

„Case Study Sanierung BDG 2015“ (Bergbahnen Destination Gstaad AG)

Von einer verfahreneren Situation hin zu einer soliden, zukunftsstarken Bergbahn-Unternehmung

Interview vom 27. Februar 2020 mit Heinz Brand, Präsident des Verwaltungsrates BDG

Wie läuft die aktuelle Wintersaison für die BDG?

Gemessen an den Tageseinnahmen sind wir mit den Festtagen 2019/20 und dem Januar 2020 sehr zufrieden. Das System des Dynamic Pricing hat sich nach Einführung in 2019/20 bewährt und positiv weiterentwickelt. Der Februar allerdings verläuft unter den Erwartungen. Schlechtes Wetter, Sturm, zu wenig Schnee hält die Tagesgäste fern. Die Gesamtabrechnung – auch mit Top-4 – können wir aber erst im April bewerten.

Auf den Sanierungsplan bezogen, sind die Umsetzungsfortschritte deutlich und positiv zu erkennen. Die Ergebnisse sind auf einem akzeptablen Niveau, wenn wir die aktuellen Zahlen mit den Jahren 2008 bis 2016 vergleichen.

Wie war die Stimmung im Saanenland gegenüber der BDG im Jahr 2014 (zu Beginn der Sanierungsarbeiten) und wie ist sie heute?

Die Stimmung in 2014 war natürlich sehr negativ, viel Kritik von allen Seiten. Keiner wollte etwas mit der BDG zu tun haben. Unsere Mitarbeitenden und auch die Gemeinden waren sehr unglücklich über die Situation.

Heute dagegen - betrachte ich unsere Mitarbeitenden, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung - läuft alles sehr positiv. Die Akzeptanz in der Bevölkerung ist heute wieder gross. Auch unsere Top-4 Skigebietskooperation haben die Medien positiv aufgenommen und verbreitet. Wurde unser Skigebiet vorher gar nicht mehr richtig wahrgenommen, hat sich dies seitdem für die Tagesgäste positiv entwickelt.

Was bedeutete die Sanierung von 2015 für die BDG und die Destination Gstaad?

Wir werden wieder als Skiregion und Skigebiet wahrgenommen. Auch ansprechende Ticketpreise können wieder durchgesetzt werden.

Die gesamte Belegschaft, die Geschäftsführung und der Verwaltungsrat haben sich in die Arbeit und die Umsetzung des Sanierungsplanes hineingekniert. Unsere Qualität ist nun wieder sichtbar. Die (Ski-) Gäste schätzen wieder die Destination Gstaad.

Mitarbeitende und Führungskräfte durchliefen einen „riesen“ Change Management-Prozess. Vorher war die BDG ein Verwaltungsapparat, jeder Berg war praktisch ein Königreich für sich. Dies wurde mit der einschneidenden Sanierung und der Restrukturierung grundlegend verändert, eine zukunftstaugliche Unternehmenskultur eingeführt. Dabei wurden auch Positionen im Unternehmen mit neuen, frischen Leuten besetzt.

Es war nicht ganz einfach für die Saanenländer, ein „auswärtiges Beratungsunternehmen“ zu akzeptieren. Wäre die Sanierung ohne externe Unterstützung möglich gewesen?

Ohne ein externes Beratungsunternehmen wäre der ganze Prozess nicht möglich gewesen – ganz klar. Der Grund dafür ist einfach: Könige im eigenen Königreich sind nicht akzeptiert, interne Meinungen werden nicht gehört, geschweige denn akzeptiert. Externe Fachleute haben den grossen Vorteil, dass sie ohne Vorgeschichte oder Nachgeschichte hinzustossen, völlig unbefangen.

In der Vergangenheit hatte es schon zwei Sanierungsversuche vor dem Hinzuziehen von grischconsulta gegeben. Einheimische konnten und wollten diese aber nicht akzeptieren. Es wurde viel diskutiert, immer wieder verändert und schlussendlich blockiert. Die früheren Versuche hatten schon auch das richtige Ziel vor Augen, aber kamen nicht durch. In den Gemeindeversammlungen verwässerten Änderungsanträge die Konzepte, wir kamen nicht vorwärts.

Die BDG war 2014 schon längere Zeit in Schieflage. Was gab den Ausschlag, dass die finanzielle Sanierung im 2015 plötzlich möglich wurde?

Ja, sie war in absoluter Schieflage, auf dem Papier bestand bereits eine Überschuldung. Der Gemeinderat Saanen wurde immer wieder nach Geld gefragt, um den Betrieb aufrechterhalten zu können. Man bemerkte aber die Sackgasse. In Eigenregie wurde deshalb beschlossen, Roland Zegg (grischconsulta) zu engagieren. Man war bereit, mit grossen Abstrichen die BDG auf Vordermann zu bringen.

Ausschlaggebend für den dritten Sanierungsanlauf war damals ebenfalls eine Gemeindeversammlung. Ich habe mich als Gemeinderat sehr dafür eingesetzt, einen erneuten Sanierungsplan zu starten und Gelder vorzuschliessen. Das Sanierungskonzept von Roland Zegg und grischconsulta hatte überzeugt, alle waren dafür, es damit zu versuchen.

Das gesamte Konzept von Roland Zegg war die Grundlage der finanziellen Sanierung. Er schaute sich alles objektiv an, nahm keine Rücksicht auf schmerzhaft Einschnitte und Verluste. Er erkannte die zahlreichen Stärken der Region und des Skigebietes. Darauf baute er seine Arbeit auf und hat schlussendlich zu diesen positiven Resultaten beigetragen. Gleichzeitig wurde die Sanierung auch möglich, weil die Gemeinden und das ganze System wieder Zutrauen in die BDG bekamen.

Wäre der grosse Schuldenschnitt auch möglich gewesen, ohne die Bereitschaft privater Aktionäre, grosse Summen in die sanierte BDG zu investieren?

Das ist eine schwierige Frage. Es wäre vielleicht möglich gewesen, wenn die wohlhabende Gemeinde Saanen eingesprungen wäre. Aber es wäre sehr ungeschickt gewesen, weil der ganze Fall sehr politisch geworden wäre. Ich war zu dieser Zeit selbst noch Politiker, und es hat sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, dass die Politik kein Bergbahnunternehmen betreiben sollte. Es wäre klar der einfachere Weg gewesen, sich als Gemeinde finanziell zu engagieren, weil eine Bergbahn ja auch der Motor einer Region ist. Dennoch, es war richtig, den Einfluss so gering wie möglich zu halten, sonst wäre es wieder ein schwerfälliger Verwaltungsbetrieb geworden.

Crowdfunding als alternative Lösung mit breiter Streuung war keine Option, in dem Zustand wie die BDG war. Es war absolut kein Vertrauen in das Unternehmen mehr vorhanden. Viele Leute hatten in der Vergangenheit viel Geld verloren. Geld nachschliessen oder in ein neues Risiko gehen, wäre meiner Meinung nach schief gegangen.

Unser Projekt war nur möglich mit privaten Investoren, welche die flüssigen Mittel besitzen und sich mit der Region uneingeschränkt identifizieren. Die Liebe zur Region spielte eine grosse Rolle, die Sanierung war eine emotionale Sache. Private Investoren wollen eine perfekte Infrastruktur und Werterhaltung in der touristischen Region, in der sie Ferien machen.

Hätten diese privaten Investoren gewonnen werden können, ohne dass ein Anlagekonzept, eine Investitionsstrategie und ein realistischer Businessplan vorgelegen hätten?

Ganz klar nein. Im Saanenland gab es bis dato ein Schimpfwort zur BDG, das die Stimmung 2014 hervorragend wiedergibt: „Die Bergbahnen sind eine wunderbare Geldvernichtungsanlage.“

Roland Zegg (grischconsulta) hat das – zusammen mit ausgesprochenen Persönlichkeiten aus der Region - wirklich in hervorragender Art und Weise vorbereitet und die Verhandlungen geführt. Die Investoren waren von der ausgearbeiteten Investitionsstrategie und dem Anlagekonzept absolut überzeugt. Sein Konzept war massgebend, so dass man überhaupt eine Lösung ansteuern konnte.

Teile des Sanierungskonzeptes waren auch klare Vorgaben für die betriebliche Restrukturierung ab 2016. Konnten diese sportlichen Vorgaben erfüllt werden?

Das Sanierungskonzept hat Raum geschaffen, um die nötigen Leute (Stakeholder) zusammen zu bringen und es umzusetzen. Die Vorgaben waren sehr ambitiös. Aber das war das massgebende Kriterium für alle Beteiligten: Möglichst zielgerichtet und schnell umsetzen. Auch schmerzliche Einschnitte wurden dabei in Kauf genommen.

Die Vorgaben wurden schon im zweiten Jahr erfüllt, was uns selbst sehr erstaunte. Und heute dürfen wir sagen, dass sich die BDG in die richtige Richtung entwickelt. Darauf sind wir alle stolz.

Mit der Sanierung hat die Gemeinde Saanen die Aktienmehrheit an der BDG zugunsten von privaten Aktionären abgegeben. Wie wirkt sich das seither aus?

Die Gemeinden Saanen, Zweisimmen, Rouchemont, Gsteig und Lauenen haben an „Macht“ verloren. Die BDG ist heute mehrheitlich ein privatwirtschaftliches Unternehmen, aber die Gemeinden halten ein vernünftiges Mass an finanzieller Beteiligung und Mitsprache. Heute ist das Ganze so aufgestellt, dass noch ein begrenzter finanzieller Beitrag von den Gemeinden kommt für den Abbau der Altlasten. Alles andere spielt sich über Leistungsaufträge ab.

Im Auftrag der Öffentlichkeit bewirtschaften wir vor allem den Sommer. Denn eine Kernaufgabe der Bergbahn ist es, auch der gesamten Destination zu dienen.

Der Winter ist aber immer noch die grösste Einnahmequelle, ca. 90% der Jahreseinnahmen. In Zukunft streben wir ein Verhältnis von 80:20 an, um die Abhängigkeit vom Winter zu reduzieren.

In der Vergangenheit haben wir kein Geld dabei verdient, deshalb kam es ja auch zum Schiffbruch. Nun aber soll uns die Substanz aus dem erstarkten Winter und mit den Leistungsaufträgen im Sommer Geld für notwendige Investitionen bringen.

Die Stilllegung der Rellerli-Bahn im Rahmen des Sanierungskonzeptes war sehr schmerzvoll für die Einheimischen. Lange hielt sich der Eindruck, der schönste Berg der Region wurde einfach „verschenkt“ statt weiter betrieben zu werden.

Durch die Sanierung und Restrukturierung kann das Unternehmen aber nun unternehmerisch denken und handeln. Gleichzeitig bleibt eine gewisse finanzielle Abhängigkeit von der öffentlichen Hand, um den vielen verschiedenen Einstiegsorten und Bergen gerecht zu werden. Der Motor der Region muss erhalten bleiben.

Zwei kritische Fragen zum Schluss: Sie persönlich waren in folgenden zwei Punkten ein pointierter Kritiker. Wie stellen Sie sich heute dazu, dass ...

... eine stille Sanierung einer gerichtlichen Sanierung vorgezogen wurde?

Ich war früher schon ein grosser Kritiker und vertrat die Meinung, dass man nicht gute und schlechte Bergbahnen zusammenschliessen sollte. Leider hat sich das damals mit der Fusion im 2004 bewahrheitet.

Bei der BDG wollte ich einen Konkurs der stillen Sanierung vorziehen. Wir wären viele Altlasten losgeworden und den Stimmbürgern wäre bewusst geworden, was sie mit ihren horrenden Forderungen angestellt haben. Alle hätten Geld verloren und sich besinnen müssen, alle hätten ihre Lehren daraus ziehen müssen. Aber das Risiko einer unausweichlichen Zerschlagung der BDG war zu hoch. Eine „Rellerli-Lösung“ hätte sich höchstwahrscheinlich über das gesamte Gebiet gezogen.

Heute muss ich klar sagen, wir haben gemeinsam mit Roland Zegg (grischconsulta), mit der Abhandlung in der Gemeindeversammlung und mit der neuen Geschäftsführung alle verstanden, dass die stille Sanierung der bessere Weg war und ist.

Dadurch dass auch noch Aktionärsbindungsverträge abgeschlossen wurden, konnte Sicherheit gewährleistet werden. Auch dies war dank Roland Zegg erfolgreich zustande gekommen. Die Privatinvestoren erkannten, dass alle am gleichen Strick ziehen.

Wir haben bis heute sehr viel erreicht. Nichtsdestotrotz ist aber immer noch viel Arbeit zu leisten, was von vielen auch immer noch unterschätzt wird. 2014 und vorher wurde Grundlegendes unterlassen und liegen gelassen (Verhandlung von Dienstbarkeitsverträgen, Grundbucheinträge, Führen persönlicher Gespräche etc.). Das holt uns jetzt ein. Auch in 2020 müssen wir viel aufarbeiten. Das sind beispielsweise 320 Grundeigentümer, mit denen man sprechen muss. Da gibt es Verhandlungen, die sich schon über zwei Jahre erstrecken. Wir müssen also weiterhin engagiert und hartnäckig an den Sanierungsaufgaben arbeiten.

... dass Roland Zegg, als anfänglich unabhängiger Berater, Einsitz im Verwaltungsrat nahm?

Dafür bin ich mitverantwortlich. Meine Überlegung dahinter war, dass Papier immer geduldig ist und der Sanierer schöne Reden wiedergeben und Ideen gut präsentieren kann. Aber die Knochenarbeit, die Wunden und Schmerzen so eines Sanierungsprozesses in der Umsetzung müssen mitgetragen und umgesetzt werden. Als Berater hat man seine Arbeit in der Regel mit der Annahme des Konzeptes durch den Auftraggeber getan, muss sich in der Umsetzungsphase nicht der harten Realität stellen. Deshalb wollte ich Roland Zegg im Verwaltungsrat haben um die Mitverantwortung für sein eigenes Konzept zu übernehmen. Und er hat erfreulicherweise keinen Moment gezögert und sofort zugesagt, als wir ihn damals für den Einsitz anfragten. Sein Mandat war ursprünglich für zwei Jahre geplant, mittlerweile sind es schon fünf Jahre.

Ihr Ausblick für die BDG aus heutiger Sicht?

Klare Aufgaben aus dem Sanierungskonzept sind noch reichlich vorhanden. Wir wollen den aktuellen Status halten, unter der kompetenten Geschäftsführung, der positiven Haltung der Gemeinden, und dem engagierten Verwaltungsrat. Alle halten am eingeschlagenen Weg fest und sind committed.

Wir verfolgen den Sanierungsplan strikt und konzentriert weiter. Wir realisieren wieder Cashflow für die anstehenden Investitionen, wir sind von der Bevölkerung voll und ganz akzeptiert und sind dadurch in der Lage, viele neue Sachen anzupacken.

Herr Brand, herzlichen Dank für das Gespräch.