



BUSINESSPLAN | VERSION 2.0

PROJEKT FUTURO SPORTBAHNEN ELM

Erarbeitet durch
Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
Sportbahnen Elm
BDO AG

Persönlich / Vertraulich

8. November 2017

IMPRESSUM

BDO AG

Landenbergstrasse 34
CH-6002 Luzern
Tel.: +41 41 368 12 12
Fax: +41 41 368 13 13
www.bdo.ch

Beat Marty

Partner
Dipl. Wirtschaftsprüfer
Tel.: +41 41 874 70 77
beat.marty@bdo.ch

Patrick Knüsel

MAS Corporate Finance
Schatzungsexperte SEK/SVIT
Tel.: +41 41 368 12 71
patrick.knuesel@bdo.ch

Erstellt in Zusammenarbeit mit:

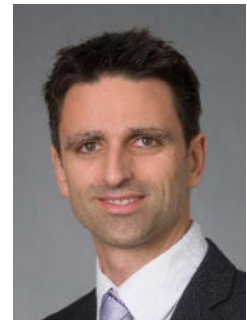
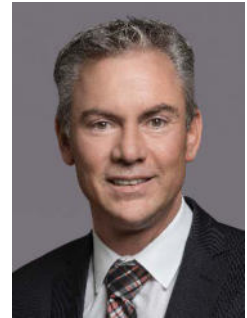
Klaus Jenny

Verwaltungsrat

Bruno Landolt

Direktor und Verwaltungsrat

BDO mit Hauptsitz in Zürich, ist die unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer Mitgliedsfirma des internationalen BDO Netzwerkes.



| | |
|--|-----------|
| INHALTSVERZEICHNIS | |
| PRÄMISSEN/PROLOG | 4 |
| MANAGEMENT SUMMARY | 5 |
| VISION | 6 |
| AUSGANGSLAGE | 7 |
| STRATEGIE | 8 |
| Grundsatz | 8 |
| Beschneigung und Schneesicherheit | 9 |
| Beschneigung auf dieser Höhe | 10 |
| Strategische Ziele | 11 |
| Konformität mit Tourismusstrategie | 12 |
| ORGANISATION | 13 |
| Firmenphilosophie & Organigramm | 13 |
| Leitbild | 14 |
| Soll-Organisation | 15 |
| MARKT UND KUNDEN | 16 |
| Marktsituation | 16 |
| Marktgrösse und -entwicklung | 17 |
| Zielmarkt | 17 |
| Direkte Mitbewerber | 18 |
| Zielkunden | 20 |
| Marketingplan | 20 |
| Erfolgsfaktoren | 21 |
| SWOT | 22 |
| Tourismusrelevante Trends und deren Auswirkungen auf die SBE | 23 |
| Massnahmenplan | 24 |
| Testbericht www.skiresort.de | 26 |
| MITBEWERBER | 28 |
| PRODUKT | 29 |
| Geschäftsfelder | 29 |
| Preisstrategie | 30 |
| PROJEKT FUTURO | 31 |
| ANHANG I | 33 |
| Vergleichsgruppe und Benchmark | 33 |
| Organigramm | 33 |
| ANHANG II | 34 |
| Marketingplan Winter | 34 |
| Marketingplan Sommer | 35 |
| Plan-Erfolgsrechnung | 36 |
| Plan-Bilanz | 37 |
| Plan-Mittelflussrechnung | 38 |
| ANHANG III | 39 |
| Expertise WSL-Institute für Schnee- und Lawinenforschung SLF | 39 |

PRÄMISSEN/PROLOG

Das vorliegende Dokument ergänzt die Unterlagen des Projekts «Futuro», welche im Zusammenhang mit der Vernehmlassung zur öffentlichen Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen und der Revision des Tourismusentwicklungsgesetzes bereits abgegeben wurden.

Grundlage für die Erstellung des Businessplans ist das Dokument «Futuro Sportbahnen Elm - Projekt/Finanzkonzept», Version 3.0, datiert vom 8. November 2017. Beim Finanzkonzept «Futuro» handelt es sich um detailliert erarbeitete Berechnungen zur Bekräftigung der Sicherstellung des langfristigen nachhaltigen erfolgreichen Betriebs der Sportbahnen Elm wie auch der Infrastrukturgesellschaft Infra Elm AG.

MANAGEMENT SUMMARY

Die allgemeine Marktentwicklung wie auch die vergangenen schneearmen Winter haben bei den Sportbahnen Elm (nachfolgend SBE) zu einer Verschlechterung der EBITDA/EBIT-Werte geführt. Das Wintersportgebiet ist grundsätzlich sehr gut etabliert und behauptet seine Stellung mit einem übersichtlichen und attraktiven Pistenangebot um den Kampf mit den individuellen Wintersportlern wie auch den Gruppen.

Das veränderte Kundenverhalten führt zu rückläufigen Skierdays im gesamten Markt (weniger Skierdays mit mindestens gleichviel Kunden). Eine positive Entwicklung kann erreicht werden, indem auf die entsprechenden Kundenbedürfnisse eingegangen wird. Mit dem attraktiven Pistenangebot, den übersichtlichen Verhältnissen und dem guten Preis/Leistungsverhältnis wird diesem in grossen Teilen bereits entsprochen. **Die kritische Grösse sind die Schneesicherheit und entsprechend die Planbarkeit der Saison.**

Die strategischen Ziele fokussieren sich entsprechend auf die Schneesicherheit (Zielsetzung 70% beschneit innerhalb von 70 Stunden) zugunsten der Anzahl Betriebstage (+30 Betriebstage) und Erhöhung des Verkehrs- und Gastroertrags (Umsatzpotential von insgesamt +CHF 2 Mio.). Mit der Umsetzung des Projekts Futuro können diese Ziele erreicht werden. Der Cashflow kann dadurch markant verbessert und die langfristige/nachhaltige (erfolgreiche) Existenz der SBE mit hoher Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden.

Die Investitionen in die Beschneigungsinfrastruktur sind kostenintensiv und überfordern die Möglichkeiten der SBE. Mit dem Ziel des langfristig nachhaltigen Betriebs der SBE wird deshalb die Unterstützung der öffentlichen Hand für die anstehenden Investitionen in die Kerninfrastruktur gesucht (siehe Dokument «Futuro Sportbahnen Elm - Projekt/Finanzkonzept», Version 3.0, datiert vom 8. November 2017).

Die vorgesehene Investition erlaubt es, den Umsatz zu steigern, indem – bedingt durch die erhöhte Schneesicherheit – mehr Skierdays realisiert werden können. Dadurch ist die langfristige Weiterexistenz der SBE gesichert.



VISION

Die Sportbahnen Elm erbringen Transport- und Gastronomiedienstleistungen während der Winter- wie auch der Sommersaison für die regionale und die überregionale Bevölkerung. Die SBE bieten im Winter ein mittelgrosses und schneesicheres Skigebiet als Schnee-Erlebnis und im Sommer ein gesamtes Berg-Erlebnis an. Die SBE sind ein attraktiver Arbeitgeber und tragen wesentlich und nachhaltig zur regionalen und kantonalen Wertschöpfung des Tourismus bei.



AUSGANGSLAGE

Die SBE kämpfen mit rückläufigen Umsätzen. In erster Linie sind schneearme Winter die Hauptursache dafür, die insbesondere die Geschäftstätigkeit der Vor- und Nachsaison negativ beeinflussen. Damit diese Zeitfenster besser vermarktet werden können, sieht der SBE-Verwaltungsrat als Hauptmassnahme Investitionen in verschiedene Beschneiungsanlagen vor. Die Kosten für diese Infrastruktur können von den SBE nicht allein finanziert werden.

Die Existenz des Unternehmens ist in der jetzigen Form gefährdet, weshalb sich der SBE-Verwaltungsrat strukturelle Anpassungen überlegt hat. Dabei geht es um die Auslagerung von Infrastruktur, namentlich der Beschneiungsanlagen, in eine separate Gesellschaft, die durch die öffentliche Hand mitgetragen werden soll. Diese neue Gesellschaft wird im Rahmen dieses Dokumentes «Infra Elm AG» genannt. Darin sollen neben den Neuinvestitionen auch die bestehenden Beschneiungsanlagen eingebracht werden.

Ziel der Überlegungen ist es,

- den Umsatz bei den SBE zu steigern, indem – bedingt durch die erhöhte Schneesicherheit – mehr Skierdays realisiert werden können,
- die Finanzierungs-, Instandsetzungs- und Instandhaltungskosten der Beschneiungsanlagen in die Infra Elm AG auszulagern, um die Kosten der SBE zu senken, respektive die Tragbarkeit bei den SBE zu stärken.
- den langfristig, nachhaltig und erfolgreichen Betrieb der SBE, wie auch der Infra Elm AG, aufzuzeigen.

Das Finanzkonzept Futuro SBE zeigt den Weg zur Erreichen der genannten Ziele. Vorliegender Businessplan bekräftigt und untermauert das Konzept und das darin enthaltene Vorgehen.



STRATEGIE

Grundsatz

Für eine Bergdestination ist es heute unerlässlich, sich mit dem Winter- und Sommerbetrieb auseinander zu setzen. Konnte früher mit dem Winterbetrieb allein genügend Cash-flow erwirtschaftet werden, so sind heute zusätzliche Sommereinnahmen notwendig, um den Betrieb sicherstellen zu können. Sommer wie Winter befruchten sich zusätzlich gegenseitig indem entsprechend potentielle Kunden angesprochen werden können. Eine hohe Wertschöpfung im Winter ist notwendig, um in die kostenintensiven Anlagen zu investieren und diese auch unterhalten zu können. Nur wenn diese hohe Wertschöpfung rentabel realisiert werden kann, rechtfertigt sich der Winterbetrieb.

Die SBE werden als **kompetentes** Wintersportgebiet wahrgenommen. Sie werden in der Ostschweiz als eines der führenden Bergbahnunternehmen betrachtet. Die gesamte Ferienregion Elm hat sich im Sog dieser Entwicklung entsprechend profiliert und als **klassisches Wintererholungsgebiet** etabliert.

Dies verdeutlichen einerseits die bestehende Entwicklung der SBE, andererseits die regionale und nationale Wahrnehmung auch aufgrund des Skisports mit national und international bekannten Skigrössen. Gleichzeitig hat sich der Verwaltungsrat wie auch die Geschäftsleitung mit der Steigerung des Sommergeschäfts auseinandergesetzt. Seit Jahren wird dieser Bereich gezielt gefördert und ausgebaut, um mit interessanten Produkten neue Kunden zu gewinnen.

Der Verwaltungsrat hat sich klar für eine Ganzjahresstrategie ausgesprochen. Dabei soll der Winter fokussiert und gleichzeitig der Sommer vermehrt gefördert werden. Der Sommer soll verwendet werden um Synergien des Wintergeschäfts optimal zu nutzen und neue Kunden für den Winter zu generieren. Dabei soll im Sommer ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden. Basierend auf den eingangs erwähnten Zielen sowie der verfolgten Strategie wird der langfristig nachhaltige erfolgreiche Betrieb der SBE in den Fokus gestellt.

Die Ausgabe 2017/18 von FOKUS, dem Magazin von Seilbahnen Schweiz, enthält ein Expertengespräch über den Skitourismus. Die wesentlichen Aussagen darin sind:

«Technische Beschneidung ist eine Vollkaskoversicherung für eine Skidestination.»

Silvio Schmid, CEO SkiArena Andermatt-Sedrun

«Zwei, drei schlechte Winter in Folge können dazu führen, dass das Polster aufgebraucht ist und eine Unternehmung vor der Existenzfrage steht.»

Thomas Küng, Geschäftsführer Brunni-Bahnen AG, Engelberg

«Als Bergbahn brauchen wir gute Geschäfte im Winter, damit wir in den Sommer investieren können.»

Silvio Schmid, CEO SkiArena Andermatt-Sedrun

Beschneung und Schneesicherheit

Schneesicherheit gilt als oberstes Gebot in einer Region, die so sehr vom Wintertourismus lebt, wie dies bei der Ferienregion Elm der Fall ist. Obwohl das weltweit führende Bewertungsportal www.skiresort.de für das Skigebiet Elm 4 von 5 Sternen in punkto Schneesicherheit gibt, sind insbesondere das allgemeine Wetter wie auch spezifische Föhnlagen für wesentlich negative Skisporterlebnisse und entsprechend tiefe finanzielle Ergebnisse verantwortlich.

Schneemangel infolge zu wenigen Niederschlägen oder teilweise zu hohen Temperaturen stellen die Wintertourismusdestinationen und vor allem die Bergbahnunternehmen vor grosse Herausforderungen, insbesondere zu Beginn der Saison im Monat Dezember. Als Adaptionstrategie zu diesen Herausforderungen, dem zunehmenden Konkurrenzdruck unter den Destinationen und den gestiegenen Ansprüchen der Touristen wird die Errichtung von Beschneigungsanlagen in den Alpen stark forciert.

Skigebiet Elm



ELM
1.000 - 2.100m

Schneewerte [SCHNEEBERICHT >](#)

Heute, 05:02 **130** cm = **0** von 6
Berg Ort Offene Lifte

Liebe Schneesportfreunde Wintersaisonschluss in Elm ist ab Sonntag, 2. April 2017. Wir starten am 25. Mai mit dem Wochenend- und Feiertagsbetrieb in die Sommersaison und ab dem 3. Juni in den täglichen Sommerbetrieb. Wir freuen uns, Sie bei uns in Elm zu begrüßen. Ihr Sportbahnen Elm - Team

Neuerungen Elm

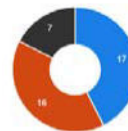
Kinder-Arena auf Ämpächli
Unmittelbar neben dem Bergrestaurant Ämpächli an sonniger Lage befindet sich die Kinder-Arena. Bögli, Fähnli, drei Zauberteppiche und viele weitere spassige Hilfsmittel bieten die unterschiedlichsten Möglichkeiten, den Schneesport spielerisch zu erlernen und anforderungsgerecht zu gestalten.

Lifтанlagen Elm



Pisten Elm

leicht 17 km
mittel 16 km
schwer 7 km
Freeride/ Routen k.A.
gesamt 40 km



Betriebszeiten Winter

Saison -
Betrieb 08:00 - 17:00

Betriebszeiten Sommer

08.30 Uhr - 17.30 Uhr
Saison 25.05.2016 - 01.11.2016
Anzahl Lifte 1

Bewertung ★★★★★

Abbildung 1: Rating gemäss www.bergfex.ch

Die Saisonbilanz 2015/2016 von Seilbahnen Schweiz zeigt die rückläufige Entwicklung der gesamten Skierdays in der Schweiz auf. Die Analyse beinhaltet 137 Stationen aus der Schweiz mit einer Abdeckung von 91% aller Skierdays. Die Entwicklung scheint unaufhaltsam weiter in Talfahrt zu sein. Vom Rückgang der Skierdays sind $\frac{3}{4}$ aller Stationen betroffen; im Umkehrschluss konnte rund $\frac{1}{4}$ aber einen, wenn auch geringen, Anstieg der Eintritte verzeichnen. Die Skierdays haben insbesondere in Destinationen mit ausgeprägter internationaler Kundschaft abgenommen.

Beschneigung auf dieser Höhe

Oft wird die Sinnfrage nach der Beschneigung auf dieser Höhe gestellt. Während die Beschneigung in der Schweiz erst langsam ihren Aufschwung erlebt, haben unsere Nachbarländer diesbezüglich schon massiv Vorarbeit geleistet.

Am Beispiel des Südtirols ist deutlich erkennbar, wie wichtig die Schneesicherheit ist um den Gast für die Region begeistern zu können. Der Skiverbund Dolomiti Superski der sich über die Provinzen Südtirol, Trentino und Belluno erstreckt, gilt als grösstes Ski-Verbundnetz der Welt. Mit 97% beschneibarere Pistenfläche ist die Schneesicherheit gegeben und der Gast kann ohne Bedenken anreisen.

Auch die kleineren Skigebiete im Südtirol sind mit ähnlicher Beschneigung ausgestattet, und diese liegen in ähnlicher Höhe, wie dies bei der SBE der Fall ist.



Es ist jedoch ein Trugschluss, dass nur die Höhe für die Möglichkeiten der technischen Beschneigung massgebend ist. Die lokalen Temperatur- und Wetterverhältnisse sind wesentlich und nicht nur die Höhe, auf welcher der Schnee produziert wird.



Aus diesem Grund wurde dem WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung SLF ein entsprechender Auftrag zur Erstellung eines Gutachtens erteilt. Mit diesem sollen die Möglichkeiten der Beschneigung und deren Sinnhaftigkeit dargestellt werden.

Mit ihrem Bericht, datiert vom 8. November 2017, hat das WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung SLF bestätigt, dass auch in den nächsten 15 Jahren das Skigebiet in Elm bis Weihnachten weiterhin beschneit werden kann. Betrachtet man den Durchschnitt, so werden die erforderlichen 70 Schneestunden für das ganze Skigebiet bereits in der zweiten Novemberhälfte erreicht.

Die Details zur Expertise finden Sie in der entsprechenden Beilage.

Strategische Ziele

Aufgrund dieser Erkenntnisse hat der Verwaltungsrat die Strategie zum Ausbau des Winterbetriebs durch Investition in die Beschneigungsinfrastruktur mit dem Ziel

- des Erhalt der «Vollkaskoversicherung» für Schneesicherheit (70% beschneit in 70 Stunden)
- mit gleichzeitiger Ausdehnung der Betriebstage oder Verlängerung der Saison (+30 Betriebstage)
- mit entsprechender Stärkung des Verkehrs- und Gastroertrags (Umsatzpotential von +CHF 2 Mio.)

zur langfristig nachhaltigen Sicherung des Betriebs der SBE.

Das technische Konzept der Beschneigung legt die Priorisierung der Talabfahrt (inkl. Schlittelbahn) sowie der Pisten Schabell und Pleus nahe. Zudem, wenn diese Pisten geöffnet sind, kann das Skigebiet Elm als komplett geöffnet betrachtet werden, und dann ist auch ein voller Tarif vom Kunden akzeptiert.

Gleichzeitig, als oberste Priorität und wesentliches Marketingargument für die Kunden, ist die Talabfahrt zu nennen – aus folgenden Gründen:

- Technische Priorität (gemäss Technoalpin)
- Die Schlittelbahn ist Bestandteil des strategischen Fokus ⇒ Gruppen (Schulen, Familien, Firmen)
- Bei starkem Wind kann die Gondelbahn und Talabfahrt trotzdem benutzt werden
- Medial sehr negativ wenn die Talabfahrt geschlossen ist (z.B. Wintersportbericht bei Schweiz Tourismus)

Die Berichterstattung «Talabfahrt offen» ist ein wichtiges Element, welches dem Wintersportler die Sicherheit gibt, dass der gesamte Skibetrieb im ganzen Gebiet intakt und offen ist.



Konformität mit Tourismusstrategie

Das beste Produkt im Markt hat keinen Erfolg, wenn es nicht bekannt gemacht wird. Gleichzeitig ist es auch klar, dass das beste Marketing keinen Nutzen bringt, wenn es keine starken Produkte bewerben kann. Mit dem Schreiben der SBE vom 18. September 2017 an das Departement Volkswirtschaft und Inneres wurde bestätigt, dass der Kanton mit den beiden Vorlagen an den richtigen Hebeln ansetzt. Die SBE verfügen über eine hohe und breite Kompetenz im Bereich Schneesport und Bergerlebnisse (Winter und Sommer). Es wird deshalb als zwingend erachtet, in der entsprechenden Verantwortung zu stehen und die SBE wollen diese auch wahrnehmen.

Der vorliegende Businessplan ist vereinbar mit den Zielen von «VISIT Glarnerland» und mit dem Projekt Futuro ist die ideale Plattform geschaffen für eine öffentliche Mitwirkung einer nachhaltigen Kerninfrastruktur, zur langfristig nachhaltigen Sicherung des Betriebs der SBE sowie der gesamten Ferienregion Elm (Sernftal inkl. Schwanden/Mettmen).



ORGANISATION

Firmenphilosophie & Organigramm

Die gelebte Philosophie der SBE verdeutlicht die Konzentration auf deren Kunden. Diese bilden das Fundament der SBE.



Abbildung 2: Firmenphilosophie

Die gesamte Organisation der SBE definiert sich in die untenstehenden fünf Teilbereiche, wie dem Organigramm Winter 16/17 zu entnehmen ist. Die Organisation ist schlank und zweckmässig aufgebaut und auf das Wesentliche reduziert. Dennoch werden keine Leistungseinbussen gegenüber dem Kunden wie auch den Mitarbeitern in Kauf genommen.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Sportbahnen Elm Organigramm Winter 16/17 | | Vorsitzender der Geschäftsleitung Bruno Landolt, CEO Stv. Heinz Huber | | SIBE Arbeitssicherheit Jakob Rhyner Stv. Werner Zentner | |
| Technischer Leiter Werner Zentner Stv. T. Stauffacher, J. Rhyner | Betrieb Bruno Landolt Stv. Werner Zentner | Gastronomie Ruth Suter Stv. Anna Rhyner | Marketing + Verkauf Bruno Landolt Stv. Iris Rüeegg | Finanzen + Administration Heinz Huber, CFO Stv. Bruno Landolt | |
| Lehrlingsausbildung Werner Zentner Stv. Jakob Rhyner | Beschnelung Ruedi Rhyner Stv. Hans Eimer | Restaurant Ämpächli Ruth Suter Stv. Anna Rhyner | Marketing + Verkauf Iris Rüeegg Stv. Barbara Baumgartner | Rechnungswesen Heinz Huber | |
| Unterhalt: Fahrzeuge, Beschnelung, Gebäude Hans Eimer Stv. Ruedi Rhyner | Logistik, Transporte, Events Hans Eimer Stv. Ruedi Rhyner | Munggä Hütte Ruth Suter Stv. A. Kündert, C. Schneider, D. Siegl | Kommunikation + Kundendienst Iris Rüeegg Stv. Barbara Baumgartner | Kassawesen Heidi Elmer Stv. Ivona Goma | |
| Betrieb Bahnen Werner Zentner Stv. Jakob Rhyner | Pisten- + Rettungsdienst, Lawinsicherheit Hans Rhyner-Elmer 62 Stv. Rudolf Elmer 72 | Äppli Anna Rhyner Stv. Corina Rickenbacher | Events: Sicherheit, Reservationen Hans Rhyner-Elmer 62 Stv. Rudolf Elmer 72 | Personal Heinz Huber | |
| Drittaufträge Werner Zentner Stv. Jakob Rhyner | Schilteibahn, Snowpark, Winterwanderweg, Events Hans Rhyner-Elmer 62 | Schneebar Pleus Annemarie Elmer Stv. Bea Elmer | | EDV + Informatik Heinz Huber Stv. Werner Zentner | |
| | Pistenfahrer + -präparation Werner Freitag Stv. Hansjörg Elmer | Karussell Melanie Knobel Stv. Suzanne Tschudi | | Berghaus Vorab Stefanie Künzel | |

Abbildung 3: Organigramm SBE 16/17

Die zahlreichen Kooperationen mit den Glarner Bergbahnen illustrieren dabei die hohe Kompetenz der SBE im Bereich der technischen Leitung. Die regelmässige und gezielte Aus- und Weiterbildung ist bei der SBE stark ausgeprägt. Nur so ist es möglich, den hohen Sicherheits- und Qualitätsansprüchen gerecht zu werden. Die SBE haben sich als Leader im technischen Bereich etabliert und können mit diesen Kooperationen die eigenen Ressourcen kostenoptimiert einsetzen.

| Bergbahn Organisation | Betriebsführung | Technische Leitung | Stellvertretung Techn. Leitung |
|--------------------------|-----------------|--------------------|--------------------------------|
| Kies-Mettmenalp | X | X | X |
| Matt Weissenberge | | X | X |
| Tschinglenbahn | | X | X |
| Aeugstenbahn | | X | X |
| Skilift Schilt | | X | |
| Sportbahnen Amden | | | X |
| Sportbahnen Kerenzerberg | | X | X |
| Sportbahnen Braunwald | | | X |
| Skilift Glarus | nach Bedarf | nach Bedarf | nach Bedarf |
| Skilift Mugjweid | nach Bedarf | nach Bedarf | nach Bedarf |

Tabelle 1: Kooperationen

Mit langjährigen Mitarbeitern in der Gastronomie wird eine hohe Qualität aufrechterhalten und der Gast immer wieder aufs Neue begeistert. In dem im Jahr 2012 durchgeführten Mountain Quality Check hatte gar die Munggä Hüttä den durchschnittlichen Wert der Vergleichsbahnen bezüglich Ambiente und Qualität der Speisen deutlich übertroffen.

Leitbild

Auszug aus dem Leitbild der SBE:

«Im Mittelpunkt unsere Tätigkeit stehen unsere Gäste/Kunden. Wir richten unsere Angebote konsequent auf die Bedürfnisse unserer Kunden aus.»

«Für ein hochwertiges Angebot sowie zur Optimierung der Kosten und Betriebsabläufe sowie im verantwortungsvollen Umgang mit der Natur setzen wir auf den Einsatz modernster Technologie.»

«Als regionale Bergbahnunternehmung setzen wir uns aktiv für eine nachhaltige touristische Entwicklung und tourismusfreundliche Rahmenbedingungen ein.»

«Wir pflegen einen aktiven und offenen Umgang mit unseren Gästen sowie unseren Partnern, insbesondere mit den touristischen Organisationen und Leistungserbringer, politischen Organen und Verbänden, Aktionären/Innen, Lieferanten sowie Mitbewerbern.»

«Die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlagen für unseren Erfolg.»

«Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten Kreativität für den gemeinsamen Erfolg einzubringen und fördern ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung.»

«Wir bieten Ausbildungsplätze für Lernende in verschiedenen Bereichen an und unterstützen sie in deren Ausbildung.»

«Wir schätzen die internationale und kulturelle Vielfalt der Menschen in unserem Unternehmen.»

Soll-Organisation

Die Organisation der SBE verändert sich auch mit dem Konzept Futuro nicht. Dieses sieht für die übergeordnete Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand die Schaffung einer Infrastrukturgesellschaft vor (Infra Elm AG). Es wird später auf das Konzept eingegangen (siehe dazu Absatz "Projekt Futuro").



MARKT UND KUNDEN

Marktsituation

Die Schweizer Seilbahnunternehmen sind die tragende Säule der Wintersportorte. Neben ihrer Bedeutung als eigenständige Unternehmen, die Tausende von Mitarbeitenden und Saisonkräfte beschäftigen, können sie auch stellvertretend für das gesamte wirtschaftliche Gefüge der Stationen angesehen werden.

Global wird ein bescheidenes Wachstum festgestellt, in der Schweiz findet eine Konsolidierung statt. Ein grosses Wachstum ist vor allem in China und Russland vorhanden. Aufgrund dieser Entwicklung nimmt die Konkurrenz um Marktanteile zwischen den Destinationen national wie international zu.

Zwischen den grossen und kleinen Destinationen können hierbei unterschiedliche Entwicklungen verzeichnet werden. Die ohnehin schon gefestigten, international positionierten Destinationen erstarken wirtschaftlich und können damit ihre Angebote noch attraktiver gestalten, während kleinere, nicht spezialisierte Destinationen zunehmend um die Finanzierung von Erneuerungsinvestitionen kämpfen müssen.¹



Abbildung 4: Aktuelle Zahlen im Überblick

¹ Quelle: Fakten und Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche, Ausgabe 2016

Marktgrösse und -entwicklung

Die Skierdays (Ersteintritte) werden von den Seilbahnunternehmen gemeldet und sind die zuverlässigste Masseinheit zur Messung des Besucheraufkommens und zur Prognose der Geschäftszahlen. Der Schweizer Gesamtmarkt beläuft sich auf rund 22 Mio. Skierdays², wobei das Kundenverhalten in den letzten Jahren sich dahingehend veränderte, dass der einzelne Wintersportler weniger und gezielter Wintersport betreibt; oder mit anderen Worten, mit gleichviel Wintersportlern weniger Skierdays generiert werden. Dieser Trend ist massgeblich vom schlechten Wetter, respektive gutem Wetter mit wenig Niederschlägen beeinflusst worden und wirkte sich direkt auf die Gäste aus (Winter 2016/2017: -8.2% gegenüber dem 5-Jahres-Durchschnitt).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Winter 16/17 eine echte Herausforderung für die Seilbahnen war. Später Schneefall, eine zu warme und deutlich zu trockene Witterung sowie der starke Schweizer Franken (schwacher Euro) sorgten für schwierige Bedingungen im Schneisportgeschäft.

Interessant ist jedoch, dass der stagnierenden Anzahl Skierdays eine wachsende Anzahl an beförderten Personen gegenübersteht. Daraus lässt sich schliessen, dass sich immer mehr Personen befördern lassen, die nicht Ski fahren: ergänzende Produkte wie Schlitteln, Schneeschuhlaufen, Winterwandern, usw. erfreuen sich immer grösserer Beliebtheit.

Zielmarkt

Die Zielkunden der SBE befinden sich hauptsächlich im Kanton Glarus sowie in der Region Zürich. Insgesamt wird ein primärer Zielmarkt von rund 1.5 Mio. potenziellen Kunden angesprochen. Die sekundären Zielmärkte sind in den nahegelegenen städtischen Kantonen zu finden. Eine gezielte Bearbeitung des sekundären Zielmarktes wird aktuell aus Kosten/Effizienz-Gründen (Streuverlust) nicht angestrebt.



Abbildung 5: SBE Zielmarkt

² Definition Skierday: Wenn der Gast durch das Drehkreuz geht und sich während des Tages zehn Mal auf den Berg befördern lässt, generiert er dabei einen Skierday

Direkte Mitbewerber

Als strategische Zielgrösse ist die geographische Erreichbarkeit definiert. Die Kunden der SBE sind innerhalb einer Stunde im Skigebiet. Entsprechend sind die direkten Mitbewerber auch im selben Umkreis dieser Zielkunden zu finden. Von der Stadtmitte Zürich benötigt der SBE-Gast **1¼ Stunden, bis er auf den Skiern** steht. Dies ist ein strategisch zentraler Punkt und kann nur erreicht werden, weil sich direkt an der Talstation genügend Parkplätze befinden (insgesamt mehr als 1'000 Parkplätze). Weitere Informationen zu der Vergleichsgruppe finden sich im Anhang auf Seite 33.



Abbildung 6: Direkte Mitbewerber

Der Gästemix besteht bei den SBE zu mehr als 80% aus dem Tagestourismus. Mit den bestehenden Betten kann die 20% Grenze nicht geknackt werden. Es ist diesbezüglich aktuell auch mit keiner Veränderung beim Bettenangebot zu rechnen, zumindest keiner positiven Veränderung. Den Berechnungen im Anhang liegen entsprechend auch keine Bettenentwicklungen zugrunde. Es muss die Zielsetzung der Ferienregion Elm sein, diese Entwicklung positiv zu beeinflussen, so dass eine optimale Auslastung der bestehenden Betten resultiert. Die SBE unterstützen dies mit einem attraktiven Angebot im Winter wie im Sommer zum Wohle der ganzen Region.

«Die Betten unserer Gäste liegen am linken und rechten Zürichseeufer, in der Agglomeration Zürich und Winterthur, sowie in der Stadt Zürich.»

Der Vergleich der Skierdays belegt, dass die SBE sich sehr gut beim definierten geographischen Kundensegment etabliert haben. Die Berechtigung am Markt ist somit gegeben. Die aufgezeigten Entwicklungen verdeutlichen die Problematik der Niederschläge und Schneesicherheit der letzten drei Jahre und bekräftigen die eingeschlagene Stossrichtung.

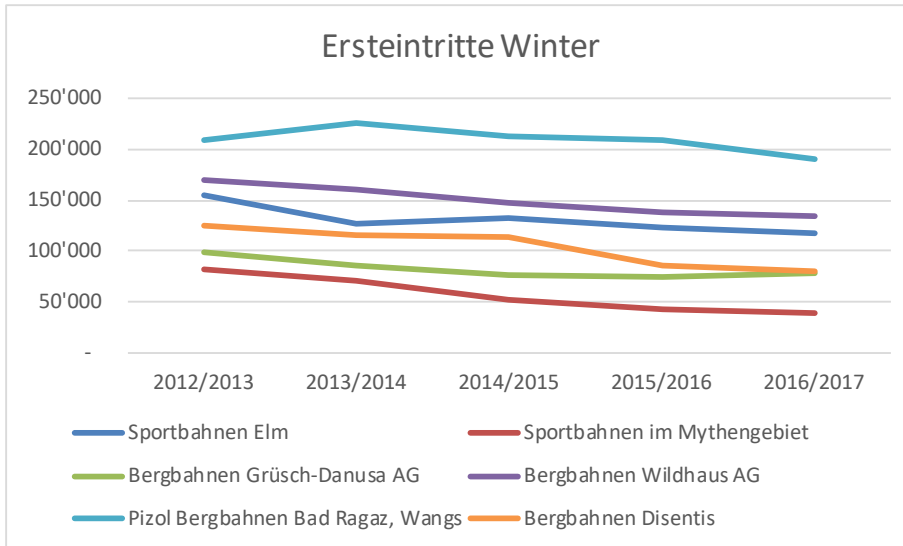


Abbildung 7: Entwicklung Ersteintritte Winter der Vergleichsgruppe 2012–2017



Zielkunden

Das Skigebiet der SBE eignet sich hinsichtlich vieler Aspekte für das Gruppengeschäft. Entsprechend wird dies nebst dem Tagesgast auch in den Fokus gestellt und bildet zugleich das grösste Zielkundensegment. Diese werden bei der SBE in folgende drei Bereiche gegliedert:



Schulen

- Skialpin und Snowboard
- Schneeschuhlaufen und Winterwandern
- attraktive Schläittelbahn
- sehr übersichtliches Gebiet
- günstiges Verpflegungsangebot



Familien

- Kinder-Arena
- familienfreundliche Gastronomie
- Skialpin und Snowboard
- attraktive Schläittelbahn
- Winterwanderweg



Firmen

- Skialpin und Snowboard
- attraktive Schläittelbahn
- Schneeschuhlaufen und Winterwandern
- vielseitiges Gastronomie-Angebot

Abbildung 8: Zielkunden

Die Wetterabhängigkeit ist beim Gruppengeschäft deutlich geringer, da der Ausflug bereits im Vorfeld organisiert werden muss. Der Tagestourist entscheidet frühmorgens, was er unternehmen wird.

Marketingplan

Eine professionelle und gezielte Marktbearbeitung des Zielmarktes ist entsprechend notwendig. Als Basis dazu dient der laufend aktualisierte Marketingplan, in welchem pro Kundengruppe definierte Ziele mittels geeigneter Aktivitäten und eventuellen Einsatz von Partnern verfolgt und erreicht werden. Für Details siehe Anhang II Seite 34 ff.

Nebst den klassischen Printmedien (je 30'000 Prospekte pro Saison, Mailings, bis zu 50'000 Flyer, Prospektfächer, Plakate, ...) werden auch digitale Medien (Werbespots in TV und Radio, Websites, Newsletter, ...) und Social-Media-Kanäle (absetzen von Posts mit Bilder und Videos, Google Adwords, Facebook, Instagramm, youtube...) eingesetzt.



Erfolgsfaktoren

Folgende Erfolgsfaktoren bilden dabei das "Rezept" der SBE um das Gruppengeschäft zu gewinnen.



- Erstklassiges Pistenangebot
- Attraktive Pauschalen (Gesamt-Erlebnis)
- Bekannte und beliebte Schlittelbahn
- Trottinett- und Mountaintcartplausch
- Kinderparadies auf Ämpächli
- Sehr gutes Gastronomie-Angebot
- Ideal für Events, Schulen, Firmen
- Ständige qualitative Verbesserung der Infrastruktur
- Beibehalten des guten Preis-Leistungsverhältnisses
- Architektonisch hervorragend gestaltete Gastrobetriebe für Gruppen
- Professionelle Bearbeitung von Gruppenanfragen und motivierende Betreuung im Betrieb

Zusammen mit der geographischen Nähe zu den Zielkunden bilden diese Erfolgsfaktoren die Säulen für das Gruppengeschäft der SBE. Dabei vorausgesetzt ist jeweils die Schneesicherheit, welche aktuell noch nicht als einer der Erfolgsfaktoren aufgeführt werden kann.

Abbildung 9: Erfolgsfaktoren

SWOT

Die Stärken (Strength), Schwächen (Weakness), Chancen (Opportunity) und Risiken (Threat) werden nachfolgend illustriert:

| | Hilfreich für die Weiterentwicklung der SBE | Behindernd für die Weiterentwicklung der SBE |
|--|---|---|
| Interne Erfolgsfaktoren innerhalb der SBE | STÄRKEN <ul style="list-style-type: none"> - Vielseitiges und übersichtliches Schneesportgebiet - Attraktiv für Gruppen/Event - Zielmarkt von 1.5 Mio innerhalb Anreisezeit von einer Stunde - Vielschichtiges qualitativ hochstehendes Gastroangebot im Skigebiet - Auszeichnungen für Freundlichkeit, motivierte Mitarbeitende - Moderates Pricing - Hohe Verankerung im Kanton/Tal - ÖV Anschluss | SCHWÄCHEN <ul style="list-style-type: none"> - Tiefe EBITA/EBIT Werte, die langfristige Existenz gefährden - Schrumpfendes Bettenangebot im Tal - Tourismusgewerbe mit abnehmenden Margen - schwache Differenzierungsmerkmale - fehlendes USP |
| Externe Erfolgsfaktoren ausserhalb der SBE | CHANCEN <ul style="list-style-type: none"> - Alpine Kulisse, angenehmes Ganzjahresklima - Schnell und problemlos erreichbar auf Strasse und Schiene - Nationale Bekanntheit durch Skistars, Elmer Citro und Martinsloch - Megatrend zurück zur Natur (Outdoor, Abenteuer) und Schweizer entdecken die Schweiz im Sommer/Herbst - Gute Eignung für wachsendes aktives Alterssegment und Familien - Digitale Revolution, gläserner Gast - UNESCO-Welterbe Tektonikarena Sardona | GEFAHREN <ul style="list-style-type: none"> - Stagnierende Skierdays - Wetterabhängigkeit und Volatilität im Entscheidungsverhalten - Klimaerwärmung hemmt Nachfrage und erfordert Investitionen in Beschneigung - Kompetitives Wettbewerbsumfeld - Marktverzerrende Unterstützung der Konkurrenz durch die öffentliche Hand - Neue Preismodelle der Konkurrenz führen tendenziell zu Preiskorrekturen nach unten - |

Abbildung 10: SWOT

Basierend auf dieser SWOT Analyse sowie der nachfolgenden Übersicht der aktuellen Trends und deren Auswirkungen ist der Massnahmenplan (Seiten 24 ff.) erarbeitet worden.

Tourismusrelevante Trends und deren Auswirkungen auf die SBE

| Trend | Auswirkungen/Konsequenzen für SBE |
|---|--|
| Der Ausflugs- und Kurzreisetourismus wird weiter wachsen. | Die SBE vermögen dieser Art von Tourismus viel zu bieten: Gut erreichbar aus Zielregion, Quellmarkt mit 1.5 Mio Einwohner. Hohe Bekanntheit |
| Erlebnisdichte und Angebotsvielfalt erhalten einen noch höheren Stellenwert. | Die SBE bietet vielfältige Erlebnismöglichkeiten für jüngere, ältere, sportliche und Familien auf engstem Raum. Wie: Winterwandern, tolles Pistenangebot, Kinderarena, Schlittelbahn, vielfältige Gastronomie. |
| Der Gesamteindruck des Ortes und das Ambiente gewinnen an Bedeutung. | intaktes Dorfbild und angenehmes Ambiente am Berg |
| Individualisierung werden zum zentralen Erfolgsfaktor. | Das Angebot der SBE ist breit ausgelegt und zweisaisonal. Für jeden Gast aus der Gruppe besteht ein individuelles Angebot im gesamten Wintersportbereich. |
| Die Preis/Leistung Sensibilität akzentuiert sich. | Die SBE hat nachweisbar moderate Preise bei Bahnen und Restauration. Strategie der Mehrwerte für mehrere Personen (Familien und Gruppen) --> www.skiresort.de |
| Der Seniorenmarkt wächst weiter, wird aber fragmentierter. | Die SBE besitzt gute Voraussetzungen für unternehmungsfreudige wie für passive Geniesser. Sie bietet beste Ausgangslage für einen Grosseltern/Enkeltag aufgrund der überschaubaren Verhältnisse und Grösse des Gebietes. |
| Der Klimawandel mit vermehrten Wetter- extremen akzentuiert sich. | Die SBE dürften aufgrund der Lage (niederschlagsreiche Gegend) von diesen Wetterextremen tendenziell profitieren. |
| Die Produktgarantie wird zum ultimativen Ausschlusskriterium. | Die Schneegarantie ist die Lebensversicherung für die SBE um nicht an Wettbewerbsstärke einzubüssen. |
| Informations- und Kommunikationstechnologie sind der treibende Faktor zur Gästegewinnung. | Die SBE arbeitet bereits heute sehr aktiv mit den Social Medien. Das digitale Marketing wird künftig noch konsequenter eingesetzt. |

Massnahmenplan

| Risiken / Schwächen / Chancen | Massnahmen |
|--|--|
| Rückläufige Skierdays / tiefe EBIT-Werte | <ul style="list-style-type: none"> - Fokussierung auf Gruppe und Familie mit einem Angebot für das gesamte Wintererlebnis, d.h. mit Nischenangebot Schlittelbahn und Winterwandern kombiniert mit der Gruppe angepasster Erlebnisgastronomie - Sicherstellung der Schneegarantie für 120 Betriebstage - attraktives Gesamterlebnis für den Skifahrer schaffen: <ul style="list-style-type: none"> - Funpark - Funslope - Winterwandern - Familienpisten mit Ruhezone - Kinderpisten - Slowslope - spezifisches Destinationsmarketing im Zielmarkt mittels <ul style="list-style-type: none"> - Radio/TV Spot (z.B. Telezüri, Teletop, Radio Züri, Radio Central, Radio 1, ...) - zielgerichtete Plakatkampagne in Agglomeration Zürich - Zusammenarbeit mit lokalen Tourismusorganisationen intensivieren (Rapperswil, Winterthur, Zürich) - gezielte Nachwuchsförderung mit Seilbahnenverband - Ausbau des bestehenden Tour-Operatings im grenznahen Deutschland |
| Schwache Differenzierungsmerkmale | <ul style="list-style-type: none"> - ausgeprägte Fokussierung auf Gruppe, Familie und Senioren mit Enkeln aufgrund der sehr guten Übersichtlichkeit und der im Vergleich eher geringen Gästedichte (Pistenangebot im Verhältnis zur Förderleistung) - Fokussierung auf Outdoor-Aktivitäten allgemein und nicht nur auf Skierdays; diese erfolgt mit Angeboten wie: <ul style="list-style-type: none"> - Schlittelbahn - Winterwandern - Schneeschuhlaufen - Snowtubing |
| Fehlendes USP | <ul style="list-style-type: none"> - UNESCO-Welterbe Tektonikarena Sardona: Interaktives Besucherzentrum in Elm ist zu prüfen - Sommererfolg Erlebniswelt Riesenwald in Wintererlebnis integrieren (Funslope Riesenwald) - Kaffee am Pistenrand: Das Original nur in Elm an unserer Kaffeebar am Pistenrand |
| Wetterabhängigkeit und Klimaerwärmung | <ul style="list-style-type: none"> - Investitionen in Beschneigung als Lebensversicherung der Sportbahnen und Bestätigung durch SLF - konsequente Vermarktung der Schneesicherheit (siehe oben) - Gruppen mit Gesamterlebnis binden, da diese nicht so wetterabhängig sind wie der Individualgast - Pauschalangebote an Carunternehmern mit verschiedenen Gesamtpaketen "alles aus einer Hand" - Paketschnürung mit Carreiseverband Zürich erfolgt, weitere werden folgen |

Massnahmenplan (Fortsetzung)

| Risiken / Schwächen / Chancen | Massnahmen |
|---|--|
| Die Preis-/Leistungssensibilität akzentuiert sich | <ul style="list-style-type: none"> - auf den teilweise geführten Preiskampf wird nicht spezifisch eingegangen, da - Elm positioniert sich nicht über den Preis, sondern einzig über das Erlebnis - der Kunde das beste Angebot in der Leistung und nicht im Preis sucht - das Angebot in Piste und Gastronomie erfolgreicher wirkt - Die Preisentwicklung am Markt wird stark verfolgt |
| wachsender Seniorenmarkt | <ul style="list-style-type: none"> - spezifische Angebote für Kunden "60+" - Bahn und Mittagessen kombiniert - Jasstag - Mid-Week Angebote (Auslastung unter der Woche) - Stundenangebot - spezielle Angebote für Alumni- und Rentnervereinigungen - kombinierte Angebote für 60+ mit Enkeln - Preisreduktion - kombinierte Betreuung durch Skischule |
| Megatrend zurück zur Natur | <ul style="list-style-type: none"> - gesamtes Wintererlebnis steht im Vordergrund - Ausbau Winterwanderweg-Netz - neuer Trail für Schneeschuhläufer im Gebiet Ämpächli - geführte Schneeschuhwanderung mit Zusatzangeboten - Outdoor-Apéro - Fondue im Schnee - geführte Wildbeobachtungen mit Jagdaufseher - Schneesicherheit für Schlittelangebot |
| schrumpfendes Bettenangebot im Tal | <ul style="list-style-type: none"> - intensive Bearbeitung im Zielmarkt linkes und rechtes Zürichseeufer mit vorgängig genannten Marketingmassnahmen - Pauschalangebote für neu erstellte 2*-Hotel in Zürich kombiniert mit Tagespass sowie evtl. Verpflegung und Transport - Fokussierung auf bessere Auslastung der Lagerhäuser |

Testbericht www.skiresort.de

Im Jahr 2015 hat das weltweit führenden Bewertungsportal www.skiresort.de eine detaillierte Analyse der SBE durchgeführt. Den dazu erstellten Bericht ist auf deren Website öffentlich verfügbar.

Aus 18 Bewertungskriterien hat die SBE 11 Auszeichnungen erhalten. In den Bereichen "Pistenpräparierung" und "Freundlichkeit des Personals" wurde gar die Höchstnote erteilt. Nachfolgend ein Auszug aus dem erstellten Bericht:

Test Elm im Sernftal



Abbildung 11: Testbericht skiresort.de

Bewertungskriterien für besondere Interessen

- ★★★★★ Familien und Kinder »
- ★★★★★ Anfänger »
- ★★★★★ Könner, Freerider »
- ★★★★★ Snowparks »
- ★★★★★ Langlauf und Loipen »

Top-Bewertungskriterien

Diese Bewertungen gehen doppelt in das Gesamtergebnis ein.

| | |
|--|---|
| ★★★★☆ Größe des Skigebiets » | ➤ |
| ★★★★★ Pistenangebot, Variationen bei den Abfahrten » | ➤ |
| ★★★★☆ Lift & Bahnen » | ➤ |
| ★★★★★ Schneesicherheit » | ➤ |
| ★★★★★ Pistenpräparierung » | ➤ |

Weitere Bewertungskriterien

| | |
|---|---|
| ★★★★★ Anfahrt, Parkmöglichkeiten » | ➤ |
| ★★★★☆ Orientierung (Pistenplan, Informationstafeln, Ausschilderung) » | ➤ |
| ★★★★★ Sauberkeit und Hygiene » | ➤ |
| ★★★★☆ Umweltfreundlicher Skibetrieb » | ➤ |
| ★★★★★ Freundlichkeit des Personals » | ➤ |
| ★★★★★ Bergrestaurants, Hütten, Gastronomie » | ➤ |
| ★★★★☆ Après-Ski » | ➤ |
| ★★★★☆ Unterkunftsangebot direkt an den Pisten und Liften » | ➤ |

Strategie Winter:

- Für Anfänger wie für Könner
- Familien und Kinder
- abwechslungsreiches und attraktives Pisten Angebot
- Parkplätze
- Sauberkeit, Ordnung, gepflegt
- Freundlichkeit und offensichtliche Hilfsbereitschaft
- vielseitiges und abwechslungsreiches Gastronomie Angebot

Die erhaltenen Bewertungen bestätigen die eingeschlagene Strategie und die Wirksamkeit der bereits umgesetzten Massnahmen. Die beeinflussbaren Kriterien sind durchwegs mit 4 und 5 Sternen ausgezeichnet worden. Für die SBE entscheidend sind die in der Abbildung markierten Bewertungskriterien, welche für die definierten Zielkunden besonders wichtig sind.

MITBEWERBER

Mit den Informationen des weltweit führenden Bewertungsportal www.skiresort.de kann eine Analyse von Skigebieten ähnlicher Grössenordnung erstellt werden. Die Mitbewerber der in der Kennzahlenanalyse (Anhang I) sind allesamt dort zu finden. Die Auswahl der zu vergleichenden Mitbewerber ist aufgrund der ähnlichen Ausgangslage (geo-grafischer Kundenmarkt und vergleichbare Grösse) erfolgt. Auf der Website sind allgemeine Gesamtbewertungen wie ausführliche Testberichte ersichtlich. Die für die SBE wesentlichen Werte sind dabei in nachfolgendem Vergleich grafisch dargestellt.

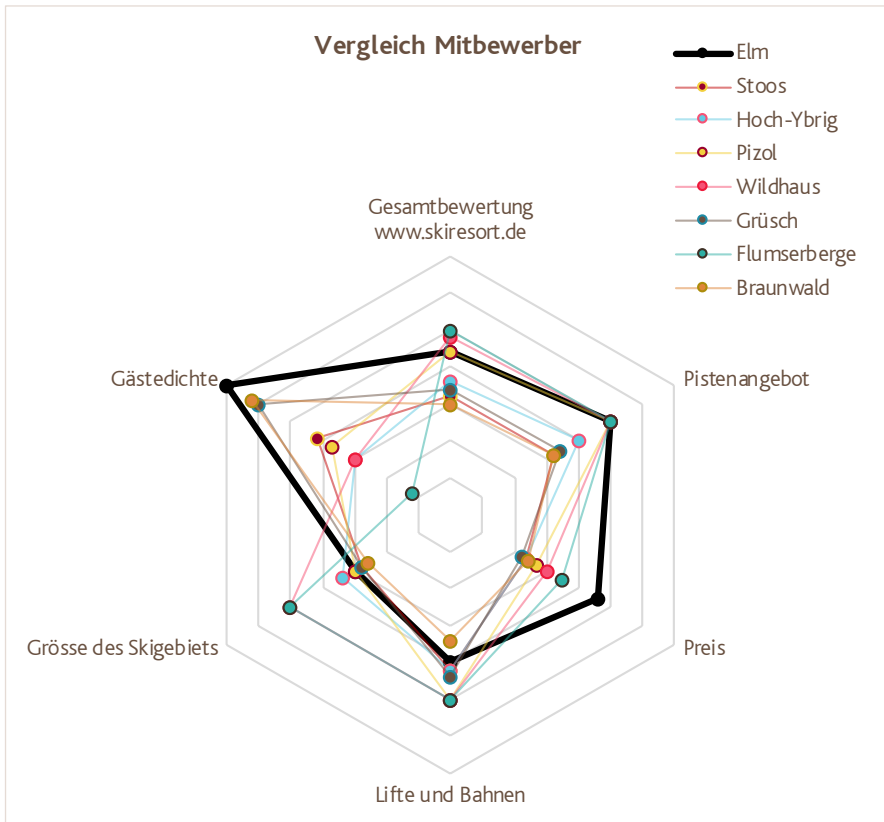


Abbildung 12: Vergleich Mitbewerber

Das Spinnendiagramm verdeutlicht, dass die SBE mit den direkten Mitbewerbern in den wesentlichen Bewertungskriterien praktisch überall in den vorderen Rängen klassifiziert wird.

Gar den besten Wert erzielen die SBE im Bereich der **Gästedichte**. Diese Kennzahl vergleicht die Beförderungsleistungen der Anlagen mit dem Pistenangebot. Eine kleine Gästedichte bedeutet eine hohe Qualität für den Skifahrer und entsprechend den besten Wert auf dem Diagramm. Sie lässt Rückschlüsse zu auf die Wintersportler welche sich gleichzeitig auf der Piste befinden. Diese kann erzielt werden durch ein grosszügiges Pistenangebot. Zu berücksichtigen ist, dass auch eine geringe Förderleistung zu einem guten Wert führen kann, was dann aber grössere Wartezeiten bei den Beförderungsanlagen mit sich bringt.

Eine kleine Gästedichte auf den Pisten bei grosser Förderleistung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor den die SBE mit einem perfekten und grosszügigen Pistenangebot bewusst pflegen. **Die SBE bekleiden den Spitzenplatz bezüglich der Gästedichte aufgrund des sehr grosszügigen Pistenangebots bei gleichzeitig hoher Förderleistung.**

PRODUKT

Geschäftsfelder

Die Produkte der SBE sind in beiden Saisongeschäften Winter und Sommer in ähnlichen Geschäftsfeldern zu finden.

Wie in der Firmenphilosophie erwähnt, steht dabei der Kunde im **Mittelpunkt**, resp. bildet das **Fundament** dazu. Die SBE fokussiert sich dabei auf den Tagesgast und schnürt gleichzeitig massgeschneiderte Angebote für die individuellen Gruppen, sei dies die Familie, die Firmen oder die Schulen.



Abbildung 13: Geschäftsfelder Winter

Um die Attraktivität für die Gruppen zu erlangen haben sich die SBE bereits **seit Jahren** mit diesem Angebot auseinandergesetzt.

Die Gruppen sind heute sehr heterogen aufgestellt. Wenn vor dreissig Jahren praktisch alle dem SkiAlpin gefrönt haben, so ist dies heute teilweise nur bei der Minderheit der Fall. Entsprechend wichtig ist es ein vielfältiges Angebot zu haben, und dies nicht nur im Gastrobereich. Die Talabfahrt und die Schlittelbahn sind deshalb **wesentliche Erfolgsfaktoren** der SBE.



Abbildung 14: Geschäftsfelder Sommer

Preisstrategie

Die ganze Bergbahnbranche ist im Aufbruch was das Pricing anbelangt. Mit der Lancierung der Saisonkarte für CHF 222 hat Saas Fee endgültig zum Preiskampf aufgerufen. Andere Skigebiete haben sich bereits im letzten Jahr mit dem Wetter angepasstem Pricing versucht und vor einer Woche hat die SkiArena Andermatt-Sedrun ein flexibles Preismodell für Tageskarten auf kommende Saison angekündigt. Elm positioniert sich nicht über den Preis, sondern einzig über das Erlebnis. Um im Gruppengeschäft und insbesondere gegenüber den Familien bestehen zu können, muss der Preis jederzeit als fair betrachtet werden können. Die verschiedenen Preis Modelle bei den Bergbahnen wie "Dynamic Pricing und flexible Pricing" werden von der SBE im Winter 2017/18 mit Interesse verfolgt und für die Zukunft auch geprüft.