BUSINESSPLAN ZUR

UMSTRUKTURIERUNG DES SKIGEBIETS ENGSTLIGENALP

Auftraggeber: Bergbahnen Engstligenalp AG Unter dem Birg 3715 Adelboden Vertreten durch: Matthias Riesen & Jürg Boos ZHAW 8820 Wädenswil	**Chamäleon GmbH** Tuwag Areal Einsiedlerstrasse 29 8820 Wädenswil Tel. +41 44 780 12 12 Fax. +41 44 780 12 13 reymond@chamaeleon.ch www.chamaeleon-gmbh.ch

INHALTSVERZEICHNIS

1 Zusammenfassung 4

2 Unternehmung 6

2.1 Ausgangslage 6

2.2 Engstligenalp 2013 – Vision und Strategie 7

3 Produkte und Dienstleistungen vom Projekt Winterwelten 8

3.1 Geschäftsidee 8

3.2 Kundennutzen 11

4 Märkte 12

4.1 Marktübersicht 12

4.2 Eigene Marktstellung 13

4.3 Marktbeurteilung 13

5 Konkurrenz 14

5.1 Konkurrenzunternehmungen 14

5.2 USP 15

5.3 Positionierung 15

6 Marketing 16

6.1 Marketingstrategie 16

7 Standort, Herstellung und Administration 18

7.1 Standortbeurteilung 18

7.2 Produktion 19

7.3 Administration 21

8 Risikoanalyse 22

8.1 Beurteilung der Risiken 22

8.2 Interne Risiken 22

8.3 Externe Risiken 23

9 Finanzplanung 25

9.1 Erfolgsrechnung 25

9.2 Investitionsplan 26

9.3 Bilanz 27

9.4 Kennzahlen 28

1 ZUSAMMENFASSUNG

Die Engstligenalp ist ein Wintertourismusgebiet mit langer Tradition. Ein weitläufiges Plateau, eingebettet in die einmalige und schneesichere Bergwelt des Berner Oberlands auf 2000 m.ü.M, welches jährlich rund 110‘000 Abenteurer sowie Erholungssuchende anzieht. Die seit dem Jahre 1999 in der Engstligenalp AG vereinten touristischen Anbieter haben sich künftig grossen Herausforderungen zu stellen. Starke Konkurrenz und ein stagnierender Markt im Skitourismus-Segment zwingt das Unternehmen, als kleines Wintertourismusgebiet, zum Handeln. Die Betriebskonzession für die veralteten Skiliftanlagen wird im Jahre 2016 auslaufen, die Skilifte Engstligenalp AG wird diese Gelegenheit nun nutzen, um sich neu auf dem Markt auszurichten. Dazu will sie sich als Berginsel positionieren, ein exklusiver Natur- und Kulturort, der die Bedürfnisse des Individualtourismus, durch naturnahe Erlebnisse in urtümlicher Landschaft und authentische Produkte aus der Region, stärker als die Konkurrenz befriedigen kann. Der Betrieb soll ab 2016 ohne Skilifte erfolgreich weitergeführt werden.

Für die Umsetzung der oben genannten Ziele, wurde von der Chamäleon GmbH, das Konzept „Winterwelten“ ausgearbeitet und dieser Businessplan verfasst. Auf der Engstligenalp werden die Besucher auf eine Reise durch verschiedene Winterwelten entführt. Völker und Kulturen, welche wie die Engstligenalp, ebenfalls in einer schneereichen Landschaft leben, werden vorgestellt. Die Besucher können dabei auf kleinem Raum die Samen, Inuit, Mongolen und Finnen besuchen, ohne in die Ferien fliegen zu müssen. Die Angebote sind so strukturiert, dass es möglich ist, einen Tagesausflug oder auch zwei bis drei Tage auf der Engstligenalp zu verbringen. Die verschiedenen Völker der Winterwelten sind nur wenigen Gehminuten voneinander entfernt und es scheinen doch Welten dazwischen zu liegen. Die Angebote beinhalten natur- sowie kulturelle Erlebnisse, Sport und Bewegung, Wellnessangebote und natürlich auch Übernachtungs- und Verpflegungsmöglichkeiten, die sich allesamt an den traditionellen Gepflogenheiten dieser Völker orientieren und unvergleichbare Erlebnisse garantieren.

Die Geschäftsidee birgt grosses Entwicklungspotential, da neuen Aktivitäten und Dienstleistungen innerhalb der bestehenden Völker, sowie Erweiterungen durch neue Wintervölker praktisch keine Grenzen gesetzt sind. Die für den Betrieb erforderlichen Produkte, werden soweit als möglich direkt auf der Alp oder in der Region Adelboden produziert. Für die zusätzlich benötigte Infrastruktur müssen die bestehenden Anlagen nur geringfügig ausgebaut werden.

Die Geschäftsidee deckt ein breites Zielgruppensegment von Senioren-, über Familien-, bis zu Individualtouristen ab und belegt durch die unverwechselbare und einzigartige Marktposition, mit besonderem Fokus auf Nachhaltigkeit und Naturnähe, eine Marktstellung, welche die Engstligenalp von der umliegenden Konkurrenz deutlich abhebt. Der Zielmarkt für den Tagestourismus ist der Raum Neuenburg-Solothurn-Bern-Fribourg. Für den Mehrtagestourismus

werden die gesamte Schweiz, das angrenzende Ausland sowie die Benelux-Länder in Betracht gezogen.

Unsere Erfolgsrechnung sieht für dieses Konzept bereits einen Gewinn von bis zu 2% oder CHF 185‘475.00, und eine Gesamtkapital-Rendite von bis zu 12% ab dem dritten Jahr nach Fertigstellung. Das benötigte Fremdkapital beträgt CHF 3‘100‘000.00.

2 UNTERNEHMUNG

2.1 AUSGANGSLAGE

2.1.1 GESCHICHTLICHER HINTERGRUND

Die Engstligenalp ist ein Tourismusgebiet mit langer Tradition. Die einzigartige Lage der grössten Hochebene in den westlichen Schweizer Alpen hat viel zu bieten und hat schon früh Abenteurer, wie auch Erholungssuchende aus dem In- und Ausland angezogen. Bereits Ende des 18. Jahrhunderts wurde das erste Berggasthaus auf dem Plateau errichtet.

Heute besuchen jährlich rund 110‘000 Personen die Engstligenalp und geniessen hier die Ruhe und Abgeschiedenheit dieser in sich abgeschlossenen Bergwelt. Dank der Lage auf 2000 m.ü.M. gilt die Engstligenalp als sehr schneesicher.

Mit der käuflichen Übernahme der Luftseilbahn Engstligenalp AG sowie der Berghotel Engstligenalp AG durch die Skilifte Engstligenalp AG im Jahre 1999 sind die wichtigsten touristischen Anbieter des Gebietes heute unter einem Dach vereint und werden als Bergbahnen Engstligenalp AG geführt.

2.1.2 FINANZIELLE SITUATION

Die Bergbahnen Engstligenalp AG hat sich durch das veränderte Umfeld vielen Herausforderungen zu stellen. Die Ertragskraft und der Eigenfinanzierungsgrad sind gering und liegen unter den Minimalanforderungen. Die Konzession für den weiterführenden Betrieb der Skiliftanlagen läuft 2016 ab. Für eine neue Konzession müssten beträchtliche Mittel für die Erneuerung der Anlagen aufgewendet werden. Die Generalversammlung hat sich deshalb entschlossen, den Tourismusort ab 2016 ohne Skilifte weiterzuführen.

2.2 ENGSTLIGENALP 2013 – VISION UND STRATEGIE

2.2.1 VISION

Die Engstligenalp soll sich künftig stärker auf die vorhandenen Stärken konzentrieren und sich dabei von der Konkurrenz deutlich abheben. Der Betrieb soll auch ohne Skilifte erfolgreich weitergeführt werden.

In diesem Zusammenhang wird sich die Engstligenalp als Berginsel positionieren- ein exklusiver Natur- und Kulturort, der die Bedürfnisse des individuellen Tourismus einerseits durch naturnahe Erlebnisse in urtümlicher Landschaft und mit authentischen Produkten aus der Region stärker als die Konkurrenz andererseits befriedigt.

2.2.2 STRATEGIE

Die Engstligenalp wird als ganzheitliches Unternehmen betrachtet, welches im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, Gästen, Alpwirtschaft und Natur gleichermassen Rechnung trägt. Dies wird durch qualitatives und in beschränktem Masse quantitatives Wachstum, Erhalt der natürlichen und kulturellen Authentizität, höherer Eigenkapitalquote der Unternehmung und nutzbringender Gemeinschaft des Tourismus und der Alpwirtschaft erreicht.

3 PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN VOM PROJEKT WINTERWELTEN

3.1 GESCHÄFTSIDEE

Auf der Engstligenalp werden verschiedene Völker vorgestellt, welche in ähnlich klimatischen Bedingungen leben wie sie im Winter auf der Engstligenalp vorherrschen. Den Besuchern eröffnet sich damit die Möglichkeit diese Kulturen zu erleben, ohne dabei in die Ferien fliegen zu müssen. Die Angebote sind so strukturiert, dass es möglich ist, einen Tagesausflug oder auch zwei bis drei Tage auf der Engstligenalp zu verbringen. Die Angebote beinhalten natur- sowie kulturelle Erlebnisse, Sport und Bewegung, Wellnessangebote und natürlich auch Übernachtungs- und Verpflegungsmöglichkeiten. In geringem Umfang soll es auch Hintergrundinformationen zu den dargestellten Kulturen geben.

Separat organisierte Events könnten das Angebot ergänzen. Mit musikalischen oder künstlerischen Anlässen oder sportlichen Wettkämpfen finden zusätzliche Touristen den Weg auf die Engstligenalp Alp.

Für den Beginn des Projektes werden vier Winterwelten präsentiert. Die Samen (ursprüngliche Bezeichnung "Lappen") aus dem nördlichen Skandinavien, die Inuit aus Grönland und Kanada, das Nomadenvolk der Mongolen und die Finnen.

Das Winterwelten-Konzept ist flexibel und lässt sich einfach veränderten Bedingungen anpassen. So können einzelne Angebote erweitert oder eliminiert werden. Zudem können nach einigen Jahren auch neue Kulturen auf der Engstligenalp Einzug halten und somit die Attraktivität des Standortes erhalten und weiter ausbauen. Weitere indigene Winterwelten-Völker könnten zum Beispiel die Sherpas, die Quechuas oder dir russischen Jakuten sein.

3.1.1 INUIT

Neben den Motorschlitten sind die **Schlittenhunde** nach wie vor von grosser Bedeutung für dieses Volk. Den Besuchern eröffnet sich die Möglichkeit, Hundeschlittentouren als Musher oder als Passagier zu erleben. Die Tiere werden weiterhin von Herrn Markus Röthlisberger betreut, der als qualifizierter Hundespezialist in das Projekt Winterwelten miteingebunden wird. Der Sportliebhaber kann seine Geschicklichkeit im **Bogenschiessen** trainieren und sich in die **grönländische Seilgymnastik** vertiefen. In den grossen Iglus wird traditionelle Verpflegungen serviert. Für Abenteuerlustige gibt es die Möglichkeit eine zweitägige, geführte Schneetour zu unternehmen und im selbstgebauten **Iglu** zu übernachten. Die kleinen Besucher können im Iglu-Dorf unter **professioneller Betreuung** nach Herzenslust spielen.

Musher-Tour auf dem Engstligenalp-Hochplateau

3.1.2 SAMEN

Das Markenzeichen der Samen sind die **Rentiere**, sowie eine Vielzahl von musikalischen und mystischen Traditionen. Die **Rentiere Sultan und Kosmos** werden weiterhin die Kinder auf Geschichten- und Erlebnistouren begleiten. Für das Projekt Winterwelten wird die Rentierherde vergrössert. Ein ausgedehnter Winterwanderweg entführt die Besucher in die Welt von Eisskulpturen und dem traditionellen Rhythmus der **heiligen Trommeln und des Gesangs.** Es gibt eine Kleiderlinie bestehend aus Pullovern und T-Shirts, die mit den vier Grundfarben der Samen gestaltet wird. Es handelt sich dabei um die folgenden Symbolfarben: **Blau für den Himmel, gelb für die Sonne, Rot für das Feuer und grün für die Erde.** In Koten, den traditionellen Behausungen der Samen, werden Übernachtungen und sämische Spezialitäten angeboten. Als sportliches Erlebnis gibt es Skitouren auf den Spezial-Skiern dieses Volkes.

Rechts: eine traditionelle Kote, links Sultan und Kosmos.

3.1.3 MONGOLEN

Das nomadische Volk der Mongolen lebt vor allem von Tierprodukten. Die **Schaf- und Ziegenherde** auf der Engstligenalp liefert allerlei Erlebnisse. Für die Besucher (auch Kinder) gibt es jeweils die Möglichkeit am Morgen und am Abend im Stall mitzuhelfen und danach die **Herstellung von Käse** zu beobachten. Die **Wolle der Kaschmirziegen** sowie die Yakwolle werden direkt verarbeitet und zu hochwertigen Accessoires und passenden Kleidungsstücken verarbeitet. Die **Yaks** werden im Freien gehalten, den Tieren stehen aber gedeckte Offenställe

zur Verfügung. Auf **Schneeschuhtouren** kann man diese kälteunempfindlichen und urtümlichen Tiere in ihrem natürlichen Lebensraum beobachten. Im gesamten Einzugsgebiet der Engstligenalp gibt es sechs **Wanderungen zu Oboos.** Dies sind Steinhaufen, die an markanten Stellen aufgeschichtet werden. Jeder der dorthin pilgert und ein Gebet spricht fügt einen Stein hinzu. Um für sich selbst ein kreatives Souvenir zu gestalten, gibt es die Möglichkeit unter fachkundiger Leitung **Silber- oder Filzschmuck** herzustellen. In den runden Jurten werden **Tee und alkoholische Spezialitäten** serviert, dazu währschafte Fleischgerichte. Getrocknetes Fleisch und Milchschnaps können auch direkt vor Ort gekauft werden.

Ein „Oboo“-Steinhaufen

3.1.4 FINNLAND

Die Kultur der Finnen wartet mit etwas weniger exotischen Angeboten auf. Im Wellnessbereich kann man sich in **traditionellen oder auch feuerbetriebenen Saunas** sowie bei **finnischen Massagen** entspannen. Im Freien laden Hot Pots mit Molken- und Heubädern ein zum Entspannen unter freiem Himmel. Auf der **Loipe** können sich Langlaufbegeisterte austoben und auf einer präparierten Fläche wird **Eishockey** gespielt. Im Berggasthaus sind die **Zimmer dezent, nordisch** eingerichtet und die Küche verwöhnt mit **Fischspezialitäten, Teigtaschen, Erbsensuppe sowie den beliebten Blaubeeren.**

Rechts: feuerbetriebene Sauna, links Hot Pot im Freien

3.2 KUNDENNUTZEN

Zusammenstellung von Kundenbedürfnissen und Kundennutzen

Unsere Marktleistung	Welchen Kundennutzen bringen wir	Gibt es ein Kundenbedürfnis?
Erlebnis Natur	weitläufiges, sonniges Hochplateau mit Panoramablick bietet unberührten Naturraum	Man möchte der Hektik entfliehen, und sich freuen an Fauna, Flora, Sonne und Schnee
Erlebnis Kultur	in unmittelbarer Nähe fremde Kulturen in Kunst, Gastronomie, und Lebensweise erleben	Man möchte raus aus den eigenen vier Wänden und die Welt ausserhalb hautnahe spüren
Wellness	exklusive und spezielle Angebote, bereichert mit natürlichen Essenzen	physischer und psychischer Stress fordert Auszeiten, man möchte die Seele baumeln lassen
Regionale Produkte	tierische Produkte direkt von der Engstligenalp, und regionales Gewerbe schafft Vertrauen	Man möchte wissen woher die Lebensmittel stammen und kurze Transportwege unterstützen
Verpflegung	gesunde, abwechslungsreiche und preiswerte Verpflegung kosten	neben gut und günstig verköstigen, möchte man das Essen als Erlebnis erfahren
Sport/Bewegung	individuell oder als Gruppe vielfältige, sportliche Angebote nutzen können	Als Kontrast zum bewegungs-armen, Büro-Alltag möchte man draussen sich bewegen können
Handwerk	zuschauen oder selbst etwas gestalten, vom Rohling bis zum Produkt	Wie Ideen verwirklicht werden und mit den Händen gearbeitet wird, möchte man erleben
Kinderbetreuung	Betreuung durch Fachpersonen, in kinderfreundlicher und natürlicher Umgebung	Eltern möchten auch mal Zeit für sich haben und ohne die Kinder entspannen können
Souvenirs	für jeden etwas - Essen, Getränke, Kleider, Schmuck oder Körperpflege	Eine bleibende Erinnerung für sich oder zum Verschenken kann man sich gönnen

4 MÄRKTE

4.1 MARKTÜBERSICHT

Die Engstligenalp AG bewegt sich mit ihrem Angebot im nach folgenden Kriterien charakterisierten Umfeld:

Ökonomisch	Der klassische Skitourismus in der Schweiz stagniert. Die Wachstumszahlen bewegen sich kaum. Zudem werden Ausbauvorhaben aufgrund finanzieller Engpässe und verschärfter Umweltvorschriften vermehrt auf Eis gelegt bzw. verworfen. Innovationen im Angebot sind selten.
Ökologisch	Viele Gebiete müssen aufgrund steigender Schneegrenze mit hohem Energieaufwand Pisten beschneien. Aufgrund neuer Skifahrtechniken (z.B. Carven, Snowboarden) und den entsprechenden Bearbeitungsmöglichkeiten wird das Gelände arrondiert bzw. geglättet mit entsprechend negativen Auswirkungen auf Ökologie und Landschaftsbild. Dazu kommen weitere kritische Punkte wie Strassenverkehr, Verbauung der Landschaft (auch an den Talstationen) usw.
Technologisch	Ein Überangebot an Infrastruktur, fortschreitende Modernisierung und Gigantisierung in den grossen Skigebieten einerseits und technisch veraltete Anlagen gepaart mit der Unfähigkeit in neue Anlagen zu investieren andererseits, widerspiegeln die ökonomische Situation von der technologischen Seite her.
Sozial	Skifahren ist in der Schweiz immer noch sehr beliebt. Es zeichnen sich jedoch Tendenzen ab, wonach sich immer mehr Menschen auf der Suche nach Ruhe und dem Einklang mit der Natur vom traditionellen Skisport verabschieden und nach alternativen touristischen Angeboten Ausschau halten (Gerbaux, 2006).

Mit der geplanten Neupositionierung kommt die Engstligenalp dem steigenden Bedürfnis der potentiellen Kunden nach mehr Ruhe und Nachhaltigkeit nach. Auch der bewusste Ausstieg aus dem Wettbewerb mit immer aufwändigeren Anlagen Skifahrer auf die Engstligenalp zu holen, trägt das Unternehmen den Gefahren Rechnung, die sich aus der aktuellen ökonomischen Situation im Skitourismus ergeben werden. Im Gegensatz zu anderen Orten im Berner Oberland, die aufgrund des Klimawandels grosse Investitionen planen müssen (Müller, 2007), kann die Engstligenalp Alp aufgrund der schneesicheren Lage zuversichtlich in die Zukunft blicken.

Marktgrösse: CHF 678 Mio. Umsatz Wintersaison. Berner Oberland (Müller, 2007)
Engstligenalp AG mit einem Anteil von CHF 13.5 Mio. (100'000 Besucher gemäss den Vorgaben aus der Vision 2013 à CHF 135.00 Tagesumsatz)

Zielgruppen / Tourismussegmente:

- Individualtourismus
- Nachhaltiger Tourismus
- Seminartourismus
- Tages- und Ferientourismus

Hauptmarkt Tagestourismus: Region Bern-Solothurn-Biel-Neuenburg-Fribourg

Hauptmarkt Ferientourismus: Schweiz

Nebenmarkt: Deutschland, Benelux

4.2 EIGENE MARKTSTELLUNG

Der Marktanteil der Engstligenalp AG am Wintertourismus im Berner Oberländer ist im Vergleich zu anderen Destinationen gering. Dafür kann sich die Engstligenalp im Vergleich zu den umliegenden Winterdestinationen, geografisch und angebotsbedingt, auch bei zunehmender Klimaerwärmung in den kommenden Jahren als nachhaltig betriebene Winterdestination mit grosser Schneesicherheit positionieren. Den Kunden kann ab 2016 ein touristisch hochwertiges Produkt angeboten werden, das sich durch Innovation, Nachhaltigkeit und einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis von anderen abhebt.

4.3 MARKTBEURTEILUNG

Gemäss den Aussagen verschiedener Studien (z.B. Gerbaux, 2006) zu Trends im Wintertourismus gewinnt der anvisierte Markt „Sanfter und nachhaltiger Wintertourismus" mittelfristig stark an Bedeutung. Entsprechend positiv ist die Nachfrageentwicklung für die neue Angebotsausrichtung auf 2016 der Engstligenalp AG zu bewerten.

5 KONKURRENZ

Als Konkurrenten können im Umkreis der Engstligenalp folgende drei Winterdestinationen in Betracht gezogen werden:

1. Adelboden-Lenk
2. Kandersteg
3. Grindelwald

5.1 KONKURRENZUNTERNEHMUNGEN

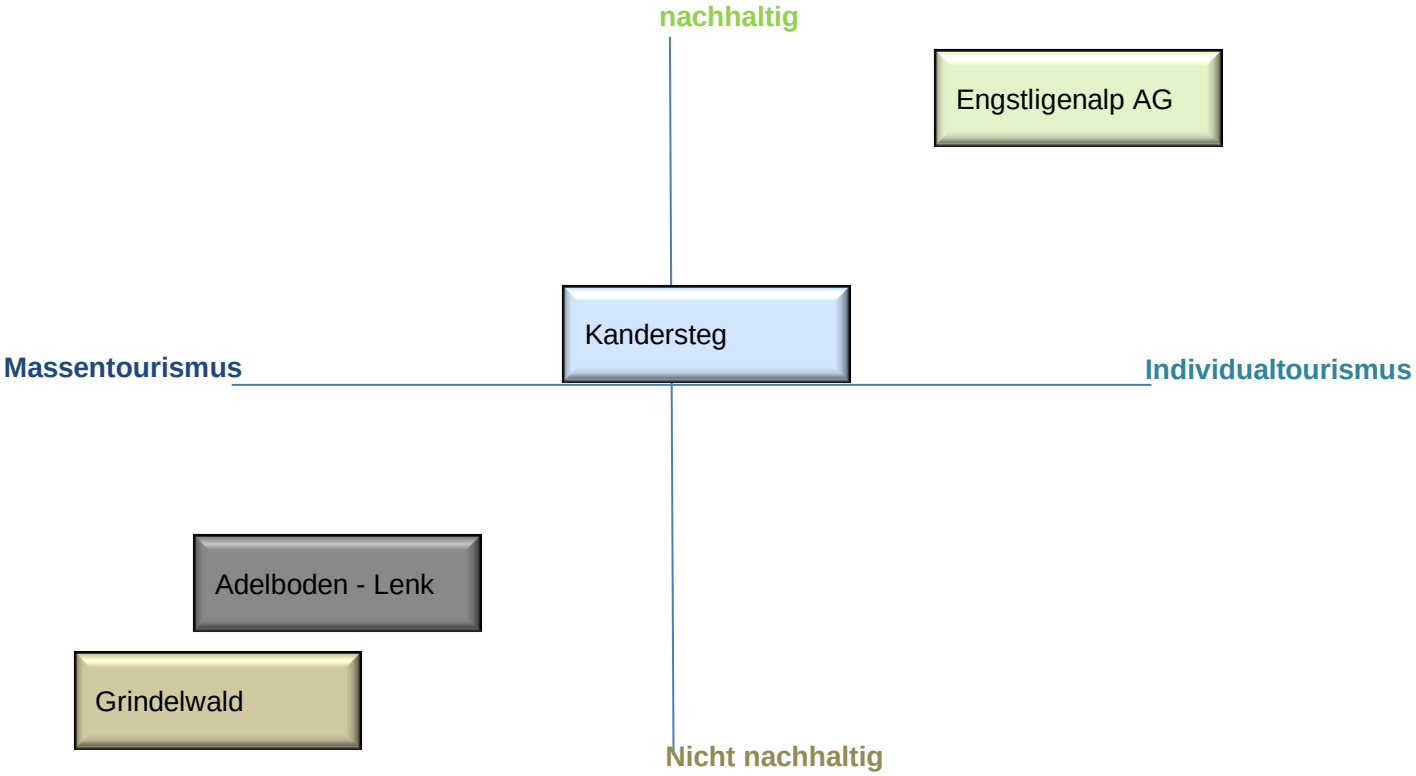
Name	Adelboden	Grindelwald	Kandersteg
Marktanteil Tourismusangebot Berner Oberland	20%	40% (als Teil Jungfrauregion)	10%
Wettbewerbs-vorteile	In unmittelbarer Nähe der Engstligenalp gelegen Gut ausgebaute Infrastruktur	Mitten in einer mit Eiger, Mönch und Jungfrau weltbekannten Alpenregion gelegen mit entsprechend hoher Tourismusintensität	Umfassender Anbieter sowohl von traditionellen als auch von alternativen Wintertourismus-Produkten Nachhaltigkeit des Angebotes wird kommuniziert kürzerer Anfahrtsweg von Bern aus
Wettbewerbs-Nachteile	Keine Innovationen bezüglich Angebot und Nachhaltigkeit	Keine Innovationen bezüglich Angebot und Nachhaltigkeit	Keine Innovationen bezüglich Angebot

5.2 USP

Die „Winterwelten“ eingebunden in ein umfassendes und nachhaltiges Angebot mitten in einer einmaligen und schneesicheren Landschaft bieten der Engstligenalp AG ein klares Alleinstellungsmerkmal.

5.3 POSITIONIERUNG

Mit diesem Alleinstellungsmerkmal positioniert sich die Engstligenalp gegenüber diesen drei Destinationen folgendermassen:



6 MARKETING

6.1 MARKETINGSTRATEGIE

6.1.1 VISION 2016

Die Engstligenalp ist die Winterdestination, in der sich der Besucher balastfrei rundum wohlfühlt und ohne dabei die Natur zu belasten

6.1.2 POSITIONIERUNG

Engstligenalp hebt sich durch nachhaltigen Individualtourismus und mit einem einmaligen Angebot („Winterwelten“) in kunstschneefreier, naturbelassener alpiner Winterlandschaft von anderen Winterdestinationen ab. Der Tourist erhält einen Topservice zu erschwinglichen Preisen.

6.1.3 MARKTBEARBEITUNG

Mit folgenden Massnahmen aus dem Marketingmix der Engstligenalp AG soll die neue Ausrichtung der Winterdestination erfolgreich durchgeführt werden

	Massnahme	**Ziel**
Ausgestaltung Produkt	s. Kapitel 3	Neuausrichtung gem. Vision 2016
Kommunikation **(Werbung, Verkaufsförderung, PR und Events)**	Neuer Internet-Auftritt Engstligenalp Alp Newsletter Auftritt an Tourismusmessen in Zürich und Bern (ev. Gemeinschaftsstand) Anzeigen und PR-Artikel in der lokalen Tagespresse sowie nationalen und internationalen Onlinemedien Diverse Events wie z.B.: Eröffnungsfest Fest der Schneevölker Plauschwettkämpfe Skitourenwettkampf	Neukundengewinnung Kundenpflege Imagetransfer in Richtung nachhaltiger Tourismus

	Massnahme	Ziel
Vertrieb	Direktverkauf Talstation Indirekt über Tour Operators in den Hauptmärkten	Sicherstellung eines effizienten Vertriebes in den Haupt- und Nebenmärkten
Preis	Gutes Preis-/Leistungsverhältnis günstige Kombiangebote für mehrtägige Aufenthalte günstige Vorweihnachtsangebote Frühlingsangebote	Von Beginn an gute Umsätze trotz Neuausrichtung Förderung des Mehrtagestourismus Regelmässige und gute Auslastung von Saisonbeginn bis –ende.

7 STANDORT, HERSTELLUNG UND ADMINISTRATION

7.1 STANDORTBEURTEILUNG

Das Geschäftsdomizil befindet sich direkt auf dem Plateau der Engstilgenalp. Die bestehenden sowie die zusätzlichen Gebäude und Einrichtungen werden wie bis anhin im Eigentum der Engstligenalp AG bleiben. Die tierischen Produkte werden auf der Engstligenalp produziert und der Kundschaft vor Ort angeboten. Weiter dient ein Verkaufsladen bei der Talstation der Engstligenalp Gondelbahn für den Verkauf der versehenen Produkte. Die hergestellten Produkte werden mit einem „Engstligenalp-Label“ gekennzeichnet und werden nur in der Region erhältlich sein. Durch diesen gesteuerten Verkauf behalten die Produkte ihre Einzigartigkeit. Der Standort kann als optimal eingestuft werden, da die Produktion und der Verkauf am gleichen Ort stattfinden und somit die Transportwege der Produkte kurz gehalten werden.

Vorteile und Nachteile der einzelnen Standorte

Standort Engstligenalp	**Stärken:**	**Schwächen:**
Arbeitsweg	Regelmässige Gondelabfahrtszeiten	Arbeitsweg des Personals nur mir Gondelbahn
Produktion	Produktion und Verkauf am gleichen Ort Fördert die Nachhaltigkeit, da geringe Transportkosten	Begrenzte Produktionsmöglichkeiten
Standort/ Verkauf	Attraktiver Verkaufsstandort, Kundschaft im Gebiet	Kein Verkauf an andere Standorte

Talstation der Gondelbahn	Stärken:	Schwächen:
Transport der Produkte	Leere Gondel werden immer mit jeglichen Transportgütern beladen, verbessert Gondelauslastung	Transport der Produkte von Alp nur mit Gondelbahn oder Helikopter
Arbeitsplätze	neu geschaffene Arbeitsstellen in diversen Verkaufsläden und in Produktion	Umschulung der Mitarbeiter von Gondelbahnen Engstligenalp AG

Das ganze Konzept Winterwelten bringt neue Wertschöpfung in das Engstligenalp-Gebiet. Durch den Abbau der alten Skilifte können Teile des bestehenden Raumes für die Projekterweiterung umgenutzt werden ohne neuen Raum zu beanspruchen.

7.2 PRODUKTION

7.2.1 EIGENPRODUKTION

Folgende Produkte werden direkt auf der Engstligenalp produziert bzw. weiterverarbeitet:

Die Wolle und das Fell von den Yaks, Schafen und Ziegen werden nach traditionellem Handwerk so aufbereitet, dass daraus Mäntel genäht und Pullover gestrickt werden können. Alle hergestellten Kleider werden unter dem „Engstligenalp Cotton Products“- Label auf der Engstligenalp in einer originellen Boutique zum Verkauf angeboten.

Die Herstellung und Weiterverarbeitung der tierischen Produkte wie Milch, Fleisch und Käse geschieht in einem separaten Gebäude direkt neben den Ställen der verschiedenen Tiere.

In einem kleinen Souvenirladen wird ein kreatives Souvenir-Angebot wie Silberschmuck und weitere „urchige“ Kunsthandwerke aus natürlichen Materialen sowie Kuhhörnern angeboten. Diese können in einem bestehenden Gebäude erarbeitet werden.

Regionale Nahrungsmittel werden in einem Shop mit rustikalem Ambiente der Kundschaft angeboten. Alle Spezialitäten, die auf der Engstligenalp produziert wurden, werden unter dem Label „Region Engstligenalp“ verkauft. Im gleichen Verkaufsgebäude befindet sich der Gesundheitsladen. Dieser bietet nebst den Drogerieartikeln spezielle finnische Produkte wie Massageöle an.

Die zur Produktion benötigten Produktionsanlagen werden in die vorgesehenen Infrastrukturen eingebaut.

Die Produktion ist auf ein genau festgelegtes Limit beschränkt, ist dieses Limit erreicht, bleibt die Produktion gleichbleibend und wird nicht erhöht. Somit bleibt die Einzigartigkeit der Produkte erhalten.

Die Lieferzeiten der Produkte werden so weit wie möglich kurz gehalten.

Die gesamten Produktionskosten sind mit dem Produkteverkauf vollumfänglich gedeckt.

Alle Anlagen entsprechen den aktuellen Produktions- und Sicherheitsrichtlinien und werden durch eine jährliche Wartung auf dem aktuellen technischen Stand gehalten.

Die Mitarbeiter der Engstligenalp AG werden weiterhin auf dem Hochplateau mit ihren bestehenden Ausbildungen arbeiten können. Wo nötig wird ihnen eine Umschulung oder auch eine Weiterbildung angeboten.

7.2.2 FREMDPRODUKTION

Es wird besonderen Wert darauf gelegt, dass die Wertschöpfung in der Region bleibt und entsprechend nur wenige Schritte an auswärtige Firmen weitervergeben werden müssen.

Für den Umbau sowie den Neubau von Gebäuden und den Bau diversen Tierställen und Gehege wird das Holz von einer regionalen Firma „Oester Holz GmbH“ von Adelboden (www.oester-holz.ch) bezogen. Ein Teil der Mitarbeiter der Firma Oester wird bei der Umstrukturierung vom Engstligenalp -Projekt miteinbezogen.

Den Touristen werden feine Köstlichkeiten der vier o.g. Völker angeboten. Die Lebensmittel für die Berggasthäuser werden nur aus dem Ausland bezogen, wenn keine nachhaltig produzierten aus dem Inland erhältlich sind. Inländischen Spezialitäten werden bei den Anbietern Confiserie, Bäckereien, der Käserei und den Getränkemärkten aus Adelboden bezogen. Jegliche Fischspezialitäten werden dem Tropenhaus in Frutigen abgekauft.

Die „Hot Pots“ sowie mobilen Sauna-Wagen werden von der Firma Stauffers HotPot aus Mirchel hergestellt.

Die Photovoltaik- und die Solarthermie-Anlagen werden bei der Firma „Helion Solar AG“ mit dem Firmenhauptsitz in Luterbach gekauft. (www.helion-solar.ch) Zum Projektstart werden die nötigen Anlagen gekauft, welche jährlich noch erweitert werden können.

Die Auswärtsvergabe der Herstellung findet nur statt, wenn keine Eigenproduktion möglich ist.

Die Engstligenalp AG sichert sich ab, im dem sie vorgängig mit den Firmen Kontakt aufnimmt und vor jeder Auswärtsvergabe eine Offerte einholen wird, so dass die Kosten stets kalkulierbar bleiben.

Alle Lieferanten werden sorgfältig ausgewählt. Ein Kriterium ist die Produktion nach nachhaltigen Richtlinien.

7.2.3 WAREN

Mit den wichtigsten Lieferanten werden Verträge abgeschlossen. Die Lieferfristen werden auf die Nachfrage abgestimmt, so dass immer ein gutes Angebot präsentiert werden kann. Der Warenbezug findet bei verschiedenen Firmen statt.

Der Anteil der ausländischen Ware beträgt max. 1,5 %.

Die Rohwaren, welche nicht auf der Engstligenalp produziert werden, werden direkt aus dem nördlichen Skandinavien, Grönland, Finnland und Zentralasien (vor allem der Mongolei) bezogen. Es werden nur Nahrungsmittel aus dem Ausland bezogen, die von qualifizierten Firmen stammen und nach streng vorgeschriebenen Richtlinien hergestellt worden sind. Dies soll der Kundschaft eine hohe Qualität garantieren.

7.3 ADMINISTRATION

Es werden alle bestehenden Mitarbeiter der Engstilgenalp Bergbahnen AG, die privaten Betreiber der Berggasthäuser sowie die Anbieter von sportlichen Aktivitäten in das Projekt Winterwelten einbezogen. Bei der Umgestaltung kann man sich auf die z.T. langjährige Erfahrung und die Kompetenz dieser Personen abstützen. Mit dem neuen Betriebskonzept „Winterwelten“ wird ein attraktives Angebot für die Touristen geschaffen, in das das Fachwissen der Mitarbeiter in neue innovative Ideen miteinbezogen wird. Das Projekt erfüllt durch die schonende Benutzung des natürlichen Lebensraumes alle Anforderungen der Nachhaltigkeit.

Die Chamäleon GmbH entwickelt für das Projekt Winterwelten ein EDV Programm, das für alle Teilbereiche angewendet werden kann. Der Aufbau eines administrativen Bereiches wird zusammen mit der Engstligenalp AG auf deren Bedürfnisse abgestimmt und die Angebote werden bis ins letzte Detail durchgedacht.

In den Produktions- sowie Verkaufsabteilungen werden die meisten Mitarbeiter benötigt, nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter werden in der Administration tätig sein.

8 RISIKOANALYSE

8.1 BEURTEILUNG DER RISIKEN

Wahrscheinlichkeit							
	5	Häufig					
	4	möglich					
	3	selten					
	2	sehr selten					
	1	unwahrscheinlich					
			unbedeutend	Gering	Spürbar	kritisch	Katastrophal
			1	2	3	4	5
	Auswirkung						

8.2 INTERNE RISIKEN

Risiko	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Bewertung	Absicherung
Zeitliche Verzögerung der baulichen Massnahmen	kritisch	Möglich	8	Vertraglich mit Baufirmen regeln Zeitlicher Puffer einplanen
Überschreitung der geplanten Umbaukosten	spürbar	Möglich	7	Vertraglich mit Baufirmen regeln
Technische Probleme während des Betriebs	spürbar	Möglich	7	Abschluss von entsprechenden Versicherungen
Mitarbeitermangel	spürbar	unwahrscheinlich	5	

Eine zeitliche Verzögerung der baulichen Massnahmen für die Umstrukturierung wird als erhebliches Risiko eingeschätzt, da der Ablauf der Skiliftkonzession nicht verlängert werden kann. Durch genügende Reserven in der Zeitplanung und vertragliche Regelungen mit den beteiligten Baufirmen kann dieses Risiko aber vermindert werden.

Das Risiko einer Überschreitung der geplanten Umbaukosten wird als mittel eingestuft. Durch vertragliche Absicherung mit den beteiligten Baufirmen kann dieses Risiko zum grossen Teil auf dritte abgewälzt werden.

Technische Probleme bei den Anlagen sind sowohl bei der Inbetriebnahme wie auch beim laufenden Betrieb jederzeit möglich und das Risiko wird als mittel eingeschätzt. Durch Abschluss entsprechender Versicherungen und Verträgen mit den Anlagenlieferanten ist dieses Risiko aber gut kalkulierbar.

Das Risiko eines Mitarbeitermangels, wird als sehr gering eingeschätzt. Die durch das Projekt neu geschaffenen Stellen können zum Grossteil aus vom stillgelegten Skiliftbetrieb betroffenen Mitarbeitern besetzt werden.

8.3 Externe Risiken

8.3.1 Wirtschaftliche Risiken

Risiko	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Bewertung	Absicherung
Nichterreichen gesetzter Umsatzmengen/Gewinnen	kritisch	Möglich	8	Eigenkapitalquote erhöhen Werbung bei der Zielgruppe
Markteintritt neuer Konkurrenten	unbedeutend	Möglich	5	
Reaktion bestehender Konkurrenten	unbedeutend	Möglich	5	
Lieferengpässe von Dritten	gering	Selten	5	

Die Höhe der Umsätze, respektive der resultierenden Gewinne, ist im vornherein schwer abzuschätzen. Die entsprechenden Auswirkungen können kritisch sein. Das Risiko wird deswegen als erheblich eingestuft. Als Konsequenz wird die Eigenkapitalquote der Bergbahnen Engstligenalp AG erhöht, um Umsatzeinbussen kurz- bis mittelfristig abfedern zu können. Durch gezielte Marketingkampagnen bei den Individualtouristen wird das Risiko zusätzlich präventiv vermindert.

Das Risiko eines Markteintritts neuer Konkurrenten oder die Reaktion bestehender Konkurrenz ist sehr gering, da sowohl das neu Konzept Winterwelten, wie auch die umliegende Landschaft, in dieser Form einzigartig und schwer zu kopieren ist.

Es werden ausschliesslich regionale Produkte vertrieben. Dadurch entsteht eine enge Bindung zu den Lieferanten, die Lieferengpässe voraussichtlich selten auftreten lässt.

8.3.2 POLITISCHE UND SOZIOKULTURELLE RISIKEN

Risiko	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Bewertung	Absicherung
Widerstand der Bevölkerung gegen das Projekt	kritisch	sehr selten	6	Einbezug der Alpschaft in Entscheidungen Transparente Projektierung
Unklare gesetzliche Rahmenbedingungen	spürbar	unwahrscheinlich	4	

Das sich Widerstand in der Bevölkerung regt wird als geringes Risiko bewertet. Zur Vermeidung sind eine jederzeit transparente Informationspolitik und der Einbezug der Alpwirtschaft in die Entscheidungsfindung nötig.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen können schon während der Projektierungsphase genau abgeklärt werden. Dieses Risiko wird deshalb als sehr gering eingestuft.

9 FINANZPLANUNG

9.1 ERFOLGSRECHNUNG

In der Erfolgsrechnung wird davon ausgegangen, dass der Umsatz sich wie folgt zusammenstellt.

Umsatz = 135.00 (CHF pro Gast pro Tag) **x 55000** (Gäste für den Winter) **x 0.75** (für das Erste Jahr wird mit einem Viertel weniger Kunden gerechnet, da das Angebot ein anderes Zielpublikum anspricht und es sich dadurch erst etablieren muss)

Für das zweite Jahr wird mit einer Umsatzzunahme von 50% ausgegangen. Im dritten Jahr sollen nochmals 30% dazukommen.

Durch die ganze Abwicklung der Kundeneinnahmen über das Projekt Winterwelten entsteht ein Aufwand von 70%, der sich grösstenteils aus Drittleistungen für die Hotelbetriebe und Futterkosten zusammenstellt.

Der Personalaufwand wird mit 30 Angestellten berechnet, welche mit einem Durchschnittseinkommen von CHF 80000.00 fünf Monate im Jahr für das Projekt Winterwelten angestellt werden.

Das Projekt wird voraussichtlich ab dem dritten Jahr Gewinn abwerfen.

		Jahr 1	in %	Jahr 2	in %	Jahr 3	in %
	Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen (Umsatz	5'568'750	100,0%	8'353'125	100,0%	10'859'063	100,0%
-	Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	3'898'125	70,0%	6'264'844	75,0%	8'144'297	75,0%
=	**Bruttoergebnis (Bruttogewinn)**	**1'670'625**	30,0%	**2'088'281**	25,0%	**2'714'766**	25,0%
-	Personalaufwand	1'000'000	18,0%	1'100'000	13,2%	1'210'000	11,1%
-	Raumaufwand	60'000	1,1%	60'000	0,7%	60'000	0,6%
-	Unterhalt, Reparaturen, Ersatz, Leasing	15'000	0,3%	15'000	0,2%	15'000	0,1%
-	Fahrzeug- und Transportaufwand	12'000	0,2%	12'000	0,1%	12'000	0,1%
-	Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligunge	278'438	5,0%	278'438	3,3%	278'438	2,6%
-	Energie- und Entsorgungsaufwand	5'500	0,1%	5'500	0,1%	5'500	0,1%
-	Verwaltungs- und Informatikaufwand	2'000	0,0%	2'000	0,0%	2'000	0,0%
-	Werbeaufwand	83'531	1,5%	83'531	1,0%	83'531	0,8%
-	Übriger Betriebsaufwand	278'438	5,0%	278'438	3,3%	278'438	2,6%
-	Zinsaufwand	85'250	1,5%	85'250	1,0%	85'250	0,8%
+	Zinsertrag	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
-	Abschreibungen	270'650	4,9%	270'650	3,2%	270'650	2,5%
=	**Betriebsergebnis**	**-420'181**	-7,5%	**-102'525**	-1,2%	**413'959**	3,8%
-	Ausserordentlicher Aufwand		0,0%		0,0%		0,0%
+	Ausserordentlicher Erfolg		0,0%		0,0%	0	0,0%
-	Betriebsfremder Aufwand		0,0%		0,0%		0,0%
+	Betriebsfremder Erfolg		0,0%		0,0%	0	0,0%
-	Steueraufwand		0,0%		0,0%	0	0,0%
=	**Unternehmensgewinn/-verlust**	**-420'181**	-7,5%	**-102'525**	-1,2%	**413'959**	**3,8%**

9.2 INVESTITIONSPLAN

Im unten aufgeführten Investitionsplan sind die Investitionen für die Benötigten Objekte aufgeführt. Die Farben zeigen zusammen mit der Planbilanz welche Positionen zu welchen Mitteln zugeschrieben werden. Um den Plan zu vereinfachen wird davon ausgegangen, dass alle Investitionen auf das Jahr 2013 fallen. Auch werden alle Abschreibungen auf 10 Jahre geplant, wobei bei den Tieren dieser Faktor eher auf 15 Jahre gesetzt werden könnte. Bei den blauen Feldern wird keine Abschreibung berechnet. Es sind Investitionen in Rohmaterialien welche durch Verarbeitung entweder an Lager gelegt oder direkt Verkauft werden.

Investitionen in Maschinen, Mobilien EDV-Anlagen, Immobilien und Ligenschaften	Betrag	Zeitpunkt/ 2013	Abschreibung pro Jahr
Umbau Infrastruktur Finnland			
Hockey, Eislauf	10'000	100%	1000
Rental, Eismaschiene, Geräte	19'500	100%	1950
Hotel, Wellnes	1'875'000	100%	187500
Saunawagen	150'000	100%	15000
Hotpot	27'000	100%	2700
Umbau Infrastruktur Samen			
Koten	100'000	100%	10000
Tourenmanterial	10'000	100%	1000
Rentiere	30'000	100%	3000
Schlitten	15'000	100%	1500
Kultur	20'000	100%	
Umbau Infrastruktur Inuit			
Iglu	7'000	100%	700
Schlitten, Zwinger	17'000	100%	1700
Hunde	10'000	100%	1000
Kultur	20'000	100%	
		100%	
Umbau Infrastruktur Mongolen			
Jurten	100'000	100%	10000
Schafe	1'500	100%	150
Ziegen	1'500	100%	150
Yak	60'000	100%	6000
Schneeschuhe etc.	3'000	100%	300
Kultur	20'000	100%	
Energie			
Photovoltaik	120'000	100%	12000
Solarthermie	120'000	100%	12000
Biogas	30'000	100%	3000
Diverses	10'000	100%	
Total	2'776'500		270650

9.3 BILANZ

Aus der Bilanz wird ersichtlich, dass durch die Gewinnsteigerung ab dem zweiten Jahr die Rückzahlung des langfristigen Fremdkapitals nach fünf Jahren abgeschlossen sein wird. Die Flüssigen Mittel werden ab dem sechsten Jahr für benötigte Investitionen gebraucht. Es werden daraus auch Reserven gebildet. Dies ist jedoch so nicht in der Bilanz dargestellt da der Fokus bei der Darstellung nach dem dritten Jahr lediglich auf die Rückzahlung des Fremdkapitals gelegt wird.

AKTIVEN

	Projektstart	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Umlaufvermögen							
Flüssige Mittel	803'500	383'319	280'794	694'753	108'713	22'672	436'631
Forderungen (Debitoren)	0	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
Vorräte (Handelswaren, Materialvorräte)	60'000	50'000	50'000	51'000	50'000	50'000	50'000
Fertigfabrikate, Halbfabrikate, angefangene Arbeiten	10'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000
Total Umlaufvermögen	**873'500**	**483'319**	**380'794**	**795'753**	**208'713**	**122'672**	**536'631**
Anlagevermögen							
Maschinen, Apparate, Werkzeuge, Produktions- und Lager-Einrichtungen	443'500	399'150	354'800	310'450	266'100	221'750	177'400
Büromaschinen, EDV-Anlagen, Kommunikationssysteme, Büromobiliar	10'000	0	0	0	0	0	0
Tiere	118'000	106'200	94'400	82'600	70'800	59'000	47'200
Immobile Sachanlagen (Liegenschaften und Grundstücke)	2'145'000	1'930'500	1'716'000	1'501'500	1'287'000	1'072'500	858'000
Immaterielle Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill)	10'000	20'000	40'000	35'000	30'000	25'000	20'000
Total Anlagevermögen	**2'726'500**	**2'455'850**	**2'205'200**	**1'929'550**	**1'653'900**	**1'378'250**	**1'102'600**
Total Aktiven	**3'600'000**	**2'939'169**	**2'585'994**	**2'725'303**	**1'862'613**	**1'500'922**	**1'639'231**

PASSIVEN

	Projektstart	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Fremdkapital kurzfristig							
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferanten- und andere Kreditoren)		5'000	5'000	1'000			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (Bankschulden usw.)							
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Mehrwertsteuer, fällige Dividenden)							
Passive Rechnungsabgrenzung (Transitorische Passiven) und kurzfristige Rückstellungen							
Total Fremdkapital kurzfristig	**0**	**5'000**	**5'000**	**1'000**	**0**	**0**	**0**
Fremdkapital langfristig							
Langfristige Finanzverbindlichkeiten (langfristige Bankschulden, Leasingverpflichtungen, Hypothekarschulden)	3'100'000	2'790'000	2'480'000	2'170'000	860'000	50'000	0
Andere langfristige Verbindlichkeiten							
Rückstellungen langfristig							
Total Fremdkapital langfristig	**3'100'000**	**2'790'000**	**2'480'000**	**2'170'000**	**860'000**	**50'000**	**0**
Eigenkapital							
Eigenkapital/Stammkapital/Aktienkapital	500'000	500'000	500'000	500'000	600'000	600'000	1'000'000
Privat (nur bei Kollektiv-/Kommanditgesellschaft)							
Reserven, Bilanzgewinn		-355'831	-399'006	54'303	402'613	850'922	639'231
Total Eigenkapital	**500'000**	**144'169**	**100'994**	**554'303**	**1'002'613**	**1'450'922**	**1'639'231**
Total Passiven	**3'600'000**	**2'939'169**	**2'585'994**	**2'725'303**	**1'862'613**	**1'500'922**	**1'639'231**

9.4 KENNZAHLEN

Die Kennzahlen bestätigen die Sicherheit der Investitionsberechnung und zeigen auf, dass durch die Grösse des langfristigen Fremdkapitals sowohl die Liquidität als auch der Anlagendeckungsgrad gute Werte aufweisen.

	Jahr1	Jahr 2	Jahr 3
Finanzierungskennzahlen			
Eigenfinanzierungsgrad	**28,6%**	**24,0%**	**66,7%**
Verschuldungsgrad	**555,3%**	**590,6%**	**261,3%**
Anlagedeckungsgrad 1	**720,8%**	**252,5%**	**1583,7%**
Anlagedeckungsgrad 2	**14670,8%**	**6452,5%**	**7783,7%**
Liquiditätskennzahlen			
Liquiditätsgrad 1 (cash ratio)	**7666,4%**	**5615,9%**	**69475,3%**
Liquiditätsgrad 2 (quick ratio)	**8266,4%**	**6215,9%**	**72475,3%**
Liquiditätsgrad 3 (current ratio)	**9666,4%**	**7615,9%**	**79575,3%**
Eigenkapital-Rendite	**-291,5%**	**-101,5%**	**74,7%**
Gesamtkapital-Rendite	**-66,5%**	**-4,1%**	**60,1%**
Bruttogewinn-Marge	**30,0%**	**25,0%**	**25,0%**
Cash-Flow-Marge	**-2,7%**	**2,0%**	**6,3%**

QUELLENVERZEICHNIS

Gerbaux, F. (2006). *Wie kann der Skitourismus nachhaltiger gestaltet werden? - Wintertourismus und Nachhaltigkeit*. CERAT (Centre de recherche sur le politique, l'adm., la ville et le territoire) Grenoble Cedex 9, FR. Abgerufen am 9.1.2013 von http://www.cipra.org/de/alpmedia/news-de/2394, gefunden am 9. Januar 2013

Müller, H. (2007). *Klimaänderung und Tourismus*. Forschungsinstitut Freizeit und Tourismus, Uni Bern. Abgerufen am 9.1.2013 von http://www.fif.unibe.ch/unibe/wiso/fif/content/e6012/e6025/e6026/e6131/KlimaszenarienfrdasBernerOberland2030_Mar07_ger.pdf, gefunden am 9. Januar 2013

http:/www.admin.ch

http://www.oeko-energie.de/Preislisten/wagner%20thermie%20netto-preisliste%202007%20+%20mwst.pdf