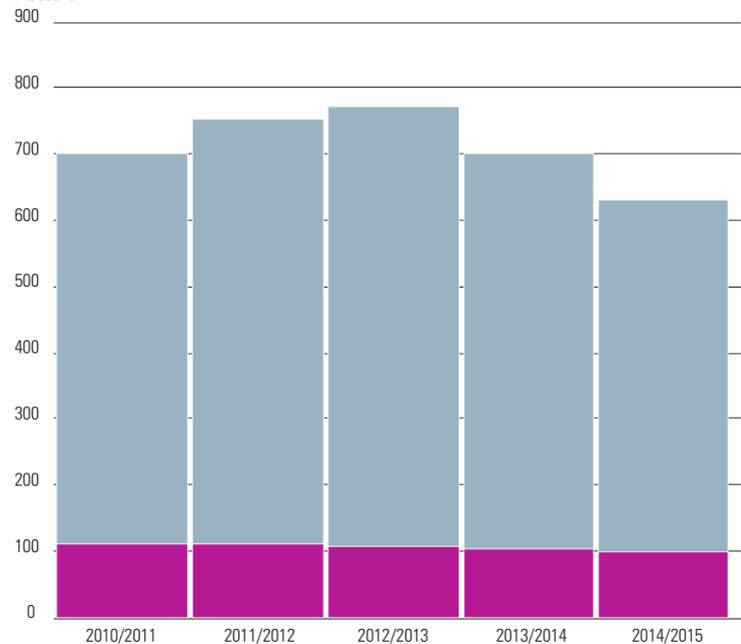


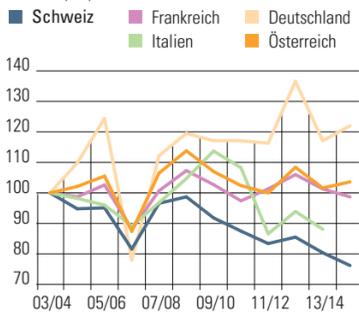
Der Skisport – ein schrumpfender Markt

Ersteintritte Sommer und Winter ins Liftsystem von Gstaad
In tausend

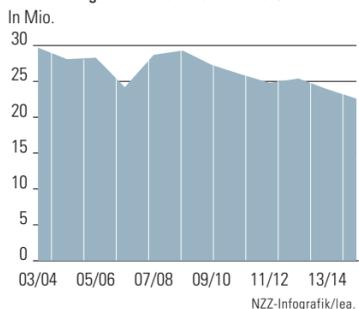


QUELLE: SEILBAHNEN SCHWEIZ

Internationaler Vergleich der Winter-Ersteintritte
Indiziert, 03/04 = 100



Entwicklung der Winter-Ersteintritte Schweiz
In Mio.



FALLSTUDIE: SANIERUNG DER BERGBAHNEN DESTINATION GSTAAD

Es soll wieder bergauf gehen

Was Bergbahnen in Problemen blüht, zeigt exemplarisch die Firma in Gstaad

Die Schweizer Bergbahnen haben erneut einen schlechten Winter erlebt. Das dürfte viele von ihnen finanziell weiter schwächen. Wie hart allfällige Sanierungen ausfallen, zeigt das Beispiel der Bergbahn in Gstaad.

DANIEL IMWINKELRIED

► **Ausgangslage** Bei den Bergbahnen Destination Gstaad (BDG) soll endlich gelingen, was jüngst schon mehrmals ohne Erfolg versucht worden ist: die finanzielle Sanierung des Berner Unternehmens, das sich seit langem wirtschaftlich am Abgrund befindet. Der Betrieb ist in hohem Mass defizitär, beträgt der durchschnittliche Verkehrsertrag pro Gast und Tag im Winter doch 27 Fr., während sich der Aufwand auf 42 Fr. beläuft. Die Rentabilität, gemessen am Betriebsgewinn (Ebitda), ist mit 17% viel zu niedrig, um die nötigen, naturgemäss sehr hohen Investitionen tätigen zu können. Als gut gilt in der Bergbahnbranche ein Unternehmen, das eine Ebitda-Marge von mindestens 30% erreicht. Gleichzeitig lastete bis vor kurzem ein Schuldenberg von 58 Mio. Fr. auf der Firma.

Die BDG stellt zwar ein extremes Beispiel dar; in mancher Hinsicht sind ihre Probleme allerdings typisch für die Lage des Bergbahnsektors, die sich in der laufenden Wintersaison wegen des Schneemangels um die Weihnachtszeit noch verschärft hat. Viele Unternehmen werden mittelfristig nicht mehr imstande sein, ihre Anlagen zu erneuern, denn zwischen Investitionen und Cashflow ist eine Schere aufgegangen. Die erwirtschafteten Mittel sind zum einen gesunken, da weniger ausländische Gäste in den Schweizer Alpen Ferien verbringen (vgl. Grafik). Zum anderen hat die Kapitalintensität des Geschäfts stark zugenommen, unter anderem weil man auf die künstliche Beschneigung nicht mehr verzichten kann.

In den Feriendestinationen verdrängt man dieses Problem vielfach noch; die Stunde der Wahrheit schlägt aber spätestens, wenn Lifte und Beschneigungssysteme für viel Geld ersetzt werden müssen. So beträgt der Anschaffungswert der Sachanlagen der BDG gemäss Geschäftsbericht 256 Mio. Fr., während sich der Cashflow im vergangenen Geschäftsjahr auf 4,3 Mio. Fr. belief. 60 Jahre würde es also dauern, bis das Unternehmen seine Infrastruktur mit eigenen Mitteln finanzieren könnte. Das ist viel zu lang, gilt in der Branche doch

der Richtwert, dass eine Bahn nach 25 abgeschrieben sein sollte. Um den Betrieb auf modernen Stand zu bringen, möchte die BDG-Leitung 70 Mio. Fr. investieren. Dafür fehlt der Gesellschaft allerdings bei weitem die Kapitalkraft.

► **Ziele** Die BDG wäre schon längst untergegangen, wenn nicht die wohlhabende Gemeinde Saanen und deren Nachbarorte wiederholt Geld ins Unternehmen eingeschossen hätten. Das hat zu einer fatalen Abhängigkeit von der öffentlichen Hand geführt. Die Führung musste sich nie wirklich Gedanken darüber machen, wie die Bahn von Grund auf saniert werden könnte, und allgemein verbreitete sich die Ansicht, die Gesellschaft sei Teil des Service public.

Die Misere geht teilweise auf die Gründung der BDG zurück. Vor 13 Jahren schlossen sich zwölf Bahnen zusammen, deren Integration in eine Gesellschaft fand aber nie mit der nötigen Konsequenz statt. Der neue Firmenchef der BDG, Matthias In-Albon, hat diese Probleme inzwischen angepackt. Das Unternehmen muss effizienter werden, darf keine neuen Schulden mehr aufhäufen und sollte sich aus der Abhängigkeit der öffentlichen Hand befreien.

► **Vorgehensweise** Ein Teil des Sanierungsprogramms hat der 31-jährige Manager mit der Unterstützung des neuen Verwaltungsratspräsidenten, Heinz Brand, bereits umgesetzt. Die drückenden Schulden wurden von 58 Mio. auf 7 Mio. Fr. reduziert; unter anderem verzichteten die Kantone Waadt und Bern sowie die Gemeinden der Region auf Forderungen. Das Aktienkapital wurde um 85% herabgesetzt. Gleichzeitig hat die Gesellschaft durch eine Kapitalerhöhung im Januar 25 Mio. Fr. flüssige Mittel erhalten, um damit die Erneuerung der Anlagen voranzutreiben.

Die BDG hatte dabei das Glück, dass ihr wohlhabende Privatpersonen beistanden, die im Saanenland Immobilien besitzen. Zu den Geldgebern zählen der ehemalige Serono-Hauptaktionär und America's-Cup-Gewinner Ernesto Bertarelli und André Hoffmann, Verwaltungsrat der Pharmafirma Roche. Die Bilanzsanierung hat die Verquickung von Gemeindepolitik und Aktionariat gelockert. Der Anteil der Orte am Unternehmen sank von 60% auf 40%.

Die Massnahmen würden allerdings verpuffen, wenn die Gesellschaft nicht Anstrengungen machte, ihre Profitabilität zu steigern. Eine «straffe Fitnesskur» soll laut In-Albon zu einer Erhöhung des Betriebsgewinns (Ebitda) von 4 Mio. auf 8 Mio. Fr. führen. Wie bei Effizienzstei-

gerungsmassnahmen üblich, wird der Hebel bei den Kosten und den Erträgen angesetzt. Höhere Einnahmen sollen unter anderem eine Reduktion der Vorverkaufsrabatte und eine Parkplatzgebühr bringen. Bei den Kosten werden die Zinsersparnis infolge der niedrigeren Schulden, verminderte Sponsoring-Ausgaben und geringere Abgeltungen für Landeigentümer zu Buche schlagen. Eine flachere Hierarchie und der Abbau von Doppelspurigkeiten sollen mittelfristig eine Reduktion der Personalausgaben von 10% zur Folge haben.

Alle Anstrengungen werden allerdings nicht dazu führen, dass die BDG vollständig auf eigenen Füßen stehen wird. Ein Ebitda von 8 Mio. Fr. reicht zwar, um das Tagesgeschäft zu bewältigen, langfristig betrachtet wird das Unternehmen aber auch mit diesem Betrag seine Grossinvestitionen nicht tätigen können. Es wird auf Geld von privaten Kapitalgebern und der öffentlichen Hand angewiesen bleiben, was bei Bergbahn-Managern in anderen Schweizer Destinationen teilweise Unmut ausgelöst hat. In den kommenden drei Jahren werden die Gemeinden des Saanenlandes 11,5 Mio. Fr. für Investitionen einbringen. Ab 2019 ist für Ersatzanlagen eine Aufteilung der Kosten von 40% (BDG) und 60% (Gemeinden, Kantone, Investoren) vorgesehen.

Das Management der BDG begründet diese Finanzhilfe unter anderem damit, dass man Anlagen betreibe, die nicht zwingend seien, um den Skibetrieb aufrechtzuerhalten. Wenn die Gemeinden diese Zubringer am Leben erhalten möchten, müsse der Service mit Leitungs- und Investitionsbeiträgen abgegolten werden.

► **Warnschilder** Die BDG-Leitung rechnet im Rahmen des Sanierungsplans mit gleichbleibenden Umsätzen. Die Aussichten des Bergtourismus sind allerdings weiterhin trübe. Der Abwärtstrend hat sich jüngst fortgesetzt, was in rückläufigen Übernachtungszahlen und sinkenden Einnahmen der Bergbahnen zum Ausdruck kommt. Falls sich die Lage des Fremdenverkehrs weiter verschlechtern würde, könnte das die Sanierungspläne der BDG durchkreuzen.

Ausserdem dürfte sich die Konkurrenz im schrumpfenden Schneesportmarkt nochmals verschärfen, wenn die in Andermatt geplanten zusätzlichen Anlagen in Betrieb sein werden. Weil sowohl im Urner Ferienort, als auch in Gstaad und anderswo öffentliche Gelder in die Lift-Infrastruktur fliessen, geraten auch andere Destinationen noch mehr unter Druck, den heimischen Bergbahnen ebenfalls beizustehen.

RECHT

Wann eine Firma gemäss Kartellrecht gebüsst wird

Eugen Stamm · Die jüngste Rechtsprechung im Bereich des Kartellrechts habe bei Praktikern Verunsicherung und Kritik ausgelöst, sagt Marcel Meinhardt, Rechtsanwalt bei Lenz & Staehelin. Es geht dabei um Entscheide des Bundesverwaltungsgerichtes, die unzulässige Wettbewerbsabreden betreffen. Um die Diskussion zu verstehen, die in Fachkreisen geführt wird, lohnt es sich, die Prinzipien in Erinnerung zu rufen, nach denen das Kartellrecht funktioniert.

Dessen Zweck liegt gemäss Wortlaut des Gesetzes darin, «den Wettbewerb im Interesse einer freiheitlichen marktwirtschaftlichen Ordnung zu fördern». Es soll Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen verhindern. Man sucht dabei vergeblich nach einem Artikel, der besagt, dass bestraft wird, wer den Wettbewerb schädigt. Eine solche Verletzung ist nämlich nicht einfach zu diagnostizieren, anders als beispielsweise eine Körperverletzung, die strafrechtliche Konsequenzen hat.

Das Kartellrecht arbeitet vielmehr mit Vermutungstatbeständen. Das heisst, das Gesetz führt Verhaltensweisen auf, bei denen vermutet wird, dass sie den wirksamen Wettbewerb beeinträchtigen. Sie können mit Bussen bestraft werden.

Zu diesen Handlungen gehört beispielsweise der Fall, dass sich Konkurrenten absprechen, zu welchen Preisen sie Produkte verkaufen. Man nennt das eine horizontale Wettbewerbsabrede, weil die Firmen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette stehen. Wenn also alle Schweizer Bäckereien vereinbaren würden, Gipfeli künftig nicht unter 2 Fr. zu verkaufen, wäre das eine gesetzlich verbotene horizontale Preisabsprache.

Das ist allerdings nicht die einzige Form schädlichen Verhaltens. Es ist dem Wettbewerb möglicherweise genauso abträglich, wenn ein Hersteller einer Ware allen seinen ausländischen Händlern verbietet, in die Schweiz zu verkaufen, oder wenn Hersteller und Händler die Endverkaufspreise festlegen. Darum

zählen auch sogenannte vertikale Gebiets- und Preisabsprachen zu den Vermutungstatbeständen.

Nun will sich das Gesetz aber weder mit Bagatellen aufhalten noch unschädliche Formen der Koordination verhindern. Deswegen filtert es die Fälle und verfolgt nur Abreden, bei denen der Wettbewerb «erheblich» beeinträchtigt wird. Die verantwortlichen Behörden müssen diese Beeinträchtigung des Wettbewerbes nachweisen.

Die eingangs erwähnte Unsicherheit betrifft nun folgenden Punkt: Gibt es gemäss Schweizerischem Kartellrecht Absprachen, die so schlecht für den Wettbewerb sind, dass man gar nicht mehr prüfen muss, ob sie auch wirklich erhebliche negative Auswirkungen haben? Existiert also eine «Per-se-Erheblichkeit» im Schweizer Kartellrecht, wie sie die europäischen Bestimmungen kennen? Der Anwalt Meinhardt ist nicht dieser Meinung und hat das so auch im Fall des Zahnpasta-Herstellers Elmex vor den Gerichten unterstrichen. Das Bundesverwaltungsgericht ist in seinen Entscheiden in Sachen Elmex vom Dezember 2013 und BMW vom November 2015 zum Schluss gekommen, dass Gebietsschutzklauseln automatisch als erhebliche Wettbewerbsabreden zu gelten hätten.

Im Fall von BMW hatte der Autohersteller seinen Händlern aus dem Europäischen Wirtschaftsraum untersagt, Fahrzeuge an Schweizer Kunden zu verkaufen. Die Wettbewerbskommission (Weko) hat BMW darauf eine Busse von 156 Mio. Fr. auferlegt, wogegen BMW Beschwerde erhob. Diese Busse wurde bestätigt. In einem anderen Fall hat das gleiche Gericht allerdings einen Monat später, im Dezember 2015, eine Busse der Weko mit der Begründung aufgehoben, die tatsächliche Beeinträchtigung des Wettbewerbs müsse bewiesen werden. Was nun gilt, die «Per-se-Erheblichkeit» oder der effektive Nachweis, wird das Bundesgericht im Elmex-Fall, bei dem es ebenfalls um eine Gebietsschutzklausel geht, bald klären.

STEUERN

Steuerliche Unterscheidung von Betriebs- und Immobilienfirma

Samuel Ramp · Wenn Unternehmer ihre AG verkaufen und der Unternehmenswert massgeblich durch eine Liegenschaft geprägt ist, stellt sich die Frage, ob eine Betriebs- oder eine Immobiliengesellschaft veräussert wird. Diese Unterscheidung ist wesentlich: Verkauft ein Unternehmer eine Betriebsgesellschaft, erzielt er meist einen steuerfreien Kapitalgewinn. Qualifiziert sich die verkaufte AG dagegen als Immobiliengesellschaft, unterliegt der Gewinn grundsätzlich der Grundstückgewinn- und der Handänderungssteuer.

Das Bundesgericht musste sich kürzlich mit einem Ehepaar befassen, das sämtliche Aktien einer AG verkauft hatte. Die AG betrieb in der eigenen Liegenschaft ein Wohn- und Pflegeheim (2C_1044/2014). Noch am Tag des Erwerbs gliederte die Käuferin den Heimbetrieb aus und veräusserte diesen weiter. Zurück blieb die AG mit der Liegenschaft. Die Steuerverwaltung Thurgau erfasste den Gewinn beim Ehepaar mit der Grundstückgewinnsteuer. Ausserdem erhob sie bei der Käuferin die Handänderungssteuer (2C_1040/2014).

Die Steuerverwaltung argumentierte, dass das Ehepaar eine Immobiliengesellschaft verkauft habe. Der Veräusserer einer Liegenschaft gleichgestellt seien nämlich Rechtsgeschäfte, die wie eine Veräusserung wirkten. Der Verkauf der Aktien einer Immobiliengesellschaft, welche dem Käufer eine umfassende Verfügungsmacht bezüglich der Liegenschaft verschaffe, unterliege des-

halb der Grundstückgewinn- und der Handänderungssteuer.

Das Bundesgericht erwog, dass eine wirtschaftliche Handänderung bei der (harmonisierten) Grundstückgewinnsteuer nicht leichthin angenommen werden dürfe. Es sei auf die tatsächliche Tätigkeit der AG im Zeitpunkt der Veräusserung abzustellen. Sofern ein Betrieb vorliege, könnten auch bis zu 90% der Aktiven aus Immobilien bestehen, ohne dass eine wirtschaftliche Handänderung vorliege, solange die Liegenschaft die Grundlage für die eigentliche Tätigkeit des Unternehmens sei. Das Ehepaar habe einen operativen Heimbetrieb veräussert. Die Trennung von Betrieb und Liegenschaft durch die Käuferin sei nicht schädlich. Der erzielte Gewinn unterliege somit nicht der Grundstückgewinnsteuer.

Anders dagegen die Beurteilung bei der (nicht harmonisierten) Handänderungssteuer. Die fehlende Harmonisierung führt zu einer lediglich beschränkten Möglichkeit der Prüfung durch das Bundesgericht. Zudem sind keine bundesrechtlichen Vorgaben zu beachten. Damit stand es dem Kanton Thurgau (trotz Betrieb) frei, eine Immobiliengesellschaft anzunehmen und die Handänderungssteuer zu erheben.

Rechtlich sind die beiden Entscheide zwar korrekt, aber schwierig nachvollziehbar. Unternehmern ist zu empfehlen, die Steuerfolgen eines Unternehmensverkaufs im Voraus zu klären.

Samuel Ramp, Rechtsanwalt, diplomierte Steuerexperte, ist Partner bei Froriep in Zürich.