

Bergbahnen Splügen-Tambo AG

Botschaft des Verwaltungsrates an die Gemeinden

1 Einleitung

An der ausserordentlichen Generalversammlung vom 28. April 2017 wurde durch die damals noch im Amt verbliebenen Verwaltungsräte aufgezeigt, wie dramatisch und komplex die Situation der Bergbahnen Splügen-Tambo AG ist und dass ein geordneter Neuanfang nur dann möglich ist, wenn die Finanzen umgehend ins Lot gebracht werden können.

Obwohl die finanzielle Situation des Unternehmens mit rund 6.5 Millionen CHF Fremdkapital zur Zeit äusserst kritisch ist, gibt es Aktionäre, mutige Investoren und auch äusserst motivierte Verwaltungsräte, die sich für die Bergbahnen Splügen und die Region engagieren wollen. Sie alle glauben an die Region und an einen Neuanfang der Bergbahnen in Splügen. Ein Sterbenlassen des Unternehmens hätte fatale Folgen für Splügen und die ganze Region.

Der neu gewählte Verwaltungsrat hat am 28. April 2017 die schwierige Herkulesaufgabe übernommen, die Bergbahnen Splügen zu retten. In wenigen Wochen hat er den Neuanfang bereits intensiv initiiert und die verschiedenen Bereiche, wie die Finanzierung, die strategische Neuausrichtung, die Angebotsentwicklung, ein neues Pricing als auch die operative Mannschaft soweit aufgearbeitet, damit das Unternehmen, so wie es heute dasteht, überhaupt noch eine Chance für die Zukunft haben kann. In wie weit die Rettung möglich sein wird, ist nach wie vor offen. Der Verwaltungsrat ist aber – immer unter dem Vorbehalt der Klärung der Finanzierungsfragen – sehr zuversichtlich!

Mit dieser Botschaft möchte der Verwaltungsrat den Gemeinden einen aktuellen Überblick über die Gesamtsituation und die zu treffenden Massnahmen sowie die zeitlichen Verhältnisse geben. Gerade in der aktuellen Situation, in der kurzfristige Entscheidungen zu treffen und Lösungswege vorzugeben sind, ist eine gut ausbalancierte Flughöhe notwendig, damit flexible und chancenreiche Impulse möglich sind. Daher kann dieses Dokument nach nur einem Monat intensivster Arbeit noch nicht alle Details darlegen. Der Verwaltungsrat möchte mit diesem Dokument auch nicht die bisherigen Leistungen auf strategischer und operativer Stufe schmälern bzw. negativ darstellen. Vielmehr geht es dem neuen Verwaltungsrat darum, die ganze Problematik transparent und vollständig (soweit bisher überhaupt möglich) darzustellen. Es kann jedoch nicht genügend klar darauf hingewiesen werden, dass die finanzielle Situation äusserst angespannt ist und finanzielle Entlastungsmassnahmen zwingend notwendig sind.

2 Ausgangslage

Im Sinne von verschiedenen Sofortmassnahmen hat der Verwaltungsrat eine Standortbestimmung vorgenommen und bis anhin die wichtigsten Geschäftsbereiche auch unter Beizug von Fachspezialisten analysiert. Im Rahmen von verschiedenen Audits mussten unzählige Schwachstellen und Unzulänglichkeiten innerhalb des Betriebes festgestellt werden. Mittels verschiedener Massnahmen konnten bzw. werden zukünftig die bislang grössten Risiken reduziert. Leider sind diese mit finanziellen Folgen verbunden.

Aufgrund der kaum vorhandenen Liquidität sind dadurch dem Verwaltungsrat im Moment noch die Hände für eine erfolgreiche Umsetzung dieser zwingend notwendigen Massnahmen gebunden.

2.1 Finanzen

Die Aktiengesellschaft weist heute ein sehr hohes Fremdkapital von rund 6.5 Millionen CHF auf. Der Betrieb der Gesellschaft ist unrentabel und in den vergangenen Jahren ging der erwirtschaftete Umsatz kontinuierlich zurück.

In den letzten Geschäftsjahren fuhr die Gesellschaft Verluste von rund 0.5 bis 1.0 Million CHF pro Jahr ein. Die Folgen daraus sind selbsterklärend: Hochproblematische Finanzlage, keine Liquidität, fehlende Bonität bei den Banken und Partnern.

Mit den früher präsentierten Strategien, und auch den im Jahr 2016 den Gemeinden vorgezeigten Konzepten, hätten diese Probleme leider nicht gelöst werden können. Die vorgeschlagenen Massnahmen hätten nicht einmal ein Überleben des Unternehmens bis zum Saisonbeginn 2017/18 sicherstellen können. Dies zeigen die verschiedenen Analysen, welche bislang vorgenommen wurden. Ohne Reduktion der Fremdkapitalverschuldung, der Steigerung der Erträge bzw. der Reduktion der Kosten ist ein Überleben des Unternehmens nicht gesichert.

2.2 Anlagen

Die Transport- und Schneeanlagen sowie auch die Gastronomieräumlichkeiten sind durch die Mitarbeitenden im Rahmen der Möglichkeiten soweit gut unterhalten worden. Das Investitionsvolumen für die notwendigsten Massnahmen ist jedoch enorm.

Der Finanzbedarf für die kommenden drei bis vier Jahre kann im aktuellen Zeitpunkt mit rund 5 bis 6 Millionen CHF abgeschätzt werden (eher konservativ gerechnet). Dieser setzt sich aus den folgenden Hauptinvestitionen zusammen, welche im heutigen Zeitpunkt entsprechend abgeschätzt werden können (Investitionsbedarf wird zur Zeit im Detail aufgearbeitet; keine Positionen für unvorhergesehene Investitionen eingerechnet):

Anlagen	bis 31.10.17	2018	2019	2020
8-er Gondelbahn, Erneuerung Motor/Steuerung	900'000			
3-er Sesselbahn, Erneuerung Seil/Klemmen		230'000		
3-er Schlepplift, Ersatz				* 900'000
Ticketing-System		100'000		
Beschneiung, Erneuerung	200'000			
Beschneiung, Erweiterung		2'000'000	500'000	
Fahrzeugpark, Erneuerung	40'000	340'000	40'000	500'000
Gastronomie, Gebäude	50'000	200'000		
Total	1'190'000	2'870'000	540'000	1'400'000
		5.0 bis 6.0 Millionen (* evtl. 2021)		

Sofern die Finanzmittelbeschaffung gemäss Kapitel 4.3 in den kommenden Wochen nicht sichergestellt werden kann, muss die Investition „8-er Gondelbahn, Erneuerung Motor/ Steuerung“, welche bis Ende Oktober 2017 eingeplant ist, auf das Folgejahr 2018 verschoben werden.

Dies hätte dann zur Folge, dass die Gondelbahn mit dem Ersatzmotor und mit der alten Steuerung, welche mit einem potenziell hohen und aus Sicht der Verantwortlichen nur schwer zu verantwortbarem betrieblichem Ausfallrisiko verbunden ist, in der kommenden Wintersaison betrieben werden muss.

2.3 Reputation

Der Bergbahnbetrieb Splügen kaum noch im Markt wahrgenommen. Dies zeigen die subjektiven und objektiven Beobachtungen und Beurteilungen. Der laufende Umsatzrückgang und die Ertragsschwäche sind die Folge daraus.

Der heute kaum vorhandene Marktauftritt, die fehlenden Ideen und Visionen sowie die kaum existenten Kooperationen stellen dabei die Hauptprobleme dar.

2.4 Angebot

Die Aktivitäten bzw. der Betrieb der Bergbahnen Splügen-Tambo AG sind heute nur auf die Wintersaison ausgerichtet, welche rund 4 Monate pro Jahr dauert. Die Sommersaison ist nicht existent, das Gastronomieangebot eher bescheiden und die Preisstruktur kompliziert und nicht marktgerecht.

2.5 Strategie 2025

Die durch den ehemaligen Verwaltungsrat propagierte Strategie 2025 beurteilt der neue Verwaltungsrat als nicht zielführend, weil sie nicht bei der Steigerung der Erträge ansetzt und auch die Kapitalsituation mit den bestehenden Fremdkapitalverpflichtungen ungelöst bleibt.

Mit der aktuellen Strategie und der Strategie 2025 kann das Unternehmen nicht saniert werden. Die bisherige Strategie muss anhand der sehr schlechten Erträge, welche nicht ausschliesslich mit der Schneeknappheit und der Frankenstärke und damit als temporäre Ereignisse begründet werden können, als ungenügend deklariert werden.

Mit der Strategie 2025 werden bestenfalls Symptome bekämpft, die Ursache jedoch bleibt unbehandelt. Mit dieser Strategie kann die Liquidität kurzfristig erhöht werden, eine langfristige Ertrags- und Kapitaloptimierung wird jedoch nicht erreicht.

2.6 Turnaround

Damit die Bergbahnen Splügen-Tambo AG überleben und sich weiter entwickeln kann, besteht ein grosser Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen:

- Sanierung der Finanzen unter Einbezug der Aktionäre und der Gläubiger (Vergangenheitsbewältigung)
- Mittelbeschaffung bei Investoren für Investitionen in die Zukunft
- Beschaffung Fördergelder für Investitionen in die Zukunft (um Fördergelder auslösen zu können, muss ein Gesamtkonzept erarbeitet werden)
- Optimierung des operativen Geschäfts durch Kostensenkungen
- Optimierung des operativen Geschäfts durch Umsatzsteigerungen
- Verbesserung der Wahrnehmung durch ganz gezieltes, innovatives Marketing und durch neue Produkte.

Werden diese Massnahmen genau geplant und konsequent umgesetzt, ist das Unternehmen sanierungsfähig.

Sanierungswürdig ist das Unternehmen nur dann, wenn sämtliche Stakeholder hinter dem Turnaround-Konzept stehen und die Bilanzsanierung unterstützen, und zwar auch mit eigenen

finanziellen Beiträgen. Ausserdem ist die Sanierungswürdigkeit für die Bergbahnen durch die systemrelevante Bedeutung in der Region gegeben.

Der neue Verwaltungsrat möchte den Turnaround mit allen Konsequenzen vollziehen und die Bergbahnen Splügen-Tambo AG in eine erfolgreiche Zukunft führen.

Folgende Turnaround-Szenarien werden zur Zeit aufgrund der kritischen finanziellen Lage zusammen mit Finanz- und Rechtsspezialisten überprüft: Einvernehmlicher/freiwilliger Schuldenerlass der Gläubiger, oder – sofern eine aussergerichtliche Sanierung nicht möglich ist – Nachlassstundung oder Konkurs. Das Ziel muss und kann nur eine uneingeschränkte Bilanzsanierung sein.

Eine private Bilanzsanierung kann nur durch einen massiven Schuldenschnitt bei den Banken und allen Darlehensgebern durch einen gleichwertigen Kapitalschnitt erfolgen (80-90%). Die Verhandlungen mit allen Stakeholdern laufen zur Zeit auf Hochtouren.

Die Sanierung muss zudem durch eine notwendige Überbrückungsfinanzierung flankiert werden. Denn ohne diese ist das Unternehmen nämlich spätestens ab Juli 2017 nicht mehr handlungsfähig.

3 Strategieentwicklung

Der neue Verwaltungsrat hatte für die zwingend notwendige Entwicklung der neuen Strategie bislang nur vier Wochen zur Verfügung. Diese wird in den kommenden Wochen mit Hochdruck weiterbearbeitet, daher stellt der nachfolgende Überblick den aktuellen Stand dar.

3.1 Ziele

Das Volumen am Berg und die Gesamtqualität (Freundlichkeit, Angebot, Durchgängigkeit) müssen massiv gesteigert werden.

3.2 Bilanzsanierung

Mittels einer uneingeschränkten Bilanzsanierung kann das Unternehmen wieder auf ein gesundes und stabiles Fundament gestellt werden.

3.3 Finanzmittel

Mittels ergänzenden Finanzmitteln von Aktionären, Gemeinden und Investoren, welche ergänzend zu den eigenen, hoffentlich zukünftig erwirtschafteten Mitteln, zu generieren sind, muss das Unternehmen Investitionen tragen können.

Die zukünftige Beteiligungsstruktur soll durch die Gemeinden mitbestimmt werden (selbstverständlich unter Vorbehalt der Beschlüsse der Generalversammlung). In wie weit die Akquisition zukünftiger privater Investoren möglich ist, wird sich zeigen. Das hängt auch wesentlich davon ab, ob die heute negative finanzielle Situation bereinigt werden kann.

3.4 Marktbearbeitung

Die Marktbearbeitung liegt auf einem neuen und klaren Fokus. Es können nicht mehr sämtliche Zielgruppen wie in der Vergangenheit angesprochen werden, dies zeigen diverse Studien und aktuelle Situationen bei anderen Bergbahnunternehmen.

Die Bergbahnen Splügen-Tambo AG setzen in Zukunft auf Familien und Gruppen. Es werden die Märkte "Deutschsprachig" (Hinterrhein bis Chur) und "Italienischsprachig" (Gebiete Locarno und Lugano) bearbeitet.

3.5 Angebot

Im Zentrum für die Volumensteigerung steht das Angebot. Hierzu sind dem Verwaltungsrat aktuell die Hände gebunden, da keine Investitionsmöglichkeiten bestehen. Diverse konkrete Ideen für Angebote, welche die Ziele bzw. Strategie unterstützen, sind vorhanden. Der Wintersport wird optimiert, es werden jedoch keine neuen Angebote kurzfristig geschaffen werden können. Ein Betrieb oder Teilbetrieb ab Sommer 2018 wird geprüft und aktuell als äusserst wichtig erachtet. Auch das Gastronomieangebot am Berg muss deutlich verbessert werden.

3.6 Pricing

Kalkulatorisch sind die Ticketpreise mehr oder weniger korrekt. Es existieren heute jedoch zu viele Abovarianten und ein Neuanfang wird verlangt. Ein Erfolg des neuen Pricings kann aber nur erreicht werden, wenn das Volumen gleichzeitig gesteigert werden kann.

3.7 Kommunikation

Splügen benötigt dringend ein Gesicht.

Die alleinige Vermarktung via Viamala Tourismus bringt ungenügende Frequenzen, auch da Viamala Tourismus keine einzelbetrieblichen Massnahmen unterstützen darf. Neue Kombimöglichkeiten sind aufgrund des aktuell noch mangelnden Angebots äusserst schwierig. Somit setzt die Bergbahnen Splügen-Tambo AG auf eine neue, auffallendere Form der Kommunikation. Neues Logo, neue Bildsprache, neues Pricing und ein klares Motto "Grenzenlos einheimisch".

3.8 Kooperationen & Partnerschaften

Mittels Kooperationen und Partnerschaften mit Unternehmen und Partnern inner- und ausserhalb der Region wird ein Netzwerk aktiviert und aufgebaut.

3.9 Warme Betten

Splügen und die Region verfügt über zu wenige adäquate warme Betten. Um das Segment der Wochengäste ausbauen zu können, werden zusätzliche attraktive Übernachtungsmöglichkeiten benötigt. Mittels eines eigenständigen Projektes, welches in unmittelbarer Nähe zu den Bergbahnen durch private Investoren realisiert wird, kann der Umsatz zusätzlich gesteigert werden.

4 Massnahmen

Die aktuelle Situation im Sinne der Ausführungen unter Kapitel 2 Ausgangslage sowie die bislang entwickelte und vorweg bezeichnete Strategie erfordern folgende, ganz konkrete Massnahmen:

4.1 Audits

Mit ausgewählte Prüfungen in den Bereichen Finanzen, Recht, Versicherungen, IT sowie Transport- und Schneeanlagen können eine transparente Auslegeordnung geschaffen und die Risiken festgestellt werden.

4.2 Bilanzsanierung

Die Vergangenheit muss zwingend und uneingeschränkt mittels einer Abschreibung des Aktienkapitals, eines Forderungsverzichts der Banken und einer Entschuldung der Darlehen der Gemeinde Splügen und der Bürgerlichen Bodengenossenschaft Splügen bereinigt werden. Diese Sanierung basiert auf einer für alle Beteiligten gleichen Basis (80-90%).

Die Verhandlungen mit den Banken, der Regierung des Kantons Graubünden bzw. den Vertretern der Gemeinde Splügen sind zur Zeit noch in vollem Gang. Daher können die abschliessenden Resultate noch nicht definitiv festgehalten werden. Der Verwaltungsrat rechnet jedoch mit einer weiteren positiven Entwicklung dieser Verhandlungen.

Diese Sanierungsziele wirken sich in der Bilanz derart positiv aus, dass die Verbindlichkeiten bzw. Schulden von heute rund 6.5 Millionen CHF um rund 3.5 Millionen bei 80% bzw. rund 3.9 Millionen bei 90% reduziert werden könnten (exkl. Leasingverbindlichkeiten, welche bislang in den Verhandlungen nicht reduziert werden konnten).

4.3 Finanzmittelbeschaffung

Die Zukunftsbewältigung erfordert neue Finanzmittel, welche durch Kapitalbeschaffung realisiert werden muss. Der Bedarf liegt im Bereich zwischen 5 und 6 Millionen CHF (eher konservativ gerechnet). Dieser muss durch den Kanton, die Gemeinden (ganze Region Viamala, inkl. angedachte Gebietserweiterung Domleschg), Investoren und Aktionäre generiert werden.

Für die Sicherstellung des Betriebes bis zur Saisonöffnung im November 2017 bzw. zwecks Überbrückung der aktuellen Finanzsituation (Liquidität, Massnahmen und Sofortinvestitionen), werden Finanzmittel von rund 1.7 Millionen CHF benötigt (ohne Realisierung der Investition „8-er Gondelbahn, Erneuerung Motor/Steuerung“ von rund 800'000 CHF).

Diese sollen durch kurzfristig eingeschossenes Kapital der Gemeinden, der Aktionäre und der Investoren im Rahmen von Darlehen und/oder Eigenkapital realisiert werden. Dabei ist angedacht, dass die Gemeinden sich in einem ersten Schritt im bisherigen Rahmen mit 800'000 CHF und mit dem bisherigen Verteiler beteiligen sollen.

Da die abschliessende Sanierung der Bergbahnen Splügen-Tambo AG bislang noch nicht geklärt ist (einvernehmlicher/freiwilliger Schuldenerlass, Nachlassstundung, Konkurs), ist noch offen, ob diese Finanzmittel als Fremd- oder Eigenkapitaleinlage eingebracht werden.

Sofern diese angedachte Finanzmittelbeschaffung in den kommenden Wochen nicht sichergestellt werden kann, müssen die Investitionen, welche bis Ende Oktober 2017 gemäss Kapitel 2.2 eingeplant sind, drastisch reduziert bzw. auf das Folgejahr 2018 verschoben werden. Dies hätte dann zur Folge, dass die Gondelbahn mit dem Ersatzmotor und mit der alten Steuerung, welche mit einem potenziell hohen Ausfallsrisiko verbunden ist, in der kommenden Wintersaison betrieben werden müsste.

Entsprechend dem bisherigen Verteiler resultiert für jede Gemeinde folgender Beitrag:

Gemeinden	Einwohner pro Gemeinde Stand 31.12.2014	Sockelanteil 20% CHF	Anteil Einwohner CHF	Zwischentotal 1 CHF	Faktorzuschlag Finanzstärke & Tourismus	Zwischentotal 2 CHF	Total CHF
Hinterrhein	65	13'333	16'372	29'705	1.0	29'705	24'844
Nufenen	157	13'333	39'543	52'877	1.0	52'877	44'224
Splügen	384	13'333	96'718	110'051	3.0	330'153	276'131
Sufers	128	13'333	32'239	45'573	3.0	136'718	114'346
Ferrera	88	13'333	22'165	35'498	0.8	28'398	23'751
Andeer	903	13'333	227'438	240'771	0.8	192'617	161'100
Casti-Wergenstein	51	13'333	12'845	26'179	0.5	13'089	10'947
Donat	206	13'333	51'885	65'218	0.5	32'609	27'273
Mathon	51	13'333	12'845	26'179	0.5	13'089	10'947
Lohn	41	13'333	10'327	23'660	0.5	11'830	9'894
Zillis-Reischen	410	13'333	103'266	116'600	0.8	93'280	78'016
Rongellen	57	13'333	14'357	27'690	0.8	22'152	18'527
Total	2'541	160'000	640'000	800'000	13.2	956'518	800'000
Einwohner Rheinwald	734						459'545
Einwohner Schams	1'807						340'455
Total	2'541						800'000

4.4 Kostenoptimierungen

Die Kostensituation muss im Bereich Betrieb, Material und Personal optimiert werden.

4.5 Umsatzsteigerung

Die Umsatzsteigerung wird gemäss Strategieentwicklung durch Massnahmen Marktbe-
arbeitung, Angebot, Pricing, Kommunikation, Kooperationen und Partnerschaften sowie Warme
Betten angestrebt.

5 Antrag

Im Dezember 2016 haben alle Gemeinden (aus bekannten Gründen ohne Splügen) eine
Kapitalerhöhung von 800'000 CHF bereits beschlossen. Der Verwaltungsrat möchte den
Gemeinden aus Transparenz- und Fairnessgründen nochmals die Möglichkeit geben, unter den
neuen Voraussetzungen (neuer Verwaltungsrat und neue Strategie) und in Kenntnis der
Ausgangslage diese Entscheide zu bestätigen.

In diesem Sinne stellt der Verwaltungsrat aufgrund der bislang bekannten Fakten folgende
Anträge an alle Gemeinden im Rheinwald und Schams:

5.1 Überbrückungsfinanzierung

Die Gemeinden erteilen ihren Gemeindevorständen die Kompetenz, zur Fortführung des
Betriebes gemäss Kapitel 4.3 finanzielle Mittel von total 800'000 CHF der Bergbahnen Splügen-
Tambo AG oder einer allfälligen Nachfolgesellschaft im Rahmen eines Darlehens, das in
einem späteren Zeitpunkt in Aktienkapital gewandelt, oder direkt als Eigenkapital zur Verfügung
gestellt wird.

5.2 Finanzmittelbeschaffung

Die Gemeinden sind damit einverstanden, dass der Verwaltungsrat die Kompetenz für Verhandlungen mit potenziellen Mehrheitsaktionären für zusätzliches Kapital erhält, das über die Überbrückungsfinanzierung der Gemeinden von 800'000 CHF (gemäss Antrag 5.1) hinausgeht und weitere private Investoren sucht.

5.3 Kompetenz Kapitalschnitt bis 90%

Die Gemeinden erteilen ihren Gemeindevorständen die Kompetenz, dem im Rahmen der Bilanzsanierung notwendigen Kapitalschnitt bis 90% zuzustimmen.

5.4 Kompetenz Entschuldung des NRP-Darlehens bis 90% (Gemeinde Splügen)

Die Gemeinde Splügen erteilt ihrem Gemeindevorstand die Kompetenz, der im Rahmen der Bilanzsanierung notwendigen Entschuldung des NRP-Darlehens bis 90% zuzustimmen.

Der Verwaltungsrat dankt allen Gemeinden für die aktive Mitwirkung an eine Lösungsfindung für die Bergbahnen Splügen, welche nachweislich ein wesentlicher Teil der Wirtschaft und des Tourismus innerhalb der ganzen Region darstellt.

Splügen, 02.06.2017

Für den Verwaltungsrat

Franco Quinter
Präsident

Renato Mengelt
Vizepräsident