

# **30 Jahre Beschneigung in Europa**

## **„Schnee für die Gäste und die Freude am Wintersport“**

**Referat zum Thema:**

# **Ökonomische Nachhaltigkeit**

## **„Öffentliche und private Finanzierung von Schneeanlagen“**

**Rico Monsch,**  
Mitglied der Geschäftsleitung

# Graubündner Kantonalbank

## Gemeinsam wachsen

**Erste Adresse**

Marktführerin  
Rating  
**Staatsgarantie**



# Graubündner Kantonalbank

## Kompetenz und Verbundenheit



### Best Service

- **in Graubünden**
- für Graubünden
- über Graubünden hinaus

# Situation Bergbahnbranche in Graubünden

- Die „Grossen“ sind gut positioniert.
- Das Problem der Branche ist nicht die Finanzierung, sondern die Rentabilisierung.
- Ertragskraft oft zu gering, um die notwendigen Neuinvestitionen zu tätigen.
- Ungenügende Rentabilität erschwert den Zugang zu neuem Eigenkapital wie auch zu neuem Fremdkapital.

# Graubündner Kantonalbank

## Gemeinsam wachsen

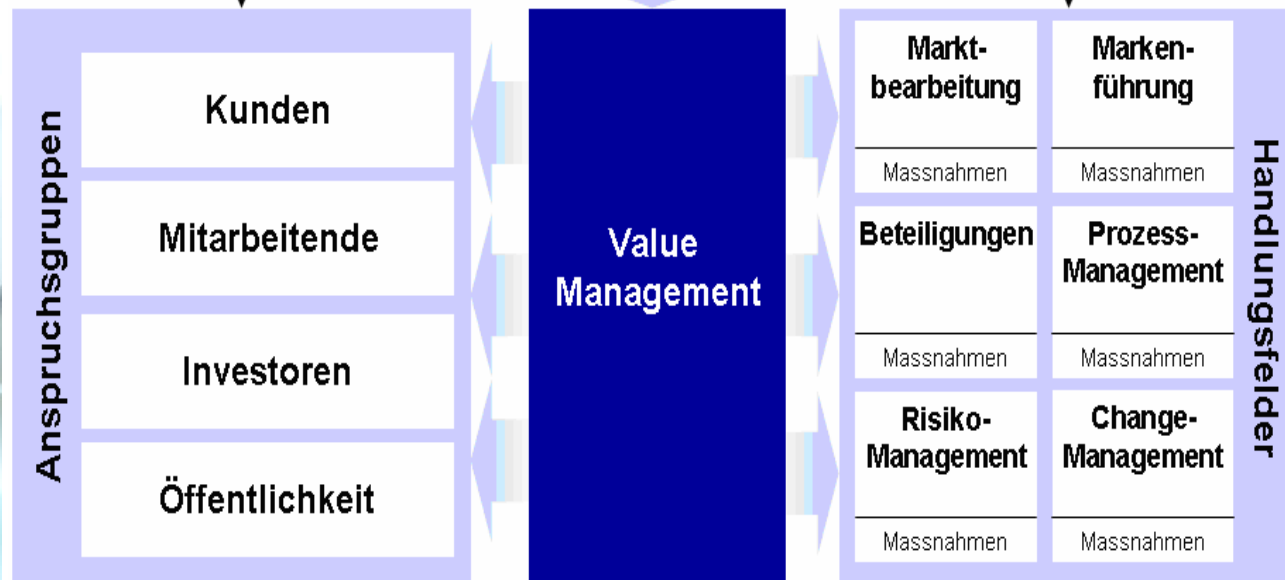


**Werte**

Kundschaft  
Mitarbeitende  
Investierende

**Vision:** Marktführerin in Graubünden – mit einem starken Private Banking über Graubünden hinaus

**Versprechen:** Gemeinsam wachsen



# Aktuelles

## zum Thema Unternehmensfinanzierungen

- keine Kreditklemme im KMU-Geschäft – unveränderte Kreditpolitik
- die Banken – nicht Selbstzweck, sondern ein Teil der Wirtschaft
- Herausforderung: keine „falsche“ Strukturerhaltungspolitik
- wir sind kein Instrument der Politik/des Staates
- durchschnittliche Verschuldungslevels der Unternehmen relativ solide, Herausforderungen werden aber steigen

# Beschneigungsanlagen

- schaffen „isoliert betrachtet“
  - keinen direkten Mehrwert
  - nur Kosten
- schwierige Einschätzung der zu „gewinnenden“ Skifahrertage

## Fazit:

Finanzielle Auswirkungen nur im Gesamtkontext beurteilbar.

# Die immer geltenden „alten“ Finanzierungsgrundsätze

- Betriebswirtschaftliche Logik
  - auch bei der Finanzierung von Schneeanlagen
- Vertrauen in
  - die Eigentümer
  - das Management
  - die Destination



# Kreditaufnahme = Versprechen

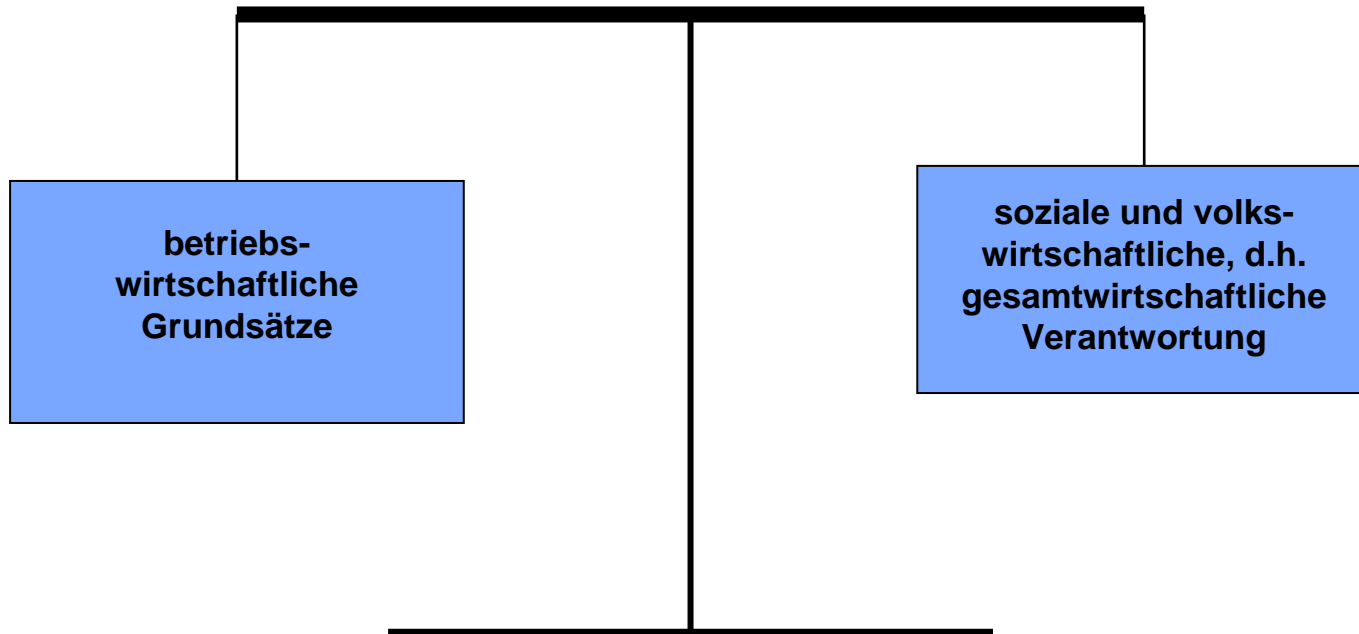
- ➔ Ein Versprechen,  
mit dem **neuen** Geld in Zukunft **mehr** zu leisten,  
um auch das zusätzliche Geld
  - verzinsen und
  - innerhalb der Lebensdauer des finanzierten Gutes zurückzahlen zu können.

# Wesentliche Kriterien der Kreditvergabe

- ➔ **Finanzielle Lage**  
Tragbarkeit von Zinsen und Amortisationen  
(Substanz, Liquidität, Ertrag)
- ➔ **Qualitative Kriterien**  
Führung, Management  
Produkt, Dienstleistung  
Marktbedürfnis, Standortattraktivität  
Zukunftsaussichten  
Attraktivität der Destination, Diversifikation  
Schneesicherheit
- ➔ **Grundsatz**  
Engagementbereitschaft als Ganzes, aber kritische Beurteilung im Einzelfall

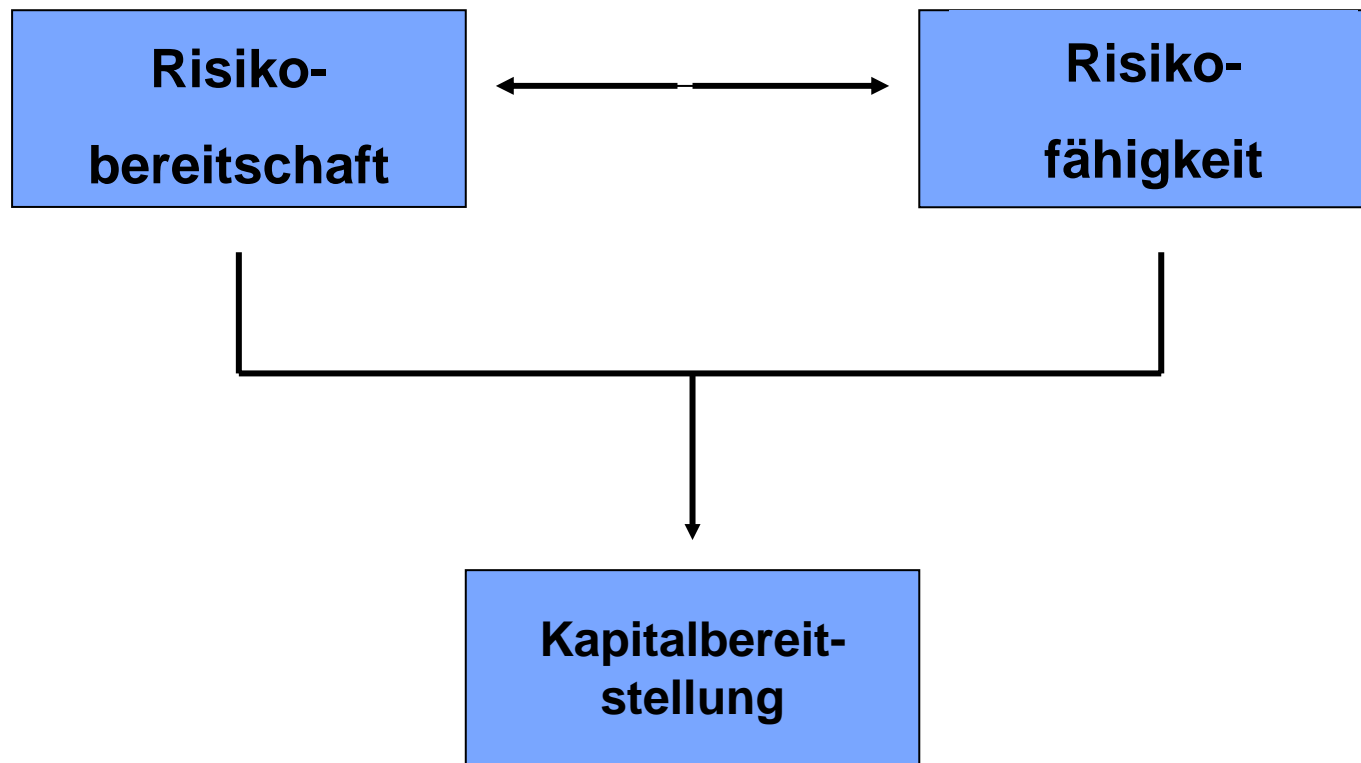
# Wesentliche Kriterien der Kreditvergabe

1)



# Wesentliche Kriterien der Kreditvergabe

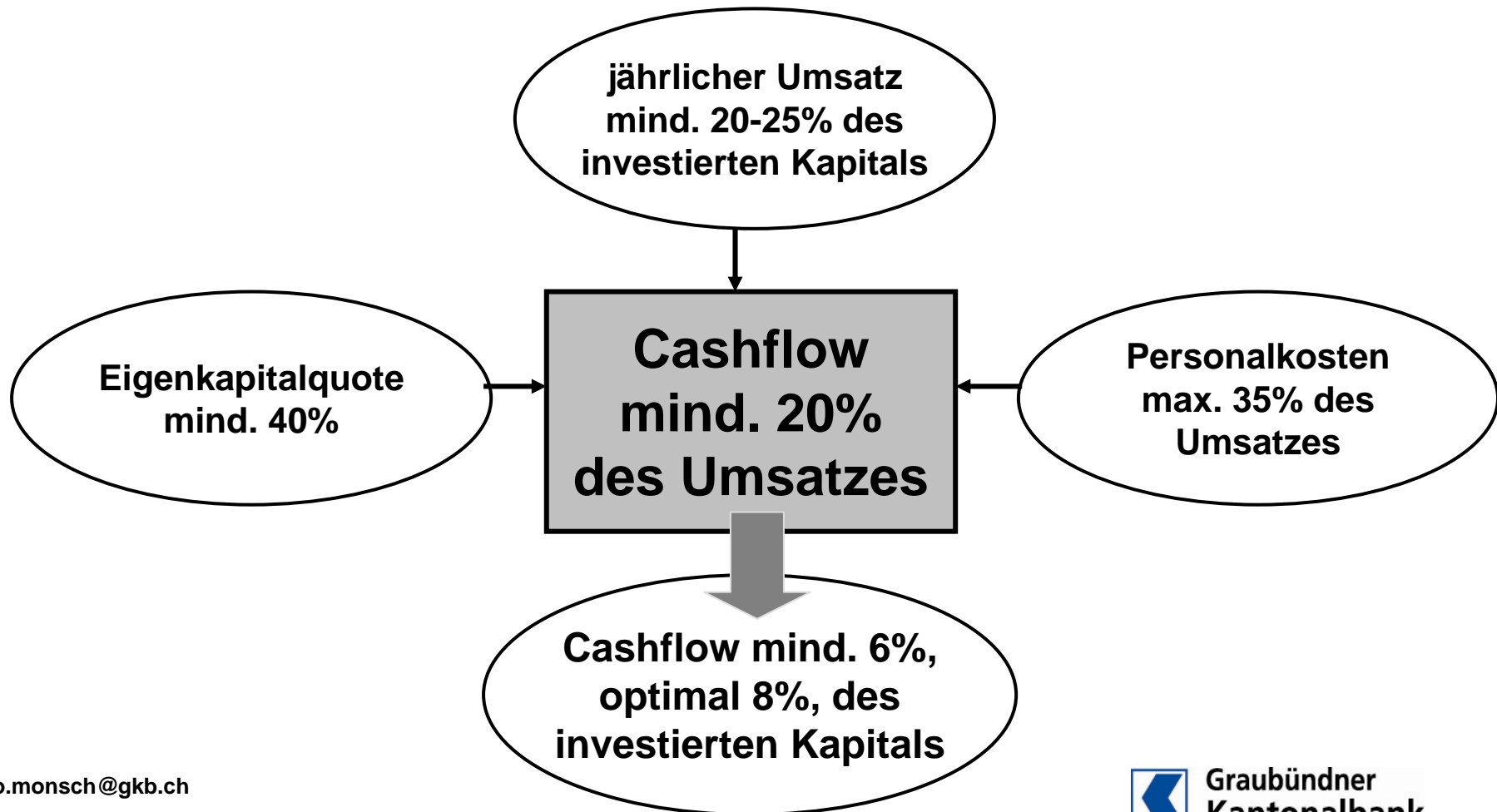
2)



# Betriebswirtschaftliche Kriterien von FK-Geldgebern

- Liquiditätsgrad II (Quick Ratio)
- Eigenfinanzierungsgrad
- Cash Flow-Marge
- Schuldentilgungsdauer
- Debt Capacity

# Kennzahlen für erfolgreiche Bergbahnunternehmen



# Strukturierung der Finanzierung

## Wunschscenario:

- 60 % Bank
- 40 % Aktionäre  
im Rahmen des Verschuldungspotentials
- betriebsnotwendiger Abschreibungsbedarf
  - Transportanlagen: 15 Jahre
  - Maschinen / Mobiliar: 5 – 10 Jahre
  - Beschneigung: 10 Jahre (mobil / Steuerung automatisch)  
20 Jahre (Leitungen)  
50 Jahre (Speichersee)
  - Immobilien / Gebäude: 20 – 25 Jahre

# Verschuldungspotenzial

## Basis für Verschuldungskapazität

ausgewiesener Cash Flow letztes Geschäftsjahr

+ verbuchter Unterhaltsaufwand

./. kalkulierter notwendiger Unterhaltsaufwand  
(1,0 bis 1,5 % des ursprünglichen Anlagewertes)

./. Unvorhergesehenes (10 % vom Cash Flow)

= Cash Flow für Berechnung Verschuldungskapazität  
(Faktor 14 als Berechnungsgrundlage)



# GKB-Kreditpolitik

- Die Starken unterstützen, damit sie noch stärker werden.
- Die Mittelstarken im Kontext mit Stakeholders unterstützen, damit sie überlebensfähig bleiben.
- Nach Lösungen für die Schwachen suchen.

# Strategische und operative Herausforderungen

- touristische Transportunternehmen sind imagebildende Dienstleistungsanbieter einer Tourismusregion. Sie bestimmen die Attraktivität einer ganzen Destination.
  - grosse volkswirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Verantwortung
- =
- Schicksalsgemeinschaft

# Schicksalsgemeinschaft

- Investoren
- Mitarbeitende
- Öffentlichkeit
- Geschäftspartner

## **Zielsetzung:**

„Stakeholders“ noch stärker in die Verantwortung nehmen.

# Finanzierungsmodell

## Beschneidungsinfrastruktur Weisse Arena

- Stakeholder – eine „echte“ Schicksalsgemeinschaft
- Voraussetzungen:
- politische Tragfähigkeit – mehr als Lippenbekenntnisse
  - finanzielle Tragbarkeit der Investitionen

# Einige Thesen als Schlussfolgerungen

1. Bergbahnunternehmen spielen eine zentrale Rolle in der Wertschöpfungskette einer touristischen Destination.

# Einige Thesen als Schlussfolgerungen

2. Entweder können neue Märkte erschlossen werden  
oder nur eine klare, individuelle Positionierung  
hilft im Verdrängungswettbewerb.

# Einige Thesen als Schlussfolgerungen

3. Die Vielzahl von Herausforderungen bergen auch eine Vielzahl von Chancen.

# Einige Thesen als Schlussfolgerungen

4. Ein kompetenter Verwaltungsrat  
und ein kompetentes Management  
sind unerlässlich.



# Einige Thesen als Schlussfolgerungen

5. „Bergbahnen haben zu wenig unternehmerisch denkende Eigentümer.“

Prof. Thomas Bieger

# Unser Credo

6. Wir sind optimistische Realisten  
und gleichzeitig realistische Optimisten.
- ➔ Wir unterstützen mit dieser positiven Grundhaltung den  
Tourismus und glauben an die Chancen Ihrer Branche.

# Dank

Fragen zu meiner „Auslegeordnung“?

\*\*\*\*\*