

«Weitere Professionalisierung ist notwendig»

Christoph Lengwiler sieht für die Bergbahnfinanzierung

wenig Probleme, wenn die Bahnen ihre Hausaufgaben gemacht und tragfähige Geschäftsmodelle entwickelt haben.

SWISS EQUITY MAGAZIN: Herr Lengwiler, in ihrer Studie zeigen Sie alternative Modelle für die Bergbahnfinanzierung auf. Haben es die Bergbahnen schwer, Kredite zu bekommen?

CHRISTOPH LENGWILER: Eigentlich ist für viele Bahnen nicht die Finanzierung das Problem, sondern die Frage der richtigen Strategie und des richtigen Geschäftsmodells. Bahnen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben und wirtschaftlich tragfähige Business-Pläne vorlegen, bekommen problemlos Kredite. Oft braucht es grosse Würfe wie etwa vertikale und horizontale Zusammenschlüsse in der betreffenden Destination.

Aber man hört immer wieder von Bahnen, welche in finanziellen Schwierigkeiten stecken und Probleme haben, ihre Investitionen zu finanzieren.

Das ist richtig. Man kann drei Kategorien von Bergbahnen unterscheiden, die unterschiedlich gut zu Eigenkapital und Fremdkapital kommen. Am einfachsten fällt dies den «Renditebahnen». Da sie Dividenden ausschütten und Mehrwert schaffen, eignen sie sich als Kapitalanlage für Finanzinvestoren, und die Banken stehen quasi Schlange, um ihnen Kredit geben zu können.

In welchen Fällen ist die Finanzierung denn schwieriger?

Einen grossen Teil der Bahnen bezeichne ich als «Selbsterhalter». Diese schaffen es, den Aktionären das Kapital zu erhalten

und genügend Cashflow zu erwirtschaften, um Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen zu finanzieren. Sie sind auf Kapitalgeber angewiesen, die nicht auf Renditemaximierung aus sind und sich aus Verbundenheit zur Region oder zur Bahn engagieren. Seitens der Banken ist bei diesen Bahnen

«Die Kantone fördern den Strukturwandel in der Bergbahnbranche.»

teils bereits eine gewisse Zurückhaltung feststellbar.

Und wann ist die Finanzierung nicht mehr möglich?

Bei jenen Bahnen, die ich als «Zuschussbetriebe» bezeichne. Diese können im Prinzip nicht eigenwirtschaftlich betrieben werden, haben jedoch für den Tourismus und die Wirtschaft in der Region grosse Bedeutung. Bei solchen Bahnen beteiligen sich oft die Gemeinden am Eigenkapital, und auch die übrigen Kapitalgeber stellen Geld vor allem aus Interesse am Erhalt der Bahn zur Verfügung. Die Beschaffung von Fremdkapital ist – ohne Garantien der öffentlichen Hand – sehr schwierig.

Offenbar kommt der öffentlichen Hand bei der Bergbahnfinanzierung oft eine Schlüsselrolle zu.

Das trifft zu und ist auf die regionalökonomische Bedeutung der Bahnen zurückzuführen, welche ja quasi das Rückgrat einer Tourismusdestination sind. Darum sieht auch die Neue Regionalpolitik des Bundes vor, für Bergbahnprojekte zinslose oder zinsgünstige Darlehen zu gewähren. Die Kantone machen heute jedoch Auflagen an die Wirtschaftlichkeit und fördern den Strukturwandel in der Bergbahnbranche. So gibt es einige Beispiele für erfolgreiche Bergbahnfusionen und -sanierungen, die mit Unterstützung von Kanton und Gemeinden zustande kamen.

Glauben Sie, dass es für die Finanzierung der Bergbahnen gesamtschweizerische Lösungen braucht?

Für Bergbahnen ist es existenziell, die Finanzierungsquellen in der Region auszuschöpfen. Sie bringen die Eigenfinanzierung nur hin, wenn sie Kapitalgeber finden, die einen direkten oder indirekten Nutzen aus der Bergbahn erwarten und eine emotionale Bindung zur Region und zur Bahn haben. Ebenso sind sie auf den Goodwill der in der Region tätigen Banken angewiesen. Finanzierungsmodelle auf gesamtschweizerischer Ebene machen dann Sinn, wenn sie subsidiär sind und die dezentrale Finanzierung nicht beeinträchtigen.



Zur Person

Christoph Lengwiler ist Professor an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und leitet dort das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Er beschäftigt sich in Lehre und Forschung mit Fragen der Unternehmensfinanzierung und ist Verfasser der Studie über die Bergbahnfinanzierung. Neben seiner Tätigkeit an der Hochschule ist er Mitglied des Verwaltungsrates der Luzerner Kantonalbank. Von 1991 bis 2005 war er Mitglied des Kantonsrates im Kanton Luzern.

Wie gross sehen Sie das Potenzial für innovative Finanzierungsmodelle für Bergbahnen?

Ich kann mir einige Finanzierungsmodelle vorstellen, die realisierbar sind, wenn sich die öffentliche Hand daran beteiligt. Im Moment ist jedoch das Instrumentarium der Neuen Regionalpolitik ausreichend. Je nach Entwicklung der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sind vielleicht in Zukunft einmal Bundesgarantien für Bergbahnkredite denkbar oder der Bund könnte selbst Bergbahnkredite vergeben.

Gibt es auch Finanzierungsmodelle, die sich privatwirtschaftlich finanzieren lassen?

Ja, in einer einfachen Form könnten zum Beispiel mehrere Bergbahnen ihre Kredite poolen und gemeinsam Offerten bei Banken und anderen Finanzierungspartnern einholen. Komplexeren Lösungen wie beispielsweise der gemeinsamen Emission von «Bergbahnanleihen» räume ich im Moment geringe Realisierungschancen ein.

Wo sehen Sie denn die Hindernisse?

Das Aufsetzen komplexer Finanzierungsvehikel ist aufwendig und lohnt sich kaum, denn die Bergbahnen bekommen im Moment recht günstige Kredite. Zudem ist die Zahl der Bahnen relativ klein und es kommen ja ohnehin nur Bahnen in Frage, die zumindest zur Kategorie der «Selbsterhalter» zählen. Die Finanzindustrie ist gegenüber Finanzierungsvehikeln auch zurückhaltend, weil zwar das Risiko durch Beteiligung mehrerer Bahnen diversifiziert wäre, jedoch das spezifische Risiko der Branche verbleiben würde.

Was könnte sonst noch zur Erleichterung der Bergbahnfinanzierung getan werden?

Wir erachten eine weitere Professionalisierung des Finanzmanagements der Bergbahnen als notwendig. Idealerweise könnten die Bahnen auf Berater zurückgreifen, die sie bei der Ausarbeitung von Business-Plänen und bei den Kreditverhandlungen mit Banken begleiten. Möglicherweise kann hier der Verband Seilbahnen Schweiz für seine Mitglieder noch Mehrwert schaffen. ■

«Bahnen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben und wirtschaftlich tragfähige Business-Pläne vorlegen, bekommen problemlos Kredite.»



Drahtseile: Ganz Ihren Wünschen entsprechend...

Wer höhere Ansprüche an Drahtseile stellt, findet in uns einen zuverlässigen Partner und Problemlöser. Wir setzen uns mit Ihren Anforderungen und Anliegen auseinander, um dann Lösungen zu erarbeiten, die Ihren Erwartungen voll und ganz entsprechen.

Das ist allerdings nur einer der Gründe, warum unsere Drahtseile weltweit einen so guten Ruf haben: Sie stehen qualitativ auf höchster Stufe und setzen technologisch immer wieder neue Massstäbe.

Drahtseile für Personen- und Materialtransportbahnen

FATZER®

FATZER AG Drahtseilwerk
Salmsacherstrasse 9 • CH-8590 Romanshorn
Telefon +41 71 466 81 11 • Fax +41 71 466 81 10
info@fatzer.com • www.fatzer.com