

**BERICHT UND ANTRAG**  
**DER REGIERUNG**  
**AN DEN**  
**LANDTAG DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN**  
**BETREFFEND**  
**DIE WEITERENTWICKLUNG DES NAHERHOLUNGSGEBIETES**  
**MALBUN/STEG SOWIE DIE ZUKÜNFTIGE AUSRICHTUNG UND**  
**SANIERUNG DER BERGBAHNEN MALBUN**

<i>Behandlung im Landtag</i>	
	<i>Datum</i>
<b>1. Lesung</b>	
<b>2. Lesung</b>	
<b>Schlussabstimmung</b>	

**Nr. 54/2022**



**INHALTSVERZEICHNIS**

	Seite
Zusammenfassung .....	6
Zuständiges Ministerium.....	8
<b>I.    BERICHT DER REGIERUNG .....</b>	<b>9</b>
1.    Ausgangslage .....	9
1.1 Auftrag des Landtags vom November 2020.....	12
1.2 Umsetzung Projekt.....	13
1.3 Destination Malbun/Steg.....	14
1.3.1 Ausgangslage.....	14
1.3.1.1 Geschichte und Bedeutung für Liechtenstein.....	14
1.3.1.2 Lage, Einzugsgebiet, Anbindung und Topografie.....	15
1.3.1.3 Erlebnisangebot Winter .....	17
1.3.1.4 Erlebnisangebot Sommer.....	18
1.3.1.5 Gastronomieangebot .....	19
1.3.1.6 Entwicklung der Betten und Nächtigungen .....	20
1.3.1.7 Gästestruktur .....	21
1.3.1.8 Tourismusorganisation in der Destination .....	22
1.3.1.9 Die Rolle der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz.....	24
1.3.2 Fazit .....	25
1.4 Bergbahnen Malbun AG (BBM).....	27
1.4.1 Aktionärsstruktur .....	27
1.4.2 Organisationsstruktur .....	28
1.4.3 JUFA-Hotel Malbun .....	29
1.4.4 Analyse BBM .....	32
1.4.4.1 Angebot und Infrastruktur .....	32
1.4.4.2 Finanzielle Ausgangslage.....	34
1.4.4.2.1 Erfolgsrechnung.....	34
1.4.4.2.2 Bilanz 2015 bis 2021.....	38
1.4.4.2.3 Finanzieller Rückblick und Ausblick.....	40
1.5 Zusammenfassung.....	40
2.    Weiterentwicklung Destination Malbun/Steg.....	42
2.1 Szenarien für die Entwicklung Destination Malbun/Steg .....	42
2.2 Empfehlung für die Entwicklung der Destination Malbun/Steg .....	43
2.2.1 Positionierung .....	44
2.2.2 Zielgruppen .....	45

2.3	Strategische Stossrichtungen Destination Malbun/Steg .....	47
2.3.1	Winterangebot sichern, zielgruppenspezifisch qualitativ ausbauen.....	47
2.3.2	Sommer-/Ganzjahresangebot naturnah ausbauen .....	48
2.3.3	Definition von «touristischen und nicht-touristischen Gebieten» mit definierten Nutzungen.....	48
2.3.4	Tourismusorganisation professionalisieren/Synergien nutzen .....	50
2.3.5	Schaffung einer langfristigen Tourismusfinanzierung .....	51
2.3.6	Marke «Malbun» stärken – Identität schaffen, Emotionen verankern .....	51
2.3.7	«Green Malbun» .....	52
2.3.8	Umsetzung .....	54
3.	Investitionsbedarf und Planerfolgsrechnung Bergbahnen Malbun AG .....	55
3.1	Investitionsbedarf in den nächsten 6 Jahren .....	55
3.1.1	Laufende Ersatzinvestitionen (ca. CHF 2.0 Mio.) .....	55
3.1.2	Sareis – Refit Sesselbahn (ca. CHF 3.0 Mio.) .....	55
3.1.3	Sareis / Tällibar – moderater Ausbau Gastronomie (ca. CHF 0.7 Mio.).....	56
3.1.4	Ertüchtigung/Optimierung der Beschneigung (ca. CHF 3.8 Mio.).....	57
3.1.5	Ausbau Erlebnisvielfalt (ca. CHF 1.35 Mio.) .....	58
3.1.6	Notwendige Betriebsinfrastruktur (ca. CHF 1.95 Mio.) .....	59
3.1.7	Investitionen in der Übersicht (inkl. 5% Reserve).....	60
3.2	Optionale Investitionen (nicht im Investitionsprogramm enthalten).....	61
3.3	Planerfolgsrechnung kurz- bis mittelfristig .....	63
4.	Sanierungskonzept Bergbahnen Malbun AG.....	67
4.1	Ausgangslage .....	67
4.2	Entflechtung JUFA .....	67
4.2.1	Ausgangslage.....	67
4.2.2	Lösungsansätze .....	68
4.2.3	Bevorzugte Lösung – Variante 1: Übernahme durch JUFA.....	69
4.2.4	Einschätzung zur bevorzugten Lösung – Variante 1: Übernahme durch JUFA .....	71
4.3	Bilanzsanierung .....	71
4.3.1	Weitere Beiträge an die Reduktion der Schulden .....	71
4.3.2	Herabsetzung des Aktienkapitals.....	72
4.3.3	Rekapitalisierung.....	72

4.3.3.1	Beteiligung der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz.....	73
4.3.3.2	Beteiligung der weiteren Gemeinden.....	73
4.3.3.3	Beteiligung des Landes.....	74
4.3.3.4	Beteiligung der Privaten.....	74
4.3.4	Übersicht der Bilanzsanierung.....	75
4.4	Finanzierung der anstehenden Investitionen .....	75
4.5	Zinsloses Darlehen des Landes.....	78
5.	Langfristiger Erhalt der Investitionsfähigkeit der Gesellschaft .....	80
5.1	Beurteilung und Empfehlung .....	81
5.1.1	Landesbeitrag.....	83
5.1.2	Beitrag der Gemeinde Triesenberg (finanziert durch Zweitwohnungsabgabe).....	84
5.2	Langfristige Planerfolgsrechnung BBM .....	88
6.	Organisation der Gesellschaft .....	91
6.1	Öffentliches Unternehmen nach ÖUSG .....	91
6.2	Vor- und Nachteile gegenüber der heutigen Organisation.....	92
6.3	Empfehlung Organisationsstruktur.....	94
7.	Überbrückungsfinanzierung .....	94
8.	Verfassungsmässigkeit / Rechtliches.....	95
9.	Auswirkungen auf Verwaltungstätigkeit und Ressourceneinsatz .....	96
9.1	Neue und veränderte Kernaufgaben .....	96
9.2	Personelle, finanzielle, organisatorische und räumliche Auswirkungen.....	96
9.3	Evaluation.....	97
<b>II.</b>	<b>ANTRAG DER REGIERUNG .....</b>	<b>98</b>
<b>III.</b>	<b>REGIERUNGSVORLAGE.....</b>	<b>101</b>

## **ZUSAMMENFASSUNG**

*Die Destination Malbun/Steg ist das alpine Naherholungsgebiet für die liechtensteinische Bevölkerung und das Zentrum des alpinen Tourismus des Landes. Mit den Bergbahnen Malbun AG (BBM) steht der zentrale Leistungserbringer für das Berggebiet heute in finanzieller Schieflage.*

*Im Jahr 2000 schlossen sich die Malbun-Bahn AG, Triesenberg, und die Skilift Malbun AG, Vaduz, aufgrund der schlechten Finanzlage zur heutigen BBM zusammen. Im Jahr 2003 entstand wegen des drohenden Betriebsbewilligungsentzugs ein neues Konzept für modernere Liftanlagen, Schneekanonen sowie die weitere Infrastruktur. Der Landtag und die Gemeinden befürworteten das CHF 26 Mio. umfassende Projekt, dessen Finanzierung zu 25% aus privater Hand zu erfolgen hatte.*

*Als weiterer Meilenstein stimmte die Generalversammlung der BBM im Jahr 2013 dem Bau des JUFA-Hotels zu. Als Hauptaktionärin erteilte die Regierung dem Vorhaben ebenfalls ihre Zustimmung, nachdem die Finanzierung ohne direkte finanzielle Beteiligung des Landes gesichert werden konnte. Es war zum damaligen Zeitpunkt aber bereits fraglich, inwiefern die BBM selbst die Verzinsung ihres Anteils sicherstellen kann.*

*Im Jahr 2020 zeichnete sich ab, dass im Folgejahr die Hälfte des Eigenkapitals der BBM aufgebraucht sein wird und somit Sanierungsmassnahmen erforderlich werden. Im November 2020 genehmigte der Landtag der BBM ein zinsloses Darlehen in der Höhe von CHF 700'000. Die Gewährung des Darlehens wurde an die Bedingung geknüpft, dass unmittelbar Sanierungsschritte, einschliesslich der Entflechtung in der Gesellschaftsstruktur, eingeleitet werden. Gleichzeitig wurde die Regierung beauftragt, verschiedene Varianten für die Weiterentwicklung des Naherholungsgebiets Malbun/Steg sowie für die Sanierung der BBM vorzulegen, damit die BBM bis Ende 2022 auf eine nachhaltige finanzielle Grundlage gestellt werden kann.*

*Der vorliegende Bericht und Antrag sieht folgende Lösungsansätze vor:*

*Für die **Strukturentflechtung** soll die Immobilie des JUFA-Hotels durch die JUFA in Kooperation mit einer Investorengruppe übernommen und auf Gesellschaftsebene vollständig von der BBM entkoppelt werden. Um die Übernahme zu ermöglichen*

sind **Beiträge von Land bzw. Forderungsverzichte der Banken und privaten Investoren von insgesamt CHF 4.8 Mio.** notwendig.

In Bezug auf die **zukünftige Ausrichtung der Destination Malbun/Steg** empfiehlt der von der Regierung eingesetzte Lenkungsausschuss – bestehend aus Vertretern der BBM, der Gemeinde Triesenberg, der Stiftung für ein lebendiges Malbun sowie unter Beizug externer Experten – **einen moderaten (touristischen) Ausbau des Naherholungsgebietes** zu verfolgen. Dabei wurden sieben strategische Stossrichtungen ausgearbeitet, welche von den relevanten Stakeholdern des liechtensteinischen Berggebiets unterstützt werden:

1. Winterangebot sichern, zielgruppenspezifisch qualitativ ausbauen
2. Sommer-/Ganzjahresangebot naturnah ausbauen
3. Definition von «touristischen und nicht-touristischen Gebieten» mit definierten Nutzungen
4. Tourismusorganisation professionalisieren / Synergien nutzen
5. Schaffung einer langfristigen Tourismusfinanzierung
6. Marke «Malbun» stärken – Identität schaffen, Emotionen verankern
7. «Green Malbun»

Aus den strategischen Stossrichtungen abgeleitet und aufgrund der dringend notwendigen Erneuerung der Infrastruktur (z.B. Liftanlage Sareis und Beschneigung) ergibt sich für die Bergbahnen für die nächsten sechs Jahre ein **Investitionsbedarf von rund CHF 13 Mio.**

Im Rahmen der **Sanierung der BBM** ist zur Verlustverrechnung ein Kapitalschnitt bei allen Aktionären um 85% auf neu 15% des Aktienkapitals notwendig. Im Anschluss soll durch eine **Kapitalaufstockung um CHF 5 Mio.** durch Land, die Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz sowie Private der beschriebene Investitionsbedarf mitfinanziert werden:

48% Land Liechtenstein	CHF 2.4 Mio.
22% Standortgemeinden Triesenberg/Vaduz	CHF 1.1 Mio. (je 0.55 Mio.)

30% Private

CHF 1.5 Mio.

Das jährliche strukturelle Defizit der BBM, welches auch nach der Sanierung bestehen bleibt, soll langfristig durch **jährliche Landesbeiträge von rund CHF 650'000** (mehrjährige Finanzbeschlüsse) sowie **Abgaben der Ferienwohnungsbesitzer von rund CHF 250'000** (Tourismusfinanzierung) gedeckt werden. Für die Einhebung von Ferienwohnungsabgaben durch die Gemeinde Triesenberg ist eine neue gesetzliche Grundlage notwendig. Bis zum Inkrafttreten des Gesetzes erhöhen sich die jährlichen Landesbeiträge entsprechend auf CHF 900'000. Mit diesen Beiträgen wird die BBM in der Lage sein, die erforderlichen (Ersatz-)Investitionen zu finanzieren.

Die vorgeschlagene Sanierungslösung soll in den kommenden Monaten umgesetzt werden, sodass die BBM bis Ende Jahr saniert ist. Zur **finanziellen Überbrückung** soll einerseits auf die Forderung des im Jahr 2020 ausgerichteten zinslosen Darlehens (CHF 700'000) verzichtet und andererseits ein zusätzlicher Beitrag von CHF 800'000 für das Jahr 2022 ausgerichtet werden (à-fonds-perdu).

Das vorliegende Sanierungskonzept ist ein klares Bekenntnis der Regierung zur Destination Malbun/Steg als alpines Erholungsgebiet und Sportstätte Liechtensteins. Demnach soll das Land Liechtenstein als Hauptaktionär und mit jährlichen finanziellen Beiträgen eine nachhaltige Entwicklung der BBM als zentraler Leistungserbringer sicherstellen. Ebenso sehen sich die Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz in der Verantwortung, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Die Regierung anerkennt das grosse Engagement von Privaten, welche sich seit Jahrzehnten für das Liechtensteiner Berggebiet einsetzen. Die Regierung ist überzeugt, dass es nur unter Einbezug aller Kräfte gelingen kann, das einzigartige Naherholungsgebiet Malbun/Steg erfolgreich und nachhaltig weiterzuentwickeln.

#### **ZUSTÄNDIGES MINISTERIUM**

Ministerium für Inneres, Wirtschaft und Umwelt

Vaduz, 3. Mai 2022

LNR 2022-7

P

Sehr geehrter Herr Landtagspräsident

Sehr geehrte Frauen und Herren Abgeordnete

Die Regierung gestattet sich, dem Hohen Landtag nachstehenden Bericht und Antrag betreffend die Weiterentwicklung des Naherholungsgebietes Malbun/Steg sowie die zukünftige Ausrichtung und Sanierung der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft, Triesenberg dem Landtag zu unterbreiten.

## I. BERICHT DER REGIERUNG

### 1. AUSGANGSLAGE

Im Jahr 2000 schlossen sich die Malbun-Bahn AG, Triesenberg, und die Skilift Malbun AG, Vaduz, aufgrund der schlechten Finanzlage zur heutigen Bergbahnen Malbun AG (BBM) zusammen. Im Jahr 2003 entstand wegen des drohenden Betriebsbewilligungsentzugs ein neues Konzept für modernere Liftanlagen, Schneekanonen sowie die weitere Infrastruktur. Der Landtag und die Gemeinden befürworteten das CHF 26 Mio. umfassende Projekt, dessen Finanzierung zu 25% aus privater Hand zu erfolgen hatte.<sup>1</sup> Im Jahre 2005 wurde diese Hürde genommen. Allein

---

<sup>1</sup> Siehe Bericht und Antrag (BuA) Nr. 112/2003.

daran, dass die privaten Aktionäre diese neuen Investitionen mit CHF 6.5 Mio. mitfinanziert hatten, erkennt man die grosse Verbundenheit und das Engagement auch von privater Seite.

In der Wintersaison 2006/07 konnten die neuen Anlagen (Sesselbahnen Täli und Hohegg) in Betrieb genommen werden. Mit den neuen Liftanlagen konnte der Bewilligungsentzug abgewendet und mit der Anschaffung der Beschneiungsanlagen die Schneesicherheit und damit die Pistenqualität bis zu einem gewissen Grad erhöht werden. Die BBM ist heute Betreiberin sämtlicher Liftanlagen und verpachtet die eigenen Gastronomiebetriebe Berggasthaus Sareis, Täli-Bar, Schneeflucht und Malbi-Park. Das Land Liechtenstein ist seit der im Jahr 2003 beschlossenen Infrastrukturerneuerung mit ca. 48% Aktienanteil der grösste Aktionär der BBM. Die Gemeinden sind mit rund 24% beteiligt; die übrigen Aktien werden von über 1'200 Aktionären gehalten.

Regierung und Landtag waren sich bereits mit der finanziellen Beteiligung im Jahr 2003 bewusst, dass damit keine nachhaltige Finanzierung der BBM erreicht werden konnte und in Zukunft erneut Finanzbedarf entstehen würde. So wurde im Bericht und Antrag Nr. 112/2003 in Zusammenhang mit den vorgesehenen finanziellen Mitteln von CHF 26 Mio. wie folgt ausgeführt (S. 67/68): *"Die Investitionen lassen sich rein wirtschaftlich gesehen aber nicht rechtfertigen, da in ca. 20 Jahren auf Grund der abgelaufenen Betriebsbewilligung wiederum Ersatzinvestitionen anstehen, die bei der realistischen Variante nicht aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden können."* Der reine operative Betrieb könne selbsttragend gestaltet werden: *"Auf Grund der Zahlen der Planerfolgsrechnungen kann der eigentliche Betrieb in beiden Varianten kostendeckend gestaltet werden. Allerdings können die Abschreibungen nicht vollumfänglich erwirtschaftet werden. Die Abschreibungen müssen teilweise zu Lasten des Aktienkapitals erfolgen, d. h. das Eigenkapital nimmt in der Planperiode ab."* Gerechtfertigt wurden die Investitionen aus

einer volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise: *"Die Rechtfertigung der Investitionen liegt in einer volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise mit der Erhaltung des Naherholungsgebiets des Fürstentums Liechtenstein für seine Bevölkerung, insbesondere auch für die Jugend."*

Als weiterer Meilenstein hat die Generalversammlung der BBM im Jahr 2013 dem Bau des JUFA-Hotels zugestimmt. Die Regierung hat dem Vorhaben als Hauptaktionär ebenfalls zugestimmt, nachdem die Finanzierung ohne direkte finanzielle Beteiligung des Landes gesichert werden konnte. Es war zum damaligen Zeitpunkt aber bereits fraglich, inwiefern die BBM selbst die Verzinsung ihres Anteils sicherstellen könne.

Im Jahr 2020 zeichnete sich ab, dass im Jahr 2021 die Hälfte des Eigenkapitals der BBM aufgebraucht sein wird und somit (gesetzliche) Sanierungsmassnahmen erforderlich werden. Im Bericht und Antrag Nr. 117/2020 wurde seitens Regierung aufgrund der Dringlichkeit ein dreistufiges Vorgehen vorgeschlagen:

- In einem ersten Schritt sollte ein zinsloses Darlehen in Höhe von CHF 1.5 Mio. an die BBM ausgerichtet werden, um kurzfristig den Liquiditätsengpass zu überbrücken.
- In einem zweiten Schritt soll dem Landtag im Herbst 2021 ein Bericht und Antrag über die zukünftige Ausrichtung der Bergbahnen Malbun AG sowie ein Vorschlag zu den Varianten einer nachhaltigen Sanierung und Strukturbereinigung der Bergbahnen Malbun AG vorgelegt werden.
- Nach dem Entscheid des Landtags im Herbst 2021 soll in einem dritten Schritt bis Ende 2022 die BBM nachhaltig auf eine neue Grundlage gestellt werden.

### 1.1 Auftrag des Landtags vom November 2020

Im November 2020 wurde im Landtag der Bericht und Antrag Nr. 117/2020 betreffend die Gewährung eines zinslosen Darlehens für die Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft, Triesenberg, behandelt. In der Landtagssitzung wurde mittels Finanzbeschluss dem zinslosen Darlehen für die BBM in der Höhe von CHF 700'000<sup>2</sup> zugestimmt und gleichzeitig wurde die Regierung wie folgt beauftragt, wobei die **fett gedruckten** Textpassagen vom Landtag in der Sitzung ergänzend zum Bericht und Antrag Nr. 117/2020 beschlossen wurden:

- die Gewährung des zinslosen Darlehens an die Bedingung zu knüpfen, dass die BBM unmittelbar die notwendigen Schritte für eine nachhaltige Sanierung und Entflechtung der Struktur in die Wege leiten, **wobei kein Geld an die Bergbahnen Malbun – JUFA AG fließen darf;**
- **bis spätestens September 2021 dem Landtag Varianten zur Weiterentwicklung des Naherholungsgebietes Malbun/Steg vorzulegen;**
- **im Herbst 2021 dem Landtag einen Bericht und Antrag über die zukünftige Ausrichtung der BBM sowie einen Vorschlag zu den Varianten einer nachhaltigen Sanierung der BBM einschliesslich der damit jeweils verbundenen Konsequenzen vorzulegen;**
- bis spätestens Ende 2022 die BBM nachhaltig auf eine neue Grundlage zu stellen.

---

<sup>2</sup> Seitens der Regierung beantragt wurde ein zinsloses Darlehen in der Höhe von CHF 1'500'000 (Bericht und Antrag Nr. 117/2020), in der Landtagsdebatte wurde jedoch einer Reduktion des Betrags auf CHF 700'000 zugestimmt.

## 1.2 Umsetzung Projekt

Für die Konzeption einer realisierbaren, nachhaltigen Sanierungslösung für die BBM wurde ein Projekt unter der Leitung des zuständigen Ministeriums sowie externer fachlicher Unterstützung initiiert.

Als Basis für die vorzuschlagende Konzeption wurden Varianten ausgearbeitet, welche sowohl die zukünftige Ausrichtung der BBM als auch die Weiterentwicklung des Naherholungsgebietes Malbun/Steg betreffen. Dabei waren im Besonderen folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Gemäss Auftrag des Landtags soll die Entflechtung der Struktur bzw. die Abkopplung des JUFA-Hotels (Bergbahnen Malbun – JUFA AG) in die Wege geleitet werden.
- Die bisher erarbeiteten Studien / Strategien zum Berggebiet müssen in das Konzept einfliessen.
- Mit der bestehenden Strategieguppe Berggebiet, welcher die relevanten Stakeholder<sup>3</sup> angehören, hat ein Austausch und strategischer Abgleich zu erfolgen.

Für die Umsetzung des Projekts wurde ein Lenkungsausschuss und ein Sounding Board eingesetzt. Der Lenkungsausschuss setzte sich aus Vertretern des zuständigen Ministeriums, des Verwaltungsrates der BBM, der Stiftung zur Förderung eines lebendigen Malbun, der Gemeinde Triesenberg sowie den externen Experten zusammen. Die Aufgabe des Lenkungsausschusses bestand darin, die Stossrichtung im Prozess vorzugeben, massgebliche Entscheide zu fällen, sowie die

---

<sup>3</sup> Gemeinden Triesenberg und Vaduz, Liechtenstein Marketing, Bergbahnen Malbun AG, Stiftung zur Förderung eines lebendigen Malbuns, Triesenberg-Malbun-Steg Tourismus (TMS), das Liechtenstein Olympic Committee (LOC), die Alpgenossenschaft Vaduz und die Liechtensteinische Gesellschaft für Umweltschutz (LGU).

Sitzungen mit dem Sounding Board vorzubereiten. Das Sounding Board setzte sich zusammen aus Entscheidungsträgern von verschiedenen Stakeholdern. Dazu gehörten Vertreter der BBM, der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz, des Liechtenstein Olympic Committee (LOC), des Liechtensteinischen Skiverbands, von Liechtenstein Marketing, von Triesenberg-Malbun-Steg-Tourismus, der Alpgenossenschaft Grosse Steg, der Alpgenossenschaft Kleinsteg und der Alpgenossenschaft Vaduz. Deren Aufgabe war es, die Ausarbeitung der Lösung zu begleiten, Zwischenentscheidungen zu verifizieren sowie Rücksprachen in den verschiedenen Gremien (Gemeinderäte, Strategiegruppen, Vereine/Verbände, etc.) sicherzustellen.

Die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Elemente der Weiterentwicklung der Destination Malbun/Steg sowie der Sanierungslösung für die BBM wurden anhand eines systematischen Ansatzes Schritt für Schritt erarbeitet und jeweils mit dem Lenkungsausschuss (und in der Folge mit dem Sounding Board) diskutiert und verfeinert.

Neben dem Austausch mit den beiden erwähnten Gremien wurden zahlreiche bilaterale Gespräche mit relevanten Stakeholdern geführt.

### **1.3 Destination Malbun/Steg**

#### **1.3.1 Ausgangslage**

##### **1.3.1.1 Geschichte und Bedeutung für Liechtenstein**

Der Tourismus in Malbun begann vor über 110 Jahren mit der Eröffnung des Alpenhotels im Jahr 1908. Wichtige Meilensteine in der Entwicklung der Destination waren die ganzjährige Öffnung der Strasse ins Malbun (1959), der Bau der Liftanlagen (1962 – 1966) sowie die laufende Eröffnung von Hotels und Gasthäusern.

Gemeinsam mit Steg bildet Malbun das touristische Zentrum des alpinen Tourismus Liechtensteins. Als attraktives Freizeit- und Naherholungsgebiet im Sommer wie im Winter hat das Malbun für die liechtensteinische Bevölkerung eine sehr hohe Bedeutung.

Malbun ist eine Familiendestination und qualifizierter Träger des «Family Destination»-Gütesiegels vom Schweizer Tourismus Verband (STV).

Malbun/Steg verfügt heute insgesamt über ca. 550 Hotelbetten und rund 500 Einheiten mit Zweitwohnungscharakter. Eine vielfältige Gastronomie sowie verschiedene Gewerbebetriebe (Skischulen, Detailhandel etc.) komplettieren die vorhandene Infrastruktur. Die Bergbahnen, die Hotels, die Gastronomie und die einheimischen Ferienwohnungsbesitzer bilden im Malbun ein wirtschaftliches Gesamtsystem mit grosser gegenseitiger Abhängigkeit.

#### 1.3.1.2 Lage, Einzugsgebiet, Anbindung und Topografie

Im Vergleich zu den umliegenden Ski- und Bergerlebnisgebieten verfügt Malbun über ein kleines Einzugsgebiet. Innerhalb von 60 Minuten Autofahrzeit wohnen rund 460'000 Menschen. Im Gegensatz dazu wohnen im Einzugsgebiet des Skigebietes Flumserberg rund 2 Mio. Menschen, einzig das Brandnertal zählt ein kleineres Einzugsgebiet (320'000).

Im Vergleich zu Pizol, Grüşch, Flumserberg und Wildhaus reist der Gast mit dem öffentlichen Verkehr ab Zürich und St. Gallen bis nach Malbun zwischen 10 und 50 Minuten länger. Die Schweizer Skigebiete sind aufgrund ihrer Nähe zu einem Bahnhof deutlich im Vorteil.

Malbun und Steg liegen – vom Rheintal aus nicht sichtbar – hinter einem markanten Bergkamm versteckt. «Hinter dem Kulm» erstreckt sich südlich und nördlich vom Steg das Saminatal. Durch die Talenge östlich vom Steg und über eine weitere

Höhenstufe gelangt man nach Malbun, welches eingebettet in einem Talkessel auf rund 1600 m ü. M. liegt. Der Talkessel grenzt das Gebiet in einer überschaubaren Grösse ab und setzt den touristischen Entwicklungsmöglichkeiten natürliche Grenzen.

An Spitzentagen gelangen die vorhandenen Parkplätze an bzw. über ihre Kapazitätsgrenze. Insgesamt stehen der Öffentlichkeit in Malbun rund 950 und im Steg 230 Parkplätze zur Verfügung (Total 1180). Hochgerechnet ergibt dies eine Parkplatzkapazität für 2'950 Gäste. An Spitzentagen zählen alleine schon die Bergbahnen zwischen 2'200 und 2'800 Gästen. Nicht-Skifahrer (Winterwandern, Langlauf etc.) sind dabei nicht eingerechnet, wodurch das knappe Parkplatzangebot zusätzlich verschärft wird. Durch die räumlichen Gegebenheiten sind Interessenskonflikte unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu lösen. Trotz den gegebenen hohen Anforderungen an den Umwelt- und Naturschutz gilt es eine touristische Entwicklung zu ermöglichen. Hierbei steht die Gewährleistung einer funktionierenden, attraktiven, alpinen Sport- und Erlebnisinfrastruktur im Vordergrund. Sie macht die Destination für Touristen (Skifahrer, Skitourengeher, Langläufer, Wanderer, Biker etc.) und Einheimische attraktiv und ermöglicht damit ein wirtschaftliches Auskommen von Hotellerie, Gastronomie und weiteren Leistungsträgern (z.B. Sportgeschäft).

Es gibt nur eine sehr geringe Anzahl von Personen (ca. 25 bis 30), welche ständig in Malbun wohnen und zur Auslastung von Infrastruktur und Konsumation von Dienstleistungen beitragen können. Der Ort Malbun «lebt» von der Anwesenheit der Zweitwohnungsbesitzer und der Gäste. Das Angebot muss entsprechend gestaltet werden.

### 1.3.1.3 Erlebnisangebot Winter

Mit seiner überschaubaren Grösse bietet Malbun ein komplettes Leistungsangebot für Skiferien mit kleineren und grösseren Kindern. Die Skipisten sind von den einfachsten Pisten bis zu sehr anspruchsvollen Pisten gut abgestuft und bieten für alle Schwierigkeitsstufen ein solides Angebot. Besonders attraktiv für Anfänger ist die Schneefucht. Diese breite und perfekt geneigte Piste bietet beste Verhältnisse für Einsteiger.

Einzigartig sind die Pisten, welche mitten durch den Ort Malbun führen. Sie verleihen dem Ort einen besonderen Resort-Charakter und Charme, welcher für Skigebiete der Schweiz und Österreich eher selten ist.

Die Piste am Hohegg ist eine ausgezeichnete Trainingsmöglichkeit für den alpinen Rennsport. Für Sportvereine und internationale Athleten ist die Kombination aus Trainings-/Rennstrecke und JUFA-Hotel, welches direkt an der Piste liegt, attraktiv.

Für Nicht-Skifahrer gibt es ein überschaubares Angebot an Winterwanderwegen. Auch Schneeschuh- und Skitouren sind im Gebiet möglich. Die Sesselbahn auf Saaris transportiert auch Fussgänger, allerdings ist das Bergrestaurant – ausser über die Skipiste – zu Fuss nicht erreichbar.

Steg bietet eine Schlittelstrecke von der Sücka und verschiedene Langlaufloipen. In Zusammenarbeit mit der Gemeinde Triesenberg macht der Verein Valünalopp mit viel freiwilliger Arbeit ein attraktives Langlauferlebnis möglich (Rundloipe Valüna 12.2km, Nachtloipe 3.2km).

Ein öffentliches Indoor-Schlechtwetterangebot wie z.B. eine Sporthalle, ein Hallenbad, ein Wellnessangebot (Sauna, Spa), ein Spieleland oder ähnliches für die Kinder, steht derzeit nicht zur Verfügung. Einzelne Hotels bieten ihren Gästen jedoch ein entsprechendes Angebot an.

Aus Sicht des Liechtenstein Olympic Committee (LOC) bzw. der Sportclubs zeigt sich zudem der Bedarf für professionell eingerichtete Fitness- und Trainingsräume, eine Sporthalle, Räume für Physio-, Massage- und Therapiemöglichkeiten, Schulungs- und Besprechungszimmer, Materiallager/Ski-Depot/Wachsraum, Medienraum etc. Der Bedarf für ein solches Angebot besteht auch bei (inter-)nationalen Sportverbänden. Mit Ausnahme des kompakten Angebots für den Familien-Skiurlaub und dem Pistenangebot für den alpinen Rennsport ist das Winterangebot in Malbun durch eine andere Destination leicht zu ersetzen.

#### 1.3.1.4 Erlebnisangebot Sommer

Zu den Stärken von Malbun/Steg gehören im Sommer die intakte Natur, in welcher Wanderungen auf Sareis, zur Pfälzerhütte, Richtung Saminatal oder Valorsch genossen werden. Neben den diversen Familienwanderungen sind einzelne Themenwege wie der Schaukelpfad und der Detektiv-Trail sowie die Spielmöglichkeiten auf den Spielplätzen von Bedeutung. Zudem werden im Rahmen der Familien-Zertifizierung während den Hauptferienwochen (Sommer wie Winter) attraktive Wochenprogramme und Kinderbetreuung angeboten.

In der Destination gibt es bisher offiziell zwei Biketouren: die Valorsch-Runde führt um den Schönberg herum und die Tour zur Pfälzerhütte, welche eine Sackgasse darstellt (gleicher Hin- und Rückweg). Die mutigen fahren nach der Pfälzerhütte via Wanderweg über die Tälihöhe und das Vaduzer Täli nach Malbun ab. Es fehlen weitere Rundtouren mit einfachen und verspielten Flow- oder Singletrails. Auch inszenierte Fun-Erlebnisse wie in den Flumserbergen (Sommerrodelbahn, Seilgarten) sind in Malbun/Steg nicht vorhanden. Im Vergleich mit anderen Destinationen ist das bisherige Angebot an Sommererlebnissen für den Aufenthaltsgast bescheiden. Ein etwas actionreicheres Erlebnisangebot für den Ausflugs-gast fehlt. Neben dem speziell, in Zusammenarbeit mit Liechtenstein Marketing, erstellten Sommerprogramm bieten auch diverse Hotels eigene Unterhaltungsangebote an.

In Kombination können Familien daher auch einen schönen und aktiven Sommerurlaub verbringen.

#### 1.3.1.5 Gastronomieangebot

Malbun verfügt über 1'160 Innensitzplätze und rund 1'024 Aussensitzplätze. Bei schönem und warmem Wetter reicht die Kapazität aus, um über den Mittag 3'000 Gäste zu verpflegen.

Mit Ausnahme des Bergrestaurants Sareis befinden sich die Gastronomiebetriebe am Talboden. Aufgrund der Topografie (Nordexposition) haben sie im Hochwinter nur wenig Sonnenstunden. Dies ganz im Gegensatz zum sonnenverwöhnten Sareis. Die Sonnenscheindauer, die Erreichbarkeit per Bahn und die Aussicht machen das Bergrestaurant Sareis in der Destination einzigartig.

Als höchster erschlossener Punkt im Land hat Sareis als Ausflugsziel eine besondere Bedeutung. Aus verschiedenen Gründen kann sein touristisches Potenzial aber heute nicht für ein breites Gästesegment genützt werden. Nebst Skifahren und Wandern bietet Sareis keine weiteren Bergerlebnisse an. Besonders im Winter ist Sareis faktisch den Skifahrern vorenthalten. Schlittler haben nur kurz nach Betriebsschluss für Skifahrer (von 16:00 bis 16:15 Uhr) die Möglichkeit, die Piste für ca. zwei Fahrten zu nutzen und für Winterwanderer ist Sareis – ausser über die Skipiste – nicht erreichbar.

Das Platzangebot im Bergrestaurant ist eingeschränkt. Der geschützte Innenraum ist mit rund 85 Sitzplätzen sehr klein (200 Aussensitzplätze) und nicht multifunktional nutzbar (keine abtrennbaren Sitzbereiche). Auf Sareis können heute keine grösseren Versammlungen stattfinden oder grössere Gesellschaften bewirtet werden.

### 1.3.1.6 Entwicklung der Betten und Nächtigungen

Die verfügbare Anzahl warmer Betten hat sich seit 2011/12 (ca. 250 Betten) dank dem Bau des JUFA-Hotels und der «Rettung» des Hotel Gorfion positiv entwickelt (heute: bis zu 550 Betten). Die Logiernächte sind von der Wintersaison 2011/12 bis 2018/19 um 17% und bis 2020/21 mit dem für die Destination Malbun positiven Einfluss der Pandemie um 39% gestiegen. Im Sommer war die Steigerung seit dem Sommer 2012 um 38% (Sommer 2019) und sogar 115% (Sommer 2021) beachtlich. Heute zählen die Hotelbetriebe und Pensionen in Malbun und in Triesenberg (sog. Alpenhotels) in einem guten Jahr rund 50'000 bis 60'000 Nächtigungen. Hinzu kommen die Übernachtungen in den rund 500 Ferien- und Zweitwohneinheiten. Grob geschätzt ergeben sich in den Ferien- und Zweitwohnungen 80'000 bis 100'000 Nächtigungen pro Jahr.<sup>4</sup>

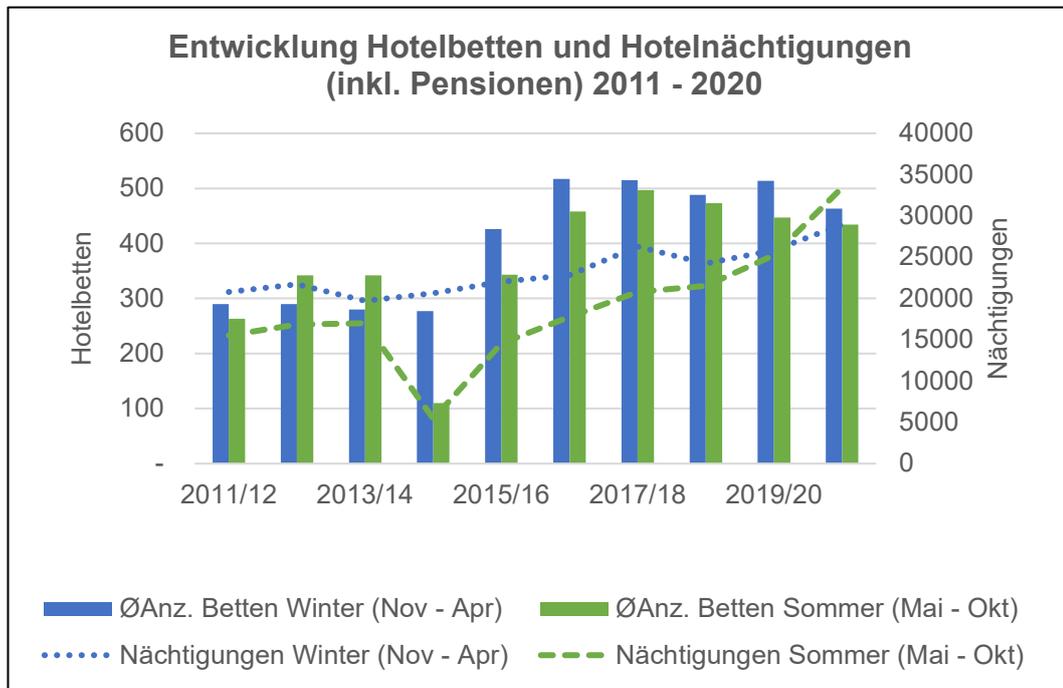
Die Bruttoauslastung der Hotelbetten war vor der Covid-19 Pandemie im Vergleich mit Top-Destinationen tiefer. So waren auf der Lenzerheide die Betten im Winter 2018/19 zu 50% ausgelastet. Im Gegensatz dazu lag der Wert bei den Liechtensteiner Alpenhotels (Steg und Malbun) bei lediglich 33%. Im Sommer 2019 verzeichneten die Alpenhotels eine Auslastung von 25% und die Lenzerheide von 33%. Vor allem unter der Woche besteht in der Liechtensteiner Berg-Hotellerie bei der Auslastung der Betten Luft nach oben.

Das Bild änderte sich während der Pandemie. Malbun war hinsichtlich der Nächtigungen eine Destination, die davon profitierte, dass die Gäste (insb. aus der Schweiz) ihre Ferien in den Bergen verbracht haben.

---

<sup>4</sup> Unter der Annahme von durchschnittlich 40 – 50 Belegungstagen pro Jahr und durchschnittlich 4 belegten Betten pro Wohnungseinheit resultieren zwischen 80'000 bis 100'000 Nächtigungen.

Die Auslastung im Sommer 2021 und Winter 2020/21 lag bei rund 42% und war somit nur wenig tiefer als auf der Lenzerheide (Sommer 43%, Winter 44%).



**Abbildung 1: Entwicklung der Hotelbetten und Hotelnchtigungen, Amt für Statistik, 2022<sup>5</sup>**

### 1.3.1.7 Gästestruktur

Um die Gästestruktur zu erfassen, reicht die Betrachtung der Nchtigungszahlen nicht aus, da diese nicht repräsentativ für die Destination sind.

Eine Annäherung gelingt für den Winter anhand der verkauften Kartentypen bei den Bergbahnen. Gemäss dieser Abschätzung zählen die Bergbahnen rund 49% einheimische Gäste (Saison- und Jahreskarten) und 28% Tagesgäste aus der Region Liechtenstein, Schweiz, Österreich und Deutschland (Punktekarten, Einzelfahrten

<sup>5</sup> Leseart: Jahr 2011/12 = Winter 2011/12 und Sommer 2012:  
Die Statistik erfasst in jedem Jahr die verfügbaren (buchbaren) Betten pro Monat. Die verfügbaren Betten pro Monat schwanken (je nachdem welche Hotels geöffnet sind). Die durchschnittliche Anzahl Betten pro Saison errechnet sich aus dem Mittelwert der Monatswerte.

und 80% der Tages- und Halbtageskarten). Rund 20% der Eintritte stammen von Aufenthaltsgästen (Mehrertageskarten, 20% der Tages- und Halbtageskarten). Sonstige Eintritte machen 3% aus (z.B. Mitarbeitende). Der Grossteil der Aufenthaltsgäste stammt gemäss der Logiernachtstatistik aus der Schweiz und Deutschland (im Sommer ca. 60 – 70% und im Winter 85 – 90%). Der Schweizer Gast ist mit Abstand der wichtigste ausländische Gast in Malbun.

Der Anteil an einheimischen Gästen steigt mit der Berücksichtigung des Langlaufangebotes und Winterwandern weiter an, was die Bedeutung der Destination für die liechtensteinische Bevölkerung untermauert.

#### 1.3.1.8 Tourismusorganisation in der Destination

Hinsichtlich der Organisation des Tourismus am Ort sind drei Organisationen respektive Gremien zu nennen, deren Aufgaben sich teilweise überschneiden.

- **Liechtenstein Marketing**

Für die Marketingkommunikation, insbesondere international, ist Liechtenstein Marketing verantwortlich. In Malbun selbst kümmert sich ein Produktmanager Berggebiet (100% Pensum) um die Angebotsentwicklung (Wochenprogramm, Themenwege, Erlebniszone vor Ort) und leitet mit Unterstützung von weiteren Ressourcen (100% Pensum) vom restlichen Liechtenstein Marketing-Team das Tourismusbüro, welches sieben Tage die Woche geöffnet ist. Liechtenstein Marketing fällt für die Bewerbung von Malbun im Ausland strategische Entscheidungen (Positionierung, Markenbildung etc.).

- **Triesenberg-Malbun-Steg Tourismus (TMS-Tourismus)**

Der TMS ist ein Verein mit dem Zweck der Förderung des Tourismus für Triesenberg, Malbun und Steg. Der Vereinspräsident führt die Geschäfte des Vereins in einem 30% Pensum. Rund CHF 60'000 an Mitgliederbeiträgen stehen dem Verein

jährlich für die Durchführung von Events vor Ort und der lokalen Vermarktung zur Verfügung. Der Verein involviert sich auch in der Markenbildung und der regionalen Marketingkommunikation.

- **Strategiegruppe Berggebiet**

Im Rahmen eines Auftrages der Regierung wurde zusammen mit touristischen Leistungsträgern im Jahr 2018 eine Strategie für das Berggebiet Liechtensteins entwickelt. In der Arbeitsgruppe waren u.a. die Stiftung zur Förderung eines lebendigen Malbuns, die Gemeinden Triesenberg und Vaduz, Liechtenstein Marketing, Triesenberg-Malbun-Steg Tourismus (TMS), das Liechtenstein Olympic Committee (LOC), die Alpengenossenschaft Vaduz und die Liechtensteinische Gesellschaft für Umweltschutz (LGU) vertreten.

Die Analyse dieser Arbeit zeigte den Handlungsbedarf in unterschiedlichen Themenbereichen auf, so z.B. in Bezug auf die Struktur und Organisation vor Ort, die strategische Führung und Planung oder die Angebotsentwicklung. Für diese Handlungsfelder wurden zahlreiche Ideen gesammelt, bewertet und darauf gestützt ein Massnahmenplan für die Umsetzung vorgeschlagen. Umgesetzt wurden beispielsweise die Einführung eines Produktemanagers Berggebiet (siehe oben), welcher sich für die Angebotsentwicklung verantwortlich zeigt, die Gästebetreuung übernimmt und die Koordination zwischen den Leistungsträgern vor Ort begleitet. Als eine der ersten Massnahmen wurde die Idee eines Schaukelpfades realisiert.

Die Frage nach der Positionierung der Destination Malbun/Steg sowie der strategischen Führung und Planung mit klar zugewiesenen Aufgaben und Kompetenzen beantwortete die Strategie nicht abschliessend.

Die **Strategiegruppe Berggebiet** formierte sich aus der Projektarbeit heraus und soll langfristig die Umsetzung der Strategie begleiten sowie Kooperationen für das touristische Angebot in Malbun/Steg fördern. Die Umsetzung der in der

Bergstrategie verabschiedeten Projekte wurde durch die Arbeitsgruppe zügig an die Hand genommen und umgesetzt. So konnte der Schaukelpfad sowie beispielsweise die Reorganisation und Infrastruktur des Malbun Centers, die Etablierung des Produktentwicklers Berggebiet und spezielle Sommer- und Winterprogramme für Touristen und Einheimische umgesetzt werden. Obwohl in der Strategieguppe viele Ideen zur Weiterentwicklung der Destination bzw. des Berggebiets bestehen, konnten mangels Budget keine neuen strategischen Projekte lanciert werden.

Alle drei Gremien – Liechtenstein Marketing, TMS-Tourismus und die Strategieguppe Berggebiet – sind in strategische Entscheidungen involviert. Zwar arbeiten die jeweiligen Mitglieder gut zusammen bzw. nehmen gleichzeitig in mehreren Gremien teil, – jedoch liegt die Schwäche der aktuellen Struktur in der unklaren Zuweisung von strategischer Entscheidungs- und Budgetkompetenz.

#### 1.3.1.9 Die Rolle der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz

Die Destination Malbun/Steg liegt auf dem Gemeindegebiet von Triesenberg und Vaduz. Diese beiden Gemeinden können beide als Standortgemeinden bezeichnet werden, wenngleich sie unterschiedlich «betroffen» sind.

Einerseits liegt das Skigebiet von Malbun zum grössten Teil auf Vaduzer Gemeindegebiet, bzw. auf Flächen der Vaduzer Alpgenossenschaft Pradamee. Andererseits liegt die Seite Sareis des Skigebietes und der Ort Malbun vollständig auf Gemeindegebiet der Gemeinde Triesenberg.

Da sämtliche Betriebsstätten und Wohnhäuser in Malbun/Steg auf Triesenberger Boden stehen, ist es die Gemeinde Triesenberg, welche zwar gewisse, wenn auch nicht signifikante, Steuereinnahmen aus der Tourismuswirtschaft einnehmen kann, aber auch sämtliche kommunale Lasten zu tragen hat. Die Gemeinde Triesenberg trägt die Kosten für die Pflege und Instandhaltung der Infrastruktur

(Strassenbau, Ver- und Entsorgung), sie erbringt aber auch zahlreiche Leistungen, welche im Besonderen mit der Tourismuswirtschaft im Zusammenhang stehen, u.a. sind dies:

- Shuttlebus im Winter
- Shuttlebus zwischen Steg und Malbun
- Parkplatzbetreuung / Verkehrsüberwachung
- Bereitstellung des Eisplatzes und der Rodelbahn von der Sücka
- Unterhalt der Spielplätze
- Mitfinanzierung von Lohn- und Arbeitsplatzkosten (Produktwickler Berggebiet, Geschäftsführung Tourismusverein)

Abgesehen von den Steuereinnahmen hat die Gemeinde Triesenberg keine Einnahmen aus dem Tourismus. Die Kurtaxen, welche üblicherweise (beispielsweise Schweiz) für die Finanzierung von touristischer Infrastruktur oder Produktentwicklungen zur Verfügung stehen, fliessen heute vollumfänglich Liechtenstein Marketing für das Destinationsmanagement zu (jährliche Einnahmen von rund CHF 500'000 im ganzen Land).

### 1.3.2 Fazit

Malbun/Steg ist sowohl ein alpines Erholungsgebiet als auch eine Tourismusdestination.

Die Destination bietet der Liechtensteiner Bevölkerung die Möglichkeit im eigenen Land Ferien zu machen, Sport zu treiben, Ausflüge zu unternehmen und seine Freizeit zu gestalten. Sowohl im Sommer als auch im Winter ist Malbun/Steg eine Tourismusdestination, welche hauptsächlich Schweizer Gäste anzieht. Die Destination bietet den «exklusiven» liechtensteinischen Charme eines schmucken, alpinen Ortes, welches im Winter (Skifahren, Schlitteln, Langlauf, Winterwandern, Aussicht)

und im Sommer (Wandern, Aussicht) zu attraktiven Ausflugerlebnissen einlädt. Malbun/Steg hat zwar vorwiegend regionalen Charakter, der alpine Raum Liechtensteins ist aber auch für internationale Gäste attraktiv. Insbesondere im geschäftlichen Umfeld wird Malbun gerne als Visitenkarte hergezeigt.

Im Winter finden die Gäste ein komplettes Leistungsangebot für Familien-Skiurlaub mit (Klein-)Kindern vor. Im Sommer ist es Wanderurlaub und/oder Familienurlaub mit Kindern, was die Gäste anlockt.

In Malbun und Steg kann mit dem Anspruch höchster sportlicher Ambitionen im alpinen und nordischen Skisport trainiert werden. Die Rennpiste beim Hohegg und die Rennloipe im Steg sind für die Entwicklung des einheimischen Leistungssports von zentraler Bedeutung.

Malbun ist kein «Big Player» im alpinen Tourismus und muss es auch nicht werden. Durch die topographisch eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten besteht kein Druck durch aufwändige Projekte finanzielle Risiken einzugehen, um das touristische Überleben der Betriebe sicherstellen zu müssen.

Die Grösse des Malbuns und das Leistungsangebot des Skigebietes decken die Bedürfnisse des Landes Liechtenstein gut ab. Auf allen Schwierigkeitsstufen sind Trainingsmöglichkeiten für die sieben Skiclubs Liechtensteins, den LSV und die Sportler im Nordic Bereich vorhanden.

Die einheimischen Zweitwohnungseigentümer sowie die einheimischen Tagesgäste führen zu extremen Spitzen an Wochenenden und einer eher tiefen Auslastung unter der Woche. Damit die (einheimischen) Gäste in Zukunft am Wochenende ausreichend Platz auf der Piste, in der Gastronomie eine gewisse kulinarische Vielfalt oder ein Sportgeschäft vorfinden, muss die Destination über ein funktionierendes touristisches Grundangebot verfügen.

Ein funktionierendes touristisches Grundangebot setzt eine etablierte Organisation und eine klare Rollenverteilung voraus. Entscheide auf der strategischen Ebene, die Umsetzung im Alltag und die Finanzierung des touristischen Grundangebotes sind in Malbun noch nicht ausreichend definiert.

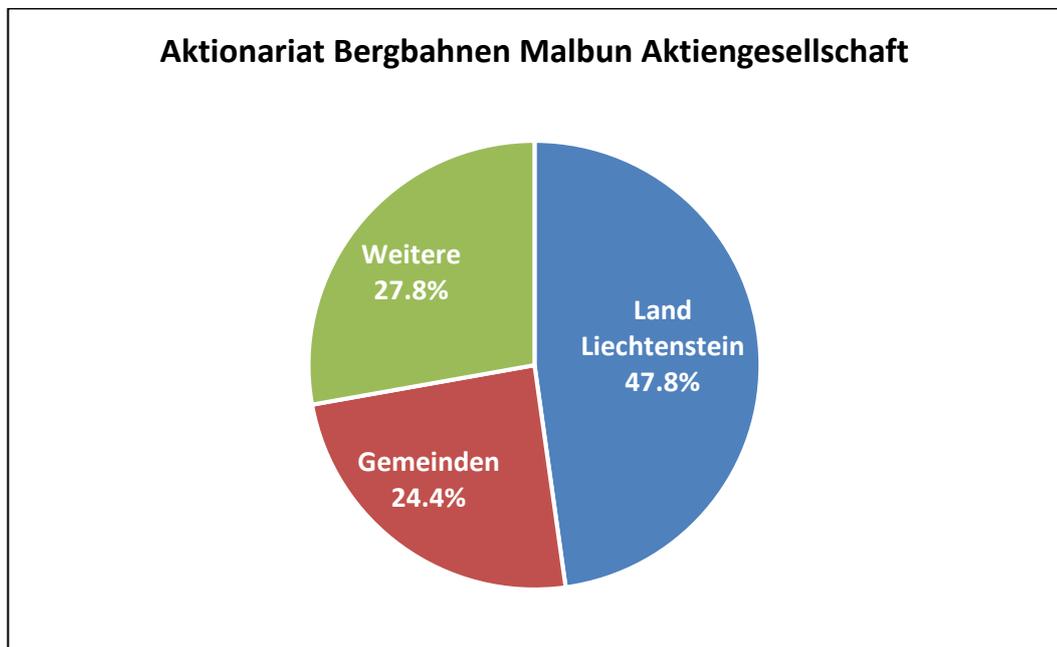
Die Regierung empfiehlt daher, die strategische Entwicklung in einem breit abgestützten strategischen Organ zusammenzuführen, welches über ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen verfügt, um Vermarktungs- und Weiterentwicklungsprojekte vorantreiben zu können. In der Umsetzung müssen die Zuständigkeitsbereiche klar geregelt sein und Synergien zwischen den Leistungsträgern, insbesondere in der Vermarktung, genützt werden.

#### **1.4 Bergbahnen Malbun AG (BBM)**

Die Bergbahnen Malbun AG (BBM) gingen im Jahr 2000 aus der Fusion der Malbun-Bahn AG und der Skilift Malbun AG hervor. Heute betreibt das Unternehmen den Malbi-Park (Kinderland), die Schneeflucht für die grösseren Kinder und Anfänger sowie die zwei Sessellifte Hocheegg und Täli auf der Vaduzer Seite des Skigebietes sowie die Sesselbahn Sareis, welche im Sommer und im Winter geöffnet hat. Zudem besitzt die BBM insgesamt vier Gastronomiebetriebe, die allesamt verpachtet werden. Im Februar 2016 wurde das in Kooperation mit der österreichischen JUFA Holding erbaute JUFA-Hotel Malbun eröffnet.

##### **1.4.1 Aktionärsstruktur**

Das Aktionariat der BBM setzt sich wie folgt zusammen:



**Abbildung 2: Übersicht Beteiligungsverhältnisse**

Insgesamt sind 1'287 Aktionäre mit Namenaktien zum Nominalwert von CHF 2 je Aktie beteiligt. Das Aktienkapital beträgt CHF 27'196'934. Das Land (47.8%) und die Gemeinden (24.4%) bilden zusammen mit 72.2% eine deutliche Mehrheit des Aktionariats ab.

Die restlichen 27.8% des Aktienkapitals sind auf insgesamt 1'275 Aktionäre verteilt.

#### 1.4.2 Organisationsstruktur

Die BBM weist die gesetzlich vorgegebenen Organe Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle, auf.

Die Generalversammlung als oberstes Organ legt u.a. die Statuten fest, wählt die anderen Organe, bestimmt die Gewinnverwendung und beschliesst über weitere statutarisch oder gesetzlich ihr zustehende Geschäfte.

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Geschäftsführung und Vertretung der Aktiengesellschaft. Ihm obliegen die Pflichten zur Vorbereitung der Generalversammlung, das Erstellen von Reglementen und Anweisungen sowie die Überwachung der mit der Geschäftsführung und Vertretung Beauftragten im Hinblick auf Konformität mit Gesetz, Statuten und allfälligen Reglementen.

Die Bergbahnen beschäftigen je nach Saison 23 bis 28 Mitarbeitende und verfügen über einen achtköpfigen Verwaltungsrat, welcher ehrenamtlich tätig ist.

#### 1.4.3 JUFA-Hotel Malbun

In Kooperation mit der österreichischen JUFA Holding wurde das JUFA-Hotel Malbun erbaut und im Februar 2016 eröffnet. Für die Errichtung wurde gemeinsam die „Bergbahnen Malbun – JUFA AG“ gegründet. Die substanzielle finanzielle Beteiligung der BBM betrug ursprünglich rund CHF 13.8 Mio. (CHF 54'000 Eigenkapital und CHF 13.75 Mio. gewährtes Darlehen).

Die Bergbahnen Malbun – JUFA AG wurde am 23. Februar 2015 gegründet und ist Eigentümerin der Hotel-Immobilie, welche wiederum an die JUFA Hotel AG, Triesenberg, verpachtet wurde. Die Finanzierung der im Baurecht auf einem Grundstück im Eigentum der Gemeinde Triesenberg erstellten Immobilie ist zu 100% über die BBM abgewickelt worden. Die BBM hat für diesen Zweck sowohl bei Banken als auch bei Privatpersonen Kredite aufgenommen. Mit der an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG mitbeteiligten JUFA Holding GmbH, Graz, wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen. Diese hält fest, dass die JUFA Holding GmbH in den kommenden Jahren sukzessive weitere Aktien der Bergbahnen Malbun – JUFA AG erwerben wird, bis die vereinbarte Beteiligungsquote von 50% erreicht ist. Die BBM und die JUFA Holding tragen je 50% der Kosten und Amortisationsverpflichtungen. Dies sind insgesamt rund CHF 660'000 p.a. (Zinsen inkl. Baurechtszinsen: CHF 300'000 sinkend und Amortisationen: CHF 360'000).

Nachdem die JUFA Holding nach 25 Jahren die finanziellen Verpflichtungen (häufiges Mittragen der Amortisation und Aktienkauf bis zur Beteiligungsquote von 50%) erfüllt hat, verbleibt für die JUFA Holding nur noch die Mitfinanzierung des Baurechtszinses. Eine marktübliche Pacht muss die JUFA Holding bereits heute und auch nach Erfüllen der obigen Verpflichtungen gemäss dem Kooperationsvertrag nicht bezahlen.

Für die BBM bedeutet das Engagement einen jährlichen Liquiditätsbedarf von derzeit rund CHF 320'000. Diesem sollten gemäss Businessplan höhere Einnahmen aus Ticketverkäufen in Höhe von CHF 250'000 gegenüberstehen. Nach neuester Abschätzung betragen die Mehreinnahmen lediglich CHF 130'000. Unter dem Strich resultiert dadurch für die BBM ein jährlicher Mittelabfluss von ca. CHF 190'000.

Für die BBM bedeutet dieses strategische Engagement eine hohe Fremdfinanzierung und Bilanzaufblähung. Zudem stellt es auch ein gewisses Risiko dar, da die BBM im Aussenverhältnis als Kreditnehmer und Schuldner auftreten. Demgegenüber stehen eine Patronatserklärung<sup>6</sup> der JUFA Holding GmbH, Graz.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das JUFA-Projekt zahlenmässig zwar einen wesentlichen Einfluss auf die Rechnung (v.a. Bilanz) der BBM hat, per Saldo aber das Aufwand-Ertrag-Verhältnis mit einem Mittelabfluss von CHF 190'000 pro Jahr deutlich tangiert. Hinzu kommt das Risiko als Kreditnehmer im Umfang von CHF 13.8 Mio.

---

<sup>6</sup> Die JUFA Holding GmbH bürgt für Verpflichtungen von deren Tochtergesellschaft JUFA Hotel Malbun AG, welche das Hotel betreibt. Die Patronatserklärung ist zudem als Sicherheit bei den Banken hinterlegt.

Das Projekt JUFA-Hotel wurde ohne Aktienkapitalerhöhung bei der BBM durchgeführt, was sich negativ auf das Verhältnis Aktienkapital versus bilanzieller Verlustvortrag ausgewirkt hat.

Aufgrund der Situation wurde seitens des Landtages die Entflechtung des JUFA-Hotels von der BBM als Voraussetzung für die Sanierungslösung definiert.

**Wertberichtigung seitens der BBM in der Jahresrechnung 2020/21 (JUFA Engagement)**

Die Beteiligung an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG<sup>7</sup> sowie das Darlehen sind in der Jahresrechnung der BBM als Finanzanlagen bilanziert. Als Bewertungsgrundlage für diese Finanzanlagen orientierte man sich bis anhin an den Investitionskosten der Hotelimmobilie (Anschaffungswertprinzip). Der Buchwert (Beteiligung und Darlehen) vor der Wertberichtigung betrug CHF 12.4 Mio.

Im November 2020 wurde durch ein Hotelfachgutachter eine Bewertung der Hotelimmobilie durchgeführt. Bei diesem Gutachten resultierte ein reiner Ertragswert von CHF 6.9 Mio. Aufgrund der geltenden Rechnungslegungsvorschriften und der Erkenntnisse des Gutachtens sowie einer Neu Beurteilung des gewählten Finanzierungsmodells hat der Verwaltungsrat der BBM entschieden, in der Jahresrechnung 2020/21 Wertberichtigungen in Höhe von Total CHF 4.4 Mio. vorzunehmen. Der Buchwert der Finanzanlagen liegt aktuell nun bei CHF 8 Mio. (Stand 30.04.2021).

---

<sup>7</sup> Stand Oktober 2021 liegt die Beteiligung der BBM an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG noch bei 97%. Das heisst, dass die JUFA Holding bisher mit 3% beteiligt ist.

#### 1.4.4 Analyse BBM

##### 1.4.4.1 Angebot und Infrastruktur

Das Pistenangebot der Bergbahnen Malbun bietet vom Anfängerbereich bis zur FIS-homologierten Rennpiste jeden Schwierigkeitsgrad. Die Pisten mitten durch den Ort sind ein besonderes Highlight für viele Gäste.

Malbun liegt mit rund 1'600 m ü. M. im Vergleich zu anderen Destinationen in der Region, z.B. Wildhaus, Laterns, Brand auf ca. 1'000 m ü. M., relativ hoch. Die Exposition des Skigebietes nach Norden (Seite Vaduz) verhindert eine starke Sonneneinstrahlung. Wenn ausreichend Schnee liegt, ist die Pistenqualität gut bis sehr gut.

Ein aktuelles Gutachten des Instituts für Schnee- und Lawinenforschung SLF<sup>8</sup> kommt zum Schluss, dass trotz Klimawandel die Schneesicherheit in den nächsten zwei Jahrzehnten mit Hilfe der Produktion von technischem Schnee weiterhin garantiert werden kann. Im Steg (1'200 m ü. M.) ist es auch in dieser Periode bereits schwieriger schneesichere Verhältnisse zu erreichen. Im Skigebiet Malbun (1'600 bis 2'000 m ü. M.) ist die Schneesicherheit vor allem an den Nordhängen (Täli, Hohegg) leichter zu erreichen.

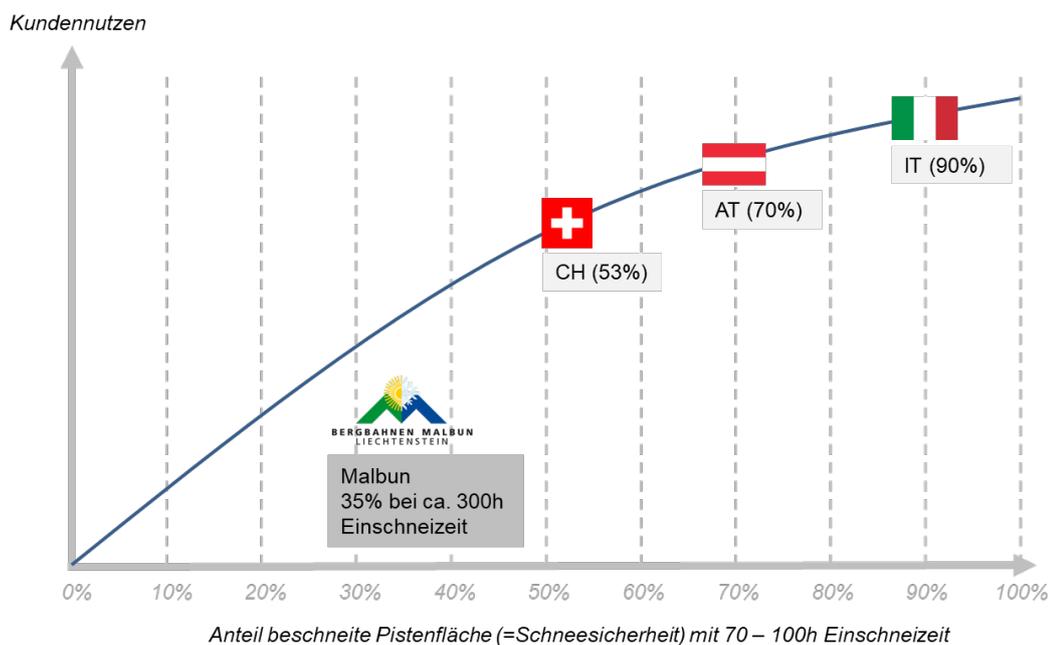
In schneearmen Winter zeigt sich, dass die heutige Beschneiungsanlage in Malbun zu wenig leistungsfähig ist. Die Einschneizeit für die Grundbeschneigung von 21 Hektaren (Hauptpisten von Täli, Hohegg und Schneeflucht) dauert rund 300 Stunden. Der branchenübliche Richtwert liegt bei 100 Stunden. Viele Skigebiete richten sich nach einem Zielwert von gar 48 Stunden. Energetisch ideal sind kalte, trockene Zeitfenster. Durch die zu lange Einschneizeit ist es heute nicht möglich

---

<sup>8</sup> Marty, Ch. und Schneebeili, M (2019). *Zukünftige Entwicklung der Schneedecke im Gebiet Steg/Malbun.*

ein ideales Zeitfenster auszuwählen, um damit den Energieverbrauch zu optimieren.

Die lange Einschneizeit hat weiter zur Folge, dass in Malbun ein Entscheid getroffen werden muss, welche Pistenflächen zuerst beschneit werden. Aus tourismuswirtschaftlicher Sicht nachvollziehbar, fällt die Wahl auf jene Pistenflächen, welche für den «normalen Skigast» ein Grundangebot sicherstellt. Doch auch die Skirennläufer (LSV, Skiclubs) benötigen für den regulären Trainingsbetrieb in der Vorsaison eine präparierte Piste. Mit einer Einschneizeit von 300 Stunden kann die BBM beiden Anforderungen nicht gerecht werden. Diese führt in der Praxis regelmässig zu Disharmonien und Reklamationen.



**Abbildung 3: Beschneite Pistenfläche im Vergleich zum internationalen Durchschnitt**

Generell ist festzuhalten, dass in der Schweiz durchschnittlich 53% der Pistenflächen beschneit sind, in Österreich 70% und in Südtirol gar 90%. Das Skigebiet Malbun liegt mit 35% deutlich unter diesen Werten.

Wie in Kapitel 1.3.1.4 erwähnt, hat das sonnenverwöhnte Sareis im Sommer und im Winter ein grosses Potential. Im Winter ist Sareis einzig mit einem schmalen Trassee erschlossen, welches aus Sicherheitsgründen ausschliesslich für Skifahrer nutzbar ist. Eine gleichzeitige Nutzung durch Spaziergänger, Winterwanderer oder Schlittler ist nicht möglich.

Im Sommer sind es hauptsächlich Wanderer, welche Sareis als Ausgangspunkt für zahlreiche Wanderungen nutzen. Für weitere Aktivitäten wie Biken oder ähnliche Aktivitäten ist auf der Schotterstrasse, ähnlich der Situation im Winter, zu wenig Platz vorhanden.

Eine wesentliche Limitierung des Angebotes ist die nicht wettergeschützte Sesselbahn auf Sareis (keine Hauben oder Kabinen) sowie die nicht-vorhandene Multifunktionalität des Bergrestaurants Sareis. Heute fehlt für viele Sommergäste (z.B. Spaziergänger) und im Winter für Nicht-Skifahrer ein triftiger Grund, Sareis zu besuchen.

#### 1.4.4.2 Finanzielle Ausgangslage

##### 1.4.4.2.1 Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung der letzten sieben Geschäftsjahre macht deutlich, dass die Bergbahnen jährlich einen Verlust verzeichnen. Der Erfolg vor Abschreibungen und Steuern war jeweils positiv und betrug durchschnittlich rund CHF 360'000 pro Jahr. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2020/21 ist dieser Wert aufgrund ausserordentlich hoher Betriebsaufwände (u.a. Corona-Schutzkonzept) auf CHF 130'000 gesunken.

Das Kerngeschäft der BBM, der Personenverkehr, wies in den letzten Jahren eine positive Tendenz auf. Nach dem Corona-bedingten Einbruch im Geschäftsjahr 2019/20 wurde im 2020/21 sogar der bis dahin geltende Spitzenwert aus dem Jahr

2018/19 übertroffen (siehe Tabelle 1: Übersicht Erfolgsrechnungen der letzten sieben Geschäftsjahre; Zeile «Personenverkehr»). Der erzielte Ertrag in dieser Zeit ist im Vergleich mit anderen Bergbahnen aber verhältnismässig stabil geblieben. Die Kosten für Betrieb und Personal (mit Ausnahme des Winters 2020/21) sind leicht gesunken, wodurch seit 2014/15 ein durchschnittlicher EBITDA von rund CHF 550'000 pro Jahr erwirtschaftet werden konnte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen haben sich in den letzten Jahren bei durchschnittlich CHF 880'000 eingependelt. Der Finanzaufwand ist im Zusammenhang mit der Finanzierung der Bergbahnen Malbun – JUFA AG stark angestiegen. Der Verlustvortrag (2020/21) hat sich auf rund CHF 16.9 Mio. aufsummiert.

Jahr	2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Personenverkehr Sommer	209'739	235'531	261'824	181'751	182'652	163'376	163'734
Personenverkehr Winter	2'267'292	2'052'200	2'169'080	2'161'182	1'805'095	1'811'426	1'831'383
Gastronomieertrag*				90'124	334'023	339'923	467'201
Sonstige betriebliche Erträge	485'066	613'763	679'073	303'758	371'345	473'980	358'618
<b>Betriebsertrag a/Lieferungen und Leistungen</b>	<b>2'962'097</b>	<b>2'901'494</b>	<b>3'109'977</b>	<b>2'736'815</b>	<b>2'693'116</b>	<b>2'788'705</b>	<b>2'820'937</b>
Direkter Betriebsaufw. Bahnen (URE, Energie Material etc.)	925'510	720'134	683'487	671'440	797'775	744'778	800'944
<b>DB1</b>	<b>2'036'587</b>	<b>2'181'360</b>	<b>2'426'490</b>	<b>2'065'375</b>	<b>1'895'340</b>	<b>2'043'927</b>	<b>2'019'993</b>
Personalaufwand	1'271'568	1'103'368	1'155'606	1'296'693	1'268'733	1'239'490	1'290'131
<b>DB2</b>	<b>765'019</b>	<b>1'077'993</b>	<b>1'270'884</b>	<b>768'681</b>	<b>626'607</b>	<b>804'437</b>	<b>729'861</b>
übriger Personalaufwand	27'979	27'526	17'621	15'268	13'914	40'043	11'136
Raumaufwand	12'216	2'045	2'651	11'315	7'148	6'676	8'777
Fahrzeugaufwand			2'647	6'353	5'824	7'942	6'353
Verwaltungsaufwand	186'761	114'755	137'690	130'204	101'095	89'487	99'209
Informatikaufwand	64'639	42'343	31'608	27'786	27'905	34'640	29'556
Werbeaufwand	94'818	72'928	48'596	72'403	75'826	63'899	93'984
übrige Betriebsaufwand	35'751	27'604	46'535	49'878	60'237	40'499	49'430
<b>Total übriger Betriebsaufwand</b>	<b>422'165</b>	<b>287'202</b>	<b>287'349</b>	<b>313'208</b>	<b>291'949</b>	<b>283'186</b>	<b>298'445</b>
<b>EBITDA</b>	<b>342'853</b>	<b>790'791</b>	<b>983'536</b>	<b>455'473</b>	<b>334'658</b>	<b>521'251</b>	<b>431'416</b>
Finanzertrag	151'168	155'187	152'574	151'463	156'301	33'605	14'305
Finanzaufwand	-362'896	-376'879	-385'162	-390'535	-378'131	-149'871	-138'400
<b>Total Finanzerfolg</b>	<b>-211'728</b>	<b>-221'692</b>	<b>-232'588</b>	<b>-239'072</b>	<b>-221'830</b>	<b>-116'265</b>	<b>-124'094</b>
<b>Erfolg vor Abschreibungen und Steuern</b>	<b>131'126</b>	<b>569'099</b>	<b>750'947</b>	<b>216'401</b>	<b>112'828</b>	<b>404'986</b>	<b>307'322</b>
Abschreibungen Sachanlagen	852'798	886'535	891'780	848'263	867'249	913'164	914'707
Abschreibungen Finanzanlagen	4'377'959	360'000	1'064'600	0	0	0	0
<b>Erfolg nach Abschreibungen vor Steuern</b>	<b>-5'099'632</b>	<b>-677'437</b>	<b>-1'205'433</b>	<b>-631'863</b>	<b>-754'421</b>	<b>-508'178</b>	<b>-607'386</b>
Steuern	1'800	1'800	1'800	2'400	1'200	1'200	1'200
<b>Unternehmungserfolg I</b>	<b>-5'101'432</b>	<b>-679'237</b>	<b>-1'207'233</b>	<b>-634'263</b>	<b>-755'621</b>	<b>-509'378</b>	<b>-608'586</b>

\*Gastronomieertrag: Ab 2018 Verpachtung der Gastronomie (Pacht im sonstigen Ertrag enthalten)

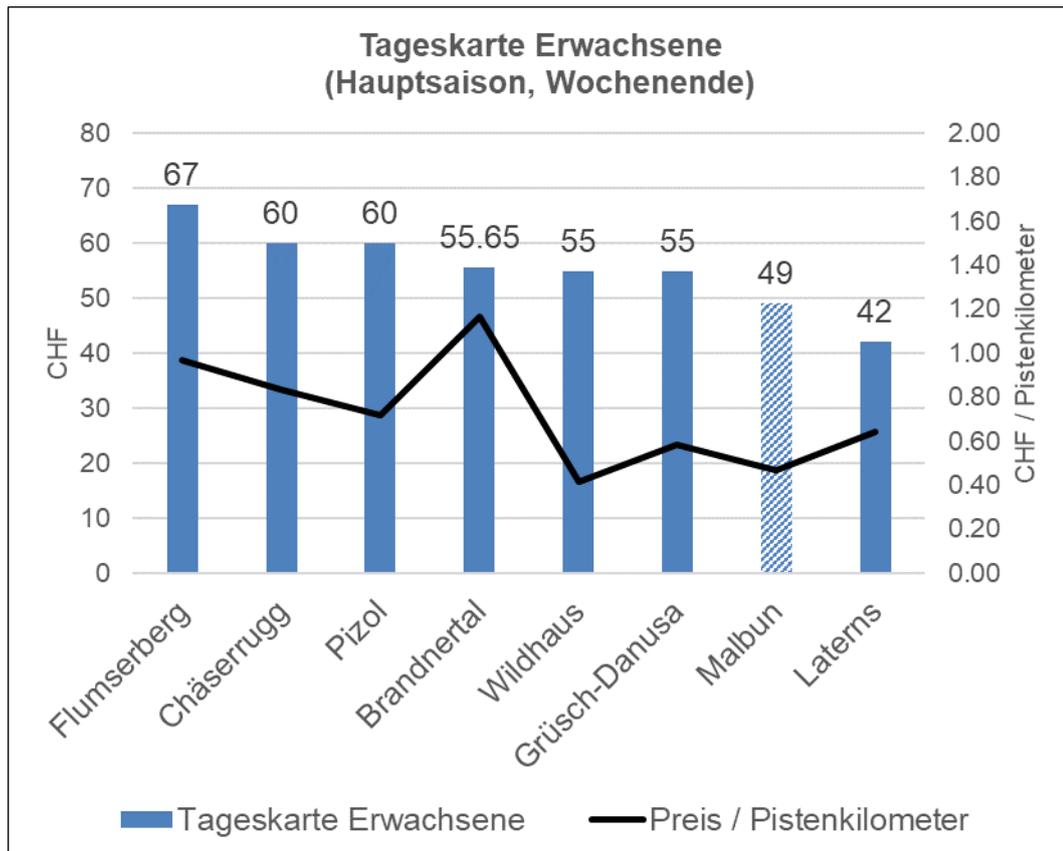
**Tabelle 1: Übersicht Erfolgsrechnungen der letzten sieben Geschäftsjahre**

Die Anzahl Gäste, bzw. die sogenannten Ersteintritte<sup>9</sup> (EE), konnten im Sommer wie im Winter leicht gesteigert werden. Der Knick im Geschäftsjahr 2019/20 ist mit dem vorzeitigen Covid-19-bedingten Saisonende am 13. März 2020 zu erklären. Umso erfreulicher sind die Werte im vergangenen Geschäftsjahr, welches positiv von Corona geprägt war, eine vor der Saison nicht absehbare Entwicklung. Der Sommer brachte rund 24'000 EE und der Winter sogar 118'000 EE.

Der tiefe durchschnittliche Ertrag/EE im letzten Geschäftsjahr deutet darauf hin, dass sehr viele einheimische Gäste und Familien mit Kindern, die mit günstigen

<sup>9</sup> EE ist die Abkürzung für Ersteintritt. Geht ein Skigast am Tag zum ersten Mal durch das Drehkreuz, wird ein (1) Ersteinritt gezählt. Pro Tag wird die gleiche Person resp. der gleiche Gast nur 1-mal gezählt.

Saisonabonnements oder Tageskarten fahren, den Weg nach Malbun fanden. Der Ertrag/EE ist generell tiefer als bei den Wettbewerbern. Dies liegt einerseits an tieferen Tageskartenpreisen sowie den zahlreichen Spezialtarifen (z.B. Malbi-Park ist kostenlos, günstige Seniorentarife, Kinder bis sieben Jahre gratis).



**Abbildung 4: Tageskarten Erwachsene, Vergleich zu anderen Skigebieten (Saison 2021/22)**

Der Benchmark eines betriebswirtschaftlich nachhaltigen Verkehrsertrags pro Bahnanlage liegt bei ca. CHF 800'000. Dieser Wert liegt in Malbun bei ca. CHF 500'000. Die Bergbahnen Malbun erzielen deutlich zu wenig Umsatz, um ihre Anlagen aus eigener Kraft resp. mit selbst erwirtschafteten Mitteln erneuern zu können.

	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
EE Sommer	24'000	21'200	22'100	19'300	19'400	17'500
EE Winter	118'800	89'100	106'700	108'800	91'900	99'500
EE Gesamt	142'800	110'300	128'800	128'100	111'300	117'000
Ertrag/EE Sommer	8.8	11.1	11.8	9.4	9.4	9.3
Ertrag/EE Winter	19.1	23.0	20.3	19.9	19.7	18.2
Verkehrsertrag pro Anlage <sup>10</sup>	646'304	508'385	540'201	520'652	441'722	438'845

**Tabelle 2: Kennzahlen Bergbahnen Malbun**

#### 1.4.4.2.2 Bilanz 2015 bis 2021

Die Bilanzsumme ist in den letzten sieben Geschäftsjahren u.a. mit dem Engagement für das JUFA Hotel-Projekt (vgl. Finanzanlagen und Verbindlichkeiten) von CHF 25.7 Mio. im Jahr 2015 auf CHF 32.2 Mio. im Jahr 2020 stark angestiegen. Durch die Wertberichtigung auf dem Darlehen für die Bergbahnen Malbun – JUFA AG in Höhe von CHF 4.38 Mio. sank im abgelaufenen Geschäftsjahr die Bilanzsumme auf noch rund CHF 28.1 Mio.

---

<sup>10</sup> Insgesamt betreibt die BBM 4.5 Anlagen. Die beiden Skilifte der Schneeflucht und der Malbi-Park werden als eine halbe Anlage gezählt.

Jahr	30.04.2021	30.04.2020	30.04.2019	30.04.2018	30.04.2017	30.04.2016	30.04.2015
<b>AKTIVEN</b>							
Sachanlagen	18'308'305	19'048'373	19'773'142	20'623'518	21'456'708	21'799'093	22'519'913
Finanzanlagen	8'000'001	12'377'960	12'738'680	13'804'000	13'871'775	12'621'775	1'020'455
Immaterielle Anlagen	0	0	0	0	0	0	0
Vorräte	115'375	135'229	117'857	117'292	101'449	103'000	102'500
Forderungen	205'844	78'559	199'421	57'510	126'691	200'764	181'543
Flüssige Mittel	1'293'710	386'943	434'993	398'005	572'496	430'268	1'843'170
Aktive Rechnungsabgrenzungen	188'252	183'528	169'086	223'101	238'633	128'224	91'631
<b>TOTAL AKTIVEN</b>	<b>28'111'487</b>	<b>32'210'593</b>	<b>33'433'179</b>	<b>35'223'425</b>	<b>36'367'753</b>	<b>35'283'123</b>	<b>25'759'212</b>

<b>VERBINDLICHKEITEN</b>							
Verbindlichkeiten Banken	11'004'000	10'892'000	11'311'000	11'730'037	11'789'000	10'848'000	2'848'000
übrige Verbindlichkeiten/Darlehen	6'206'428	5'513'346	5'642'308	5'836'273	5'560'670	0	0
Kreditoren und übrige Verbindl.	350'169	173'407	238'220	180'781	847'789	5'598'703	3'677'770
Rückstellungen	0	0	0	0	0	0	0
Passive Rechnungsabgrenzungen	270'383	249'900	180'475	207'925	267'623	178'127	65'771
<b>TOTAL VERBINDLICHKEITEN</b>	<b>17'830'980</b>	<b>16'828'653</b>	<b>17'372'003</b>	<b>17'955'017</b>	<b>18'465'082</b>	<b>16'624'830</b>	<b>6'591'541</b>

<b>EIGENKAPITAL</b>							
Aktienkapital	27'196'934	27'196'934	27'196'934	27'196'934	27'196'934	27'196'934	27'196'934
Reserven	0	1'510'358	1'510'358	1'510'358	1'510'358	1'510'358	1'510'358
Verlustvortrag	-11'814'995	-12'646'116	-11'438'883	-10'804'621	-10'048'999	-9'539'621	-8'931'035
Jahresverlust	-5'101'432	-679'237	-1'207'233	-634'263	-755'621	-509'378	-608'586
<b>TOTAL EIGENKAPITAL</b>	<b>10'280'508</b>	<b>15'381'939</b>	<b>16'061'176</b>	<b>17'268'409</b>	<b>17'902'671</b>	<b>18'658'293</b>	<b>19'167'671</b>
<b>TOTAL PASSIVEN</b>	<b>28'111'487</b>	<b>32'210'593</b>	<b>33'433'179</b>	<b>35'223'425</b>	<b>36'367'753</b>	<b>35'283'123</b>	<b>25'759'212</b>

**Kennzahlen:**

Bilanzverlust in % AK	62.2%	49.0%	46.5%	42.1%	39.7%	36.9%	35.1%
Verschuldungsfaktor	63.4%	52.2%	52.0%	51.0%	50.8%	47.1%	25.6%
Eigenkapitalquote	36.6%	47.8%	48.0%	49.0%	49.2%	52.9%	74.4%

**Tabelle 3: Übersicht Bilanzen der letzten sieben Geschäftsjahre**

Die Entwicklung des Verlustvortrags bzw. des Eigenkapitals zeigt deutlich, dass die BBM in der Vergangenheit nicht aus eigener Kraft nachhaltig wirtschaften konnte. Der Bilanzverlust in % vom Aktienkapital ist im Geschäftsjahr 2020/21 auf rund 62.2% gestiegen. Gemäss PGR Art. 182e ff) sind in diesem Fall unverzüglich Sanierungsmassnahmen zu ergreifen.

#### 1.4.4.2.3 Finanzieller Rückblick und Ausblick

Eine finanziell gesunde Bergbahn-Unternehmung erwirtschaftet jährlich so viel Eigenmittel (Cashflow), dass diese die kalkulatorischen Abschreibungen decken. Der Zielwert des Verhältnisses von Cashflow zu den kalkulatorischen Abschreibungen<sup>11</sup> (Erneuerungskraft) liegt demnach bei 100%. Die Bergbahnen Malbun erreichen für die Sparte Bergbahnen, exkl. Gastronomie und JUFA-Hotel, einen Wert von 35%.

Der Gesellschaft stehen also deutlich zu wenig Eigenmittel (Cashflow) zur Verfügung, um die notwendigen Ersatzinvestitionen zu tätigen. Aufgrund der permanent zu tiefen Ertragskraft ist ein striktes Kostenmanagement, bzw. Sparprogramm, notwendig. Die Unternehmung kann aus eigener Kraft die langfristige Investitionsfähigkeit und damit den Betrieb der Bergbahnen nicht gewährleisten.

In den nächsten zwei Jahren drängt sich eine Erneuerung der wichtigsten Bauteile der Sesselbahn Sareis (Refit) auf.

### 1.5 Zusammenfassung

Die Bergbahnen Malbun sind im Rahmen ihrer Möglichkeiten operativ gut aufgestellt. Die Anlagestruktur ist passend zu den topographischen Gegebenheiten und den Ansprüchen der unterschiedlichen Gästegruppen.

Mit den vorhandenen Anlagen wird zu wenig Ertrag erwirtschaftet, was auf die Gästezahlen als auch auf die moderaten Preise zurückzuführen ist. Der Unternehmung fehlen jährlich mindestens 45'000 Ersteintritte für die Sicherstellung eines

---

<sup>11</sup> Kalkulatorische Abschreibungen entsprechen den linearen Abschreibungen, welche aus dem (Wieder-)Beschaffungswert geteilt durch die Nutzungsdauer (z.B. 30 Jahre) errechnet wird.

nachhaltigen Betriebes. Die Betriebskosten für die Infrastruktur bewegen sich im üblichen Rahmen.

Die Unternehmung ist aufgrund der Verschuldung für das JUFA-Hotel zusätzlich in Bedrängnis. Der Unternehmung sind aufgrund der finanziell beschränkten Mittel die Hände gebunden. Investitionen in neue Bergerlebnisse, Verbesserungen oder einen Ausbau bei der Beschneigung kann sich die Gesellschaft nicht leisten.

Dass insgesamt zu wenig Gäste den Weg nach Malbun finden, hat unterschiedliche Gründe:

- Die Topografie schränkt ein Wachstum zu einer grösseren Destination klar ein. Das im Vergleich zur Konkurrenz kleine Einzugsgebiet und die lange Anfahrtszeit in ein kleines Skigebiet sind in einem gesättigten Markt mit starken Mitbewerbern ein struktureller Nachteil.
- Die Hotelbetten bringen zu wenig skifahrende Aufenthaltsgäste, um die leeren Pisten unter der Woche auszulasten.
- Der Unternehmung fehlen die finanziellen Mittel zu dringenden Ersatzinvestitionen, aber auch zu Investitionen in neue Bergerlebnisse.
- Die Beschneigung liegt hinter dem Branchenstandard zurück – ein Umstand, welcher auch den Gästen nicht verborgen bleibt. Allerdings gewinnt man allein mit dem Ausbau der Beschneigung nur bedingt mehr Gäste. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass durch den Ausbau unter Umständen auch weniger Gäste an andere Skigebiete "verloren" werden.

## **2. WEITERENTWICKLUNG DESTINATION MALBUN/STEG**

Die aktuellen Zahlen in der Hotellerie (Auslastung) und den Bergbahnen (zu tiefer Cashflow) verlangen eine abgestimmte, strategische Entwicklung der Destination Malbun/Steg. Übergeordnet sind drei Szenarien möglich, welche im nächsten Abschnitt kurz erläutert werden.

### **2.1 Szenarien für die Entwicklung Destination Malbun/Steg**

#### **Szenario 1 – Deutliche Erhöhung der (touristischen) Nutzung**

Im Zentrum steht die betriebswirtschaftliche Nutzenmaximierung der Tourismuswirtschaft. In diesem Szenario wird angestrebt, eine maximale Erhöhung der Bergbahnfrequenzen zu erreichen, um ein nachhaltigeres betriebswirtschaftliches Ergebnis zu erzielen.

Für eine solche Frequenzsteigerung ist ein erheblicher Ausbau des Erlebnisangebotes im Sommer wie im Winter notwendig (z.B. Ganzjahres-Rodelbahn / Alpine Coaster, Bikepark im Täli, Voll-Beschneigung inkl. Sareis, Neubau/Ausbau Aussichtsrrestaurant Sareis).

Nur mittels massiver Investitionen in die Inszenierungen, Erlebnisangebote und Infrastruktur sowie einem entsprechenden finanziellen Risiko kann sich die Destination in diese Richtung bewegen. Ein betriebswirtschaftlich nachhaltiger Erfolg ohne zusätzliche Unterstützung der öffentlichen Hand ist dabei nicht garantiert.

#### **Szenario 2 – Moderater (touristischer) Ausbau → Naherholungsgebiet/Sportstätte**

Malbun/Steg wird als wertvolles Naherholungsgebiet mit zentraler Sportstätteninfrastruktur von Liechtenstein anerkannt. Mit einem qualitativ angemessenen

Ausbau im Winter, dem Fokus auf verbesserte Trainingsbedingungen und der Schaffung von zusätzlichen Erlebnissen wird Malbun/Steg touristisch gestärkt. Von einem fokussierten Angebotsausbau im Sommer werden insbesondere die Hotellerie und die Bergbahnen profitieren.

Der Verzicht auf eine betriebswirtschaftliche Nutzenmaximierung zu Gunsten des Erhalts eines natürlichen Ambientes hat seinen Preis. Dieser äussert sich in einem weiterhin bestehenden strukturellen Defizit der Bergbahnen, welcher für die langfristige Sicherung des Betriebes gedeckt werden muss.

### Szenario 3 – Erhalt des Status Quo

Die aktuell erzielten Frequenzen und Nächtigungen werden mittels Erhalt des Angebotes stabilisiert werden. Ein Angebotsausbau ist in einem kleinen Rahmen möglich, auf eine Ertüchtigung der Beschneiungsanlage wird verzichtet. Der Betrieb der Bahnen kann in diesem Szenario nur dank erheblichen Beiträgen der öffentlichen Hand und sofern möglich auch von Privaten gesichert werden.

## **2.2 Empfehlung für die Entwicklung der Destination Malbun/Steg**

Die Regierung empfiehlt dem Vorschlag des Lenkungsausschusses zu folgen, wonach in der Destination Malbun/Steg strategisch das Szenario 2 verfolgt werden sollte. Das Szenario 1 ist mit sehr hohen Investitionen und aufgrund der beschränkten Platzverhältnisse mit zu vielen Nutzungskonflikten verbunden. Szenario 3 bedeutet langfristig einen Rückschritt hinsichtlich der Angebotsqualität für Einheimische, Gäste aus dem Ausland und den leistungsorientierten Wintersport. Malbun/Steg würde damit seine Attraktivität als Naherholungsort für einen Grossteil der Bevölkerung verlieren.

Für Szenario 2 spricht zudem, dass die topographischen Gegebenheiten in Malbun (Kleinheit, Bespielung einer Geländekammer) eine ausgewogene Berücksichtigung

der Bedürfnisse erfordern. Die Schaffung von «zu vielen künstlichen Erlebnissen» steht im Widerspruch zum «einzigartigen, natürlichen Erholungsort».

### 2.2.1 Positionierung

Im Szenario 2 erfolgt die Stärkung der bereits heute ersichtlichen Positionierung;

**1.) als alpines Erholungsgebiet und Sportstätte Liechtensteins sowie 2.) als internationale Tourismusdestination im Sommer wie im Winter.**



**Abbildung 5: Positionierung Malbun/Steg**

#### 1. Alpines Erholungsgebiet und Sportstätte Liechtensteins

Malbun bietet für die Bevölkerung von Liechtenstein die Möglichkeit im eigenen Land Sport zu treiben, Ausflüge zu unternehmen und die Freizeit in einer alpinen Umgebung zu verbringen. Es bietet die Gelegenheit auf "heimischem Boden" Ferien zu verbringen, Anlässe zu besuchen und Freunde zu treffen.

Für den Leistungssport ermöglichen die Rennpiste am Hohegg und die Rennloipe im Steg alpinen und nordischen Skisport mit den höchsten sportlichen Ambitionen zu betreiben.

## 2. Internationale Tourismusdestination im Sommer und Winter

Die Destination Malbun/Steg bietet den «exklusiven» liechtensteinischen Charme eines schmucken, alpinen Ortes, welches im Winter mit Skifahren, Schlitteln, Langlauf, Winterwandern und mehr ein attraktives Ausflugerlebnis bietet. Im Sommer stehen Wandern und das Geniessen der Bergwelt (Panorama, Aussicht) im Vordergrund. Mit zielgruppenspezifischen Angeboten soll die Attraktivität im internationalen Vergleich verbessert werden.

### 2.2.2 Zielgruppen

#### Familien mit Kindern

Die wichtigste Zielgruppe in Malbun sind Familien mit Kleinkindern und Kindern im schulpflichtigen Alter. Die Mehrheit der Aufenthaltsgäste stammt aus dieser Gruppe, weshalb die Hotellerie ihr Angebot in der Hauptsaison primär auf Familien ausrichtet. Mit dem Skiangebot von Klein bis Gross (Malbi-Park, Schneeflucht, Täli) findet jedes Familienmitglied das passende Angebot.

Die Überschaubarkeit des Gebietes macht Malbun auch für einheimische Kinder und Schulklassen zu einem interessanten Ausflugsziel.

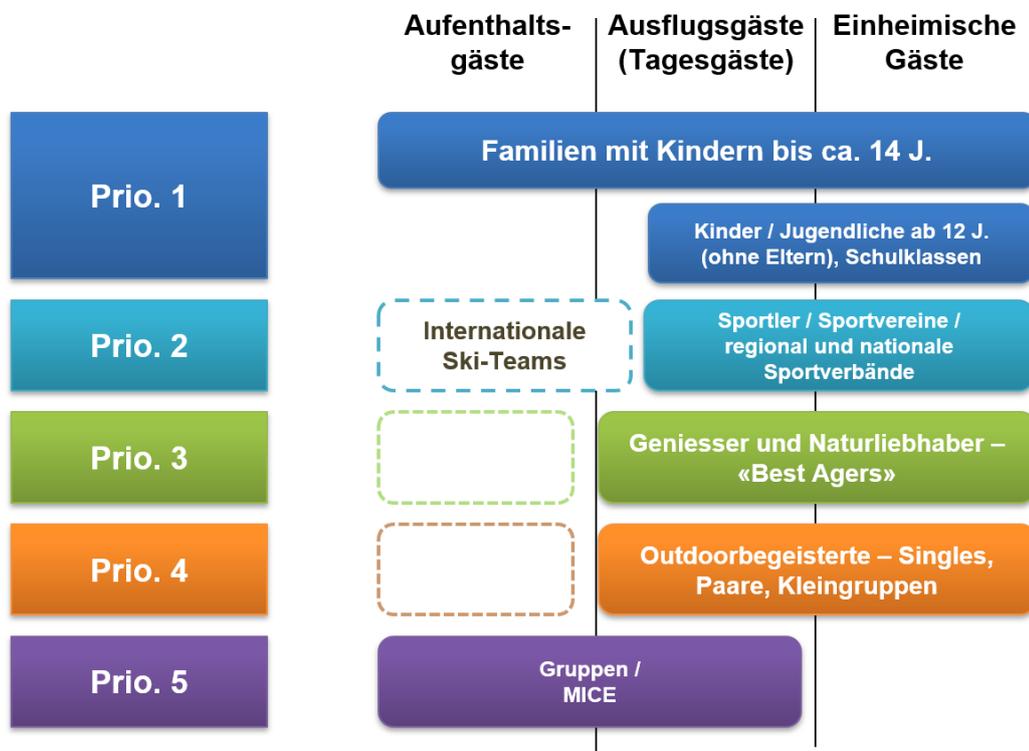


Abbildung 6: Zielgruppen der Destination Malbun/Steg

### Sportler / Sportvereine

Malbun kommt als Sportstätte eine Bedeutung für den Skirennsport speziell im Jugend- und Nachwuchsbereich zu. Die FIS-homologierte Trainingspiste ist eine eindeutige Stärke des Skigebietes und zieht zurecht Sportler aus dem ganzen Land an. Was Malbun für den Skirennsport ist, ist Steg für den Langlaufsport. Das Angebot für den Skirennsport kann auch zu einem attraktiven Trainingsstandort und Stützpunkt für internationale Teams weiterentwickelt werden. Die zentrale Lage im Alpenbogen ist hierbei ein wesentliches Argument.

Für das Langlaufangebot liegt der Regierung ein Konzept zur Realisierung eines Nordic Zentrums im Steg vor. Dieses würde für Gäste und Leistungssportler ein neues Qualitätslevel bieten können.

### Geniesser und Naturliebhaber – «Best Ager»

Geniesser und Naturliebhaber sind häufig ältere Personen, die sich gerne in der Natur bewegen. Malbun/Steg ist für diese Zielgruppe als Naherholungsgebiet für Ski, Wandern, Langlauf, Winterwandern etc. geeignet. Diese Zielgruppe ist vor allem ausserhalb der Ferienzeit wichtig.

### Outdoorbegeisterte – Singles, Paare, kleine Gruppen

Bei Wind und Wetter zieht es diese Gäste für Action und Sport in die Natur. Meist sind es Singles, Paare noch ohne Kinder oder eine Gruppe von Freunden, welche den Weg nach Malbun finden.

### Gruppen / MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)

In Liechtenstein gibt es zahlreiche namhafte Firmen mit grosser internationaler Bedeutung und Kundschaft. Gerne zeigen diese Unternehmen ihren Geschäftspartnern das Malbun oder nutzen den Ort als Tagungsort. In der Zwischensaison können dank dem Geschäftstourismus leere Betten gefüllt werden.

## **2.3 Strategische Stossrichtungen Destination Malbun/Steg**

Für die Entwicklung der Destination im Szenario 2 – Moderater (touristischer) Ausbau als Naherholungsgebiet / Sportstätte – wird die Umsetzung folgender strategischer Stossrichtungen empfohlen:

### 2.3.1 Winterangebot sichern, zielgruppenspezifisch qualitativ ausbauen

Die touristische Infrastruktur wird gesichert und zielgruppenspezifisch ausgebaut. Dazu gehört im Winter das skitechnische Angebot sowie die Optimierung und Erweiterung der Beschneiungsinfrastruktur für Ski Alpin und Ski Nordic (Sicherung eines Mindestangebotes zum Saisonstart).

Das Angebot für Nicht-Skifahrer wird ausgebaut (Anlegen von Winterwanderwegen, sanfte naturnahe Inszenierungen, Schlittelplausch).

Das Schlechtwetterangebot, welches derzeit auf das Angebot der Hotelanlagen beschränkt ist, soll um öffentlich zugängliche Elemente ergänzt werden (z.B. Trampolinhalle).

Für die Sicherung des Sportstätten-Angebotes ist neben der Ertüchtigung der Beschneigung auch ein geregelter Betrieb und Unterhalt der Rennpiste und Rennloipe zu gewährleisten.

### 2.3.2 Sommer-/Ganzjahresangebot naturnah ausbauen

Das Angebot wird konzentriert und passend zur Grösse und natürlichen Umgebung ausgebaut. Es wurden bereits viele Ideen aufgegriffen und entwickelt. Der Fokus wird auf die folgenden Aspekte gelegt:

- Gipfelerlebnis «Sareis» ausbauen (höchster erschlossener Punkt in Liechtenstein)
- Inszenierung der Natur und des Panoramas (an unterschiedlichen Standorten im Berggebiet möglich)
- Angebot an einfachen Wanderungen, Spazierrunden erweitern
- Ein qualitativ hochwertiges Grundangebot Bike ausbauen resp. errichten
- Gezielte Umsetzung eines verträglichen Action- / Fun-Angebot: z.B. Mountain Carts und Ziplines.

### 2.3.3 Definition von «touristischen und nicht-touristischen Gebieten» mit definierten Nutzungen

Die angestrebte Entwicklung in Szenario 2 ist nur möglich, wenn in bestimmten Gebieten eine Entwicklung der touristischen Infrastruktur möglich wird.

Um die Abstimmung und Vereinbarkeit der unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder (Tourismuswirtschaft, Alpgenossenschaft, Jägerschaft, Umweltorganisationen, etc.) zu erleichtern, sollen Gebiete definiert werden, in denen eine weitere touristische Entwicklung geplant ist. Gleichzeitig soll auch klar definiert werden, in welchen Gebieten eine touristische Entwicklung ausgeschlossen wird.

Mit der Definition von «touristischen und nicht-touristischen Gebieten» erhalten die unterschiedlichen Interessensgruppen und auch die Tourismuswirtschaft eine Stimme in der Raumplanung. Es können drei Arten von Gebieten ausgearbeitet und in der Raumplanung verankert werden:

- **Nicht-touristische Gebiete**, in denen die Natur den höchstmöglichen Schutz genießt. Dabei ist die Schaffung eines «Naturparks Saminatal» im Sinne eines nationalen Parks Liechtensteins zu prüfen.
- In **aktiven Tourismusgebieten** ist der Infrastrukturausbau für Sportarten mit oder ohne Aufstiegshilfen (z.B. Skifahren, Langlaufen, Schlitteln, Mountain Carts, etc.) sowie Bauten für die Erlebnisinszenierung (z.B. Inszenierung von Natur und Panorama) vorgesehen. In diesen touristisch intensiver genutzten Gebieten können Pisten, Beschneiungsanlagen, Bahnanlagen, Gastronomiebetriebe, Berggasthäuser etc. erbaut werden. Räumlich sind diese Gebiete vorwiegend da anzuordnen, wo es bereits aktiven Tourismus gibt wie Sareis, Vaduzer Täli, Langlaufloipe Valüna.
- In **sanften Tourismusgebieten** steht die Bewegung aus eigener Muskelkraft in der ansonsten unberührten Natur im Vordergrund (wie z.B. in der Valüna, Sassföckle, Valorsch, Pfälzerhütte). Auch die Pflege und der Erhalt von Traditionen und der Kultur gehört in die sanften Tourismusgebiete (z.B. Alpwirtschaft).

Heute bereits bestehende Zonen (z.B. Wildruhe, Magerstandorte, Waldreservate etc.) sind weiterhin zu berücksichtigen und sollen jedoch angepasst werden dürfen, sofern wirkungsvolle Ersatzmassnahmen umgesetzt werden können.

Das Ziel ist langfristige Klarheit zu schaffen, in welchem Perimeter, welche touristische Entwicklung stattfinden kann und wo nicht.

Die Ausgestaltung von «touristischen und nicht-touristischen Gebieten» wird in geeigneter Weise in den Landesrichtplan einfließen und in Abstimmung mit den Anspruchsgruppen festgelegt werden.

#### 2.3.4 Tourismusorganisation professionalisieren/Synergien nutzen

Wie in Kapitel 1.3.1.7 beschrieben, ist die touristische Organisationsstruktur am Ort organisch gewachsen und entspricht nur bedingt den Anforderungen einer modernen Tourismusdestination. Die bestehenden lokalen Organisationen arbeiten im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit viel Herzblut und Engagement und in Abstimmung mit Liechtenstein Marketing, aber es bestehen keine Zweifel, dass die Organisation weiter professionalisiert werden muss. Durch eine durchdachte und strategisch ausgerichtete Organisation können mittels schlagkräftigen und engagierten Teams signifikante Verbesserungen und Verankerungen erreicht werden.

Das strategische Organ muss über angemessene finanzielle Mittel verfügen und soll Vertreter der wichtigsten Anspruchsgruppen wie Bergbahnen, Hotellerie, Gastronomie, Standortgemeinden, Alpengenossenschaften, Verein Valünalopp etc. einbeziehen. Auch Liechtenstein Marketing muss Einsitz in diesem strategischen Organ haben.

Das strategische Organ fällt Entscheidungen zur Produktgestaltung im Sommer (Gipfelerlebnisse, Biken, Wandern, Events etc.) und im Winter (Schneeschuhlauen, Skitouren, Winterwandern, Events etc.). Weiter entscheidet das Gremium

über die finale Destinationsstrategie, Digitalisierung (z.B. Buchungsplattform), Gästekarten, Produkt-Packages und verabschiedet für alle Tätigkeiten ein Budget.

Auf der zweiten Ebene braucht es eine professionelle operative Organisationseinheit, welche die strategischen Entscheidungen umsetzt, Projekte führt, die Gästeinformation vor Ort betreut, das Destinationsmarketing organisiert, die Produktgestaltung und Events umsetzt. Die Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Finanzierungsmittel aller Beteiligten (TMS Tourismus, Liechtenstein Marketing, BBM, Valüalopp etc.) sind zu klären. Die strategischen Entscheide der Destinationsentwicklung sollen mit den Leistungsträgern der Destination sowie den Standortgemeinden koordiniert werden.

#### 2.3.5 Schaffung einer langfristigen Tourismusfinanzierung

Die Finanzierung für die Infrastruktur und Angebotsentwicklung gemäss dem Szenario 2 muss gesichert werden.

Stillstand entspricht im touristischen Markt einem Rückschritt. Touristische Erlebnisse müssen laufend weiterentwickelt und ersetzt werden, was nur mittels langfristiger Tourismusfinanzierung gelingt. Neben der Bündelung von bestehenden Mitteln, müssen neue Mittel erschlossen werden. So zum Beispiel durch die Einführung einer Zweitwohnungsabgabe (pauschalisierte Kurtaxe), welche für den Unterhalt und die Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur eingesetzt werden kann. Eine mögliche Zweitwohnungsabgabe ist im Kapitel 5.1.2 näher beschrieben.

#### 2.3.6 Marke «Malbun» stärken – Identität schaffen, Emotionen verankern

Gegenwärtig gibt es drei verschiedene Webseiten mit drei verschiedenen Logos, welche die Gäste über die Destination Malbun – Steg informieren (s. Abbildung 7, wobei die Marke Liechtenstein eine Destinationsmarke ist, während die weiteren

Darstellungen sich auf einen Verein bzw. eine Unternehmung beziehen). Führende Destinationen im Alpenraum setzen auf eine eindeutige Sprache, Symbole und Farben mit einem hohen Wiedererkennungswert. Unter einer einzelnen Dachmarke (z.B. Ötztal) können die verschiedenen Orte einer Destination – stets eingebettet – präsentiert werden (z.B. Sölden).

Die Destination Malbun – Steg braucht eine starke Marke, welche sowohl die eigene Bevölkerung anspricht (Naherholungsgebiet), als auch im internationalen Tourismus wirksam ist (Malbun = alpine Destination).



Abbildung 7: Marken/Brands für Malbun/Steg

### 2.3.7 «Green Malbun»

Malbun hat im Vergleich zu vielen anderen alpinen Destinationen ein optisch sehr ansprechendes Ortsbild. Ein besonderes Highlight ist, dass im Winter die Pisten mitten durch den Ort und zwischen den Häusern durchführen.

- **Mobilitätskonzept Malbun/Steg:** Wie dies andere Destinationen (Zermatt, Bettmeralp, Saas Fee) vorzeigen, führt eine Verkehrsberuhigung (z.B. Schaffung einer Begegnungszone Tempo 20) oder gar weitgehende Verkehrsfreiheit zu einer erhöhten Aufenthaltsqualität. Auch in Malbun sind die Voraussetzungen gegeben, um langfristig ein Konzept für mehr Verkehrsfreiheit

umsetzen zu können. Das langfristige Ziel muss sein, dass die Gäste während ihrem Aufenthalt ihr Fahrzeug nicht benötigen und alle wichtigen Angebotspunkte zu Fuss erreichen. Einzelne Angebote wie z.B. der Standort des Ski- und Snowboardverleihs müssten dafür angepasst werden.

Im Zusammenhang mit dem Mobilitätskonzept gilt es auch die Parkplatzsituation an Spitzentagen zu verbessern. Hierzu ist ein Massnahmenpaket zu schnüren, welches eine dynamische Besucherlenkung, Parkplatzbewirtschaftung, den öffentlichen Verkehr und die «Convenience» für ÖV-Reisende, das Shuttle-Angebot und flexible Parkplatzflächen berücksichtigt.

Die Gemeinde Triesenberg hat im Jahr 2021 die Erarbeitung eines neuen Verkehrskonzepts initiiert. Es wurde eine Arbeitsgruppe zusammengestellt und der Kickoff des Projekts fand im April 2022 statt.

- **Förderung und Erhalt der Biodiversität:** Erhalt und Förderung der naturnahen und ursprünglichen Bergregion sowie die Wissensvermittlung und Durchführung von themenbezogenen Konferenzen vor Ort.
- **Modellregion Liechtensteins für CO<sub>2</sub>-Neutralität:** Malbun geht voran, testet und wendet neue Technologien an. So z.B. Förderung einer CO<sub>2</sub>-neutralen Anreise oder einer autarken, CO<sub>2</sub>-neutralen Energieproduktion für Malbun und Steg.
- **Umweltbewusste Verpflegung:** Auch in der Verpflegung können sich Destinationen differenzieren, in dem z.B. in allen Betrieben regionale Nachhaltigkeits-Menüs geboten werden oder eine regionale Produktion für die Hotellerie/Gastronomie aufgebaut wird (z.B. Label 100% Liechtenstein).
- **Förderung / Erhalt des kulturellen Erbes:** Zu einer nachhaltigen Destination gehört auch die Förderung und der Erhalt des kulturellen Erbes wie z.B. der Alpwirtschaft, Alpkäserei oder des Brauchtums.

### 2.3.8 Umsetzung

Die Regierung wird gemeinsam mit den relevanten Akteuren, insbesondere den BBM, den Standortgemeinden und den Tourismusorganisationen die Umsetzung der beschriebenen Stossrichtungen initiieren und die entsprechenden Verantwortlichkeiten klären.

**Die Regierung stellt unter «II. Antrag der Regierung» den Antrag, der Hohe Landtag wolle der Weiterverfolgung des Szenario 2 – Moderater (touristischer) Ausbau – für die Entwicklung der Destination Malbun/Steg mit den darin enthaltenen Stossrichtungen zustimmen.**

### **3. INVESTITIONSBEDARF UND PLANERFOLGSRECHNUNG BERGBAHNEN MALBUN AG**

Die BBM muss in den nächsten Jahren einerseits in Anlagen und Maschinen investieren, welche ihr Nutzungsende erreichen (z.B. Sesselbahn Sareis, Ersatz von Pistengeräten) und diverse Investitionen in Infrastruktur vornehmen, welche nicht den üblichen Standards entspricht (z.B. Beschneigung, WC-Anlagen, Skidepots, Büroräumlichkeiten, etc.). Für die Destination Malbun geht es darum, als Destination wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie in Kapitel 1.4.4.2 beschrieben, kann die BBM diese Investitionen nicht aus eigener Kraft finanzieren, sondern ist dafür auf Kapital «von aussen» angewiesen.

#### **3.1 Investitionsbedarf in den nächsten 6 Jahren**

##### **3.1.1 Laufende Ersatzinvestitionen (ca. CHF 2.0 Mio.)**

Der laufende Ersatz gehört bei Bergbahnen-Unternehmen zu einem häufig unterschätzten Budgetposten. Zum Beispiel müssen Beschneigungsanlagen im Regelfall nach rund 15 Jahren ersetzt werden, Pistenfahrzeuge bereits nach 5 bis 7 Jahren. Die BBM muss in den nächsten 6 Jahren Ersatzinvestitionen in Höhe von rund CHF 2.0 Mio. budgetieren (inkl. 5% Reserve). Unter anderem müssen zwei neue Pistenmaschinen (CHF 0.55 Mio und CHF 0.25 Mio.), diverse Fahrzeuge (CHF 0.1 Mio.), Beschneigungsgeräte (CHF 0.5 Mio.), Einrichtungsgegenstände (CHF 0.15 Mio.) oder die Skikartenanlage (0.1 Mio.) ersetzt werden.

##### **3.1.2 Sareis – Refit Sesselbahn (ca. CHF 3.0 Mio.)**

Die Sesselbahn Sareis wurde 1993 erbaut und erreicht in ca. 2 Jahren mit 30 Jahren das Ende der ordentlichen Lebensdauer. Entweder erfolgt ein Refit (umfassende Sanierung) der Anlage oder die Bahn wird durch einen Neubau ersetzt. Ein Refit verlängert die Nutzungsdauer der Anlage um bis zu 15 Jahre. Die Kostenschätzung

von Doppelmayr/Garaventa<sup>12</sup> für einen Refit beläuft sich auf knapp CHF 3.0 Mio., diejenige von einem Neubau – in Abhängigkeit des gewählten Bahntyps – auf mindestens CHF 9.0 bis 11.0 Mio. Aus den folgenden Gründen wird ein Refit empfohlen:

- Der Refit ist günstiger, wenn die gesamte Lebensdauer der Bahn betrachtet wird. So können in den nächsten 15 Jahren pro Jahr rund CHF 100'000 an Abschreibungen eingespart werden.
- Die Transportkapazität der Bahn ist ausreichend und die Bedürfnisse der Gäste können abgedeckt werden (Skifahren & Wandern). Im Refit werden alle alten Sessel durch moderne neue Sessel ersetzt. Für einen verbesserten Wetterschutz der Gäste werden die Sessel mit einer Schutzhaube (28 Sessel von 33) ausgerüstet. Sareis ist damit auch bei schlechtem Wetter erreichbar.
- Der Bahntyp passt im Szenario einer moderaten Entwicklung der Destination zu den heutigen Gegebenheiten auf Sareis. Ein Neubau der Bahn mit einem anderen Bahntyp, z.B. einer barrierefreien Kombibahn mit Gondeln und Sessel, macht dann Sinn, wenn gleichzeitig eine Neugestaltung des Gipfelbereichs, inkl. Bergrestaurant, erfolgt.

### 3.1.3 Sareis / Tälibar – moderater Ausbau Gastronomie (ca. CHF 0.7 Mio.)

Das Bergrestaurant Sareis wurde 2011 umfassend renoviert. Der geschützte Innenraum ist mit rund 85 Sitzplätzen gegenüber 200 Aussensitzplätzen überschaubar.

Der heutige Innenraum bietet keine abtrennbaren Sitzbereiche und ist daher nicht multifunktional nutzbar. An schönen, aber kalten Tagen und bei durchgezogenem

---

<sup>12</sup> Garaventa/Doppelmayr ist Weltmarktführer im Seilbahnbau. Die Gruppe entstand 2002 durch die Fusion der österreichischen Firma Doppelmayr und der schweizerischen Garaventa. Alle Anlagen Sessellifte in Malbun wurden durch Garaventa/Doppelmayr erstellt.

Wetter fehlen die wind- und wettergeschützten Plätze. Es wird deshalb empfohlen, mit einer nach Bedarf schliessbaren Überdachung der Terrasse wettergeschützte Sitzplätze zu schaffen. Der damit geschaffene grosse und geschlossene Raum an einem der schönsten und exklusivsten Orte Liechtensteins soll für Gesellschaften genutzt werden können.

Es wird empfohlen, die Kapazität der beliebten Täli-Bar zu erweitern. In diesem Zusammenhang ist eine Verschiebung des Eiskletter- und Drytooling-Turms in die Nähe des Zielhauses der Rennpiste zu prüfen.

#### 3.1.4 Ertüchtigung/Optimierung der Beschneigung (ca. CHF 3.8 Mio.)

Wie in Kapitel 1.4.4.1 beschrieben, liegt der heutige Ausbaustandard der Beschneigungsinfrastruktur deutlich unter dem internationalen Durchschnitt. Dies betrifft sowohl die Einschneizeit (300h statt den üblichen 100h) als auch der Anteil der beschneibaren Pistenfläche (35%). Um ein Grundangebot mit guter Pistenqualität für Skigäste und den leistungsorientierten Skirennsport zu gewährleisten, ist die Ertüchtigung der bestehenden Anlage, notwendig. Dieser Schritt sollte so rasch als möglich umgesetzt werden.

Das Projekt sieht konkret die Ertüchtigung der bestehenden Beschneigungsinfrastruktur auf der Hauptpiste im Täli und am Hohegg (zusätzliche Wasserleitungen zur hydraulischen Netzoptimierung, Schneischächte und Schnee-Erzeuger) vor. Um die angestrebte Einschneizeit von ca. 100h zu erreichen, werden die Wassermenge und die Pumpleistung ungefähr verdoppelt. Eine Wasserentnahme aus dem Malbuner- und Guschgerbach ist während den geplanten 100 bis 150h mit Gewährleistung der Restwassermengen grundsätzlich möglich. Die Notwendigkeit und Grösse eines zusätzlichen unterirdischen Retentionsvolumens hängt von der Höhe der Restwasservorschreibung ab.

Dieses Projekt wird die BBM in den nächsten 2 Jahren rund CHF 3.8 Mio. kosten.

### 3.1.5 Ausbau Erlebnisvielfalt (ca. CHF 1.35 Mio.)

Das Bergerlebnis im Sommer und im Winter soll gemäss der definierten Strategie erweitert werden. Die laufende Entwicklung interessanter Angebote gehört zum Tourismus. Dadurch bleibt eine Destination «in Bewegung» und bietet seinen Gästen einen guten Grund für einen neuerlichen Besuch oder Aufenthalt.

Im Winter steht das Angebot für Nicht-Skifahrer (Winterwandern, Schlitteln etc.) im Vordergrund. Hier müssen Wege gefunden werden, wie insbesondere das Sareis durch diese Zielgruppe besser genutzt werden kann. Ein zweites Wegtrassee ist für den Winter zum Schlitteln und Winterwandern, aber auch für den Sommer (Mountain Cart, Biken, etc.) wichtig. Im Rahmen der Definition der touristischen Gebiete ist dieses Projekt zu prüfen und nach Möglichkeit umzusetzen.

Für die Kinder und Jugendlichen braucht es zusätzliche spielerische Fun-Elemente und mehr Abwechslung auf den Skipisten und in der Schneeflucht. Die Funpiste im oberen Pistenbereich des Täli sollte auch bei schlechter Schneelage gewährleistet werden können.

Für die Jugendlichen, welche ohne Eltern unterwegs sind, braucht es einen passenden Treffpunkt im Malbun, bspw. in der Schneeflucht mit Nähe zum Jugendhaus und altem Jugendheim Pradamee. Die Piste in der Schneeflucht könnte mit einfachen Funpark-Elementen für diese Zielgruppe ergänzt werden.

Auch im Sommer ist der Ausbau des Gästelerlebnisses zwingend, um die Positionierung als Familiendestination und Naherholungsgebiet für Einheimische am Markt glaubhaft zu vermitteln. Neben einem Grundangebot Bike sind auch actionreichere Bergabenteuer denkbar. Ein zweites Wegtrassee von Sareis würde beispielsweise eine gesicherte Strecke für Mountain Carts und Trotinetts ermöglichen.

Die definierten Zielgruppen sind mit spezifischen Angeboten an die Destination zu binden. Die Errichtung neuer Sommer-Bergerlebnisse wird in den alpinen Destinationen in der Regel zwischen den Leistungsträgern finanziell und organisatorisch aufgeteilt. Eine geregelte Tourismusfinanzierung und Tourismusorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten ist für die Realisierung eine Grundvoraussetzung. Insbesondere grosse Leuchtturmprojekte werden anderenorts häufig durch die Bergbahn-Unternehmung geplant und umgesetzt. Die Destination beteiligt sich mittels finanzieller Unterstützung (aus Kurtaxengelder) an der Produktentwicklung.

#### 3.1.6 Notwendige Betriebsinfrastruktur (ca. CHF 1.95 Mio.)

Zur Betriebsinfrastruktur gehören neben öffentlichen WC-Anlagen auch Betriebsgebäude für Büros, Lagerung und Garagierung. An der Talstation stehen für das gesamte Skigebiet lediglich vier WCs zur Verfügung (inkl. Toiletten für die eigenen Mitarbeitenden). Für einen zeitgemässen Komfort ist der Ausbau der WC-Anlagen und eines Aufenthaltsraums/Garderobe für die Gäste an der Talstation Täli notwendig. Zudem fehlt ein Sanitätsraum (derzeit Containerlösung).

Die Büroräumlichkeiten der BBM sind zu klein. So steht weder dem Geschäftsführer, noch dem technischen Leiter ein richtiges Büro zu Verfügung, auch ein Sitzungszimmer oder Verpflegungsraum fehlt. Für zeitgemässe Arbeitsplätze sind grössere Büroräumlichkeiten notwendig. Eine Kooperation mit anderen Leistungsträgern am Ort (z.B. Gästeinformation, Destinationsmarketing) ist auf jeden Fall zu prüfen.

Im Zuge der Erweiterung der Beschneigung steigt der Lagerbedarf für Schnee-Erzeuger und Maschinen. Einen Anbau der Garagierung und Ausbau der Lagerräume ist im Rahmen der Kapazitätserweiterung sinnvoll.

### 3.1.7 Investitionen in der Übersicht (inkl. 5% Reserve)

Aus den aufgeführten Investitionen ergibt sich ein Gesamtbedarf von CHF 13.15 Mio. über die kommenden **sechs** Planjahre.

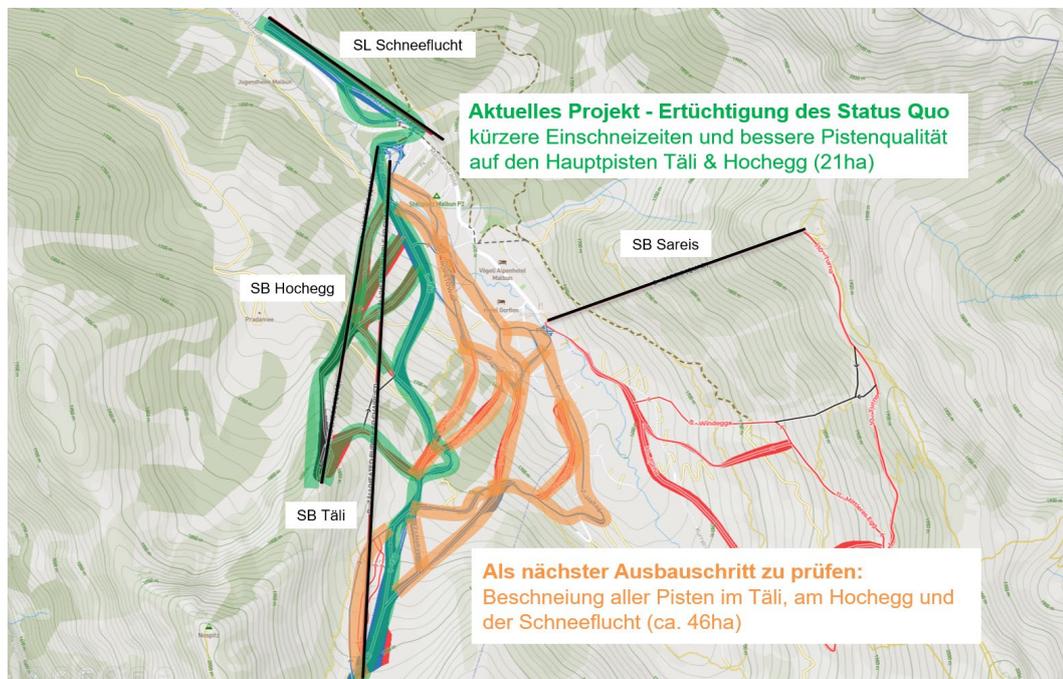
	<b>Planjahre 1 - 6 (in CHF)</b>
<b>Laufender Ersatz</b>	2.0 Mio. CHF
<b>Refit Sesselbahn Sareis</b>	3.1 Mio. CHF
<b>Ausbau Beschneigung</b>	4.0 Mio. CHF
<b>Gastronomie</b>	0.7 Mio. CHF
<b>Notwendige Betriebsinfrastruktur</b>	1.95 Mio. CHF
<b>Ausbau Erlebnisvielfalt</b>	1.4 Mio. CHF
<b>Investitionen gesamt, inkl. 5% Reserve</b>	<b>13.15 Mio. CHF</b>

Tabelle 4: Investitionen der BBM in den nächsten 6 Jahren, Stand Kostenermittlung 12/2021

### 3.2 Optionale Investitionen (nicht im Investitionsprogramm enthalten)

Neben den zuvor aufgelisteten Investitionen sind zusätzliche und weiterführende Investitionen denkbar. Diese sind bisher weder im Investitions- noch im Finanzierungsplan der nächsten sechs Jahre vorgesehen. Sollen diese Investitionen getätigt werden, ist hierfür eine zusätzliche Finanzierung erforderlich.

#### Option 1: Komplettausbau der Beschneieung im Täli (ca. CHF 10.8 – 12.3 Mio.)



**Abbildung 8: Schematische Darstellung des aktuellen Projekts sowie dem zu prüfenden nächsten Ausbauschnitt**

Mit der Realisierung des Projektes zur Ertüchtigung der Beschneieung (Kap. 3.1.4 Ertüchtigung/Optimierung der Beschneieung) wird der Anteil der beschneierten Fläche nicht erhöht. Sie liegt mit knapp 35% der gesamten Pistenflächen immer noch deutlich unter den internationalen Benchmarks: Schweiz 53%, Österreich 70% und Südtirol 90%.

Die Gäste sind sich eine hohe Pistenqualität gewohnt und die Attraktivität der Destination steht in direktem Zusammenhang mit einem garantierten Pistenangebot.

Mit einer Beschneidung aller Pisten auf der «Vaduzer Seite» – der Schattenseite des Skigebietes – würden rund 70% der gesamten Pistenfläche abgedeckt. Eine erste Grobkostenschätzung von TechnoAlpin (Südtiroler Unternehmen, das weltweit führend in der Produktion von Beschneidungsanlagen ist) liegt bei zusätzlich ca. CHF 7.0 – 8.5 Mio., wobei hier ein Speicherteich (ca. 40'000 m<sup>3</sup>) für CHF 3.0 – 4.0 Mio. eingerechnet ist. Inklusiv der bereits im Investitionsprogramm enthaltenen Ertüchtigung/Optimierung der Beschneidung im Umfang von CHF 3.8 Mio. belaufen sich die Kosten auf ca. CHF 10.8 – 12.3 Mio. Moderne Speicherteiche werden naturnah gestaltet und die Umgebung eingebettet. Damit ist es möglich, dass ein Speichersee im Sommer zu einem Anziehungspunkt wird und insbesondere für Kinder eine Attraktion bietet. In Malbun bietet sich die Alp Pradamee als möglicher Standort an. Es ist klar, dass dadurch die Alpbewirtschaftung flächenmässig eingeschränkt werden muss (weniger Weidegrund) und ein Ausgleich geschaffen werden muss.

#### **Option 2: Neubau der Sesselbahn Sareis (ca. CHF 9.0 – 11.0 Mio.)**

Gemäss einer Grobkostenschätzung von Garaventa belaufen sich die Kosten für einen Komplettersatz je nach Bahntyp auf CHF 9.0 – 11.0 Mio., wobei bei allen Varianten eine neue Garagierung erbaut werden muss oder eine ausgeklügelte Stationsgaragierung gefordert ist. Am günstigsten ist der Ersatz mit einer einfachen 6er-Sesselbahn (ca. CHF 9.0 – 9.5 Mio.). Die Errichtung einer reinen Kabinenbahn (10er Gondeln) kostet ca. CHF 10.0 Mio. und der Bau einer Kombibahn (z.B. ¾ Sessel, ¼ Kabinen) beläuft sich auf ca. CHF 10.5 – 11.0 Mio.

Der Bahntyp muss auf die Nutzung abgestimmt werden. In Anbetracht einer Stärkung des Sommers und eines Nicht-Skifahrer-Angebotes (z.B. Winterwandern, neues Panoramarestaurant), bietet eine Kabinenbahn deutlich mehr Komfort für Nicht-Skifahrer, und wäre in diesem Fall zu favorisieren. Ein Neubau oder eine Neugestaltung des bestehenden Talstationsgebäudes Sareis (z.B. Personalzimmer für Gastronomiemitarbeiter in Malbun ist ebenfalls nicht budgetiert).

### **Option 3: Ersatz Restaurant Sareis (ca. 3.5 – 4.5 Mio., Stand 2021)**

Bereits vor der umfassenden Renovation des Bergrestaurants Sareis im Jahr 2011 wurde ein Neubau der Gastronomie geprüft und in Erwägung gezogen. Mit den vorhandenen budgetierten Mitteln konnte aber kein Neubau realisiert werden, sodass eine Renovation des Gebäudes einem Neubau vorgezogen werden musste. Auch die Gastronomie muss mit den Bedürfnissen der Zielgruppen übereinstimmen. Sareis ist aufgrund der vielen Sonnenstunden, seiner Lage (höchst erschlossener Punkt im Land) und der Aussicht ein aussergewöhnlicher Ort. Mit einem Neubau könnte im Gegensatz zu heute, Sareis zu einem Treffpunkt mit mehrfach nutzbarer Location werden, als «Top of Liechtenstein» für Touristen ein Anziehungspunkt darstellen und mittels Inszenierung der Bergwelt und des Panoramas eine höhere Erlebnisqualität bieten.

### **3.3 Planerfolgsrechnung kurz- bis mittelfristig**

Durch den Ausbau der Erlebnisvielfalt am Berg ist eine leichte Steigerung der Ersteintritte (EE) für die Planerfolgsrechnung realistisch. Die Steigerung der Gästezahlen hängt von den zu realisierenden Erlebnissen und dem Realisierungszeitpunkt ab. In einem realistischen Szenario kann in den nächsten sechs Geschäftsjahren von einer Steigerung von heute 125'000 EE auf 138'000 (realistisch – konservatives Szenario) ausgegangen werden.

Das alpine Sommererlebnis liegt weiterhin im Trend. Daher darf im Sommer mit einem Marktwachstum gerechnet werden. Die Steigerung der Ersteintritte in den letzten 5 Jahren um knapp 15%, darf auch für die nächsten 5 Jahre angenommen werden. Zusätzlich können durch neu geschaffene Erlebnisse im Vollausbau (7. Jahr nach Investitionen) rund 4'800 weitere Ersteintritte angenommen werden. Die Planrechnung sieht für den Sommer in den nächsten sechs Planjahren eine schrittweise Steigerung von heute 22'300 (Referenzjahr) auf 28'800 vor.

Primäres Ziel in der Wintersaison ist das Halten von Ersteintritten. Zusätzliche Ersteintritte ergeben sich dank der Ertüchtigung der Beschneigung (+2'600 EE), weil bereits zu Beginn der Saison ein Grundangebot für Publikum und Sportvereine sichergestellt werden kann. Die attraktivere Gestaltung der Pistenflächen mit Fun- und Parkelementen führt zu einer weiteren Steigerung der EE (+2'600 EE). Mit einem zweiten Trassee auf Sareis sind zusätzliche Bergerlebnisse wie Schlittelpiste und Winterwandern möglich. Diese bringen ein Wachstumspotenzial von rund 12'000 EE im 7. Jahr nach der Investition mit sich. Insgesamt sieht die Planrechnung für den Winter eine Steigerung von heute durchschnittlich 102'500 EE auf 109'500 EE vor. Mit dem Ausbau der Angebotsqualität im Winter sowie im Sommer darf mit einer Erhöhung des durchschnittlichen Ertrages pro Ersteintritt von jeweils CHF 1.00 pro Saison gerechnet werden. Die Preiserhöhung ist nur auf einen Angebotsausbau oder die signifikante Verbesserung der Angebotsqualität zu beziehen und steht nicht im Zusammenhang mit einer Teuerung.<sup>13</sup>

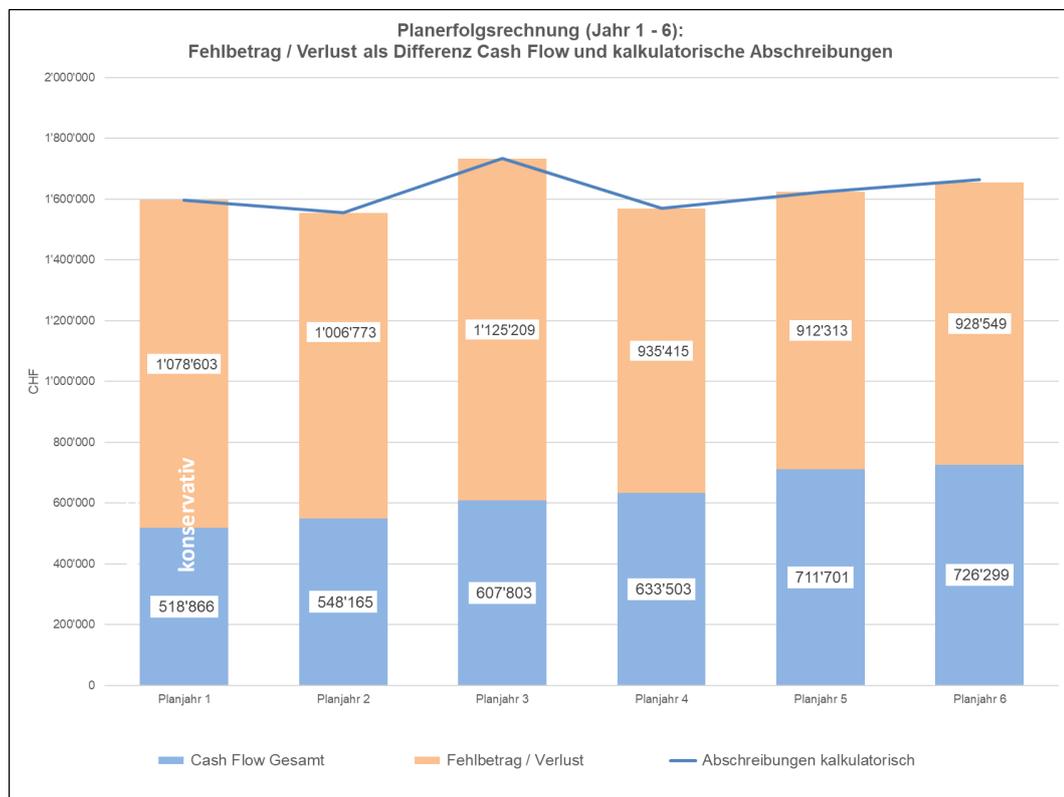
Die Kostenstruktur basiert auf sehr ähnlichen Betriebszeiten im Sommer und Winter wie heute und ändert sich daher nur gering. Viele Fixkostenblöcke wie Energieverbrauch für Bahnen und Beschneigung, Unterhaltsarbeiten, Personalaufwand für Kassen, Technik und Betrieb sind grösstenteils unabhängig von der Anzahl

---

<sup>13</sup> Die Planerfolgsrechnung ist ohne Teuerung gerechnet.

Gäste, welche die Bahnanlagen benützen. Die Annahmen für zusätzliche Aufwände für die Beschneidung oder neue Fun-Angebote wurden separat berechnet. In der Planerfolgsrechnung ist im Weiteren die Beteiligung der BBM an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG explizit ausgeklammert (siehe dazu Kapitel 4.1). Dadurch sinkt die Zinsbelastung der Unternehmung erheblich und der verfügbare Cashflow steigt.

Für die Berechnung der Abschreibungen kommen kalkulatorische Abschreibungen zum Einsatz. Diese ergeben sich durch die Anschaffungskosten, welche dividiert werden durch die erwartete Nutzungsdauer des Anlagevermögens. Diesem Prinzip liegt die Prämisse zugrunde, dass in jedem Jahr so viel Cashflow erwirtschaftet wird, dass nach Ablauf der Nutzungsdauer genügend Reserven vorhanden sind, um eine Ersatzinvestition aus eigener Kraft finanzieren zu können.



**Abbildung 9: Planerfolgsrechnung Jahr 1 – 6 (Sparten Bergbahn und Gastronomie, ohne Beteiligung an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG)**

Zwar kann der Cashflow in den ersten Jahren dank Investitionen in die Erlebnisvielfalt und einer Preiserhöhung um CHF 200'000 verbessert werden, doch noch immer fehlen jährlich durchschnittlich rund CHF 900'000 zu einem ausgeglichenen Ergebnis. Es besteht damit weiterhin ein strukturelles Defizit in diesem Umfang. Die BBM sind, trotz höherer Gästezahlen, nicht in der Lage, alle notwendigen Ersatzinvestitionen aus eigener Kraft zu stemmen. Die Investitionsfähigkeit und somit der Betrieb der Bergbahnen sind langfristig nicht garantiert. Mit der Aufnahme von verzinslichen Darlehen und Fremdkapital für Investitionen steigt das strukturelle Defizit weiter an.

## **4. SANIERUNGSKONZEPT BERGBAHNEN MALBUN AG**

### **4.1 Ausgangslage**

Wie in Kapitel 1.4.4.2 beschrieben, sind wirkungsvolle Sanierungsmassnahmen zur Verhinderung eines absehbaren Konkurses der BBM unausweichlich. Der kumulierte Verlust hat das Eigenkapital zu 60% aufgezehrt. Der Netto-Verschuldung von CHF 16 Mio. steht ein Cashflow von CHF 0.41 Mio. gegenüber. Das ergibt ein Verschuldungsfaktor von 39 Jahren, der Zielwert liegt bei 5 Jahren.

Im Rahmen des Sanierungsprojektes der BBM wurde von Seiten der Regierung und des Landtags die Entflechtung des JUFA-Hotels als eine notwendige Voraussetzung definiert. Das nächste Kapitel befasst sich demnach mit der Entflechtung der BBM von der Bergbahnen Malbun – JUFA AG. Es folgen anschliessend die eigentliche Bilanzsanierung mit Kapitalschnitt und Kapitalaufstockung.

### **4.2 Entflechtung JUFA**

#### **4.2.1 Ausgangslage**

Das Projekt JUFA-Hotel ist als Kooperationsmodell zwischen der JUFA Holding GmbH, Graz (JUFA) und den BBM aufgebaut. Dafür gründeten die beiden Gesellschaften die Bergbahnen Malbun – JUFA AG, welche heute zu 97% im Besitz der BBM ist und zu 3% der JUFA Holding AG gehört.

Im Modell betreibt die JUFA das Hotel auf eigene Rechnung, während die BBM von den Mehreinnahmen durch zusätzliche Ticketverkäufe profitieren soll.

Das Projekt ist mit der Hilfe privater Darlehensgeber (CHF 4.5 Mio. Darlehen) sowie einem inländischen Bankenkonsortium (CHF 9 Mio. Darlehen) zustande gekommen. Die Zinsen sowie auch die Baurechtszinsen werden während der gesamten Laufzeit zu gleichen Teilen von beiden Parteien getragen.

JUFA erwirbt jährlich 1.35% des Aktienkapitals. Dieser Betrag wiederum entspricht zur Hälfte den jährlichen Amortisationen der Bankschulden.

Die Problematik beim JUFA-Hotel liegt darin, dass der «Businesscase» für die Seite der Bergbahnen nicht aufgeht. Die zu Grunde liegenden Annahmen für die zusätzlichen Ticketverkäufe waren deutlich zu optimistisch.

Im Gegensatz dazu geht der «Businesscase» für JUFA wie ursprünglich geplant auf. Ihre Einnahmen aus dem Betrieb decken die Betriebs- und Kapitalkosten für das Objekt. Aufgrund der Covid-Pandemie wurde die Aussetzung des jährlich vereinbarten Aktienkaufs durch die JUFA (CHF 180'000) per 31.12.2020 gestattet. Im Kooperationsvertrag sind keine Exit-Klauseln für eine einseitige Beendigung des Vertrags vorgesehen, weshalb die JUFA Holding als Partnerin in der Sanierungslösung zu berücksichtigen ist. JUFA ist daran interessiert, das Hotel weiterhin zu betreiben. Ein entsprechendes Kaufangebot mit der JUFA als Betreiberin des Hotels liegt vor.

#### 4.2.2 Lösungsansätze

Für die Entflechtung der BBM von der Bergbahnen Malbun – JUFA AG sind grundsätzlich die folgenden Varianten möglich<sup>14</sup>:

**Variante 1:** Übernahme durch JUFA / Auflösung des Vertrags mit JUFA

**Variante 2:** Übernahme durch neuen Betreiber / Auflösung des Vertrags mit JUFA

**Variante 3:** Konkurs der BBM / Konkurs der Bergbahnen Malbun – JUFA AG

---

<sup>14</sup> Die möglichen Konstellationen sind aufgrund des Grundverkehrsgesetzes (GVG) eingeschränkt. Für den Erwerb von Grundeigentum im Inland ist gemäss GVG ein berechtigtes Interesse erforderlich.

Der **Konkurs** (Variante 3) wurde in der Evaluation der Varianten explizit nicht ausgeschlossen, er wird von den Beteiligten aber als letzter Ausweg betrachtet und ist mit grossen Unsicherheiten verbunden. Diese Lösung hätte zur Folge, dass die privaten Darlehensgeber, welche keine Sicherheiten für ihr Darlehen haben, einen grossen Teil des eingebrachten Kapitals verlieren. Dem JUFA-Bankenkonsortium bleibt im Konkursfall die Immobilie (Grundpfand), welche sie nun verwerten kann. Für die Bergbahnen bedeutet ein Konkurs den Verlust der Betriebsbewilligung. Bei einem Stillstand der Bahnen würde die gesamte Tourismuswirtschaft im Malbun gefährdet, bzw. für eine unbestimmte Zeit erheblich geschwächt. Für Liechtenstein entstünde ein Reputationsschaden. Aufgrund der Komplexität des Falles ist ein Abschluss des Insolvenzverfahrens vor Ablauf eines Jahres unwahrscheinlich. Sollten im Rahmen des Insolvenzverfahrens Rechtsstreitigkeiten entstehen, könnte dies den Abschluss des Insolvenzverfahrens um weitere zwei bis drei Jahre verzögern. Durch die voraussichtliche Mindestdauer des Insolvenzverfahrens sind im vorliegenden Fall grob geschätzt Insolvenzkosten zwischen CHF 50'000 bis CHF 100'000 ohne weiteres zu erwarten. Im Falle einer Fortführung des Unternehmens sind Kosten tendenziell noch höher als bei einer auf Verwertung ausgerichteten Tätigkeit, insbesondere dann, wenn ein Sanierungsplan scheitert.

#### 4.2.3 Bevorzugte Lösung – Variante 1: Übernahme durch JUFA

Da die JUFA Holding ein grosses Interesse an der Weiterführung des Betriebes hat, hat die JUFA Holding gemeinsam mit einem Investor ein Angebot zur vollständigen Übernahme der Bergbahnen Malbun – JUFA AG unterbreitet.

Eine völlige Entkopplung des JUFA-Hotels von den BBM ist nur möglich, wenn das Objekt resp. die Aktien verkauft werden und für die BBM in der Folge keine weiteren Verpflichtungen mehr verbleiben.

Die Lösung ist mit folgenden Massnahmen realisierbar:

1. Wertberichtigung des Buchwertes von CHF 12.4 Mio. auf einen geschätzten Marktwert (angestrebter Verkaufspreis) von CHF 8.0 Mio.<sup>15</sup> (bereits erfolgt bei den BBM per 30.04.2021).
2. Ausgewogener Forderungsverzicht der Darlehensgeber über CHF 2.8 Mio.
  - a. rd. CHF 1.0 Mio. Forderungsverzicht der privaten Darlehensgeber (-22%)
  - b. rd. CHF 1.8 Mio. Forderungsverzicht des Bankenkonsortiums (-22%)
3. Sanierungsbeitrag des Landes von CHF 2.0 Mio.
4. Verkauf der Hotelimmobilie an die JUFA für CHF 8.0 Mio.<sup>16</sup>
5. Die Lösung mit der JUFA Holding beinhaltet auch, dass die BBM für 11 Jahre die Hälfte des Baurechtszinses (CHF 23'000 pro Jahr) übernimmt. Dies entspricht in Summe einem Betrag von CHF 253'000.

Entscheidend für die Festlegung des Verkaufspreises der Immobilie ist die Bewertung des Ertragswerts. Die Bewertung nach der Discounted Cashflow-Methode wurde durch einen Hotelfachgutachter (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH, 2019) vorgenommen und ergab einen Ertragswert von CHF 6.9 Mio. Durch die Besonderheit des Objekts (neuwertig, begünstigte Lage an der Piste, Ski-in / Ski-out, Entwicklungspotential zum Trainingsstützpunkt) wurde der Marktwert, bzw. der minimale Verkaufspreis, auf CHF 8.0 Mio. festgelegt.

---

<sup>15</sup> Die Wertberichtigung wurde in der Jahresrechnung 2020/21 bereits vorgenommen. Siehe Kasten in Kapitel 1.4.3.

<sup>16</sup> Die JUFA hat bisher bereits rd. CHF 1 Mio. in die Immobilie investiert (CHF 500'000 Vorleistung und CHF 485'000 Aktienkauf (Anteile BBM-JUFA AG)).

#### 4.2.4 Einschätzung zur bevorzugten Lösung – Variante 1: Übernahme durch JUFA

Im Rahmen einer Finanzierung wird in der Regel bei Sanierungsbeiträgen/Forderungsverzicht eine sogenannte Opfersymmetrie angestrebt. In der Opfersymmetrie kommen verschiedene Aspekte zum Tragen. Wesentlich sind die bestehenden Risiken und Sicherheiten sowie auch übergeordnete Interessen.

Die Vorverhandlungen haben ergeben, dass sowohl die privaten Darlehensgeber als auch das Bankenkonsortium mit dem vorgeschlagenen Forderungsverzicht einverstanden sind, sofern ihre restlichen Schulden abgelöst werden. Entsprechende Absichtserklärungen liegen vor.

Der Beitrag des Landes gilt als Sanierungsbeitrag für die BBM, um den Verkauf des Hotels zu ermöglichen und die notwendige Entflechtung zwischen der BBM und der Bergbahnen Malbun – JUFA AG zu realisieren.

### **4.3 Bilanzsanierung**

#### 4.3.1 Weitere Beiträge an die Reduktion der Schulden

Nach der Entflechtung resp. dem Verkauf des JUFA-Hotels bleiben noch CHF 4.1 Mio. Schulden (inkl. zinsloses Darlehen CHF 0.7 Mio. des Landes als erste Übergangsfinanzierung gem. BuA Nr. 117/2020), wovon CHF 2.6 Mio. eine Bank-Hypothek betreffen. Die Bank ist bereit, sich im selben Umfang wie das JUFA-Bankenkonsortium an der Sanierung zu beteiligen. Diese Bank hat einem Forderungsverzicht von 22% zugestimmt (rd. CHF 0.6 Mio.).

Weitere CHF 0.6 Mio. betreffen private Darlehen, welche nicht im Zusammenhang mit dem JUFA-Hotel stehen. Diese Darlehensgeber sind ebenfalls bereit, auf 22% des Darlehens zu verzichten.

Zudem beantragt die Regierung beim Landtag, einem Forderungsverzicht zuzustimmen für das im BuA Nr. 117/2020 gewährte zinslose Darlehen in Höhe von CHF 0.7 Mio.

Mit den erwähnten Massnahmen reduzieren sich die Schulden der BBM von anfänglich CHF 17.6 Mio. auf CHF 3.4 Mio.

#### 4.3.2 Herabsetzung des Aktienkapitals

Im Rahmen der Bilanzsanierung soll eine effektive Herabsetzung des Aktienkapitals von 85% durch die Generalversammlung der BBM AG beschlossen werden.

Durch eine Nennwertreduktion wird damit das Aktienkapital von CHF 27.2 Mio. um **CHF -23.1 Mio. (85%)** auf CHF 4.1 Mio. (15%) herabgesetzt.

Diese Massnahme ist notwendig, um die bestehenden Verluste/Reserven auszugleichen sowie eine zusätzlich notwendige Wertberichtigung bei den Sachanlagen (Bahnen, Gastronomie, Beschneigung etc.) vorzunehmen.

#### 4.3.3 Rekapitalisierung

Um den anstehenden Investitionsbedarf der nächsten 6 Jahre zu finanzieren, wird eine Kapitalaufstockung in Höhe von CHF 5.0 Mio. durchgeführt. Das Aktienkapital beträgt damit nach der Sanierung rund CHF 9.1 Mio.

Bei der Aktienkapital-Aufstockung sollen sich die bisherigen Aktionärsgruppen in einem ähnlichen Anteil beteiligen wie bisher:

- 48%<sup>17</sup> Land Liechtenstein (CHF 2.40 Mio.)
- 22% Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz (CHF 1.1 Mio.)

---

<sup>17</sup> Die Beteiligung des Landes soll in jedem Fall unter 50% bleiben, sodass keine Mehrheitsbeteiligung durch das Land entsteht.

- 30% Private; Kleinanleger, Finanzinstitute etc. (CHF 1.50 Mio.)

#### 4.3.3.1 Beteiligung der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz

Die Beteiligung der Standortgemeinden Triesenberg und Vaduz (22%) erfolgt aus wirtschaftlicher und ideeller Bedeutung des Skigebietes auf dem eigenen Gemeindegebiet. Die beiden Gemeinden beteiligen sich bei der Kapitalaufstockung je zu 50% mit CHF 550'000.

#### 4.3.3.2 Beteiligung der weiteren Gemeinden

Mit Ausnahme der Standortgemeinden Vaduz und Triesenberg wird im Gegensatz zur Aktienkapital-Aufstockung von 2005 auf eine Beteiligung aller Gemeinden verzichtet. Den übrigen Gemeinden sollen zwei Optionen angeboten werden:

**Option 1)** Freiwilliges Aufstocken des Aktienkapitals um mindestens 25% des ursprünglichen Wertes ihres Aktienkapitals (vor Kapitalschnitt).

**Option 2)** Abtreten des verbleibenden Aktienkapitals für einen symbolischen Wert in Höhe von CHF 1.- zu je 50% an die beiden Standortgemeinden.

Das Kollektiv der Gemeinden soll nicht verpflichtet werden, an der Aktienkapitalerhöhung mitzuwirken. Die Gemeinden sind jedoch eingeladen, sich – entsprechend der spezifischen Bedeutung des Skigebiets Malbun für ihre Gemeinde/Ski-clubs – freiwillig bei der Aktienkapital-Aufstockung zu beteiligen.

Mit dem Engagement der weiteren Gemeinden wird sich in der Finanzierung der Bedarf an Fremdkapital entsprechend reduzieren.

#### 4.3.3.3 Beteiligung des Landes

Die Beteiligung des Landes hat sich in der Vergangenheit etabliert und entspricht der Bedeutung des Skigebietes als wichtige Sportstätte und Rückgrat der Tourismuswirtschaft in Malbun. Damit der Anteil von 50% nicht überschritten werden kann, sollen die Aktienkapital-Aufstockung des Landes an die Zeichnung von Gemeinden und Privaten gekoppelt werden.

#### 4.3.3.4 Beteiligung der Privaten

Die Beteiligung Privater soll auch in Zukunft ein wesentlicher Grundpfeiler der Infrastruktur-Finanzierung sein. Eine funktionierende Tourismuswirtschaft ist auf die Initiative und das Engagement der privaten Kräfte angewiesen. Dies betrifft vor allem die mit der Destination Malbun verbundenen Privatpersonen sowie die weiteren Leistungsträger vor Ort (Hotellerie, Gastronomie, Handel). Sie profitieren zusätzlich von einer funktionierenden, modernen Bergbahnunternehmung.

Die Aufstockung des Aktienkapitals durch die Gemeinden und die Privaten bedingt, dass sich die Privaten im Umfang von mindestens CHF 1.50 Mio. an der Aktienkapitalaufstockung beteiligen. Das Sanierungskonzept erfordert die Beteiligung aller Shareholder – Land, Gemeinden und Private – in einem ähnlichen Aktionärsverhältnis wie heute.

#### 4.3.4 Übersicht der Bilanzsanierung

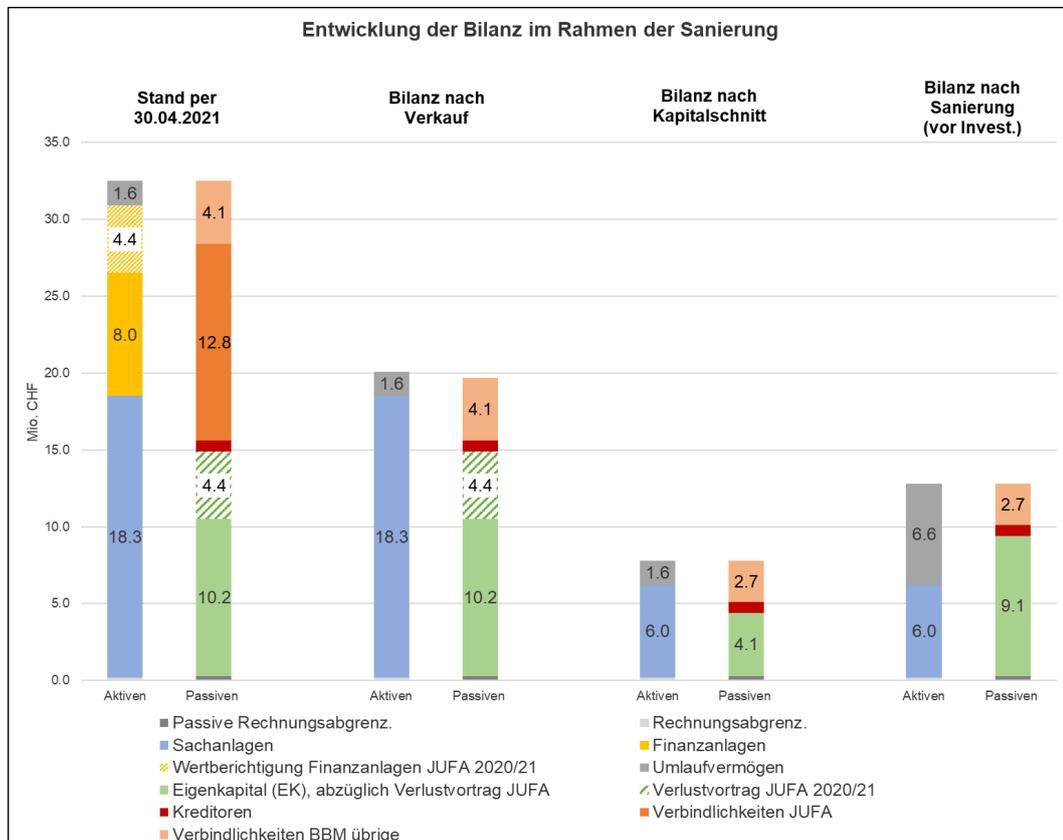


Abbildung 10: Bilanzentwicklung BBM

#### 4.4 Finanzierung der anstehenden Investitionen

In den kommenden sechs Jahren werden für Investitionen und Amortisationen rund CHF 13.75 Mio. benötigt.

Dieser Betrag soll wie folgt finanziert werden:

	<b>Bergbahn &amp; Gastronomie, in Mio. CHF (Szenario realistisch – konservativ)</b>
Aktienkapital-Aufstockung	<b>5.0</b> (Anteil Land 2.40)
Mittel aus betrieblichem <b>Cashflow</b> (80%)	<b>2.95</b>
<b>Betriebs- und Investitionsbeitrag des Landes zur Deckung des Fehlbetrages</b>	<b>3.9</b> 0.65 p.a. (Kapitel 5)
<b>Beitrag durch Zweitwohnungsabgabe zur Deckung des Fehlbetrages</b>	<b>1.5</b> 0.25 p.a. (Kapitel 5)
<b>Neues Fremdkapital</b> (Banken, verzinst 2%)	<b>1.3</b>
<b>Total Finanzierung</b> <i>Davon Anteil Land (Planjahre 1 – 6)</i>	<b>14.65</b> <b>6.30</b>
<b>Total Investitions- und Amortisationsbedarf</b>	<b><math>13.15 + 0.6^{18} = 13.75</math></b>
<b>Liquiditätsüberschuss im Planjahr 6</b>	<b>0.9</b>

Tabelle 5: Finanzierung der Investitionen in den nächsten 6 Jahren

<sup>18</sup> Amortisationen des verbleibenden Fremdkapitals in Höhe von CHF 2.5 Mio. nach der Sanierung.

### Cashflow

Der Betrieb eines Skigebietes ist mit dem Wetterrisiko behaftet. Die Erfahrung zeigt, dass ca. alle 5 Jahre mit einem Ausfall des normalen Cashflows gerechnet werden muss. Das kann beispielsweise bei einem schneearmen Winter passieren, wenn das Weihnachtsgeschäft ausfällt. In der Finanzierung ist deshalb nur mit 80% des über 6 Jahre summierten Cashflows gerechnet.

### Zu deckender jährlicher Fehlbetrag

Wie oben ausgeführt soll in Zukunft das jährliche strukturelle Defizit von rund CHF 900'000 ausgeglichen werden, damit die Gesellschaft investitionsfähig bleibt.

Im Konzept gemäss Kapitel 5 vorgesehen sind:

- jährliche Betriebs- und Investitionsbeiträge des Landes (ca. CHF 650'000 p.a.) in Form von wiederkehrenden mehrjährigen Finanzbeschlüssen sowie
- jährliche Betriebs- und Investitionsbeiträge der Standortgemeinde (Triesenberg, CHF 250'000 p.a.), welche diese Mittel durch eine Abgabe auf Zweit- und Ferienwohnungen finanzieren kann. Eine entsprechende gesetzliche Grundlage soll geschaffen werden.

### Neues Fremdkapital

Das restliche Kapital soll wie bisher von einer Bank als verzinsliches Fremdkapital zur Verfügung gestellt werden.

**Die Regierung stellt unter "II. Antrag der Regierung" den Antrag, der Hohe Landtag wolle dem im Bericht und Antrag dargelegten Sanierungskonzept inkl. einem Kapitalschnitt von 85% zustimmen.**

#### 4.5 Zinsloses Darlehen des Landes

Im November 2020 wurde im Landtag der Bericht und Antrag Nr. 117/2020 betreffend die Gewährung eines zinslosen Darlehens für die Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft, Triesenberg, behandelt. In der Landtagssitzung wurde mittels Finanzbeschluss dem zinslosen Darlehen und Nachtragskredit für die BBM in der Höhe von CHF 700'000 zugestimmt. Die Vergabe des Darlehens war an die Bedingung geknüpft, dass die BBM unmittelbar die notwendigen Schritte für eine nachhaltige Sanierung und Entflechtung der Struktur in die Wege leiten. Zum damaligen Zeitpunkt wurde auf die Ausrichtung eines à-fonds-perdu-Beitrags im Hinblick auf die spätere Bilanzsanierung und Strukturbereinigung verzichtet und es war angedacht, dass bei einer späteren Kapitalerhöhung das Darlehen in Aktienkapital umgewandelt werden könnte.

In der im vorliegenden Bericht und Antrag skizzierten Sanierungslösung ist keine Umwandlung des Darlehens in Aktienkapital vorgesehen. Stattdessen wird ein Forderungsverzicht auf das Darlehen beantragt (Art. 1 des beiliegenden Finanzbeschlusses), wodurch das Darlehen nachträglich in einen à-fonds-perdu-Beitrag umgewandelt wird.

Wie im BuA Nr. 117/2020 dargelegt wurde, dienten die vom Landtag gesprochenen Mittel in Höhe von CHF 700'000 zur kurzfristigen Liquiditätssicherung des Betriebes sowie Finanzierung der notwendigen Investitionen der BBM. Die BBM gingen im Geschäftsjahr 2020/2021 von einem Investitionsbedarf von rund CHF 500'000 aus.<sup>19</sup> Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Investitionen im Geschäftsjahr 2020/2021 getätigt wurden.

---

<sup>19</sup> Bericht und Antrag Nr. 117/2020, Seite 30.

Erneuerung IT und Security-Infrastruktur sowie Kassalösung Skidata	92'140.00
Software Rechnungswesen und Auftragsbearbeitung	6'560.00
Dach-, Kamin- und Chemineereparatur Sareis, div. Rep./Ersatz Einrichtungen	32'500.00
Malbi Park und Schneeflucht, Ersatz- und Reparatur Inneneinrichtung	52'700.00
Funpark Elemente Malbi Park	20'000.00
Ersatz Homepage und Online-Ticketing-Lösung	11'600.00
Ersatz Förderband Täli	26'900.00
Umsetzung Covid-19 Massnahmen	80'340.00
Werkstatt / Teilereinigungsanlagen	12'100.00
Projektkosten Neubau/Refit Sareis und Ing.-Projektkosten Rep. Schneianlage	35'000.00
Techno Alpin, Ersatz Schneeerzeuger	31'030.00
Sesselgaragierung Täli	21'000.00
Div. Ersatz Material Seilbahntechnik, Maschinen und Geräte	61'500.00
Fundamente Malbi Park	36'800.00
<b>Total</b>	<b>520'170.00</b>

**Tabelle 6: Investitionen im Geschäftsjahr 2020/2021 in CHF**

## 5. LANGFRISTIGER ERHALT DER INVESTITIONSFÄHIGKEIT DER GESELLSCHAFT

Die Planrechnung der BBM weist auch nach der Sanierung ein strukturelles Defizit aus. Der erwirtschaftete Cashflow liegt deutlich unter den kalkulatorischen Abschreibungen. Für laufende Ersatzinvestitionen stehen der Unternehmung trotz einer geplanten Steigerung der Ersteintritte zwischen 10% und 20% zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung. Um in Zukunft zu verhindern, dass für jede notwendige Ersatzinvestition beim Land, den Gemeinden und bei Privaten frisches Kapital beantragt werden muss, ist eine langfristige Lösung erforderlich, welche dieses strukturelle Defizit deckt. Nur so kann die Unternehmung die notwendigen Investitionen in die Erneuerung der Anlagen und Maschinen auch in Zukunft aus eigener Kraft bewältigen und muss nicht mit jährlichen Defiziten und einem laufenden Verlustvortrag arbeiten.

Wird keine langfristige Lösung im Konzept vorgesehen, müssen zum Zeitpunkt von grossen Ersatzinvestitionen («Zeitpunkt X») wieder gleiche resp. ähnliche Diskussionen über Sanierungsmassnahmen und Kapitalerhöhungen geführt werden. Dies wäre mit grosser Wahrscheinlichkeit spätestens beim Ersatz der beiden Sesselbahnen Täli und Hohegg in ungefähr 15 Jahren der Fall.

Für den langfristigen Erhalt der Investitionsfähigkeit, ohne notwendige Kapitalerhöhung zum Zeitpunkt X, sind zwei Varianten denkbar (**Variante 0 – Status Quo**):

**Variante 1:** Jährlicher Betriebs- und Investitionsbeitrag des Landes, um das strukturelle Defizit zu decken und Reserven für Ersatzinvestitionen aufzubauen (Landesbeitrag 100%)

**Variante 2:** Jährlicher Betriebs- und Investitionsbeitrag des Landes und der Standortgemeinde unter Einbezug der Zweitwohnungs- und Ferienhausbesitzer, um das strukturelle Defizit zu decken und Reserven für Ersatzinvestitionen aufzubauen (Landesbeitrag ca. 70%).

## 5.1 Beurteilung und Empfehlung

**Variante 0** erfordert langfristig erneut Sanierungsmassnahmen, Kapitalerhöhungen und Investitionsbeiträge. Laufend müsste der Landtag über à-fonds-perdu-Beiträge entscheiden, damit die Unternehmung grössere, laufende Ersatzinvestitionen tätigen kann. Eine erneute Sanierung des Unternehmens ist bei dieser Variante aufgrund kumulierter Verluste in den nächsten Jahren nicht auszuschliessen. Die Investitionsfähigkeit ist mit Variante 0 nicht gesichert. Die Variante hat zudem den Nachteil, dass aufgrund des chronischen Defizits auch notwendige, kleinere Investitionen in die Infrastruktur und Verbesserung des Erlebnischarakters nicht getätigt werden können.

In **Variante 1** gewährt die öffentliche Hand jährliche Beiträge zum langfristigen Erhalt ihres einzigen Skigebietes. Jährliche Beiträge haben den Vorteil, dass die BBM dank ausreichender Liquidität unternehmerische Freiheiten und Entwicklungsmöglichkeiten hat.

Für **Variante 2** spricht, dass die Zweitwohnungs- und Ferienhausbesitzer in Malbun/Steg in besonderem Masse von einer langfristigen Lösung profitieren. Einerseits durch ein gesichertes Erlebnisangebot im Winter und Sommer, andererseits ist dieses Erlebnisangebot ein wesentlicher Faktor für den Werterhalt und eine mögliche Wertsteigerung der Immobilien in Malbun. Dieser Umstand rechtfertigt die Beteiligung der Zweitwohnungsbesitzer zu Gunsten der touristischen Infrastruktur (Ski, Langlauf, Wandern, Bike etc.) in Malbun.

Bei beiden Varianten 1 und 2 ist eine Leistungsvereinbarung mit den BBM angezeigt, welche die Verwendung der jährlichen Zuschüsse regelt (Bildung von Reserven für zukünftige Investitionen).

Die Regierung erachtet die Variante 2 für die beste Lösung, um die langfristige Investitionsfähigkeit der BBM zu gewährleisten.

**In diesem Sinne lautet die Empfehlung, dass zur langfristigen Gewährleistung der Investitionsfähigkeit der Gesellschaft auf Beiträge der öffentlichen Hand (Kapitel 5.1.1) unter Einbezug der Zweitwohnungsbesitzer (Kapitel 5.1.2) gesetzt wird.**

Konkret sollte das durchschnittliche strukturelle Defizit der BBM (CHF 900'000) zu ca. 70% durch das Land Liechtenstein (ca. CHF 650'000) und zu ca. 30% (CHF 250'000 pro Jahr) durch die Standortgemeinde Triesenberg gedeckt werden. Die Standortgemeinde soll durch die Schaffung einer neuen gesetzlichen Grundlage die Möglichkeit erhalten, Abgaben der privaten Zweitwohnungs- und Ferienhausbesitzer Malbuns einzuheben.

Durch die jährlichen Beiträge des Landes und der Gemeinde Triesenberg kann die Erneuerung der bestehenden Infrastrukturanlagen langfristig aus eigener Kraft finanziert werden.

Finanzierungen mit Fremdkapital können trotzdem notwendig werden, wenn Grossinvestitionen anstehen, so zum Beispiel beim Neubau der Sesselbahn Sareis (ca. CHF 11.0 Mio.) im 18. Planjahr, welcher ca. 2 Jahre nach dem Refit der Sesselbahnen Täli (ca. CHF 4.5 Mio.) und Hohegg (ca. CHF 3 Mio.), realisiert werden muss. Die BBM wird auf ein Darlehen von CHF 7.5 – 8.5 Mio. angewiesen sein. Dieses kann in der Folge mit den jährlichen Beiträgen zuverlässig in ca. 15 bis 20 Jahren amortisiert werden.

**Explizit ausgenommen sind grosse, neue Infrastrukturprojekte** wie z.B. eine komplett neue Bahnerschliessung, der Ausbau zur Vollbeschneigung im Vaduzer Täli oder ein neues modernes Bergrestaurant auf Sareis (siehe Kapitel 3.1.8 Optionale Investitionen).

### 5.1.1 Landesbeitrag

Mit einem jährlichen Landesbeitrag nimmt das Land Liechtenstein als Hauptaktionär der BBM seine Verantwortung wahr und sichert die langfristige Finanzierung der Bergbahnen als wichtigster Leistungsträger Malbuns. Damit anerkennt sie die Bedeutung des alpinen Naherholungsgebietes Malbun / Steg für die einheimische Bevölkerung und den Tourismusstandort Liechtenstein. Zudem ermöglicht es Planungssicherheit – die Unternehmung kann einer längerfristigen Strategie folgen – und mindert das Budgetrisiko.

Der Landesbeitrag ist in Form von mehrjährigen wiederkehrenden Finanzbeschlüssen durch den Landtag zu beschliessen. Ein solcher Beitrag von öffentlicher Seite ist in diversen Destinationen des Alpenraums nichts Aussergewöhnliches.<sup>20</sup>

Bis das vorgeschlagene Gesetz zur Erhebung einer Abgabe der privaten Zweitwohnungs- und Ferienhausbesitzer in Kraft tritt, soll das Land den Anteil der Standortgemeinde Triesenberg (ca. CHF 250'000) übernehmen.

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag wird die Ausrichtung der beiden ersten Tranchen des Landesbeitrags für die Jahre 2023 und 2024 über jeweils CHF 900'000 beantragt (Art. 3 des beiliegenden Finanzbeschlusses über die Sanierung und Sicherstellung der Investitionsfähigkeit der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft, Triesenberg).

Im Anschluss wäre die Ausgestaltung in Form von vierjährigen Finanzbeschlüssen anzustreben, damit sich der Landtag in jeder Legislaturperiode einmal mit der Zukunft der Bahngesellschaft befassen kann.

---

<sup>20</sup> Die Gemeinde Saanen finanziert die Bergbahnen Gstaad jährlich mit über CHF 4 Mio. Der Beitrag wird in Finanzbeschlüssen mit einer 5-jährigen Laufzeit verabschiedet.

Die Verwendung der Landesbeiträge sowie Vorgaben an die BBM zum Aufbau von Reserven zur Gewährleistung der langfristigen Investitionsfähigkeit werden in einer Leistungsvereinbarung zwischen der Regierung und der BBM festgehalten. Ebenfalls in die Leistungsvereinbarung aufgenommen werden besondere Rechenschaftspflichten gegenüber der Regierung (jährliches Reporting), welche über die Rechenschaftspflichten gegenüber den Aktionären gemäss Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR) hinausgehen.

#### 5.1.2 Beitrag der Gemeinde Triesenberg (finanziert durch Zweitwohnungsabgabe)

Aktuell muss bei Ferienwohnungen, welche nur durch den Besitzer resp. unentgeltlich genutzt werden, keine Kurtaxe entrichtet werden. Mit einem neuen Gesetz, bzw. der Revision des Standortförderungsgesetzes, soll für alle Gemeinden, aber insbesondere für die Gemeinde Triesenberg die Möglichkeit geschaffen werden, Abgaben von Zweitwohnungs- und Ferienhausbesitzern einzuheben, welche ihre Wohnung nur privat nutzen.

Eine gesetzlich geregelte Zweitwohnungsabgabe ist in den touristisch geprägten Regionen der Schweiz und Österreich üblich. Die Gemeinden sind frei, eine solche Abgabe zu erheben, wobei die Modelle sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Die Abgaben schwankten für eine Wohnung mit 100m<sup>2</sup> Wohnfläche und 3.5-Zimmer (ca. 4-5 Betten) zwischen CHF 680 (Silvaplana, Schweiz) und CHF 1'910<sup>21</sup> pro Jahr (Lech, Österreich). Der Betrag pro Bett liegt zwischen CHF 170 und CHF 480 pro Jahr.

---

<sup>21</sup> Wechselkurs: 1.08 CHF / Euro

Für die Einführung einer Zweitwohnungsabgabe fehlen heute die gesetzlichen Grundlagen. Bei der Ausarbeitung solcher Grundlagen lohnt sich der Blick über die Grenze nach Leukerbad im Kanton Wallis:

- Die Erhebung einer Kurtaxe von Zweitwohnungseigentümern steht den Gemeinden frei.
- Die gesetzlichen Pflichtabgaben werden pro Wohnungsgrösse (Anzahl Betten) berechnet. Bei privat genutzten Zweitwohnungen (keine Vermietung) wird eine **pauschalisierte Kurtaxe** erhoben (unterstellt werden 50 Nächtlungen pro Jahr mit einer Kurtaxe von CHF 6 pro Nacht und Bett).
- Für Maiensässe, Alphütten und Wohnungen in Weilern (ausserhalb des touristischen Zentrums) wird pro Objekt eine Pauschale von CHF 300 erhoben.
- Die Kurtaxe ist zweckgebunden. Am Ort der Abgabe sollen die Beiträge in Form des Erhalts resp. der Entwicklung der touristischen Infrastruktur und des touristischen Angebotes an die zahlungspflichtigen Zweitwohnungseigentümer und Feriengäste zurückfliessen. Die Kurtaxe darf nicht verwendet werden für Tourismuswerbung oder die Finanzierung von ordentlichen Gemeindeaufgaben.
- Neben der Kurtaxe wird eine Beherbergungstaxe sowie eine Tourismusförderungstaxe erhoben. Diese beiden Taxen sollen im Rahmen des Tourismuskarketings im Sinne der Unterworfenen eingesetzt werden.
  - Beherbergungstaxe: Von allen Beherbergern wird im Sinne des Tourismusgesetzes eine Beherbergungstaxe erhoben. Diese darf pro Nacht einen Franken nicht übersteigen. Auf Begehren kann eine Jahrespauschale erhoben werden.
  - Tourismusförderungstaxe: Die Tourismusförderungstaxe, wird von allen juristischen und natürlichen Personen erhoben, die einer selbständigen

Erwerbstätigkeit nachgehen und ihren Sitz/Wohnsitz im Wallis haben (z.B. Bäckerei, Lebensmittelläden, Gastronomiebetriebe etc.). Die Höhe der Tourismusförderungstaxe wird nach Massgabe der Tourismusabhängigkeit (direkt oder indirekter Nutzen vom Tourismus) erhoben und soll im Sinne des Tourismusmarketings verwendet werden. Private Zweitwohnungsbesitzer müssen keine Tourismusförderungstaxe entrichten.

Eine einfache Hochrechnung für Malbun zeigt, dass bereits durch die Kurtaxe der Zweitwohnungsbesitzer ein substanzieller Betrag zum Unterhalt und der Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur zusammen käme. Unter Annahme einer durchschnittlichen **Abgabe pro Bett von CHF 250 pro Jahr**, bei rund 2'100 Zweitwohnungs- und Ferienwohnungsbetten in Malbun, ergeben sich Einnahmen von rund CHF 525'000 pro Jahr. Die Abgabe würde von der Gemeinde Triesenberg erhoben und danach auf die unterschiedlichen Leistungserbringer des touristischen Angebotes aufgeteilt werden. Gut die Hälfte davon (CHF 250'000) zu Gunsten der BBM. Der Rest soll für Infrastrukturprojekte, die im Zusammenhang mit dem Tourismus stehen, für die Produktentwicklung in der Destination (z.B. Bike-Trails, Nordic Zentrum Steg, etc.) oder Events verwendet werden.

Durch die Einführung der Kurtaxe für unentgeltliche Übernachtungen wird zudem der Anreiz für die Eigentümer erhöht, die Zweitwohnungs- und Ferienwohnungsbetten zu vermieten, was der touristischen Wertschöpfung in Malbun zugute kommt (Förderung warmer Betten).

Im Sinne einer ganzheitlichen und in sich stimmigen Tourismusfinanzierung ist neben der Erweiterung der Kurtaxe auf unentgeltliche Übernachtungen (Zweitwohnungen) auch eine entsprechende Folgeanpassung der Beherbergungstaxe sowie der Tourismusumlage zur Finanzierung der Tourismuswerbung zu prüfen. Die Folge der Ablehnung einer Abgabe für Zweitwohnungsbesitzer durch den Landtag erhöht den jährlichen Beitrag des Landes um rund CHF 250'000 pro Jahr. Auch ist

es in diesem Fall der Gemeinde Triesenberg nicht möglich, zusätzliche finanzielle Mittel für die touristische Weiterentwicklung der Destination Malbun/Steg beizutragen.

Die **Alternative** zu jährlichen Beiträgen der Gemeinde und des Landes ist das Anfragen einer finanziellen Unterstützung beim Land für jede mittlere und grössere Investition. Dies verunmöglicht eine langfristige Planungssicherheit und verzögert Investitionen. Eine Weiterentwicklung des touristischen Angebotes im Verantwortungsbereich der BBM ist damit nicht sichergestellt.

**Die Regierung stellt unter "II. Antrag der Regierung" den Antrag, der Hohe Landtag wolle die Regierung beauftragen,**

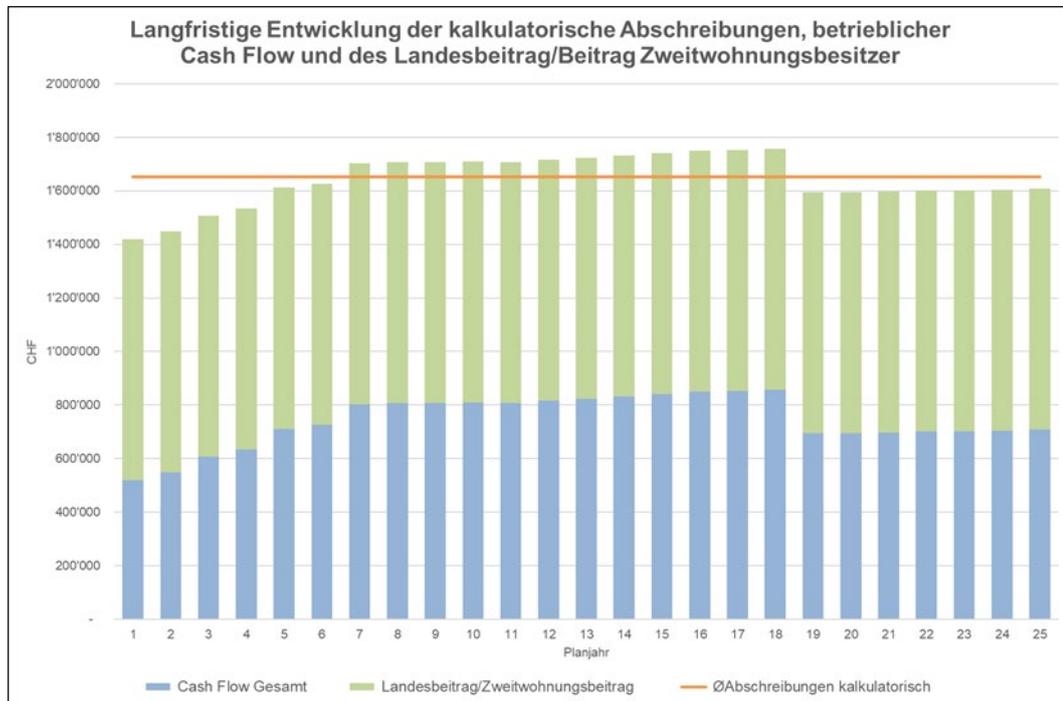
**die gesetzliche Grundlage für die Erhebung einer Abgabe/Steuer für Zweitwohnungsbesitzer durch die Gemeinden auszuarbeiten und dem Landtag bis spätestens Ende 2023 eine entsprechende Vorlage zu unterbreiten,**

**dem Landtag für das Jahr 2025 und Folgende mehrjährige Finanzbeschlüsse zur langfristigen Sicherstellung der Investitionsfähigkeit der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft vorzulegen (ca. CHF 650'000 pro Jahr bei Mitfinanzierung durch die Standortgemeinde Triesenberg, bzw. Zweitwohnungsabgabe).**

## **5.2 Langfristige Planerfolgsrechnung BBM**

Für die langfristige Planrechnung wird das Gelingen der Bilanzsanierung, inkl. Rekapitalisierung und erfolgreicher Entflechtung der BBM von der Bergbahnen Malbun – JUFA AG vorausgesetzt.

Unter Berücksichtigung eines Beitrags von Land und Standortgemeinde Triesenberg von CHF 900'000 pro Jahr können in Zukunft die kalkulatorischen Abschreibungen in den meisten Jahren gedeckt oder gar übertroffen werden. Die BBM können Schulden amortisieren oder Investitionsreserven für Ersatzinvestitionen aufbauen. Ein jährliches Defizit wird vermieden.



**Abbildung 11: Planerfolgsrechnung Jahr 1 – 25, Szenario realistisch – konservativ (Sparten Bergbahn und Gastronomie, ohne Beteiligung an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG)**

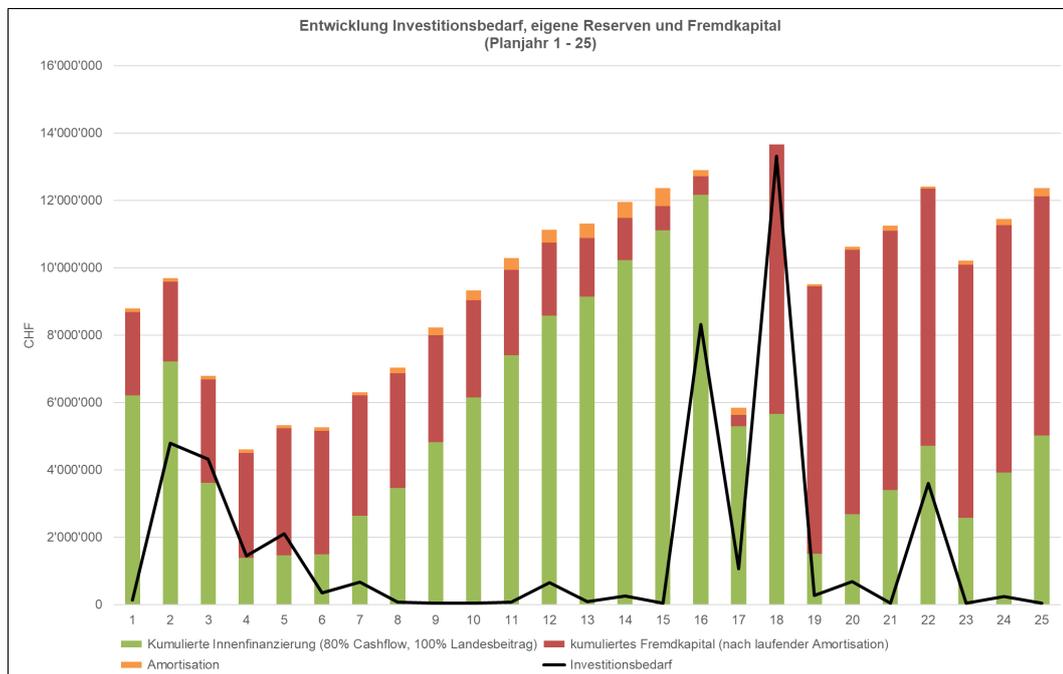
Wie die nächste Grafik zeigt, kann die Unternehmung Investitionsreserven für Ersatzinvestitionen aufbauen. Das Fremdkapital wird planmässig amortisiert.

Auch für die beiden Bahnen Täli und Hohegg wird in ca. 15 Jahren ein Refit eingeplant. Dieser soll aus kumulierten Investitionsreserven finanziert werden.

Für die Finanzierung des Neubaus der Sesselbahn Sareis, welche nach einem Refit in ca. 18 Jahren ihr Nutzungsende definitiv erreicht haben wird, wird neues Fremdkapital benötigt.

Das aufgenommene Fremdkapital kann dank Cashflow und Landesbeiträgen zuverlässig amortisiert werden. Der Verschuldungsfaktor<sup>22</sup> bleibt dabei stets unter dem Faktor 6.

<sup>22</sup> Verschuldungsfaktor = kumuliertes Fremdkapital ÷ (Cashflow + Landesbeitrag + Zweitwohnungsbeitrag)



**Abbildung 12: Investitionsrechnung Jahr 1 – 25 (Sparten Bergbahn und Gastronomie, ohne Beteiligung an der Bergbahnen Malbun – JUFA AG)**

## **6. ORGANISATION DER GESELLSCHAFT**

### **6.1 Öffentliches Unternehmen nach ÖUSG**

Die Qualifikation als öffentliches Unternehmen richtet sich nach den Grundsätzen des Gesetzes über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (ÖUSG); die Rechtsform des Unternehmens ist dabei nicht von Bedeutung.<sup>23</sup> Die Überführung der BBM in ein öffentliches Unternehmen könnte auf einfache Weise dadurch erreicht werden, dass das Land die Mehrheit am Aktienkapital erwirbt. Diese Massnahme bedarf keiner Mitwirkung der BBM und keiner Gesetzesänderung. Auch eine statutarisch eingeräumte Stimmenmehrheit würde die BBM als öffentliches Unternehmen qualifizieren. Dies gilt ebenfalls bei einer statutarischen Einräumung des Rechts zur Bestimmung der Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrates. Möglich wäre schliesslich auch, die BBM durch eine spezialgesetzliche Bestimmung als öffentliches Unternehmen zu bezeichnen.

Gilt das ÖUSG, untersteht die BBM künftig der Oberaufsicht der Regierung, die gewisse Steuerungs- und Überwachungsfunktionen wahrzunehmen hat (Art. 24 ÖUSG). So wird die Regierung eine Beteiligungsstrategie festlegen (Art. 16 Abs. 1). Die Beteiligungsstrategie wird dem Landtag zur Kenntnis gebracht, wobei dieser das Recht hat, die Regierung mit der Änderung derselben zu beauftragen (Art. 16 Abs. 2b). Der Regierung kommen bestimmte Auskunftsrechte gegenüber dem öffentlichen Unternehmen zu (Art. 17) und sie führt ein Beteiligungscontrolling (Art. 18), wobei die GPK des Landtags periodisch informiert wird. Für öffentliche Unternehmen gelten zahlreiche besondere Vorschriften bspw. betreffend Unvereinbar-

---

<sup>23</sup> Im Zusammenhang mit einer Überführung in ein öffentliches Unternehmen ist auch eine Änderung der Rechtsform denkbar. Denkbar wäre beispielsweise die Umwandlung in eine öffentlich-rechtliche Anstalt, was durch die Schaffung eines entsprechenden Gesetzes möglich wäre. In einem solchen Fall wäre jedoch eine Beteiligung Privater nicht mehr möglich, weil Aktionäre entfallen würden (keine "Public-Private-Partnership").

keit (Art. 5; Verwaltungsräte dürfen nicht der Regierung oder dem Landtag angehören), Amtsdauerbeschränkung (Art. 6), Abberufung (Art. 8) ebenso wie Vorgaben für die Unterschriftenregelung (Art. 19), Protokollführung (Art. 20) sowie für Pflichtangaben im Geschäftsbericht (Art. 22) und Geheimhaltung (Art. 23). Ziel dieser Bestimmungen ist es, eine gute "Governance" der öffentlichen Unternehmen sicherzustellen.

Wie bereits ausgeführt wurde, soll im Rahmen der erarbeiteten Sanierungslösung die halbprivate Aktiengesellschaft unter Einbezug aller für Malbun wichtigen Stakeholder beibehalten werden.

Falls andererseits eine Überführung in ein öffentliches Unternehmen durchgeführt werden würde, würde sich automatisch die Frage nach der bestmöglich geeigneten Gesellschaftsform stellen. Im Falle einer Aufrechterhaltung der Aktiengesellschaft ist unklar, ob und inwieweit sich die (Standort-)Gemeinden und privaten Akteure weiterhin mittel- und langfristig engagieren würden, wenn das Land Liechtenstein lediglich eine knappe Mehrheit des Aktienkapitals übernimmt aber dennoch durch die Mehrheit der Stimmrechte sämtliche Entscheide eigenständig treffen könnte.

Ein wahrscheinlicheres Szenario wäre die vollständige Umwandlung in eine öffentlich-rechtliche Anstalt, ohne die weitere Beteiligung von Gemeinden und Privaten.

## **6.2 Vor- und Nachteile gegenüber der heutigen Organisation**

Wie bereits im Bericht und Antrag Nr. 117/2020 festgehalten wird, ist der Vorteil einer Überführung in ein öffentliches Unternehmen insbesondere darin zu sehen, dass die Gesellschaft neu im Rahmen des ÖUSG gesteuert und überwacht, die Transparenz erhöht und die Interessen des Landes als wirtschaftlicher Hauptigentümer (bestmöglich) gewahrt würden.

Andererseits würde diese Lösung die Privaten (Zweitwohnungsbesitzer, Tourismuswirtschaft) und auch die Standortgemeinden sofort ihrer langfristigen Verantwortung entbinden. Daraus folgt ebenfalls, dass mit der Beibehaltung einer halbprivaten Gesellschaft die aktive Beteiligung der privaten Kräfte (Zustimmung zu Aktienkapital-Aufstockung, Zweitwohnungsabgabe) und der Standortgemeinden besser erreicht werden kann. Ein weiteres Argument ist der in der Tourismuswirtschaft sehr wesentliche unternehmerische Ansatz, welcher bei einer halbprivaten AG besser erhalten bleibt. Schliesslich kann festgehalten werden, dass mit der skizzierten Lösung mit mehrjährigen Investitions- und Betriebsbeiträgen eine hohe Transparenz und eine gewisse Oberaufsicht durch Auflagen der Regierung auch ohne Unterstellung ins ÖUSG gewährleistet werden kann. Ebenso kann der Landtag in jeder Legislatur mit der Verabschiedung der Finanzbeschlüsse direkt Einfluss nehmen.

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, ist bei einer Überführung der Gesellschaft in eine öffentliche Unternehmung mindestens mittel- bis langfristig anzunehmen, dass das Land sämtliche Anteile der Gesellschaft übernehmen würde (Umwandlung in eine öffentlich-rechtliche Anstalt). In diesem Szenario wäre die Folge, dass die heute anstehenden Investitionen und das zukünftige strukturelle Defizit allein durch das Land Liechtenstein getragen werden müssten. Für die nächsten sechs Planjahre würde das rund eine Verdoppelung der Kosten gegenüber der vorgeschlagenen Sanierungslösung bedeuten.

In der Landtagssitzung vom 4. November 2020 zur Gewährung eines zinslosen Darlehens und eines Nachtragskredits für die Bergbahnen Malbun AG, Triesenberg (BuA Nr. 117/2020) äusserte sich eine Mehrheit der Abgeordneten zur Frage der Überführung der Gesellschaft in ein öffentliches Unternehmen bzw. einer "Verstaatlichung" kritisch bis dezidiert ablehnend.

### **6.3 Empfehlung Organisationsstruktur**

Aus den vorgenannten Überlegungen empfiehlt die Regierung, auf eine Überführung der Gesellschaft in ein öffentliches Unternehmen zu verzichten.

## **7. ÜBERBRÜCKUNGSFINANZIERUNG**

Wie bereits dargelegt, erwirtschaften die BBM keinen ausreichenden Cashflow, um die notwendigen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen tätigen zu können. Zudem schwankt die Liquiditätssituation saisonal erheblich. Ohne die vom Landtag gesprochenen Mittel über CHF 700'000, den Covid-Kredit über CHF 112'000 sowie die Aussetzung von Amortisationen und Stundungen wären die BBM per 31.04.2021 bereits illiquid gewesen. Die per diesem Stichtag gute Nettoliquidität ist diesen Massnahmen zu verdanken (siehe 1.4.4.2. Bilanz 2015 bis 2021 – Flüssige Mittel / Verbindlichkeiten). An der beschriebenen Grundproblematik ändert sich leider nichts. Erschwerend ist nach dem Bilanzstichtag hinzugekommen, dass die BBM auf dringende Empfehlung des Systemlieferanten nicht geplante Erneuerungsinvestitionen beim Reservoir Schneeflucht vornehmen mussten, um die Betriebssicherheit zu gewähren. Für den Ersatz der Pumpen, Steuerungen und elektrischen Anlagen sind bis dato in der Folge Kosten in Höhe von rd. CHF 485'000 angefallen. Im Herbst 2022 ist zudem der Ersatz eines Pistenfahrzeuges nötig (Kosten rund CHF 550'000). Bis zur Umsetzung der Sanierungslösung bis Ende 2022 wird deshalb beantragt, ein à-fonds-perdu-Beitrag in Höhe von CHF 800'000 zur Sicherung des Betriebes und laufender Ersatzinvestitionen für die Zeit zu gewähren (vgl. Kapitel 5).

**8. VERFASSUNGSMÄSSIGKEIT / RECHTLICHES**

Die gegenständliche Vorlage wirft keine verfassungsrechtlichen Bedenken auf. Es stehen ihr keine diesbezüglichen Bestimmungen entgegen.

## **9. AUSWIRKUNGEN AUF VERWALTUNGSTÄTIGKEIT UND RESSOURCENEIN- SATZ**

### **9.1 Neue und veränderte Kernaufgaben**

Durch die gegenständliche Vorlage werden keine bisherigen Kernaufgaben verändert, noch werden neue Kernaufgaben begründet oder können bisherige Kernaufgaben aufgegeben werden.

### **9.2 Personelle, finanzielle, organisatorische und räumliche Auswirkungen**

Mit den beantragten Beiträgen an die Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft wird der Landeshaushalt im Jahr 2022 mit CHF 5.9 Mio. und in den Jahren 2023 und 2024 jährlich mit CHF 900'000 belastet. Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich dargelegt, setzen sich die Beiträge des Landes wie folgt zusammen:

#### **2022**

- Forderungsverzicht Darlehen CHF 0.7 Mio.
- Überbrückungsfinanzierung CHF 0.8 Mio.
- Sicherheitsbeitrag CHF 2.0 Mio.
- Kapitalerhöhung CHF 2.4 Mio.

#### **2023**

Investitionskostenbeitrag CHF 0.9 Mio.

#### **2024**

Investitionskostenbeitrag CHF 0.9 Mio.

### **9.3 Evaluation**

Die Evaluation erfolgt mit dem Bericht und Antrag für die folgende Finanzierungsperiode.

## II. ANTRAG DER REGIERUNG

Aufgrund der vorstehenden Ausführungen unterbreitet die Regierung dem Landtag den

### Antrag,

der Hohe Landtag wolle

- a) diesen Bericht und Antrag zur Kenntnis nehmen,
- b) der Weiterverfolgung des Szenario 2 – Moderater (touristischer) Ausbau – für die Entwicklung der Destination Malbun/Steg mit den darin enthaltenen Stossrichtungen zustimmen,
- c) dem im Bericht und Antrag dargelegten Sanierungskonzept inkl. einem Kapitalschnitt von 85% zustimmen,
- d) die beiliegenden Finanzbeschlüsse in Behandlung ziehen,
- e) die Regierung beauftragen, die gesetzliche Grundlage für die Erhebung einer Abgabe für Ferienwohnungs- und Zweitwohnungsbesitzer durch die Gemeinden auszuarbeiten, um dadurch eine Mitfinanzierung der touristischen Infrastruktur zu ermöglichen (CHF 250'000 p.a.) und dem Landtag bis spätestens Ende 2023 eine entsprechende Vorlage zu unterbreiten, und
- f) die Regierung beauftragen, dem Landtag für das Jahr 2025 und Folgende mehrjährige Finanzbeschlüsse zur langfristigen Sicherstellung der Investitionsfähigkeit der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft vorzulegen (ca. CHF 650'000 pro Jahr bei Mitfinanzierung durch die Standortgemeinde Triesenberg, bzw. Zweitwohnungsabgabe).

Genehmigen Sie, sehr geehrter Herr Landtagspräsident, sehr geehrte Frauen und Herren Abgeordnete, den Ausdruck der vorzüglichen Hochachtung.

**REGIERUNG DES  
FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN**

*gez. Dr. Daniel Risch*



**III. REGIERUNGSVORLAGE**

**Finanzbeschluss**

vom ...

**über die kurzfristige Liquiditätssicherung der Bergbahnen Malbun  
Aktiengesellschaft, Triesenberg**

Der Landtag hat in seiner Sitzung vom ... beschlossen:

Art. 1

*Forderungsverzicht*

Dem Forderungsverzicht auf das per 01. Januar 2022 ausstehende zinslose Darlehen der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft in Höhe von 700 000 Franken wird die Zustimmung erteilt.

Art. 2

*Überbrückungsfinanzierung*

Für die kurzfristige Liquiditätssicherung gewährt das Land der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft einen Beitrag in Höhe von 800 000 Franken.

Art. 3

*Nachtragskredit*

Für die Gewährung des Beitrags an die Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft wird für das Jahr 2022 ein Nachtragskredit in Höhe von 800 000 Franken genehmigt.

Art. 4

*Inkrafttreten*

Der Finanzbeschluss tritt am Tage nach der Kundmachung in Kraft.

## **Finanzbeschluss**

vom ...

### **über die Sanierung und Sicherstellung der Investitionsfähigkeit der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft, Triesenberg**

Der Landtag hat in seiner Sitzung vom ... beschlossen:

#### Art. 1

##### *Sicherungsbeitrag*

Für die Ermöglichung des Verkaufs der Hotelimmobilie der Bergbahnen Malbun - JUFA AG gewährt das Land der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft einen Beitrag in Höhe von 2 000 000 Franken.

#### Art. 2

##### *Kapitalerhöhung*

1) Für die Zeichnung von Aktien zur Erhöhung des Aktienkapitals der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft wird ein Kredit in Höhe von 2 400 000 Franken genehmigt.

2) Bedingung für die Zeichnung der Aktien gemäss Abs. 1 ist eine Beteiligung der weiteren Aktionärsgruppen oder neuer Aktionäre an der Kapitalerhöhung der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft im Umfang von mindestens 2 600 000 Franken.

Art. 3

*Landesbeitrag*

Zur Sicherstellung der langfristigen Investitionsfähigkeit gewährt das Land der Bergbahnen Malbun Aktiengesellschaft für die Jahre 2023 bis 2024 einen jährlichen Investitionskostenbeitrag von 900 000 Franken.

Art. 4

*Nachtragskredit*

Für die Gewährung des Sicherheitsbeitrags sowie des Kredits für die Kapitalerhöhung gemäss Art. 1 und 2 wird für das Jahr 2022 ein Nachtragskredit in Höhe von 4 400 000 Franken genehmigt.

Art. 5

*Inkrafttreten*

Der Finanzbeschluss tritt am Tage nach der Kundmachung in Kraft.