# Reaktion auf Umsatzrisiken

Zur Varianz von Umsatz und Profitabilität im Tourismus – Wirkung und Reaktion auf schlechte Winter im Bergbahnbereich auf der Basis der Erfahrungen des Winters 06/07.

Umsätze im Tourismus sind aufgrund der grossen Einflüsse externer Faktoren wie Wetter oder Wechselkurse grossen Schwankungen unterworfen. Aufgrund der oft dominanten Fixkostenblöcke schlagen die Umsatzschwankungen in einem noch viel grösseren Ausmass auf Cashflow und Gewinne durch.

## Risiko als Kenngrösse

Im Tourismus beurteilen Investoren nicht nur Erträge und Rendite, sondern immer mehr auch Risiken, beispielsweise in Form der Schwankungen respektive der Varianz von Ergebniszahlen. Viele Schweizer Unternehmen im Incoming-Tourismus operieren in stagnierenden bis leicht wachsenden Märkten oder sind von natürlichen oder betrieblichen Kapazitätsrestriktionen betroffen. Auch wenn sich noch Potenziale für Produktivitätsverbesserungen und Kostensenkungen ergeben, ist das Potenzial zur markanten Steigerung von Kennzahlen wie Free-Cashflow oder Gewinnen beschränkt. Um ihre Attraktivität für Investoren zu steigern und in der Folge ihre Aktienwerte zu erhöhen, müssen sich Tourismusunternehmen deshalb vermehrt auch mit ihrem Risiko für die Anleger und den Schwankungen ihrer Resultate befassen.

Jedes Unternehmen hat Schwankungen der Nachfrage nach den eigenen Leistungen zu verkraften – dies gehört zum unternehmerischen Risiko. Zu diesen Schwankungen zählen sowohl Veränderungen, die sich aufgrund des Produktlebenszyklus ergeben und bis zu einem gewissen Grad prognostizierbar sind, als auch allgemeine Marktrisiken wie Konjunkturrisiken oder plötzliche Schocks beispielsweise aufgrund terroristischer Ereignisse oder regionaler Gesundheitsprobleme. Touristische Unternehmen unterliegen zudem je nach ihrem Geschäft ausgeprägten meteorologischen Risiken, aber auch Netzwerkrisiken von Destinationen. Ein Beispiel für eine ganz riskante Exposition dürfte ein Unternehmen sein, das sich vorwiegend auf den Wintersport-Tagestourismus für Gäste aus einem Land mit einem schwankenden Wechselkurs ausrichtet und zudem auf einen lokalen Gastrounternehmer als wesentlichen Teil der Leistungsqualität angewiesen ist.

## Sonderfall Bergbahnen

Aufgrund der schmalen Märkte für Bergbahntitel und der damit beschränkten statistischen Aussagekraft der Aktienkurse lassen sich keine sinnvollen Branchenanalysen der Wirkung des «Branchen Beta» im Sinne eines Multiplikators der Branchenumsatzschwankungen zu den Eigenkursschwankungen ableiten.

## Risiko senken

Wie lassen sich nun die Umsatz- und Ergebnisrisiken eines Unternehmens reduzieren, welche Massnahmen drängen sich aus Unternehmenssicht auf und auf welche Elemente könnte ein möglicher Investor achten?

Grundsätzlich lassen sich Massnahmen zur Reduktion von Umsatz- und Ergebnisrisiken auf den drei Ebenen Finanzen, Umsätze und Operations einordnen.

Auf *Finanzebene* ist zuerst die Einhaltung einer sinnvollen Eigenkapitalquote zu erwähnen. Je höher die Eigenkapitalquote



und je grösser allenfalls die stillen Reserven, desto eher können schlechte Jahre verkraftet werden. Bei Gesellschaften, die nach Obligationenrecht und nicht Swiss GAAP FER abschliessen, lassen sich, sofern stille Reserven bestehen, sogar die Abschreibungen den Erträgen anpassen und somit auch in schlechten Jahren Gewinne ausweisen.

Eine weitere Möglichkeit besteht im finanziellen Bereich in Form des «Hedging» der Umsätze, beispielsweise durch Schlechtwetterzertifikate oder Schneeversicherungen. Auch grosse Rückversicherer denken an die Entwicklung solcher Produkte. Problematisch dürften die bei der Kleinstrukturiertheit der Schweizer Bergbahnbranche anfallenden hohen Transaktionskosten sein. Auch Pool-Lösungen bergen ihre Risiken, bestehen doch in einer Solidargemeinschaft immer gewisse Moral-Hazard-Probleme.

**«Tourismusunternehmen müssen sich vermehrt mit ihrem Risiko für die Anleger befassen.»**



**Die Natur** begrenzt die Kapazität, aber nicht die Kreativität.

Auf *Umsatzebene* geht es darum, die Umsätze zu stabilisieren oder neue Umsätze in einem anderen Risikomuster ausgesetzten Geschäftsfeld zu entwickeln. Im Wintersport hat sich gezeigt, dass ausländische Aufenthaltsgäste weniger stark auf die schlechten Winter reagieren und meist ihre Ferien wie gebucht antreten. Eine Internationalisierung der Kundschaft könnte deshalb das Risiko reduzieren wie dies das Beispiel von Zermatt zeigt. Neue Umsätze lassen sich im Sommertourismus oder bei Winterwanderern oder auch der Einführung neuer Sportarten wie Biking realisieren. Mit Letzterem hat beispielsweise die Intrawest Destination Whistler erfolgreich ins Sommergeschäft diversifiziert. Auch hier muss vor übertriebenen Erwartungen gewarnt werden. Der Markt ist beschränkt und die Zahlungsbereitschaft von Wanderern ist beispielsweise deutlich geringer als bei Skifahrern. Es gilt die Faustregel, wonach, je ausrüstungsintensiver eine Sportart, desto grösser die Zahlungsbereitschaft der Sportler ist.

## Flexible Lösungen

In vielen Fällen am greifbarsten sind Massnahmen im *betrieblichen Bereich*. Flexibilisierung der Kostenstrukturen erhöhen die Reaktionsfähigkeit bei schlechten Umsätzen. Möglichkeiten dafür bestehen allenfalls in der Weitergabe der Risiken an die Lieferanten, indem Einkäufe von der Schneelage abhängig gemacht werden, und zwar mengenmässig wie preislich. Den grössten Kostenblock stellen meist die Personalkosten dar. Durch eine geeignete Mischung von wenig, aber gut bezahltem Stammpersonal als Kompetenzträger auf der einen und flexiblem Teilzeitpersonal auf der anderen Seite, kann hier die Flexibilität verbessert werden.

Die Beschäftigung mit dem Umsatzrisiko muss frühzeitig und systematisch erfolgen, gerade auch nach einem guten Winter sind die Investoren gefordert, hier ihr Augenmerk darauf zu richten. In einer schlechten Lage, beispielsweise einem schneearmen Winter ist dann die Führung vor Ort gefragt. Nur ein initiatives und konsequentes Management kann Umsätze trotz aller Widrigkeit retten und vor allem die Betriebskosten durch Planung, Vorbild und Kontrollen senken. ■



**Thomas Bieger,**
1961, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für BWL mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft und geschäftsführender Direktor des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (IDT).



**Christian Laesser**
ist Professor für Tourismus und Dienstleistungsmanagement an der Universität St. Gallen. Zudem ist er Vizedirektor des IDT.



**Stephan Reinhold,**
M.A. HSG, dipl. Wipäd. Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.