

Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG) Sanierungsbericht

Finale Version



grischconsulta
www.grischconsulta.ch

Öffentliche Version

Der Sanierungsbericht ist in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der BDG erstellt und vom Verwaltungsrat am 18. August 2015 in der vorliegenden Form verabschiedet worden.

Sanierungsbericht, 18.08.2015

© grischconsulta

Sanierungsbericht Bergbahnen Destination Gstaad AG

Im Auftrag der Bergbahnen Destination Gstaad AG

Bergbahnen Destination Gstaad AG
Haus des Gastes
Promenade 41
CH-3780 Gstaad

Tel.: +41 33 748 87 37

Fax: +41 33 748 87 33

mountainrides@gstaad.ch

www.gstaad.ch

grischconsulta ag
Sägenstrasse 8
CH-7000 Chur
Telefon +41 81 354 98 00
Telefax +41 81 354 98 01
info@grischconsulta.ch
www.grischconsulta.ch

Autoren:

Dr. Ing. Roland Zegg

Ing. Edgar Grämiger

Nicolo Huder

Zitierweise

grischconsulta (2015): Sanierungsbericht Bergbahnen Destination Gstaad AG

I INHALTSVERZEICHNIS

I	INHALTSVERZEICHNIS	3
II	GLOSSAR	5
1.	SANIERUNGSKONZEPT AKTUELLER STAND	6
1.1.	Ausgangslage	6
1.2.	Übersicht finanzielle Sanierung	8
A.	Heutige Verschuldung.....	8
B.	Sanierungskonzept / Schuldenreduktion	9
C.	Abbau Fremdkapital	10
1.3.	Sanierungsleistungen der Gemeinden in der Übersicht	10
A.	Übersicht	10
B.	Beiträge an die finanzielle Sanierung	11
C.	Rekapitalisierung der Gesellschaft	11
D.	Beiträge an die BDG (ab 2015).....	13
E.	Zusammenfassung Leistungen der Gemeinden	14
1.4.	Leistungen der Kantone.....	15
A.	Leistungen des Kantons Waadt	15
B.	Leistungen des Kantons Bern.....	15
1.5.	Sanierungsleistungen der Landeigentümer	16
1.6.	Sanierungsleistungen Dritter	16
1.7.	Sanierungsbilanz	18
2.	PRIVATE INVESTOREN	19
2.1.	Beteiligung durch private Investoren	19
2.2.	Stiftung für Tourismus	19
2.3.	Aktionärsbindungsvertrag.....	20
2.4.	Investor A	20
2.5.	Investor B	21
2.6.	Investorengruppe C.....	21

2.7.	Beteiligung privater Investoren nach der Kapitalerhöhung.....	22
3.	ANLAGENKONZEPT, INVESTITIONS- UND FINANZIERUNGSPLAN	23
3.1.	Anlagen- und Betriebskonzept.....	23
	A. Sektor Ost	23
	B. Sektor West.....	24
	C. Rellerli	25
	D. Wispile.....	25
3.2.	Investitionsplan 2015/16 – 2017/18	26
3.3.	Finanzierungskonzept	27
4.	PLAN-ERFOLGSRECHNUNG	29
4.1.	Annahmen, die dem Bericht zugrunde liegen	29
4.2.	Aufbau des Businessplans.....	30
	A. Referenzjahr.....	30
	B. Bezug zur Spartenrechnung	31
4.3.	Entwicklung der Erträge	31
	A. Verkehrsertrag	31
	B. Gastronomieertrag	32
	C. Diverse Erträge	32
4.4.	Entwicklung der Aufwände.....	33
4.5.	Planerfolgsrechnung.....	35
5.	KOMMUNIKATION.....	36
5.1.	Ausgangslage	36
5.2.	Zielsetzung	36
5.3.	Konzept / Massnahmen	36
6.	WEITERES VORGEHEN / TERMINE	37

II GLOSSAR

<i>Aufenthaltsgast:</i>	Aufenthaltsgäste verbringen mindestens eine Übernachtung im entsprechenden Urlaubsort. Aufenthaltsgäste können auch Tagesausflüge in andere Destinationen / Regionen von ihrem Übernachtungsort aus unternehmen.
<i>Skierday, Ersteintritt und Frequenzen:</i>	Wenn ein Gast im Winter morgens durch das Drehkreuz geht und sich während des Tages elf Mal hinaufbefördern lässt, generiert er dabei einen Skierday und elf Frequenzen. Im Sommer spricht man von Ersteintritten. Häufig wird im Sommer nicht zwischen Frequenzen und Ersteintritten unterschieden. In diesem Bericht werden Skierdays und Ersteintritte als Synonyme verwendet.
<i>Agio</i>	Agio ist ein Aufschlag auf den Nennwert des Aktienkapitals und wird in der Regel in Prozent des Nennwertes angegeben.
<i>Cashflow</i>	Nettozufluss an liquiden Mitteln
<i>Cashdrain</i>	Nettoabfluss an liquiden Mitteln (Negativer Cashflow)
<i>Defizit</i>	Negatives Unternehmensergebnis (nach Steuern, Zinsen und Abschreibungen)
<i>EBITDA</i>	Abkürzung für: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, „Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen“
<i>AK</i>	Abkürzung für Aktienkapital
<i>EK</i>	Abkürzung für Eigenkapital
<i>FK</i>	Abkürzung für Fremdkapital
<i>GK</i>	Abkürzung für Gesamtkapital
<i>GST</i>	Gstaad Saanenland Tourismus
<i>SPE</i>	Société pour la protection de l'Eggli
<i>SLG</i>	Saanerslochgrat
<i>Zero-Base – Berechnung</i>	Bei der Zero-Base – Berechnung wird der Betriebsaufwand unabhängig vom Referenzjahr „von Grund auf“ neu berechnet.

1. SANIERUNGSKONZEPT

AKTUELLER STAND

1.1. Ausgangslage

Die Notwendigkeit für eine Sanierung der Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG) ergibt sich aus der Kombination zweier Tatsachen:

*Hohe
Verschuldung*

- 1) Einer hohen Verschuldung (58 Mio. CHF, Geschäftsbericht 13/14) steht eine ausserordentlich tiefe Ertragskraft (Cashflow ca. 0.85 Mio. CHF, Geschäftsbericht 13/14, ohne Investitionsbeiträge der Gemeinden) gegenüber. Daraus ergibt sich ein Verschuldungsfaktor von ca. 68 Jahren! Der Sollwert der Branche liegt bei 5 Jahren.

*Hohe Investitions-
erfordernisse ohne
Finanzierungsmög-
lichkeiten*

- 2) Hohe Investitionserfordernisse um wichtige Anlagen und die Infrastruktur zu erneuern und gemäss den Gästebedürfnissen anzupassen. Die dringlichsten Investitionserfordernisse für die nächsten 3-5 Jahre belaufen sich auf mindestens 70 Mio. CHF (Muss-Projekte) und können derzeit nicht finanziert werden.

*Finanzielle
Sanierung (still)*

Der Verwaltungsrat BDG hat sich – wie schon zuvor (2014) die Einwohnergemeinde Saanen als Hauptaktionär – für eine aussergerichtliche (stille) Sanierung entschieden. Die Gründe sind:

- bei einem gerichtlichen Nachlass wäre nichts gewonnen, da die Gesellschaft über keine Mittel verfügt, um Neuinvestitionen zu tätigen
- auch bei einem gerichtlichen Nachlass müssten neue Mittel für Ersatzmassnahmen im gleichen Ausmass bereitgestellt werden
- bei einem gerichtlichen Nachlass wäre die Einheit der Unternehmung gefährdet
- erheblicher Imageschaden für die Destination bei einer Nachlassstundung
- ein beträchtlicher Teil der Schulden sind durch Bürgschaften der Partnergemeinden gedeckt

Ohne einen Schuldenschnitt müssen die verfügbaren Mittel für den Schuldenabbau aufgewendet werden, und die Umsetzung der dringenden Investitionsprojekte ist nicht möglich.

Damit die BDG im erforderlichen Mass investieren kann, sind neue finanzielle Mittel notwendig. Die Bereitstellung dieser Mittel von privater Seite, der öffentlichen Hand und durch Kreditgeber ist nur möglich, wenn durch eine finanzielle Sanierung ein Neustart der BDG, weitgehend ohne Altlasten, realisiert werden kann.

Die Gemeinden der Region, welche mit insgesamt 57% Anteil am Aktienkapital die heutigen Hauptaktionäre sind, haben sich für eine stille Sanierung entschieden. In

diesem Rahmen werden die Sanierungsleistungen auf dem Verhandlungsweg festgelegt. Die finanzielle Sanierung umfasst die nachfolgenden Elemente:

- Kapitalschnitt des Fremdkapitals; Reduktion Schuldenlast / Kapitalkosten;
- Kapitalschnitt des Aktienkapitals;
- Wiederaufstockung des Aktienkapitals durch die öffentliche Hand und durch Private;
- Erneuerung der Vereinbarungen zu Investitionsbeiträgen der Gemeinden;
- Betriebliche Sanierung/Restrukturierung der Unternehmung mit dem Ziel einer nachhaltig verbesserten Ertragskraft.

*Betriebliche
Restrukturierung*

Parallel zur finanziellen Sanierung muss auch eine umfassende betriebliche Restrukturierung durchgeführt werden, damit die Erträge verbessert und die laufenden Kosten gesenkt werden können. Die betriebliche Restrukturierung umfasst die nachfolgenden Elemente:

- Entwicklung neuer Angebotslinien für Sommer und Winter
- Überarbeitung der Preisstrukturen
- Reduktion des zu betreibenden Anlagenparks / Schliessung einzelner Anlagen
- Reduktion der laufenden Kosten
- Überprüfung der Stakeholderleistungen
- Überprüfung Verwaltungsstrukturen
- Evaluation von Synergiepotentialen mit GST und Gstaad Mountain Rides

Der vorliegende Sanierungsbericht basiert auf dem Geschäftsabschluss vom 30.04.2015. Er ist von grischconsulta in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der BDG erstellt und vom Verwaltungsrat der BDG am 18. August 2015 in der vorliegenden Form verabschiedet worden.

1.2. Übersicht finanzielle Sanierung

A. Heutige Verschuldung

Position	Bilanz per 30.04.2014	zuweisbar Kantonsgebiet Bern	zuweisbar Kantonsgebiet Waadt	BDG (nicht zuweisbar)
1 <i>Schulden bei Kantonen und Gemeinden</i>	33'050'000	12'908'000	20'142'000	
2 <i>Leasing (kurz- und langfristig)</i>	9'153'732	9'053'732	100'000	
3 <i>Banken</i>	9'020'000	6'550'000	2'470'000	
4 <i>Übrige Schulden</i>	6'552'935			6'552'935
TOTAL Fremdkapital	57'776'667	28'511'732	22'712'000	6'552'935
<i>Je Kantonsgebiet zuweisbarer Anteil "eigener Schulden" am Total Fremdkapital</i>	100%	49%	39%	11%

Tabelle 1 - Übersicht über die Verschuldung der BDG, Stand 30.4.14 (Beginn der Sanierungsarbeiten)

Position	Bilanz per 30.04.2015	zuweisbar Kantonsgebiet Bern	zuweisbar Kantonsgebiet Waadt	BDG (nicht zuweisbar)
1 <i>Schulden bei Kantonen und Gemeinden</i>	29'970'000	9'828'000	20'142'000	
2 <i>Leasing (kurz- und langfristig)</i>	6'382'652	6'282'652	100'000	
3 <i>Banken</i>	9'200'000	6'830'000	2'370'000	
4 <i>Übrige Schulden</i>	7'469'032			7'469'032
TOTAL Fremdkapital	53'021'684	22'940'652	22'612'000	7'469'032
<i>Je Kantonsgebiet zuweisbarer Anteil "eigener Schulden" am Total Fremdkapital</i>	100%	43%	43%	14%

Tabelle 2 – Übersicht über die Verschuldung der BDG, Stand 30.4.15

Schulden bei der öffentlichen Hand

Von den Schulden der BDG lagen zu Beginn der Sanierungsarbeiten 57% (33.0 von 57.8 Mio. CHF) bei der öffentlichen Hand, d.h. bei den Kantonen und den Gemeinden.

Schulden je Kantonsgebiet

Werden die Schulden nach Kantonsgebiet aufgeteilt, so lagen 2013/14 49% der Schulden im Gebiet des Kantons Bern und 39% der Schulden im Gebiet des Kantons Waadt. Auf Grund der von der Gemeinde Saanen bereits erbrachten Sanierungsleistungen (siehe unten) liegen sie aktuell gleichmässig verteilt bei je 43%.

11% (2014), bzw. 14% (2015) der Schulden sind nicht nach Kantonsgebiet zuweisbar.

Bereits erfolgte
Sanierungs-
massnahme

Das gemäss Versammlungsbeschluss der Einwohnergemeinde Saanen (Dezember 2014) erlassene Darlehen "Flex plus" in der Höhe von CHF 4.43 Mio. ist im Abschluss vom 30.04.2015 bereits verbucht. (siehe auch Kapitel 1.3.E)

B. Sanierungskonzept / Schuldenreduktion

Position	Bilanz per 30.04.2014	Kapitalschnitt und Schuldübernahmen Seite Bern	Kapitalschnitt und Schuldübernahmen Seite Waadt	Dritte	Sanierungs- bilanz 1
1 Schulden bei Kantonen und Gemeinden	33'050'000	18'211'200	13'142'000		1'696'800
2 Leasing (kurz- und langfristig)	9'153'732				9'153'732
3 Banken	9'020'000	4'000'000			5'020'000
4 Übrige Schulden	6'552'935			1'131'000	5'421'935
TOTAL Fremdkapital	57'776'667	22'211'200	13'142'000	1'131'000	21'292'467

Tabelle 3 - Reduktion des Fremdkapitals nach Kantonsgebiet (Übersicht), Stand 30.4.14 (Beginn der Sanierungsarbeiten)

Position	Bilanz per 30.04.2015	Kapitalschnitt und Schuldübernahmen Seite Bern	Kapitalschnitt und Schuldübernahmen Seite Waadt	Dritte	Sanierungs- bilanz 1
1 Schulden bei Kantonen und Gemeinden	29'970'000	15'131'200	13'142'000		1'696'800
2 Leasing (kurz- und langfristig)	6'382'652				6'382'652
3 Banken	9'200'000	4'000'000			5'200'000
4 Übrige Schulden	7'469'032			681'000	6'788'032
TOTAL Fremdkapital	53'021'684	19'131'200	13'142'000	681'000	20'067'484

Tabelle 4 - Reduktion des Fremdkapitals nach Kantonsgebiet (Übersicht), Stand 30.4.15

Das Sanierungskonzept beinhaltet eine Schuldenreduktion von insgesamt 36.5 Mio. CHF über mehrere Stufen (Kapitalschnitt, Schuldübernahmen, Devestitionen, gem. Stand 30.04.2015, inkl. Erlass Darlehen „Flex Plus“). Die Schuldenreduktion wird getragen von den Gemeinden, Kantonen, Dritten und Privaten.

C. Massnahmen zum Abbau des Fremdkapitals

Position	CHF
Forderungsverzicht Gemeinde Rougemont	200'000
Forderungsverzicht Kanton Waadt	7'859'000
Forderungsverzicht Kanton Bern	967'200
Schuldübernahme vom Kt. Waadt und SECO durch Gemeinden	12'083'000
Schuldübernahme von Bank AEK durch Gemeinde Saanen	4'000'000
Forderungsverzicht Landeigentümer (40% von 13/14 + 14/15)	600'000
Forderungsverzicht GST	81'000
Eigentumsübertragung Parzelle Talstation Rellerli an Gemeinde Saanen und Löschung der Verbindlichkeit	7'000'000
Total	32'790'200

Tabelle 5 – Gesamtübersicht Abbau Fremdkapital

Die AK-Aufstockung (inkl. Agio) von Rougemont wird grösstenteils verwendet, um die Schuld bei der Bank BCV abzulösen, damit wird das Fremdkapital um weitere CHF 2.16 Mio. abgebaut.

Die Details zur Schuldenreduktion sind in den nachfolgenden Kapiteln detailliert erläutert.

1.3. Sanierungsleistungen der Gemeinden in der Übersicht

A. Übersicht

Die (Sanierungs-)Leistungen der Gemeinden setzen sich zusammen aus:

- Beiträgen an die finanzielle Sanierung
 - Schuldenschnitt, bzw. Schuldenerlass als Gläubiger der BDG
 - Schuldübernahmen vom Kanton Waadt
 - Schuldübernahmen von Banken
 - Herabsetzung des Aktienkapitals um 85%
- Rekapitalisierung der Gesellschaft
 - Beteiligung an der Wiederaufstockung des Aktienkapitals
- Investitions- und Betriebsbeiträgen
 - Fortführung der Investitionsbeiträge (gem. Konzept Konzentration)
 - Betriebsbeiträge für das Rellerli (nur Gemeinde Saanen)
 - Beiträge zum Restrukturierungsprogramm BDG

B. Beiträge an die finanzielle Sanierung

	Schuldenerlass	Schuld- übernahmen vom Kanton Waadt (Seco Waadt)	Schuldübernahmen von Banken	Herabsetzung Aktienkapital (um 85%)	TOTAL Sanierung
Gemeinde Saanen*	4'430'000	5'739'811	4'000'000	5'339'813	19'509'624
Gemeinde Rougemont	200'000	5'083'000		1'867'060	7'150'060
Gemeinde Zweisimmen		765'052		1'563'918	2'328'969
Gemeinde Gsteig		147'000		289'923	436'923
Gemeinde St. Stephan		201'517		253'395	454'911
Gemeinde Lauenen		146'621		167'229	313'850
Château-d'Oex				44'873	44'873
Rossiniere				8'224	8'224
Total	4'630'000	12'083'000	4'000'000	9'534'435	30'247'435

Tabelle 6 - Beiträge an die finanzielle Sanierung

*) Das Darlehen der EWG Saanen aus "Flex Plus" von CHF 4.43 Mio. wurde bereits im GJ 2014/15 erlassen und verbucht.

Die Gemeinden leisten insgesamt 30.2 Mio. CHF an die finanzielle Sanierung. Davon sind 20.7 Mio. CHF Schuldenerlasse und -übernahmen.

Das Aktienkapital wird um 85% herabgesetzt. Dies entspricht einer Reduktion des Nominalwerts des Aktienkapitals von insgesamt 9.5 Mio. CHF für die Gemeinden.

C. Rekapitalisierung der Gesellschaft

Anteil der
Gemeinden

Die BDG soll mit 33.6 Mio. CHF rekapitalisiert werden. 14.1 Mio. CHF (42%) werden von den Gemeinden in Form von Aktienkapital und Agio (100% des Nennwerts) eingebracht. Die Gemeinden werden somit neu einen Anteil von knapp 30% an der BDG halten.

Anteil der privaten
Aktionäre

19.9 Mio. CHF (58%) sollen durch verschiedene bisherige und neue private Aktionäre eingebracht werden. Die BDG wird somit mit rund 70% mehrheitlich in privater Hand sein.

Phasen der AK-
Aufstockung

Die Wiederaufstockung des Aktienkapitals erfolgt in 2, allenfalls 3 Phasen. Dies ist u.a. davon abhängig, in welcher Form die erneuerte Gondelbahn Gstaad-Eggli in die BDG eingebracht wird. Siehe dazu auch Kapitel 2.6 unten.

In den beiden nachfolgenden Tabellen wird eine Aufstockung in 2 Phasen dargestellt.

Phase 1: AK-Aufstockung von 14.1 Mio. CHF (inkl. Agio) durch die Gemeinden und von 16.5 Mio. CHF durch drei grosse Privataktionäre.

Phase 2: AK-Aufstockung von weiteren 3 Mio. CHF mittels einer genehmigten Kapitalerhöhung, ca. 2-3 Jahre nach der ordentlichen Kapitalerhöhung.

	Nominalwert Aktienkapital	Kapital-schnitt	Kapital-schnitt	Restwert nach Kapitalschnitt	Kapitalauf-stockung	Total AK neu	Anteil Total	Agio	Agio zu Kapital-aufstockung	Kapitalauf-stockung und Agio
	[CHF]	[%]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[%]	[CHF]	[%]	[CHF]
Saanen	6'282'133	85%	5'339'813	942'320	4'200'417	5'142'737	19.39%	4'200'417	100%	8'400'833
Rougemont	2'196'541	85%	1'867'060	329'481	1'268'000	1'597'481	6.02%	1'268'000	100%	2'536'000
Zweisimmen	1'839'903	85%	1'563'918	275'985	1'230'213	1'506'198	5.68%	1'230'213	100%	2'460'425
Gsteig	341'086	85%	289'923	51'163	100'000	151'163	0.57%	100'000	100%	200'000
St. Stephan	298'111	85%	253'395	44'717	125'913	170'630	0.64%	125'913	100%	251'826
Lauenen	196'740	85%	167'229	29'511	131'546	161'057	0.61%	131'546	100%	263'092
Château-d'Oex	52'792	85%	44'873	7'919						
Rossiniere	9'675	85%	8'224	1'451	6'469	7'920	0.03%	6'469	100%	12'938
Total Gemeinden	11'216'982		9'534'435	1'682'547	7'062'558	8'737'186	32.94%	7'062'558	100%	14'125'115
Private Aktionäre 1	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024		1'291'024	4.87%			-
Private Aktionäre 2					16'500'000	16'500'000	62.20%	-	0%	16'500'000
Private Aktionäre 3							0.00%	-	0%	
Total Private	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024	16'500'000	17'791'024	67.06%	-	0%	16'500'000
Total	19'823'808	85%	16'850'236	2'973'571	23'562'558	26'528'210	100.00%	7'062'558		30'625'115

Tabelle 7 - Kapitalschnitt und Wiederaufstockung Aktienkapital der BDG (Phase 1)

	Nominalwert Aktienkapital	Kapital-schnitt	Kapital-schnitt	Restwert nach Kapitalschnitt	Kapitalauf-stockung	Total AK neu	Anteil Total	Agio	Agio zu Kapital-aufstockung	Kapitalauf-stockung und Agio
	[CHF]	[%]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[CHF]	[%]	[CHF]	[%]	[CHF]
Saanen	6'282'133	85%	5'339'813	942'320	4'200'417	5'142'737	17.42%	4'200'417	100%	8'400'833
Rougemont	2'196'541	85%	1'867'060	329'481	1'268'000	1'597'481	5.41%	1'268'000	100%	2'536'000
Zweisimmen	1'839'903	85%	1'563'918	275'985	1'230'213	1'506'198	5.10%	1'230'213	100%	2'460'425
Gsteig	341'086	85%	289'923	51'163	100'000	151'163	0.51%	100'000	100%	200'000
St. Stephan	298'111	85%	253'395	44'717	125'913	170'630	0.58%	125'913	100%	251'826
Lauenen	196'740	85%	167'229	29'511	131'546	161'057	0.55%	131'546	100%	263'092
Château-d'Oex	52'792	85%	44'873	7'919						
Rossiniere	9'675	85%	8'224	1'451	6'469	7'920	0.03%	6'469	100%	12'938
Total Gemeinden	11'216'982		9'534'435	1'682'547	7'062'558	8'737'186	29.59%	7'062'558	100%	14'125'115
Private Aktionäre 1	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024		1'291'024	4.37%			-
Private Aktionäre 2					16'500'000	16'500'000	55.88%	-	0%	16'500'000
Private Aktionäre 3					3'000'000	3'000'000	10.16%	-	0%	3'000'000
Total Private	8'606'826	85%	7'315'802	1'291'024	19'500'000	20'791'024	70.41%	-	0%	19'500'000
Total	19'823'808	85%	16'850'236	2'973'571	26'562'558	29'528'210	100.00%	7'062'558		33'625'115

Tabelle 8 - Kapitalschnitt und Wiederaufstockung Aktienkapital der BDG (nach Phase 2)

Obige Angaben können im Bereich der Privaten Investoren sowie aufgrund der genehmigten Kapitalerhöhung noch geringfügig ändern.

Die AK-Aufstockung der Gemeinde St. Stephan steht in Zusammenhang mit der Finanzierung der Beschneidung Lengenbrand – Ried und erfolgt deshalb allenfalls erst in der 2. Phase (genehmigte Kapitalerhöhung).

D. Beiträge an die BDG (ab 2015)

	Jährliche Beiträge Konzept Konzentration 2014 - 2018 exkl. Betriebsbeitrag Rellerli	Fortführung Beiträge Konzept Konzentration 3 Jahre (2016 - 2018)	Betriebsbeitrag Rellerli (4 Jahre à 1'000'000)	Projektbeiträge (bisher zugesagt)	TOTAL Beiträge
Gemeinde Saanen	3'383'965	10'151'895	4'000'000	500'000	14'651'895
Gemeinde Rougemont					
Gemeinde Zweisimmen	198'387	595'161			595'161
Gemeinde Gsteig	76'628	229'884			229'884
Gemeinde St. Stephan	84'949	254'847			254'847
Gemeinde Lauenen	55'017	165'051			165'051
Château-d'Oex					
Rossinière	19'500	58'500			58'500
Total	3'818'446	11'455'338	4'000'000	500'000	15'955'338

Tabelle 9 - Übersicht zu den Beiträgen der Gemeinden an die BDG

Investitionsbeiträge gemäss Konzept Konzentration

Die grossen Investitionserfordernisse der BDG können nur mit weiteren Investitionsbeiträgen der Gemeinden finanziert werden. Die Gemeinden haben sich darauf geeinigt, die Beiträge in der gleichen Grössenordnung wie im Konzept Konzentration für das laufende Jahr (2015) und für weitere 3 Jahre (2016, 2017, 2018) zu leisten, ausser die Gemeinde Rougemont, welche sich in anderer Form an den zukünftigen Investitionen im Teilsektor La Videmanette beteiligt.

Zukünftige Investitions- und Betriebsbeiträge (Leistungsbeiträge)

Nach 2018 ist eine Weiterführung der Investitionsbeiträge in mindestens gleicher Höhe erforderlich (heute CHF 3.8 Mio. einschliesslich CHF 1 Mio. von der Gemeinde Saanen, die als jährliche Akontozahlung an die Parzelle Talstation Rellerli ausgewiesen wird). Ohne diese weiteren Beiträge – in Zukunft als Investitions- und Betriebsbeiträge (Leistungsbeiträge) deklariert - ist die BDG nicht in der Lage, die notwendigen laufenden Ersatzinvestitionen (Beschneigung, Pistenmaschinen, Infrastruktur) zu finanzieren. Bei gleichbleibender Ertragslage wird die BDG mit den Mitteln aus dem Cash Flow und diesen laufenden Beiträgen die dringendsten Ersatzinvestitionen weitgehend finanzieren können.

Für einen allfälligen zeitnahen Ausbau der Angebote im Winter und/oder im Sommer sowie für den Ersatz grosser Anlagen (z.B. Sesselbahn Hornberg, Horneggli-Bahn) ist voraussichtlich eine Finanzierung mit zusätzlichen Mitteln erforderlich.

Betriebsbeiträge Rellerli durch die Gemeinde Saanen

Für den Betrieb der Anlagen am Rellerli leistet die Gemeinde Saanen jährliche Betriebsbeiträge in der Höhe von CHF 1 Mio. solange die Anlagen am Rellerli in Betrieb bleiben (bis Ende 2018).

Projektbeitrag

Der Projektbeitrag für die Restrukturierung der BDG von 500'000.- CHF ist bisher nur von der Gemeinden Saanen zugesagt und teilweise bereits geleistet worden. Die anderen Gemeinden haben keine Beiträge hierzu geleistet.

E. Zusammenfassung Leistungen der Gemeinden

	TOTAL Beiträge an die Sanierung	TOTAL Kapitalaufstockung und Agio	TOTAL Beiträge	TOTAL
Gemeinde Saanen	19'509'624	8'400'833	14'651'895	42'562'352
Gemeinde Rougemont	7'150'060	2'536'000	-	9'686'060
Gemeinde Zweisimmen	2'328'969	2'460'425	595'161	5'384'556
Gemeinde Gsteig	436'923	200'000	229'884	866'807
Gemeinde St. Stephan	454'911	251'826	254'847	961'584
Gemeinde Lauenen	313'850	263'092	165'051	741'993
Château-d'Oex	44'873	-	-	44'873
Rossinière	8'224	12'938	58'500	79'662
Total	30'247'435	14'125'115	15'955'338	60'327'888

Tabelle 10 - Übersicht über die Leistungen der Gemeinden

Übergangslösung der Gemeinde Saanen

Die Gemeinde Saanen hat an der Gemeindeversammlung vom Dezember 2014 bereits einem Teil der Sanierungsleistungen im Sinne einer Übergangslösung zugestimmt. Es sind dies die folgenden Positionen:

- Erlass Darlehen "Flex plus" 4'430'000.- CHF
- Zwei Beiträge gem. Konzept Konzentration 7'967'930.- CHF
- Kosten Projektweiterführung 500'000.- CHF
- **Total 12'897'930.- CHF**

Die bereits bewilligten Beträge der Übergangslösung werden an die endgültige Sanierungslösung für die Gemeinde Saanen angerechnet.

Parzelle Talstation Rellerli

Bei der Anrechnung der Übergangslösung ist zu beachten, dass in den bewilligten Beiträgen gem. Konzept Konzentration (2 x 3'983'965.- CHF pro Jahr) auch zwei Betriebsbeiträge Rellerli und ein Betrag von 2 x 1 Mio. CHF aus dem Kaufrechtsvertrag zum Erwerb des Grundstückes Talstation Rellerli enthalten ist. Die Gemeinde erwirbt diese Parzelle für CHF 9.7 Mio., welche in jährlichen Raten von CHF 1 Mio. geleistet werden. Die bisherigen Akonto-Zahlungen sind in der BDG-Bilanz als langfristige Verbindlichkeit aufgeführt. Nach vollständiger Bezahlung geht die Parzelle in das Eigentum der Gemeinde Saanen über und die entsprechende Position im Anlagevermögen und im Fremdkapital wird ausgebucht.

„Convention“ mit der
Gemeinde
Rougemont

Die Sanierungslösung mit der Gemeinde Rougemont wird in einer separaten Convention geregelt. Darin enthalten ist auch die Vereinbarung bzgl. der Mitfinanzierung der Investitionserfordernisse im Teilsektor La Videmanette. Darin verpflichtet sich die Gemeinde Rougemont, gemeinsam mit dem Kanton Waadt, die für den Betrieb technisch unerlässlichen und definierten zukünftigen Investitionen zu 60% à fonds perdu mitzufinanzieren.

Für die Berner Gemeinden gilt eine analoge Regel, jedoch nicht für die einzelne Gemeinde, sondern für die Gesamtheit der Berner Gemeinden inklusive die Privaten Investoren auf Berner Seite.

Leistungsverein-
barung Videmanette

Die von der Gemeinde Rougemont beantragten neuen, verlängerten, Öffnungszeiten für die La Videmanette und deren Entschädigung wird in einer separaten Leistungsvereinbarung geregelt.

1.4. Leistungen der Kantone

A. Leistungen des Kantons Waadt

Die Schulden der BDG beim Kanton Waadt (SELT), bzw. beim Seco (Waadt), betragen insgesamt 19.942 Mio. CHF.

Der Kanton Waadt ist bereit, einen Schuldenerlass der BDG von insgesamt 7.8588 Mio. CHF zu wohlwollend zu prüfen. Diese Summe setzt sich aus den folgenden Positionen (per 31.04.2015) zusammen:

• LADE 24 GB Rougemont-La Videmanette	7'000'000.-
• FET 52.2 SB le Rubloz*	110'000.-
• FET 118 Beschneigung la Videmanette 1	51'300.-
• Prêt FET BS Rougemont 2007 Nr.163*	604'000.-
• LIM 118 Beschneigung la Videmanette 1*	93'500.-
• Kanton Waadt / SELT	7'858'800.-

Die Schulden beim Seco (Kanton Waadt) von 12.083 Mio. CHF sind durch Gemeindegarantien (Bürgschaften) gedeckt und sollen durch die Gemeinden im Rahmen der Schuldübernahmen abgelöst werden.

B. Leistungen des Kantons Bern

Die Schulden beim Kanton Bern (BECO) und damit zusammenhängend beim Seco (Bern), betragen insgesamt 2.828 Mio. CHF (per 30.04.2015).

Der Kanton Bern hat – unter dem Vorbehalt der Sanierungsbeschlüsse – einen Forderungsverzicht von 40% auf seinen ausstehenden Darlehen und ebenso den

entsprechenden Anteil in gleicher Höhe beim Seco, gesamthaft CHF 967'200.- zugesichert. Gleichzeitig signalisiert er seine Bereitschaft, ein Gesuch um ein zinsloses Darlehen für die Erneuerung der Saanerslochgratbahn wohlwollend zu prüfen.

1.5. Sanierungsleistungen der Landeigentümer

*Forderungsverzicht
von 40%*

Das Verhandlungsteam der BDG hat in intensiven Verhandlungen und über 70 Gesprächsrunden mit Landeigentümern erreicht, dass Landeigentümer mit über 80% der pro Jahr ausbezahlten Summe einem Forderungsverzicht von 40% schriftlich zugestimmt haben, darunter 100% der sogenannten „grossen“ Landeigentümer.

Mit den zusätzlich mündlich in Aussicht gestellten Forderungsverzichten beträgt die Zustimmung bisher rund 85% der Gesamtsumme (CHF 741'000.- von insgesamt CHF 881'000.- für das Geschäftsjahr 2013/14, Stand 19.06.2015). Die Forderungsverzichte gelten rückwirkend für das Geschäftsjahr 2013/14 und zukünftig für maximal weitere 5 Jahre.

Die Sanierungsleistungen der Landeigentümer betragen somit einmalig rund CHF 300'000.- und bewirken für maximal fünf Folgejahre jährliche Kosteneinsparungen von CHF 300'000.- bis 350'000.- (je nach Verkehrsertrag).

1.6. Sanierungsleistungen Dritter

Neben den Verhandlungen mit den Gläubigern der öffentlichen Hand (Gemeinden und Kantone) und mit den Landeigentümern sind auch mit den grossen Lieferanten (Strom und Gastronomie) sowie mit Gstaad Saanenland Tourismus (GST) als Vermieterin der BDG Verhandlungen geführt worden.

Die Verhandlungen sind weitestgehend abgeschlossen. So hat beispielsweise GST gegenüber der BDG Bedingungen bzgl. der zukünftigen Kooperationen gestellt, welche noch nicht geklärt sind.

Partner	Betrag in CHF	Status
Diverse Lieferanten	379'000	Verhandlungen abgeschlossen, Vereinbarungen unterzeichnet
Weiterer Lieferant	18'000	Verhandlungen noch nicht abgeschlossen
Geschäftspartner	81'000	Verhandlungen noch nicht abgeschlossen
Total Beiträge Lieferanten und Partner	478'000	

Tabelle 11 - Übersicht Sanierungsleistungen Dritter.

Von den Sanierungsleistungen Dritter sind CHF 379'000.- zugesichert (schriftliche Vereinbarungen), und weitere CHF 99'000.- in Aussicht gestellt (Verhandlungen in Endphase).

Bei den Sanierungsleistungen Dritter ist nur die Position von CHF 81'000.- bilanzwirksam. Alle anderen aufgeführten Leistungen sind erfolgswirksam, d.h. sie entlasten die zukünftigen Aufwandpositionen in der Erfolgsrechnung.

1.7. Sanierungsbilanz

Die untenstehende Sanierungsbilanz zeigt die Wirkung der Sanierungsmassnahmen in 6 Schritten auf ohne die laufenden Veränderungen aus dem operativen Geschäft und aus der Investitionstätigkeit. Darin nicht enthalten sind die vorgezogenen Sanierungsleistungen der Gemeinde Saanen vom Dezember 2014, siehe Seite 14.

<i>in Tsd. CHF</i>	Stand 30.04.2015 (prov.)	Sanierungs- massnahmen	Bilanz nach Sanierungs- massnahmen	Kapital- erhöhung	Bilanz nach Kapital- erhöhung
Umlaufvermögen	5'583	-	5'583	24'625	30'208
Anlagevermögen	64'540	-34'797	29'743	-7'100	22'643
Total Aktiven	70'123	-34'797	35'326	17'525	52'851
Kurzfristiges Fremdkapital	11'351	-681	10'670		10'670
Langfristiges Fremdkapital	41'670	-25'109	16'561		16'561
Total Fremdkapital	53'022	-25'790	27'231	-	27'231
Eigenkapital	17'101	-9'007	8'095	17'525	25'620
Total Passiven	70'123	-34'797	35'326	17'525	52'851

<i>in Tsd. CHF</i>	Bilanz nach Kapital- erhöhung	Schulden- tilgung BCV	Devesti- tionen	Bilanz nach Devestition & Schulden- tilgung	Kapital- erhöhung 2. Tranche	Genehmigte Kapital- erhöhung	Bilanz nach Kapital- erhöhung
Umlaufvermögen	30'208	-2'370	5'500	33'338		3'000	36'338
Anlagevermögen	22'643		-12'500	10'143	6'000		16'143
Total Aktiven	52'851	-2'370	-7'000	43'481	6'000	3'000	52'481
Kurzfristiges Fremdkapital	10'670			10'670			10'670
Langfristiges Fremdkapital	16'561	-2'370	-7'000	7'191			7'191
Total Fremdkapital	27'231	-2'370	-7'000	17'861	-	-	17'861
Eigenkapital	25'620			25'620	6'000	3'000	34'620
Total Passiven	52'851	-2'370	-7'000	43'481	6'000	3'000	52'481

Tabelle 12 – Sanierungsbilanz auf Basis Geschäftsabschluss vom 30.04.2015

2. PRIVATE INVESTOREN

2.1. Beteiligung durch private Investoren

*Solidarität mit
der Region*

Die Destination Gstaad Saanenland ist in der günstigen Lage, dass vermögende Familien und Einzelpersonen in grösserer Zahl in der Region ihren Erst- oder Zweitwohnsitz haben und der Region sehr verbunden sind. Die Erfolgsaussichten, dass die BDG in eine Gesellschaft mit mehrheitlich privater Beteiligung umgewandelt werden kann, waren deshalb bereits zu Beginn der Sanierung / Restrukturierung gegeben.

In einem intensiven Prozess der Investorensuche ist es dem Verhandlungsteam der BDG nun mit Unterstützung verschiedener Exponenten aus Gstaad gelungen, drei private Investoren / Gruppierungen mit namhaften Beteiligungen für das Projekt BDG zu gewinnen.

*16.5 Mio. CHF
von drei privaten
Investoren /
Gruppierungen*

Insgesamt beteiligen sich die zwei privaten Investoren/Stiftung und die private Gruppierung unter verschiedenen Bedingungen mit 16.5 Mio. CHF an der Wiederaufstockung des Aktienkapitals der BDG (in zwei Tranchen von CHF insgesamt 10.5 Mio. einerseits und CHF 6 Mio. als Sacheinlage der SPE-Aktien andererseits).

Das Gesamtkonzept zur Rekapitalisierung der Gesellschaft sieht vor, in einer weiteren Phase zusätzliche 3 Mio. CHF im Rahmen einer genehmigten Kapitalerhöhung von privaten Aktionären aufzunehmen, wonach die BDG dann zu rund 70% in privater Hand ist.

*Voraussetzung:
Umsetzung der
Sanierungs-
massnahmen*

Für die Beteiligung aller Investoren / Stiftung / Gruppierungen gilt die Voraussetzung, dass die Sanierungsmassnahmen entsprechend dem vorliegenden Konzept umgesetzt werden.

Nachfolgend werden die Eigenheiten der entsprechenden Vereinbarungen erläutert. Es existieren von den Investoren und von der Gruppierung Absichtserklärungen, die entweder bereits unterzeichnet sind oder deren Unterzeichnung kurz bevor steht.

2.2. Stiftung für Tourismus

*Stiftung für
Tourismus...*

Im Zusammenhang mit der Rekapitalisierung der BDG und dem Engagement von neuen privaten Investoren wird eine „Stiftung für Tourismus...“ mit gemeinnützigem Zweck gegründet. Die Steuerbefreiung der Stiftung ist in Prüfung.

Einer der Investoren (Investor B) wird sein finanzielles Engagement für die BDG in Form eines Beitrages an diese Stiftung und nicht direkt als privater Aktionär der BDG wahrnehmen. Die Stiftung wird dann ihrerseits mit einer entsprechenden Beteiligung Aktionärin der BDG.

Die Stiftung für Tourismus... kann Projekte zur Förderung von Tourismus, Sport und Kultur im Saanenland, im Pays-d'Enhaut und im oberen Simmental unterstützen und sich an entsprechenden Unternehmen und Investitionen beteiligen. Sie wird Interessierten, Privatpersonen und Institutionen, offen stehen die zum Beispiel die Bergbahn-Unternehmung unterstützen wollen, ohne sich direkt als Aktionär/-in an der BDG zu beteiligen

Der Stiftung steht das Recht auf einen Sitz im Verwaltungsrat zu. Sie muss dieses Recht nicht wahrnehmen.

2.3. Aktionärbindungsvertrag

*Aktionärbindungs-
vertrag*

Die drei Gemeinden mit der grössten AK-Beteiligung, Saanen, Rougemont und Zweisimmen sowie die neuen privaten Investoren / Gruppierung und die Stiftung schliessen einen Aktionärbindungsvertrag ab. Dieser regelt im Wesentlichen die Rechte und Pflichten dieser Aktionäre beim Verkauf, beim Kauf oder bei der Übertragung von Aktien der BDG. Er regelt im Weiteren das Vorgehen bei der Wahl des Verwaltungsrates sowie bei wichtigen Beschlüssen der Gesellschaft.

2.4. Investor A

Ein erster Investor A beteiligt sich mit 5 Mio. CHF an der Kapitalaufstockung. Der Investor A beabsichtigt, sich direkt am Aktienkapital zu beteiligen.

Die Beteiligung seitens des Investors A ist explizit an folgende Voraussetzungen geknüpft:

- Innerhalb eines Jahres nach Unterzeichnung der Absichtserklärung (d.h. vor dem 19.05.2016) fällen die Aktionäre der Gesellschaft die Beschlüsse betreffend Kapitalherabsetzung und Wiedererhöhung.
- Die weiteren privaten Investoren/Gruppierungen stimmen zu, das für private Aktionäre vorgesehene Aktienkapital im vollen Betrag zu liberieren.
- Die verschiedenen Gläubiger der Gesellschaft sichern die angestrebten Sanierungsmassnahmen gemäss vorliegendem Sanierungskonzept zu oder erfüllen sie.

Dem Investor A steht das Recht auf einen Sitz im Verwaltungsrat zu. Er muss dieses Recht nicht wahrnehmen.

2.5. Investor B

*Stiftung für
Tourismus*

Ein zweiter Investor beteiligt sich mit 5.5 Mio. CHF an der Kapitalaufstockung. Die Beteiligung erfolgt über eine zu diesem Zweck gegründete Stiftung, welche dann aber die Möglichkeit bietet, dass ihr auch Dritte Mittel zukommen lassen, die die Stiftung bei der BDG investieren kann.

Der Investor B beteiligt sich unter der Voraussetzung, dass er im Gegenzug die Liegenschaft Bergstation Rellerli für 5.5 Mio. CHF von der BDG erwerben kann sowie ein (Vor-)Kaufrecht am Grundstück der Talstation erhält.

*Verkauf (Devestition)
der Bergstation/
Berggasthaus
Rellerli*

Der Investor B plant, auf dem Rellerli eine Mountain Lodge (Rellerli Mountain Lodge) mit einem Restaurant- und Hotelbetrieb mit 5 bis 8 Suiten in gehobener Preisklasse zu erstellen und zu betreiben. Der Umbau des Berggasthauses / Bergstation Rellerli erfolgt durch den Investor und vollumfänglich auf seine Kosten.

*Rellerli weiterhin für
alle zugänglich*

Die Umsetzung des Projektes kann durch den Investor B nach Auflage der BDG, bzw. der Gemeinde Saanen, nur realisiert werden, wenn bei der Neugestaltung ein Teil des Gastronomie-Angebotes weiterhin für jedermann öffentlich zugänglich bleibt (einfache Berghütten-Gastronomie).

*Vertrag mit IG
Rellerli wird erfüllt*

Das Projekt wird frühestens nach dem 31.12.2018 umgesetzt, damit der Vertrag mit der IG Rellerli betreffend die Aufrechterhaltung des Ski- und Bahnbetriebs erfüllt werden kann. Sollte die IG Rellerli die BDG vor 2018 aus der Betriebsfortführungspflicht am Rellerli entlassen, kann die Neugestaltung des Berghauses Rellerli früher, d.h. mit dem Ende der Verpflichtungen gegenüber der IG Rellerli realisiert werden.

*Rückbau der
Bahnanlagen*

Die Bahnanlagen am Rellerli werden nach 2018 durch die BDG zurückgebaut. Ein Wiederaufbau der Bahnanlagen durch die BDG oder den Investor B oder durch Dritte ist nicht vorgesehen.

*Erschliessung der
Mountain Lodge*

Im Sommer wird die Erschliessung der Mountain Lodge über die bestehende, allenfalls auszubauende, Strasse erfolgen. Die Erschliessung im Winter ist mit Schneeraupen-Fahrzeugen geplant.

Für das Grundstück der Talstation, welches der Investor B ebenfalls zu erwerben beabsichtigt, besteht aktuell noch ein Kaufrecht zwischen der Gemeinde (Käufer) und der BDG (Verkäufer). Es ist vorgesehen, dieses Kaufrecht aufzuheben.

2.6. Investorengruppe C

Eine dritte Investorengruppe C beteiligt sich mit 6 Mio. CHF an der Kapitalaufstockung.

Die Investorengruppe C, welche aus einem Kreis von 6-9 Personen besteht, ist am Erhalt des Bergrestaurants Eggli und an der Erneuerung der Gondelbahn

Gstaad-Eggli interessiert. Zu diesem Zweck gründet sie die Aktiengesellschaft „Société pour la protection de l’Eggli (SPE).

Neubau Gondelbahn Eggli als Voraussetzung für die Beteiligung

Die Beteiligung der Investorengruppe C erfolgt entsprechend unter der Bedingung, dass die Gondelbahn auf das Eggli erneuert wird. Um dies sicherzustellen, gründet die Investorengruppe C eigens zum Zweck des Baus der neuen Eggli-Gondelbahn die Aktiengesellschaft „Eggli Lift“ als Tochterunternehmung der SPE. Diese wird mit 8 Mio. CHF Aktienkapital ausgestattet, damit das Projekt realisiert werden kann. Die Beteiligung an der BDG erfolgt anschliessend über einen Aktientausch von 75 % der Aktien dieser Gesellschaft (6 Mio. CHF) gegen neu ausgegebene BDG-Aktien.

Bergrestaurant Eggli

Die Investorengruppe C beabsichtigt im Weiteren, im Obergeschoss des Berggasthaus Eggli einen privaten Club zu errichten. Dazu soll das bestehende Berggasthaus saniert, umgebaut und in die zwei Stockwerkeinheiten „Club“ (oben, privat) und „Restaurant“ (unten, öffentlich) aufgeteilt werden.

Erwerb Stockwerkeinheit im Berghaus Eggli

Der Erwerb der Stockwerkeinheit „Club“ von der BDG durch die Investorengruppe C soll im Tausch gegen die restlichen 25% des Aktienkapitals (2 Mio. CHF) der neu gegründeten Aktiengesellschaft „Eggli Lift“ erfolgen.

Nach erfolgter Transaktion und angemessener Frist kann die Gesellschaft „Eggli Lift“ mit der BDG fusioniert werden, da die BDG zu diesem Zeitpunkt zu 100% Eigentümer dieser Gesellschaft und damit der neuen Gondelbahn auf das Eggli ist.

Der Investorengruppe C steht das Recht auf einen Sitz im Verwaltungsrat zu. Sie muss dieses Recht nicht wahrnehmen.

2.7. Beteiligung privater Investoren nach der Kapitalerhöhung

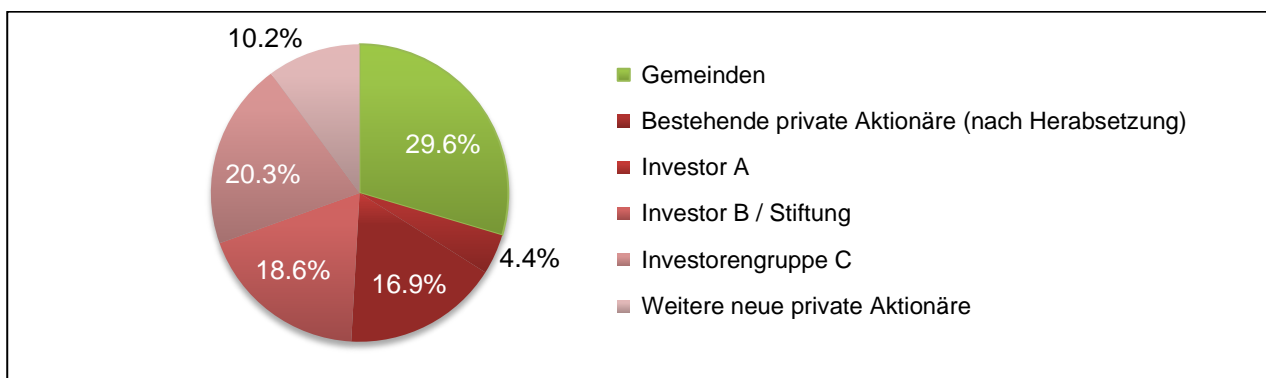


Abbildung 1 - Anteile am Aktienkapital nach erfolgter Kapitalerhöhung (Phasen 1 und 2)

Nach der Sanierung und Kapitalaufstockung, Phase 2, reduziert sich der Anteil der öffentlichen Hand auf rund 29.6% des Aktienkapitals.

3. ANLAGENKONZEPT, INVESTITIONS- UND FINANZIERUNGSPLAN

3.1. Anlagen- und Betriebskonzept

A. Sektor Ost

*Das Rückgrat
ausbauen hat
oberste Priorität*

Die Aufwertung des skitechnischen Angebotes im Sektor Ost, dem grössten zusammenhängenden Skigebiet und damit unverzichtbaren Rückgrat der „Skidestination Gstaad Saanenland“, hat oberste Priorität. Das Angebot wird durch einen konsequenten qualitativen Ausbau kontinuierlich verbessert.

*Stärkung der
zentralen Achse
Saanenmöser -
Hornberg*

Dem Umstand, dass das Skigebiet – im Vergleich – sehr weitläufig und durch die zahlreichen Täler und Geländekammern, insbesondere für neue Gäste (1/3 aller Ersteintritte!), relativ unübersichtlich ist, wird in der langfristigen Anlagestrategie wie folgt Rechnung getragen: Der für die Mehrheit der durchschnittlichen Fahrer zentralen Achsen des Gebietes „Saanenmöser – Saanenwald – Saanerslochgrat sowie Saanenwald - Gebiet Lochstafel – Hornberg“ wird besondere Beachtung geschenkt, d.h.:

- grosszügiges multifunktionales **Talstationsgebäude**
- kein Verzicht auf eine **Mittelstation** im Saanenwald (Entflechtung der Wiederholungsfahrten von schwächeren Skifahrern, Anfängern in der unteren Sektion und stärkeren Fahrern in der oberen Sektion).
- **Berücksichtigung der Anschlusslinien** möglicher zukünftiger Erweiterungen.

Die Einstiegsorte (von West nach Ost) können wie folgt charakterisiert werden:

- **Horneggli:** Einstiegsort für Aufenthaltsgäste und Einheimische
- **Hauptportal Saanenmöser:** Einstiegsort für Aufenthaltsgäste und Einheimische, Tagesgäste von Westen, aber auch von Osten (Zufahrt von Zweisimmen). Angesprochen werden schwächere Fahrer und besonders Familien. Wichtiger Anschlusspunkt für den ÖV; durch den geplanten verlängerten Perron soll ein direkter Zugang zur neuen Talstation der SLG-Bahn geschaffen werden.
- **Zweisimmen:** Einstiegsort für Aufenthaltsgäste und Einheimische von Zweisimmen und Tagesgäste, die mit dem PW oder mit dem Zug (Direktzug von Bern) anreisen. In keinem anderen Skigebiet im Berner Oberland ist man mit dem ÖV schneller und direkter auf der Piste!

- **St. Stephan:** Einstiegsort für Aufenthaltsgäste und Einheimische von St. Stephan und Tagesgäste aus dem Raum Bern. Es ist vorgesehen, den Einstieg St. Stephan bis zum Konzessionsende der Zubringerbahn zu betreiben. Der VR beabsichtigt, gemeinsam mit der Gemeinde St. Stephan für die Zeit danach eine neue Lösung zu erarbeiten.

B. Sektor West

Der Sektor West hat Potential!

Der **Sektor West** hat durch seine Vielseitigkeit an Pisten (57 Pistenkilometer) und Gastronomie an besten Aussichtslagen, aber vor allem durch seine Nähe zu Gstaad (!), Saanen und Rougemont das grosse Potential zu DEM belebten und beliebten Treffpunkt der Gstaader Gäste (Hotelgäste und Chaletbesitzer) und der Einheimischen des Saanenlands zu werden.

*Verbindungs-
hindernisse abbauen*

Aber auch der Sektor West ist weitläufig! Für die Attraktivitätssteigerung ist es deshalb besonders wichtig, bestehende „Verbindungshindernisse“ (fehlende Beschneigung Chalberhöhni) zu beseitigen und durch attraktivere Gestaltung der Orientierungs- und Aussichtspunkte Bergrestaurant Eggli, Standort der „Mojo Snow Lounge“, Restaurant Chalberhöhni und Bergrestaurant „La Videmanette“ Anreize für ein weites Bewegungsmuster zu schaffen.

*Das Eggli -
„Herzstück“ des
Sektors West*

Das Eggli – als Teilsektor - ist das **Herzstück und der Hauptaufenthaltsbereich für die meisten Zielgruppen**. Dessen Entwicklung (Erneuerung der Bahn Gstaad-Eggli und Erneuerung Restaurant Eggli) ist für die attraktive Gestaltung des Sektors West zentral.

Die Einstiegsorte (von West nach Ost) können wie folgt charakterisiert werden:

- **Rougemont:** Einstiegsort für gute Skifahrer; Aufenthaltsgäste aus der Region Pays d'Enhaut und für Tagesgäste von Fribourg, Bulle sowie für Einheimische, allenfalls Anschluss an den ÖV
- **Rüebeldorf:** Einstiegsort für alle Zielgruppen; Aufenthaltsgäste und Einheimischen sowie für Tagesgäste, welche von Westen und Osten mit dem Auto anreisen
- **Gstaad:** Einstiegsort für Gstaader Aufenthaltsgäste und Einheimische, Sammelplatz für die Skischule Gstaad

*Erneuerung der
Gstaad-Eggli Bahn*

Die Bahn Gstaad-Eggli soll bereits in der ersten Investitionsphase erneuert werden. Die neue Bahn wird in Kombination mit der Erneuerung des Restaurants Eggli erheblich zur Attraktivitätssteigerung beitragen. Die allfällige spätere Erneuerung (und Optimierung) der Bahn vom Rüebeldorf bis auf das Vordere Eggli hat (nach der Erneuerung der Zubringerbahn Gstaad-Eggli) zweite Priorität.

Die Schlittelbahn Eggli –Gstaad als weitere Attraktion soll ebenfalls bereits in der ersten Investitionsphase aufgewertet, teilweise beschneit und beleuchtet werden.

*Finanzierung
Gondelbahn Eggli*

Der Ersatz der Gondelbahn Gstaad Eggli wird von der Gesellschaft SPE finanziert (Investition von CHF 8 Mio.) und erstellt. Somit erfolgen bei der BDG keine Mittelabflüsse. Nach Fertigstellung der Transportanlage und Abnahme durch die Behörde erhält die BDG eine Finanzbeteiligung an der Gesellschaft (75%) im Tausch mit Aktien im Rahmen einer Kapitalerhöhung der BDG.

Die restlichen 25% der Gesellschaft erhält die BDG im Tausch gegen ein Stockwerkeigentum im Eggli-Restaurant. Davon entfallen CHF 2 Mio. auf das Stockwerkeigentum Eggli. Hiermit erzielt die BDG einen Veräusserungsgewinn von CHF 2 Mio., da diese Position in der Anlagerechnung bereits auf CHF 1.- abgeschrieben ist. Mit diesem Gewinn wird das Anlagevermögen im selben Umfang abgeschrieben.

Für die Investitionsprojekte gilt der Vorbehalt, dass die Bewilligungen zeitgerecht beschafft werden können und die Finanzierung gesichert ist.

C. Rellerli

Das Skigebiet am Rellerli wird bis 2018 gemäss Vereinbarung mit der IG Rellerli weiterbetrieben.

Sofern mit dem Investor B (siehe Kapitel 2.5 oben) eine Einigung erzielt werden kann, wird das Berghaus in die „Rellerli Mountain Lodge“ umgebaut. Auf dem Rellerli bleibt weiterhin ein Teil für die Öffentlichkeit zugänglich, in Form einer einfachen Berghütte/Buvette (bewirtet oder unbewirtet).

D. Wispile

Die Gondelbahn auf die Wispile bleibt bis auf weiteres erhalten und der Sommerbetrieb wird weitergeführt. Die BDG steht in Verhandlungen mit der Zückerli Wispile AG (ZWAG) und sucht Optimierungen für den Betrieb im Winter.

Laut Vertrag müsste die BDG die Wispile an die Zückerli Wispile AG zurückgeben, falls sie aus Kostengründen den Betrieb reduziert oder einstellt. Dies wäre jedoch laut den Verträgen mit grossem finanziellem Aufwand seitens BDG verbunden.

Gemäss Vereinbarung zum Konzept Konzentration ist die BDG verpflichtet, den Betrieb an der Wispile bis zum Geschäftsjahr 2017/18 weiterzuführen. Ab der Wintersaison 2018/19 ist der Betrieb durch Dritte zu finanzieren, an die ZWAG zurückzugeben oder einzustellen.

3.2. Investitionsplan 2015/16 – 2017/18

Der Verwaltungsrat der BDG plant, in den nächsten 3 Jahren 71 Mio. CHF zu investieren. Davon entfallen 66% der Investitionen (47 Mio. CHF) auf den Sektor Ost und 24% (17 Mio. CHF) auf den Sektor West.

Rund 3.5 % (2.5 Mio. CHF) werden für Unvorhergesehenes reserviert und rund 6 % (4.3 Mio. CHF) für die laufenden (Ersatz-) Investitionen.

Investitionen Sektor Ost		2015/16	2016/17	2017/18
Transportanlagen	27'300'000	6'600'000	20'300'000	400'000
Ersatz - 10er GB Saanerslochgrat, inkl. Tal- und Mittelstation	24'300'000	5'000'000	19'300'000	
Neubau - Garagierung Saanerswald	1'000'000		1'000'000	
Retrofits; Rinderberg, Chübeli, Büelti	2'000'000	1'600'000		400'000
Beschneigungsanlagen	15'550'000		8'050'000	7'500'000
Neubau - Lengebrand - Parwengsattel	3'200'000		3'200'000	
Neubau - Saanerslochgrat - Chalthebrunne - Parwengsattel	3'500'000		3'500'000	
Neubau Wasserfassung St. Stephan / Leitung ab der Simme	6'500'000			6'500'000
Leistungserhöhung um 30% der Wasserzuleitung ab der Saane	1'350'000		1'350'000	
Beschneigung Lengenbrand - Ried (Finanzierung durch Gmd St. Stephan)*	1'000'000			1'000'000
Gastronomie	1'000'000		1'000'000	
Kleine Sanierung Bergrestaurant SLG	1'000'000		1'000'000	
Diverses inkl. Erlebnisangebote	3'275'000	725'000	1'450'000	1'100'000
TOTAL Sektor Ost	47'125'000	7'325'000	30'800'000	9'000'000

Tabelle 13- Investitionen im Sektor Ost, exkl. Unvorhergesehenes und Laufender Ersatz (in CHF)

*) Die Beschneigung Lengenbrand – Ried wird nur realisiert, wenn von der Gemeinde St. Stephan bis zu einem Maximalbetrag von 1 Mio. CHF à fonds perdu finanziert, siehe auch Tabelle 16, Seite 28 (Investitionsbeiträge à fonds perdu).

Investitionen Sektor West		2015/16	2016/17	2017/18
Transportanlagen	8'600'000	600'000	0	8'000'000
Ersatz - Gondelbahn Gstaad - Eggli (Finanzierung über SPE)	8'000'000			8'000'000
Retrofits; Va et Vient, La Videmanette	600'000	600'000		
Beschneigungsanlagen	6'022'500	100'000	0	5'922'500
Neubau - Beschneigung Vorderes Eggli - Chalberhöni und - Rossfälli	3'277'500			3'277'500
Neubau, bzw. Ausbau Pumpstation Rübeldorf und Wasserfassung	2'645'000			2'645'000
Anpassungen Wasserfassung Chalberhöni bach	100'000	100'000		
Pistenkorrekturen				
Piste Talabfahrt Videmanette-Rougemont	100'000		100'000	
Gastronomie	2'000'000	0	0	2'000'000
Sanierung Bergrestaurant Eggli	2'000'000			2'000'000
Diverses inkl. Erlebnisangebote	450'000	200'000	100'000	150'000
TOTAL Sektor West	17'172'500	900'000	200'000	16'072'500

Tabelle 14- Investitionen im Sektor West, exkl. Unvorhergesehenes und Laufender Ersatz (in CHF)

Investitionen BDG 2015/16 bis 2017/18		2015/16	2016/17	2017/18
Investitionen im Sektor Ost	47'125'000	7'325'000	30'800'000	9'000'000
Investitionen im Sektor West	17'172'500	900'000	200'000	16'072'500
Unvorhergesehenes	2'439'875	411'250	800'000	1'228'625
Laufende (Ersatz-) Investitionen in 3 Jahren	4'342'500	1'447'500	1'447'500	1'447'500
TOTAL (inkl. Unvorhergesehenes u. laufenden Ersatz)	71'079'875	10'083'750	33'247'500	27'748'625

Tabelle 15 - Investitionen BDG 2015/16 bis 2017/18 (in CHF)

Für alle Investitionsprojekte gilt der Vorbehalt, dass die Bewilligungen zeitgerecht beschafft werden können und die Finanzierung gesichert ist.

3.3. Finanzierungskonzept

Der Finanzbedarf (Mittelabfluss) für die nächsten 3 Jahre beträgt CHF 79.5 Mio. Er ergibt sich aus dem Investitionsvolumen (63.1 Mio. CHF; hier dargestellt ohne CHF 8 Mio. für den Ersatz Eggli-Bahn, die über die SPE gebaut und finanziert wird, sonst CHF 71.1 Mio.) zuzüglich weiteren Mittelabflüssen von CHF 13.5 Mio. und einer einmaligen Liquiditätsaufstockung von CHF 3.0 Mio.

Für die Jahre ab 2018/19 hat der Verwaltungsrat BDG noch keine Investitionen definitiv geplant. Im Finanzierungskonzept und in der Mittelflussrechnung (MFR) sind für weitere 2 Jahre CHF 3.5 Mio. / Jahr an laufenden Ersatzinvestitionen vorgesehen. In der MFR resultiert damit eine kumulierte Überdeckung von CHF 2.8 Mio. per Ende Geschäftsjahr 2019/20.

Mittelflussrechnung (Übersicht)	3 Jahre	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19*	2019/20*
(KJ: Kalenderjahr, gilt für Beitragszahlungen Gemeinden)		KJ 2016	KJ 2017	KJ 2018	KJ 2019	KJ 2020
Total Investitionen	63'080	10'084	33'248	19'749	3'500	3'500
Liquiditätsaufstockung	3'000	3'000				
Schuldentilgung AEK Bank (einmalig)	4'000	4'000				
Schuldentilgung BCV (einmalig)	2'163	2'163				
Darlehensamortisationen bisherige	1'947	1'127	410	410	410	410
Darlehensamortisationen neue	0				750	750
Amortisationen Leasingverbindlichkeiten	4'922	1'780	1'612	1'530	754	162
Aufwand für Sanierung und Restrukturierung	425	375	50			
Total Mittelabfluss in 3 Jahren	79'537	22'529	35'320	21'689	5'414	4'822
Kapitalerhöhung / Agio Gemeinden	14'125	14'125				
Kapitalerhöhung / Private	13'500	10'500	0	3'000		
Genehmigte Kapitalerhöhung				3'000		
Sacheinlage SPE						
Devestitionen (Verkauf von Anlageteilen der BDG)	8'200	1'000	6'500	700		
Devestition Berghaus Rellerli			5'500			
Devestition Parzelle Talstation Rellerli (Restzahlung der Gmd)		1'000	1'000	700		
Devestition Stockwerkeigentum Eggli						
Jährliche Beitragszahlungen der Gemeinden*	8'456	2'819	2'819	2'819	3'819	3'819
Beiträge Saanen (Zahlung März - Sept.)		2'384	2'384	2'384	3'384	3'384
Beiträge Zweisimmen (Zahlung März - Sept.)		198	198	198	198	198
Beiträge St. Stephan (Zahlung März - Sept.)		85	85	85	85	85
Beiträge Gsteig (Zahlung März - Sept.)		77	77	77	77	77
Beiträge Lauenen (Zahlung März - Sept.)		55	55	55	55	55
Beiträge Rossinière (Zahlung März - Sept.)		20	20	20	20	20
Betriebsbeitrag Rellerli und Wispile (Zahlung im März)	3'000	1'000	1'000	1'000		
Projektbeiträge für Restrukturierung / Schuldübernahme	4'175	4'175				
Gemeinde Saanen		175				
Schuldenübernahme Gmd Saanen/ Kredit AEK		4'000				
Investitionsbeiträge (Rougemont, St. Stephan, à fonds perdu)	1'420	360	60	1'000	300	
Neues Fremdkapital	22'000	0	11'000	11'000		
Aufnahme Fremdkapital langfristig (verzinslich)			2'000	4'000		
Aufnahme zinsfreie Darlehen, rückzahlbar (Kantone, zinsfrei)			6'000			
Aufnahme Aktionärsdarlehen, rückzahlbar (verzinslich 1%)			3'000	7'000		
Mittel aus Cashflow (75% des geplanten Cashflows)	4'366	498	1'645	2'223	2'525	2'855
TOTAL Mittelzufluss	79'242	34'477	23'024	21'742	6'644	6'674
Über- / Unterdeckung		11'948	-12'296	53	1'230	1'852
Über- / Unterdeckung kumuliert		11'948	-348	-295	934	2'786
Eigenkapital Anfang Periode (Swiss FER)		17'101	28'333	31'409	43'211	46'184
Eigenkapital Ende Periode		28'333	31'409	43'211	46'184	49'580
Fremdkapital Anfang Periode		53'022	15'161	24'139	33'199	31'285
Fremdkapital Ende Periode		15'161	24'139	33'199	31'285	29'963

Tabelle 16 - Finanzierungskonzept und Mittelflussrechnung 2015/16 bis 2017/18 [in Tausend CHF]

*) Jahre 2018/19 und 2019/20: 3.5 Mio. für laufende Ersatzinvestitionen und Unvorhergesehenes, noch keine weiteren Investitionen definitiv geplant.
Die Beitragszahlungen (Leistungsbeiträge) der Gemeinden für die Zeit nach 2018 sind beantragt, aber nicht beschlossen. Diese Leistungen können erst im Jahr 2018 durch die Gemeindeversammlungen beschlossen werden.

4. PLAN-ERFOLGSRECHNUNG

4.1. Annahmen, die dem Bericht zugrunde liegen

Annahmen zur Ertragsrechnung Bahnen:

- Umsätze können trotz aktueller EURO-Wechselkurssituation gehalten werden (aktuell EUR/CHF 1.05)
- Konjunkturlage für den Schweizer Tourismus verschlechtert sich nicht noch weiter
- Geplante Tarifmassnahmen: 5% Steigerung innerhalb der nächsten 3 Jahre zu 2/3 umsetzbar
- Umsatzsteigerungen durch Abschaffung „Kinder unter 9 Jahre gratis“ zu 2/3 umsetzbar
- ab GJ 16/17 Gondelbahn Wispile reduzierter Winterbetrieb berücksichtigt (in Verhandlung).

Annahmen zur Ertragsrechnung Gastro:

- Berghaus Wispile ab GJ 16/17 verpachtet.

Übrige Annahmen:

- Die Investitions- und Betriebsbeiträge (vormals gemäss Konzept Konzentration) von den Gemeinden werden nach 2018 in mindestens gleicher Höhe bis auf weiteres zur Finanzierung der laufenden Ersatzinvestitionen geleistet (heute CHF 3.8 Mio. einschliesslich CHF 1 Mio. von der Gemeinde Saanen, die als jährliche Akontozahlung an die Parzelle Talstation Rellerli ausgewiesen wird). Sie sind von der BDG beantragt, können aber erst im 2018 von den Gemeindeversammlungen beschlossen werden.

Annahmen zu den Aufwänden:

- Betrieb der Bahnanlagen Rellerli und Berghaus Rellerli gemäss Vereinbarung (Vertrag bis Ende 2018)
- Berghaus Wispile ab GJ 16/17 verpachtet
- Wispile Sommerbetrieb unverändert, ab GJ 16/17 Gondelbahn reduzierter Winterbetrieb (in Verhandlung)
- Einsparungen im Personalbereich aufgrund von Restrukturierungsmassnahmen in der Höhe von CHF 0.5 Mio. umsetzbar
- Einsparungen im Sachaufwand aufgrund von Restrukturierungsmassnahmen in der Höhe von CHF 0.5 Mio. umsetzbar.

Annahmen zu den Investitionen:

- Ab GJ 18/19 werden Ersatzinvestitionen nach dem Modell 60% durch Standortgemeinde oder Sponsoren/Gönner / 40% durch BDG finanziert. Ohne Finanzierungsbeiträge der Standortgemeinden an die zukünftigen Investitionen für den Ersatz grosser Anlagen (z.B. Sesselbahn Hornberg, Horneggli-Bahn etc.) ist die Finanzierung der Investitionen nicht gesichert.
- Ab GJ 18/19 kalkulatorische Herleitung des Investitionsbedarfs auf Basis Anlagevermögen (Baurechnung) und durchschnittlicher Anlagen-Nutzungsdauer von 20 Jahren. Dies ergibt auf Berner Seite einen durchschnittlichen jährlichen Bruttoinvestitionsbedarf von rund CHF 7 Mio. (ohne neue Saanerslochgratbahn, Egglibahn, SLG-Restaurant, Eggli-Restaurant, die im Investitionsplan enthalten sind). Auf Seite Kanton Waadt ergibt dies rund CHF 2.5 Mio. im Durchschnitt der Jahre.
- Beschneidung Ried-Lengenbrand ist im Investitionsplan enthalten, die Umsetzung erfolgt erst, sobald die Finanzierung hierfür gesichert ist.

4.2. Aufbau des Businessplans

A. Referenzjahr

Definition des Referenzjahrs

Im Businessplan werden die Ertrags- und Aufwandpositionen der kommenden Jahre mit den Werten des Referenzjahres verglichen. Das Referenzjahr dient als kalkulatorische Basis, welche die aktuelle Ausgangslage der BDG darstellt.

Berechnung des Referenzjahres

In der Regel wurde für die Positionen des Referenzjahres der Mittelwert der beiden Geschäftsjahre 2012/13 und 2013/14 verwendet. Für diese beiden Jahre hat die BDG eine Spartenrechnung mit ausreichendem Detaillierungsgrad der einzelnen Sektoren erstellt. Der Mittelwert stellt eine aktuell realistische Betrachtung der BDG dar.

Ersteintritte

Für die Ersteintritte, welche die Grundlage für die Berechnung der Verkehrserträge bilden, wurde der Mittelwert der vergangenen drei Jahre als Referenzwert verwendet.

	Spartenrechnung		Referenzjahr (Ø 12/13 & 13/14)
	2012/13	2013/14	
Verkehrsertrag Winter	17'914	16'193	17'053
Verkehrsertrag Sommer	1'479	1'501	1'490
Gastronomieertrag	3'982	3'645	3'813
Total Erträge	25'046	23'242	24'144
Warenaufwand	1'063	1'072	1'067
Personalaufwand	11'418	10'964	11'191
Sachaufwand	9'660	9'807	9'734
Total Betriebsaufwand	22'141	21'843	21'992
EBITDA	2'904	1'399	2'152
Finanzrechnung	1'224	956	1'090
Cash Flow	1'680	444	1'062

Tabelle 17 - Berechnung des Referenzjahres als Ausgangsbasis für den Businessplan

B. Bezug zur Spartenrechnung

Der Businessplan baut, wie die Spartenrechnung, auf den einzelnen Sektoren Sektor Ost, Sektor West, Rellerli und Wispile auf. Die Verlagerungen, welche durch Schliessung oder betriebliche Veränderungen einzelner Sektoren verursacht werden, können so abgebildet werden.

4.3. Entwicklung der Erträge

A. Verkehrsertrag

Ersteintritte

Bei den Ersteintritten wurde in sämtlichen Sektoren mit einem 0%-Wachstum gerechnet (Basis sind die Mittelwerte der vergangenen 3 Jahre).

*Verlagerung der
Ersteintritte am
Rellerli*

Bei der Schliessung des Teilsektors Rellerli nach 2018 wird damit gerechnet, dass 90% der Ersteintritte im Winter innerhalb der BDG verbleiben und 10% verloren gehen. 85% der Ersteintritte verlagern sich zum Sektor Ost und 5% zum Sektor West. Im Sommer wird mit einer Verlagerung von 70% der Ersteintritte innerhalb der BDG gerechnet (56% Sektor Ost, 14% Sektor West, 30% Verlust).

Verkehrserträge

Die Verkehrserträge für die einzelnen Sektoren werden berechnet, indem die Ersteintritte mit dem jeweiligen Ertrag pro Ersteintritt multipliziert werden. Für den Businessplan wurde in sämtlichen Sektoren mit einer Preissteigerung von 5%, verteilt über die nächsten drei Jahre, gerechnet.

B. Gastronomieertrag

<i>Betriebskonzept</i>	Der Businessplan sieht vor, dass der Betrieb auf dem Saanerslochgrat und dem Eggli durch die BDG selber geführt wird. Dies gilt auch für den Betrieb auf dem Rellerli bis zu dessen Schliessung Ende 2018. Die Betriebe auf La Videmanette und der Wispile werden im Geschäftsjahr 2015/16 noch von der BDG selber betrieben und anschliessend verpachtet. Die Pachtzinsen werden entsprechend der Einschränkungen im Betrieb, bzw. den infrastrukturellen Voraussetzungen angepasst.
<i>Gastroerfolg</i>	Für die Betriebe, welche durch die BDG selber betrieben werden, fliesst der Ertrag gemäss der Positionen im Referenzjahr in den Businessplan ein. Es wird nicht mit einem Wachstum gerechnet.

C. Diverse Erträge

<i>Parkplatzbewirtschaftung</i>	<p>Angesichts der schwierigen Parkplatzsituation bei der BDG wird geplant, eine Parkplatzbewirtschaftung einzuführen.</p> <p>Aus der Bewirtschaftung wird ab der Saison 2016/17 mit einem Ertrag von 100'000.- CHF und in den Folgejahren mit 250'000.- CHF, bzw. 450'000.- CHF gerechnet. Die entsprechenden Investitionen sind im Investitionsplan mit 900'000.- CHF berücksichtigt. Für die Bewirtschaftung und den Unterhalt sind Aufwendungen von jährlich CHF 100'000.- (Personal, Unterhalt, Betrieb) vorgesehen.</p>
<i>Miet- und Pachterträge</i>	Ausser in der Gastronomie (siehe oben) werden gleichbleibende Miet- und Pachterträge angenommen.
<i>Beiträge</i>	Die Betriebsbeiträge für das Rellerli, die jährlichen Beitragszahlungen der Gemeinden gemäss Konzept Konzentration (zukünftige Leistungsbeiträge) und der Projektbeitrag Saanen sind in der Erfolgsrechnung „nach“ der Ermittlung des Cash Flows aufgeführt.
<i>Übrige Erträge</i>	Alle übrigen Erträge, wie z.B. Dienstleistungsertrag, Fun-Sport etc. werden als konstant angenommen.
<i>Aktionärstickets</i>	Die Aktionärstickets werden weder bei den Erträgen noch bei den Aufwendungen berücksichtigt.

4.4. Entwicklung der Aufwände

Gastronomie

Für die von der BDG selber geführten Betriebe werden auf Basis der Erträge die Aufwendungen „Zero-Base“, d.h. auf Basis einer vom Referenzjahr unabhängigen Kalkulation berechnet. Es gelten die folgenden Höchstwerte:

- Personalaufwand: max. 50% des Gastro-Umsatzes
- Warenaufwand: max. 27% des Gastro-Umsatzes
- Übriger Betriebsaufwand: Wert des Referenzjahres plus 20%
(infolge überfälliger Unterhaltsarbeiten)

Personalaufwand

Der Personalaufwand wird für alle Sektoren „Zero-Base“ und für die Verwaltung getrennt berechnet (Gastronomie siehe oben).

Zu dem hieraus resultierenden Aufwand wird im Geschäftsjahr 2015/16 für einmalige personelle Aufwendungen (Wechsel Geschäftsführer etc.) und überfällige Unterhaltsarbeiten mit einem zusätzlichem Personalaufwand von CHF 1 Mio. gerechnet. Ab dem Geschäftsjahr 2016/17 kann der Personalaufwand durch Restrukturierungsmassnahmen sukzessive gesenkt werden. Hierunter fallen Schliessungen oder Teilschliessungen von Skiliften (z.B. SL Saanersloch, SL Lätzguetli), Abbau von Verwaltungsaufwand und Administration bei GMR, Zusammenlegung Marketingabteilungen mit GST sowie eine grundlegende Überarbeitung der Organisation im Betrieb / Technik / Pistenrettung.

Betriebsaufwand

Bei sonst unveränderten Aufwendungen in der Beschneigung wird mit zusätzlichem Aufwand durch den Ausbau der Beschneigung gerechnet. Dieser beträgt CHF 22'400.- pro beschneiten Pistenkilometer (Betriebskosten exkl. Personalaufwand).

Die zusätzlichen Betriebskosten sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt.

	Neu beschneite Pistenkilometer	Zusätzliche Betriebskosten
Lengebrand – Ritz <i>(bisher teilweise mit mobiler Anlage daher 75 % der zusätzl. Aufwände)</i>	1.25 km	CHF 20'160.-
Ritz-Parwengesattel-Chaltebrunne-Saanerslochgrat	4.2 km	CHF 94'000.-
Vorderes Eggli - Chalberhöni und - Rossfälli	3.6 km	CHF 80'600.-

Der zusätzliche Personalaufwand für die ausgebaute Beschneigung beträgt CHF 110'000.-. Für die zusätzlichen Wasserleitungen wird mit einem Aufwand für

Betrieb und Instandhaltung von CHF 150'000.- pro Jahr im langjährigen Mittel kalkuliert.

*Pacht, Miete,
Leasing,
Landentschädigung*

Bei den Landentschädigungen wird im Vergleich zum Referenzjahr mit einem Minderaufwand von CHF 300'000.- gerechnet. Dies entspricht dem teilweisen Forderungsverzicht der Landeigentümer für max. fünf Jahre.

*Übriger
Betriebsaufwand*

Ausser bei Schliessungen (von Teilsektoren) und Anpassungen im Betriebskonzept (z.B. Wispile) bleiben folgende Positionen gegenüber dem Referenzjahr unverändert:

- Unterhalt, Erneuerung, Rückbau
- Versicherungen und Schadenersatz
- Leistungen durch Dritte
- Informatik / Netzwerk
- Aktionär / VR / GV (bereinigt um Aktionärstickets)

Ab dem Geschäftsjahr 2016/17 kann der Betriebsaufwand durch Restrukturierungsmassnahmen sukzessive gesenkt werden. Hierunter fallen Schliessungen oder Teilschliessungen von Skiliften (z.B. Saanersloch, Lätzguetli), Abbau von Verwaltungsaufwand und Unterhaltskosten bei GMR, eine grundlegende Überarbeitung der Organisation im Betrieb / Technik / Pistenrettung / Kassawesen sowie Energieeffizienzmassnahmen und ein straffes Einkaufsmanagement.

Finanzerfolg

Der Finanzertrag wird konstant vom Referenzjahr übernommen. Es wird mit einem langfristigen Fremdkapital-Zinssatz von 3% kalkuliert. Der Leasingaufwand für die bisherigen laufenden Leasingverträge bleibt unverändert.

Abschreibungen

Die Abschreibungen setzen sich aus den Abschreibungen auf dem Anlagevermögen nach Sanierung (gemäss Anlagespiegel vom 30.04.2015) und den durch die Investitionen neu anfallenden Abschreibungen zusammen.

*Ausserordentlicher
Erfolg*

Unter dem ausserordentlichen Erfolg werden die folgenden Buchungen erfasst:

- Jährliche Beitragszahlungen Gemeinden
- Betriebsbeitrag Rellerli
- Projektbeitrag der Gemeinde Saanen

4.5. Planerfolgsrechnung

<i>in Tsd. CHF</i>	Referenzjahr	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19*	2019/20*
Verkehrsertrag Winter	17'053	16'576	16'860	17'148	17'435	17'435
Verkehrsertrag Sommer	1'490	1'572	1'599	1'626	1'626	1'658
Gastronomieertrag	3'645	3'679	2'939	2'939	2'147	2'147
Total Erträge	24'144	23'613	23'256	23'572	22'855	22'886
Warenaufwand	1'067	941	741	741	527	527
Personalaufwand	11'191	11'230	10'798	10'300	9'453	9'310
Sachaufwand	9'734	10'198	9'142	9'148	9'063	8'851
Total Betriebsaufwand	21'992	22'369	20'681	20'189	19'043	18'688
EBITDA	2'152	1'244	2'575	3'383	3'812	4'198
Finanzrechnung	1'090	580	381	419	445	391
Cash Flow	1'062	664	2'194	2'964	3'367	3'807
Abschreibungen		1'753	2'946	3'981	4'212	4'230
Erfolg der ord. Geschäftstätigkeit		-1'090	-753	-1'017	-845	-423
Ausserordentlicher Erfolg*		3'804	3'829	3'819	3'819	3'819
Cash Flow nach Beiträgen*		4'467	6'022	6'783	7'185	7'626
Jahresergebnis		2'714	3'076	2'801	2'973	3'396

Tabelle 18 – Planerfolgsrechnung für die Jahre 2015/16 bis 2019/20

*) Betriebs-, Investitions- und Projektbeiträge (Leistungsbeiträge) ab 2019 sind von der BDG beantragt, aber nicht beschlossen. Sie können erst im 2018 durch die Gemeindeversammlungen beschlossen werden.

Im Jahr 2015/16 kann mit einem Cash Flow von CHF 0.66 Mio. gerechnet werden. Durch die weiteren betrieblichen und Restrukturierungsmassnahmen kann der Cash Flow bis ins Jahr 2019/20 auf CHF 3.8 Mio. gesteigert werden.

Für die Finanzierungsrechnung wird nur mit 75% des Plan-Cash Flows kalkuliert. So wird ein allenfalls eintreffender „schlechter Winter“ berücksichtigt (jedes vierte Jahr).

Mit dem Cash Flow und den laufenden Investitions- und Betriebsbeiträgen stehen der Gesellschaft rund CHF 4.5 Mio. (2015/16) bis CHF 7.5 Mio. (2019/20) pro Jahr für Investitionen inkl. laufenden Ersatz und /oder Amortisationszahlungen zur Verfügung.

Ab dem Geschäftsjahr 2018/19 werden Investitionen für den Ersatz grosser Anlagen grundsätzlich nach dem Modell: 60% durch Standortgemeinde oder Sponsoren/Gönner / 40% durch BDG finanziert. Ohne diese projektbezogenen Finanzierungsbeiträge der Standortgemeinden für den Ersatz grosser Anlagen (z.B. Sesselbahn Horn-berg, Horneggli-Bahn etc.) ist deren Finanzierung nicht vollständig gesichert, siehe dazu auch die Annahmen zu den Investitionen Seite 30.

5. KOMMUNIKATION

5.1. Ausgangslage

*Heutige
Wahrnehmung*

Die heutige Wahrnehmung, resp. das Image der Bergbahnen Destination Gstaad AG (BDG) ist aufgrund der Ereignisse der jüngsten Vergangenheit sehr negativ. Gescheiterte Anläufe für die Restrukturierung, mangelhafte Kommunikation und die notwendige Sanierung, bzw. der drohende Bankrott/Konkurs haben das Image der Unternehmung stark beschädigt und auch die BDG-Mitarbeiter verunsichert.

Die BDG wird heute von ihrem Umfeld nicht als eigenständig agierende Unternehmung gesehen, sondern erscheint eher als Spielball divergierender Interessengruppen und als Ursprung von Streit und Misstönen im Saanenland.

5.2. Zielsetzung

Der im November 2014 neu gewählte Verwaltungsrat der BDG hat sich zum Ziel gesetzt, das Negativ-Image der BDG in folgende Richtung zu korrigieren.

- Wahrnehmung **generell**: «Die BDG ist eigenständig und aktiv.»
- Wahrnehmung **heute**: «Die BDG ist eine gut funktionierende Unternehmung, die die überfällige Sanierung selber an die Hand nimmt und sich eine strenge Fitnesskur auferlegt.»
- Wahrnehmung **in Zukunft**: «Die BDG ist eine finanziell sanierte, kundenorientierte Tourismusunternehmung und trägt massgeblich zum Erfolg der Destination Gstaad Saanenland bei.»

5.3. Konzept / Massnahmen

*Aktive
Kommunikation*

Der Verwaltungsrat informiert regelmässig und bei Bedarf kurzfristig über kleine und grosse Entscheidungen auf dem Weg zur unternehmerischen Fitness der BDG.

*Quartalsweise
Information*

Quartalsweise wird eine Kurzinformation zur BDG veröffentlicht. Darin werden der aktuelle Stand und die Ergebnisse des Restrukturierungsprozess erläutert.

*Die BDG-Mitarbeiter
werden zuerst
informiert*

Wichtige, die Öffentlichkeit und/oder die Mitarbeitenden betreffende Massnahmen werden als erstes via Brief und E-Mail den Mitarbeitenden mitgeteilt, bevor sie an Medien und Dritte kommuniziert werden.

Öffentliche Informationsveranstaltungen und Versammlungen werden frühzeitig publiziert.

6. WEITERES VORGEHEN / TERMINE

Mitte Juli 2015	Zustellung des Sanierungsberichtes an alle Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> • Gemeindevertreter der Aktionärs- und Gläubigergemeinden • Kantonsvertreter Kanton Waadt und Bern • Private Investoren • AEK Bank und BCV Kredit • Weitere Adressaten vorbehalten
Juli / August 2015	Beratung / Beschlussfassung in den Gemeinderäten
August 2015	3. Runder Tisch 2015 am 13. August 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Gemeinderatsbeschlüsse zu den Leistungen der Gemeinden • Termine der Gemeindeversammlungen
8. September 2015	Informationsveranstaltung der BDG, offen für alle Interessierten
Sept / Oktober 2015	Gemeindeversammlungen vom 18.9. (Saanen), 23.9. (Zweisimmen), 6. Oktober (Rougemont), restliche Gemeinden (Datum noch nicht fixiert).
Oktober 2015	Generalversammlung der BDG am 28. Oktober 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Ordentliche Traktanden • Beschlüsse zur Kapitalherabsetzung und –wiederaufstockung • Wahlen des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle
Okt / Nov / Dez 2015	Vorbereitung Saisonstart / Übergangsphase neue Geschäftsführung
Winter 2015 / 16	Arbeitsbeginn neuer Geschäftsführer der BDG, allenfalls zum Saisonstart