlässigt, dass die zinslosen Darlehen eine begrenzte Laufzeit haben.

Es wird zudem nicht berücksichtigt, dass in den beiden Bahnunternehmen aktuell rund CHF 31 Mio. Aktiven ausgewiesen werden, welche noch mit insgesamt rund CHF 4 Mio. jährlich abzuschreiben sind. Ebenso wird die Zinsbelastung aus den bestehenden verzinslichen Schulden der beiden Bergbahnunternehmen von rund CHF 22 Mio. nicht berücksichtigt. Um diese Effekte zu berücksichtigen, müssen im Modell jeweils etwa CHF 20-25 Mio. zusätzliche Investitionen eingerechnet werden (in den folgenden Variantenrechnungen wurden CHF 20 Mio. einbezogen).

8.2. Breakeven Berechnungen für verschiedene Finanzierungsvarianten

Mit dem Modell wurden Kreuztabellen erstellt, welche für unterschiedliche Finanzierungsvarianten aufzeigen, wie viele Skitage in Abhängigkeit vom Tageskartenpreis und vom Investitionsvolumen notwendig wären, um beim Cashflow den Breakeven zu erreichen.

In den Tabellen wird jeweils eingezeichnet, bei welchen Projektvarianten der Breakeven sein müsste (gelbe Felder), und es ist auch ersichtlich, wie hohe Investitionen bei den maximal erwarteten Skitagen verkraftbar wären (farbige Felder):

- Maximalvariante (CHF 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis CHF 67, max. 770'000 Skitage zu erwarten)
- Variante Red_1 ohne Gemsstock, aber mit Zubringer Göschenen (CHF 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis CHF 63, max. 720'000 Skitage zu erwarten)
- Variante Red_2 ohne Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen (CHF 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis CHF 60, max. 650'000 Skitage zu erwarten)

8.2.1. Varianten ohne Engagement der öffentlichen Hand

Wie Tabelle 7 zeigt, kann bei keiner der Projektvarianten ohne Engagement der öffentlichen Hand bei den erwarteten maximalen Skitagen ein positiver Cashflow für die Aktionäre erwirtschaftet werden.

Hochrechnungen – ohne à Fonds Perdu Beiträgen – ohne zinslose Darlehen – Yield 50%

Break Even Skierdays		Investitionen (Neuinvestitionen plus Übernahme bestehende Anlagen, in CHF '000)												
		120'000	130'000	140'000	150'000	160'000	170'000	180'000	190'000	200'000	210'000	220'000	230'000	240'000
Tageskartenpreis (in CHF) (ergibt multipliziert mit dem Yield den Ø Ertrag pro Skierday)	55	763'636	827'273	890'909	954'545	1'018'182	1'081'818	1'145'455	1'209'091	1'272'727	1'336'364	1'400'000	1'463'636	1'527'273
	57	736'842	798'246	859'649	921'053	982'456	1'043'860	1'105'263	1'166'667	1'228'070	1'289'474	1'350'877	1'412'281	1'473'684
	58	724'138	784'483	844'828	905'172	965'517	1'025'862	1'086'207	1'146'552	1'206'897	1'267'241	1'327'586	1'387'931	1'448'276
	59	711'864	771'186	830'508	889'831	949'153	1'008'475	1'067'797	1'127'119	1'186'441	1'245'763	1'305'085	1'364'407	1'423'729
	60	700'000	758'333	816'667	875'000	933'333	991'667	1'050'000	1'108'333	1'166'667	1'225'000	1'283'333	1'341'667	1'400'000
	61	688'525	745'902	803'279	860'656	918'033	975'410	1'032'787	1'090'164	1'147'541	1'204'918	1'262'295	1'319'672	1'377'049
	62	677'419	733'871	790'323	846'774	903'226	959'677	1'016'129	1'072'581	1'129'032	1'185'484	1'241'935	1'298'387	1'354'839
	63	666'667	722'222	777'778	833'333	888'889	944'444	1'000'000	1'055'556	1'111'111	1'166'667	1'222'222	1'277'778	1'333'333
	64	656'250	710'938	765'625	820'313	875'000	929'688	984'375	1'039'063	1'093'750	1'148'438	1'203'125	1'257'813	1'312'500
	65	646'154	700'000	753'846	807'692	861'538	915'385	969'231	1'023'077	1'076'923	1'130'769	1'184'615	1'238'462	1'292'308
	66	636'364	689'394	742'424	795'455	848'485	901'515	954'545	1'007'576	1'060'606	1'113'636	1'166'667	1'219'697	1'272'727
	67	626'866	679'104	731'343	783'582	835'821	888'060	940'299	992'537	1'044'776	1'097'015	1'149'254	1'201'493	1'253'731
	68	617'647	669'118	720'588	772'059	823'529	875'000	926'471	977'941	1'029'412	1'080'882	1'132'353	1'183'824	1'235'294
	69	608'696	659'420	710'145	760'870	811'594	862'319	913'043	963'768	1'014'493	1'065'217	1'115'942	1'166'667	1'217'391
	70	600'000	650'000	700'000	750'000	800'000	850'000	900'000	950'000	1'000'000	1'050'000	1'100'000	1'150'000	1'200'000
71	591'549	640'845	690'141	739'437	788'732	838'028	887'324	936'620	985'915	1'035'211	1'084'507	1'133'803	1'183'099	
72	583'333	631'944	680'556	729'167	777'778	826'389	875'000	923'611	972'222	1'020'833	1'069'444	1'118'056	1'166'667	
73	575'342	623'288	671'233	719'178	767'123	815'068	863'014	910'959	958'904	1'006'849	1'054'795	1'102'740	1'150'685	
74	567'568	614'865	662'162	709'459	756'757	804'054	851'351	898'649	945'946	993'243	1'040'541	1'087'838	1'135'135	
75	560'000	606'667	653'333	700'000	746'667	793'333	840'000	886'667	933'333	980'000	1'026'667	1'073'333	1'120'000	

Maximalvariante (violett): Ausbau gemäss Richtplan, 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 67, max. 770'000 Skitage erwartet
 Variante Red_1 (rot): Ohne Ausbau Gemsstock, jedoch mit Zubringer Göschenen-Gütsch, 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 63, max. 720'000 Skitage erwartet
 Variante Red_2 (grün): Ohne Ausbau Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen-Gütsch, 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 60, max. 670'000 Skitage erwartet
 Breakeven: Die gelben Felder zeigen bei jeder der drei Varianten, wo der Breakeven der Skitage liegt (ab diesem Punkt ist eine Eigenkapitalverzinsung möglich)

Tabelle 7: Skitage für den Breakeven (Variante ohne finanzielles Engagement der öffentlichen Hand)

Bei der Maximalvariante wären für den Breakeven rund 1.2 Mio. Skitage notwendig (nach Einschätzung des Expertenteams können jedoch nur 0.77 Mio. erwartet werden). Bei der Variante Red_1 müssten statt der erwarteten maximal 0.72 Mio. rund 1 Mio. erreicht werden und bei der Variante Red_2 müssten es statt der erwarteten maximal 0.67 Mio. rund 0.93 Mio. sein.

Die Hochrechnungen zeigen somit, dass sich alle drei Investitionsvarianten aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht nicht rechnen. Sie können wohl nur realisiert werden, wenn Investoren vorhanden sind, welche in der Lage sind, höhere als die prognostizierten Cashflows zu erwirtschaften (z. B. höhere Zahl an Skitagen, besserer Yield, tiefere Kosten), Synergien mit anderen Geschäftsaktivitäten zu erzielen oder allenfalls für die Investitionen ein Engagement der öffentlichen Hand zu erwirken.

8.2.2. Varianten gemäss Businessplan SAGOS (mit Yield 60%)

Im Businessplan SAGOS wird für die Maximalvariante (inkl. Zubringer Göschenen-Gütsch und Ausbau Gemsstock) ein Yield von 60% gerechnet. Zudem sind à fonds perdu Beiträge der öffentlichen Hand im Umfang von rund CHF 30 Mio. vorgesehen (ca. 14% der Bruttoinvestitionen) und zinslose NRP-Darlehen im Umfang von rund 30% der Nettoinvestitionen.

Projekt Skiarena Andermatt
Hochrechnungen – mit 14% à Fonds Perdu Beiträgen – mit 30% zinslose Darlehen – Yield 60% (SAGOS)

Break Even	Skierdays	Investitionen (Neuinvestitionen plus Übernahme bestehende Anlagen, in CHF 1'000)												
		120'000	130'000	140'000	150'000	160'000	170'000	180'000	190'000	200'000	210'000	220'000	230'000	240'000
Tageskartenpreis (in CHF) (ergibt multipliziert mit dem Yield den 2. Ertrag pro Skierday)	55	493'469	534'591	575'713	616'836	657'958	699'080	740'203	781'325	822'448	863'570	904'692	945'815	986'937
	57	476'154	515'833	555'513	595'192	634'872	674'551	714'231	753'910	793'590	833'269	872'949	912'628	952'308
	58	467'944	506'940	545'935	584'930	623'926	662'921	701'916	740'912	779'907	818'903	857'898	896'893	935'889
	59	460'013	498'347	536'682	575'016	613'351	651'685	690'020	728'354	766'688	805'023	843'357	881'692	920'026
	60	452'346	490'042	527'737	565'433	603'128	640'824	678'519	716'215	753'910	791'606	829'301	866'997	904'692
	61	444'931	482'008	519'086	556'163	593'241	630'318	667'396	704'474	741'551	778'629	815'706	852'784	889'861
	62	437'754	474'234	510'713	547'193	583'672	620'152	656'632	693'111	729'591	766'070	802'550	839'029	875'509
	63	430'806	466'706	502'607	538'507	574'408	610'308	646'209	682'109	718'010	753'910	789'811	825'711	861'612
	64	424'075	459'414	494'754	530'093	565'433	600'772	636'112	671'451	706'791	742'130	777'470	812'809	848'149
	65	417'550	452'346	487'142	521'938	556'734	591'530	626'325	661'121	695'917	730'713	765'509	800'305	835'101
	66	411'224	445'492	479'761	514'030	548'298	582'567	616'836	651'104	685'373	719'642	753'910	788'179	822'448
	67	405'086	438'843	472'600	506'358	540'115	573'872	607'629	641'386	675'144	708'901	742'658	776'415	810'172
	68	399'129	432'390	465'650	498'911	532'172	565'433	598'693	631'954	665'215	698'476	731'736	764'997	798'258
	69	393'344	426'123	458'902	491'681	524'459	557'238	590'017	622'795	655'574	688'353	721'132	753'910	786'689
	70	387'725	420'036	452'346	484'657	516'967	549'277	581'588	613'898	646'209	678'519	710'830	743'140	775'451
	71	382'264	414'120	445'975	477'830	509'686	541'541	573'397	605'252	637'107	668'963	700'818	732'673	764'529
	72	376'955	408'368	439'781	471'194	502'607	534'020	565'433	596'846	628'259	659'671	691'084	722'497	753'910
73	371'791	402'774	433'757	464'739	495'722	526'704	557'687	588'670	619'652	650'635	681'617	712'600	743'583	
74	366'767	397'331	427'895	458'459	489'023	519'587	550'151	580'715	611'279	641'843	672'406	702'970	733'534	
75	361'877	392'033	422'190	452'346	482'503	512'659	542'815	572'972	603'128	633'285	663'441	693'597	723'754	

Maximalvariante (violett): Ausbau gemäss Richtplan, 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 67, max. 770'000 Skitage erwartet
 Variante Red_1 (rot): Ohne Ausbau Gemsstock, jedoch mit Zubringer Göschenen-Gütsch, 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 63, max. 720'000 Skitage erwartet
 Variante Red_2 (grün): Ohne Ausbau Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen-Gütsch, 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 60, max. 670'000 Skitage erwartet
 Breakeven: Die gelben Felder zeigen bei jeder der drei Varianten, wo der Breakeven der Skitage liegt (ab diesem Punkt ist eine Eigenkapitalverzinsung möglich)

Tabelle 8: Skitage für den Breakeven (Variante SAGOS mit einem Yield von 60%)

Wie die Tabelle 8 zeigt, würden sich bei dieser Finanzierungsvariante mit einem sehr hohen Engagement der öffentlichen Hand alle drei Projektvarianten rechnen. Bei den reduzierten Varianten ergäbe sich sogar eine Eigenkapitalverzinsung, weil der Breakeven unter der maximal erwarteten Anzahl Skitage liegen würde. Allerdings gilt es darauf hinzuweisen, dass diese guten Ergebnisse vor allem dem – aus Sicht des Expertenteams zu hohen – Yield von 60% zu verdanken sind.

Deshalb werden im Folgenden verschiedene Varianten mit einem moderateren Yield von 50% berechnet. Dies heisst beispielsweise bei einem angenommenen Tageskartenpreis von CHF 67, dass der Transportertrag pro Skitag statt CHF 40.2 nur CHF 33.5 beträgt (!).

8.2.3. Varianten gemäss Businessplan SAGOS (mit Yield 50%)

Wenn mit der Finanzierungsvariante des Businessplans SAGOS zu einem moderateren Yield von 50% gerechnet wird, lässt sich die Maximalvariante nicht realisieren. Bei den vom Expertenteam geschätzten maximal 770'000 Skitagen dürften beim Tageskartenpreis von CHF 67 nur CHF 185 Mio. investiert werden (statt CHF 230 Mio.) oder es müssten 960'000 statt der erwarteten 770'000 Skitage erreicht werden.

Etwas weniger extrem sieht die Situation bei den beiden reduzierten Varianten aus. Bei der Variante Red_1 (ohne Gemsstock) wären nur etwa CHF 160 Mio. vertretbar bzw. es müssten für den Breakeven 800'000 statt der maximal erwarteten 720'00 Skitage erreicht werden.

Bei der Variante Red_2 (ohne Gemsstock und Zubringer Göschenen-Gütsch) wären maximal CHF 145 Mio. Investitionen vertretbar oder es müssten 747'000 statt der erwarteten 670'000 Skitage erreicht werden.

Bei den reduzierten Varianten wäre es somit wohl möglich, den Breakeven zu erreichen, wenn gegenüber den Annahmen des Expertenteams ein höherer Yield bzw. ein etwas höherer Tageskartenpreis durchsetzbar wäre oder wenn etwa 10% mehr Skitage erreicht werden könnten.

Projekt Skiarena Andermatt
Hochrechnungen – mit 14% à Fonds Perdu Beiträgen – mit 30% zinslose Darlehen – Yield 50%

Break Even Skierdays	Investitionen (Neuinvestitionen plus Übernahme bestehende Anlagen, in CHF 1'000)													
	120'000	130'000	140'000	150'000	160'000	170'000	180'000	190'000	200'000	210'000	220'000	230'000	240'000	
Tageskartenpreis (in CHF) (ergibt multipliziert mit dem Yield den Bruttoertrag pro Skierday)	55	610'961	661'874	712'788	763'701	814'615	865'528	916'442	967'355	1'018'268	1'069'182	1'120'095	1'171'009	1'221'922
	57	589'524	638'651	687'778	736'905	786'032	835'159	884'286	933'413	982'540	1'031'667	1'080'794	1'129'921	1'179'048
	58	579'360	627'640	675'920	724'200	772'479	820'759	869'039	917'319	965'599	1'013'879	1'062'159	1'110'439	1'158'719
	59	569'540	617'002	664'463	711'925	759'387	806'848	854'310	901'772	949'233	996'695	1'044'157	1'091'618	1'139'080
	60	560'048	606'718	653'389	700'060	746'730	793'401	840'071	886'742	933'413	980'083	1'026'754	1'073'425	1'120'095
	61	550'867	596'772	642'678	688'583	734'489	780'394	826'300	872'205	918'111	964'016	1'009'922	1'055'827	1'101'733
	62	541'982	587'147	632'312	677'477	722'642	767'807	812'972	858'137	903'303	948'468	993'633	1'038'798	1'083'963
	63	533'379	577'827	622'275	666'723	711'172	755'620	800'068	844'516	888'964	933'413	977'861	1'022'309	1'066'757
	64	525'045	568'798	612'552	656'306	700'060	743'813	787'567	831'321	875'074	918'828	962'582	1'006'336	1'050'089
	65	516'967	560'048	603'128	646'209	689'289	732'370	775'451	818'531	861'612	904'692	947'773	990'853	1'033'934
	66	509'134	551'562	593'990	636'418	678'846	721'273	763'701	806'129	848'557	890'985	933'413	975'841	1'018'268
	67	501'535	543'330	585'124	626'919	668'714	710'508	752'303	794'097	835'892	877'687	919'481	961'276	1'003'070
	68	494'160	535'340	576'520	617'700	658'880	700'060	741'239	782'419	823'599	864'779	905'959	947'139	988'319
	69	486'998	527'581	568'164	608'747	649'331	689'914	730'497	771'080	811'663	852'246	892'830	933'413	973'996
	70	480'041	520'044	560'048	600'051	640'054	680'058	720'061	760'065	800'068	840'071	880'075	920'078	960'082
	71	473'280	512'720	552'160	591'600	631'040	670'480	709'920	749'359	788'799	828'239	867'679	907'119	946'559
72	466'706	505'599	544'491	583'383	622'275	661'167	700'060	738'952	777'844	816'736	855'628	894'521	933'413	
73	460'313	498'673	537'032	575'391	613'751	652'110	690'470	728'829	767'189	805'548	843'907	882'267	920'626	
74	454'093	491'934	529'775	567'616	605'457	643'298	681'139	718'980	756'821	794'662	832'503	870'344	908'185	
75	448'038	485'375	522'711	560'048	597'384	634'721	672'057	709'394	746'730	784'067	821'403	858'740	896'076	

Maximalvariante (violett): Ausbau gemäss Richtplan, 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 67, max. 770'000 Skitage erwartet
 Variante Red_1 (rot): Ohne Ausbau Gemsstock, jedoch mit Zubringer Göschenen-Gütsch, 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 63, max. 720'000 Skitage erwartet
 Variante Red_2 (grün): Ohne Ausbau Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen-Gütsch, 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 60, max. 670'000 Skitage erwartet
 Breakeven: Die gelben Felder zeigen bei jeder der drei Varianten, wo der Breakeven der Skitage liegt (ab diesem Punkt ist eine Eigenkapitalverzinsung möglich)

Tabelle 9: Skitage für den Breakeven (Variante SAGOS mit einem Yield von 50%)

8.2.4. Varianten mit 10% statt 14% à fonds perdu Beiträgen

Wenn statt der gemäss Businessplan SAGOS vorgesehenen Finanzierungsvariante mit 14% nur 10% Beiträge der öffentlichen Hand à fonds perdu eingerechnet werden, verschlechtert sich gegenüber der vorherigen Variante mit einem Yield von 50% die Situation nochmals. Es wären jeweils nochmals CHF 10 Mio. weniger Investitionen vertretbar oder es müssten jeweils noch rund 30'000 zusätzliche Skitage erreicht werden können.

Projekt Skiarena Andermatt
Hochrechnungen – mit 10% à Fonds Perdu Beiträgen – mit 30% zinslose Darlehen – Yield 50%

Break Even Skierdays		Investitionen (Neuinvestitionen plus Übernahme bestehende Anlagen, in CHF 1'000)												
		120'000	130'000	140'000	150'000	160'000	170'000	180'000	190'000	200'000	210'000	220'000	230'000	240'000
Tageskartenpreis (in CHF) (ergibt multipliziert mit dem Yield den Ø Ertrag pro Skierday)	55	634'545	687'424	740'303	793'182	846'061	898'939	951'818	1'004'697	1'057'576	1'110'455	1'163'333	1'216'212	1'269'091
	57	612'281	663'304	714'327	765'351	816'374	867'398	918'421	969'444	1'020'468	1'071'491	1'122'515	1'173'538	1'224'561
	58	601'724	651'868	702'011	752'155	802'299	852'443	902'586	952'730	1'002'874	1'053'017	1'103'161	1'153'305	1'203'448
	59	591'525	640'819	690'113	739'407	788'701	837'994	887'288	936'582	985'876	1'035'169	1'084'463	1'133'757	1'183'051
	60	581'667	630'139	678'611	727'083	775'556	824'028	872'500	920'972	969'444	1'017'917	1'066'389	1'114'861	1'163'333
	61	572'131	619'809	667'486	715'164	762'842	810'519	858'197	905'874	953'552	1'001'230	1'048'907	1'096'585	1'144'262
	62	562'903	609'812	656'720	703'629	750'538	797'446	844'355	891'263	938'172	985'081	1'031'989	1'078'898	1'125'806
	63	553'968	600'132	646'296	692'460	738'624	784'788	830'952	877'116	923'280	969'444	1'015'608	1'061'772	1'107'937
	64	545'313	590'755	636'198	681'641	727'083	772'526	817'969	863'411	908'854	954'297	999'740	1'045'182	1'090'625
	65	536'923	581'667	626'410	671'154	715'897	760'641	805'385	850'128	894'872	939'615	984'359	1'029'103	1'073'846
	66	528'788	572'854	616'919	660'985	705'051	749'116	793'182	837'247	881'313	925'379	969'444	1'013'510	1'057'576
	67	520'896	564'303	607'711	651'119	694'527	737'935	781'343	824'751	868'159	911'567	954'975	998'383	1'041'791
	68	513'235	556'005	598'775	641'544	684'314	727'083	769'853	812'623	855'392	898'162	940'931	983'701	1'026'471
	69	505'797	547'947	590'097	632'246	674'396	716'546	758'696	800'845	842'995	885'145	927'295	969'444	1'011'594
	70	498'571	540'119	581'667	623'214	664'762	706'310	747'857	789'405	830'952	872'500	914'048	955'595	997'143
71	491'549	532'512	573'474	614'437	655'399	696'362	737'324	778'286	819'249	860'211	901'174	942'136	983'099	
72	484'722	525'116	565'509	605'903	646'296	686'690	727'083	767'477	807'870	848'264	888'657	929'051	969'444	
73	478'082	517'922	557'763	597'603	637'443	677'283	717'123	756'963	796'804	836'644	876'484	916'324	956'164	
74	471'622	510'923	550'225	589'527	628'829	668'131	707'432	746'734	786'036	825'338	864'640	903'941	943'243	
75	465'333	504'111	542'889	581'667	620'444	659'222	698'000	736'778	775'556	814'333	853'111	891'889	930'667	

Maximalvariante (violett): Ausbau gemäss Richtplan, 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 67, max. 770'000 Skitage erwartet
 Variante Red_1 (rot): Ohne Ausbau Gemsstock, jedoch mit Zubringer Göschenen-Gütsch, 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 63, max. 720'000 Skitage erwartet
 Variante Red_2 (grün): Ohne Ausbau Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen-Gütsch, 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 60, max. 670'000 Skitage erwartet
 Breakeven: Die gelben Felder zeigen bei jeder der drei Varianten, wo der Breakeven der Skitage liegt (ab diesem Punkt ist eine Eigenkapitalverzinsung möglich)

Tabelle 10: Skitage für den Breakeven (Variante SAGOS mit Yield von 50% und 10% statt 14% à fonds perdu)

8.2.5. Variante mit 10% Eigenkapital statt à fonds perdu Beiträge

Schlussendlich wurde zum Vergleich auch noch eine Tabelle für eine Finanzierungsvariante erstellt, bei welcher statt 10% à fonds perdu Beiträge durch die öffentliche Hand, 10% des Investitionsvolumens als Eigenkapital bereitgestellt würden.

Projekt Skiarena Andermatt
Hochrechnungen – mit 10% Eigenkapital Staat – mit 30% zinslose Darlehen – Yield 50%

Break Even Skierdays		Investitionen (Neuinvestitionen plus Übernahme bestehende Anlagen, in CHF 1'000)												
		120'000	130'000	140'000	150'000	160'000	170'000	180'000	190'000	200'000	210'000	220'000	230'000	240'000
Tageskartenpreis (in CHF) (ergibt multipliziert mit dem Yield den Ø Ertrag pro Skierday)	55	670'130	725'974	781'818	837'662	893'506	949'351	1'005'195	1'061'039	1'116'883	1'172'727	1'228'571	1'284'416	1'340'260
	57	646'617	700'501	754'386	808'271	862'155	916'040	969'925	1'023'810	1'077'694	1'131'579	1'185'464	1'239'348	1'293'233
	58	635'468	688'424	741'379	794'335	847'291	900'246	953'202	1'006'158	1'059'113	1'112'069	1'165'025	1'217'980	1'270'936
	59	624'697	676'755	728'814	780'872	832'930	884'988	937'046	989'104	1'041'162	1'093'220	1'145'278	1'197'337	1'249'395
	60	614'286	665'476	716'667	767'857	819'048	870'238	921'429	972'619	1'023'810	1'075'000	1'126'190	1'177'381	1'228'571
	61	604'215	654'567	704'918	755'269	805'621	855'972	906'323	956'674	1'007'026	1'057'377	1'107'728	1'158'080	1'208'431
	62	594'470	644'009	693'548	743'088	792'627	842'166	891'705	941'244	990'783	1'040'323	1'089'862	1'139'401	1'188'940
	63	585'034	633'787	682'540	731'293	780'045	828'798	877'551	926'304	975'057	1'023'810	1'072'562	1'121'315	1'170'068
	64	575'893	623'884	671'875	719'866	767'857	815'848	863'839	911'830	959'821	1'007'813	1'055'804	1'103'795	1'151'786
	65	567'033	614'286	661'538	708'791	756'044	803'297	850'549	897'802	945'055	992'308	1'039'560	1'086'813	1'134'066
	66	558'442	604'978	651'515	698'052	744'589	791'126	837'662	884'199	930'736	977'273	1'023'810	1'070'346	1'116'883
	67	550'107	595'949	641'791	687'633	733'475	779'318	825'160	871'002	916'844	962'687	1'008'529	1'054'371	1'100'213
	68	542'017	587'185	632'353	677'521	722'689	767'857	813'025	858'193	903'361	948'529	993'697	1'038'866	1'084'034
	69	534'161	578'675	623'188	667'702	712'215	756'729	801'242	845'756	890'269	934'783	979'296	1'023'810	1'068'323
	70	526'531	570'408	614'286	658'163	702'041	745'918	789'796	833'673	877'551	921'429	965'306	1'009'184	1'053'061
71	519'115	562'374	605'634	648'893	692'153	735'412	778'672	821'932	865'191	908'451	951'710	994'970	1'038'229	
72	511'905	554'563	597'222	639'881	682'540	725'198	767'857	810'516	853'175	895'833	938'492	981'151	1'023'810	
73	504'892	546'967	589'041	631'115	673'190	715'264	757'339	799'413	841'487	883'562	925'636	967'710	1'009'785	
74	498'069	539'575	581'081	622'587	664'093	705'598	747'104	788'610	830'116	871'622	913'127	954'633	996'139	
75	491'429	532'381	573'333	614'286	655'238	696'190	737'143	778'095	819'048	860'000	900'952	941'905	982'857	

Maximalvariante (violett): Ausbau gemäss Richtplan, 230 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 67, max. 770'000 Skitage erwartet
 Variante Red_1 (rot): Ohne Ausbau Gemsstock, jedoch mit Zubringer Göschenen-Gütsch, 180 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 63, max. 720'000 Skitage erwartet
 Variante Red_2 (grün): Ohne Ausbau Gemsstock und ohne Zubringer Göschenen-Gütsch, 160 Mio. Investitionen, Tageskartenpreis 60, max. 670'000 Skitage erwartet
 Breakeven: Die gelben Felder zeigen bei jeder der drei Varianten, wo der Breakeven der Skitage liegt (ab diesem Punkt ist eine Eigenkapitalverzinsung möglich)

Tabelle 11: Skitage für den Breakeven (Variante SAGOS, Yield 50%, und 10% Eigenkapital durch öff. Hand)

In diesem Fall würde sich die Wirtschaftlichkeit gegenüber der Variante von 10% à fonds perdu Beiträgen deutlich verschlechtern, da die mit (50% statt 40% Eigenkapital) zu finanzierenden Nettoinvestitionen und damit auch die erforderlichen Abschreibungen stark steigen würden.

8.3. Wirtschaftlichkeit der Maximalvariante (210 Mio. + 20 Mio.)

Zusammenfassend würde sich beim maximalen Investitionsprogramm gemäss Businessplan SAGOS bei einem Tageskartenpreis von CHF 67 und einem Investitionsvolumen von CHF 210 Mio. bzw. CHF 230 Mio. (bei Berücksichtigung der Buchwerte der bestehenden Anlagen) der folgende Breakeven ergeben, bei welchem der für die Eigenkapitalgeber resultierende Cashflow positiv wird (die Zahlen lassen sich aus den Tabellen 7 bis 11 herauslesen, sie werden auf 10'000 Skitage gerundet):

	Breakeven (Cashflow EK)
50% Yield, ohne Engagement öffentliche Hand:	1'200'000 Skitage
50% Yield, 10% Beteiligung Kanton, 30% zinslose Darlehen:	1'050'000 Skitage
50% Yield, 10% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	1'000'000 Skitage
50% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	960'000 Skitage
60% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen (SAGOS)	780'000 Skitage

Wenn davon ausgegangen wird, dass bei dieser Variante nach Meinung des Expertenteams im besten Fall 770'000 Skitage erreichbar sein könnten, wäre die Wirtschaftlichkeit bei einem Yield von 50% selbst dann nicht gegeben, wenn sich die öffentliche Hand mit 14% Investitionsbeitrag und 30% zinslosen Darlehen mitbeteiligen würde. Dann müssten nämlich rund 960'000 Skitage erreicht werden, um auch Cashflows für die Eigenkapitalgeber generieren zu können. Oder umgekehrt müssten die Investitionen von CHF 230 Mio. auf rund CHF 185 Mio. reduziert werden, damit sich der Breakeven bei gleichbleibendem Tageskartenpreis erreichen liesse.

Die Tabelle zeigt auch, dass mit den Annahmen des Businessplanes SAGOS der Breakeven knapp erreicht werden könnte. Das Expertenteam erachtet jedoch den hohen Yield von 60% als nicht vertretbar.

8.4. Wirtschaftlichkeit Variante Red_1 (160 Mio. + 20 Mio.)

Wenn statt der Maximalvariante vorerst auf den gemäss Businessplan SAGOS auf 2019 bis 2022 geplanten Ausbau der Anlagen auf dem Gemsstock verzichtet würde, wäre mit einem Investitionsvolumen (ohne Ersatzinvestitionen) von rund CHF 160 Mio. statt CHF 210 Mio. zu rechnen (bzw. CHF 180 Mio. bei Berücksichtigung der Buchwerte der bestehenden Anlagen). In diesem Falle käme wohl der maximale Tageskartenpreis etwa bei CHF 63 zu liegen und es wären aufgrund des kleineren Skigebietes auch weniger Skitage zu erwarten.

Unter diesen Annahmen würde sich der folgende Breakeven ergeben, bei welchem der für die Eigenkapitalgeber resultierende Cashflow positiv wird (die Zahlen lassen sich aus den Tabellen 7 bis 11 herauslesen, sie werden auf 10'000 Skitage gerundet):

	Breakeven (Cashflow EK)
50% Yield, ohne Engagement öffentliche Hand:	1'000'000 Skitage
50% Yield, 10% Beteiligung Kanton, 30% zinslose Darlehen:	880'000 Skitage
50% Yield, 10% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	830'000 Skitage
50% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	800'000 Skitage
60% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen (SAGOS)	650'000 Skitage

Wenn davon ausgegangen wird, dass bei dieser Variante nach Meinung des Expertenteams im besten Fall 720'000 Skitage erreicht werden könnten, wäre die Wirtschaftlichkeit bei einem Yield von 50% selbst dann nicht gegeben, wenn sich die öffentliche Hand mit 14% Investitionsbeitrag und 30% zinslosen Darlehen mitbeteiligen würde. Dann müssten nämlich rund 800'000 Skitage erreicht

werden, um auch Cashflows für die Eigenkapitalgeber generieren zu können. Oder umgekehrt müssten die Investitionen von CHF 180 Mio. auf rund CHF 160 Mio. reduziert werden, damit sich der Breakeven bei gleichbleibendem Tageskartenpreis erreichen lässt.

Die Tabelle zeigt, dass mit den Annahmen des Businessplanes SAGOS der Breakeven gut erreicht werden könnte. Das Expertenteam erachtet jedoch den hohen Yield von 60% als nicht vertretbar.

8.5. Wirtschaftlichkeit Variante Red_2 (140 Mio. + 20 Mio.)

Wenn statt der Maximalvariante vorerst auf den gemäss Businessplan SAGOS auf 2019 bis 2022 geplanten Ausbau der Anlagen auf dem Gemsstock und auch auf den 2016 geplanten Zubringer Göschenen-Gütsch verzichtet würde, wäre mit einem Investitionsvolumen (ohne Ersatzinvestitionen) von rund CHF 140 statt CHF 210 zu rechnen (bzw. CHF 160 Mio. bei Berücksichtigung der Buchwerte der bestehenden Anlagen). In diesem Falle käme wohl der maximale Tageskartenpreis etwa bei CHF 60 zu liegen und es wären wohl auch weniger Skitage zu erwarten.

Unter diesen Annahmen würde sich der folgende Breakeven ergeben, bei welchem der für die Eigenkapitalgeber resultierende Cashflow positiv wird (die Zahlen lassen sich aus den Tabellen 7 bis 11 herauslesen, sie werden auf 10'000 Skitage gerundet):

	Breakeven (Cashflow EK)
50% Yield, ohne Engagement öffentliche Hand:	1'000'000 Skitage
50% Yield, 10% Beteiligung Kanton, 30% zinslose Darlehen:	820'000 Skitage
50% Yield, 10% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	780'000 Skitage
50% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen:	750'000 Skitage
60% Yield, 14% Kantonsbeitrag, 30% zinslose Darlehen (SAGOS)	600'000 Skitage

Wenn davon ausgegangen wird, dass bei dieser Variante nach Meinung des Expertenteams im besten Fall 670'000 Skitage erreichbar sein könnten, wäre die Wirtschaftlichkeit bei einem realistischen Yield von 50% selbst dann nicht gegeben, wenn sich die öffentliche Hand mit 14% Investitionsbeitrag und 30% zinslosen Darlehen mitbeteiligen würde. Dann müssten nämlich rund 750'000 Skitage erreicht werden, um auch Cashflows für die Eigenkapitalgeber generieren zu können. Oder umgekehrt müssten die Investitionen von CHF 160 Mio. auf rund CHF 140 Mio. reduziert werden, damit sich der Breakeven bei gleichbleibendem Tageskartenpreis erreichen lässt.

Die Tabelle zeigt, dass mit den Annahmen des Businessplanes SAGOS der Breakeven gut erreicht werden könnte. Das Expertenteam erachtet jedoch den hohen Yield von 60% als nicht vertretbar.

9. Hinweise zum Finanzierungskonzept

Im Gegensatz zur Studie der Universität St. Gallen entwickelt der Businessplan SAGOS auch konkrete Vorstellungen zu einem möglichen Finanzierungskonzept für die Skiarena Andermatt. Die Aussagen zum Finanzierungskonzept sind allerdings teilweise nicht konsistent (vor allem S. 6/7 und S. 46ff) und es ist nicht ganz klar, welche Investitionen eingeschlossen sind und welche nicht. Das Expertenteam kommt (inkl. Ersatzinvestitionen) auf CHF 235 Mio., der Businessplan SAGOS „nur“ auf CHF 213 Mio. Bruttoinvestitionen. Allerdings berücksichtigt er – im Gegensatz zur Studie der Universität St. Gallen – die Übernahme der bestehenden Aktiven.

Grundsätzlich umfasst das Finanzierungskonzept die folgenden positiv zu würdigenden Aspekte:

- Es wird davon ausgegangen, dass eine Aktienkapitalerhöhung im Umfang von rund 31.5% des Nettoinvestitionsvolumens erfolgen soll. Weitere 16% des Nettoinvestitionsvolumens sollen durch Aktionärsdarlehen finanziert werden. Damit wäre das Projekt zu beinahe 50% aus Mitteln der Aktionäre finanziert. Dies ist im Vergleich zu anderen Bergbahnprojekten ein guter Wert.
- Es muss nur ein geringer Teil von rund 9% des Nettoinvestitionsvolumens durch Bankfinanzierungen finanziert werden. Damit fällt die Zinsbelastung durch das Projekt relativ gering aus, wobei allerdings auch Aktionärsdarlehen zu verzinsen sind.
- Ersatzinvestitionen sind im Umfang von jährlich CHF 2.5 Mio. berücksichtigt. Allerdings ist hier ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf zu erwarten, wenn die Finanzierung durch den Cash-flow nicht gelingt.

Umgekehrt gibt es auch einige Fragezeichen zu setzen:

- Es wird davon ausgegangen, dass die öffentliche Hand durch à fonds perdu Beiträge im Umfang von 10-15% des Bruttoinvestitionsvolumens den Finanzierungsbedarf reduziert und dadurch die Wirtschaftlichkeit des Projektes fördert. Zum gleichen Zweck werden zinslose NRP Darlehen durch die öffentliche Hand im Umfang von gegen 30% der Nettoinvestitionen eingerechnet. Diese Vorstellungen über ein hohes Engagement der öffentlichen Hand sind zwar aus Sicht der Investoren und angesichts der fehlenden Wirtschaftlichkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt. Gleichzeitig werfen sie in ihren ungewöhnlich hohen Dimensionen einige Fragen auf. Durch das Engagement der öffentlichen Hand erfolgt ein Risikotransfer von den Investoren zum Staat, über dessen Höhe wohl noch politische Diskussionen geführt werden müssen.
- Gemäss Finanzierungskonzept SAGOS soll die Rückführung der Aktionärsdarlehen rasch erfolgen und die Amortisation der Aktionärsdarlehen soll jener der zinslosen Darlehen der öffentlichen Hand vorgehen. Dies ist nicht zumutbar und widerspricht wohl auch den rechtlichen Vorgaben der NRP. Die Rückzahlung der Aktionärsdarlehen sollte erst nach der Amortisation der zinslosen Darlehen kommen. Es stellt sich auch die Frage, ob die Aktionärsdarlehen bis zur erfolgten Rückführung der zinslosen Darlehen überhaupt verzinst werden sollen.
- Die Renditeforderung von durchschnittlich 7% auf dem Gesamtkapital und 19% auf dem Eigenkapital (vgl. SAGOS, S. 7) ist angesichts der von der öffentlichen Hand zu erwartenden Unterstützung wohl zu hoch angesetzt.
- Aus dem Businessplan geht nicht hervor, wie sich die Skistar und das Andermatt Swiss Alps Resort die künftige Aktionärsstruktur vorstellen. Ist es weiterhin erwünscht, Publikumsaktionäre zu haben oder wird das Aktionariat längerfristig nur noch aus ein paar wenigen Grossaktionären bestehen? Was passiert mit den bestehenden Publikumsaktionären der AGS und der Sedrun Bergbahnen? Zu welchem Wert können diese ihre Betriebsbewilligungen und Konzessionen in die neue Gesellschaft einbringen? Werden Eigenkapitalaufstockungen durch die bisherigen Ak-

tionäre oder die öffentliche Hand erwartet (Korporation, Matterhorn Gotthard Bahn, Gemeinde etc.)?

- Obwohl die Aktiven und Passiven in der Planbilanz des Businessplanes SAGOS (S. 55) aufgeführt sind, ist nicht genau ersichtlich, wie die bestehenden Aktiengesellschaften finanziell in das Projekt eingebettet werden. Wie erwähnt, führen beide Aktiengesellschaft unter den Aktiven Restbuchwerte von je CHF 15-16 Mio. auf und sie müssen auf diesen Vermögenswerten von insgesamt rund CHF 30 Mio. in den nächsten Jahren jährlich noch etwa CHF 4 Mio. abschreiben.
- Die im Businessplan SAGOS (S. 54) eingerechnete Management Fee in der Höhe von 2% des Umsatzes ist nach Einschätzung der Expertengruppe zu hoch und führt faktisch zu einer Gewinnvorwegnahme. Es bleibt unklar, worin die Gegenleistung für die Management Fee besteht. Die Management Fee belastet den Cashflow der Unternehmung und ist vor allem unter Berücksichtigung des vorgeschlagenen sehr hohen finanziellen Engagements der öffentlichen Hand zu hinterfragen.
- Die zinslosen NRP Darlehen werden möglicherweise an die Bedingung gebunden, dass die Gemeinden dafür eine Garantie abzugeben haben (vgl. UNISG, S. 52). Dies könnte für die beteiligten Gemeinden (Andermatt, Sedrun) eine Eventualverpflichtung bedeuten, welche sie aus Risikogründen nicht eingehen können.

Das Expertenteam empfiehlt, das Finanzierungskonzept zu überarbeiten und dabei die folgenden Anliegen zu prüfen:

- Zinslose Darlehen vorrangig zu den Aktionärsdarlehen einsetzen und eine Amortisation über 10-15 Jahre vorsehen
- Verzinsung der Aktionärsdarlehen erst, wenn die zinslosen Darlehen ausreichend amortisiert sind (z. B. nach 5 oder zehn Jahren)
- Beteiligung der Kantone am Aktienkapital, anstelle von à fonds perdu Beiträgen (allerdings stehen hier den Vorteilen auch einige gewichtige Nachteile entgegen, vgl. Seite 22).
- Garantie von Skistar und Andermatt Swiss Alps für die zinslosen Darlehen (anstelle der Gemeinde)
- Reduktion der Management Fee oder allenfalls sogar Verzicht darauf (solange die finanziellen Engagements der öffentlichen Hand nicht abgegolten werden)

10. Hinweise zur Organisation

Die Andermatt Gotthard Sportbahnen AG und die Sedrun Bergbahnen AG arbeiten heute bereits in einem Tarifverbund zusammen. Deshalb wird ein Zusammenschluss der beiden Bergbahnunternehmen aus Sicht des Kunden die Attraktivität des Skigebietes nicht erhöhen, da heute viele Kunden das Angebot der beiden Bahngesellschaften bereits als Einheit wahrnehmen (Gotthard Oberalp Arena). Entsprechend wird die Zusammenführung der beiden Aktiengesellschaften alleine keine Frequenzsteigerungen bringen, sondern in erster Linie die Verbindung der beiden Skigebiete Nättschen-Gütsch und Oberalp-Sedrun..

Im Hinblick auf die geplanten Investitionen und insbesondere die Verbindung der Skigebiete Nättschen-Gütsch und Oberalp-Sedrun wird jedoch ein Zusammenschluss der beiden Bergbahnunternehmen und später allenfalls auch der Bergbahnen Disentis Sinn machen:

- Die Führung und die Prioritätensetzung bei Investitionsprojekten wird einfacher (Entscheide aus einer Hand, Bündelung der Bewilligungsverfahren, zentrale Finanzierung, ganzheitliches Denken für die gesamte Region, weniger Reibungsverluste aufgrund von Partikulärinteressen).
- Es lassen sich Synergien im Betrieb (Personalauslastung, Unterhalt, Einkauf, Marketing etc.) und bei der Finanzierung (bessere Bonität, günstigere Konditionen etc.) erzielen.
- Ein Zusammenschluss erleichtert die Planung und Umsetzung einer überregionalen Tourismusstrategie für die ganze Destination „San Gottardo“.
- Die Vermarktung der ganzen Destination kann aus einer Hand erfolgen (idealerweise gemeinsam mit der Destinations-Management-Organisation „San Gottardo“).
- Skistar und Andermatt Swiss Alps können unter einem Dach eine integrale Strategie realisieren (vgl. SAGOS, S. 13). Ein integrales Geschäftsmodell, in dem der Kunde alles aus einer Hand bekommt, wird für den künftigen Erfolg der Skiarena Andermatt hohe Bedeutung haben.
- Ein Zusammenschluss trägt den Auflagen der Kantone Rechnung, welche vermutlich nur à fonds perdu Beiträge und zinslose Darlehen leisten, wenn die beteiligten Unternehmen unter einem Dach zusammengeführt werden.

Die Idee im Businessplan SAGOS (S. 12/13), dass die Skistar an der bereits gegründeten Andermatt Surselva Sport AG eine Mehrheitsbeteiligung übernimmt, erscheint folgerichtig. Damit kann Skistar ihre Erfahrung und ihr Know-how einbringen und ihre Geschäftsmodelle umsetzen, ohne von anderen Aktionären gebremst zu werden.

Da allerdings die Zusammenführung der bestehenden Bahnen und die Übernahme der Aktienmehrheit durch Skistar aus Sicht der bisherigen Aktionäre, der Gemeinden und der Kantone zu einem Klumpenrisiko führen kann, stellt sich die Frage, wie die wichtigsten Stakeholder eingebunden werden können.

Bei allen Vorteilen eines Zusammenschlusses der Bergbahnunternehmen und allenfalls weiterer Institutionen der Destination gilt es festzuhalten, dass der Erfolg der Skiarena Andermatt und des Andermatt Swiss Alps Resorts massgeblich von den eingesetzten Managern abhängt. Hier ist Kompetenz und Kontinuität erwünscht.

Das Projektteam empfiehlt, auch Modelle zu prüfen, bei welcher die wichtigsten Stakeholder (Gemeinden, Korporationen, Matterhorn Gotthard Bahn) ins Aktionariat der fusionierten Gesellschaften eingebunden werden können. Ebenso ist allenfalls zu prüfen, ob die fusionierte Gesellschaft auch Aktien im interessierten Publikum platzieren soll. Dies kann der Nachfrage der Ski-

arena Andermatt förderlich sein und es kann evtl. auch Kapital ausserhalb des Kreises der Mehrheits- oder Grossaktionäre beschafft werden.

11. Beurteilung der Chancen und Risiken

Das Projekt Skiarena Andermatt eröffnet in enger Vernetzung mit dem Andermatt Swiss Alps Resort für die Region unter anderem die folgenden Chancen:

- Sicherstellung des Erfolgs des Andermatt Swiss Alps Resorts
- Profilierungsmöglichkeit für die Destination San Gottardo
- Realisierung eines zukunftsweisenden integrierten Geschäftsmodells (Skistar)
- Auslastung der Skiarena Andermatt dank dem Andermatt Swiss Alps Resort
- Entwicklungsschub für Andermatt, Sedrun und die angrenzenden Gemeinden (Göschenen, Hospental, Realp, Disentis)
- Schaffung von Arbeitsplätzen

Im Zusammenhang mit dem Projekt Skiarena Andermatt entstehen für die öffentliche Hand die folgenden Risiken:

- Ein Scheitern des Andermatt Swiss Alps Resorts würde mit grosser Wahrscheinlichkeit auch den Erfolg der Investitionsprojekte für die Skiarena Andermatt gefährden
- Fehlinvestitionen in die Skiarena (wegen Fehleinschätzungen in Bezug auf die Frequenzen oder Preise/Yield sowie die Kosten)
- Präzedenzfall für das finanzielle Engagement der öffentlichen Hand
- Risiko des Ausstiegs der Schlüsselinvestoren (Skistar, Andermatt Swiss Alps)
- Risiko fehlender Mitsprachemöglichkeiten der öffentlichen Hand bei Entscheiden und Problemen der Bergbahnen und Investoren. Vor allem in allfälligen Krisenszenarien / Worst Case Szenarien sollten die Gemeinden und die Kantone intervenieren können.
- Personelle Risiken beim Projektmanagement (z.B. fehlende Kontinuität und Professionalität)
- Gefahr, dass die öffentliche Hand bei Misserfolg des Geschäftsmodells zusätzliche finanzielle Mittel in die Skiarena einschiessen muss

12. Folgerungen und Empfehlungen

Zusammenfassend macht das Expertenteam die folgenden Folgerungen und Empfehlungen:

Generelle Entwicklung des Umfeldes und des Wintersportmarktes

- Der Wintersportmarkt in der Schweiz ist stagnierend bis rückläufig. Eine Steigerung der Frequenzen (Skitage) ist daher nur auf Kosten von anderen Skigebieten und Destinationen möglich. Wachstum in einem stagnierenden oder rückläufigen Markt zu erzielen ist sehr anspruchsvoll.
- Die Klimaerwärmung wird dazu führen, dass die Schneefallgrenze ansteigt und die Schneesicherheit abnimmt. Dies führt einerseits zu höheren Kosten für die künstliche Beschneigung und insgesamt wohl auch zu einem kontinuierlichen Rückgang der Nachfrage. Gleichzeitig werden höher gelegene Skigebiete wie Andermatt kurz- und mittelfristig von der Klimaerwärmung profitieren.
- Die Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Wirtschaftswachstum, Verschuldung der öffentlichen Hand in Europa und den USA, Wechselkurse) ist nur schwer abschätzbar. In den nächsten Jahren ist aber eher mit einer stagnierenden bis rückläufigen touristischen Nachfrage zu rechnen.
- Die Wettbewerbsintensität zwischen den alpinen Wintersportdestinationen wird aufgrund der stagnierenden bis rückläufigen Nachfrage bei gleichzeitig steigenden Kapazitäten weiter zunehmen. Damit verbunden ist auch ein zunehmender Druck auf die Preise.
- Die Destination Andermatt wird nach Realisierung der Skiarena und des Andermatt Swiss Alps Resorts in der Schweiz und auch international deutlich wettbewerbsfähiger. Mit den Investitionen in die Skiarena werden die Voraussetzungen geschaffen, dass Andermatt in Zukunft mit anderen vergleichbaren Destinationen mithalten können.

Integrales Bewilligungsverfahren und Etappierung

- Das Integrale Bewilligungsverfahren für die Skiarena Andermatt und der Richtplan mit einer Maximallösung ist zu begrüssen. Es ist wünschbar, dass die Rahmenkonzession bzw. -bewilligung für die Maximalvariante erteilt wird und dass dann bei der etappenweisen Umsetzung der Investitionsplanung Schritt für Schritt die einzelnen Etappen ausgelöst werden, sofern sie wirtschaftlich vertretbar sind..
- Die Investitionen in die Skiarena Andermatt haben – wie es der Richtplan verlangt – etappiert zu erfolgen. Priorität hat in einer ersten Etappe die Modernisierung Andermatt-Nätschen-Gütsch und die Realisierung der Verbindung Nätschen – Sedrun. Da sich selbst diese Variante trotz finanziellem Engagement der öffentlichen Hand kaum rechnet, müssen Möglichkeiten gesucht werden, um das Investitionsvolumen zu reduzieren.
- Die Investitionen in den Zubringer Göschenen – Gütsch und der Ausbau der Anlagen am Gemstock sollen in späteren Etappen nur dann getätigt werden, wenn sich das Projekt Andermatt Swiss Alps Resort und die Frequenzen der Skiarena Andermatt wie geplant entwickeln.

Nachfrageschätzungen der Skiarena Andermatt

- Die Angaben und Informationen im SAGOS Businessplan und in der Studie der UNISG zur zukünftigen Nachfrage der Skiarena Andermatt sowie des Andermatt Swiss Alps Resorts (erwartete Gästestruktur in Bezug auf die Märkte und Zielgruppen sowie deren Motive und Verhalten etc.) sind zu wenig differenziert und dadurch für das Expertenteam nur teilweise nachvollziehbar und überprüfbar, um daraus die nötigen Implikationen für den Businessplan der Skiarena Andermatt ableiten zu können.

- Die im Businessplan SAGOS angenommenen 800'000 Skitage sind sehr ambitiös. Das Expertenteam geht davon aus, dass sie auch im optimalsten Fall kaum erreicht werden. Bezüglich allgemeiner Entwicklung der Nachfrage und der speziellen Aspekte des Geschäftsmodells des Andermatt Swiss Alps Resorts bleiben viele Fragen offen, welche letztlich die zu erreichenden Skitage bestimmen werden.
- Es ist wünschbar, die erwartete Gästestruktur des Projektes Andermatt Swiss Alps Resort genauer aufzuzeigen und daraus die nötigen Implikationen für den Businessplan der Skiarena Andermatt abzuleiten.
- Wenn das Projekt Andermatt Swiss Alps erfolgreich realisiert wird, wird das Wachstum der Nachfrage vor allem aus den zusätzlich geschaffenen Betten des Resorts generiert und nur zu einem geringeren Teil durch eine Zunahme der Tagesgäste. Die Zahl der Tagesgäste wird sich zwar erhöhen, ihr Anteil am Total der Skitage wird sich jedoch von heute etwa 60% auf rund 43% reduzieren.

Hochrechnungen zur Wirtschaftlichkeit

- Die Berechnungen im Businessplan SAGOS können mit approximativen Hochrechnungen durch das Expertenteam nachvollzogen werden. Das Expertenteam erachtet jedoch den im Businessplan SAGOS angenommenen Yield von 60% als zu optimistisch. Ansonsten zeigt der Businessplan detaillierte und weitgehend plausible Planrechnungen auf.
- Die Hochrechnungen in der Studie der Universität St. Gallen sind schwierig nachvollziehbar (z. B. verwendete Annahmen über die Entwicklung der Skitage und den Yield, spezieller Einfluss des Andermatt Swiss Alps Resorts etc.) und dürften eher zu pessimistisch ausgefallen sein. Allerdings sind sie bezüglich der Wirtschaftlichkeit zu ähnlichen Resultaten und Folgerungen gekommen wie das Expertenteam.
- Die Hochrechnungen des Expertenteams haben ergeben, dass – trotz allfälligem Engagement der öffentlichen Hand keine der drei Investitionsvarianten wirtschaftlich ist. Ein positiveres Bild könnte sich insbesondere ergeben, wenn sich höhere Tageskartenpreise und Yields durchsetzen lassen, wenn mehr als die geplanten Betten realisiert werden oder wenn eine optimale Vermarktung des Andermatt Swiss Alps Resorts mehr Skitage generiert als prognostiziert.
- Am schwierigsten dürfte die Realisierung der Maximalvariante (inkl. Ausbau Gemsstock und Zubringer Göschen-Gütsch) sein (CHF 230 Mio. Investitionen, max. 770'000 Skitage).
- Die reduzierten Varianten Red_1 (ohne Ausbau Gemsstock, Investitionsvolumen CHF 180 Mio., max. 720'000 Skitage) oder Red_2 (ohne Gemsstock und ohne Zubringer Göschen-Gütsch, Investitionsvolumen CHF 160 Mio., max. 670'000 Skitage) lassen sich bei einer sehr optimistischen Einschätzung der Situation wohl knapp realisieren. Allerdings ist empfehlenswert, das Investitionsvolumen noch um jeweils CHF 10-20 Mio. zu reduzieren.
- Die Problematik der in den Bilanzen der beiden Bergbahnunternehmen aktuell aufgeführten Aktivpositionen im Umfang von rund CHF 30 Mio. sowie Schulden im Umfang von rund CHF 22 Mio. muss in den Finanzierungskonzepten berücksichtigt werden.

Bedeutung Andermatt Swiss Alps Resort und Region San Gottardo für die Skiarena Andermatt

- Die Projekte Skiarena Andermatt und Andermatt Swiss Alps Resort bedingen sich gegenseitig. Sie müssen daher als Einheit betrachtet werden.
- Darüber hinaus wird es wichtig sein, dass die Skiarena Andermatt und das Projekt Andermatt Swiss Alps Resort als Teil der Destination San Gottardo, als Bestandteil einer regionalen Tou-

rismusstrategie, integral vermarktet werden. Hierzu gilt es die Implementierung der DMO San Gottardo rasch voranzutreiben.

- Das integrierte Geschäftsmodell von Skistar kann für die Skiarena Andermatt eine echte Chance darstellen, weil sich Umsätze entlang der gesamten Wertschöpfungskette erwirtschaften und Synergien mit dem Andermatt Swiss Alps Resort herstellen lassen. Möglicherweise kann mit der Optik eines integralen Geschäftsmodells die Wirtschaftlichkeit der Skiarena Andermatt auch etwas optimistischer beurteilt werden als aus der Optik eines konventionellen Geschäftsmodells.

Sommerangebot und Sommerbetrieb

- Für die Skiarena Andermatt wird hauptsächlich der Wintertourismus wirtschaftlich erfolgsversprechend sein. Trotzdem sollten die Bergbahnen, als wichtiger Teil der touristischen Infrastruktur, im Sommer zu einem attraktiven Angebot der Destination San Gottardo beitragen.
- Im Rahmen der Verhandlungen über ein finanzielles Engagement der öffentlichen Hand sollen allenfalls auch Auflagen zum Sommerbetrieb gemacht werden.
- Zentraler Erfolgsfaktor für die Vermarktung der Skiarena Andermatt und des Andermatt Swiss Alps Resorts wird eine gute und integrale Marken- und Marketingkommunikation für die ganze Destination sein.

Beteiligung der öffentlichen Hand

- Hochrechnungen des Expertenteams zeigen, dass die Erneuerungs- und Ausbaupläne für die Skiarena Andermatt ohne à fonds perdu Beiträge und zinslose Darlehen der öffentlichen Hand nicht wirtschaftlich sind.
- Der volkswirtschaftliche Nutzen der Skiarena Andermatt in Verbindung mit dem Projekt Andermatt Swiss Alps rechtfertigt grundsätzlich à fonds perdu Beiträge und zinslose Darlehen der öffentlichen Hand für die Realisierung der geplanten Investitionen. Die konkrete Höhe und Form der Finanzbeihilfen sind in einem nächsten Schritt aufgrund der zusätzlichen Informationen der Investoren zu konkretisieren.
- Es müssen v.a. von Seiten der öffentlichen Hand Szenarien konkretisiert und aufgezeigt werden für den Fall, dass die Skiarena Andermatt oder das Andermatt Swiss Alps Resort (oder gleich beide Projekte) überhaupt nicht, verzögert oder nicht im beabsichtigten Umfang realisiert würden.

Finanzierungskonzept

- Die finanziellen Beihilfen der öffentlichen Hand sind mit Auflagen zu verknüpfen (z. B. Angebot der Bergbahnen im Sommer, Vermarktung der Destination San Gottardo, Zusammenschluss der bisherigen Bahnunternehmungen, Garantien der Hauptaktionäre für die zinslosen Darlehen etc.).
- Das im Businessplan SAGOS vorgeschlagene Finanzierungsmodell kommt mit wenig Bankkrediten aus. Dies ist aus Risikogründen zu begrüssen. Hingegen sollten zum Finanzierungsmodell noch verschiedene Optimierungen geprüft werden (zinslose Darlehen vorrangig, Garantie von Skistar und ASA für zinslose Darlehen, evtl. Aktienzeichnung durch Kantone statt à fonds perdu Beiträge, Reduktion/Verzicht/Aufschub der Management Fee).

Organisation der neuen Gesellschaft der Skiarena Andermatt

- Für die Realisation der Skiarena Andermatt ist der Zusammenschluss der Andermatt Gotthard Sportbahnen AG und der Sedrun Bergbahnen AG eine notwendige Voraussetzung. Eine allfällige Integration der Bergbahnen Disentis zu einem späteren Zeitpunkt ist zu prüfen.
- Der Einbezug der wichtigsten Stakeholder in die Organisation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Es sollten daher Wege gesucht werden, wie die wichtigsten Stakeholder neben Skistar und Andermatt Swiss Alps (z. B. Gemeinden, Korporationen, Matterhorn Gotthard Bahn), in die Organisation eingebunden werden können (z. B. als Minderheitsaktionäre).

Kommunikation zum Projekt

- Die Expertengruppe hat den Eindruck, dass die bisherige Kommunikation zum Projekt Skiarena Andermatt nicht optimal gelaufen ist. Die Kommunikation zwischen den beteiligten Partnern spielte sich faktisch über die Medien ab. Es ist wünschbar, wenn die Fronten baldmöglichst geschlossen werden. Denn ein Projekt in diesen Dimensionen lässt sich nur realisieren, wenn alle Involvierten „am gleichen Strick“ ziehen.
- Die Kommunikation mit den Medien und der Bevölkerung ist ab sofort zu intensivieren. Es ist klarer darauf hinzuweisen, dass das integrale Bewilligungsverfahren zwar die Maximalvariante für die Skiarena umfasst, dass jedoch die Realisierung des Projektes in Etappen erfolgt und dass die einzelnen Etappen nur ausgelöst werden, wenn die Wirtschaftlichkeit gegeben ist.
- Ebenso gilt es in der Kommunikation die beiden primären Ausbauprojekte des Andermatt Swiss Alps Resorts und der Skiarena Andermatt verstärkt zu kombinieren. Das Gesamtverständnis der Prozesse, Abhängigkeiten und Auswirkungen ist zu stärken.