
Uppföljning av verksamhet och ekonomi i Stadshuskoncernen 2025

Liseberg AB

Innehållsförteckning

1	Liseberg AB	3
1.1	Nulägesbeskrivning relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver samt bolagets hantering av omvärldsförändringar	3
1.2	Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver samt bolagets hantering av omvärldsförändringar	4
1.2.1	Analys av omvärldsfaktorer/förändrade förutsättningar på marknaden som har stor betydelse för bolaget	4
1.2.2	Effekter av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar	10
1.3	Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt andra jämförbara aktörer på marknaden	10
1.4	Ekonomisk/finansiell analys	11
1.4.1	Ekonomisk/finansiell analys för jämförbara verksamheter	11
1.4.2	De egna verksamheternas förmåga att generera marknadsmässig avkastning utifrån nuvarande ägardirektiv och uppdrag	14
1.5	Analys av verksamhetens produktivitet och effektivitet	17
1.6	Flerårsöversikt	17

Bilagor

Bilaga 1: Ekonomirapportering 2026 - Liseberg

1 Liseberg AB

1.1 Nulägesbeskrivning relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver samt bolagets hantering av omvärldsförändringar

Liseberg är verksamt inom nöjes- och temaparksbranschen, som utgör en betydande del av den svenska besöksnäringen. Branschen karakteriseras av en tydlig säsongsvariation där huvuddelen av verksamheten traditionellt bedrivs under Q2 och Q3. Det är en kapitalintensiv bransch som kräver omfattande investeringar i både attraktioner, infrastruktur och digitala lösningar för att bibehålla konkurrenskraft och attraktivitet för besökarna.

Som en av Nordens största nöjesparker innehar Liseberg en stark marknadsposition i Sverige och Skandinavien. Parken har flera betydande konkurrensfördelar, där det centrala läget i Göteborg är en av de viktigaste. Närheten till stadskärnan, god tillgänglighet via kollektivtrafik och det faktum att parken är en integrerad del av Göteborgs turistprofil ger Liseberg unika förutsättningar. Parkens långa historia, med anor från 1923, har också bidragit till att skapa ett mycket starkt varumärke med hög igenkänning bland svenska och nordiska besökare.

På den svenska marknaden möter Liseberg konkurrens från flera andra aktörer, främst [REDACTED]

Konkurrensbilden har dock ändrat sig och utvidgas de senaste åren. Liseberg konkurrerar inte längre enbart med andra nöjesparker, men med allt plats-oberoende underhållning på digitala plattformar, samt shopping, restaurang- och underhållningsverksamhet i köpcentren och innerstad, som två exempel.

Lisebergs besökare kommer från olika geografiska områden och målgrupper. En betydande del utgörs av lokala besökare från Göteborgsregionen, men parken attraherar också många inhemska och internationella turister, särskilt från Norge och Danmark. Barnfamiljer utgör en kärnmålgrupp, men parken lockar även ungdomar och unga vuxna. Företagsarrangemang och skolklasser är andra viktiga kundsegment.

För att stärka sin position och minska säsongsberoendet har Liseberg genomfört flera strategiska satsningar. Utvecklingen av Halloween, Jul på Liseberg och Vinter i Kaninlandet har förlängt säsongen, och den nya satsningen på Liseberg Grand Curiosa Hotel med tillhörande vattenpark representerar en betydande expansion av verksamheten. Parken arbetar kontinuerligt med att förnya sitt attraktionsutbud och har ett tydligt fokus på hållbarhet och miljöanpassning i sin verksamhetsutveckling.

Trots sin starka position står Liseberg inför flera utmaningar. Verksamheten bär på en stor finansiell ryggsäck, orsakat av bland annat pandemin och Oceana-branden, och verksamheten är fortsatt väder- och konjunkturberoende, vilket kan påverka besöksantalet kraftigt. [REDACTED]

[REDACTED]

Sammantaget har Liseberg en stark position på marknaden med goda förutsättningar för fortsatt utveckling, men framgången kommer att vara beroende av förmågan att kontinuerligt förnya sig och möta förändrade konsumentbeteenden och preferenser.

1.2 Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver samt bolagets hantering av omvärldsförändringar

1.2.1 Analys av omvärldsfaktorer/förändrade förutsättningar på marknaden som har stor betydelse för bolaget

På kort sikt (< 5 år)

På kort sikt (5 år)

Förutom väder är det i huvudsak två faktorer som påverkar verksamheten på kort sikt. Dels de effekter som pandemin medförde och dels den makroekonomiska utvecklingen.

Nedgång i ekonomin som påbörjades under 2023 ledde till hög inflation, höga räntor, geopolitisk osäkerhet och ökad arbetslöshet. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Volatil marknad

Direkt efter pandemin upplevde branschen en uppdämd efterfrågan. [REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Arbetskraftsbrist

Samtidig med framväxten av nya operativa modeller har stora delar av besöksnäringen upplevt stora utmaningar med bemanning. Dessa har inte enbart isolerat sig till kritiska kompetenser som teknisk personal eller restaurangmedarbetare, utan också yngre, säsongsmedarbetare har varit svårare att rekrytera, speciellt åren efter pandemin. Medan effekten successivt avtagit, så är det dock mera sannolikt att kraven på arbetsgivarrollen kommer att ökas markant med kommande generationer av medarbetare.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

På lång sikt (5-10 år)

I det följande listas några av de viktigaste strukturella förändringarna av relevans för nöjesparksbranschen i Norden, och Liseberg mera specifikt. Flertalet av dessa förändringar har redan påbörjats eller pågått under flera år.

Destinationsutveckling

Genom de senaste 25 åren har nöjesparksbranschen i stor omfattning expanderat horisontellt – utvidgat affärsmodellen till att omfatta helintegrerat och oftast tematiserat upplevelsesboende. [REDACTED]

Denna utveckling har accelererats av ändringar i konsumenternas resmönster, där kortsemester, så kallade *short-breaks*, och destinations-turism står för en allt större del av privatreisandet.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Konsolidering

Nöjesparksbranschen har genomgått en omfattande konsolidering från 90-talet och framåt, där parker byggs, köps upp och drivs inom större ägar- och bolagsstrukturer. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Varumärkesutvidgning

En ytterligare strategisk drivare som formar konkurrensbilden är den ökade användningen av *IP* – immateriella rättigheter. Med andra ord, användningen av varumärken – oavsett om det är licensierade eller egenutvecklade – för att förbättra och utöka upplevelsen.

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Digitalisering

Den digitala utvecklingen är snabb, komplicerad och oförutsägbar. Och den påverkar alla delar av Lisebergs verksamhet.

Det digitala påverkar det sätt Liseberg kommunicerar med sina gäster – en kommunikation som i allt högre grad är digital, relationsbaserad, data-driven och automatiserad.

Det digitala påverkar det sätt Liseberg säljer sina produkter. [Redacted]

[Redacted]

Det digitala påverkar själva upplevelsen. Med appar, kösystem, bokning, underhållning och intäktsströmmar integreras det digitala i upplevelsen före, under och efter besöket. En utveckling som generellt kräver större och större investeringar.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Hållbarhet

Hållbar upplevelse- och destinationsutveckling spelar en allt större roll för attraktionsbranschen. Detta är en konsekvens av gästernas ökade medvetenhet om resors klimatavtryck, vilket kan komma att leda till konsumtion av upplevelser på nära håll, men också ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis boende, transport och hållbara upplevelser kan driva utvecklingen.

Det är dock samtidig viktigt att förstå, att besöksnäringens allmänna

hållbarhetsparadox betyder, att hållbarhet inte i dagsläget är en faktor som driver trafik eller upplevs som en konkurrensfördel. Hållbarhet får snarare betraktas som en hygienfaktor, om man ska vara relevant för framtidens konsumenter.

1.2.2 Effekter av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar

I ljuset av branschens snabba förändringstakt – [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

1. **Destinationsutveckling.** I samband med öppningen av Hotel Liseberg Grand Curiosa och kommande öppning av Oceana kommer Liseberg att bli en flerdagsupplevelse. Det betyder att Liseberg går från att vara en regional nöjespark till att bli en nordisk destination – och därmed i allt högre grad en helårsverksamhet. Satsningen på ett vinteröppet Kaninland är också en del av denna utveckling.
2. **Digital omställning.** Liseberg kommer att fortsätta sin digitala resa, med en förbättrad digital infrastruktur, i kombination med lanseringen av nya digitala lösningar som underlättar gästresan, och skapa nya kommersiella möjligheter för verksamheten. Just nu pågår stora digitala projekt för ett förbereda öppningen av Oceana.
3. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
4. **Hållbarhet.** Liseberg är i dag världsledande inom hållbar parkverksamhet. Även om detta inte i sig är en konkurrensfördel i dag, så måste denna roll vidareutvecklas för att matcha upp mot framtidens krav från verksamhetens viktigaste intressenter - myndigheter, medarbetare och gäster.
5. **Varumärkesutveckling.** Liseberg har ett av Sveriges starkaste varumärken. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

6. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

1.3 Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt andra jämförbara aktörer på marknaden

Liseberg driver verksamhet på en konkurrensutsatt marknad, och med en [REDACTED]

Liseberg drivs med andra ord i spänningsfältet mellan marknadsmässiga och kommersiella förutsättningar – och de ramar som sätts av ägardirektiv, den kommunala kompetensen och lagstiftningen om konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

1.4 Ekonomisk/finansiell analys

1.4.1 Ekonomisk/finansiell analys för jämförbara verksamheter

Enligt Lisebergs ägardirektiv skall bolaget ha en avkastning som står i paritet med andra relevanta aktörers jämförbara verksamheter. Lisebergs analys ska ske i enlighet med en balanserad branschjämförelse för hela verksamheten, samt uppdelat på relevanta affärsområden.

Lisebergs verksamhet kan just nu delas upp i fyra primära affärsområden - **nöjespark, hotell, vattenpark och campingverksamhet.**

Inom samtliga affärsområden finns olika gästverksamheter – exempelvis åkattraktioner, restauranger, butiker och konferens. [REDACTED]

Samtidig är en relevant jämförelse inte alltid möjlig eftersom förutsättningarna i andra verksamheter skiljer sig avsevärt från förutsättningarna för de erbjudanden som finns inom Lisebergs verksamheter. [REDACTED]

Nöjesparken

Nöjesparksbranschen är mångfacetterad med flera olika typer av aktörer. Den inkluderar allt från små familjeägda nöjesparker till stora koncerner med flertal temaparker och diversifierat utbud. Många parker tillhandahåller en mängd nöjesupplevelser utöver traditionella åkattraktioner såsom hotell, djurparker, vattenparker etc.

Nöjesparker kan delas upp i olika kategorier – exempelvis Destinationsparker, Regionala parker och Lokala parker.

Destinationsparker tar i huvudsak emot gäster som rest ca 20 mil eller mer för besöket. Biljettpriserna är relativt höga och gästerna stannar ofta flera dagar med övernattnig. Destinationsparkerna erbjuder ett stort utbud av olika nöjesupplevelser. Exempel på destinationsparker är Disneyland, Universal Studios och Europa-Park.

Regionala parker är oftast något mindre och tar emot gäster på dagsreseavstånd, dvs. ca 3-20 mil. Dessa gäster stannar både med och utan övernattnig. [REDACTED]

Lokala parker tar emot gäster inom ett avstånd på ca 3 mil [REDACTED]

Liseberg har tidigare definierats som en regional nöjespark. [REDACTED]

De kriterier som använts för att definiera vilka parker som Lisebergs verksamhet skall mätas mot är följande:

i

[REDACTED]

Det finns i dagsläget bara en handfull kommunalägda nöjesparker i världen, varav ingen bedöms vara relevant för benchmark.

[REDACTED]

Nöjespark	Beskrivning
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

Hotellet

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Vattenparken

Vattenparken (Oceana) kommer likt hotellet få en helt unik tematisering, inspirerad av Göteborgs historia i kombination med Lisebergs eget unika DNA. Med en badyta på nästan 6000 kvm inomhus och 4000 kvm utomhus kommer gästerna att

kunna njuta av allt ifrån lugna inomhusbassänger till fartfyllda åk.

De flesta andra liknande anläggningar driver andra verksamheter i anslutning till vattenparken. [REDACTED]

Stugor & Camping

Liseberg driver två campinganläggningar; Askim Strand och Lisebergsbyn. Båda dessa verksamheter har varit i Lisebergs ägo sedan början av 90-talet. Askims Strand är en traditionell camping som erbjuder platser för husvagnar, husbilar och tältande gäster medan Lisebergsbyn, utöver traditionell campingverksamhet, också driver uthyrning av stugor och konferensverksamhet.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

1.4.2 De egna verksamheternas förmåga att generera marknadsmässig avkastning utifrån nuvarande ägardirektiv och uppdrag.

Ägardirektivets utgångspunkt

I Lisebergs ägardirektiv står det att den ekonomiska styrningen inriktas på att mätas på rörelsemarginal, beräknad enligt rörelseresultat efter avskrivningar, exklusive

extraordinära intäkter och kostnader. Det är också detta avkastningsmått som Liseberg valt att använda som övergripande mål för verksamhetens lönsamhet, både på koncernen som helhet och för respektive affärsområde. Dock värderas hotellet utifrån vinstmarginal efter hyra, se vidare nedan.

Nöjesparken

Hela branschen har drabbades hårt av pandemin

I Lisebergs ägardirektiv finns inget avkastningskrav fastställt utan istället skall Liseberg generera en avkastning som står i paritet med andra relevanta aktörers jämförbara verksamheter. I nedan sammanställning framgår att branschen under perioden 2020 – 2024

För att kunna erhålla siffror som är jämförbara med aktörer i branschen har kostnader för centrala funktioner (Teknik & Säkerhet, marknadsföring, ekonomi, IT etc.) fördelats ut på affärsområdet. I den löpande uppföljningen exkluderas dock dessa kostnader och fördelas inte ut på en löpande basis.

Bolag	2024	2023	2022	2021	2020

* Exkluderar boendeanläggningar och extraordinära intäkter

Stugor & Camping

Historiskt har Camping och stugverksamheten genererat

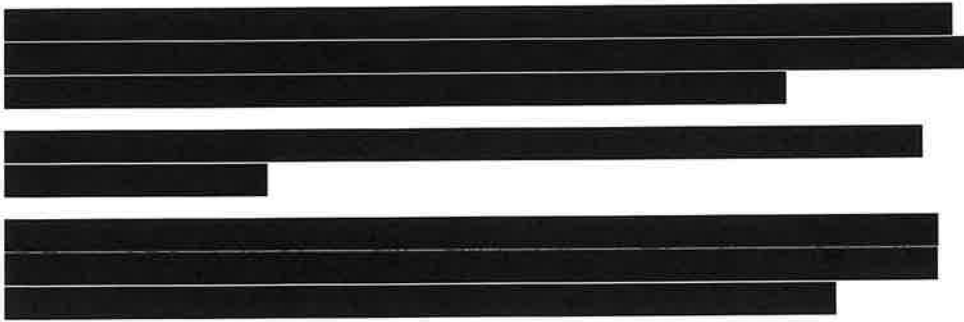
Bolag	2024	2023	2022	2021	2020

Stugor & Camping står dock inför ett behov av omfattande renovering. Detta kommer med stor sannolikhet påverka lönsamheten negativt och därför sätts avkastningsmålet med en viss försiktighet.

Lönsamhet på 5-10 års sikt

Under 2025 har Liseberg kunnat se en stabilisering i gästvolymen och en tillfredställande ökning i försäljning per gäst. Kostnadsmassan ökar inte i samma utsträckning som försäljningsökningen, vilket innebär att Liseberg lyckats stärka marginalerna. Även försäljningen på bolagets boendeanläggningar ökade under 2025.

Som konstaterats ovan verkar Liseberg på en konkurrensutsatt marknad.



1.5 Analys av verksamhetens produktivitet och effektivitet

Utöver koncernens långsiktiga finansiella mål, följer Liseberg upp och mäter verksamheten genom fem primära måltal:

- Rörelsemarginal (EBIT)
- Klimatpåverkan (GHG protokollet),
- Hållbart medarbetarengagemang (HME)
- Varumärkesstyrka (Brand Equity Index, BEI)
- Gästnöjdhet (Net Promoter Score, NPS)

I tillägg mäts resultat med en uppsättning sekundära måltal. Dessa kan exempelvis vara en konsekvens av kommunikation till Göteborgs Stad, behov av hållbar utveckling eller andra konkreta projekt, med möjlighet att justera vid behov. Sekundära måltal kan också definieras av Affärsområden och Funktioner med målet att skapa tydliga målbilder för egen verksamhet.

1.6 Flerårsöversikt

Kommentarer/antaganden

Inga eventuella effekter är inkluderade relaterat till tvisten med Trygg Hansa avseende rätt till försäkringsersättning i anslutning till branden på Oceana.

Koncerngemensamma kostnader är ej utfördelade på affärsområdena.