

Bergbahnen woher – Bergbahnen wohin?

Dr. Roland Zegg

Gründer und Verwaltungsrat grischconsulta / Veranstalter TFA Tourismusforum Alpenregionen

Forum Seilbahnen Schweiz, 20. Oktober 2026, Interlaken

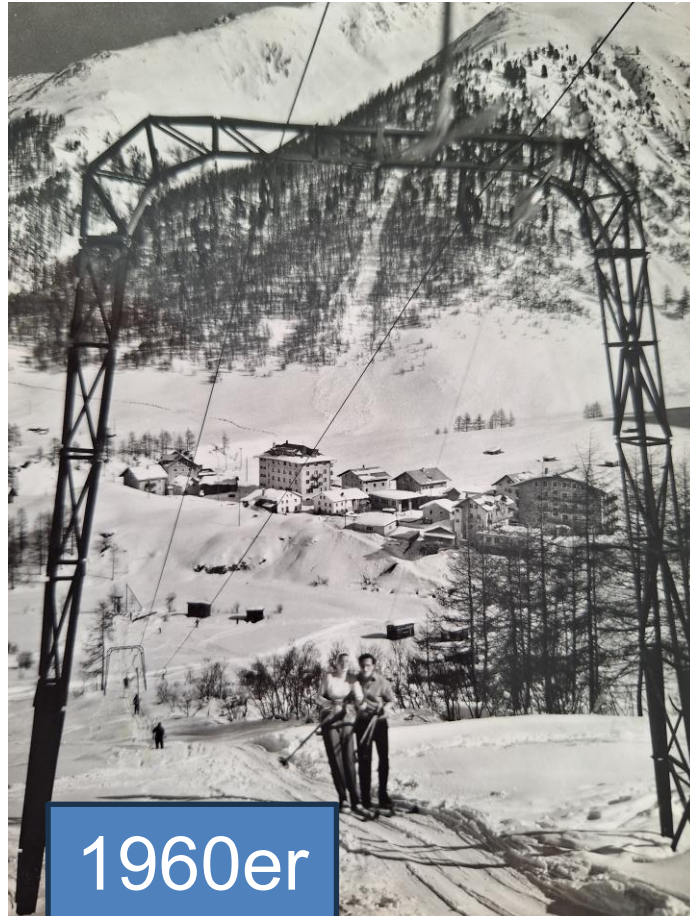




1. Von Transportmitteln zu Erlebnisräumen (~1970-2000)

1. Von Transportmitteln zu Erlebnissräumen

Skilift Musella Samnaun



Kuppelbare 4er-Sesselbahn, Flumserberg



1. Von Transportmitteln zu Erlebnissräumen

➤ Einseilumlaufbahn, Mellau (AT)



1972 baute Doppelmayr in Mellau im Bregenzerwald diese Einseilumlaufbahn. Die Türen der Gondeln wurden noch händisch bedient. / Bild: Doppelmayr

1. Von Transportmitteln zu Erlebnissräumen

➤ Einseilumlaufbahn, Mellau (AT)



1972

1972 baute Doppelmayr in Mellau im Bregenzerwald diese Einseilumlaufbahn. Die Türen der Gondeln wurden noch händisch bedient. / Bild: Doppelmayr

3S-Bahn Glacier Ride, Zermatt



2026

1. Von Transportmitteln zu Erlebnsräumen



50 Jahre



1. Von Transportmitteln zu Erlebnisräumen



40 Jahre



1. Von Transportmitteln zu Erlebnissräumen



40 Jahre

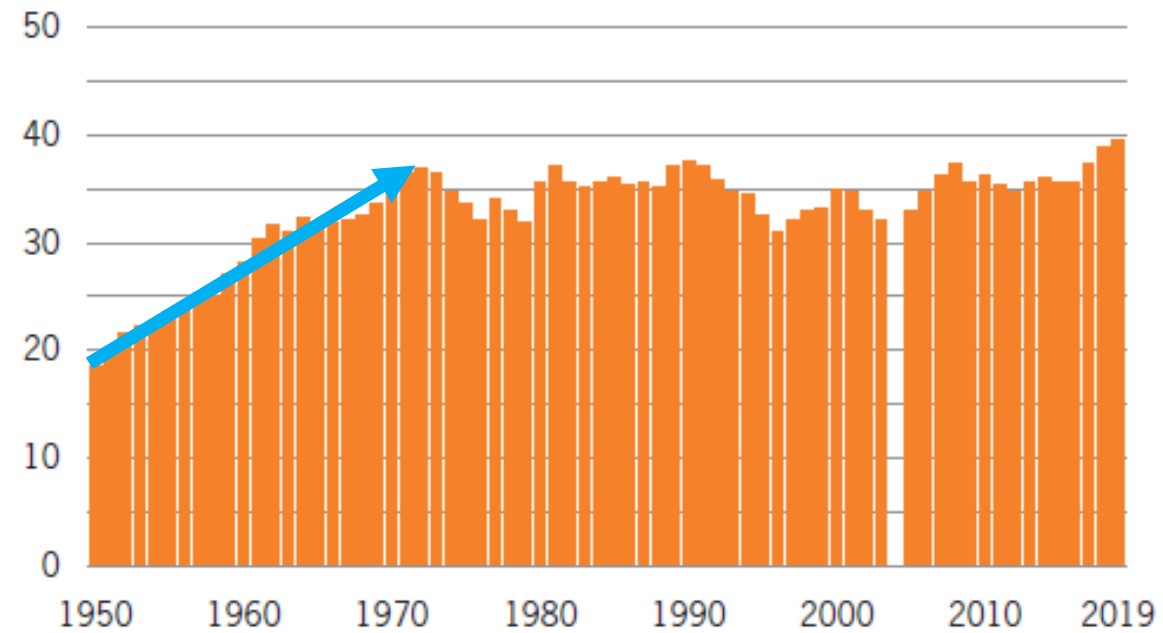


1. Von Transportmitteln zu Erlebnissräumen

➤ Logiernächte Schweiz in Mio. (absolut)

Logiernächte

Hotels und Kurbetriebe, in Mio.



1. Von Transportmitteln zu Erlebnisräumen

- «**Verschiebung zum Winter:** Um 1970 herum etablierte sich der Wintertourismus endgültig als gleichwertiges oder gar stärkeres Standbein zum Sommertourismus».
- «Angetrieben wurde dies durch den massiven Ausbau von Transportanlagen (Bergbahnen und Skilifte) in grossen Bündner Destinationen wie Davos Klosters oder Engadin St. Moritz».
- «**Gästestruktur:** Deutsche Gäste bildeten bereits damals die mit Abstand wichtigste ausländische Kundengruppe, während gleichzeitig der Anteil inländischer Schweizer Gäste kontinuierlich anstieg».

Quelle: Südostschweiz



Die Aktion / Reaktion der Branche:

«Massiver Ausbau des Winterangebotes.»



2. Die grosse Konsolidierung (~2000-2015)

2. Die grosse Konsolidierung

➤ Wertschöpfungsstudie grischconsulta (2000)

WERTSCHÖPFUNG 2000 BERGBAHNEN GRAUBÜNDEN

WIE AUS NATUR,
TECHNIK UND EMOTIONEN
EINKOMMEN ENTSTEHT

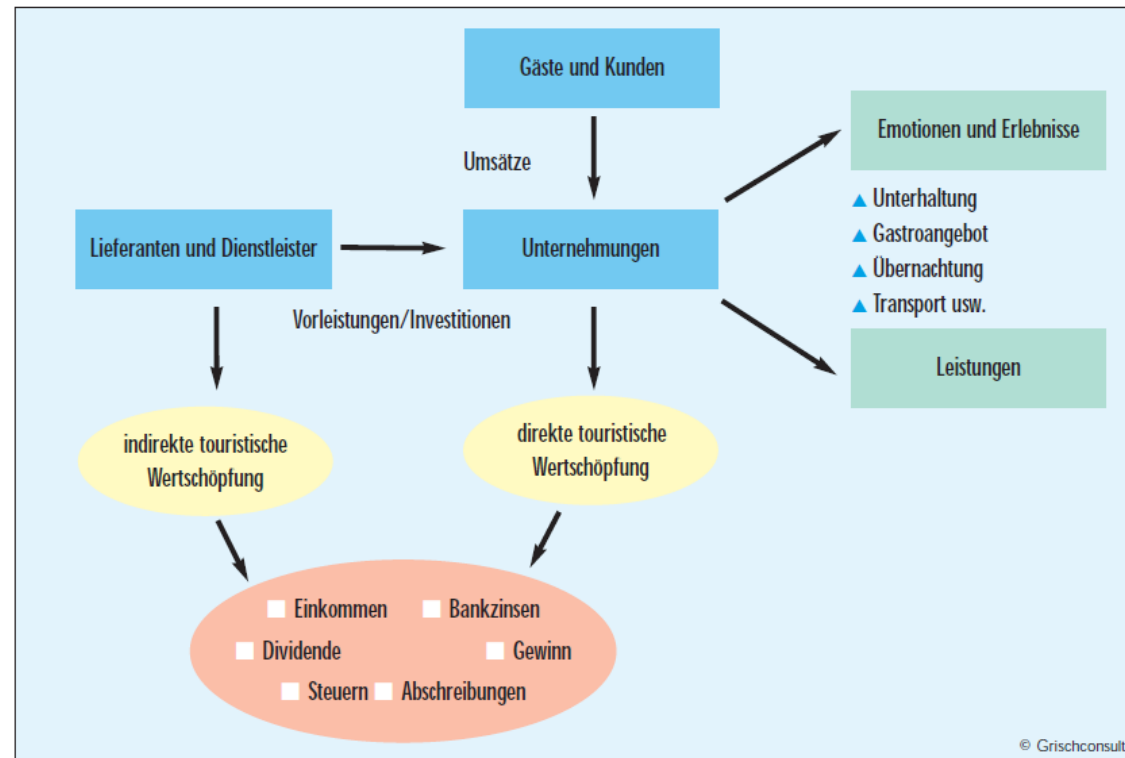


2. Die grosse Konsolidierung

➤ Auszug

Die Bergbahnen sind eine wichtige Wirtschaftsbranche in Graubünden

Wie aus Natur,
Technik und Emotionen
Einkommen entsteht



2. Die grosse Konsolidierung

➤ Auszug

Entwicklung der Wertschöpfung in den Regionen (in 1000 Fr.)	Region 1 Mittelbünden		Region 2 Engadin		Region 3 Surselva		Region 4 Davos/Klosters		Graubünden Total	
	1992/93	1998/99	1992/93	1998/99	1992/93	1998/99	1992/93	1998/99	1992/93	1998/99
Gesamtumsätze	84'522	80'954	83'891	88'171	88'755	84'682	69'008	59'022	326'176	312'830
Unternehmungsleistungen	89'879	82'585	86'121	88'744	90'334	86'218	74'415	61'539	340'749	319'086
Veränderung in %		-8%		3%		-5%		-17%		-6%
Vorleistungen	27'307	28'027	21'817	27'232	29'629	32'241	22'643	22'132	101'396	109'631
Bruttowertschöpfung	62'572	54'558	64'304	61'512	60'705	53'977	51'772	39'407	239'353	209'455

2. Die grosse Konsolidierung

➤ Fusion Zermatt Bergbahnen



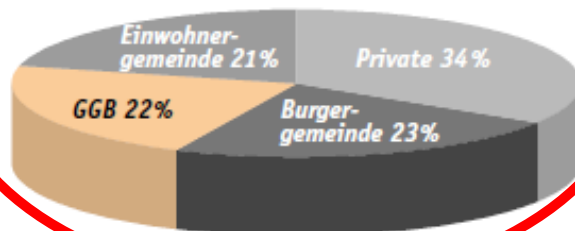
2. Die grosse Konsolidierung

*Eine Bergbahn-
unternehmung, die den
Zermattern gehört*

An der neuen Zermatt Bergbahnen AG sind private Aktionäre (vorwiegend aus Zermatt), die Burgergemeinde, die Einwohnergemeinde und die Gornergrat–Monte Rosa-Bahnen AG (GGB) beteiligt.

Die Beteiligungsverhältnisse ergeben sich aufgrund der Eigentümerstruktur der drei fusionierten Unternehmen und der Sport-area der GGB und aus den Unternehmensbewertungen, die für die Fusion erstellt worden sind.

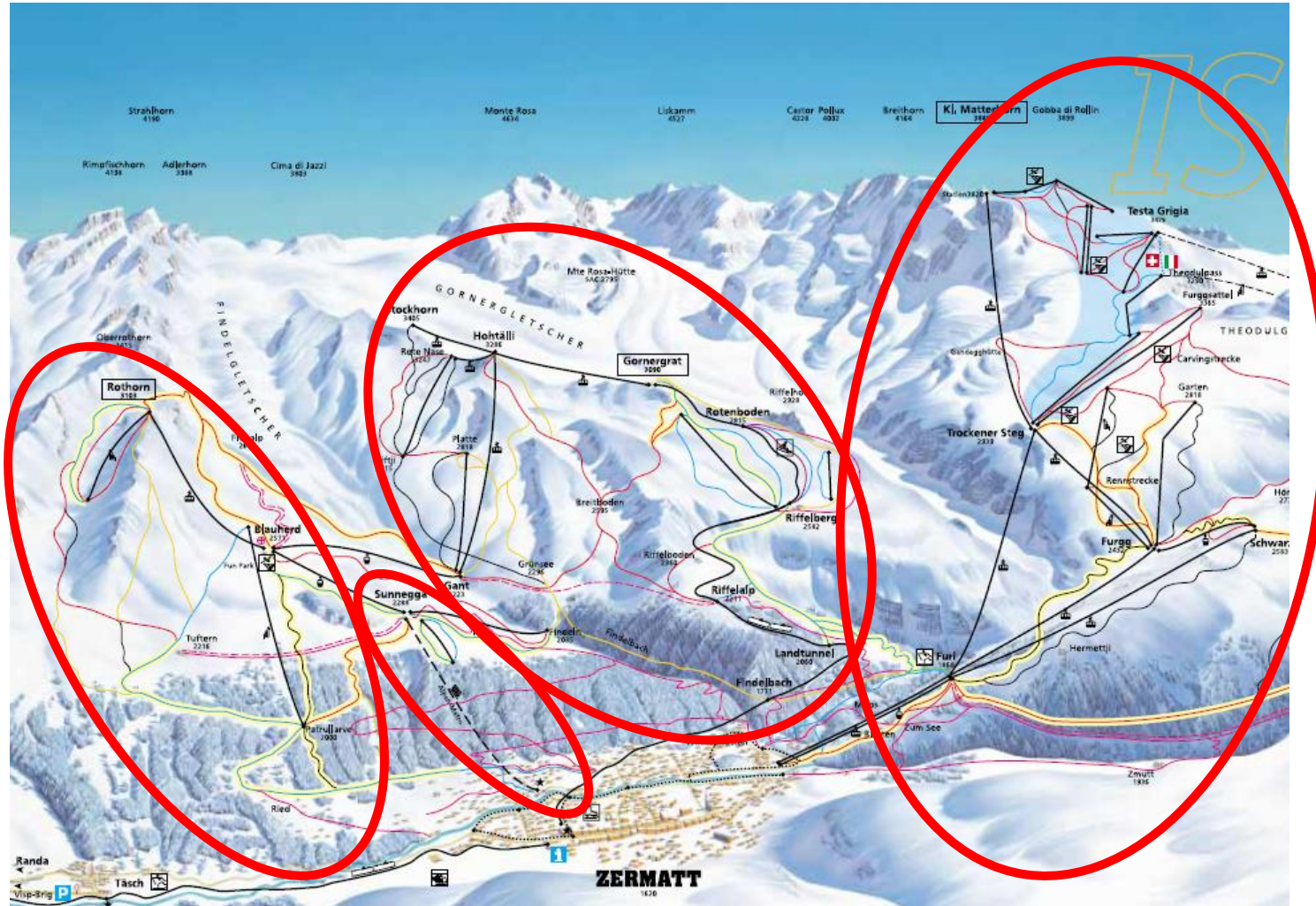
Beteiligungsverhältnisse an der ZBAG



«Zermatt wird nach der Fusion zur Zermatt Bergbahnen AG in einer anderen touristischen Liga spielen. Voraussetzung ist dabei, dass die Fusion erfolgreich umgesetzt und die neue Unternehmung professionell und nach wirtschaftlichen Überlegungen im Dienste der Destination geführt wird. Die Fusion führt zusammen, was schon lange zusammengehört.»

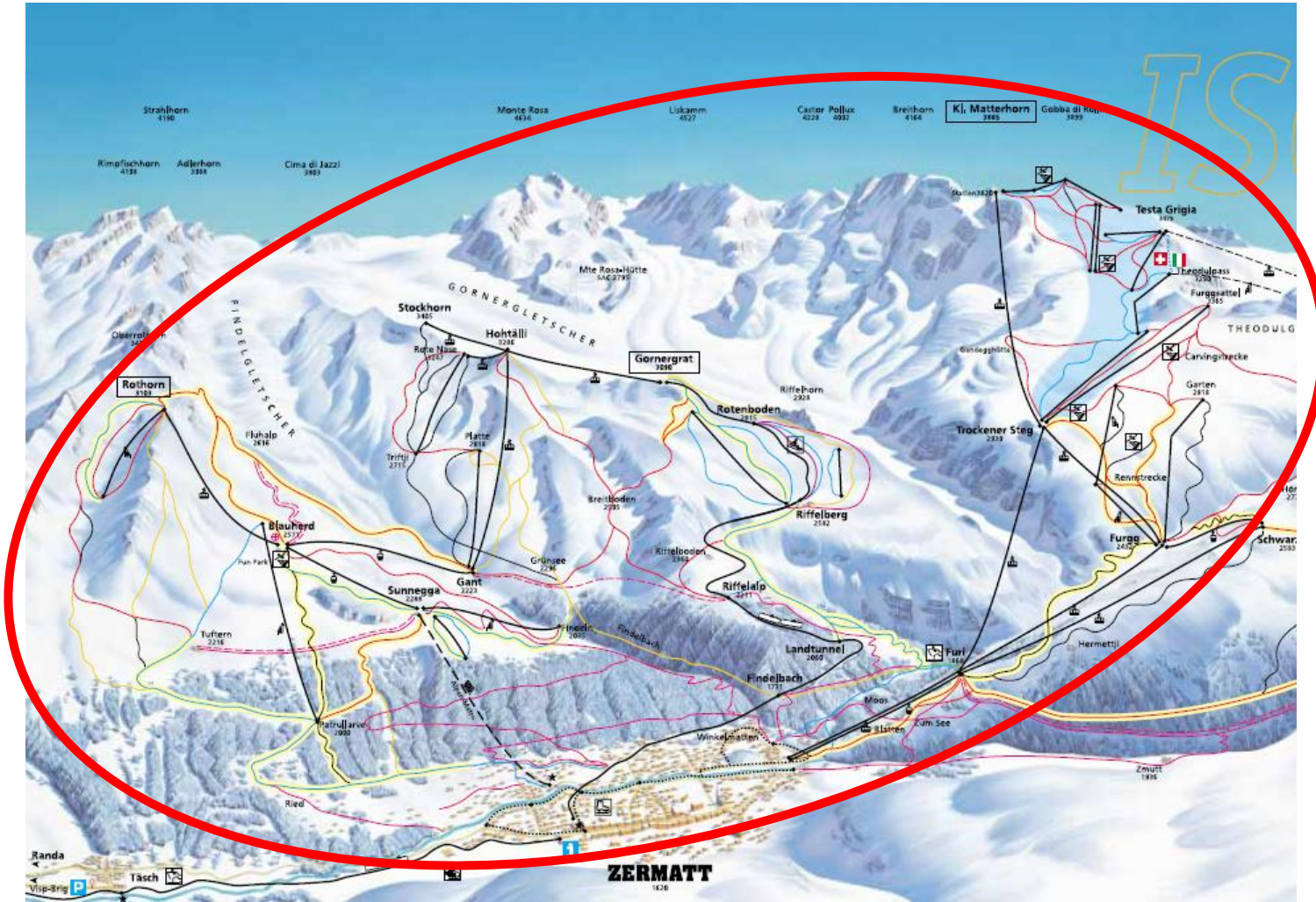
2. Die grosse Konsolidierung

➤ Fusion Zermatt Bergbahnen



2. Die grosse Konsolidierung

➤ Fusion Zermatt Bergbahnen ab 2002



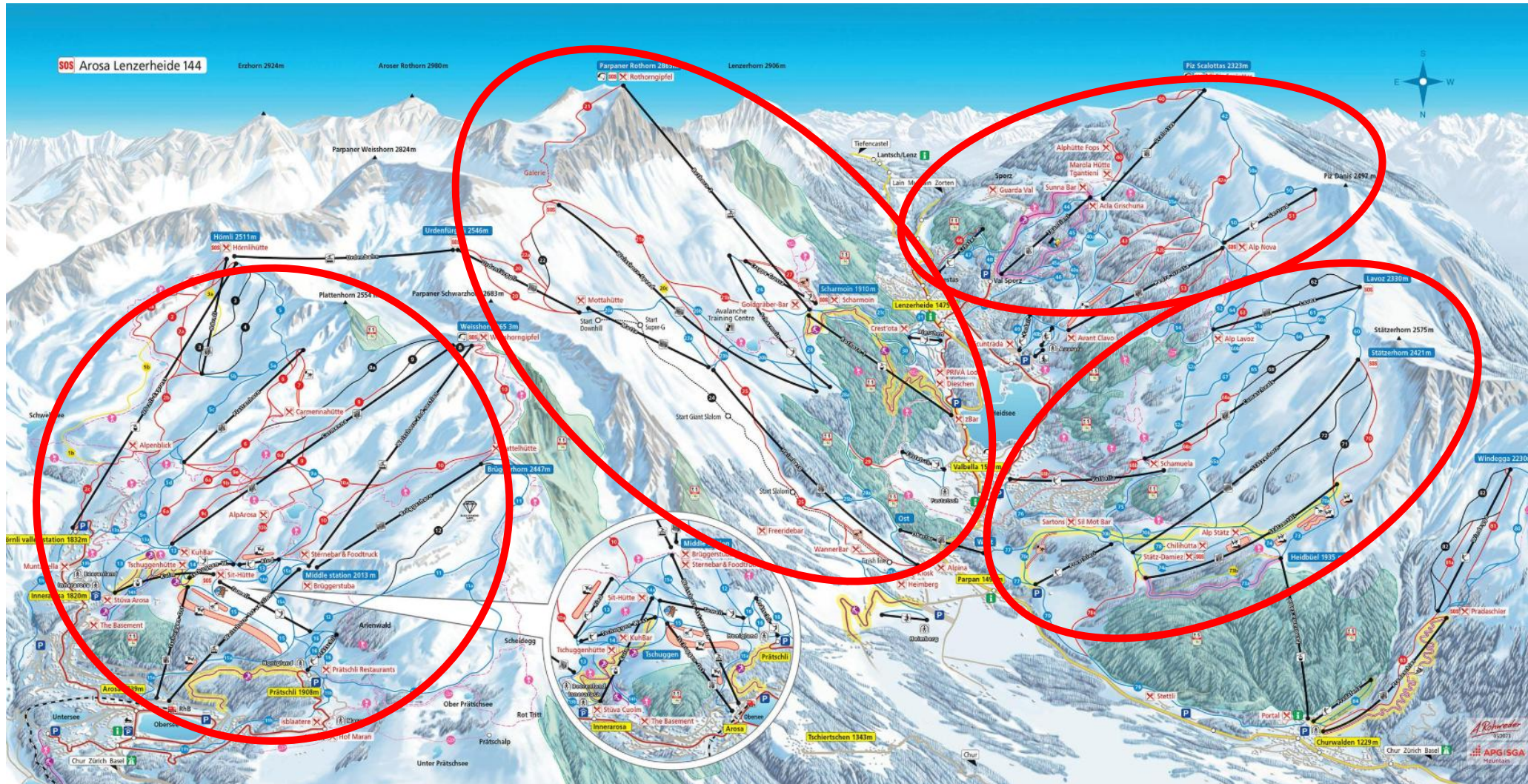
2. Die grosse Konsolidierung

➤ Kuppelbare 8er-Sesselbahn, Flumserberg



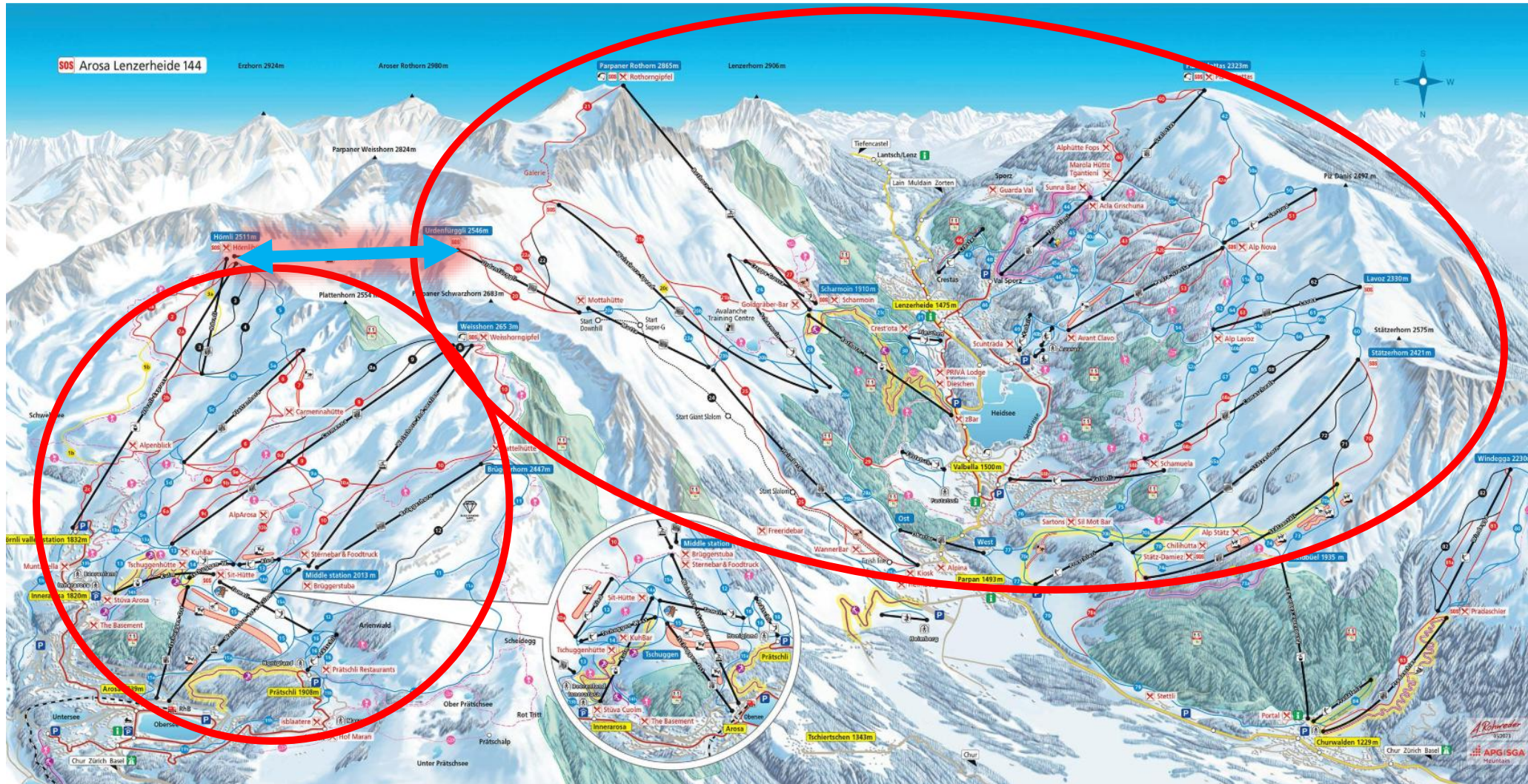
2. Die grosse Konsolidierung

➤ Fusion und Verbindung Arosa-Lenzerheide



2. Die grosse Konsolidierung

➤ Fusion und Verbindung: Arosa-Lenzerheide ab 2005 und 2013



2. Die grosse Konsolidierung (~2000-2010)

➤ Beispiel: Zinal-Grimentz





Die Aktion / Reaktion der Branche:

*«Grundlegende Restrukturierung, Zusammenschlüsse
und Verbindungsbahnen und -Pisten»*



3. Krisen als Chancen (~2012-2022)

3. Krisen als Chancen

➤ Bergbahneinteilung Wallis (2012)

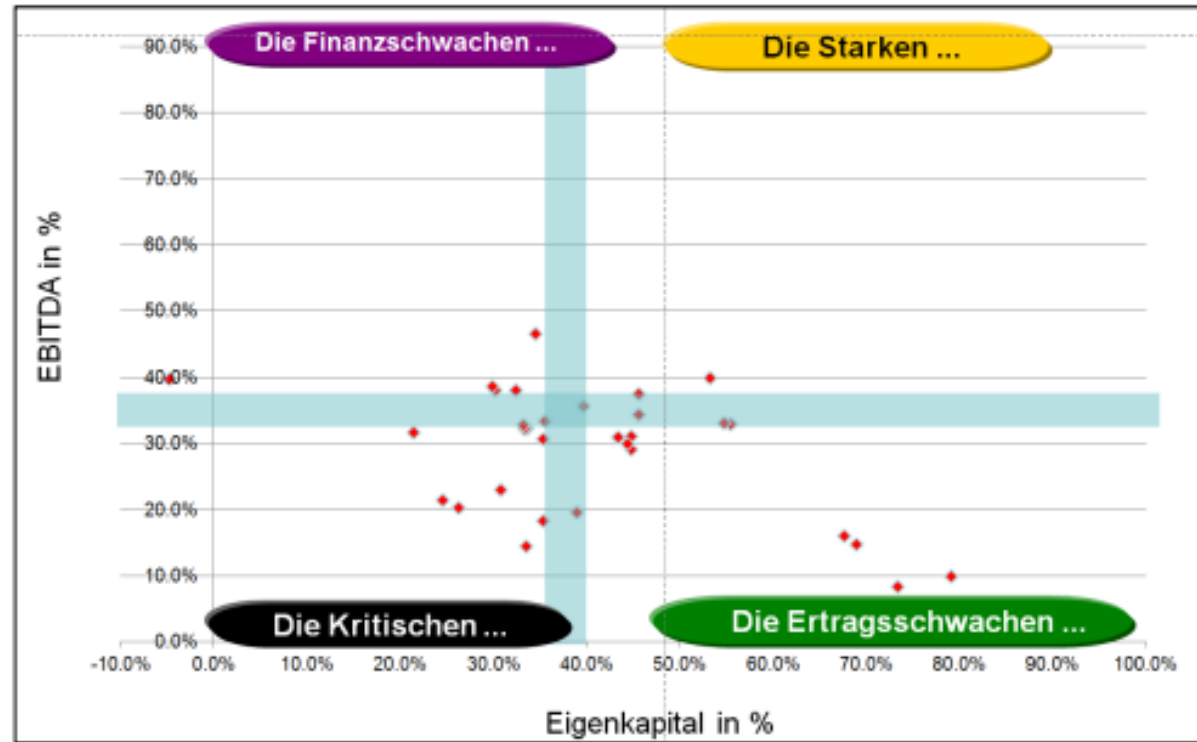
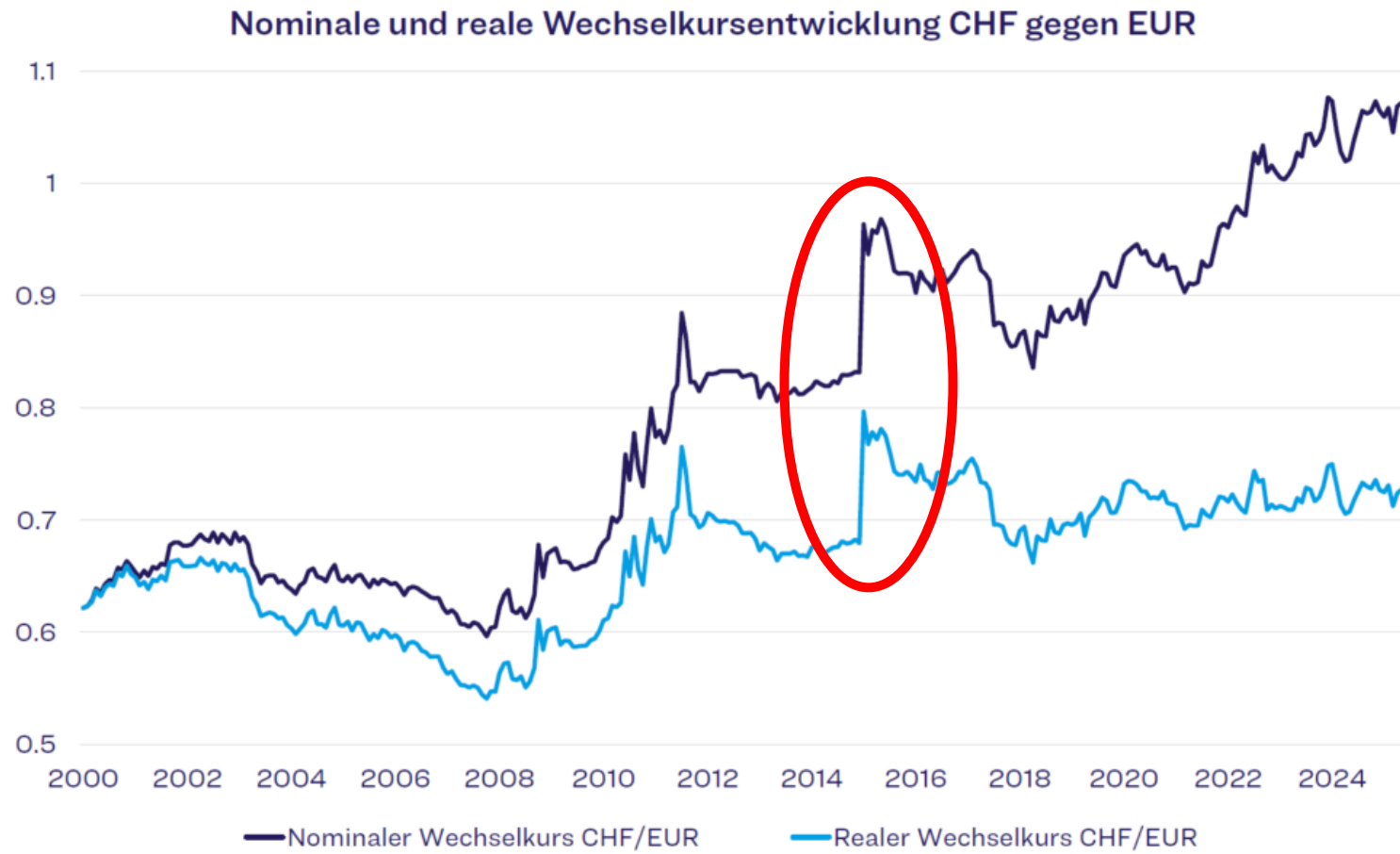


Abbildung 15: Einteilung der Walliser Bergbahnen in das Unternehmensportfolio (grischconsulta, 2012)

Die Einteilung zeigt, dass die Branche als Ganzes in keinem guten Zustand ist. Nur wenige Unternehmen liegen aktuell im oder in der Nähe des unkritischen Bereichs.

3. Krisen als Chancen

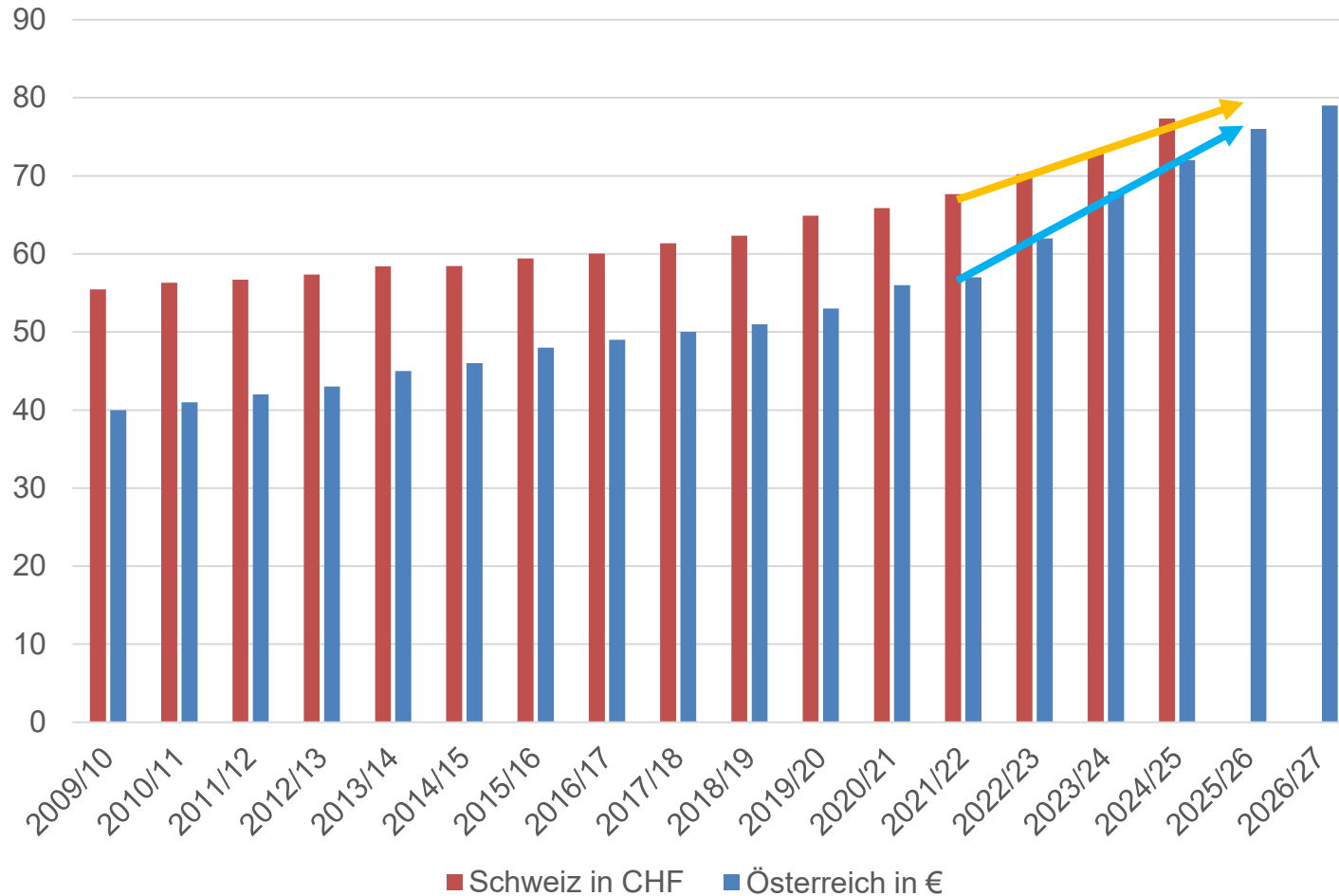
➤ Euro-Krise 2015: Aufhebung des Euro-Mindestkurses der SNB



Quelle: Bloomberg und Neue Bank AG

3. Krisen als Chancen

➤ Entwicklung Skitagespass in der **Schweiz (CHF)** und **Österreich (€)** seit 2009/10



Quelle:
Seilbahnen Schweiz (CH)
Günther Aigner – Zukunft Skisport
(AT)

3. Krisen als Chancen

➤ Übersicht Dynamic Pricing

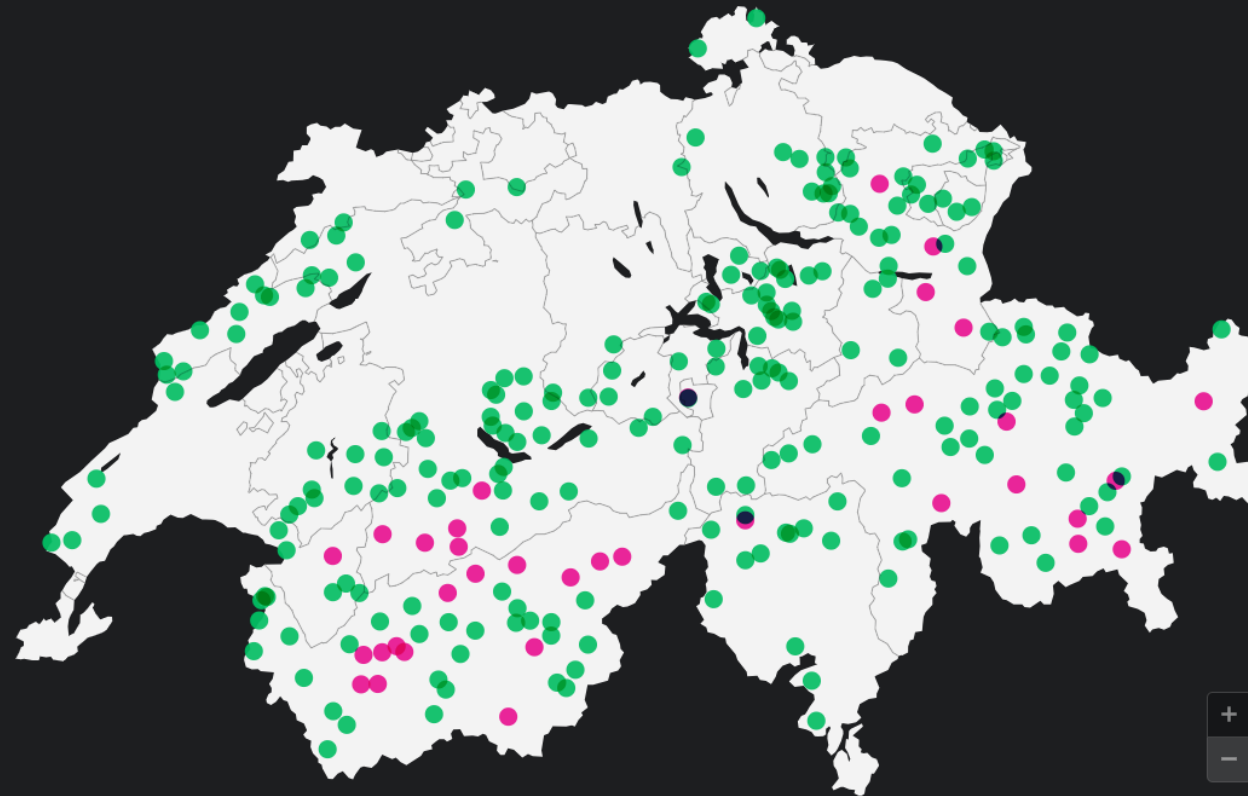
- Vorhanden
- Nicht vorhanden

Preise für Ski-Tageskarten 2025/26

So viel kostet ein Skitag am 20. Dezember 2025, wenn du ihn am 27. November 2025 gebucht hast; Preise in CHF.

Dynamische Preise?

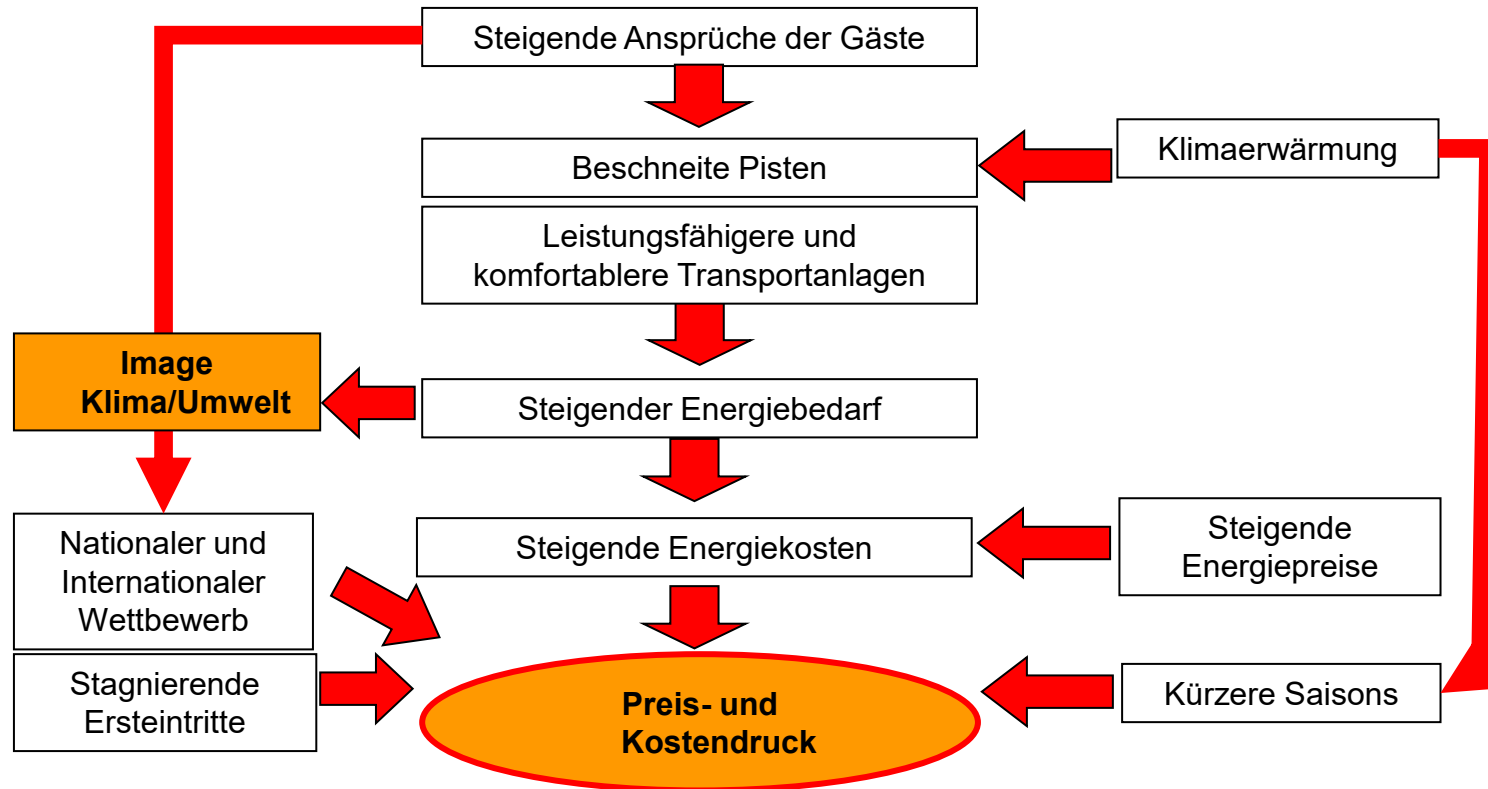
■ Ja ■ Nein



Grafik: watson.ch • Quelle: Skigebiete / Eigene Recherche

3. Krisen als Chancen

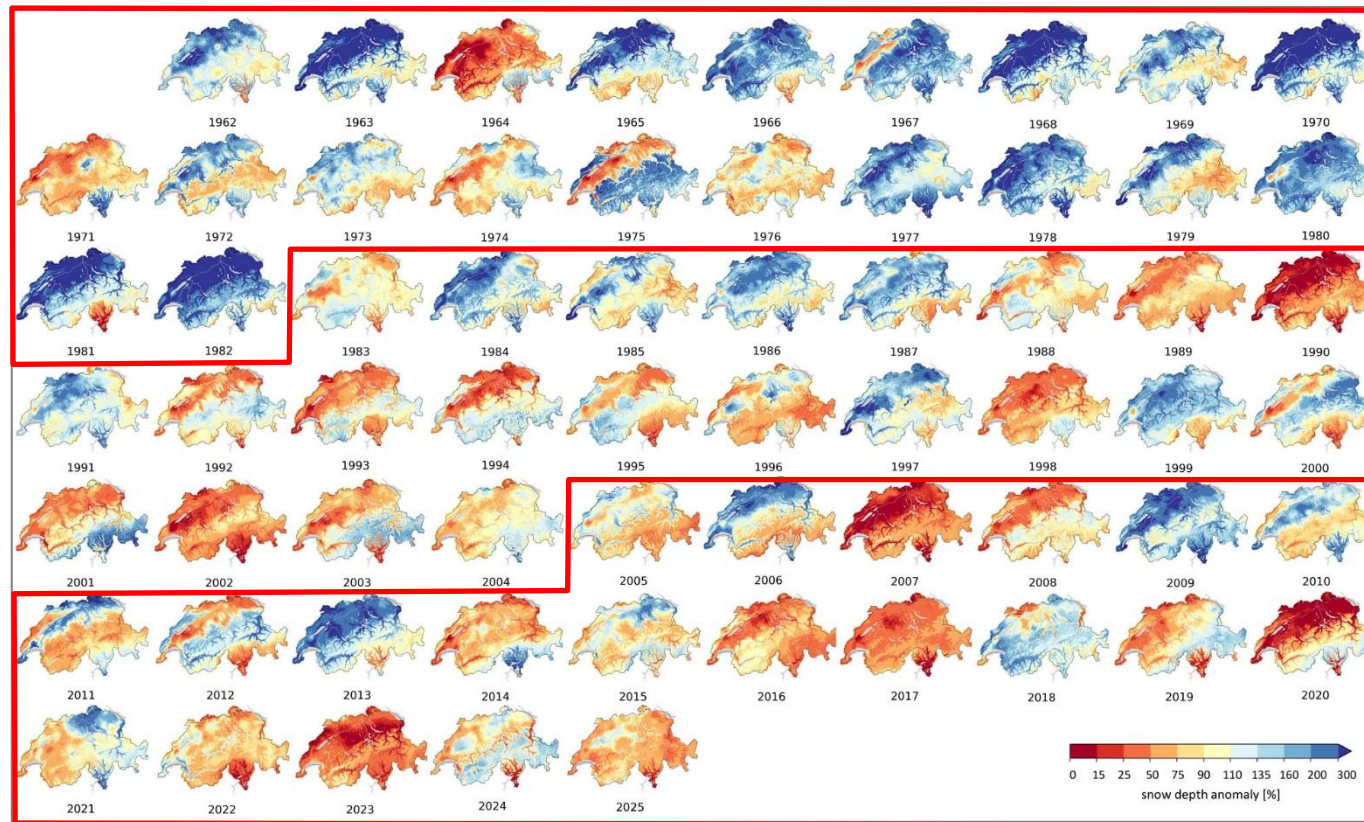
➤ Energiekrise: Dilemma der Bergbahnen



3. Krisen als Chancen

➤ Der Klimawandel zwingt die Bergbahnbranche **zur Transformation**.

Trotz positiven Jahresergebnissen der jüngeren Vergangenheit, ist haben die Bergbahn-Unternehmen die Notwendigkeit der Transformation und der damit zusammenhängenden notwendigen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erkannt und wollen handeln.



1962-1982

2005-2025

*Relative Schneehöhe pro Winter (Nov. - Apr.)
im Vergleich zum langjährigen Mittelwert
(1991-2020).*

SLF, Juni 2026

3. Krisen als Chancen

Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG) Sanierungsbericht

Finale Version

grischconsulta
www.grischconsulta.ch

**Internes Dokument der BDG AG
zur Weitergabe nur gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates**

3. Krisen als Chancen

Sanierung Bergbahnen Destination Gstaad (2015)

Eckpunkte der Sanierung

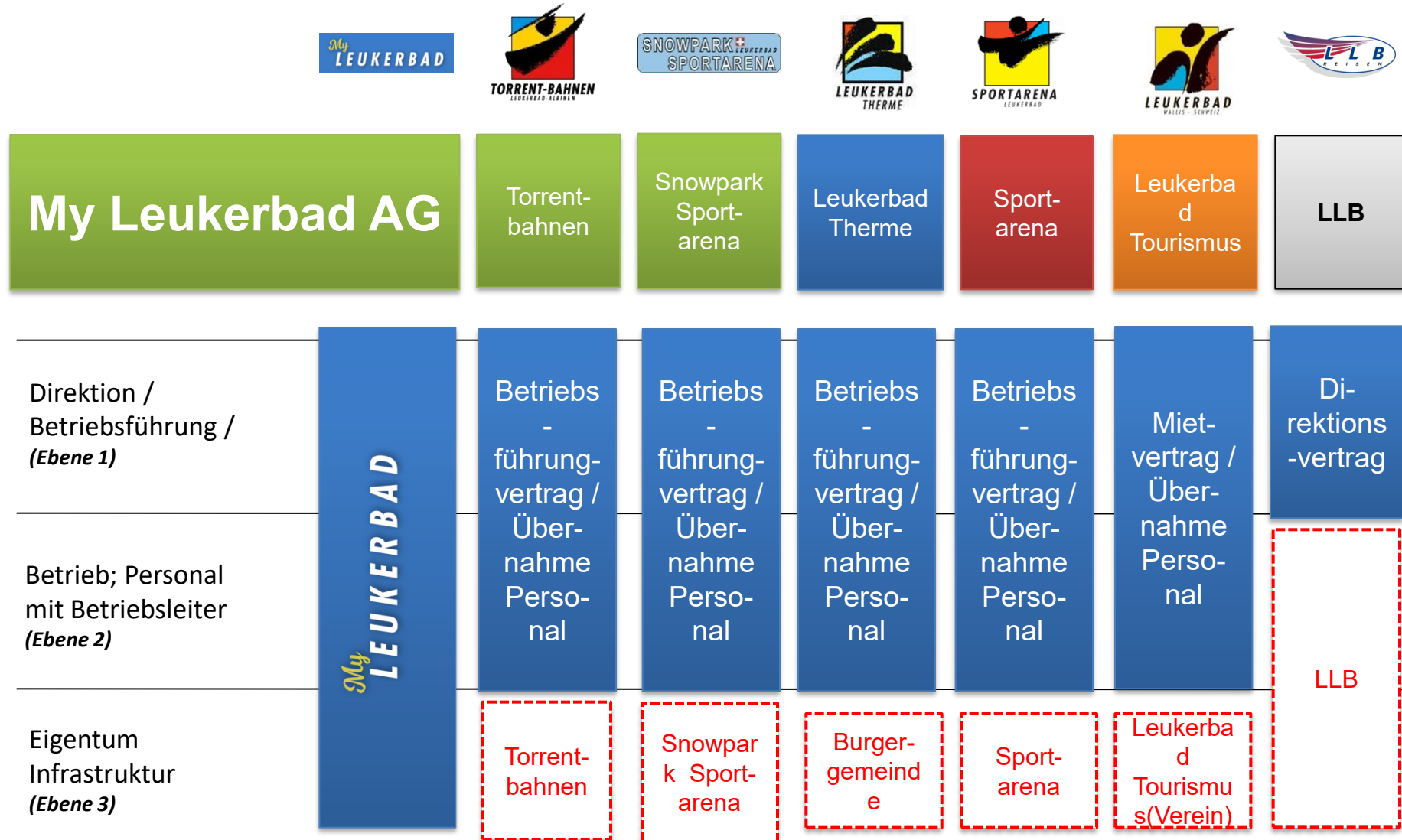
	vor	Kapital- schnitt	nach	
Aktienkapital in Mio. CHF	20	-17	3	
Fremdkapital in Mio. CHF	57	-37	20	
Investitionsplan 3 Jahre	71 Mio.			
Erfolgsrechnung gemäss Plan	<u>2015</u>		<u>2019</u>	
Erträge in Mio. CHF	24		23	
Cashflow in Mio. CHF	1		4	

3. Krisen als Chancen

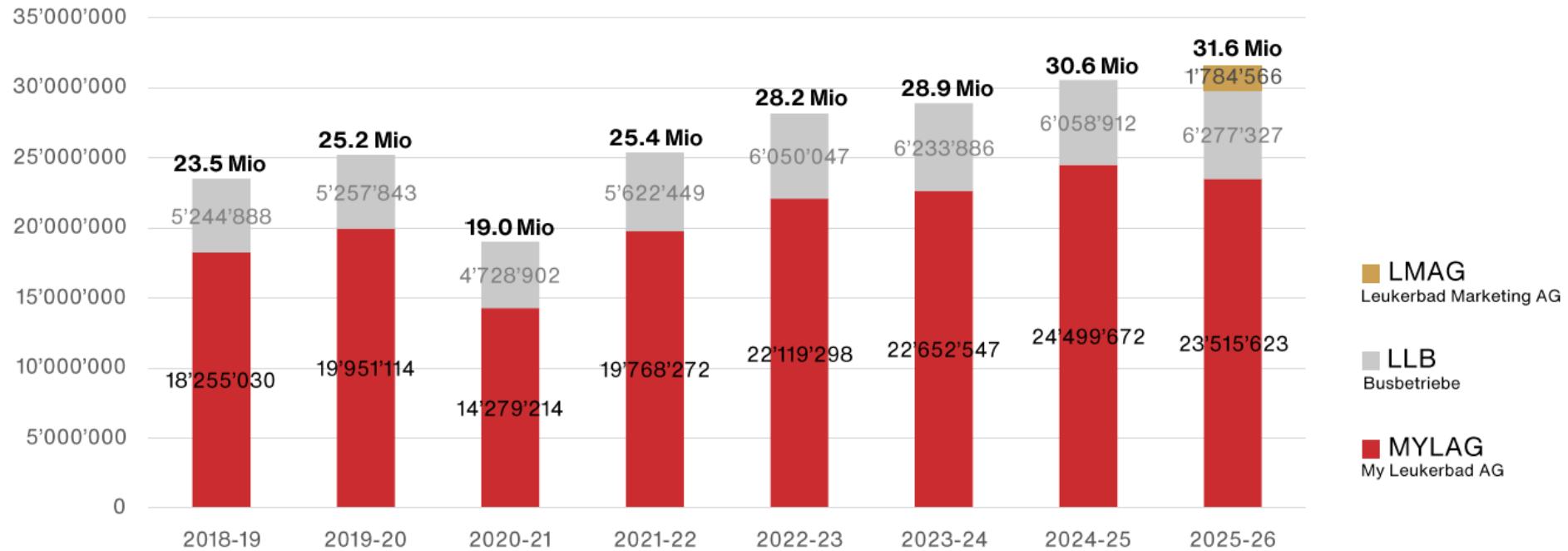
Sanierung Bergbahnen Destination Gstaad (2015)				
Eckpunkte der Sanierung				
	vor	Kapital- schnitt	nach	heute
Aktienkapital in Mio. CHF	20	-17	3	27
Fremdkapital in Mio. CHF	57	-37	20	28
Investitionsplan 3 Jahre	71 Mio.			
Erfolgsrechnung gemäss Plan	<u>2015</u>		<u>2019</u>	
Erträge in Mio. CHF	24		23	42
Cashflow in Mio. CHF	1		4	8

3. Krisen als Chancen

Stand Januar 2018



Umsatzentwicklung (CHF)



**My
Leukerbad**

Die Aktion / Reaktion der Branche:

*«Gründliche Sanierungen, Dynamische Preise,
Ausbau Beschneiung und Solaranlagen –
und die Euro-Inflation hat auch geholfen...»*

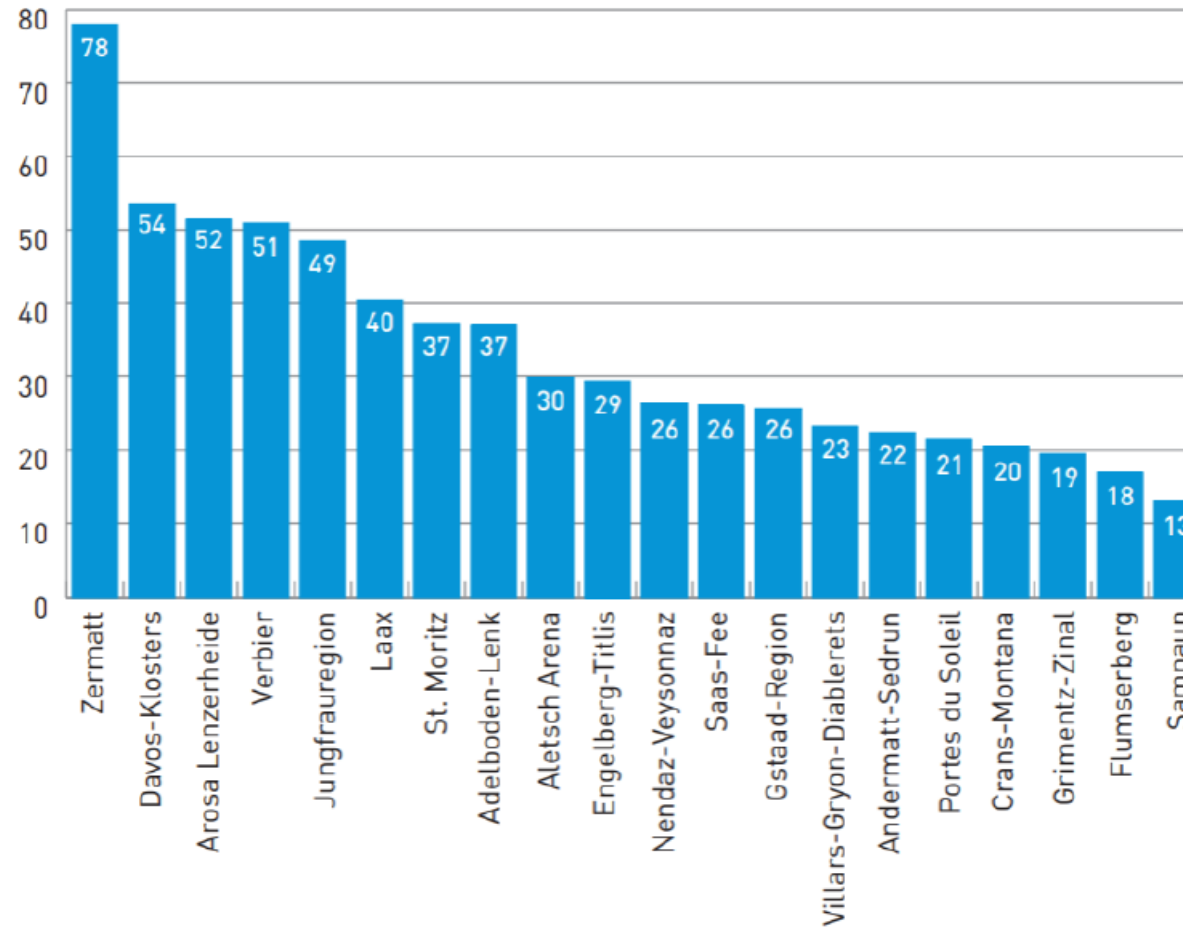


4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum (seit ~2015)

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

- Ausblick 1:
Die Gewinner in
höheren Lagen

↗ Umsatz TOP 20



Transportumsatz in Mio. CHF
Quelle:
Saisonbilanz 2025/2026
Seilbahnen Schweiz

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 1: Die Gewinner in höheren Lagen



Es wird **Gewinner (an Marktanteilen)** geben, doch auch diese Destinationen müssen die höheren Lagen sichern.

Attraktive Ski- und Ganzjahresdestinationen mit funktionierenden Serviceketten und steigender Rentabilität der involvierten Betriebe. Die Bergbahnen sind der dynamische Erlebnismotor der Region.

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Geschäftsentwicklung von Samnaun/Ischgl (1352-2868m)

Bergbahnen Samnaun AG	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Erträge in TCHF	23'041	26'441	27'519	30'918	32'145
Cashflow	6'548	7'022	7'497	10'218	12'142

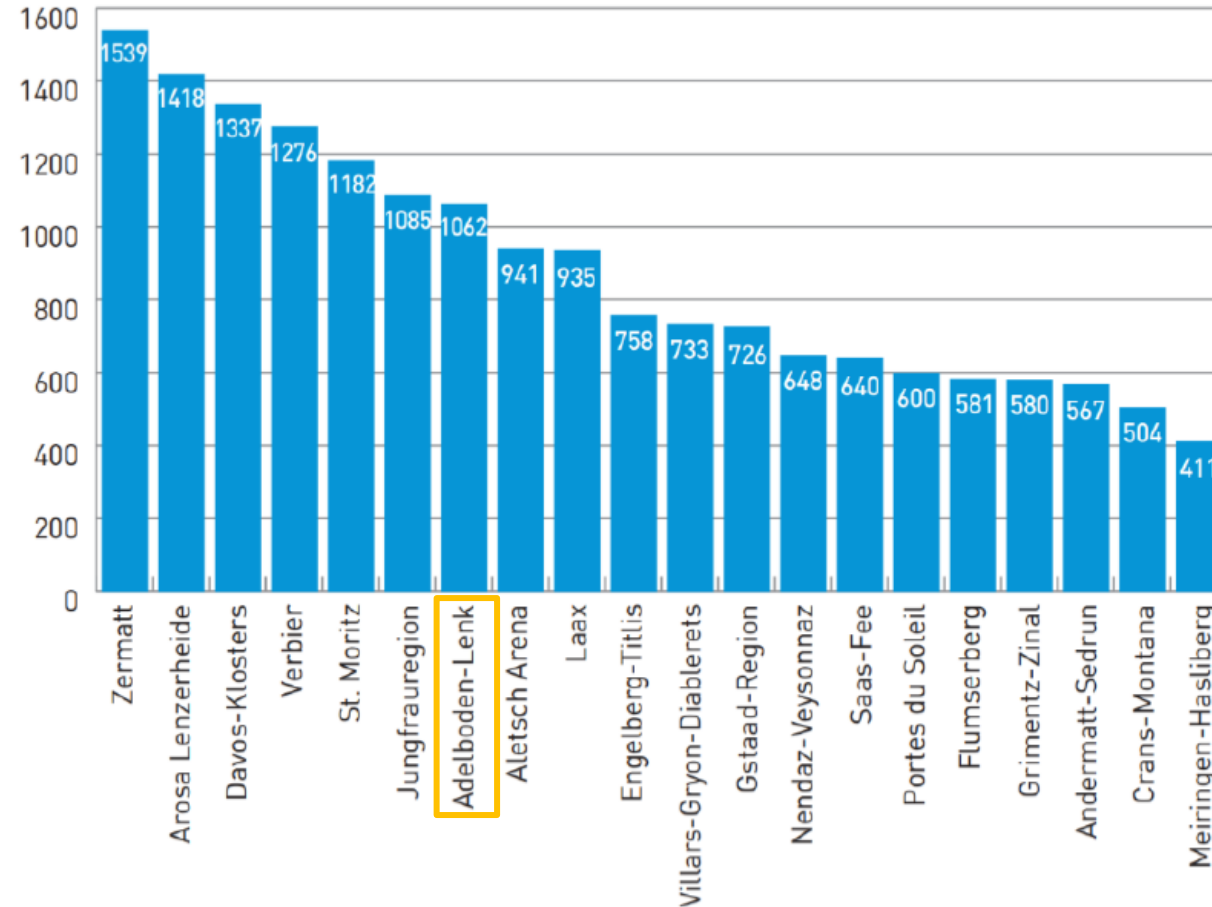
Silvrettaseilbahn AG	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Erträge in TEUR	73'864	96'980	110'890	119'045	129'297
Cashflow	42'124	50'678	42'919	45'567	47'905

Skiarena Samnaun / Ischgl	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Erträge in TCHF	93'212	118'572	132'865	144'011	154'977
Cashflow kumuliert	46'566	55'166	48'270	53'507	57'652

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

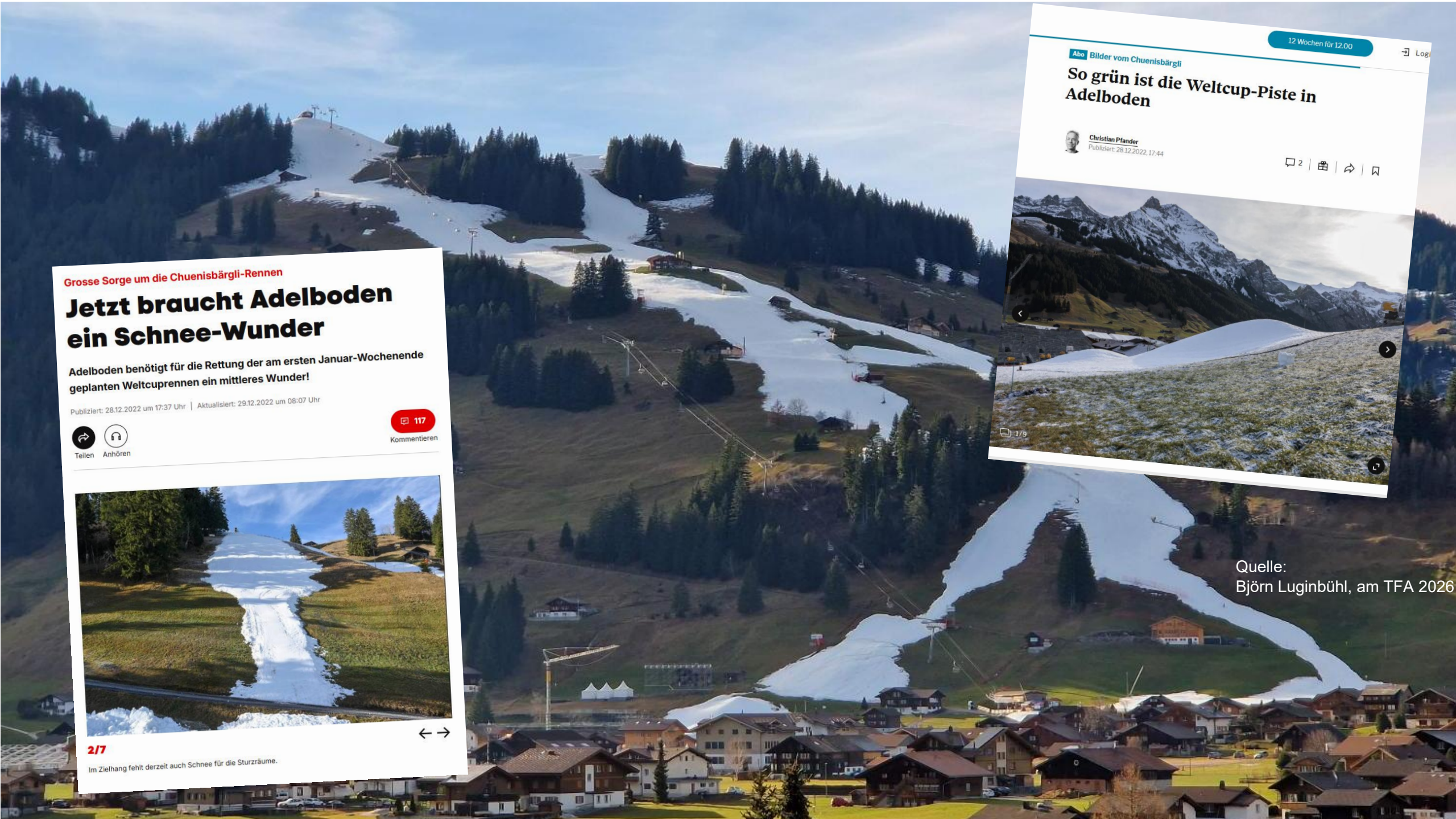
- Ausblick 2:
Weiterer Ausbau der
Beschneigung – oder
Investitionen in
Rückholfunktionen

↗ Frequentierung TOP 20



(Skier-days, in Tausend)

Quelle:
Saisonbilanz 2025/2026 Seilbahnen Schweiz



Grosse Sorge um die Chuenisbärgli-Rennen

Jetzt braucht Adelboden ein Schnee-Wunder

Adelboden benötigt für die Rettung der am ersten Januar-Wochenende geplanten Weltcuprennen ein mittleres Wunder!

Publiziert: 28.12.2022 um 17:37 Uhr | Aktualisiert: 29.12.2022 um 08:07 Uhr

Teilen

Anhören

 117

Kommentieren



2/7

Im Zielhang fehlt derzeit auch Schnee für die Sturzräume.

12 Wochen für 12.00

Logi

Abo

Bilder vom Chuenisbärgli

So grün ist die Weltcup-Piste in Adelboden

 **Christian Pfander**
Publiziert: 28.12.2022, 17:44

2









Quelle:
Björn Luginbühl, am TFA 2026



...das bedeutet: Reduktion der Pistenfläche

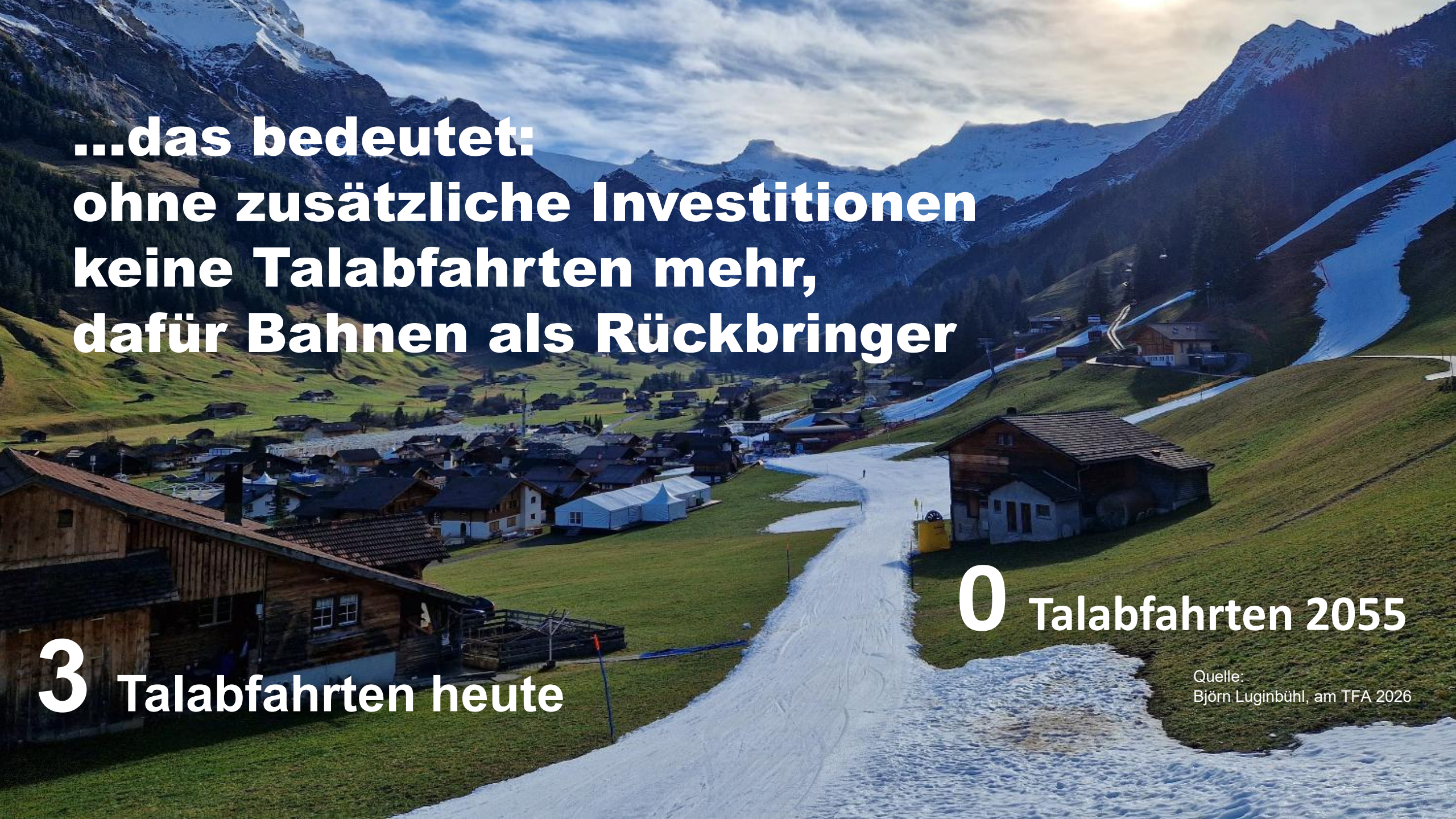
230 ha

Pistenfläche heute

180 ha

Pistenfläche 2055

Quelle:
Björn Luginbühl, am TFA 2026



**...das bedeutet:
ohne zusätzliche Investitionen
keine Talabfahrten mehr,
dafür Bahnen als Rückbringer**

3 Talabfahrten heute

0 Talabfahrten 2055

Quelle:
Björn Luginbühl, am TFA 2026

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 3: «Resizing» (Sattel Hochstuckli)



4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Transformation von Brigels (1102-2412m)



- Brigels entwickelte sich durch fehlende Einnahmen aus schlechten Wintern, unzureichender Beschneigung und zukünftigen Investitionen zum Sanierungsfall...
- Die Gemeinde übernimmt jetzt strategische Verantwortung...
- Urnenabstimmung am 25.10.2026 über Liquiditätsbeitrag von CHF 4.5 Mio. sowie jährlichen Betriebsbeitrag von CHF 0.5 Mio. über 5 Jahre

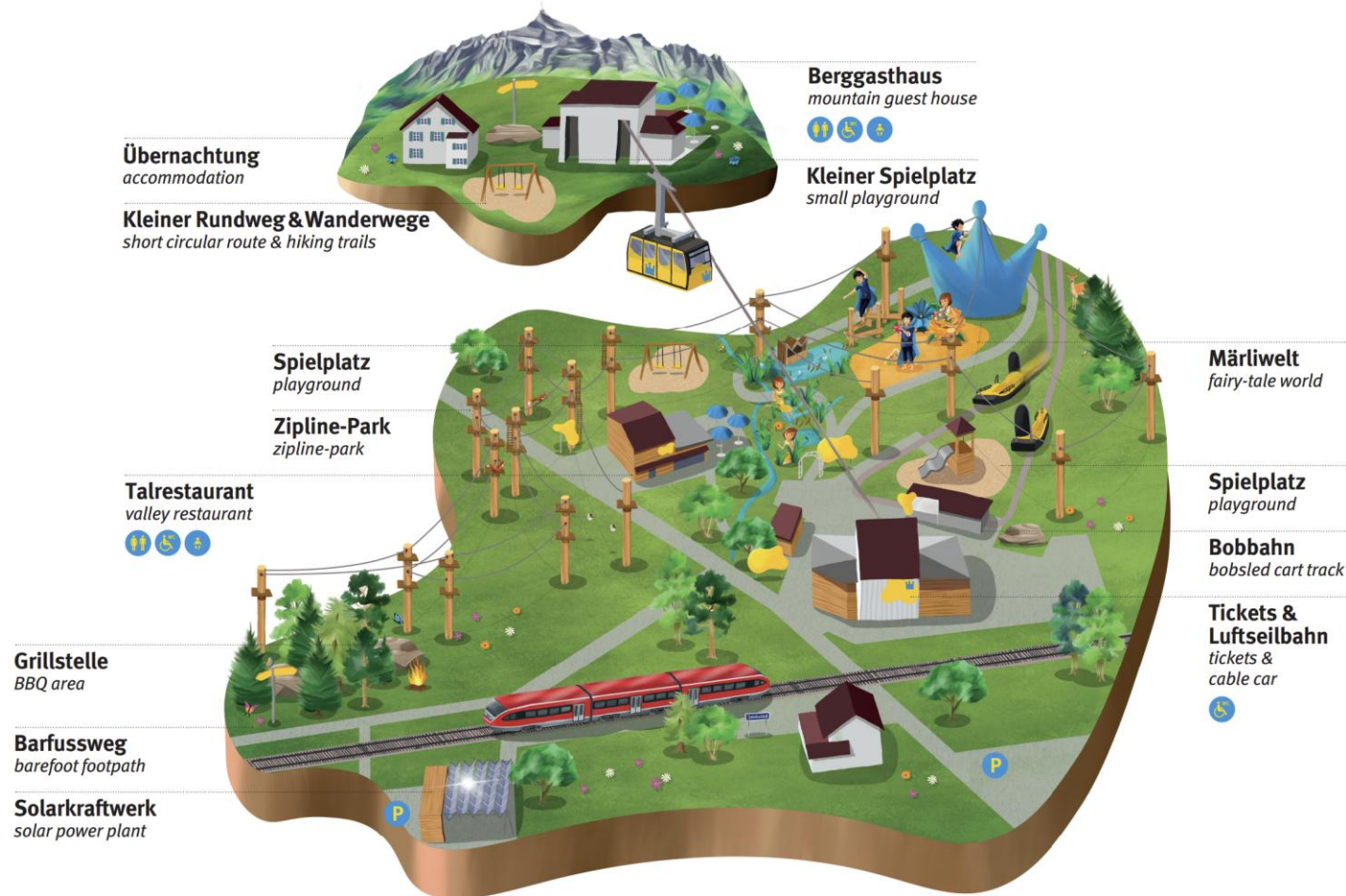
4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 4: Peak Walk als Gamechanger (Glacier 3000)



4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 4: Neuerfindung des Bergerlebnisses (Kronberg)



Destinationen in tieferen, gut erschlossenen Lagen bis 1600 Meter über Meer, mit ausreichendem Einzugsgebiet, erfinden neue Bergerlebnisse. Weniger Anlagen, dafür ganzjährig und barrierefrei einsetzbar.

Kompromisslose Transformation
weg vom saisonalen Wintertourismus hin zu alternativen Erlebnisinfrastrukturen.

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 4: Architektur, Design und Tech Style (Titlis Tower)



4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

➤ Ausblick 4: Architektur, Design und Tech Style (Bergrestaurant Chäserrugg)

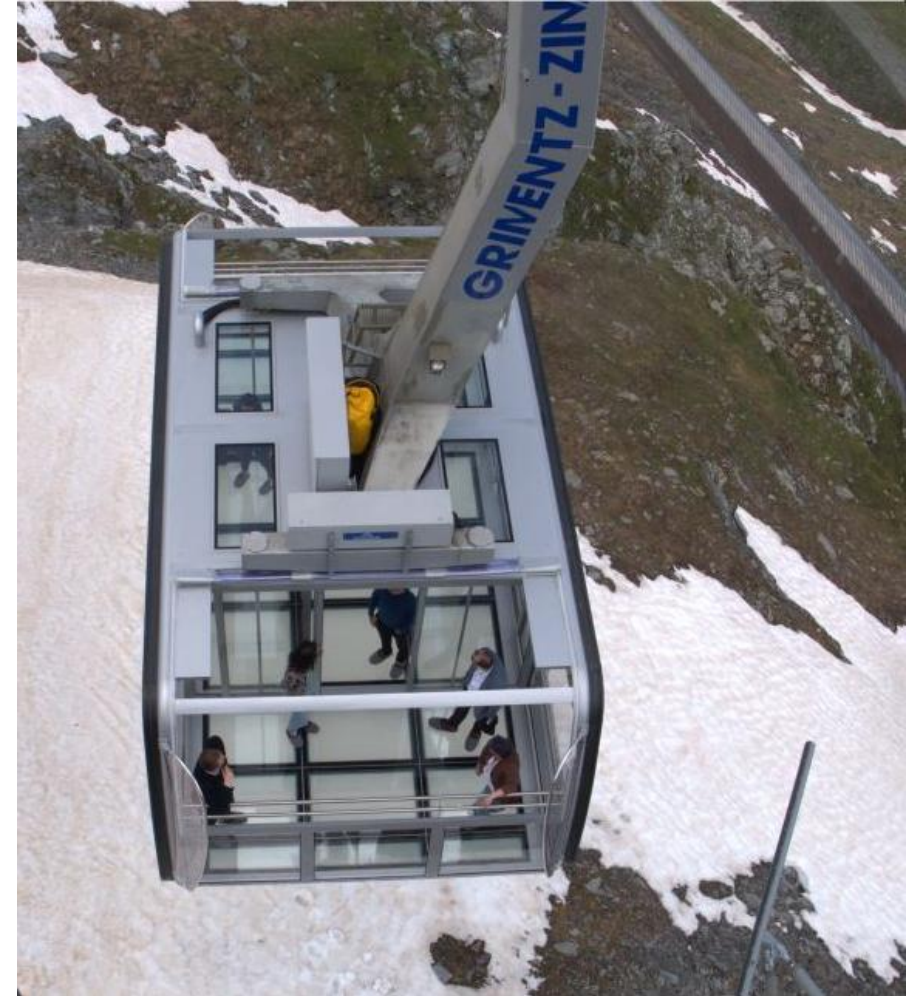


4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum

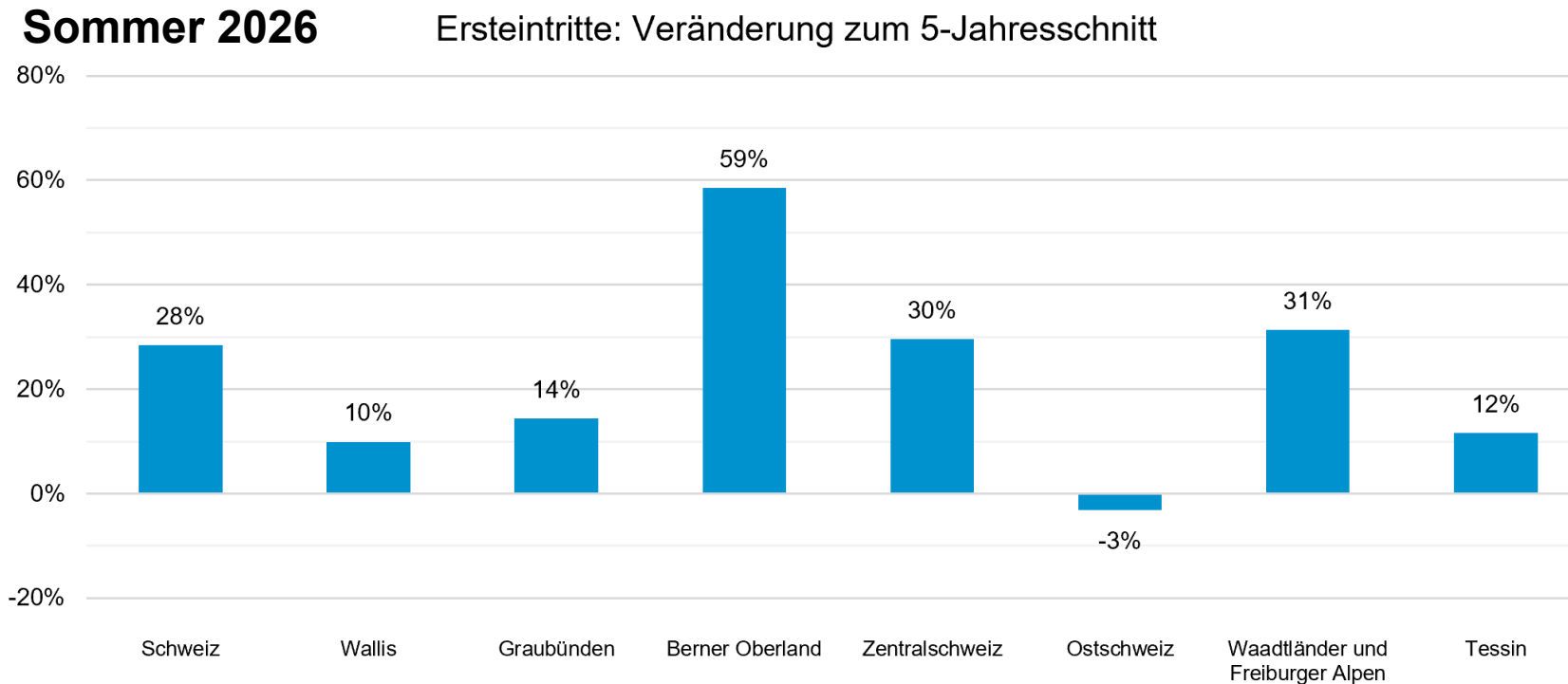
➤ Ausblick 4: Architektur, Design und Tech Style (Glaskabine Grimentz – Zinal)



Remontees Mecaniques de Grimentz-Zinal SA



4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum



Quelle:
Saisonbilanz 2025/2026
Seilbahnen Schweiz

Die Betrachtung nach Höhenlage zeigt ein interessantes Bild.

Die **grössten Zuwächse** verzeichneten Bergbahnen in **Höhenlagen zwischen 1'000 und 2'000 m ü. M.** Unternehmen in diesen Lagen steigerten ihre Ersteintritte gegenüber dem Vorjahr um 15%.

4. Bergbahnen als Lead-Unternehmungen im alpinen Raum



Die Aktion / Reaktion der Branche:

«Fokus, Positionierung, Design und neue Finanzierungsmodelle.»



➤ Fazit:

1. Grosse und höher gelegene Skigebiete profitieren von den klimatischen- und den Marktveränderungen der letzten Jahrzehnte – mit steigender Tendenz
2. Mittlere Skigebiete brauchen einen klaren, konsequenten Focus, gute unternehmerische Führung und straffes Kostenmanagement. Ohne nachhaltiges Betriebs- und Finanzierungskonzept kommen sie zunehmend in finanzielle Schwierigkeiten.
3. Mittlere Skigebiete haben ein interessantes Potenzial als Sommer-, Wander- und Ganzjahres-Erlebnisgebiete
4. Kleinste (ehemalige Ski-) Gebiete finden ihre Existenzberechtigung praktisch nur noch als Ausflugs-, Wander- und Erlebnisgebiete, oftmals als Genossenschaft, betrieben mit ehrenamtlichen Mitarbeitenden



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Mehr «Wohin?»

