

Bericht

**an die Schweizerische Schifffahrtsgesellschaft
Untersee und Rhein**

**über die Effekte und die kaufmännischen
Voraussetzungen bezüglich eines neuen
Dampfschiffes.**

Jürg Meister, Dr.oec. HSG

Basel, November 2008

EINLEITUNG

Ingress / Formelles

Der Auftrag für die vorliegende Arbeit wurde dem Autor am 20. Mai 2008 mündlich in den Geschäftsräumen der URh durch Herrn Thomas Rist erteilt, gefolgt von einer elektronisch – schriftlichen Bestätigung aufgrund einer Kurzzofferte vom 25. Mai 2008.

Der Autor übernimmt die persönliche Verantwortung für die Architektur der Argumentation und die materiellen Aussagen. Zwangsläufig da und dort erforderliche Annahmen und Unsicherheiten werden offen gelegt, kommentiert und gewertet, sodass der resultierende Unsicherheitsbereich sichtbar wird.

Grobübersicht der Arbeit

Der vorliegende Bericht gliedert sich in fünf Hauptteile:

- In einem der Tourismuswissenschaft und der Regionalwirtschaftstheorie verpflichteten Einleitungs-Kapitel über die sog. „Attraktionspunkte“ wird das Phänomen „Dampfschiff auf dem Rhein und Untersee“ untersuchungs-methodisch positioniert – und dies aus übergeordneter Sicht.
- Ein zweites, kurz gefasstes Kapitel geht auf die Bedingtheiten und Gegebenheiten der Schifffahrt zwischen Schaffhausen und Kreuzlingen ein, um die nachfolgenden betriebswirtschaftlichen Ueberlegungen in die gegebenen Realitäten einzubetten. In diesem Abschnitt werden auch die erforderlichen Rahmenbedingungen und Annahmen zu einem Dampfschiff (so realistisch wie möglich) getroffen und begründet – dies nicht zuletzt, um die Unsicherheitsfaktoren aufzuzeigen und zu werten.
- Der dritte Teil des Berichtes ist der Kostenseite gewidmet.
- Im vierten Teil fokussiert sich die Berichterstattung auf die Ertragsseite.
- Im fünften und letzten Teil folgt der Abgleich der verschiedenen Elemente und es wird ein Fazit gezogen.

MANAGEMENT SUMMARY

Der erste Teil dieses Berichtes befasst sich mit der volks- und regionalwirtschaftlichen Seite des möglichen Einsatzes eines neuen Dampfschiffes auf dem Rhein und dem Untersee. Unter den von der Tourismuslehre postulierten Prämissen des sog. „Attraktionspunktes“ wäre dieses Vorhaben ein klares Positivum. Die Attraktivität der touristischen und der Freizeit-Angebote im Perimeter der URh nähme eindeutig zu und letztlich würden die Standortfaktoren des involvierten Raumes positiv beeinflusst. Rein arithmetisch wäre mit einer zusätzlichen (direkten, indirekten und induzierten) Wertschöpfung in der Grössenordnung von CHF 1,57 Mio. bis CHF 1,80 Mio. zu rechnen.

In betriebswirtschaftlicher Sicht sind die Aussagen wesentlich stringenter in einem „wenn-dann-Schema“ zu sehen.

Gerne werden die relativ hohen Betriebskosten eines Dampfschiffes als a priori kritisch für die Rentabilität eines solchen Fahrzeugs ins Feld geführt. Im dritten Teil des Berichtes wird gezeigt, dass diese Betriebskosten zwar durchaus ihr Gewicht haben, aber von der Summe aus Abschreibungen, Finanzierungskosten und Rücklagen für Unterhalt und periodische Revisionen übersteuert werden. Auch ein neues Dampfschiff ist also primär fixkostenlastig.

Daraus ergibt sich automatisch die Forderung nach einem tendenziell langen Einsatz, wobei diese Zahl relativ zu sehen ist.

Der Autor geht in seinen primären Berechnungen von einem Beschaffungspreis von 11,0 Mio. und einer zwar günstigen, aber nicht geschenkten Finanzierung aus und rechnet auch nicht mit irgendwelchen à-fond-perdu-Spenden.

Unter der Annahme von etwa 25 Extrafahrten mit einem über die direkten Betriebskosten hinausgehenden Erlös von je rund CHF 6'000.- (was marktgerecht erscheint), müssen bei einem Einsatz über 70 Tage CHF 10'600.- pro Tag im Fahrplanverkehr erwirtschaftet werden, bei einem Einsatz über 90 Tage sind es noch CHF 8'975.--.

Unter der weiteren Prämisse eines gleich bleibenden Erlöses von CHF 11.- pro Fahrgast ergibt sich, dass bei 70 Tagen rund 962 Passagiere pro Tag befördert werden müssten, bei 90 Tagen deren 815. Die erste Zahl ist unrealistisch hoch, die zweite ehrgeizig.

Mit einer Gegenrechnung wird gezeigt, dass bei Baukosten von 9.5 Mio., bei äusserst kulantem Finanzierungsbedingungen und Spenden in der Grössenordnung von CHF 1,0 Mio. ein Tages-Frequenzbedarf von 662 resultiert, was durchaus realistisch erscheint und in etwa den heutigen Durchschnittsfrequenzen eines gut liegenden Retourkurses entspricht.

Erster Teil:

1. Der wissenschaftliche Diskurs zum Wert von Nostalgieangeboten

1.1 Kann ein allfälliger volks-, bzw. regionalwirtschaftlicher Nutzen eines Dampfschiffes überhaupt systematisch erfasst werden ?

Es mag vermessen erscheinen, intangible und teilweise auch emotionale Werte und Faktoren durch eine systematische und nüchterne Analyse und durch eine streng neutral geführte Synthese so zu quantifizieren, dass letztlich von einer hinreichend gesicherten volkswirtschaftlichen Aussage gesprochen werden kann.

Die in der relevanten Literatur und den Lehrmeinungen heute vorhandenen Erkenntnisse und Systematisierungsansätze, das Datenmaterial von verschiedenen Schifffahrtsgesellschaften sowie zahlreiche gesicherte Erfahrungswerte aus der Tourismusökonomie erlauben es jedoch, von der Ebene der subjektiven Einschätzungen auf das Niveau einigermaßen objektiver Erkenntnisse zu gelangen.

Das sei mit dieser Berichterstattung versucht.

Die touristische Wissenschaft hat – sowohl in volkswirtschaftlicher als auch in betriebswirtschaftlicher Optik - in den letzten zwei Jahrzehnten die Lehre vom Attraktionspunkt als Sonderfall der „Unique selling proposition“ (USP) entwickelt. Grundlegend dazu die Literatur insb. von Bieger, Laesser und Pechlaner.

Obschon sich durchaus schon vor etwa 40 Jahren der Begriff der „Unique selling proposition“ (USP) als Ausprägung eines virtuellen Quasi- oder eines Nischen-Monopols herauszuschälen begann, ist die Subsummierung von Nostalgieangeboten unter den etwas pauschalen USP-Begriff mindestens in dessen frühen Darstellungen eher marginal geblieben.

Es bedurfte eines verstärkten Sensibilisierungsprozesses für die Werte der Geschichte, insb. auch für jene der industriell-technischen Geschichte wie im konkreten Fall, wie er sich ab etwa 1975/80 immer deutlicher zu artikulieren begann, um dem Nostalgie-Cluster Eingang in die wissenschaftliche Literatur zu verschaffen.

Dies ist aber seit etwa einer halben Generation intensiv geschehen und zwar zunehmend durch die wissenschaftliche Tourismus-Oekonomie, wie sie (im deutschsprachigen Raum) etwa von den genannten Autoren geprägt worden ist.

Es wird im Folgenden versucht, den heute für unsere Fragestellung vorhandenen Wissensstand zusammenzutragen, Ziel führend zu gliedern und auf den konkreten Fall „DS URh“ in Anwendung zu bringen.

Als praktischen Erfolg versprechenden Einstieg und als „roter Faden“ bietet sich dazu die Lehre von den sog. **Attraktionspunkten** an, welche sich ihrerseits in das wissenschaftlich gefestigte Gefüge des sog. „Customer Value“ einfügt.

1.2 Die Lehre von den Attraktionspunkten

1.2.1 Definition

Der Terminus „Attraktionspunkte“ mag umgangssprachlich selbsterklärend sein und die Zuordnung eines betriebsfähigen „DS URh“ zum Begriff „Attraktion“ eine Art trivialer Selbstverständlichkeit – für eine systematische Hinterfragung genügen diese vordergründig einleuchtenden Zuordnungen allerdings nicht. Es muss vielmehr entlang gesicherter Definitionen und ihrer Merkmale vorgegangen werden.

Wie in vielen Gebieten der Oekonomie, stammen auch in diesem Falle die konzisesten und verständlichsten Definitionen aus dem angelsächsischen Sprachgebiet.

Bieger/Laesser (Attraktionspunkte, 2003) zitieren u.a. Middleton¹:

„An attraction is a designated permanent resource which is controlled and managed for the enjoyment, amusement, entertainment and education of the visiting public.“

Goeldner et.al. (2000) bringen den Begriff wie folgt „auf den Punkt“²:

¹ Bieger/Laesser, Attraktionspunkte (2003), S.17

² Id., S. 19

„One can make the assumption, attractions are the reason, people travel: if so, attractions are the most important component in a tourist system ...“

Aus den zahlreichen weiteren, sich stark ähnelnden und überschneidenden deutschsprachigen Definitionen schälen Bieger/Laesser folgende formal notwendigen Merkmale eines Attraktionspunktes heraus, Merkmale übrigens, welche von den meisten Autoren der Gegenwart auch in anderen Sprachregionen in ähnlicher Form ebenfalls anerkannt und verwendet werden (vom Verfasser leicht gestrafft):

- a) Bei Attraktionspunkten handelt es sich um einzelne, geographisch eingrenzbar Einheiten, Werke, Punkte und/oder klar begrenzte Räume, welche Menschen motivieren, eine autonom bestimmte Zeitspanne für ihren Besuch und ihre dortige Anwesenheit aufzuwenden.
- b) Attraktionspunkte bestehen in der Regel aus einer Kombination von Betätigungsmöglichkeiten und Dienstleistungen, die in diesen Räumen konzentriert sind (Polyvalenz der Attraktion).
- c) Attraktionspunkte werden gesteuert („gemanagt“) und verfügen über organisatorische Strukturen.
- d) Sie sind in der Lage, eine bestimmte, differenzierte Stimmung und/oder Atmosphäre zu bieten.
- e) Attraktionspunkte sind letztlich die touristische Ausprägung des sog. Alleinstellungsmerkmals, bzw. der „unique selling proposition“ (USP).

1.2.2 Ein „DS URh“ im Verhältnis zur Definition des Attraktionspunktes

Ein betriebsfähiges und eingesetztes Dampfschiff auf dem Untersee und dem Rhein erfüllt die soeben dargestellten formalen Voraus-Kriterien zur Einreihung in ein Untersuchungsobjekt „Attraktionspunkt“ ohne weiteres:

- ad a) Das Schiff, bzw. seine Einsatzmöglichkeiten sind geographisch eingrenzbar, klar identifiziert und zugeordnet.

Ein Dampfschiff birgt ein (hier vorerst theoretisches) Motivationspotenzial, wonach Menschen sich dafür interessieren, es gezielt aufsuchen und dafür auch eine adäquate Zahlungsbereitschaft haben.

ad b) Ein Dampfschiff vereinigt (kumuliert) die Ansätze

- Schifffahrt an sich,
- sinnlich erlebbare Technik,
- Nostalgie ganz allgemein,
- Gastronomie,
- und weitere über Netzwerke erhältliche Betätigungs- oder Erlebnisfelder (Community-Effekte).

Das erforderliche Kennzeichen einer polyvalenten Erlebniswelt ist somit gegeben.

ad c) Ein „DS URh“ stünde nicht in einem unorganisierten Raum/Umfeld, sondern sein Einsatz würde (als Annahme professionell) gemanagt, vermarktet: es sind, bspw. in Form der URh, verschiedene taugliche Strukturen vorhanden und diese würden (wieder als Annahme) systematisch genutzt und eingesetzt.

ad d) Das Element Stimmung/Atmosphäre ist heute einem Dampfschiff a priori immanent und braucht hier nicht weiter belegt zu werden. Da es sich bei dieser Einheit um einen Neubau handelt, ist das Teilelement „historische Authentizität“ zwar nicht gegeben – dafür handelt es sich um den überaus seltenen Fall eines Dampfschiff-Neubaus, wodurch der Authentizitätsverlust auf andere Weise kompensiert wird.

ad e) Alle Merkmale und Sub-Merkmale a) bis und mit d) verleihen auch einem DS „URh“ in gross-regionaler Sichtweise das Prädikat eines Alleinstellungsmerkmals (USP).

Ein neues Dampfschiff für die URh genügt somit allen formalen Bedingungen der Definition eines Attraktivitätspunktes (auch innerhalb der Lehre des Customer Value) und ist somit als weiteres Untersuchungsobjekt von diesem Ansatz her tauglich, resp. geeignet.

1.2.3 Die Erfolgsfaktoren eines Attraktionspunktes

Das bloße Vorhandensein der Merkmale eines Attraktionspunktes genügt für einen (kommerziellen) Erfolg jedoch noch keineswegs. Es sind vielmehr eine ganze Reihe von weiteren Faktoren zu beachten, welche erst ihrerseits Wege zum Erfolg darstellen.

Pechlaner et.al. (2006)³ schreiben in diesem Zusammenhang explizit und hervorgehoben „ .. es ist vielmehr notwendig, die ... *Attraktionen (... immer wieder ...)* neu zu erfinden und sie als touristische Ikonen auf den Märkten zu positionieren.

Beritelli⁴ fasst die Erfolgsfaktoren von Attraktionspunkten fundiert und gleichzeitig auch praxisorientiert (hier vereinfacht) wie folgt zusammen:

- a) Die an einem Attraktionspunkt interessierten Gruppierungen / Interessenten / Unternehmungen / Personen müssen in ihrem näheren und weiteren Umfeld möglichst breit abgestützt sein.
- b) Ein Attraktionspunkt muss sich ins Gesamtgefüge und die „Philosophie“ einer Destination⁵ einfügen und sollte diese ergänzen, abrunden, „verbessern“.
- c) Ein Attraktionspunkt bedarf der Unterstützung durch die relevanten politischen Gremien.
- d) Ein Attraktionspunkt muss sich auf hinreichende finanzielle und personelle Ressourcen abstützen können.
- e) Attraktionspunkte bedürfen einer gelebten managementmässigen Struktur, einer professionellen Führung.
- f) Attraktionspunkte müssen insb. – auch wenn es sich um sog. „Selbstläufer“ handelt – intensiv und permanent vermarktet und immer den herrschenden Megatrends angepasst werden.
- g) Attraktionspunkte sind mit grossem Vorteil in Netzwerke einzubinden, Netzwerke im Sinne von ergänzenden oder auch kontrapunktierenden Angeboten.

³ S. 67

⁴ Aufsatz in Pechlaner et.al. (2006), S. 191 ff.

⁵ Die „Destination“ ist ein fest etablierter Begriff der Tourismuswirtschaft und beinhaltet ein Cluster von touristischen Angeboten und Dienstleistungen in einem definierten, aber meist doch recht grossräumigen Perimeter, wie z.B. Oberengadin, Goms, Weisse Arena Flims-Laax, Drei-Seen-Region, etc.etc. Eine Destination ist in fast allen Fällen auch eine Marke, ein „Brand“.

-
- h) Attraktionspunkte mit hoher Authentizität verfügen mit dieser Eigenschaft über eine zusätzliche USP, welche die genannten Punkte a) bis g) stützt und erleichtert.

Der Fall des „DS URh“ kann wie folgt diesem Katalog entlang abgehandelt werden (summarisch):

- ad a) Die URh verfügt über eine sehr gute Verankerung im näheren und weiteren Umfeld, diese Abstützung bedarf jedoch der permanenten Weiterarbeit und Festigung.
- ad b) Ein Dampfschiff „passt“ in die Gesamtphilosophie der „Destination Hochrhein/Bodensee“, es liegt nicht „quer in der Landschaft“ – im Gegenteil: ein Dampfschiff dürfte geeignet sein, diese Wasser-orientierte Region weiter aufzuwerten und zu profilieren.
- ad c) Die Rezeption der Dampfschiff-Idee durch die Politik ist aus der Natur dieses Geschäftes gegeben: als starker Erfolgsfaktor müssten sich aber möglichst alle relevanten politischen Ebenen dazu bekennen oder sich mindestens wohlwollend verlauten lassen.
- ad d) Eine gesunde Finanzierung des Vorhabens ist *conditio sine qua non* eines solchen Vorhabens. Die Kosten eines Dampfschiffes schlagen sich nämlich primär bei der Beschaffung nieder, erst in zweiter Linie auch im Betrieb.
- ad e) Hauptsache ist, dass das Schiff als Attraktionspunkt in einem strukturierten, durchorganisierten Gefäss angesiedelt ist und gemäss den Regeln des sorgfältigen Managements betrieben und vermarktet wird. Dazu bietet die URh ohne weiteres Gewähr.
- ad f) Gerade der letztere Punkt, das Marketing, entscheidet letztlich über den Erfolg.
- ad g) Für die Bildung von Netzwerken bestehen beste Voraussetzungen, diese sind grösstenteils vorhanden und können/müssen weiter optimiert werden. Beispiel: vertiefte Vernetzung mit der „Sauschwänzlebahn“.
- ad h) Ein neues DS verfügt zwar nicht über die anderswo vorhandene historische Authentizität, besitzt aber als Dmpfschiffneubau über eine ganz besondere Identität, welche der historischen Echtheit letztlich wohl gleichgesetzt werden kann.

Es wird ersichtlich, dass die Anforderung besteht, den zweifellos im Grundsatz vorhandenen Attraktivitätspunkt (als Kundenwert im Sinne von Customer Value) systematisch weiter aufzubauen, immer wieder zu gestalten und permanent umzusetzen. Dies ist sowohl eine allgemeine Management- als auch eine spezifische Marketing –Aufgabe.

Als Orientierungshilfe zum letzten Punkt sei nachfolgend kursorisch auf das Konzept der sog. Megatrends hingewiesen. Daraus lassen sich Handlungsschwerpunkte für die konkreten Umsetzungsarbeit ableiten.

1.3 Die sog. Megatrends

Ein aktiv-gestaltend gemanagter Attraktionspunkt berücksichtigt die grossen Trends unserer Zeit, welche hier kurz aufgelistet und in einen Bezug zum Attraktionspunkt „DS URh“ gesetzt seien.

Basierend auf einem ganzen Fächer internationaler Autoren, fassen Bieger/Laesser die gegenwärtig erkennbaren Megatrends (hier stark vereinfacht) wie folgt zusammen⁶:

1.3.1 Zunehmende Qualitäts- und Kostensensibilisierung

Der heutige Konsument ist sowohl pointiert qualitäts- als auch preisbewusst. Für sein Geld erwartet er eine erstklassige, professionelle Dienstleistung und er wählt das beste Preis- Leistungsverhältnis. Ein Attraktionspunkt „Dampfschiff“ muss deshalb für den Gast anziehend, berechenbar, zuverlässig, niederschwellig zugänglich, freundlich anmutend, erstklassig unterhalten: schlicht von hoher Qualität sein. Die dafür aufzuwendenden Kosten dürfen aber nicht, oder höchstens marginal, über jenen eines Konkurrenzproduktes (mit ähnlicher Qualität) liegen – sonst tritt Substitution ein.

⁶ Attraktionspunkte (2003), S. 33 ff.

1.3.2 Zeitsensibilisierung

Es wird auch im Freizeitbereich von verschiedensten Kundensegmenten mehr und mehr mit geplanten und durchdachten Zeitfenstern operiert, welche im Sinne von „quality time“ für eine bestimmte Aktivität zur Verfügung stehen – dies im Gegensatz zum „open-end“ Erlebnis.

Es ist deshalb zu vermuten, dass sich der Durchschnittsgast (von der im empirischen Teil noch zu behandelnden Sondergruppe „Enthusiasten“ abgesehen) in der Regel eine beschränkte Zeit auf einem Schiff, bzw. Dampfschiff aufhalten wird. Die Zeit der ganztägigen Schifffahrten ist teilweise am Verklingen⁷, für kürzere Fahrten bis etwa zu 3 oder max. 4 Stunden ist der Markt aber umso offener.

1.3.3 Multioptionalität

Der Konsument will erstens grundsätzlich vergleichen können und zweitens seine getroffene Wahl möglichst mit Zusatznutzen kombinieren.

Für ein „DS URh“ heisst das, dass die potentielle Kundschaft das Preis-Leistungsverhältnis (inkl. Anreise) mit jenem auf anderen Seen verglichen wird und auch darauf achtet, ob sie bspw. am Anfang oder Ende ihrer Schifffahrt andere interessante Angebote nutzen kann (sog. „communities“). Dies dürfte im konkreten Fall keine besonderen Schwierigkeit darstellen.

1.3.4 Physische und psychische Stärkung

Es steht der etwas strapazierte Populär-Begriff der „Wellness“ im Raum. Ein Attraktionspunkt muss, um erfolgreich zu sein, auch zum physischen und/oder psychischen Wohlbefinden beitragen. Eine Schifffahrt wirkt – hier vereinfachend und pauschal ausgedrückt – tendenziell in dieser Richtung.

Auch das Element des „Abstands vom Alltag“ und das Fluidium des unverfälscht historischen Ambientes wirken in der Richtung des „Wohlbefindens“.

Im weiteren Sinn kann hier aber auch der Nostalgietrend insgesamt (weit über das DS „URh“ hinaus) subsumiert werden, weil Nostalgieerlebnisse in der schnelllebigen und hoch technisierten Welt, in welcher wir heute leben, die „gute alte Zeit“ wieder-erlebbar werden lassen – ein zwar im Ansatz verklärender, aber eben doch „psychisch stärkender“ (Mega-) Trend.

⁷ Diverse Schifffahrtsgesellschaften, insb. die CGN, haben ihre Fahrpläne mehr und mehr so umgestaltet, dass weniger ausgesprochen lange Strecken, dafür aber Rundfahrten von überschaubarer Länge (1 bis 4 Stunden) angeboten werden.

1.3.5 Traumwelten

Der Trend zu Inszenierungen ist unverkennbar. Disneyland hat hier den Takt vorgegeben. Der heutige Konsument orientiert sich heute zwar etwas weniger an bis aufs letzte durchorganisierten Erlebnisparks und bis ins Détail durchgestalteten „Events“, dafür aber an mässig strukturierten „Welten“, die seinen Träumen / Hoffnungen / Anschauungen entgegenkommen.

Die Schifffahrt ist eine Welt, welche die meisten Menschen grundsätzlich anspricht (Ruhe, Ferne, Wasserwelten, etc.) – und dies gerade unter der Klammer „Dampf-Erlebnis“. Ein „DS URh“ kommt diesen „Traumwelten“ qualifiziert entgegen.

1.3.6 Kulturorientierter Hedonismus

Der Konsument wünscht sich (oft unbewusst) eine gewisse Exklusivität, seine Wahl sollte ihn vom Durchschnitt abheben, ihm einen gewissen Status verleihen. Dies gilt allerdings primär für kulturelle Attraktionspunkte, etwas weniger für erlebnisorientierte. Allerdings hat auch eine Dampfschifffahrt durchaus ihren Exklusivcharakter, welcher unter diesem Titel zum Tragen kommen kann.

1.3.7 Familientauglichkeit

Der Familienbereich ist einer der starken Pfeiler vor allem des Inlandtourismus, sei dieser nun Tagesausflugs- oder Ferien- orientiert. Dabei liegt der Fokus auf Elternpaaren mit schulpflichtigen Kindern. Die Familientauglichkeit eines Attraktionspunktes ist einer der ganz wichtigen Indikatoren für sein Erfolgspotenzial, ausser es handle sich um einen betont intellektuell-kulturellen Attraktionspunkt (bspw. etwa Museum Allerheiligen).

Ein Dampfschiff, bzw. eine Dampfschifffahrt ist im besten Sinne familientauglich, da nicht nur ein qualifizierter Erlebnis-, sondern auch noch ein Informationsgehalt, allenfalls sogar ein Bildungsgehalt (die Dampfkraft, das Schaufelrad, etc.) vermittelt wird.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass ein live betriebenes und niederschwellig nutzbares Dampfschiff den gegenwärtigen Megatrends in weit gehendem Masse entspricht.

1.4 Bezifferung des regional- , bzw. volkswirtschaftlichen Nutzens

Ein Dampfschiff wird (und muss) unter dem Titel „Attraktionspunkt“ zusätzliche Gäste auf die Angebote der URh bringen. Im Kapitel 4.1. (Seite 25) wird dargestellt, dass dies in der Grössenordnung von 700 bis 800 Personen der Fall pro Tag der Fall sein könnte und – je nach Anlagerechnung – auch müsste.

Der Kannibalisierungseffekt wird dabei wegen des werbemässig übersteuernden Effektes des Dampfschiffes vernachlässigt.

Der Autor dieses Berichtes hat dem VSSU⁸ im Jahre 2004 eine Studie über die Wertschöpfung der Schifffahrt auf Schweizer Seen und Flüssen erstattet. Dabei ist errechnet worden, dass pro Passagier (kumuliert) eine direkte, indirekte und induzierte Wertschöpfung von ziemlich genau CHF 25.- resultiert, wobei in jener Studie der reine Fahrpreis mit CHF 11.50 eingesetzt wurde (URh heute CHF 10.88).

Durch einfache Multiplikation ergibt sich bei einer Betriebsdauer des Dampfschiffes von bspw. 90 Tagen

**eine volkswirtschaftlich relevante und dabei vorwiegend regionale
Zusatzwertschöpfung**

zwischen CHF 1'575'000.- und CHF 1'800'000.- pro Saison.

Diesem wohl hinreichend plausibeln volkswirtschaftliche Effekt ist nun die betriebswirtschaftliche Sichtweise gegenüber zu stellen.

⁸ Verband Schweizerischer Schifffahrts-Unternehmungen

Zweiter Teil:

2. Die Bedingtheiten der Schifffahrt im Perimeter der URh und die daraus folgenden Konsequenzen; Annahmen für die weitere Arbeit

2.1 Die gegebenen Rahmenbedingungen und ihre Folgen

Dem Autor sind die schifffahrtstechnischen, bzw. nautischen Bedingtheiten des Rheins und des Untersees so weit bekannt, dass er die daraus folgenden Konsequenzen einschätzen, einordnen und werten kann. Für Détails sei allerdings auf die „Profis“ der URh verwiesen.

Diese Begrenzungen umfassen zunächst physische Elemente, wie

- die maximal mögliche Länge
- die maximale Breite
- den maximalen Tiefgang⁹
- die maximale fixe Höhe
- und weitere.

Dazu kommen aber heute ebenso begrenzende rechtliche Einschränkungen, resultierend aus der in Kraft befindlichen Schiffbauverordnung. Hier handelt es sich um Elemente wie

- Leck- und Sinksicherheit (2-Abteilungs-Status)
- Einstufung und Be-Vorschriftung eines allfälligen Halbsalons
- Stabilitätswerte
- Steuerbarkeit
- Uebersicht für den Schiffsführer
- Umweltvorschriften
- Etc.etc.¹⁰

Ohne hier auf diese Restriktionen im Einzelnen einzugehen, steht bereits an dieser Stelle fest:

⁹ Raddampfer sind von der Bauart her a priori für geringe Tauchtiefen prädestiniert.

¹⁰ Es sei nicht verhehlt, dass diese Vorschriften gerade in der jüngsten Zeit massiv verschärft worden sind und in ihren Konsequenzen ebenso restriktiv sind wie etwa die Brückendurchfahrten oder die Flussraden.

Eine Replika der alten „Schaffhausen“ steht – ganz abgesehen von der Komfortfrage – vor allem wegen der heutigen sehr strengen gesetzlichen Vorschriften völlig ausser Frage. Schon „nur“ die Tragfähigkeit eines solchen möglichst originalgetreuen Nachbaus wäre aus kommerzieller Sicht a priori deutlich zu niedrig¹¹.

Es muss ein völlig neuer Schiffstyp konzipiert werden, welcher die Krux der seitlichen Schaufelräder, welche die nutzbare Breite der Schiffsschale präjudizieren, möglichst minimiert. Zudem muss der neue Dampfer bei aller Nostalgieanmutung den heutigen Komfort- und Gastronomieerwartungen genügen. Es ist somit Kreativität und höchstes schiffbautechnisches Können gefragt.

Das resultierende Schiff muss aus kommerziellen Ueberlegungen über eine Tragfähigkeit verfügen, welche in der Grössenordnung von 400 Personen liegt, wobei rund 120 Plätze gastronomietauglich sein müssen.

Es sind somit, basierend auf diesen Eckwerten und Rahmenbedingungen, Annäherungen und Annahmen zu treffen, um dem Projekt DS „URh“ solche Konturen zu verleihen, die anschliessend auch kommerzielle Ueberlegungen zulassen.

2.2 Annahmen für die weitere Berichterstattung

Der Autor geht auf der Basis seines Kenntnisstandes und nach Rücksprache mit diversen Experten davon aus, dass innerhalb der für die URh massgeblichen nautischen und rechtlichen Begrenzungen

- ein attraktiver Raddampfer mit einer Tragfähigkeit von etwa 400 Personen
- mit rund 120 Gastronomieplätzen

schiffbautechnisch tatsächlich realisiert werden kann.

¹¹ Neuere Erfahrungen zeigen, dass die alte „Schaffhausen“ heute – unter der Annahme, dass sie überhaupt verkehren dürfte – höchstens 180 - 200 Passagiere zuladen dürfte.

Ebenso wird davon ausgegangen, dass eine

- optisch ansprechende und
- technisch optimale,
- verhältnismässig ökonomische,
- nur 1 Person Maschinenpersonal erforderliche und
- von Grund auf neu gebaute Antriebs-Dampfmaschine¹²

tatsächlich gebaut werden kann.

Dem Schreibenden ist aber durchaus bewusst, dass dies alles unter den heute gültigen Rahmenbedingungen eine sehr grosse Herausforderung ist. Lösungsansätze sind aber bei der URh offensichtlich intern vorhanden.

2.3. Keine Belastung für die Umwelt

Eine moderne Kesselanlage generiert – und dazu bestehen gesicherte wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse – dank der sog. externen Verbrennung weniger Emissionen als ein Dieselaggregat gleicher Leistungsfähigkeit. Dieser Umstand wird im Publikum jedoch kaum wahrgenommen und müsste deshalb argumentativ in die Waagschale geworfen werden.

2.4 Die möglichen Betriebsmodelle

Bei der URh – und der Autor schliesst sich dieser Meinung mit Ueberzeugung an – steht fest, dass ein neues Dampfschiff nicht allein durch das Extrafahrtengeschäft rentabilisiert werden kann. Dies widerspräche auch dem in der Literatur über die sog. „Attraktionspunkte“ immer wieder geforderten transparenten und niederschweligen Zugang, welcher einer Attraktion zu Grunde liegen muss, soll sie längerfristig eine solche bleiben.

In diesem Sinne besteht die Meinung, dass ein neues Dampfschiff mindestens teilweise oder sogar vorwiegend in den fahrplanmässigen Kursbetrieb integriert werden sollte, zumal dem unüberhörbaren Ruf nach einer Verbesserung des

¹² Eine moderne Dampfmaschine mit Kesselanlage kann a priori von einer Person bedient werden. Ob Fernbedienung durch den Schiffsführer (analog DS „Montreux“) möglich/zugelassen oder gar wünschbar ist, hängt von den Bedingungen des BAV ab. Diese Studie rechnet mit einem Maschinisten an Bord.

Fahrplans schon seit längerer Zeit mangels Betriebsmitteln (Schiffen) nicht gefolgt werden konnte und somit eine Erwartungshaltung in dieser Richtung besteht.

2.5 Ein realistischer Ansatz

URh-intern liegt ein erstes Konzept vor, welches den Einsatz des neuen Schiffes in einem neu in den Fahrplan aufzunehmenden Eilkurs in optimaler Lage und zwar an den Wochentagen Mittwoch bis und mit Sonntag in den Monaten Juli und August. vorsieht.

Daraus lässt sich eine Betriebszeit von rund 45 Tagen ableiten.

In den Monaten Juni und September würde das Schiff jeweils Sonntags diesen Eilkurs fahren und an den übrigen Tagen für Extrafahrten zur Verfügung stehen, welche erfahrungsgemäss in der Vor- und Nachsaison am stärksten gefragt sind.

Dies ergäbe nochmals etwa acht bis neun ordentliche Fahrtage und - grobe Annahme - etwa 20 bis 25 Extrafahrten.

In Addition dieser Elemente werden insgesamt 70 bis 80 Einsatztage generiert, was im gesamtschweizerischen Durchschnitt der Dampfschiffeinsätze an der unteren Grenze liegt¹³.

¹³ Die durchschnittliche Einsatzdauer der 14 betriebsfähigen Dampfschiffe in der Schweiz betrug im Jahre 1907 129 Tage.

Dritter Teil:

3. Die Kostenseite

3.1 Allgemeines

Die „Kostenstelle Schiff“ wird (über die vom BAV vorgeschriebenen Buchhaltungsnormen hinaus) bei den verschiedenen Gesellschaften in unserem Land recht unterschiedlich gehandhabt. Insbesondere ist die Umlage von nicht direkt zuordnungsfähigen Komponenten (Gemeinkosten) ein Thema von kontroversen Diskussionen, ebenso die Festlegung von relevanten Stundensätzen des Personals.

Der Verfasser ist im Sinne von „due diligence“ ganz bewusst konservativ vorgegangen und wendet bei seinen Berechnungen tendenziell die vorsichtigere Sichtweise an.

3.2 Die Kostenarten

3.2.1 Fixe Kosten

Als Fixkosten werden in der Schifffahrtsbranche in der Regel folgende auf ein einzelnes Schiff herunter zu brechenden Arten verstanden:

Abschreibungen

Vorgeschrieben sind vom BAV mindestens 3% des aktivierten Wertes. Zur Bezifferung eines jährlichen Betrages muss eine Schätzung des Einstandpreises vorangehen. Buchhaltungstechnische Feinheiten werden hier nicht behandelt, auch nicht mögliche Aktivierungen durch Wertvermehrungen im Verlaufe der Betriebszeit, etc. Die Abschreibungsrechnung ist hier somit aufs äusserte vereinfacht, aber (insb. weil kein Restwert vorgesehen ist) auch konservativ.

	<p>Zum Beschaffungspreis bestehen erhebliche Unsicherheiten¹⁴. Nach Gesprächen mit diversen Experten rechnet der Autor mit</p> <p>Beschaffungskosten für ein den Bedingtheiten gerecht werdendes Dampfschiff in der Grössenordnung von gegen CHF 11.0 Mio.</p> <p>Dies ergibt – linear / durchschnittlich gerechnet - eine jährliche Mindestabschreibung von CHF 330'000.- während 33 bis 34 Jahren.</p>
Kapitalkosten	<p>Im ordentlichen Fall müssten etwa 5% Kapitalkosten von der Hälfte des investierten Betrages über die Abschreibungsdauer von 34 Jahren gerechnet werden. Dies ergäbe kalkulatorisch und linear CHF 275'000.- p.a. Da erwartet werden kann, dass in einem gewissen Umfang Zinsprivilegien oder partiell zinslose Darlehen o.ä. gewährt werden, können hier wohl realistischerweise rund CHF 150'000.- eingesetzt werden</p>
Versicherungen	<p>Die Kaskoversicherung beträgt 1,79 Promille von 90% des Versicherungswertes. Bei einer Annahme eines Versicherungswertes von 11,0 Mio betragen dies Versicherungskosten 17'721.- pro Jahr.</p>
Anteil Technikabteilung (Umlage)	<p>Beinhaltet die Anteile der für das Schiff im Jahresverlauf im technischen Bereich geleisteten Arbeiten. Es wird in dieser Studie ein durch Expertengespräche erhärteter Betrag von CHF 30'000.- (1/4 Brutto-Jahreskosten einer kompetenten und erfahrenen Fachkraft) eingesetzt.</p>

¹⁴ Die Meinungen der befragten Fachleute/Experten streuten zwischen min. CHF 8.0 Mio. (6.5 Mio. für das Schiff und 1.5 Mio. für die Antriebsanlage) und max. CHF 13.0 Mio.

Anteil GL, Verkauf und Marketing	Ebenfalls eine Umlagegrösse – vom Ansatz her mit erheblichem Diskussionspotential ! Es wird ein relativ substanzieller Betrag von CHF 40'000.- eingesetzt, um negativen Ueberraschungen vorzubeugen.
----------------------------------	---

3.2.2 Sprungfixe Kosten

Unterhalt/Revisionen	<p>Hier schlagen der jährliche Unterhalt und die periodischen Revisionen zu Buche. Dieser Posten ist für ein neu gebautes DS sehr schwierig zu schätzen. Mit einer Annahme von Fr. 50'000.-p.a. und weiteren Fr. 40'000.- Rückstellungen p.a. für grosse Revisionen alle etwa 12 Jahre (mit Kosten von gegen ½ Mio. CHF), dürfte die sichere Seite getroffen sein.</p> <p>Die Zuordnung dieser Kostenart zu den variablen Kosten könnte diskutiert werden, weil der Unterhalt teils von der Leistung des Schiffes, teils vom Zeitablauf determiniert wird. Der Autor hält die Kategorisierung unter (Sprung-) fixe Kosten als richtiger.</p>
----------------------	--

3.2.3 Variable Kosten

Brennstoff	Unter der Voraussetzung einer gut konzipierten und sorgfältig gebauten Maschinen- und Kesselanlage dürfte der Verbrauch für das innerhalb der Begrenzungen grösst mögliche Dampfschiff – vorsichtig gerechnet – etwa bei 12 l Heizöl extraleicht pro Fahrkilometer liegen. In dieser Zahl sind die Stromerzeugung und die Vorheizzeiten ¹⁵ inbegriffen.
------------	--

¹⁵ Unter der Bedingung eines weitgehend kontinuierlichen Betriebs

Zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Kapitels (15. Juli 08) bewegt sich der Preis pro Fass Rohöl in der Grössenordnung von \$ 140.-. Pro Liter Heizöl für den Betrieb von Dampfschiffen sind in der Schweiz an diesem Tag bei Grosseinkauf CHF 1.17¹⁶ zu entrichten. Für kleinere Posten dürfte der Wert wohl eher gegen CHF 1.25 pro Liter tendieren. Obschon der Oelpreis in der Zwischenzeit etwas gesunken ist, geht der Autor in dieser Studie von diesem Preis aus.

Schmierstoff

Dieser Posten ist bei einer Dampfmaschine recht erheblich und wird separat eingesetzt. Als Erfahrungswert sind (auch bei sorgfältiger Aufbereitung des aufgefangenen Oels) vorsichtigerweise rund 4% des Brennstoffverbrauches pro Fahrstunde einzusetzen, umgerechnet rund CHF -.60 pro Fahrkilometer.

Besatzung

Bei 4 Mann	1 Schiffführer	CHF 40.-/h
	1 Kassier	CHF 38.-/h
	1 Matrose/Kontrolleur	CHF 30.-/h
	1 Maschinist	CHF 37.-/h
Plus 1 Rheinmatrose für die Stromstrecke	Rheinmatrose	CHF 30.-/h
	Total Besatzung halbe Fahrzeit (See)	CHF 145.-/h
	Total Besatzung Halbe Fahrzeit (Rhein)	CHF 175.-/h
	Durchschnitt ¹⁷	CHF 160.-/h

¹⁶ Laut Auskunft einer grossen Schifffahrtsgesellschaft und plausibilisiert durch Rückfrage bei der Schweiz. Erdölvereinigung.

¹⁷ Die Anrechnung der halben Fahrzeit für den zusätzlichen Rheinmatrosen geschieht aus Gründen der Einfachheit und im Sinne einer konservativen Rechnung, wohl wissend dass der Fluss-Anteil an der gesamten Fahrzeit etwas unter der Hälfte liegt.

3.3. Muster-Kostenrechnung im Falle „DS URh“

3.3.1 Fixkosten

CHF p.a.

• Abschreibungen	330'000.-
• Kapitalkosten	150'000.-
• Versicherung	17'720.-
• Umlagekosten Technik	30'000.-
• Umlagekosten Admin./Markt	40'000.-
• Standard für jährlichen Unterhalt	50'000.-
• Rücklage für grössere Revisionen	40'000.-

Total **657'720.-**

Umlage auf Betriebstage:

Pro Betriebstag bei 60 Betriebstagen	10'962.-
Pro Betriebstag bei 70 Tagen	9'396.-
Pro Betriebstag bei 80 Tagen	8'221.-
Pro Betriebstag bei 90 Tagen	7'308.-

3.3.2 Variable Kosten (Std./Tag)

CHF

- | | |
|---|--------|
| • Brennstoff 180 l/h ¹⁸ pro Fahrstunde | 225.— |
| • Schmierstoffe pro Fahrstunde | 9.— |
| • Besatzung pro Fahrstunde ¹⁹ | 160.-- |
| • Besatzung pro Rüststunde ²⁰ | 145.- |
| • Total pro Fahrstunde | 394.- |
| • Total pro Rüststunde | 145.- |

Total pro Tag bei 8 Betriebs- und
1,25 Rüststunden

3'152.-
182.-

Pro „normalen“ Fahrtag

3'334.-

3.3.3 Tageskosten bei unterschiedlicher Nutzung

	Fix		Variabel	TOTAL
Bei 60 Tagen	10'962.-	+	3'334.-	14'296.-
Bei 70 Tagen	9'396.-	+	3'334.-	12'730.-
Bei 80 Tagen	8'221.-	+	3'334.-	11'555.-
Bei 90 Tagen	7'308.-	+	3'334.-	10'642.-

¹⁸ Der Heizölverbrauch wurde hier – überschlagsmässig – für etwa 75 Streckenprozent normale Leistung und 25% reduzierte Leistung (Talfahrt auf Stromstrecken) angesetzt. Die kommerzielle Geschwindigkeit einer „Eilfahrt“ Schaffhausen-Kreuzlingen und zurück wird etwa bei 14 km/h liegen, die Geschwindigkeit auf dem offenen See wurde zu 22 km/h angenommen.

¹⁹ Durchschnitt See und Fluss

²⁰ Als Rüststunde wird die Zeit für die Vorbereitung des Schiffes bezeichnet, insb. auch für die Vorbereitung der Dampfmaschine. Bei kontinuierlichem (täglichem) Betrieb wird 1 Stunde pro Tag eingesetzt. Bei intermittierendem Betrieb 2 Stunden für den ersten Tag und je 1 Std. für die Folgetage.

Diesen Zahlen sind nun entsprechende Einnahmenmodelle gegenüberzustellen.

Zunächst sollen 2 Einsatz-Grobkonzepte etwas detaillierter vorgestellt werden, wobei gleichzeitig die obige Rechnung einer Plausibilitätsprüfung unterzogen wird.

3.4 Gesamtkostenrechnung anhand von zwei Einsatz-Grobkonzepten

Der Verfasser geht von zwei unterschiedlich intensiven Grundmodellen aus, die wie folgt charakterisiert werden können:

3.4.1 Eher zurückhaltende Nutzung des Schiffes:

• Eilkurs Schaffhausen-Kreuzlingen und zurück an den Wochentagen Mittwoch bis und mit Sonntag in den Monaten Juli und August	45
Tage	
• Gleicher Kurs an Sonntagen im Juni und September	08
Tage	
• 5 Abendextrafahrten ²¹ während des Fahrplanperiode	0
Tage	
• Je 1 bis 2 Extradfahrten ²² an allen Samstagen im Juni und September	08
Tage	
• Je 1 Extradfahrt ²³ an den Freitagen im Juni und September	09
Tage	
Total Tage	70

²¹ Abendextrafahrten generieren keine zusätzlichen Betriebstage. Bei der Berechnung der Rentabilitätsschwelle werden aber diese Fahrten mit in die Rechnung einbezogen.

²² Die durchschnittliche Extradfahrt dauert etwa 3 Stunden, es können also ohne weiteres deren 2 pro Tag bewältigt werden. Bei der Kalkulation für die Extradfahrten kommen wir auf diesen Umstand zurück.

²³ Do.

3.4.2 Eher intensive Nutzung des Schiffes:

• Eilkurs wie beschreiben ab letzter Juniwoche bis und mit erste Septemberwoche täglich ausser Montag	66	Tage
• Sonntagskurs ab Ende Mai bis Ende September	07	Tage
• 6 Abend-Extrafahrten während der Fahrplanperiode	0	Tag ²⁴
• Je 1 bis 2 Extrafahrten an den Samstagen ab Ende Mai und im September	07	Tage
• Je 1, allenfalls 2 Extrafahrten pro Woche (vorzugsweise Freitag) in der Vor- und Nachperiode	10	Tage
Total	90	Tage

²⁴ Vgl. Fussnote 18

Vierter Teil:

4. Die Einnahmenseite

4.1 Frequenzprognose

Die traditionellen 4 Retour-Kurse der URh sind im Mittel der Monate Juni bis September auf Grund der vorliegenden Zahlen im Durchschnitt mit rund 600-640 (Teilstrecken-) Passagieren (beide Richtungen kumuliert) ausgelastet. In der für die vorliegenden Berechnungen relevanten „Kernzeit“ von zweiter Hälfte Juni bis Anfang September dürften die Zahlen etwas höher liegen.

Auf Grund von Erfahrungen stellt der Autor folgende Thesen in den Raum:

- Ein Dampfschiff wird aufgrund seiner Attraktivität, der interessanten Kurslage und im Lichte entsprechender Frequenz-Beobachtungen auf anderen Seen, im Durchschnitt rund 20-25%% mehr, **also etwa 720 bis maximal 800 Personen pro Tag befördern²⁵**.
- Davon sind – und hier können tatsächlich nur Vermutungen, Analogien und Quervergleiche angestellt werden – wohl etwa 80 % Neuverkehr, also zusätzliche Passagiere. Etwa die Hälfte davon ist Neuverkehr primär auf Grund des erweiterten Angebotes, die andere Hälfte ist Dampfschiff-spezifischer Neuverkehr. 20% werden (in einer ersten Betrachtungsebene) von den Motorschiffkursen abgezogen.
- Auf der anderen Seite – und gleichzeitig - generiert ein Dampfschiff im Perimeter der URh wie in den einleitenden Kapiteln dargestellt, aber einen eminenten Aufmerksamkeits- und Werbeeffekt, sodass dieser Kannibalisierungswert nochmals etwas relativiert werden darf und letztlich wohl wirtschaftlich marginal bleibt.
- Der gegenwärtige **Durchschnittsertrag pro Passagier** beträgt CHF 10.88. In unseren weiteren Betrachtungen rechnen wir **pauschal mit CHF 11.-**. Dieser Betrag entspricht cum grano salis auch etwa den auf den übrigen Gewässern der Schweiz erzielten Erlösen pro Passagier, Pauschalierungen (GA, FVP), Gruppenreisen, Schulen, etc. mit eingerechnet.

²⁵ Daraus ergeben sich wieder Rückschlüsse für die erforderliche Kapazität eines solchen Schiffes: Da sich die maximal 400 Passagiere pro einfache Fahrt auf Teilstrecken verteilen (klassischerweise etwa Schaffhausen-Stein oder Stein-Konstanz/Kreuzlingen plus kleinere Kabotagefrequenzen) ist am Spitzenpunkt der Frequenzkurve wohl etwa mit gut und gerne 300 Personen zu rechnen, was bedeutet, dass aus Komfortgründen rund 400 Plätze vorhanden sein müssten.

4.2. Einnahmeprognose

Aus den vorgenannten Zahlen ergibt sich eine durchschnittliche Tageseinnahme nach folgender Kompilation:

$$720 / 800 \times 11.- = \text{CHF } 7'920.- \text{ bis } \text{CHF } 8'800.-$$

4.3. Das Extrafahrtengeschäft

Unsere Annahmen gehen von 25 verkauften Extrafahrten aus, wovon eine Reihe an den Abenden im Zeitabschnitt des fahrplanmässigen Einsatzes des Schiffes, eine grössere Anzahl an den Freitagen und Samstagen in der Vor- und Nachsaison, in welchen der Dampfer nur an Sonntagen fahrplanmässig unterwegs ist.

Eine Extrafahrt von typischerweise etwa 2 ½ Stunden kostet gegenwärtig mit einem grossen Motorschiff an Samstagen und Sonntagen CHF 8'600.- und an den übrigen Tagen CHF 5450.-. Diese Zahlen sind im gesamtschweizerischen Durchschnitt hoch.

Für ein Dampfschiff mit seinen höheren Betriebskosten könnte unter Berücksichtigung des an sich schon hohen Tarfiniveaus für diese 2 ½ Std. eine Spanne von etwa CHF 6'900.- bis 9'800.- (je nach Wochentag) vorgesehen werden. Damit stösst man fast an das unterste Segment der Preise für eines der vorhandenen, aber deutlich grösseren Schiffe auf den übrigen Seen.

In dieser Studie wird von einer Nettoeinnahme von CHF 6'000.- pro Extrafahrt ausgegangen. Damit verbleiben pro Fahrt rund CHF 1'000.- bis max. gegen CHF 3'000.-, je nach Wochentag, für die Betriebskosten, was ausreichend ist, vor allem wenn an einem Tag zwei Extrafahrten verkauft werden können oder wenn sie am Abend eines Fahrplantages stattfinden.

Von den Jahreskosten eines neuen Dampfschiffes werden deshalb 25 x CHF 6'000.- = CHF 150'000.- abgezogen, um die durch den Fahrplanbetrieb zu deckenden Kosten zu ermitteln.

Fünfter Teil:

5. Abgleich und Schlussfolgerungen

5.1. Bei Variante A, eher kurze Einsatzzeit

Kostenelemente

- 70 Betriebstage zu CHF 12'730.-
- Totalkosten CHF 891'100.-

Nettoerlös Extrafahrten

- 25 Extrafahrten CHF 150'000.-

In 70 Betriebstagen zu deckender Betrag

- 891'000.- ./ 150'000.- CHF 741.100.-

Erforderlicher Erlös CHF 10'587.- pro Tag

bei CHF 11.- Durchschnittseinnahme

962 PAX pro Tag zum Kostenausgleich
(481 pro Fahrtrichtung)

5.2 Bei Variante B, etwas längere Betriebszeit

Kostenelemente

- 90 Betriebstage zu CHF 10'642.-
- Totalkosten CHF 957'780.-

Nettoerlös Extrafahrten

- 25 Extrafahrten CHF 150'000.-

In 90 Betriebstagen zu deckender Betrag

- 957'780.- ./ 150'000.- CHF 807'780.-

Erforderlicher Erlös CHF 8'975.- pro Tag

Bei CHF 11.- Durchschnittseinnahme

815 PAX pro Tag zum Kostenausgleich
(408 pro Fahrtrichtung)

5.3 Kommentierung dieser Zahlen:

Das Projekt „Dampfschiff“ ist trotz höherer variabler Kosten als ein Motorschiff dennoch eindeutig fixkostenlastig und wird von dieser Seite her übersteuert.

Gelingt es, das Schiff deutlich günstiger als die kalkulierten 11 Mio. zu bauen und gelingt es, die Finanzierungskosten minimal zu halten – oder treffen gar substantielle Spenden für die Beschaffung ein - sehen die pro Tag anfallenden Kosten und damit die erforderlichen Passagierzahlen schon ganz anders aus.

Es ist auf jeden Fall, auch bei niedrigeren Fixkosten, vorteilhaft eine tendenziell eher lange Betriebsdauer des Dampfschiffes in der Grössenordnung von gut und gerne 3 Monaten vorzusehen.

Aber auch so (Musterrechnung für Beschaffungskosten von 9,5 Mio., minimalen Finanzkosten und à-fonds-perdu-Spenden von 1,0 Mio. [Berechnung nachstehend]), sind noch relativ hohe tägliche Frequenzen (662 Passagiere) erforderlich, um den break-even zu erreichen.

Eine gute Gastronomie kann das Resultat in allen Vergleichsfällen etwas verbessern.

Der Werbeeffect eines „DS URh“ erlaubt es, den Kannibalisierungseffekt zu vernachlässigen.

5.4. Vergleichsrechnung mit Beschaffungskosten von 9,5 Mio. , grosszügigen Finanzierungsmodi und à-fonds-perdu Spenden von 1,0 Mio.

Fixkosten

Abschreibungen	255'000.-
Kapitalkosten	85'000.-
Versicherung	15'300.-
Umlagekosten Technik	25'000.- ²⁶
Umlagekosten Admin./Markt	35'000.- ²⁷
Standard für jährlichen Unterhalt	50'000.-
Rücklage für grössere Revisionen	40'000.-
Total	505'300.-

²⁶ Gegenüber der ursprünglichen Variante im Sinne des ohnehin diskutierbaren Wertes um 5'000.- gekürzt

²⁷ Do.

**D.h. Fixkosten von CHF 7'218.- pro Tag bei 70 Einsatztagen
oder von CHF 5'614.- pro Tag bei 90 Einsatztagen**

Variable Kosten

CHF 3'334.- pro Tag

Musterrechnung bei 90 Einsatztagen

- | | |
|---------------------------|-----------|
| • Fixkosten | 505'300.- |
| • Variable Kosten | 300'060.- |
| • Total Kosten | 805'360.- |
| • minus Extrafahrtenerlös | 150'000.- |

Total Saisonkosten bei 90 Betriebstagen 655'360.-

Erforderlicher Erlös pro Tag = CHF 7'282.-

Bei CHF 11.- Durchschnittseinnahme

**662 PAX pro Tag zum Kostenausgleich
(331 pro Fahrtrichtung)**

6. Schlussfolgerungen

- **Der positive volks- und regionalwirtschaftliche Effekt eines neuen Dampfschiffes ist hinreichend erwiesen und die zusätzliche Wertschöpfung kann innerhalb einer gewissen Bandbreite beziffert werden.**
- **In betriebswirtschaftlicher Optik liegen die übersteuernden Faktoren eher auf der Fixkostenbelastung als bei den höheren Betriebskosten.**
- **Die bewusst vorsichtigen, bzw. konservativen Annahmen der Grundrechnung zeigen, dass für den break-even des Dampfschiffbetriebes eine tägliche Frequenz von rund 815 Passagieren während etwa 90 Tagen und eine Zahl von 25 Extrafahrten erforderlich sind. Dies liegt an der obersten Grenze dessen, was realistischerweise erwartet werden kann.**
- **Eine im Bereich Beschaffung (nicht aber im Bereich Betrieb) deutlich weniger konservative Rechnung, welche von 12-15% tieferen Beschaffungskosten, à-fonds-perdu-Spenden von 1,0 Mio. und sehr günstigen/privilegierten Finanzierungskosten ausgeht, erfordert eine tägliche Frequenz von 662 Passagieren, was in etwa den heutigen Auslastungen in guter Kurslage entspricht.**
- **Die Frage des Maschinisten, bzw. des Zusatz-Besatzungsmitgliedes auf der Rheinstrecke, bzw. der Kumulation dieser Rollen ist offen und wird wahrscheinlich vom Bundesamt für Verkehr definiert. Hier liegt bezüglich der Betriebskosten allenfalls ein recht interessantes Potenzial, welches die Rentabilitätsschwelle weiter senken würde.**

Quellen

a) Berichte, Studien

- Meister Jürg (2004) Wertschöpfung der Schifffahrt auf Schweizer Seen und Flüsse (zu Handen VSSU).
- Meister Jürg (2008) Volkswirtschaftliche Beurteilung einer Wiederinbetriebnahme des DS „Neuchâtel“ für die Association Trivapor.
- Meister Jürg (2008) Business-Plan für die allf. Wiederinbetriebnahme des DS „Neuchâtel“ für die Association Trivapor.

b) Literatur

- Beritelli Pietro, (2006): Entwicklung von Attraktionspunkten, spezielle Fragen des Managements. In: Pechlaner/Bieger/Westermaier, Attraktionsmanagement (nachstehend).
- Bieger Thomas, (2006): Bern
Tourismuslehre – ein Grundriss; Verlag Haupt, Bern
- Bieger Th. / Boksberger Ph. / Eberle K., (2004): Räumliche Inzidenz-Analyse, ein Messinstrument der volks- und regionalwirtschaftlichen Bedeutung zur Legitimation öffentlicher Beiträge an die Personenschifffahrt. Jahrbuch 2003/04 der Schweiz. Verkehrswirtschaft, herausgegeben vom IDT-HSG und von der Schweiz. Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft.
- Bieger Th. / Laesser Chr. (Hrsg.), (2003): Attraktionspunkte: Multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte, Verlag Haupt, Bern.
- Bieger / Pechlaner / Steinecke (Hrsg.), (2001): Erfolgsrezepte im Tourismus, Verlag Linde, Wien.

-
- Goeldner et.al. (2000): Tourism: Principles, Practices, Philosophies. 8. Aufl., John Wiley & Sons, Chichester.
- Hinterhuber / Pechlaner / Matzler (2001): Industrie-Erlebniswelten. Vom Standort zur Destination. Erich Schmitt Verlag, Berlin.
- Infras (2004): Volkswirtschaftliche Bedeutung des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz (Martin Peter, Markus Maibach, Daniel Sutter).
- Kaspar Claude (1998): Management der Verkehrsunternehmungen, Oldenbourg-Verlag, München/Wien.
- Müller / Jans / Scheurer (2004): Tourismus-Destinationen als Erlebniswelt – ein Leitfaden zur Angebots-Inszenierung. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) an der Universität Bern.
- Pechlaner / Bieger / Westermair (2006): Attraktionsmanagement. Führung und Steuerung von Attraktionspunkten. Verlag Linde, Wien.
- Schräder A. (2000): Netzeffekte in Transport und Tourismus. In „Beiträge zum Tourismus und Verkehr“, Nr. 4, St. Gallen.
- Walter-Busch Emil (1997): Nostalgie als Objekt und Motiv der neueren Organisationsforschung. In „Die Unternehmung“, Jg. 51, Heft 1.
- Westermair (2006) Attraktionsmanagement. Führung und Steuerung von Attraktionspunkten. Verlag Linde, Wien.

c) Öffentliche Dokumente u.ä.

- Div. Geschäftsberichte URh
- Dampferzeitung (Periodikum)
- Internet

d) Gespräche

Es wurden mit folgenden Personen persönliche und zielorientierte Fachgespräche geführt:

Bachmann Olivier	Vizepräsident Association Trivapor, Nidau/Neuchâtel
Beritelli Pietro, Dr.oec.	Vizedirektor Institut für öff. Dienstleistungen und Tourismus (IDT) an der Universität St. Gallen
Bieger Thomas, Prof., Dr. rer.pol.	Ordinarius an der Universität St. Gallen, geschäftsführender Direktor des Institutes für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus
Fuchs Beat	Regierungsrat NW, Präsident Verein Dampferfreunde Vierwaldstättersee
Gwerder Josef	Stv. Werftchef der SGV Luzern im Ruhestand
Reimann Lukas	Betriebschef URh und Schiffshistoriker, Schaffhausen
Rist Thomas	Geschäftsführer URh, Schaffhausen
Rüfli Beat	Geschäftsführer BSG, Biel
Schmid Gerhard	Präsident der Dampferfreunde Thuner- und Brienzersee
Waller Roger	VR und Geschäftsführer DLM AG, Winterthur
Wenger Jean-Jacques	Geschäftsführer LNM, Neuchâtel
Zumstein Beat, Dr.iur.	Jurist und Schifffahrts-Spezialist, Basel

* * *

Basel, November 2008

Dr.oec. Jürg Meister