

Dr. Roland Zegg
GF grischconsulta ag



Der etwas andere Sanierungsprozess bei den Bergbahnen in Gstaad

Die überschuldete Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG) in Saanen (Berner Oberland/CH) hat einen massiven Sanierungsbedarf und muss nun restrukturiert werden. Die grischconsulta AG wurde im Herbst 2014 diesbezüglich zu Hilfe gerufen. Das Projekt steht in der Schweiz unter großer Beobachtung, setzt aber sicherlich generell für die ganze alpine Branche Zeichen. Der MM bat grischconsulta-GF Roland Zegg zum Hintergrundgespräch.



Fotos: Gstaad Saanen/land tourism

Die Region Gstaad (Berner Oberland) erlebt turbulente Zeiten. Im Bild Saanen mit der Kirche.

MM: „Herr Dr. Zegg, erläutern Sie bitte zunächst, wie es in Gstaad überhaupt soweit kommen konnte.“

Dr. Roland Zegg: „In den vergangenen 10 Jahren gab es immer wieder Diskussionen um Finanzierung, Konzept und die Ausrichtung der Bergbahnen Destination Gstaad AG. Das Unternehmen und dessen Infrastruktur waren gut, aber wohl auch zu stark gewachsen. Wie bei vielen anderen Bergbahn-Gesellschaften sahen sich auch die betroffenen Gemeinden in der Pflicht, zum Bestehen und zum Erfolg der Bergbahnen beizutragen. Es ergab sich zudem die spezielle Situation, dass die Gemeinden Mehrheitsaktionäre an der Gesellschaft waren. Dies erhöhte den Druck, immer wieder auch finanzielle Mittel einzubringen. Mehr und mehr zeichnete sich eine kostenmäßig untragbare Situation ab. Die Diskussionen um die Wichtigkeit, den Sinn und das Ausmaß der Beteiligungen der Gemeinden wurden immer heftiger. Bis dahin un-

ternommene Anläufe einer Sanierung bezogen sich fast ausschließlich auf die Reduktion von Kosten, jedoch nicht auf Kapitalbeschaffung jenseits der öffentlichen Kassen – und scheiterten. Je mehr Zeit verstrich, umso mehr spitzten sich auch die unterschiedlichen Befindlichkeiten und Sichtweisen der verschiedenen Akteure zu und es bildeten sich diverse Interessengruppen innerhalb der Destination. Zu schmerzlich waren notwendige Eingriffe, zu emotionsgeladen die Stimmung bei den zahlreichen Beteiligten und bei den Einheimischen, was sich in der Gemeindeabstimmung vom 24. Oktober in Gstaad vor einem Jahr spürbar öffentlich entlud und zu einer Rückweisung der damaligen, einschneidenden Sanierungslösung geführt hat. Das Vertrauen der Einheimischen in die eigene Bergbahnunternehmung und in ihre Führung war gegen Null gesunken.“

MM: „Sie wurden im Oktober 2014 in den Verwaltungsrat geholt, zugleich agiert Ihre Firma grischconsulta ag als Beratungsfirma der BDG. Wie lässt sich das rechtfertigen bzw. wie kann man so ein Doppelmandat überhaupt objektiv umsetzen?“

Dr. Zegg: „Außergewöhnliche Situationen erfordern außergewöhnliche Lösungen. Wenn einmal eine solche Situation wie in Gstaad entstanden ist, sind die Handlungen und Entscheide oft nicht mehr auf Zahlen und Fakten basiert, sind die Wege ‚verfahren‘, geht es auch um Emotionen und persönliche Befindlichkeiten in den Gremien. Es brauchte also ebenso im Verwaltungsrat eine neutrale Fachperson und – wenn ich das heute so sagen darf – auch eine Art Mediator und ‚Aufräumer‘. Und da ich ohnehin an den Sitzungen des Verwaltungsrates dabei sein musste, habe ich mich nach einigen schlaflosen Nächten entschieden, das VR-Mandat vorerst anzunehmen – in vollem Bewusstsein, dass dies zu Kontroversen und für mich auch zu einer Belastung meines Berater-Gewissens führen wird. Dass ich letztlich nicht nur ‚kluge Hinweise‘ geben konnte, sondern in voller Verantwortung als Verwaltungsrat agieren und auch abstimmen durfte und musste, hat im Rückblick dazu beigetragen, dass wir in vergleichsweise kurzer Zeit zu einer mehrheitsfähigen Lösung gekommen sind.“

MM: „In der Saison 2013/14 fuhren die BDG bereits einen Verlust von 18,1 Mio. CHF ein. Welche Maßnahmen haben Sie zur Rettung vor dem Konkurs vorgeschlagen? Waren hier auch schmerzhaft Vorschläge darunter? Wer sind die Verlierer, wer die Gewinner?“

Dr. Zegg: „Wir haben uns, zusammen mit den größten Aktionären, für eine außergerichtliche (stille) Sanierung entschieden, weil wir dabei die Handlungshoheit in den eigenen Händen (des Verwaltungsrates) behalten konnten und frei waren in der Ausgestaltung einer effektiven – und der örtlichen Situation ange-

Die BDG in Zahlen

Allgemeine Informationen:

Pistenkilometer:	195 km
Lifтанlagen:	37 Anlagen
Total Anschaffungswerte:	256 Mio. CHF
Verkehrsertrag ca.:	18 Mio. CHF

Vor der Sanierung

Fremdkapital (Verschuldung):	58 Mio. CHF
Aktienkapital:	20 Mio. CHF

Sanierungsmaßnahmen

Fremdkapital:	40 Mio. CHF
Schnitt Aktienkapital:	17 Mio. CHF

Neues Aktienkapital, inkl. Agio

Gemeinden ca.:	14 Mio. CHF
Private ca.:	17 Mio. CHF
Devestitionen ca.:	9 Mio. CHF

passten – Sanierungslösung. Vor allem konnten wir mit dieser Lösung das Tempo selber bestimmen. Dies wäre bei einer gerichtlichen Sanierung und dem Einsatz eines Sachwalters kaum noch möglich gewesen. Große Gewinner sind erstens die Tourismusdestination Gstaad, weil kein Scherbenhaufen produziert wurde und nun endlich wieder investiert werden kann, und zweitens die vielen Kleingläubiger in der Region, die sonst einen Großteil ihrer Ausstände verloren hätten. Verlierer sind diejenigen, die gerne einzelne Berge als Häppchen aus der Gesellschaft herausgelöst hätten und in die verzettelte Bergbahnlandschaft der 90er-Jahre zurückgefahren wären mit allen Folgen der Ineffizienz und der Partikularinteressen.“

MM: „Sie haben das ausgearbeitete Sanierungskonzept als einzige und letzte Möglichkeit bezeichnet, um ohne Scherbenhaufen aus der Situation herauszukommen. Wie haben Sie das der Bevölkerung der 8 beteiligten Gemeinden kommuniziert, die ja letztlich darüber abstimmen mussten?“

Dr. Zegg: „Bisher haben die drei größten Aktionärs-gemeinden mit großen Mehrheiten der Sanierung zugestimmt und damit starke Signale gesetzt. Wir sind zuversichtlich, dass auch die Abstimmungen in den



Pendelbahn Sugar Loaf
Rio de Janeiro, Brasilien

**NEUE MITARBEITER
FREUEN SICH ZU BEGINN
AUF GESCHÄFTSREISEN
IN DIE GANZE WELT.
BIS IHNEN KLAR WIRD,
DASS UNSER FERNWAR-
TUNGSSYSTEM
BESTENS FUNKTIONIERT.**



**MENSCHEN MIT
TECHNIK BEWEGEN.**
www.freyag-stans.ch

Rund um die Welt bewegt die Frey AG Stans Menschen mit Technik. Auch in Rio de Janeiro. Und so beeindruckend wie die Aussicht vom Zuckerhut sind auch die Möglichkeiten, die wir unseren Kunden in Sachen Service bieten: wir analysieren und beheben Probleme, der von uns gesteuerten Bahnen, nämlich von der Ferne, via Telefon und Internet. Effizienz und Präzision gehören dabei zu unserem daily business. Und zufriedene Mitarbeiter übrigens auch.



Eine Gondelbahn in zwei Sektionen führt auf den Gstaader Hausberg Wispile (1 907 m).

weiteren Partnergemeinden in den nächsten Wochen positiv ausfallen werden. Sehr geholfen haben uns dabei vier Dinge:

- ▶ Eine sachlich fundierte Lösung und klare Argumente
- ▶ die von Anfang an offene und ehrliche Kommunikation und Transparenz
- ▶ der neu zusammengesetzte Verwaltungsrat, dessen Mitglieder die ausgearbeitete Lösung in ihren Kreisen glaubhaft vertreten und für Vertrauen gesorgt haben
- ▶ der trotz der schwierigen Situation der Unternehmung sehr strukturiert und systematisch geführte Prozess.“

MM: „Eine Besonderheit an der Sache ist, dass es keine Bankenbeteiligung beim Sanierungsprozess gibt! Welche Gründe sind dafür verantwortlich?“

Dr. Zegg: „Die Banken sind durch Grundpfandrechte großzügig abgesichert und hätten allenfalls einen moralischen, aber keinen objektiven Grund, auf Forderungen zu verzichten. Sie haben die Gesellschaft außerdem in der heikelsten Phase mit ausreichender Liquidität versorgt und die Amortisationsverpflichtungen ausgesetzt. Das war ihr Beitrag.“

MM: „Wie wird es nun in den nächsten 3–5 Jahren weiter gehen, nachdem das Sanierungskonzept vom Volk und von der Generalversammlung angenommen wurde? Gibt es auch Veränderungen im Führungsteam und bei der Positionierung am Markt?“

Dr. Zegg: „Es sind nun mehrere Projekte der Restrukturierung umzusetzen, um die Potenziale zur Ertragssteigerung und Kostensenkung auszuschöpfen. Die BDG und die ganze Destination werden auch ihre Positionierung hinsichtlich Wintersport und Sommererlebnisse überprüfen, respektive neu definieren. Ein neu zusammengesetzter Verwaltungsrat mit starker unternehmerischer Ausrichtung und ein neuer Geschäftsführer (Matthias In-Albon) treten im November 2015 an, um die finanziell nun sanierte Unternehmung wieder auf Kurs zu bringen.“

MM: „Das Umsatzniveau der Bergbahnen von ca. 23 Mio. CHF, die ja ein wichtiger Wirtschaftsmotor dieser Tourismusregion sind, soll in Zukunft gehalten werden. Wie soll das gelingen – muss man sich zur Ganzjahresdestination entwickeln oder braucht es attraktive Angebote bzw. eine Straffung des Angebots und einen Abbau von Überkapazitäten?“

Dr. Zegg: „Wir erachten es als sportliches Ziel, wenn die Gästezahlen im Winter gehalten werden können.“

Im Sommer rechnen wir mit einem Wachstum, wenn auch auf vorerst noch tiefem Niveau. Dafür sind der Ersatz der alten Anlagen, der Ausbau der Beschneigung und die Entwicklung von neuen Angeboten mit höherem Erlebnisgehalt erforderlich. Überkapazitäten müssen abgebaut werden, dies ist aber aufgrund der laufenden Verträge aus der Fusion von 2004 leider erst ab 2019 möglich.“

MM: „Trotz oder vielleicht gerade wegen der Rekapitalisierung der BDG sind wieder Investitionen in Höhe von 70 Mio. CHF auf 3 Jahre geplant. Wofür wäre das gedacht, und wie will man das stemmen? Werden da erneut Darlehen fällig?“

Dr. Zegg: „Die Finanzierung der rund 70 Mio. CHF für die Investitionen der nächsten Jahre erfolgt mit der Kapitalaufstockung von Privaten und von den Gemeinden, mit dem Verkauf von Assets, mit Leistungsbeiträgen der Standortgemeinden und aus dem erwirtschafteten Cashflow. Eingesetzt werden sie für den Ersatz der Saanerslochgratbahn, der Eggli-Bahn, Ausbau der Beschneigung, Sanierung der Bergrestaurants und für Erlebnisangebote.“

MM: „Kritiker sagen, die Rettung der BDG koste den Schweizer Steuerzahler bzw. auch die Kantone Millionen. Wie begegnet man dem unterschwelligem Vorwurf der Unmoralität?“

Dr. Zegg: „Dann wären halbe Orte und Regionen in ganz Europa ‚unmoralisch‘, deren Freizeit- und Tourismus-Infrastrukturen – oft nach dem ‚Giesskannenprinzip‘ – öffentlich in jeglich erdenkbarer Form gestützt oder finanziert sind. Ich gebe den Kritikern insofern Recht, dass die öffentliche Hand nicht nur bei der Ausrichtung von Beiträgen und Beteiligungen, sondern vor allem auch im Controlling zur Einhaltung der Vergabekriterien und zur tatsächlichen Verwendung dieser Gelder ihre Verantwortung besser wahrnehmen muss. Es stellt sich fast bei allen Finanzierungen, Subventionen und Förderungen die Frage, wo und wie stark in den freien Wettbewerb eingegriffen wird und mit welchen Folgen.“

MM: „Herr Dr. Zegg, wie groß sehen Sie die Gefahr, dass auch andere bekannte Skigebiete im Alpenraum ein ähnliches Schicksal ereilt? Sind die Erträge bereits zu gering? Worauf muss man präventiv achten?“

Dr. Zegg: „Bei stagnierenden oder gar rückläufigen Erträgen wird für eine wachsende Zahl von Skigebieten eine Neuausrichtung und Diversifizierung immer wahrscheinlicher. Was immer wieder banal klingt, wird in vielen Destinationen nicht wirklich und/oder nicht kontinuierlich umgesetzt: Das stete Beobachten der eigenen Märkte und der eigenen Gäste, das Vorhandensein und die schnelle Umsetzbarkeit eines ‚Plan B‘, funktionierendes Krisenmanagement und kurze Entscheidungswege. Auch einmal Mut zu unkonventionellen Lösungen und Vorgehensweisen. Anpacken statt aussitzen – egal, wie schmerzlich es ist oder werden kann. In einer schwierigen Situation noch zuzuwarten, kann ‚tödlich‘ sein.“