

**Laurent Vanat
Consulting SARL**
19, Margelle
CH-1224 Genève

Tel / fax / messagerie :
(+41) 022 349 84 40
Courriel : vanat@vanat.com
Internet : www.vanat.com

Auf dem Weg zu einem effizienten Business-Plan

*Handbuch
für Seilbahnunternehmen*



Laurent Vanat

Oktober 2015



Laurent Vanat ist ein Allrounder, der sich im Handumdrehen in einen Spezialisten verwandeln kann. Der diplomierte Wirtschaftswissenschaftler (Universität Genf) besitzt über 25 Jahre Berufserfahrung als Unternehmensberater und als Manager im Verkauf, in leitender Funktion in Finanzabteilungen und in Geschäftsleitungen diverser Firmen. Zu seinen Beratungskunden gehören Unternehmen und Organisationen aller Sektoren und Branchen.

In seiner derzeitigen Funktion im Hotellerie- und Freizeitbereich verfolgt er seit vielen Jahren intensiv die Entwicklung der Wintersportorte. Er begann mit einer systematischen Erhebung der Besucherzahlen und der Publikation einer saisonalen Bilanz, die seit der Wintersaison 2004 / 05 regelmässig erscheint. Auf der Suche nach Daten über die Skigebiete wurde Vanat schon früh auf die Problematik der Skier-days aufmerksam. Um die Untersuchung möglichst auf alle wichtigen Wintersportgebiete auszudehnen, hat Vanat zudem seit 2009 seine Daten im Verhältnis zur internationalen Situation konsolidiert. Sein Bericht **International Report on Snow & Mountain Tourism** wird mittlerweile weltweit als Referenz anerkannt.

Mit Hilfe eine generische Methode, die er im Rahmen seiner allgemeinen Praxis entwickelte und für die Bergbahnbetriebe angepasst hat, präsentiert er dieses Handbuch. Dieser bringt zusammen auf einer Seite seine praktische Erfahrung der Business-Plan Umsetzung und auf der anderen Seite seine umfassenden Kenntnisse der Branche des Schnee- und Bergtourismus. Mit diesem Handbuch sollen die Betreiber von Skigebieten ein pragmatisches und benutzerfreundliches Werkzeug zur Verfügung haben, wenn sie der Notwendigkeit begegnen, einen Geschäftsplan vorzubereiten.

Warnmeldung

Angesichts des Business-Planes einer Bergbahngesellschaft versucht dieses Handbuch so umfassend wie möglich zu sein. Es muss doch unterstreichen werden, dass jedes Skigebiet eigene Charakteristik aufweisen kann, die möglicherweise spezielle Aufmerksamkeit in Bezug auf die einen oder anderen in diesem Handbuch erklärten Aspekte benötigen. Es kann auch sein, dass einige weitere Punkte nicht in diesem Handbuch ausdrücklich identifiziert sind.

Es wird daher empfohlen, dass jeder Betreiber sorgfältig alle Faktoren, die die Entwicklung seines Geschäfts beeinflussen, betrachtet und in den Business-Plan-Analyse integriert.

Inhalt

Einführung	- 4 -
<i>Benützungsanleitung für den Business-Plan</i>	<i>- 5 -</i>
<i>Kommentare und Vorschläge für die Vorbereitung und Präsentation des Business-Plans</i>	<i>- 5 -</i>
<i>Wirtschaftsplanungsmodell und Finanzplanung</i>	<i>- 8 -</i>
Wichtiges in Kürze	- 10 -
Produkt.....	- 15 -
<i>Dienstleistungen</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Durchschnittspreis pro Skifahrertag</i>	<i>- 16 -</i>
<i>Sonstige Einnahmequellen</i>	<i>- 18 -</i>
<i>Neue Projekte.....</i>	<i>- 18 -</i>
Der Markt	- 20 -
<i>Kundschaft</i>	<i>- 20 -</i>
<i>Marktstudien.....</i>	<i>- 20 -</i>
<i>Unterkunft.....</i>	<i>- 21 -</i>
<i>Branchenvergleich.....</i>	<i>- 22 -</i>
<i>Analyse der Skifahrertage.....</i>	<i>- 22 -</i>
<i>Partnerschaften</i>	<i>- 23 -</i>
<i>Promotion.....</i>	<i>- 24 -</i>
<i>Umsatzplanung</i>	<i>- 25 -</i>
Infrastruktur	- 27 -
<i>Einrichtungen</i>	<i>- 27 -</i>
<i>Benutzung</i>	<i>- 28 -</i>
<i>Logistik</i>	<i>- 29 -</i>
<i>Management-Tools</i>	<i>- 30 -</i>
<i>Kostenkontrolle.....</i>	<i>- 30 -</i>
<i>Umwelt</i>	<i>- 30 -</i>
<i>Zusammenarbeit.....</i>	<i>- 31 -</i>
<i>Investitionsprojekte.....</i>	<i>- 31 -</i>
Personal und Management.....	- 33 -
<i>Funktionen und Belegschaft.....</i>	<i>- 33 -</i>
<i>Kompetenzen.....</i>	<i>- 34 -</i>
Finanzen	- 36 -
<i>Betriebsplanung, Gewinn&Verlust-Konto.....</i>	<i>- 37 -</i>
<i>Betriebskennziffern</i>	<i>- 38 -</i>
<i>Vollständige Finanzlage</i>	<i>- 39 -</i>
<i>Finanzierung.....</i>	<i>- 40 -</i>
<i>Einnahmenverteilung.....</i>	<i>- 41 -</i>

Einführung

Zweck eines Business-Plans

Ihre Gesellschaft betreibt seit vielen Jahren eine Bergbahn an den Hängen eines Skigebietes, und Sie haben bis heute gute und schlechte Jahre durchgemacht, vielleicht ohne jeglichen Business-Plan. Warum sollten Sie also jetzt eine solche Aufgabe angehen?

Oft bringen die Investitionen, die zur Erneuerung der Einrichtungen gemacht werden, keine bessere Rendite, denn sie rechtfertigen im Allgemeinen keine Preiserhöhungen und bewirken auch nicht automatisch eine grössere Zahl an Skifahrertagen. Im Gegenteil, wegen der Kosten der Neuinvestitionen tendiert die Rendite eher zu einer Verschlechterung, wenn nichts unternommen wird. Um dies zu vermeiden, muss die Bergbahngesellschaft also parallel zur Investition Massnahmen für eine bessere Rentabilität vorsehen, indem sie aus den durch die neue Investition geschaffenen Trümpfen und Möglichkeiten Profit zieht (z.B. Verzicht auf parallel existierende Anlagen, Personalkürzung, Energieeinsparung. . .) oder parallele Massnahmen zur Verbesserung der Einnahmen (Marketing, Yield Management) oder Reduzierung der Kosten trifft. Eine Neuinvestition ist also eine Möglichkeit, bei der es nicht nur gilt, das Projekt an sich zu analysieren, sondern auf einer viel breiteren Skala das gesamte Unternehmensmanagement in Frage zu stellen.

Die Aufstellung eines Business-Plans ist das beste Mittel zur Sicherung einer umfassenden, objektiven und zukunftsweisenden Sichtweise. Sie ermöglicht nicht nur, gegenwärtige Schwierigkeiten und Probleme zu lösen, sondern auch innovative, auf konkrete Resultate ausgerichtete Überlegungen anzustellen. Die Entwicklung der Unternehmung in Richtung dieser Resultate kann anschliessend mit Hilfe des Business-Plans verfolgt werden.

Der Business-Plan in Kürze:

- Wo steht man?
- Welches Ziel verfolgt man?
- Wie will man es erreichen?
- Lohnt es sich?
- Risiken und Möglichkeiten

Benützungsanleitung für den Business-Plan

Das vorliegende Handbuch ist so aufgebaut, dass man es direkt als Leitfaden für den Business-Plan einsetzen kann. Nach der Einführung werden direkt die einzelnen Kapitel nacheinander in logischer Reihenfolge behandelt, die in einem lückenlosen und kohärenten Business-Plan präsentiert werden müssen. Die gestellten Fragen können als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen dienen. Die jeweiligen Tabellen sind einfach auszufüllen und in der dargebotenen Form zu verwenden. Manchmal enthalten sie auch Branchenangaben, die zur Unterstützung der Analyse dienen.



Kommentare und Vorschläge für die Vorbereitung und Präsentation des Business-Plans

Ein Business-Plan muss eine vollwertige Arbeitsunterlage und dabei angenehm zu lesen sein. Einige häufig angeführte Kritiken dürften Ihnen helfen, die klassischen Fehler zu vermeiden:

- Der Business-Plan ist zu lang, nicht synthetisch genug.
- Auf den ersten Blick ist er schwer zu lesen.
- Er ist nicht zusammenhängend strukturiert, es fehlt an Logik.
- Die in den einzelnen Teilen präsentierten Angaben stimmen nicht überein.
- Es gibt keine klare Vision der aktuellen oder der früheren Situation.
- Man weiss am Ende nicht, was das Unternehmen machen wird.
- Die Strategien sind nicht genügend ausformuliert.

Wenn das Management mit vollem Terminplan es nicht als dringende Notwendigkeit empfindet, sich die Zeit für die Erstellung des Business-Plans zu nehmen, ist die Versuchung gross, diese Aufgabe an andere Mitarbeiter abzugeben. Die Überlegungen müssen aber auf der Managementebene angestellt werden, und der Business-Plan ist Vektor der Begeisterungsfähigkeit und Entschlossenheit des Firmenleiters. Wer sonst kann die Zukunftspläne seines Unternehmens besser weitergeben (selbst wenn er von einem Coach oder Consultant unterstützt wird, was immer möglich ist)?

Die Grundregeln zur Aufstellung eines Business-Plans sehen also kurz gefasst folgendermassen aus:

- auch für Laien verständlich schreiben (keinen Jargon benutzen);
- den Business-Plan auf die Zielperson abstimmen;
- keinen zu langen Business-Plan aufstellen und Wiederholungen vermeiden;
- Hypothesen stützen und belegen;
- umfassend darstellen.

Das vorliegende Handbuch hilft Ihnen, sämtliche Fragen anzugehen, die in Betracht gezogen werden müssen. Einen letzten Rat noch: Prüfen Sie sorgfältig, ob Ihre grundlegenden Hypothesen kohärent sind, denn sie bilden das Fundament des Business-Plans. Wenn sie falsch sind, ist auch der ganze Plan falsch. Wenn Sie zum Beispiel bei einem stagnierenden Markt und ungünstigen Wetterverhältnissen für die Skifahrertage ein jährliches Wachstum von 10% ansetzen, ohne diese Hypothese überzeugend zu belegen, ist Ihr Business-Plan wertlos.

Wenn Sie über den Business-Plan und die anzusetzende Methodik nähere Informationen erhalten wollen, können Sie auf die zahlreichen Veröffentlichungen der Banken, Unternehmensberatungen und grossen Consultingbüros zurückgreifen. Eine Synthese dieser Veröffentlichungen finden Sie auf der Website www.vanat.com.

Erwartungen verändern gemäss Empfänger :

Die Banken

Fragestellung:

- Wie viel Kredit will das Unternehmen aufnehmen?
- Welcher Bestimmung will sie das geliehene Kapital zuführen?
- Wann kann sie das geliehene Kapital zurückzahlen?
- Kann sie die Zinsen bezahlen?
- Kann das Unternehmen ungünstige Entwicklungen seiner Pläne überleben?
- Welche Garantien können im Notfall geboten werden?

Die normalerweise verlangten Zahlen angeben:

- Vorjahresbilanz und Planung des kommenden Jahres;
- G&V des vergangenen Jahres und des kommenden Jahres;
- Barmittelplanung.

Schlüsselpunkte:

- eine der normalen Präsentation nahe kommende Darstellung;
- Transparenz, Lesbarkeit, kohärente Zahlen Möglichkeiten zur Prüfung der Hypothesen;
- «base case» und «worst case»;
- Kapazität der Rückzahlung von Zinsen und Kapital vorweisen (Cashflow);
- Möglichkeit zur Reduzierung der Ansprüche;
- hohe Garantierwartungen.

Die Investoren

Fragestellung:

- Kann man mit dem Business-Plan das Unternehmen und sein Umfeld (mühe)los verstehen?
- Sind die Risiken und Möglichkeiten klar identifiziert?
- Bieten die Zukunftsperspektiven genügend attraktive Rendite?
- Welcher Ausweg ist vorgesehen, Rückzahlung, Aufkauf, Verkauf des Unternehmens, Börsengang, und wann?
- Ist das Management den Herausforderungen gewachsen?

Risiken:

- Das Interesse der Investoren ist nur schwer zu wecken;
- Oft verwerfen die Investoren den Business-Plan;
- Lücken im Business-Plan;
- Lücken im Projekt;
- Lücken im Management;
- Ungenügende Rendite.

Das Management

Fragestellung:

- Ist das Wachstum des Unternehmens strukturiert und mit klar definierten Zielen dargestellt?
- Sind langfristig Umorientierungen vorzusehen?
- Sind die Kriterien zur Leistungsmessung definiert und Vergleichsmöglichkeiten angegeben?

Wichtige Punkte:

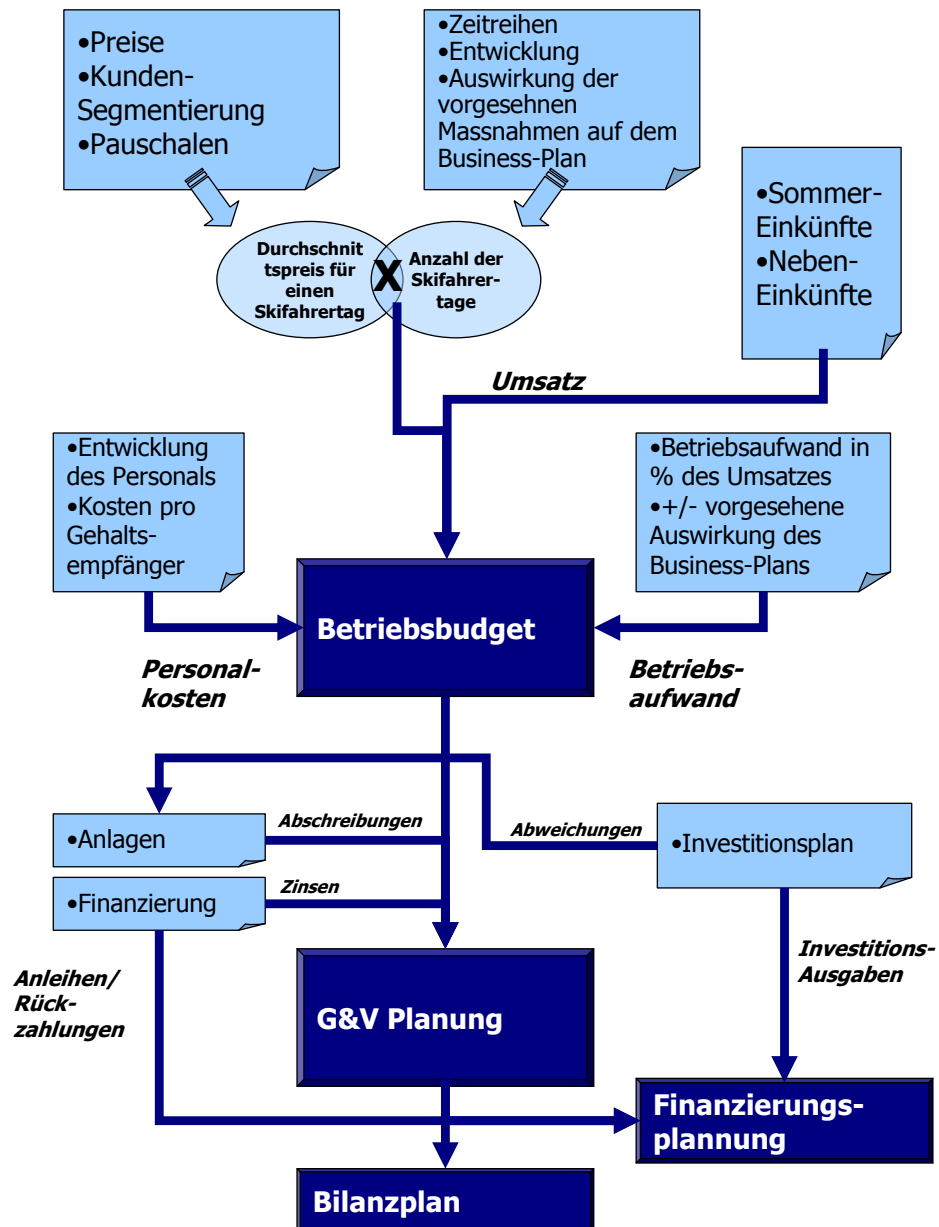
- Sind die notwendigen Ressourcen verfügbar?
- Ist vorgesehen, den Business-Plan regelmässig zu korrigieren und zu aktualisieren?
- Ist ein Aktionsplan beigefügt?



Wirtschaftsplanungsmodell und Finanzplanung

Ein konkreter Business-Plan muss präzise und belegte Wirtschaftsplanungen enthalten, die auf den beschriebenen grundlegenden Hypothesen und Szenarien aufgebaut sind. Für ein Bergbahnunternehmen sind die wichtigsten grundlegenden Hypothesen die Entwicklung der Anzahl an Skifahrertagen und die Entwicklung des Durchschnittspreises eines Skifahrertages. Die Planungsmodelle können nach folgendem Schema aufgebaut werden:

Modell eines Business-Plans



Jedes einzelne Element dieses Modells wird in dem jeweiligen, ihm gewidmeten Kapitel näher behandelt, und es werden Ratschläge zum Erhalt kohärenter Zahlen gegeben. Es muss jedoch festgehalten werden, dass das angebotene Modell für eine leichte Benutzung manchmal vereinfacht dargestellt wird. Aber es ist auf jeden Fall wichtiger, eine richtige Überlegung auf der Grundlage von ungefähr richtigen Zahlen anzustellen als eine falsche Überlegung auf der Grundlage von extrem präzisen Zahlen, die in der Folge ohnehin unrichtige Ergebnisse bringen würden! Auf jeden Fall basieren die Pläne auf der zum Zeitpunkt der Aufstellung des Business-Plans wahrscheinlichsten Entwicklung, wobei die Ziffern in Abhängigkeit von unvorhersehbaren Ereignissen, die ausserhalb des Einflussbereichs des Unternehmens liegen, schwanken können.

Wegen der Dauer der Konzessionen und der durch die Erneuerung der Anlagen aufgeworfenen Probleme muss sich die Darstellung des Fortbestandes einer Seilbahnunternehmung auf Pläne stützen, welche für etwa zwanzig Jahre aufgestellt werden, selbst wenn eine solche Zeitspanne viele unvorhersehbare Ereignisse mit sich zu bringen scheint. Für die Anlagen selbst sollte die Überlegung für eine Zeitspanne angestellt werden, welche der Lebensdauer der wichtigsten Betriebsmittel entspricht.

Schliesslich sind bei dem hier vorgeschlagenen Modell wissentlich weder die Inflation noch die Preisanpassung berücksichtigt worden. Diese Elemente würden das Modell zu kompliziert ausfallen lassen oder sogar manche Entwicklungen belasten, obwohl sie im Prinzip ausgeglichen worden sind.



Wichtiges in Kürze

Diese Einführung stellt in Wirklichkeit eine Zusammenfassung des Business-Plans dar. In ein paar Tabellen und Abschnitten soll diese Synthese kurz die wichtigsten Aspekte der Analyse darstellen, die Aufmerksamkeit des Lesers wecken und ihn zum Weiterlesen motivieren.

Beschreiben Sie Ihr Unternehmen zuerst anhand seiner wichtigsten Charakteristiken. Die unten angegebene Tabelle enthält sämtliche Informationen, mit denen Sie Ihr Unternehmen kurz und präzise darstellen können.

Spezifische Aspekte der Station

Umgebung
 Maximale Höhenlage
 Höhenlage des Dorfes
 Betriebzahl und Bettenzahl am Ort
Hotels und Pensionen
Zum Hotelgewerbe gehörende Strukturen und Ferienhäuser
Apartments und Chalets (Zweitwohnungen)
Gesamt
 Name des mit der Station zusammenhängenden Skigebietes
 Einzugsbereich der Kundschaft

Spezifische Aspekte der Seilbahnunternehmung

Anzahl der Anlagen pro Typ
Pendelbahn
Funitel
Gondelbahn Kabine 16 Personen
Gondelbahn Kabine 8 Personen
Gondelbahn Kabine 6 Personen
Gondelbahn Kabine 4 Personen
Kuppelbare Sesselbahn 8 Personen
Kuppelbare Sesselbahn 6 Personen
Kuppelbare Sesselbahn 4 Personen
Kuppelbare Sesselbahn 2 Personen
Fix geklemmte Sesselbahn 4 Personen
Fix geklemmte Sesselbahn 3 Personen

Fix geklemmte Sesselbahn 2 Personen

Skilift

Kleinskilift

Förderband

Sonstige (genau angeben)

Gesamt

Kapazität pro Stunde total

Gesamtlänge der Anlagen

Gesamthöhenunterschied der Anlagen

Durchschnittliches Alter der Anlagen

Anzahl der leichten Raupenfahrzeuge

Gesamtlänge der Pisten (km) – Teil beschneit (km)

Grün

Blau

Rot

Schwarz

Gesamt

Snowparks

Anzahl Beschneiungsanlagen

Andere vom Unternehmen bewirtschaftete Strukturen

Restaurants (Anzahl der Restaurants und Anzahl Sitzplätze)

Hotels (Anzahl der Hotels und Anzahl der Betten)

Parkplätze (Anzahl der Stellplätze)

Betriebsangaben

Anzahl Skifahrertage pro Saison (Ersteintritte)

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Tagespreise Erwachsene Volltarif (CHF/EUR)

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Anteil der Wintersaison am Umsatz

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Saisondauer (geöffnete Tage)

Wintersaison

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Sommersaison

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Gesamt

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Gesamtzahl der beförderten Personen (Frequenzen)

Wintersaison

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Sommersaison

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Gesamt

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Personal

Vollzeit

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Saisonpersonal

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Gesamt

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Finanzielle Angaben

Gesamtinvestitionen (Immobilien brutto)

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Jährliche Investition

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Fremdkapital

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Eigenkapital

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Verkehrsumsatz (Mio. CHF/EUR)

Zeitreihen letzten 5 Jahre

Gesamtumsatz (Mio. CHF/EUR)	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Personalkosten	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Gesamtbetriebskosten	Zeitreihen letzten 5 Jahre
EBITDA	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Cashflow nach Zinsen und Steuern	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Nettoergebnis	Zeitreihen letzten 5 Jahre

Kennziffern

Skifahrertage / geöffnete Tage Wintersaison	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Durchschnittspreis Skifahrertag	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Investition für 1 CHF/EUR Umsatz	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Jährliche Investition in % des Umsatzes	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Investition pro Einheit Stundenkapazität	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Anzahl der Skifahrertage pro Anlage	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Verkehrsumsatz pro Anlage	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Verkehrsumsatz pro Einheit Stundenkapazität	Zeitreihen letzten 5 Jahre
EBITDA in % des Umsatzes	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Personalkosten in % des Umsatzes	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Cashflow/Bilanzsumme	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Eigenkapitalrendite	Zeitreihen letzten 5 Jahre
Eigenkapital / Bilanzsumme	Zeitreihen letzten 5 Jahre

Planung

Geplante voraussichtliche Investition	für die kommenden 5 Jahre
Geplante voraussichtliche Skifahrertage	für die kommenden 5 Jahre
Geplanter Durchschnittspreis pro Skifahrertag	für die kommenden 5 Jahre
Geplanter Verkehrsumsatz	für die kommenden 5 Jahre
Geplanter EBITDA	für die kommenden 5 Jahre
Geplanter Cashflow nach Zinsen und Steuern	für die kommenden 5 Jahre
Geplantes Nettoergebnis	für die kommenden 5 Jahre

Präsentieren Sie anschliessend das Projekt Ihres Unternehmens (der Ausdruck «Projekt» bezeichnet hier entweder ein spezifisches Investitionsprojekt oder ein «Unternehmensprojekt», das heisst die zukünftige Vorgehensweise Ihres Unternehmens, selbst wenn diese kurzfristig keine bedeutenden neuen Investitionen beinhaltet). Seien Sie sehr konkret. Beschreiben Sie die zukünftige quantitative und qualitative Entwicklung klar und präzise. Wenn der Business-Plan neue Investitionen abdeckt, erklären Sie genau, welche konkreten Vorteile dies für Ihr Unternehmen bringt und was zu der Durchführung notwendig ist, und zwar ebenfalls qualitativ und quantitativ:

- Welchen präzisen Problemen entspricht Ihr Projekt, und welche präzise Lösung schlägt es vor?
- Welche effektiven Vorteile bringt die neue Anlage für die Kunden?
- Wie beziffern sich die Gesamtinvestition und ihre Betriebskosten?
- Welche zusätzlichen Einkünfte werden erwirtschaftet, um die Finanzierung des Projektes zu sichern, und woher kommen sie?

In Abhängigkeit vom spezifischen Ziel des Business-Plans und des dort präsentierten Projektes müssen Sie anschliessend dem Leser einen überzeugenden Überblick verschaffen:

Das Projekt erlaubt,

- den Umsatz zu steigern;
- den Fortbestand des Unternehmens zu sichern;
- dem Unternehmen eine neue Dynamik zu verleihen.

Die finanziellen Vorausberechnungen zeigen,

- dass neuer Cashflow erwirtschaftet wird;
- dass sich die Ergebnisse verbessern;
- dass die notwendige Finanzierung getragen werden kann.

Man hat genügend tief greifende Überlegungen angestellt, um

- die Risiken einzuschätzen;
- die Vorausrechnungen auf wirklichkeitsnahen Grundlagen durchzuführen;
- unvorhergesehene Ereignisse zu berücksichtigen.

Die im Rahmen der Aufstellung des Business-Plans durchgeführten tief greifenden Überlegungen können gegebenenfalls auf eine RCSS-Analyse (Risiken, Chancen, Schwächen und Stärken; englisch: SWOT-Analyse) gestützt werden.



RCSS-Analyse	
Risiken (ausserbetrieblich, z.B. neue Gesetze, Konjunktur)	Chancen (ausserbetrieblich, z.B. neue Märkte, neue Techniken)
<p>Liste der Risiken</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>Was muss getan werden, um entgegenzuwirken? Und wie?</p>	<p>Liste der Chancen</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>Wie kann das Unternehmen davon profitieren?</p>
Schwächen (innerbetrieblich)	Stärken (innerbetrieblich)
<p>Liste der Schwächen</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>Wie kann man dem entgegenwirken?</p>	<p>Liste der Stärken</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>Was muss getan werden, um sie noch zu unterstützen? Und wie?</p>



Produkt

Dieses Kapitel beschreibt das Unternehmensangebot. Die qualitativen Informationen müssen durch quantitative Angaben unterlegt werden. Wenn das Unternehmen der Ansicht ist, es biete auf einem bestimmten Gebiet hervorragende Leistungen an, muss es dies durch alle verfügbaren Vergleiche belegen.

Im Rahmen einer Neuinvestition muss man sich bewusst sein, dass die neue Anlage nicht unbedingt als eine zusätzliche Dienstleistung angesehen wird, und dies umso mehr, wenn eine veraltete Anlage, die das Ende ihrer Lebensdauer erreicht hat, durch eine neue, moderne Anlage ersetzt wird.

Die Kunden sind nicht unbedingt bereit, einen höheren Preis zu bezahlen. Bei der Vorbereitung des Business-Plans muss dieser Aspekt streng berücksichtigt werden, wenn man nicht Gefahr laufen will, dass die aufgestellten Hypothesen sich nicht verwirklichen. Die Seilbahnunternehmung muss sich parallel zu der neuen Investition bemühen, zusätzliche Einkünfte zu erwirtschaften, welche die Finanzierung tragen.

Dienstleistungen

Beschreiben Sie das Angebotsprofil: Nur Seilbahnen? Ein Skigebiet? Ein breit gefächertes Wintersportangebot? Oder ein lückenloses Angebot für Ferien in den Bergen? Welche Dienstleistungen bietet das Unternehmen? Für jeden Themenbereich eine zusammenfassende Bestandaufnahme vornehmen: Seilbahnen, Restauration, Unterkunft, Geschäfte, Skischulen, Skiverleih, andere Aktivitäten (eine detaillierte Aufzählung der Einrichtungen kann im Kapitel «Infrastrukturen» erfolgen).

Geben Sie eine objektive qualitative Einschätzung der unterschiedlichen Aktivitätssektoren der Seilbahnunternehmung: Seilbahnen, Pisten, Kundenservice, andere von der Seilbahnunternehmung bewirtschaftete Aktivitäten (Restauration, Unterkunft, Handel . . .).

- Welche Entwicklung ist bei den Snowparks und neuen Gleitsportarten vorgesehen? Welche Kosten, welcher Durchführungsplan und welche in Skifahrertagen und Einkünften ausgedrückte Auswirkungen werden hieraus für das Unternehmen erwartet?
- Welche Entwicklungsperspektiven gibt es für das Sommergeschäft? Welches Budget ist hierfür vorgesehen? Wie rentabel sind diese Aktivitäten? Welche laufenden Massnahmen sind eingesetzt worden, um das Sommergeschäft rentabler zu machen?
- Was ist vom Unternehmen in den letzten Jahren getan worden, um die Station attraktiver zu gestalten? In Verbindung mit welchen Kosten und Ergebnissen? Welche zukünftigen

Massnahmen sind vorgesehen, und welche Auswirkungen haben sie?

Durchschnittspreis pro Skifahrertag

Planung des Durchschnittspreises eines Skifahrertages:

Preisraster

CHF / EUR

Preiskategorie		Pauschale					
		Halbtage	Tag	Woche	2 Wochen	Saison	
Voller Preis	Kind						
	Erw.						
	Senioren						
	Gratis						
Ermässigung	Kind						
	Erw.						
	Senioren						
	Gruppen						

Aufteilung der Pauschalen pro Segment und Kategorie

auf der Grundlage der Anzahl Pauschalen

Preiskategorie		Pauschale					Total
		Halbtage	Tag	Woche	2 Wochen	Saison	
Voller Preis	Kind						
	Erw.						
	Senioren						
	Gratis						
Ermässigung	Kind						
	Erw.						
	Senioren						
	Gruppen						
Total							

Das Preisraster in diesem Modell zeigt 40 verschiedene Tarife. Viele Seilbahnunternehmungen haben noch mehr, manche sogar mehrere hundert (bis über tausend). Abgesehen davon, dass man im Rahmen eines Yield Management über die Notwendigkeit einer derart breiten Preispalette nachdenken sollte, empfiehlt sich die Vereinfachung dieser Preise zum Zweck der Vorausrechnung. So werden unnötig komplexe Gegebenheiten vermieden, die keinen wirklichen Mehrwert

bringen. Für das Modell wird der Durchschnittspreis eines Skifahrertages im Prinzip als konstant angesehen (siehe anfängliche Anmerkung über die Inflation), es sei denn, eine beträchtliche Vergrößerung des Skigebietes oder der Dienstleistungspalette würde eine Preiserhöhung rechtfertigen. Wenn zum Beispiel eine alte Anlage durch eine neue ersetzt wird, so rechtfertigt diese Tatsache allein keine Preiserhöhung. Eine Verbesserung des Yield Management könnte ein weiterer Grund für eine kohärente Erhöhung des durchschnittlichen Preises eines Skifahrertages sein (Korrektur des Preistrasters, Abschaffung bestimmter Rabatte, Einführung neuer Pauschalen, z.B. Ski-Stundenpauschalen . . .). In der Praxis ist eine prozentuale Erhöhung des für das erste Modelljahr festgesetzten Durchschnittspreises für einen Skifahrer tag der Wiederverwendung des Modells von Jahr zu Jahr vorzuziehen. Stimmen Sie den Durchschnittspreis für einen Skifahrer tag des Modells mit demjenigen ab, den Sie auf der Grundlage Ihres letzten effektiven Geschäftsjahres errechnet haben. (Sie teilen die «Beförderungseinkünfte» durch die tatsächliche Zahl der Skifahrertage.) Erklären Sie gegebenenfalls die Unterschiede, oder ändern Sie das Modell ab, um eine Übereinstimmung zu erlangen. Entwickeln Sie Strategien zur Erhöhung des durchschnittlichen Preises für einen Skifahrer tag (Yield Management). Beschränken Sie sich eher auf zwei Strategien, die Sie, realistisch gesehen, schnell durchführen können, und analysieren Sie diese gründlich, anstatt viele Möglichkeiten zu erwägen, von denen keine konkret durchgeführt wird. Bedenken Sie die Auswirkung dieser Strategien auf den Durchschnittspreis eines Skifahrertages, und beziehen Sie diese Wertzunahme in das Modell ein. Anbei finden Sie einige Überlegungsansätze in diesem Zusammenhang:



- Wie hoch ist der pro Skifahrer tag erreichte Umsatz im Vergleich mit demjenigen anderer Stationen? Wie wird er sich entwickeln?
- Vergleich mit Benchmarks; welche Lehren können daraus für ein besseres Yield Management gezogen werden?
- **Wie kann der pro Skifahrer tag erwirtschaftete Umsatz verbessert werden (Yield Management)? Sind alle Vorzugspreise, Provisionen und anderen Vorteile gerechtfertigt?**
- Sind manche Kunden bereit, für bestimmte Vorteile mehr zu bezahlen? Welche Überlegungen sind zu diesem Thema schon angestellt worden? Welche Auswirkung könnte ein solches Programm auf den durchschnittlichen Preis eines Skifahrertages haben?

Entwicklung des Durchschnittspreises eines Skifahrertages

CHF / EUR	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Durchschnittspreis						
Auswirkung des Business-Plans						
Massnahme 1: Erhöhung des Durchschnittspreises						
Massnahme 2: Erhöhung des Durchschnittspreises						
Gerechtfertigte Erhöhung des Durchschnittspreises						

Die obige Tabelle kann verwendet werden, um die geplanten Veränderungen in den Durchschnittspreis des Skifahrertages zu synthetisieren.

Sonstige Einnahmequellen

- Welche anderen Einnahmequellen kann man schaffen, abgesehen von den Skifahrertagen? Was, wann, wie, wie viel?
- Wie kann man die Flauten in der Wintersaison ausfüllen?
- Wäre es möglich, mehr Einnahmen zu erwirtschaften, wenn man Sponsoringverträge oder Partnerschaften mit bekannten Marken abschliessen würde? Was ist in diesem Zusammenhang schon getan worden, und was ist geplant?
- Man müsste neue, preisgünstige Aktivitäten finden, die substanzielle Einnahmen bringen. Welche Auswirkungen könnten diese haben?

Neue Projekte

Beschreiben Sie neue kurz-, mittel- und langfristige Investitionsprojekte, und zeigen Sie auf, welchen Mehrwert sie bringen; beschreiben Sie gegebenenfalls kurz das neue Investitionsprojekt, das vom vorliegenden Business-Plan gestützt wird.

Zeigen Sie, welche zusätzlichen Einnahmen dank der neuen Investitionen erwirtschaftet werden können, oder ansonsten, welche möglichen Einnahmen verloren gehen, falls die betreffende Investition nicht durchgeführt wird; welche zusätzlichen Möglichkeiten zur Einnahmesteigerung bringt die neue Investition?

- Vergrößerung des Skigebietes;
- Verbindung mit einem anderen Skigebiet;
- grösseres Einzugsgebiet;
- etc.



Der Markt

Dieses Kapitel des Business-Plans beschreibt den Markt der Seilbahnunternehmung und analysiert alle mit dem Marketing in Zusammenhang stehenden Aspekte.

Es soll ermöglichen, dass die Vorausplanung für die Entwicklung der Skifahrertage auch realisiert werden kann. Die angegebenen Argumente müssen so überzeugend wie möglich sein und sich, so weit als möglich, auf Statistiken und andere Informationen aus internen und externen Quellen stützen.

Wie eine neue Investition nur dann eine Preiserhöhung rechtfertigt, wenn sie das Dienstleistungsangebot des Skigebietes beträchtlich verbessert, so bringt sie keinerlei Garantie für eine grössere Anzahl von Skifahrertagen mit sich. Die Kunden werden nicht unbedingt, und wenn, nur für eine bestimmte Zeit, von der Neuheit angezogen.

Also muss das Unternehmen, wenn es seine Besucherzahl und damit seine Einnahmen erhöhen will, parallel zu der neuen Investition intensives Marketing betreiben, wobei es die Neuinvestition nutzt. Und seine Einnahmen muss es ja erhöhen, um die durch die neue Investition hervorgerufenen neuen finanziellen Belastungen auszugleichen.

Folgende Frage muss gestellt werden: «Wie können wir von der neuen Investition profitieren, um die Zahl der Skifahrertage zu erhöhen?», und eine entsprechende Strategie muss entwickelt werden.

Kundschaft

Präsentieren Sie eine Einteilung Ihrer Kunden nach Herkunftsland. Erklären und kommentieren Sie alle Analysen der Segmentierung der existierenden Kundschaft (Gesellschaftsschichten, Einkommen, besondere Profile . . .).

- Was denken die Kunden von der Station, und wie positioniert sich die Seilbahnunternehmung in diesem Zusammenhang? Was muss sie als Reaktion auf dieses Image unternehmen? Zitieren Sie die Untersuchungen und Quellen, auf welche sich die Interpretation stützt, mit den jeweiligen Referenzen.
- Wie wird aktuell die Entwicklung der Kundenerwartung angesehen (in Skifahrertagen und Qualität ausgedrückt) für die Station, so wie sie ist, ohne Neuheiten?

Marktstudien

Präsentieren Sie kurz alle kürzlich unternommenen Marktstudien über die Seilbahnunternehmung, die Station und/oder die Region. Welche Schlussfolgerungen hat die Seilbahnunternehmung aus diesen Stu-

dien gezogen, und wie hat sie diese in ihre zukünftige Strategie eingebaut?

Unterkunft

Präsentieren Sie die Statistiken über die Anzahl der Übernachtungen in der Station im Verhältnis zur Anzahl der Skifahrertage. Welche Kommentare können zu der Entwicklung der Übernachtungen gemacht werden?

- Wie kann die Seilbahnunternehmung aktiv die Entwicklung der Übernachtungszahlen in der Station unterstützen? Welche Pläne hat das Unternehmen in diesem Zusammenhang, und welche Auswirkungen werden erwartet?

Vergleich der Stationen untereinander

Zusammenfassende Tabelle

	Ihre Station	Konkurrent A	Konkurrent B	Konkurrent C
Quantitative Analyse				
Anzahl der Anlagen				
Gesamthöhenunterschied in m				
Kapazität pro Stunde in Pers./h				
Gesamte Pistenlänge in km				
Anteil technische Beschneigung				
Anzahl der Pistenbullys				
Anzahl der Skifahrertage				
Tagespreis Erw. Volltarif				

Qualitative Analyse

Typ der Station				
Niveau				
Typische Kundschaft				
Kartensystem				
Art der Anlagen				
Durchsatz				
Zustand und Alter der Anlagen				
Einzugsbereich der Kundschaft				
Umwelt				
Zustand der Pisten				
Meinung der Kunden				
Maximale Höhen				
Marketing				
Profil der getätigten Investitionen				
Profil der zukünftigen Investitionen				
Anmerkungen				

Branchenvergleich

Identifizierung der grössten Konkurrenzstationen mit Profil, Vorteilen sowie Nachteilen im Vergleich zu Ihrer Station.



Zitieren Sie aktuelle Zahlen aus der Branche, nach denen die Seilbahnunternehmung eingestuft werden kann. Die nationalen Seilbahnen Verbände geben zum Beispiel jedes Jahr solche Statistiken heraus. Legen Sie Unterlagen über das ökonomische Umfeld der Seilbahnunternehmung und der Station vor. Sie können auch globale Zahlen über die Branche im *International Report on Snow & Mountain Tourism* finden, der wird von Laurent Vanat publiziert (www.vanat.ch , Seite « Publications »).

- Welche Kommentare ruft die Vergleichsanalyse der Entwicklung der Skifahrertage und des Umsatzes hervor? Verhält sich das Unternehmen besser oder schlechter als der Durchschnitt? Zeigt es Kapazitäten zur Verbesserung seines Marktanteils? Die vergleichenden Informationen werden zusätzlich im Anhang mitgeliefert.

Analyse der Skifahrertage

- Wie hat sich die Anzahl der Skifahrertage der Seilbahnunternehmung / der Station in den letzten 5 Jahren entwickelt? Welche Schlussfolgerungen werden aus dem Vergleich mit den anderen Stationen der Region, des Kantons oder des Departements oder der nationalen Entwicklung gezogen?
- Die Veränderung der Anzahl der Skifahrertage kann zukünftig nicht linear im Vergleich zur Vergangenheit weitergeführt werden, ohne dass eine derartige Entwicklung durch den Business-Plan gebührend gerechtfertigt ist. Diese Veränderung wird ja nicht nur durch die Schwankungen des Marktes beeinflusst, sondern auch durch die Schwankungen der Marktanteile der Seilbahnunternehmung.
- **Wie kann man die Anzahl der Skifahrertage erhöhen? Welche Massnahmen sind vorgesehen, und inwieweit werden diese Massnahmen mehr Skifahrertage bewirken? Rechtfertigen/belegen Sie dies.**

Entwickeln Sie Strategien, um mehr Skifahrertage zu erreichen. Konzentrieren Sie sich auf höchstens fünf Strategien, die Sie gründlich bearbeiten und auf welche Sie Ihre Ressourcen konzentrieren, anstatt sich in zahlreichen Eventualitäten zu verlieren. Gegebenenfalls fügen Sie auch dem Business-Plan direkt Aktionspläne bei, in denen Sie detailliert beschreiben, wie die betreffenden Massnahmen in die Wirklichkeit umgesetzt werden. Beachten Sie bei der Betriebskostenrechnung die notwendigen Ressourcen, und integrieren Sie die erwartete Entwicklung der Skifahrertage in die Voraussrechnung. Diese Entwicklung muss plausibel belegt werden. Anbei finden Sie einige, nicht erschöpfende Aspekte, die zur Verbesserung der Anzahl der Skifahrertage bearbeitet werden können. Dieses Element ist jedoch so wichtig, dass es an sich schon eine auf Überlegungen und Ideen-suche zielende Vorgehensweise (Brainstorming) rechtfertigt, an der verschiedene Mitarbeiter unterschiedlicher Entscheidungsebenen des Unternehmens teilnehmen sollten.

- Wie kann die Seilbahnunternehmung mit Anbietern von Unterkünften effizient zusammenarbeiten, um die Anzahl der Skifahrertage zu verbessern?
- Zum Beispiel kann die Eröffnung eines neuen Hotels in der Station eine Auswirkung auf die Anzahl der Skifahrertage haben, die sich folgendermassen berechnen lässt: $\text{Bettenzahl} \times \text{Belegungsrate} \times \text{Anzahl der Saisontage} \times \text{Verhältnis der Skifahrer der Station}$.
- Kann eine Zusammenarbeit auf regionaler Basis durch eine Zusammenlegung der Ressourcen und durch Einbeziehung der Anbieter von Unterkünften in die Werbung mehr Skifahrertage bewirken? Welche konkreten Pläne gibt es in diesem Zusammenhang, und welche Auswirkungen werden erwartet?



Partnerschaften

- Welche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistungsanbietern der Station gibt es, um die Einnahmen zu verbessern? Welche Pläne hat die Gesellschaft in diesem Zusammenhang, und welche zusätzlichen Einnahmen sind vorgesehen?
- Könnte man mit anderen Operatoren zusammenarbeiten, welche der Gesellschaft einen neuen Umsatz einbringen würden (Anbieter von Unterkünften, Tour-Operatoren, regionale Reiseagentur, Partnerschaften mit anderen Gesellschaften oder Stationen . . .)?

- Wie könnte die Gesellschaft mit einem international tätigen Anbieter von Unterkünften zusammenarbeiten? Welche Kontakte pflegt sie, um einen solchen Operator in die Station zu ziehen? Welche Möglichkeiten werden ernsthaft ins Auge gefasst? Die Präsenz eines Operators in einer Station kann einen sehr grossen Einfluss auf die Anzahl der Skifahrertage haben; es handelt sich um ein sehr bedeutendes Element bei der Entwicklung einer Strategie.

Wenn von einer Zusammenarbeit auf lokaler Ebene Synergien erwartet werden, müssen diese klar aufgezeigt werden. Nachdem ihr Einfluss sorgfältig kalkuliert wurde, kann dieser in die Vorausrechnungen des Business-Plans einbezogen werden.

Promotion

Erklären Sie die Massnahmen, die in der Werbung eingesetzt werden, um die Anzahl der Skifahrertage zu erhöhen, sowie ihre Auswirkungen und Kosten.

- Verfügt die Station über eine Website und mobilen Apps, auf welchen das gesamte Angebot aufgezeigt wird, mit der Möglichkeit, online zu reservieren? Auf welcher Ebene arbeiten die verschiedenen Partner zusammen, und wann wird eine vollständige Website zur Verfügung stehen?
- Geben Sie den Umsatz an, der mit Tour-Operatoren erwirtschaftet wird, und zeigen Sie auf, welche Entwicklung erwartet wird. Welche unterstützenden Massnahmen werden eingesetzt?
- Wie wird die Koordinierung mit dem Verkehrsbüro verbessert, um das gesamte Marketing der Station effizienter zu gestalten? Wie kann man das im Business-Plan beschriebene Projekt in diese Strategie einbinden?
- Wie kann man in Zukunft die durch das Internet und mobilen Apps gebotenen Möglichkeiten besser nutzen, um Kunden anzuziehen und zu binden? Welche konkreten Pläne hat das Unternehmen in diesem Zusammenhang?
- Welche Programme zur Kundenbindung gibt es schon, welche sind geplant? Wie sind diese ausgelegt, und welche Auswirkungen auf die Anzahl der Skifahrertage werden erwartet?
- Wie wird das CRM (Customer Relationship Management) gehandhabt? Welche Daten stehen zur Verfügung, um die Kunden zu kennen, zu betreuen und gezielte Mailingaktionen zu veranstalten?

Beschreiben Sie das Marketingbudget und seine Entwicklung.

- Wurden die Auswirkungen der Werbekosten beurteilt, und welche Schlussfolgerungen wurden für die Zukunft gezogen?
- Wurde die Verwendung des Budgets optimiert?

Beschreiben Sie kurz die Marketingmassnahmen, die kurz-, mittel- und langfristig vorgesehen sind, sowie die eingesetzten Medien und Mittel.

Umsatzplanung

Präsentieren Sie unter Berücksichtigung aller oben angegebenen Elemente eine Synthese der Umsatzplanung, die sich für die Fahrgastbeförderung aus der Rechnung **Anzahl von Skifahrttagen x Durchschnittspreis eines Skifahrtages** ergibt. Selbst wenn der Umsatz im Anhang des Business-Plans detailliert dargestellt wird, fügen Sie in den Text des Plans trotzdem eine zusammenfassende Tabelle nach folgendem Modell ein:

Jährliche Entwicklung der Skifahrtage

	Ist					Geplant					
	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Anzahl der Skifahrtage											
Jährliche Änderung											
Durchschnittliche Änderung											
Vorgesehene Änderung bei Status quo											
Anzahl der vorgesehenen Skifahrtage bei Status quo											
<i>Auswirkung des Business-Plans</i>											
Massnahme 1: zusätzliche Skifahrtage											
Massnahme 2: zusätzliche Skifahrtage											
Massnahme 3: zusätzliche Skifahrtage											
Massnahme 4: zusätzliche Skifahrtage											
Massnahme 5: zusätzliche Skifahrtage											
Anzahl der Skifahrtage											

Die Einnahmen aus anderen Aktivitäten oder aus der Sommersaison können ebenfalls in einer Tabelle, welche die Auswirkungen der geplanten Entwicklungen enthält, zusammengefasst werden.

Jährliche Entwicklung der Skifahrertage

Tsd. CHF/EUR

	Ist					Geplant					
	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5

Umsatz Wintersaison

Seilbahnen												
Gastronomie												
Hotels												
Handel												
Sonstige Aktivitäten												
Gesamt												

Umsatz Sommersaison

Seilbahnen												
Gastronomie												
Hotels												
Handel												
Sonstige Aktivitäten												
Gesamt												

Der aus dieser Tabelle resultierende Gesamtumsatz muss genau dem der Betriebsplanung entsprechen.



Infrastruktur

Um den Erfolg einer neuen Anlage zu sichern, darf man sich nicht nur auf ihre technischen Merkmale konzentrieren, sondern muss sämtliche Parameter betrachten.

In dem vorliegenden Kapitel wird neben den Merkmalen der Aufstiegs- und Abfahrtsanlagen auch angegeben, dass alles in die Wege geleitet worden ist, um die neue Investition zu optimieren, und gegebenenfalls gezeigt, dass die neue Investition nicht die Kosten in astronomische Höhen schnellen lässt, sondern dass alle Elemente unter Kontrolle sind.

Die Betriebskosten der neuen Anlage und ihre Finanzierungskosten müssen für den Betrieb tragbar sein; der Business-Plan darf nicht durchblicken lassen, dass die neue Investition überdimensional angelegt ist!

In diesem Kapitel muss ebenfalls belegt werden, dass die Seilbahnunternehmung über ein geeignetes Management-Tool verfügt, mit dem sie rechtzeitig alle Abweichungen vom Plan feststellen und die geeigneten Korrekturmaßnahmen treffen kann. Solch ein Tool beginnt bei dem System des Kartenverkaufs und der Eintrittskontrolle und geht bis zu den Plantafeln.

Einrichtungen

Präsentieren Sie die Infrastruktur der Seilbahnunternehmung und ihre Entwicklung im Laufe der letzten Jahre. Eine Bestandsaufnahme der Einrichtungen mit den wichtigsten Angaben (z.B. Baujahr, Renovierungsarbeiten, Dauer der Betriebsgenehmigung, Baukosten. . .) muss erstellt werden.

Kommentieren Sie die Entwicklung der Anzahl der Einrichtungen von Seilbahnen in den letzten zehn Jahren und die Zukunftsperspektiven:

- Wie kann das Skigebiet optimiert werden? Muss es umstrukturiert werden? Sind manche Anlagen überflüssig oder unrentabel?
- Gibt es, objektiv gesehen, Anlagen, die geschlossen, abgerissen oder umgebaut werden könnten, um die Bewirtschaftung des Skigebietes zu optimieren? Was ist in diesem Zusammenhang geplant?
- An welchen Anlagen der Station gibt es lange Warteschlangen? Identifizieren Sie die Engpässe und integrieren Sie Verbesserungsmaßnahmen in die Planung. Gibt es äusserst wichtige, unverzichtbare Verbindungsanlagen? Was wird getan, um diese Situation zu verbessern?
- Welche Politik wird bei der Wahl der Anlagen- und Ausrüstungshersteller betrieben? Wie könnte man in Zukunft einheit-

licher vorgehen, die Austauschbarkeit der Ausrüstungen verbessern?

- Welche Analysen wurden bereits unternommen, um die Anlagen zu optimieren? Was wäre die mögliche Auswirkung der Durchführung derartiger Massnahmen?
- Welche Beträge wurden in den letzten Jahren für die Anlage der Pisten investiert? Welche wichtigen Arbeiten wurden durchgeführt, und welche Arbeiten sind vorgesehen? Welcher Investitionsbetrag ist in diesem Zusammenhang vorgesehen?
- In welchem Zustand befindet sich das System zur technischen Beschneidung? Wie sehen die Ausbaupläne aus, und welche Budgets sind hierfür vorgesehen?

Benutzung

Stellen Sie die Entwicklung der geöffneten Tage der Station in der Vergangenheit und die Anzahl der in Betrieb befindlichen Anlagen auf der Grundlage einer vereinfachten Tabelle nach dem unten angegebenen Modell dar:

Winter-Öffnungszeiten der Anlagen

Geöffnete Tage

Anteil der geöffneten Anlagen					
	- 25%	25-50%	50-75%	+75%	Total saison
Saison n-4					
Saison n-3					
Saison n-2					
Saison n-1					
Saison n					
Durchschnitt					

Zeigen Sie die Entwicklung der Frequenzen pro Anlage und den Benutzungsdurchschnitt in Abhängigkeit von der Stundenkapazität und den geöffneten Tagen.

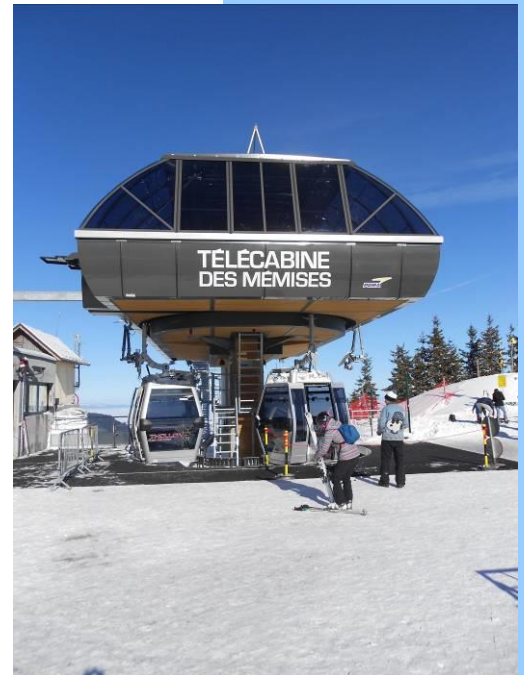
- Sind manche Anlagen ungenügend ausgelastet?

Legen Sie die ungefähre Rentabilität pro Anlage fest, und zwar auf der Grundlage einer Gewichtung der jährlichen Frequenzen, der Investitionskosten und der Betriebskosten (Arbeitskosten). Ergibt sich hieraus, dass manche Anlagen klare Defizite erwirtschaften?

Logistik

Beschreiben Sie das System des Kartenverkaufs und der Kassen. Wie funktioniert es, wie verlässlich ist es, welche Protokolle werden aufgestellt?

- Wie sind Kassenführung und Standorte der Verkaufsstellen organisiert?
- Benutzung von Kartenautomaten und Abholsystem von online gekauften Pauschalen. Beschreiben Sie die momentane Situation und die geplanten Projekte: Sind sie im Investitionsplan enthalten?
- Wenn der Verkauf von Pauschalen über Internet erfolgen soll, ist diese Option tatsächlich vollkommen integriert, um Ersparnisse zu erzielen, oder handelt es sich nur um eine E-business-Fassade, welche im Nachfeld mindestens so viel von Hand zu erledigende Arbeit mit sich bringt wie der traditionelle Kartenverkauf?



Beschreiben Sie das Kontrollsystem am Eingang der Anlagen: Wie gut ist die Seilbahnunternehmung ausgerüstet, wie leistungsfähig ist das System, welche Kontrollprotokolle können aufgestellt werden, und wie werden diese genutzt?

- Welche Projekte gibt es für den Kartenverkauf und die Eintrittskontrolle in den kommenden Jahren?

Geben Sie eine detaillierte Beschreibung der Verwaltungsräume und der technischen Räumlichkeiten des Unternehmens; zeigen Sie, dass alles daran gesetzt worden ist, um sowohl die Arbeit als auch die Kosten zu optimieren, oder beschreiben Sie die Massnahmen, die zur Rationalisierung dieser Elemente vorgesehen sind, sowie deren Planung und Auswirkung.

- Ist das Betriebskonzept klar definiert? Gibt es Regeln und Vorschriften? Sind die Vorgänge formell in Handbüchern festgehalten? Was ist in diesem Zusammenhang geplant?
- Ist das Unternehmen, ISO-zertifiziert? Wann soll dies geschehen?
- Wie können zukünftig die Einkäufe von Ausrüstungen optimiert und die besten Preise gesichert werden?

Management-Tools

Wenn das Unternehmen regelmässig Planzahlen herausgibt, müssen Letztere dem Business-Plan als Anhang beigefügt und im vorliegenden Kapitel kurz beschrieben werden, und zwar sowohl in Bezug auf ihren Inhalt als auch ihre Gültigkeitsdauer.

Geben Sie an, welche Tools der Verwaltungsrat zur Verfügung hat, um die Entwicklung des Unternehmens regelmässig zu verfolgen. Zeigen Sie, dass die Buchführung des Unternehmens vollkommen aktuell ist und jeden Tag auf den neuesten Stand gebracht wird; Einarbeitung der Kassenterminals . . .

- Wie kontrolliert das Unternehmen die Aktualisierung der Buchführung? Welche Mittel werden angewandt, um sicherzustellen, dass die Bücher immer den neuesten Stand wiedergeben?

Kostenkontrolle

Welches sind die Kosten für die Herstellung von technischem Schnee pro Jahr? Welche Massnahmen werden getroffen, um diese Kosten unter Kontrolle zu halten?

Werden Pistenvorbereitungskosten unter Kontrolle gehalten? Gibt es eine tägliche Buchhaltung der Pistenpreparationen?

Umwelt

Beschreiben Sie die Situation und die Politik des Unternehmens im Bereich Umweltschutz und Ökologie, und zwar sowohl für die Seilbahnanlagen selbst als für die Präparierung und technische Beschneigung der Pisten. Stellen Sie eine kurze gewichtete Analyse der zukünftigen Risiken auf.

- Sind die Zufahrten zur Station signalisiert? Welche Massnahmen wären gemeinsam mit der öffentlichen Hand zu treffen, um die Zufahrt zu verbessern, den Verkehr flüssiger zu gestalten und die Parkmöglichkeiten auszubauen?
- Welche Umweltrisiken sind zu beachten?

In Anbetracht der klimatischen Entwicklungen der letzten Jahre ist es unumgänglich, im Business-Plan aufzuzeigen, dass das Unternehmen in diesem Zusammenhang gründliche Überlegungen angestellt hat. Beschreiben Sie genau, inwiefern die geplante Strategie die globale Erderwärmung berücksichtigt.

Zusammenarbeit

- Welche Zusammenarbeit könnte auf lokaler Ebene im Rahmen der Wartungsarbeiten und der Synergien beim Einkauf erfolgen? Wie wird dies bei der Wahl der neuen Investitionen berücksichtigt?
- Welche finanziellen Auswirkungen könnte dies haben?

Investitionsprojekte

Präsentieren Sie die Investitionsentwicklung der vergangenen fünf Jahre, geben Sie genaue Details, und beschreiben Sie, welche größeren Revisionen für die nächsten zwanzig Jahre geplant sind. Nennen Sie das jeweilige geschätzte Jahresbudget.

Geben Sie gegebenenfalls die genauen Details der Investitionen unter Berücksichtigung des vorliegenden Business-Plans an, und machen Sie genaue Angaben zu den jährlichen Investitions- und Betriebskosten.

- Wurde die betreffende Investition optimiert? Vergleichen Sie die geplante Investition mit kürzlich in anderen in- und ausländischen Stationen erfolgten Projekten. Belegen Sie, dass die Hoch- und Tiefbauarbeiten korrekt berechnet wurden.
- Ist es nicht möglich, das für die Investition vorgesehene Budget zu optimieren, indem die eigentliche Investition reduziert wird, dafür aber Infrastrukturen eingerichtet werden, welche die Einnahmen verbessern oder garantieren?

Es muss unterstrichen werden, dass im Business-Plan sowohl die für den Neubau der existierenden Anlagen als auch die für Neuprojekte notwendigen Investitionen berücksichtigt wurden.



So erfolgt einerseits eine Analyse der momentanen langfristigen Anlagen. Die gleiche Tabelle sollte auch für die anderen Anlagen angefertigt werden. Andererseits müssen auch die wichtigsten Angaben im Zusammenhang mit den neuen Investitionen zusammengefasst werden.

Für Neuinvestitionen kann anhand der Planung geprüft werden, ob das Unternehmen über die notwendigen Mittel verfügt, sie zur vorgesehenen Frist zu verwirklichen, oder ob manche dieser Investitionen aufgeschoben werden sollten. Ausserdem kann mit einem vollständigen Planungsmodell augenblicklich beurteilt werden, welche Auswirkungen die Investitionen auf die zukünftigen Ergebnisse und die Finanzierungsmöglichkeiten haben werden. Man kann also prüfen, ob die neuen Projekte im Verhältnis zu den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens richtig angesetzt sind.



Personal und Management

Oft wird eine mangelnde Professionalität des Managements als beträchtlicher Mangel bei Seilbahnunternehmungen kritisiert.

In diesem Kapitel muss also bewiesen werden, dass das Unternehmen über qualifiziertes Personal und eine kompetente Leitung verfügt, welche der Aufgabenstellung gewachsen sind.

Vor allem im Zusammenhang mit der Erstellung eines Business-Plans zur Unterstützung einer Neuinvestition muss hervorgehoben werden, dass das Team vor Ort alles daransetzen wird, um die Anzahl der Skifahrtstage zu vergrößern, die Rentabilität zu verbessern und die Nutzung der Ressourcen zu optimieren. Ein effizientes Managementteam ist auch der Garant dafür, dass die Dinge schnell wieder unter Kontrolle geraten, wenn es einmal einen Rückschlag geben sollte.

Im Rahmen der Personalpolitik muss dargelegt werden, welche Massnahmen getroffen wurden, damit mit der neuen Anlage die Personalkosten nicht in die Höhe schnellen; ebenso müssen eventuelle Umstrukturierungen erläutert werden.

Funktionen und Belegschaft

Erstellen Sie ein einfaches Organigramm des Unternehmens mit den jeweiligen Funktionen und Namen der Führungskräfte. Geben Sie jeweils die Zahl der Mitarbeiter an, die ihnen unterstehen (wobei fest angestellte Mitarbeiter von Saisonarbeitern zu unterscheiden sind).

Drücken Sie auch die einzelnen Zahlen für das fest angestellte Personal bzw. die Saisonmitarbeiter in Vollzeitäquivalenten aus.

- Wie hat sich das Turnover beim Personal in den letzten Jahren entwickelt?
- Müssen bei wichtigen Funktionen Änderungen eingeplant werden?
- Wie werden sie gemanagt?

Machen Sie genaue Angaben über die Arbeitskräfte und ihre Zuteilung; geben Sie an, welches Personal für die jeweiligen Anlagen notwendig ist (Vergleich mit anderen Unternehmen).

- Welche Konsequenzen hat die Neuinvestition für das Personal?
- Können bei dieser Gelegenheit bestimmte Aufgabenbereiche umstrukturiert und so die Personalkosten reduziert werden?
- Kann durch zusätzliche Optionen der Personalbedarf reduziert werden?
- Zu welchem Preis?

Personalkosten sind ein wichtiger Teil des Betriebserlöses. Deshalb muss die Personalentwicklung für die kommenden Jahre sorgfältig geplant und diese Analyse im Business-Plan dargelegt werden.

Personalentwicklung

	Ist		Geplant					
	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Seilbahnen								
Betrieb								
Wartung								
Kassen								
Pistenbullys								
Kontrolle / Sicherheit								
Seilbahnen gesamt								
Sonstige Aktivitäten								
Gastronomie								
Hotels								
Handel								
Sonstige Aktivitäten								
Direktion & Verwaltung								
Marketing								
Sonstige Aktivitäten gesamt								
Belegschaft gesamt								
Ganzjährige Vollzeitbelegschaft								
Saison/Teilzeitbelegschaft								
Durchschnittl. Beschäftigungsrate des Saisonpersonals/Teilzeitpersonals (in Jahres-%)								
Anzahl der Vollzeitäquivalent-Mitarbeiter								
Personalkosten pro Vollzeitäquivalent-Mitarbeiter (Tsd. CHF/EUR)								
Personalkosten gesamt (Tsd. CHF / EUR)								

Kompetenzen

Fassen Sie die Kompetenzen der Führungskräfte auf dem Gebiet der Betriebsführung in Form einer Tabelle zusammen.

Managementprofil

Zusammenfassender Werdegang der wichtigsten Führungskräfte

Funktion					
Inhaber					
Stellvertreter					
Ausbildung des Inhabers					
Erfahrung des Inhabers					
Jahre, seit denen der Inhaber die Funktion innehat					
Vorher ausgeübte Funktion					

Zeigen Sie auf, inwiefern das Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen professionell geführt wird: Verwaltungsrat, Direktion, Vertrieb, Finanzen, Technik und Betrieb.

- Beabsichtigt das Unternehmen, den Verwaltungsrat zu erweitern oder umzustrukturieren, um eine optimale professionelle Betriebsführung zu gewährleisten?
- Ist es sicher, dass im Verwaltungsrat alle notwendigen Kompetenzen angemessen vertreten sind?



Finanzen

Die wichtigsten Kennwerte und Hypothesen müssen in den vier vorhergehenden Kapiteln angegeben sein. Das Kapitel «Finanzen» gibt die dargelegten Strategien lediglich unter finanziellen Gesichtspunkten wieder. Es zeigt ihren Einfluss auf die Ergebnisse und die Bilanz des Unternehmens auf. Folglich müssen die vier ersten Kapitel mit der grössten Sorgfalt ausgearbeitet werden, bevor man die finanzielle Synthese des Business-Plans angeht.

Nach der Aufstellung der Finanzplanung nach den vorgestellten Plänen muss gezeigt werden, dass die vorgesehene Unternehmensfinanzierung ausreichend und tragbar ist. Diese Finanzierung muss dem Unternehmen gewährleisten, auch gewissen unvorhergesehenen Ereignissen standzuhalten und vor allem auch im Falle solcher unvorhergesehener Ereignisse die für die Investition notwendigen Arbeiten durchzuführen.

Ebenso muss unbedingt belegt werden, dass der Cashflow des Unternehmens nicht durch die Neuinvestition in Mitleidenschaft gezogen, sondern – im Gegenteil – gestärkt wird.

Auf längere Sicht muss der Business-Plan sowohl zahlenmässig als auch durch die geplanten Massnahmen belegen, dass das Unternehmen seine Leistungsfähigkeit verbessern will. Es muss einen verbesserten Cashflow vorweisen, um jederzeit den zur Erneuerung der Anlagen notwendigen Anforderungen gewachsen zu sein und auch den in der Vergangenheit eingegangenen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Wenn der Business-Plan für einen Antrag auf eine Neufinanzierung bestimmt ist (z.B. einer neuen Anlage), muss die Vorausrechnung einen verbesserten Cashflow ausweisen, mit dem das Unternehmen seinen neuen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann.

Selbst wenn eine langfristig ausgelegte Betriebsplanung auf operativer Ebene nicht in den Rahmen einer realistischen Vorgehensweise passt, müssen der aus dem Investitionsplan (in dem alle notwendigen Anlageerneuerungen angegeben werden müssen) langfristig resultierende Finanzfluss und der Kassenbestand in dem Modell auf längere Frist weitergeführt werden. In diesem Fall ist einfach der Betriebs-Cashflow des letzten Jahres der Vorausrechnung als langfristige Grundlage zu nutzen. In einem solchen Fall ist es ratsam, eine vorsichtige Entwicklung anzunehmen, da man nicht auf detaillierte Hypothesen basieren kann.

Der Geschäftswert des Unternehmens kann als Grundlage zur Berechnung der Verschuldungskapazität oder des Wertes eines Gesellschaftsanteils angesehen werden. Die so genannte DCF-Methode (Discount Cashflow) ist ein moderner Ansatz der Unternehmensbeurteilung. Die Finanzplanung bildet also das grundlegende Element dieser Beurteilung und muss dementsprechend mit der grösstmöglichen Sorgfalt erstellt werden.

Betriebsplanung, Gewinn&Verlust-Konto

Legen Sie einen zusammenfassenden Betriebsplan für mindestens die kommenden fünf Jahre auf der Grundlage der Entwicklung der Anzahl von Skifahrertagen mit dem Durchschnittspreis eines Skifahrertages, den anderen Betriebseinnahmen und -aufwendungen vor, die aus dem Business-Plan resultieren:

Betriebsergebnisplanung

Tsd. CHF/EUR

	Ist					Geplant					
	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Erträge											
Umsatz Wintersaison											
Umsatz Sommersaison											
Total Erträge											
Aufwendungen											
Aufwendungen für bezogene Waren											
Personalaufwand											
Aufwand Wartung & Instandsetzung											
Energie											
Werbung											
Allgemeine Aufwendungen											
Betriebsaufwendungen gesamt											
Betriebsergebnis (EBITDA)											

Alle Hypothesen über Schwankungen der Aufwendungen müssen entsprechend belegt werden.

Zeigen Sie auf, welche zusätzliche Rentabilität durch die neue Investition erwirtschaftet wird und welche Massnahmen in diesem Zusammenhang getroffen wurden, um die Einnahmen zu steigern (eine Vergleichstabelle mit den langfristigen Betriebsergebnissen mit und ohne Neuinvestition aufstellen). Um die Neuinvestition finanziell zu rechtfertigen, müssen klare Massnahmen zur Reduzierung der Ausgaben und zur Steigerung der Einnahmen getroffen werden. Die finanziellen Konsequenzen dieser Massnahmen müssen zusammengefasst und kommentiert werden.

- Welche Massnahmen werden zur Reduzierung der Ausgabe getroffen (Personal, Wartung und sonstige Betriebs- und Finanzierungsaufwendungen)?

Da in den letzten Jahren die mit der Wetterlage und der Schneedecke zusammenhängenden Risiken immer grösser werden, muss aus dem Business-Plan hervorgehen, wie das Unternehmen einem klimatisch sehr schlechten Jahr entgegenwirken kann. Der Plan muss also einen «Katastrophenplan» beinhalten und einerseits belegen, welche Auswirkungen ein solcher Plan auf das Unternehmen hat, und andererseits, welche Massnahmen es zu ergreifen gedenkt, um einer derartigen Lage gewachsen zu sein.

Es könnte sich als notwendig erweisen, für jede Tätigkeit des Unternehmens Betriebskonten aufzustellen, die detaillierter sind als in dem vorliegenden Handbuch, das wesentlich vereinfachte Darstellungen beinhaltet, um von allen Seilbahnunternehmen verwendet werden zu können. Gegebenenfalls werden die Angaben in einem zusammenfassenden G&V-Konto konsolidiert (die Einzelheiten können in den Anlagen angegeben werden):

Betriebsplanung und G&V-Konto

Tsd. CHF/EUR

	Ist					Geplant						
	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5	
Betriebsergebnis (EBITDA)												
Abschreibungen												
Rückstellungen												
EBIT												
Finanzertrag												
Finanzaufwendungen												
Betriebsergebnis												
Nicht mit dem Betrieb zusammenhängende Erträge												
Nicht mit dem Betrieb zusammenhängende Aufwendungen												
EBT												
Steuern												
Nettoergebnis												

Betriebskennziffern

Zusammenfassende Tabelle der wichtigsten Betriebskennziffern:

- Skifahrertage / geöffnete Tage im Winter;
- Durchschnittspreis eines Skifahrertages;

- Investition für 1 CHF/EUR Umsatz;
- jährliche Investition pro % Umsatz;
- Investition pro Einheit Stundenkapazität;
- Anzahl der Skifahrertage pro Anlage;
- Verkehrsumsatz pro Anlage (Mio. CHF/EUR);
- Verkehrsumsatz pro Einheit Stundenkapazität;
- EBITDA in % des Umsatzes;
- Personalaufwand in % des Umsatzes;
- Cashflow/Bilanzsumme;
- Rentabilität des Eigenkapitals;
- Eigenkapital/Bilanzsumme.

Vergleichen Sie die Kennziffern des Unternehmens mit denjenigen der Branche und kommentieren Sie den Vergleich. Stellen Sie eine Tabelle mit den aussagestärksten Vergleichsdaten auf.

- Welche Schlussfolgerungen müssen gezogen und welche Massnahmen getroffen werden?

Vollständige Finanzlage

Fassen Sie die Bilanzplanung für die kommenden 5 Jahre zusammen und unterstreichen Sie die Entwicklung der Finanzierung durch Fremdkapital, des Eigenkapitals und der Anlagen.

Bilanzplanung

Tsd. CHF/EUR

	Ist					Geplant					
	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Aktiva											
Verfügbar											
Umlaufvermögen											
Seilbahnen, Pistenbullys, Beschneigungsanlagen											
Sonstige Anlagen											
Sonstige Aktiva											
Aktiva gesamt											
Passiva											
Umlaufpassiva											
Verschuldung											
Fremdkapital gesamt											
Kapital											
G&V, Reserven											
Eigenkapital gesamt											
Passiva gesamt											

Ab dem 5. Planungsjahr skizzieren Sie den Bargeldbestand für die nächsten 20 Jahre unter Berücksichtigung der Rückzahlung von Krediten und neuer Investitionsbedürfnisse (zur besseren Darstellung geht das weiter unten angegebene Modell nur bis zum fünften Planungsjahr).

Finanzierungsplan

Tsd. CHF/EUR

	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Betriebsergebnis (EBITDA)						
Finanzaufwendungen						
Ausser Betriebs						
Steuern						
Veränderung am Umlaufvermögen- bedürfnis						
Freier Cashflow						
Investitionen						
Auflösungen von Investitionen						
Cashflow nach Investitionen						
Kapitalaufstockung						
Ausgeschüttete Dividenden						
Anleihen						
Rückzahlungen von Anleihen						
Jährlicher Kassenbestand						
Anfänglicher Kassenbestand						
Abschliessender Kassenbestand						

Wegen der starken Saisonabhängigkeit von Seilbahnen ist es ratsam, eine sehr vereinfachte Planung der monatlichen flüssigen Geldmittel für die kommenden zwei Jahre zu skizzieren (selbst wenn eine derartige Berechnung schwierig und unsicher erscheinen mag).

Finanzierung

Präsentieren Sie die Investitionsbedürfnisse für die kommenden zwanzig Jahre sowie die damit zusammenhängenden Finanzierungsbedürfnisse; geben Sie eine detaillierte Darstellung der aktuellen Finanzierung und der Rückzahlungsfristen.

- Wenn im Rahmen der im Business-Plan dargelegten Investitionsfinanzierung eine neue Anleihe beantragt wird, zeigen Sie auf, wie sich Letztere in die aktuelle Verschuldung einfügt.

- Stellen Sie kurz die Gesellschafter des Unternehmens und die Entwicklung des Unternehmens im Laufe der Jahre vor (Vergangenheit und Zukunft). Welchen Beitrag werden die Gesellschafter zukünftig im Rahmen der Finanzierung des Unternehmens leisten?

Bei der Suche nach einer Finanzierung für Neuinvestitionen kann es zweckmässig sein, die verschiedenen möglichen Quellen in der Planung sofort zu segmentieren und anzugeben, wie die vorgesehene Finanzierung gegebenenfalls durch Selbstfinanzierung, Kapitalisierung, Finanzierung regionaler oder überregionaler Instanzen und/oder Banken erfolgen kann.

Einnahmenverteilung

Gibt es ein System zur Einnahmenverteilung mit einer oder mehreren Seilbahnunternehmen oder anderen Partnern? Wie funktioniert das System? Ist es effizient und gerecht, oder muss es geändert werden? Gegebenenfalls wie und wann? Welche finanziellen Folgen hat dies für das Unternehmen?





Laurent Vanat Consulting SARL
19, Margelle
CH - 1224 Genf
Schweiz
Tel / Voicemail : +4122 349 8440
E-mail : vanat@vanat.com
Webseite : www.vanat.com