

Seilbahnen und Skigebiete

Wie steuere und stärke ich ein Bergbahnunternehmen durch die Covid-19-Krise?



Köln/Berlin, März 2021



Die Ausgangssituation

- Umsatzeinbußen bis hin zum Totalausfall infolge Lockdown
- Mitarbeiter in Kurzarbeit
- Weiterlaufende Fixkosten
- Unzureichende staatliche Ausgleichszahlungen
- Unsicherheit in Bezug auf Öffnungsperspektiven
- Im Ergebnis: Hohe laufende Verluste, keine Investitionskraft



Die Risiken

- Liquiditätsengpässe bis hin zur drohenden Insolvenz
- Potenzieller Verlust qualifizierter Mitarbeiter
- Auflaufen notwendiger Instandhaltungsinvestitionen
- Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Reiseverhaltens
- Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern



SI-ALPIN SI-URBAN DAS MAGAZIN JOBS MARKTPLATZ KONTAKT DE Q



Symbolbild: Ski amade

MANAGEMENT & TOURISMUS, SI-ALPIN

JEDER VIERTE WILL AUS GASTRONOMIE FLÜCHTEN!

Laut einer Umfrage des Fachmagazins Rolling Pin droht Österreich ein Fachkräftekollaps: Mehr als 25 Prozent der 17.414 Befragten will die Branche sofort verlassen.

THOMAS SURRER
11. März 2021



Erste-Hilfe-Maßnahmen

- Stundung von Zins- und Tilgungszahlungen oder Lieferantenrechnungen
- Nachfinanzierung mit der Hausbank
- „Haushaltssperre“:
 - Reduzierung von nicht zwingenden Ausgaben
 - Stopp von Investitionen

Überleben gesichert – was nun?

➔ **Aufgabe:** Anpassung des finanzwirtschaftlichen und leistungsbezogenen Geschäftsplans, der aufzeigt, wie die Belastungen durch die Covid 19-Krise im Verlauf je nach Situation innerhalb von 5 bis 15 Jahren ausgeglichen werden können.



Leistungsbezogener Geschäftsplan

- Nach den außerplanmäßigen Umsatzverlusten durch den Lockdown bedarf es außerplanmäßiger Steigerungen der Betriebsergebnisse.
 - Um diese zu erzielen, braucht es Ideen für liquiditätsschonende Maßnahmen mit möglichst großer Hebelwirkung und Antwort auf die Frage, wie die geringer gewordenen Ressourcen jetzt am effizientesten und am effektivsten verwendet werden können.
 - Chancen identifizieren, die aus der Covid 19-Krise erwachsen.
- ➔ **Schlussfolgerungen:** Das gesamte Produktsortiment und sämtliche Infrastrukturen im Hinblick auf Optimierungspotenziale betrachten. Der Blick von außen stellt sicher, dass mit einer kreativen Herangehensweise neue Ideen entstehen, mit Hilfe von Checklisten systematisch an alles gedacht wird und viele Ideen auch aus anderen Orten – Erfahrungen Dritter - ausgetauscht werden.



Finanzwirtschaftlicher Geschäftsplan

- Planung wird allen formalen und inhaltlichen Anforderungen externer Kapitalgebern gerecht: Integrierter Finanzplan mit Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, indirekter Cash-Flow – szenariofähig – als finanzwirtschaftliche Fortführungs-/Fortbestehensprognose.
- Basisnutzen eines Geschäftsplans sind dokumentierte und begründete Erwartungen zum Geschäftsverlauf, die für eine Bank als Grundlage für die Risikobewertung und daher auch für die Bemessung eines Darlehenszinses bzw. für die grundlegende Finanzierungsentscheidung sind.
- Je besser die Erwartungen begründet und in Szenariorechnungen überprüfbar sind, desto größer das Vertrauen und desto risikoadäquater der Zins bzw. die Eigenkapitalhinterlegung des Kredites durch die Bank.
- Ein guter Geschäftsplan hilft also nicht nur dabei, überhaupt eine Finanzierung zu erhalten oder zu sichern, er senkt auch für alle Beteiligten Kosten.



Das erforderliche Know-how

Dipl.-Betriebswirt (DH) Christoph Schrahe

Geschäftsführender Inhaber bei
Montenius Consult

- Diplom-Betriebswirt (DH)
- Christoph Schrahe berät seit mehr als 20 Jahren fast ausschließlich Skigebiete in den deutschen Mittelgebirgen, den Alpen, Osteuropa und Asien. Insgesamt zählen mehr als 50 Skigebiete zu seinen Kunden – bereist hat er mehr als 500 Areale in 41 Ländern.
- Beispiel: Für die Oberstdorfer Bergbahn AG, eines der größten deutschen Seilbahn-unternehmen, welche im Sommer 2020 ein großes Investitionsvorhaben umsetzte, erstellte er einen ausführlichen Geschäftsplan. Durch die regelmäßige Fortführung dieses Plans unterstützte er die AG bei der Bewältigung der Auswirkungen der Lockdown-bedingten Betriebsschließung.
- Referenzen unter www.montenius.de



Das erforderliche Know-how

Dipl. Oec. Gunter Freiherr von Leoprechting

Geschäftsführender Gesellschafter bei
Leo-Impact Consulting GmbH

- Bankkaufmann und Diplom Ökonom
- Mehrfach als Interimsmanager (Geschäftsführer oder Einzelprokurist), Beirat oder Aufsichtsrat in Sondersituationen in Unternehmen mit 50 bis 2.000 Mitarbeitern national und international tätig.
- Projektleiter national und international in über 350 Beratungsprojekten, davon ca. 90 Sanierungsmandate und hierbei zahlreiche Fortführungs- und Fortbestehensprognosen sowie leistungswirtschaftliche Sanierungen.
- Autor zahlreicher Fachpublikationen, Redner und Trainer bei zahlreichen Veranstaltungen rund um das Thema Sanierung und Restrukturierung.



Unser Angebot

- (1) Analyse der Geschäftszahlen (inklusive der bereits absehbaren Langzeitwirkungen in Folge von Covid 19), Identifikation von Risiken und möglichen Handlungsfeldern
- (2) Gemeinsame Erarbeitung von individuellen Lösungen im Rahmen eines 1-Tages-Workshops
- (3) Ergebnis: Grundzüge eines mittel- bis langfristig tragfähigen Geschäftsplans, inklusive kurzfristiger finanzwirtschaftlicher und leistungsbezogener Maßnahmen

Vergütung:

- Faires Zahlungsziel
- Marktüblicher Stundensatz, damit auch „fixe Preise je Leistungspaket“
- Variabler, erfolgsabhängiger Honoraranteil

Die Beispiele

Bergbahn A

- Situation: Lockdown trifft das Unternehmen mitten in einer umfangreichen, mehrstufigen Investitionsphase
- Beratungsinhalte (Auswahl):
 - Erarbeitung von Geschäftsplänen über 15 Jahre für unterschiedliche Öffnungsszenarien (wann, was?)
 - Analyse der Rentabilität geplanter Investitionen sowie ihrer Wirkung auf die Liquidität und daraus folgend geänderte Priorisierung und Terminierung sowie Aktualisierung des Finanzierungsbedarfs
 - Entwicklung eines Baukastens liquiditätsschonender Investitionen mit potenziell hohen Deckungsbeiträgen: Winterrodelbahn, Abendbetrieb, Spielgolf, ...
 - Erstellung ausführlicher Dokumentationen für die finanzierenden Banken

Bergbahn B

- Situation: Betriebsschließung während kritischer Genehmigungsphase für anstehende Ersatzinvestition
- Beratungsinhalte:
 - Erarbeitung von Geschäftsplänen für unterschiedliche Varianten genehmigter Projektbausteine: mit/ohne erweiterte Berggastronomie an neuem Standort, mit/ohne Erhöhung der Förderleistung, mit/ohne Ergänzung Mountainbike-Angebot, mit/ohne Abendbetrieb in unterschiedlicher Intensität (Winter und Sommer)
 - Dadurch Definition von Muss-Kriterien für eine erfolgreiche Investition vor dem Hintergrund der aktuellen Situation.

Arbeitsfelder



- Marktanalysen und Besucherprognosen:
 - Herstellerunabhängige Einschätzung zu potenziellen Effekten von Neu- oder Erweiterungsinvestitionen auf die Besucherzahlen
 - Einzugsgebiets- und Wettbewerbsanalysen
 - Benchmarkanalysen zum Preis-/Leistungsniveau basierend auf umfangreichen internen Datenbanken
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen
 - Erlösprognosen, Betriebskostenabschätzungen, Finanzierungsplanung, Plan-GuV und Liquiditätsrechnungen
 - Erstellung bankfähiger Unterlagen und Begründung von Förderanträgen
- Konzeptionen, Machbarkeitsstudien und Gutachten
 - GIS-basierte Planungen zur Modernisierung oder Neuerschließung von alpinen Skigebieten, einschließlich Kapazitätsanalysen
 - Konzepte Schaffung von Ganzjahres- und Sommerangeboten
 - Entwicklung von Besucherattraktionen im Bereich Edutainment
 - Wertschöpfungsanalysen
- Marktforschung:
 - Online-basierte Besucherbefragungen mit dem Qualitätsmonitor Freizeit (QMF)



LEO-IMPACT CONSULTING GMBH

- Corporate Finance:
 - Integrierte Finanzplanungen
 - Produktvor- und -nachkalkulationen
 - Entwicklung und Umsetzung von leistungswirtschaftlichen Maßnahmen
 - Verhandlungsführung mit Stakeholdern wie Banken, Kunden, Lieferanten, Vermietern – und Investoren
- Strategie
 - Marktforschung, Wettbewerbsanalysen
 - Wertschöpfungsanalysen und -optimierung
 - New Org / New Work – Moderner Personal- und IT-Einsatz auf allen Ebenen
- Vertrieb:
 - CRM- und Customer Care-Management
 - B2B-Vertrieboptimierung und Interimsmanagement
 - Mit Partnern: B2C-Vertrieboptimierung
- Management
 - Projektleitung
 - CFO/CRO/CEO auf Zeit

Kontakt



Christoph Schrahe
Geschäftsführender Inhaber

Mail schrahe@montenius.de

Mobil +49 (0)177 8340052

Telefon +49 (0)221 94653533



Gunter Freiherr von Leoprechting
Geschäftsführer

Mail leo@leo-impact.de

Mobil +49 (0)177 5470458

Telefon +49 (0)30 80961609