

Auf den .Punkt gebracht!

Praktiker-Interview



Marco Leu, CFO/Leiter Finanzen der Titlis Gruppe, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Engelberg (Schweiz). E-Mail: mleu@titlis.ch



Dr. Evelyn Teitler-Feinberg, Inhaberin von Teitler Consulting, Accounting + Communication, Zürich. E-Mail: consulting@teitler.ch

Wir sind zuversichtlich, die Auswirkungen der Corona-Krise zu bewältigen – nach dem Shutdown wird Titlis wieder ein Magnet für Skifahrer und Ausflugstouristen sein

Interview mit Marco Leu, CFO der Titlis-Gruppe

Marco Leu und Evelyn Teitler-Feinberg

Die IRZ-Mitherausgeberin Dr. *Evelyn Teitler-Feinberg* hatte die Gelegenheit, Herrn *Marco Leu*, CFO der Titlis-Gruppe, spannende Fragen zum Unternehmen und zu ihm als Persönlichkeit zu stellen. *Marco Leu* ist seit 2017 *Chief Financial Officer* (CFO) der Titlis-Gruppe und versteht das Financial Reporting als dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling von den Basics bis zu den anspruchsvollen Finessen. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben inzwischen das Unternehmen hart getroffen. Mitte März 2020 musste der Betrieb vollständig eingestellt werden. Das Unternehmen ist jedoch zuversichtlich und sieht sich finanziell für die Krise gerüstet.

Wie lebt es sich als CFO der Titlis, wenn vor Weihnachten kein Schnee in Sicht ist?

Unser Skigebiet erstreckt sich von 1'000 m ü. M. bis auf über 3'000 m ü. M., und wir können das komplette Skigebiet technisch beschneien. Das heißt, für uns ist es wichtig, dass zu Beginn der Saison, respektive davor, die Temperaturen tief sind und die Luftfeuchtigkeit stimmt, damit wir den technischen Schnee produzieren können. Der technische Schnee bietet die Grundlage für den frühen Skibetrieb und ermöglicht es uns, bis Ende Mai das Skigebiet offen zu halten. Natürlich sind wir immer froh, wenn der natürliche Schnee hinzukommt – denn dies bringt den Gästen das Winterfeeling und wir haben tiefere Kosten für die Beschneigung. Im Oktober haben wir bereits Skibetrieb auf dem Gletscher und ab Ende November öffnen wir immer mehr Teilgebiete. Für die Weihnachtstage ist es wichtig, dass die Wetterlage (schönes Wetter) gut ist.

Die Schneearmut ist somit nicht das größte Risiko für die TITLIS Bergbahnen. Wir sind ein **Tourismusdienstleister**, der i.d.R. 365 Tage im Jahr geöffnet hat und ab dem Frühling bis Ende Som-

mer auch viele internationale Gäste anspricht. Der MIX an Ersteintritten liegt bei 50% im Winterhalbjahr und 50% im Sommerhalbjahr.

Wie oft ist es an Weihnachten vorgekommen, dass zwar der Titlis offen, jedoch ab Trübsee, 1800 m, mit der Gondelbahn statt mit den Skiern nach Engelberg gefahren werden musste?

Dies ist seit längerer Zeit nicht mehr vorgekommen, da wir in der glücklichen Lage sind, alle Teile des Gebiets zu beschneien – inkl. Talabfahrt bis nach Engelberg. Inwiefern sich die klimatischen Bedingungen in den nächsten Jahren verändern werden, ist zum heutigen Zeitpunkt nicht hervorzusagen.

Mit dem Schokolade-Shop erzielt die Titlis-Gruppe schöne Umsätze. Verkaufen Sie dort alle Schweizer Marken oder nur eine ausgewählte?

Der Schokoladen-Shop auf dem TITLIS ist ein Lindt-Schokoladenshop, welchen wir betreiben. Die Marke ist ein weltweiter Brand und bei den internationalen Gästen sehr beliebt.

Die Planungsarbeiten des Projekts „TITLIS 3020“ sind weit fortgeschrit-

Keywords:

- Titlis
- Corona-Krise
- Kommunikation
- Nähe zu Stakeholdern
- Ausbildung
- Swiss GAAP Fer/IFRS
- Segmentberichterstattung
- EBITDA
- Mitarbeiterführung

ten. Sie beauftragten die Star-Architekten Herzog & de Meuron für dieses Projekt. Erläutern Sie uns kurz, was Ihre Gäste hier erwarten dürfen.

Das Projekt ist eine **Investition in die Zukunft**, um für unsere Gäste aus aller Welt (inkl. Schweizern) ein einmaliges, nicht kopierbares Erlebnis zu bilden. Nähere Informationen (mit Fotos) finden Sie auf <https://www.titlis.ch/de/information/about-us/Projekte>.

Der offene Kommunikationsstil bringt Nähe zu den Shareholdern.

Sie pflegen einen offenen Kommunikationsstil. So findet sich auf www.titlis.ch Ihre persönliche E-Mail-Adresse. Welche Erfahrungen machen Sie mit dieser direkten Erreichbarkeit?

Die Shareholder schätzen es sehr, dass sie mich bei Fragen oder Anregungen persönlich anschreiben können. Die Erfahrung ist äußerst positiv und bringt die **Nähe zu den Shareholdern**.

Wann werden häufiger Seminare gebucht; im Sommer oder im Winter? Oder haben die Organisatoren Bedenken, dass im Winter der Ski-Plausch gegenüber der Weiterbildung in den Vordergrund tritt? Auch hier fällt die Transparenz auf; die attraktiven Seminarpauschalen sind direkt als pdf auf der Webseite verfügbar.

Wir haben i.d.R. das ganze Jahr eine gute/konstante Auslastung an **Seminaren**, denn wir bieten Seminarmöglichkeiten in unserem Hotel Terrace (Dorf Engelberg) sowie auf dem Berg (Berghotel Trübsee) an. Je nach Branche, in der die Unternehmung tätig ist, finden die Seminare eher im Winter/Frühling/Sommer/Herbst statt.

Mit welchen Incentives locken Sie die Gäste im Sommer nach Engelberg und ins Titlisgebiet?

Wir haben **Attraktionen** für Groß und Klein, für Naturliebhaber, Actionfreudige, Wanderer, Ruhesuchende usw. Unsere Gäste können auf dem TITLIS u.a. mit dem Sessellift im Sommer über die Gletscherspalten fahren und anschließend Snowtuben, über den ClifWalk laufen oder in der Gletschergrotte verweilen – und dies alles nach einer atemberaubenden Fahrt mit der TITLIS Rotair.

Beim Ausgangspunkt Trübsee haben Sie die Möglichkeit, die Zipline, den Baggjump oder die Hüpfburgen auszutesten; dies als Ausgangspunkt für ihre Biketour (inkl. Biketrail) oder Wanderung zu nutzen. Auch mit der Familie kann man die Erlebnisse rund um den Trübsee mit „Schmugglis Erlebniswelt“ entdecken und verweilen.

Wir bieten somit für alle Gästesegmente einmalige Erlebnisse!

Haben Sie eine spezifische Strategie, um die Touristen, die aufs Jungfraujoch reisen, auch noch für einen Abstecher auf den Titlis zu motivieren?

Die großen touristischen Bergbahnen sind auf den internationalen Märkten stark vertreten und haben ihre eigenen Sales-Leute vor Ort – so auch wir. Wir beschäftigen sechs **Sales-Mitarbeiter** in unseren Hauptmärkten direkt vor Ort – diese betreuen auch die umliegenden Regionen/Länder. Diese werden zusätzlich von unserem Sales aus der Schweiz unterstützt. Der Berg TITLIS gehört zu den beliebtesten Reisezielen/-bergen bei den internationalen Gästen. Aber auch bei Herrn und Frau Schweizer.

Ist die Gastronomie entlang der Pisten eine Notwendigkeit, oder trägt sie zum Erfolg der Gruppe bei?

Die Gastronomie ist ein wichtiger, zusätzlicher Erfolgsfaktor unserer Unternehmung. Wir können **alles aus einer Hand** anbieten und dies ermöglicht uns sehr viele Optionen. Die Gastronomie und Hotellerie leisten auch einen bedeutenden Erfolgsbeitrag zum Gesamtergebnis. Wir haben ein Gesamtkonzept über unseren Berg, aber pro Station verschiedene kulinarische Ausrichtungen – so hat der Gast die Qual der Wahl. Das ist ein echter Erfolgsfaktor.

Löst das Corona-Virus für die Titlis-Gruppe Änderungen im operativen Geschäft aus?

Von der aktuellen Lage der Ausbreitung des **Corona-Virus** ist auch die TITLIS-Gruppe stark betroffen. Dies, wie alle touristischen Dienstleister, die auf den internationalen Märkten einen starken Brand haben. Genaue Auswirkungen sind zum aktuellen Zeitpunkt schwer abschätzbar, da die Lage sich von Tag zu Tag ändert.

Mitte März 2020 musste der Unternehmensbetrieb vollständig eingestellt werden und wir haben beim Amt für Arbeit

100% Kurzarbeit für die gesamte Belegschaft eingereicht. Die Generalversammlung vom 27. März 2020 fand aufgrund der Corona-Pandemie zum ersten Mal in der Geschichte der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG als „virtuelle Generalversammlung“ statt. Die gesetzliche Grundlage hierfür bildete Art. 6a der bundesrätlichen Verordnung 2 über Maßnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) vom 13.3.2020. Eine ganz neue Erfahrung.

Doch wir sind zuversichtlich, dass wir diese für uns alle schwierige Situation bewältigen werden. Das Unternehmen ist solide finanziert und die Liquidität ist auch für diese größere Krise gesichert. Die Vorbereitungen für die Sommersaison 2020 laufen auf Hochtouren. Sobald es die aktuellen Umstände erlauben, werden wir den Betrieb wieder aufnehmen. Die Erfahrungen der früheren Krisen (SARS, Finanzkrise, Vogelgrippe) lässt uns hoffen, dass sich der Tourismus wiederum auf das vorherige Niveau erholen wird. Die Coronakrise ist allerdings um eine Dimension einschneidender.

Wir sind zuversichtlich, dass wir diese für uns alle schwierige Situation der Corona-Pandemie bewältigen werden. Das Unternehmen ist solide finanziert und die Liquidität ist auch für diese größere Krise gesichert.

Die Titlis-Gruppe bietet jährlich sechs Lehrstellen in den Bereichen Seilbahnmechaniker, kaufmännische Ausbildung, Koch und Serviceangestellte an. Worin liegt die Motivation bei der Schaffung dieser Ausbildungsplätze?

Die **Ausbildung von jungen, motivierten Menschen** ist für uns sehr wichtig. Wir wollen die Jungen fördern und ihnen die Ausbildung in einer modernen, dynamischen Tourismusunternehmung ermöglichen – dies in einem Umfeld mit Schweizer und internationalen Gästen. Die jungen Menschen sind unsere Zukunft, und wir erachten es als wichtig, ihnen die bestmögliche Ausbildung zu bieten. Gerade im Bereich der Gastronomie herrscht bereits heute ein Fachkräftemangel und dadurch ist es entscheidend, diese Leute bereits in den jungen Jahren für die interessanten Stellen zu begeistern.

Nun einige Fragen zur spannenden und gehaltvollen finanziellen Berichterstattung der Titlis-Gruppe:

Die Rechnungslegung der Titlis-Gruppe ist in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER, einem schweizerischen Finanzberichterstattungsstandard, der den Anforderungen der SIX Exchange Regulation genügt. Was sind die Stärken von Swiss GAAP FER für die Titlis-Gruppe und weshalb werden Sie nicht zu den IFRS wechseln?

Swiss GAAP FER ist der von uns angewendete Rechnungslegungsstandard und dieser ist für unsere Größe sowie für unser Umfeld der Richtige. Die Bilanzierung nach „true and fair View“ hat für uns höchste Priorität.

Die Titlis Gruppe berichtet in ihrem Geschäftsbericht über fünf Sparten bzw. Segmente. Ihre Rechnungslegung ist in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER, deshalb kann sich die Titlis-Gruppe mit den Umsätzen und dem EBITDA der Sparten begnügen. Einerseits ist es informationsfreudig, mit fünf Sparten zu fahren, andererseits ist FER mit den Informationsanforderungen im Vergleich zu den IFRS bescheiden. Was spricht gegen weitere Angaben, so z.B. Aktiven, Investitionen sowie Abschreibungen und Impairments je Segment?

Wir sind mit unseren Segmenten bereits, aus meiner Sicht, sehr transparent und weisen für die einzelnen Segmente den EBITDA aus. In unserer Branche ist der EBITDA die Messgröße, da wir Bergbahnbetriebe ein sehr anlageintensives Geschäft haben. Mit den publizierten Zahlen können die notwendigen Analysen über unseren Geschäftsgang vollzogen werden sowie Entscheide über eine mögliche Investition in unser Unternehmen.

An der Engelberg Titlis Tourismus AG beträgt die Beteiligung der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG rund 35%. Wird diese Beteiligung als assoziiertes Unternehmen at Equity bewertet? Erhalten Sie alle notwendigen Infos für den Abschluss der Titlis-Gruppe zeitig und stimmen die Abschlussdaten, 31.10., überein?

Diese Beteiligung wird als assoziiertes Unternehmung at Equity bewertet – das ist korrekt. Durch die Nähe zum Unternehmen erhalten wir alle relevanten Informationen zeitnah. Die Tourismusorganisation schließt ihre Jahresrechnung per 30.4. ab. Wir arbeiten eng mit dieser

Organisation zusammen; dies v.a. im Bereich der Vermarktung.

Wir sind mit unseren Segmenten bereits, aus meiner Sicht, sehr transparent und weisen für die einzelnen Segmente den EBITDA aus. In unserer Branche ist der EBITDA die Messgröße.

Wie errechnen Sie den FER-Abschluss? Erstellen Sie zuerst eine Konzernrechnung nach dem Schweizerischen Obligationenrecht oder führen Sie parallel zur Rechnungslegung nach OR auch eine nach Swiss GAAP FER? Benutzen Sie eine Konsolidierungssoftware, oder erstellen Sie den Konzernabschluss einfach über eine Excel-Tabelle?

Alle unsere Gesellschaften führen wir nach Swiss GAAP FER und machen jeweils eine Überleitung für den handelsrechtlichen Abschluss nach Obligationenrecht. Dies ist direkt im System so eingerichtet. Wir haben standardisierte Kontopläne, damit wir eine schnelle, unkomplizierte Konsolidierung vornehmen können. Für die Konsolidierung verwenden wir Microsoft Excel. Dies ist für unsere Größe sowie unsere Konsolidierung sehr effizient.

Gestatten Sie mir zum Schluss noch einige persönliche Fragen:

Was sind Ihre persönlichen Grundsätze bei der Führung Ihrer Mitarbeitenden?

Meine Mitarbeitenden führe ich auf dem Grundsatz des gegenseitigen Respekts. Ich fördere und fordere meine Mitarbeitenden in ihren Fähigkeiten und sporne sie an, ihre Fähigkeiten voll einzubringen. Selbständigkeit und Eigenverantwortung sind mir genauso wichtig wie die Wertschätzung für ihren Einsatz. Zudem ist die offene und transparente Kommunikation inkl. gegenseitiger Feedbackkultur wichtig.

Welche Eigenschaften schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitenden, und welches Vorgehen der Mitarbeitenden kann Sie ärgern?

Meine Mitarbeitenden arbeiten sehr selbstständig, pflichtbewusst und denken aktiv für das Unternehmen mit. So können wir alle unsere Termine bezüglich Publizität von Ergebnissen einhalten und unsere Finanzabteilung weiterentwickeln. Digitalisierung beschäftigt uns stark und wir

arbeiten zusammen an dieser Weiterentwicklung.

Wo verbringen Sie die Freizeit am liebsten, auf dem Titlis, obwohl dies sozusagen Ihr Office ist?

Mein Office ist nicht auf dem Berg, sondern inmitten des Dorfes Engelberg. Der Berg ist für mich und meine Freizeitaktivitäten im Sommer und Winter sehr wichtig – und ja, ich bin sehr viel am Berg in der Freizeit. Im Winter zum Skifahren und im Sommer/Herbst zum Wandern und Mountainbiken. Weiter verbringe ich auch viel Zeit mit den Kindern am Berg; dies unter anderem auf dem Erlebnisrundweg und – Spielplatz „Schmuggler & Säumer“.

Gelingt es Ihnen, in der Freizeit abzuschalten?

In der Freizeit kann ich sehr gut abschalten – dies ist sehr wichtig. Ich kann dies auch, wenn ich privat am Berg bin. Die Leistung kann man nur erbringen, wenn man seinen Job gerne macht und sich auch erholen kann.

Können Sie am Wochenende, zusammen mit Ihrer Familie, freinehmen, oder müssen Sie Ihr Weekend während der Woche durchsetzen?

Ich arbeite in der Regel von Montag bis Freitag, aber selbstverständlich bin ich auch am Wochenende erreichbar, und wenn ich vor Ort bin, auch für die Mitarbeitenden ansprechbar. Das Wochenende ist für die Erholung wichtig, aber mit der Leidenschaft für den Berg und unsere Produkte ist dies auch bei uns am Berg oder in der Destination möglich.

Ertragen Sie gerechtfertigte Kritik und haben Sie Humor?

Mit gerechtfertigter Kritik muss man in dieser Position umgehen können. Wichtig ist, dass man diese Kritik annimmt und selbst reflektiert. Man kann schlussendlich lernen und sich weiterentwickeln. Humor darf auch in der Arbeitswelt nicht fehlen – aber immer in der richtigen Dosis und im richtigen Moment.

Sie haben uns, sehr geehrter Herr Leu, einen spannenden Einblick aus erster Hand in die Herausforderungen und Strategien der Titlis-Gruppe gewährt, dafür gebührt Ihnen unser herzlicher Dank!

Das Interview führte Frau Dr. Evelyn Teitler-Feinberg, Mitherausgeberin der IRZ, Zürich.