

Organisation

Kommission «Wirtschaft, Markt & Produkt»

Philipp Lütolf (HSLU)
Marco Leu (BET)
Peter Jakober (SMF)
Christian Von Bergen (BMH)

Philipp Lütolf
Hochschule Luzern Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Grafenauweg 10
6304 Zug
041 757 67 81
philipp.luetolf@hslu.ch

Stand: 24.04.2021

Inhalt

1.	Vorgehen & Zielsetzung	3
2.	Modell Arosa-Lenzerheide	3
3.	Verteilschlüssel Engelberg-Frutt-Hasliberg.....	4
4.	Organisationsformen.....	5
4.1	Direktinvestitionen auf eigene Rechnung.....	5
4.2	Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft.....	6
4.3	Übernahme / Fusion.....	6
5.	Fazit	7

1. Vorgehen & Zielsetzung

In diesem Bericht erfolgen Gedanken zur Organisation der Verbindungsinfrastruktur. Zunächst wird in Abschnitt 2 kurz aufgezeigt, wie Arosa und Lenzerheide ihre Skigebietsverbindung organisieren. Auf eine detaillierte Darstellung der Verbindungen Grimentz - Zinal und Andermatt – Sedrun wird verzichtet, da die jeweiligen Gebiete bzw. Bergbahnunternehmen fusioniert haben. In Abschnitt 3 wird analysiert wie ein potenzieller Verteilschlüssel für Investitionen und Betriebsaufwendungen aussehen könnte. Abschnitt 4 enthält einige Inputs zu möglichen Organisationsformen (Direktinvestitionen der einzelnen Gesellschaften, Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft, Fusion/Übernahme). Zum Schluss folgt in Abschnitt 5 ein Fazit.

2. Modell Arosa-Lenzerheide¹

- Eigentümerin und Betreiberin der Pendelbahn Arosa-Lenzerheide ist die Urden AG.
- Die Aktien der Urden AG sind wie folgt verteilt. Arosa Bergbahnen 49%, Lenzerheide Bergbahnen, 49% und Gemeinde Tschierschen 2%.
- Entscheidungen brauchen eine Zwei-Drittels-Mehrheit, d.h. die Gemeinde Tschierschen ist kein Mehrheitsbringer. Beide Bergbahnunternehmen müssen sich für einen Entscheid einig sein.
- Finanzierung: Arosa Bergbahnen verbürgen Bankkredite der Urden AG. Wieso nur die Arosa Bergbahnen? Die Lenzerheide Bergbahnen haben auf ihre Rechnung zwei Sesselbahnen erstellt, um zur Verbindungsbahn zu gelangen.
- Das Personal der Verbindungsbahn wird von den Arosa Bergbahnen gestellt. Es besteht ein Betriebsführungsvertrag mit der Urden AG. Die Arosa Bergbahnen stellen Rechnung dafür.
- Die Betriebskosten werden 61.5% (Lenzerheide) zu 38.5% (Arosa) getragen.
- Dies entspricht auch dem Verteilverhältnis der Einnahmen aus den Skitickets.
- Am Anfang war das Verhältnis 60%:40%, dieses wurde nun jedoch zugunsten Lenzerheide angepasst, daher auch das neue Verhältnis bei den Betriebskosten.
- Skitickets gibt nur noch für die Gesamtregion Arosa-Lenzerheide, nicht mehr für einzelne Gebiete.

Tabelle 1: Skierdays-Verhältnis Arosa und Lenzerheide ²

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Skierdays Arosa	578'000	615'000	602'000	586'000	568'000	491'000	514'000	516'000	490'000	446'000	452'000
Skierdays Lenzerheide	773'000	866'000	873'000	827'000	782'000	714'000	688'000	762'000	726'387	703'000	702'000
Anteil Lenzerheide	57%	58%	59%	59%	58%	59%	57%	60%	60%	61%	61%
Anteil Arosa	43%	42%	41%	41%	42%	41%	43%	40%	40%	39%	39%

¹ Die Informationen stammen aus einem Gespräch mit Philipp Holenstein, CEO der Arosa Bergbahnen.

² Quelle: Geschäftsbeichte.

3. Verteilschlüssel Engelberg-Frutt-Hasliberg

Falls die drei Unternehmen BET, SMF und BMH sowohl die Einnahmen als auch die Ausgaben und Investitionen vergleichbar wie Arosa und Lenzerheide aufteilen würden, was wären dann die Anteile der drei Unternehmen. Die folgende Tabelle zeigt, wie sich relevante Grössen auf die drei Gebiete verteilen.

Tabelle 2: Verteilung relevanter Grössen auf die drei Unternehmen BET, SMF und BMH

ST = Mittelwert 2016/17 und 2017/18	Skierdays IST	Anteile		
BET	400'000	46%		
SMF	251'000	29%		
BMH	228'000	26%		
Summe	879'000	100%		
	Zusätzliche Skierdays		Anteile	
	ohne zusätzliche Betten	mit zusätzlichen Betten	ohne zusätzliche Betten	mit zusätzlichen Betten
BET	32'756	46'436	61.9%	49.4%
SMF	9'497	23'177	18.0%	24.7%
BMH	10'654	24'334	20.1%	25.9%
Summe	52'907	93'947	100.0%	100.0%
<i>in CHF</i>	Zusätzliche Verkehrserträge		Anteile	
	ohne zusätzliche Betten	mit zusätzlichen Betten	ohne zusätzliche Betten	mit zusätzlichen Betten
BET	1'310'240	1'857'440	64.6%	52.3%
SMF	356'138	869'138	17.6%	24.5%
BMH	362'236	827'356	17.9%	23.3%
Summe	2'028'614	3'553'934	100.0%	100.0%
<i>in CHF</i>	Erwarteter Verkehrsertragsrückgang bei Nicht-Verbindung	Anteile		
BET	1'821'149	50.4%		
SMF	1'080'856	29.9%		
BMH	708'830	19.6%		
Summe	3'610'835	100.0%		
<i>in CHF</i>	Gesamtwirkung Verkehrsertrag	Anteile		
BET	3'678'589	51.3%		
SMF	1'949'994	27.2%		
BMH	1'536'186	21.4%		
Summe	7'164'769	100.0%		

Die in der Tabelle aufgeführten Zahlen erlauben nur eine vage Einschätzung. Demnach wäre der Anteil der BET bei rund 50%. An der anderen Hälfte hätte die SMF (z.B. 27%) etwas mehr als die BMH (z.B. 23%). Der Einfachheit halber wird im Folgenden mit dieser (nur vorläufigen, grob geschätzten) Verteilung gerechnet.

Tabelle 3 zeigt die Aufteilung des Investitionsvolumens der günstigen Verbindungsvariante 2B nach dem vorgängig definierten Verteilschlüssel. Es wird klar, dass eine Zuteilung der Verbindungsstrecken nicht zu den Anteilen der Bergbahnunternehmen an den Skierdays passt. Also es ist nicht so, dass BMH und SMF die Verbindung Hasliberg-Frutt und die SMF und die BET die Verbindung Engelberg-Frutt tragen. Auch eine Verteilung der einzelnen Anlagen auf die drei Unternehmen würde nicht gerade passen. Die

Verbindungsanlage Spycherflüö-Höfli-Erzegg ist gleichzeitig auch eine Beschäftigungsanlage, und dies im Sektor der Melchsee Frutt. Falls Frequenzen relevant für die Verteilung werden, müsste man dies wohl berücksichtigen.

Tabelle 3: Aufteilung Investitionsvolumen (Variante 2B)

Gebiet	Strecke	Investitionen in CHF	in %	Art der Anlage
Verbindung Hasliberg Frutt	Fruttsee-Glogghüs	12'919'300	25%	Reine Verbindung
Verbindung Engelberg-Frutt				
Transport	Engstlen-Spycherflüö	14'764'400	29%	Reine Verbindung
Transport	Spycherflüö-Höfli-Erzegg	19'399'900	38%	Verbindung und Beschäftigung im Raum Frutt
Beschneigung	Erzegg-Spycherflüö	4'500'000	9%	Verbindung und Beschäftigung im Raum Frutt
Total		38'664'300	75%	
Total		51'583'600	100%	

4. Organisationsformen

4.1 Direktinvestitionen auf eigene Rechnung

Mit Direktinvestitionen ist gemeint, dass die Investitionen unter den drei Unternehmen aufgeteilt werden und jedes Unternehmen tätig «seine» Investitionen auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko. Tabelle 4 zeigt potenzielle Vor und Nachteile dieser Variante.

Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Variante «Direktinvestitionen»

«Direktinvestitionen»	
Die einzelnen Gesellschaften investieren direkt in einzelne Anlagen und betreiben diese auf eigene Rechnung.	
Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine neue Gesellschaft zu gründen 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuordnung der Investitionen schwierig ▪ Risiko von unsolidarischem Handeln, welches dem Gedanken der Verbindung widersprechen kann ▪ Verbindung wird abhängig von einzelnen Entscheidungen der Bahnunternehmen ▪ Wenn die Unternehmen NRP-Gelder beanspruchen, kann ihre Dividendenausschüttungsfähigkeit beeinträchtigt werden ▪ Konkurse einzelner Unternehmen, Risiko für Gesamtprojekt

4.2 Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft

Dieser Ansatz entspricht in etwa der von Arosa und Lenzerheide gewählten Lösung. Eine gemeinsam gegründete Gesellschaft investiert in die Anlagen und betreibt diese.

Tabelle 5: Vor und Nachteile der Variante «Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft»

«Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft»	
Die beteiligten Unternehmen gründen zur Finanzierung der neuen Infrastruktur eine separate Gesellschaft, welche auch den Betrieb der Infrastruktur übernimmt.	
Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionsvolumen kann beliebig auf die drei Unternehmen verteilt werden ▪ Auch die Betriebskosten können beliebig verteilt werden ▪ Risiko von unsolidarischem Verhalten, welches dem Gedanken der Verbindung widerspricht, ist deutlich geringer (allerdings Frage der Beteiligungsverhältnisse an der gemeinsamen Gesellschaft) ▪ Mit Betriebsführungsverträgen können Arbeiten bzw. Personal der drei Bergbahnunternehmen beauftragt werden ▪ Gemeinden könnten mitbeteiligt werden, Minderheitsbeteiligungen gekoppelt an afp-Beiträge und Vergünstigungen für Gemeindebürger 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründung einer Gesellschaft notwendig ▪ Beteiligungsverhältnisse sind zu definieren ▪ Ersatzinvestitionen, müssen Unternehmen ihren Verhältnissen nach bezahlen, fallen ausserordentliche Investitionen an, kann dies zu Problemen führen, Dreierkonstrukt in schwierigen Zeiten problematischer

Tabelle 6: Eine vs. zwei Infrastruktur- und Betriebsgesellschaften

Zwei vs. Eine «Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft»	
Es stellt sich die Frage, ob eine Gesellschaft oder zwei Gesellschaften (Frutt – Hasliberg & Engelberg – Frutt) die Verbindungsinfrastruktur trägt bzw. tragen.	
Eine Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entspricht dem Gedanken «Eine Skiregion – eine Gesellschaft» 	Zwei Gesellschaften <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründung von zwei Gesellschaften notwendig ▪ Bergbahnunternehmen sind nur an der direkt betroffenen Verbindung beteiligt

4.3 Übernahme / Fusion

Für Fusionen und Übernahmen bestehen verschiedenste Spielarten. Endziel ist, dass ein unter gemeinsamer wirtschaftlicher Führung stehendes Unternehmensgebilde entsteht. Auf Details der einzelnen Möglichkeiten wird nicht näher eingegangen.

Tabelle 7: Vor- und Nachteile der Variante «Übernahme / Fusion»

Fusion / Übernahme	
Die drei Unternehmen fusionieren zu einem gemeinsamen Unternehmen oder ein Unternehmen übernimmt die anderen beiden.	
Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Anschluss an eine Fusion stellen sich keine Verteilungsfragen mehr ▪ Die Realisierung des Projekts wird dadurch einfacher (aber beachte Aufwand für Fusion) 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr aufwändiger Prozess mit grossen Herausforderungen ▪ Für Fusionen sind Mehrheitsbeschlüsse notwendig ▪ Eine Übernahme braucht einen Übernehmer und es kommt zu Übernommenen

5. Fazit

Die Kommission «Wirtschaft, Markt & Produkt» bevorzugt die Lösung einer Infrastruktur- und Betriebsgesellschaft. Diese Gesellschaft soll sowohl die Verbindungsanlagen Engelberg-Frutt als auch die Verbindungsanlagen Frutt-Hasliberg besitzen und betreiben. Die Beteiligung der drei Bergbahnunternehmen an den Investitionen und am Betriebsaufwand sollte entsprechend dem Projektnutzen erfolgen. In diesem Fall gilt die Rentabilitätsrechnung für das Gesamtverbindungsprojekt auch für die einzelnen Bergbahnunternehmen. Wer zum Beispiel 25% der Investitionen und Betriebsaufwendungen trägt, erhält auch 25% des Projektnutzens bzw. des Verkehrsertragsplus. Für den wirtschaftlichen Erfolg der Verbindung wäre ein gemeinsames Skiticket (für die Gesamtregion) von Vorteil. Die Kommission «Wirtschaft, Markt & Produkt» empfiehlt daher, das Ziel eines gemeinsamen Skitickets zu verfolgen.