



FUTURO SANO  
SPORTBAHNEN ELM

## FINANZIELLE PROJEKTÜBERSICHT (Grundlegender Bericht; Inklusive SANO)

Erarbeitet durch  
Verwaltungsrat und Geschäftsleitung  
Sportbahnen Elm  
BDO AG

**Persönlich / Vertraulich**

18. September 2018

## IMPRESSUM

### BDO AG

Marktgasse 4  
CH-6460 Altdorf  
Tel.: +41 41 874 70 70  
Fax: +41 41 874 70 80  
www.bdo.ch

### Beat Marty

Partner  
Dipl. Wirtschaftsprüfer  
Tel.: +41 41 874 70 77  
beat.marty@bdo.ch

### Beat Blaser

Dipl. Treuhandexperte  
Tel.: +41 41 874 77 78  
beat.blaser@bdo.ch

### Marco Lechthaler

Dipl. Wirtschaftsprüfer  
Tel.: +41 41 818 31 91  
marco.lechthaler@bdo.ch

Erstellt in Zusammenarbeit mit:

### Klaus Jenny

Verwaltungsrat Sportbahnen Elm

### Arno Inauen

Verwaltungsrat Sportbahnen Elm

### Bruno Landolt

Direktor und Verwaltungsrat Sportbahnen Elm



BDO mit Hauptsitz in Zürich, ist die unabhängige, rechtlich selbständige Schweizer Mitgliedsfirma des internationalen BDO Netzwerkes.

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	
<b>PRÄMISSEN/PROLOG</b>	<b>5</b>
<b>VORWORT</b>	<b>6</b>
<b>AUSGANGSLAGE</b>	<b>7</b>
Vorbemerkung	7
Management Summary aus «Businessplan 2017»	8
Management Summary aus «Finanzkonzept 2017»	9
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>10</b>
zum Bericht «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht; inklusive SANO)»	10
<b>VISION</b>	<b>12</b>
<b>UPDATE UND WESENTLICHE ANPASSUNGEN</b>	<b>13</b>
Allgemein	13
Projekttablauf	13
Forderungsverzicht IH-Darlehen	13
Bestehende Beschneigungsanlage, Pistenkorrekturen und Projektkosten	13
Projektkosten «FUTURO»	14
Speichersee	14
Aktualisierte Projektkosten	15
<b>SANIERUNGSKONZEPT</b>	<b>16</b>
Vorbemerkung	16
Bilanzstruktur der SBE	17
Grundsätzliche Überlegungen	18
Prinzipielle Bemerkung	18
Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	18
Operative Sanierungsmassnahmen	18
Notwendigkeit der Sanierung der SBE	18
Massnahmen zur Sicherung der Zukunft der SBE	19
Steuerliche Betrachtungsweise	19
<b>Sanierungsbeiträge der Stakeholder</b>	<b>20</b>
Allgemein	20
Aktionariat	20
Kanton	20
Gemeinde	20
Finanzinstitute	21
Klaus Jenny	21
Zusammenfassung	21
<b>Auswirkungen auf die SBE</b>	<b>22</b>
Allgemein	22
Eigenkapital / Bilanzsumme	22
EBITDA / Unternehmenserfolg	22
Sachanlagen / Fremdkapital	23
Investitionen / Amortisationen	23
<b>AKTUALISIERTES FINANZKONZEPT FINANZIELLE PROJEKTÜBERSICHT BERICHT 1</b>	<b>24</b>
Erfolgsrechnung 2014/2015–2017/2018	24
Bilanz per 30.04.2018	24
Update Adjustments auszulagernde Kosten	25
Finanzplan und Szenarien	26
Umsatzpotential	27

Umsatzbasis	27
Umsatzentwicklung	27
Umsatzwachstum	28
Zielwerte EBITDA	29
<b>Würdigung der Szenarien</b>	<b>30</b>
Best Case	30
Company Case (Anhang II COMPANY CASE)	30
Worst Case	30
FAZIT Szenarien	31
<b>Finanzplan Company Case</b>	<b>32</b>
Die «Startphase»	32
Umsatz	32
Kosten	32
Erfolgsrechnung inkl. Planjahre	33
Mietzinsaufwand zulasten SBE für die Beschneigungsanlagen	34
<b>Mittelfluss</b>	<b>36</b>
<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>36</b>
<b>MITFINANZIERUNG DER ÖFFENTLICHEN HAND</b>	<b>37</b>
Allgemein	37
Variante 1: ausschliesslich à-fonds-perdu	38
Variante 2: ausschliesslich Kostenbeteiligung	38
Variante 3: Mischform 40% à-fonds-perdu, 10% Kostenbeteiligung	39
Würdigung der Varianten	39
Exkurs Vorsteuerkürzung	39
<b>INFRA ELM AG</b>	<b>40</b>
Grundsätzliches	40
Gründung	41
Zusammenspiel mit SBE	42
Beitrag öffentliche Hand	42
Organisation	42
<b>UMSETZUNG</b>	<b>43</b>
<b>ANHANG I</b>	<b>44</b>
Investitionsplan Sportbahnen Elm	44
<b>ANHANG II COMPANY CASE</b>	<b>45</b>
COMPANY CASE: Plan-Erfolgsrechnung	45
COMPANY CASE: Plan-Bilanz	46
COMPANY CASE: Plan-Mittelflussrechnung	47
COMPANY CASE: Kennzahlen	48
COMPANY CASE: Amortisation	49
<b>ANHANG III INFRA ELM AG</b>	<b>50</b>
Plan-Erfolgsrechnung	50
Plan-Planbilanz	51
Plan-Mittelflussrechnung	52

## PRÄMISSEN/PROLOG

Basis für die nachfolgenden Ausführungen bilden die Dokumente **«Futuro Sportbahnen Elm - Projekt/Finanzkonzept»**, Version 3.0, datiert vom **8. November 2017** und **«Futuro Sportbahnen Elm - Businessplan»**, Version 2.0, datiert vom **8. November 2017**. Sie werden in den nachfolgenden Ausführungen als **«Finanzkonzept 2017»** und **«Businessplan 2017»** bezeichnet.

Beim «Finanzkonzept 2017» handelt es sich um detailliert erarbeitete Berechnungen zur Bekräftigung, wonach die Sicherstellung des langfristigen, nachhaltigen, erfolgreichen Betriebs der Sportbahnen Elm wie auch der Infrastrukturgesellschaft Infra Elm AG im Rahmen von FUTURO möglich ist.

In dem hier vorliegenden Bericht 5 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht; inklusive SANO)» Version 18.9.2018 sind die dargestellten Werte aufgrund der neuesten Erkenntnisse resp. des neuesten Abschluss der Sportbahnen Elm aktualisiert. Die Sportbahnen Elm sind mit SBE benannt.

## VORWORT

Mit dem «Finanzkonzept 2017» haben die Sportbahnen Elm aufgezeigt, wie mit einer Investition in die Beschneigung, finanziert über eine Infrastrukturgesellschaft, die nachhaltige Existenz der Sportbahnen Elm mit grosser Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden kann. Nun, ein paar Monate später, ist das Bekenntnis der Glarner Stimmbürger zu den touristischen Kerninfrastrukturen erfolgt. Die Abstimmung an der Landsgemeinde 2018 fiel klar und deutlich aus.

Ungeachtet des möglichen Ausgangs der Abstimmung haben die Sportbahnen Elm das Projekt «FUTURO» intensiv weiter vorangetrieben. Dieses beinhaltet in der Hauptsache die Investition in die Beschneigung. Aktuell befindet sich das Projekt in der Detailplanung. Die Baueingabe soll Ende 2018 erfolgen.

Aufgrund der unvorteilhaften Bilanzstruktur mit einem Fremdkapitalanteil von 80% und nominellem Fremdkapital von mehr als CHF 20 Mio. ist der Handlungsspielraum für künftige Investitionen mit weiterer Fremdfinanzierung eingeschränkt. Eine Sanierung der SBE ist gesetzlich nicht notwendig. Da das Eigenkapital der Gesellschaft intakt ist, besteht keine gesetzliche Pflicht zu einer Sanierung der Gesellschaft. Um dem Projekt «FUTURO» zum entscheidenden Durchbruch zu verhelfen, soll im Rahmen einer Sanierung die Entschuldung der SBE umgesetzt werden mit der Zielsetzung einer robusteren Bilanz zur weiteren Stärkung der Aktiven.

**Vorliegender Bericht entspricht wörtlich dem Bericht 1 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht)» kombiniert mit den im Bericht 3 «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» vorgesehenen Sanierungsmassnahmen. Für die kreditgebenden Banken wurde anstelle des Bericht 3 ein umfassenderer Bericht 7 «Sanierung (Bericht zuhänden Finanzinstitute)» erstellt.**

**Ohne** Sanierungsmassnahmen ist der Bericht 1 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht)» die Grundlage für die weiteren Projektarbeiten.

**Mit** Sanierungsmassnahmen ist der Bericht 5 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht; inkl. SANO)» die Grundlage für die weiteren Projektarbeiten.

## AUSGANGSLAGE

### Vorbemerkung

Die Sportbahnen Elm behaupten sich in einem hartumkämpften Markt und stellen mit ihrer touristischen Kerninfrastruktur für die ganze Region ein wesentlicher Wertschöpfungsfaktor dar. Sowohl für die Ortschaft Elm, die Gemeinde Glarus Süd wie auch den ganzen Kanton sind sie als touristisches Magnet, als Arbeitgeberin wie auch für die öffentliche Hand ein wichtiger Partner.

Mit dem Entscheid der Landsgemeinde vom 6. Mai 2018 hat die Bevölkerung ein klares Bekenntnis zur Stärkung der touristischen Kerninfrastrukturen ausgesprochen. Mit dieser klaren Zusage sind die Weichen für die notwendigen Investitionen gestellt. Mit diesen kann die langfristige, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE mit grosser Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden.

Nun gilt es die gesetzten Ziele und Projekte umzusetzen. Im Memorial zuhanden der Landsgemeinde vom 6. Mai 2018 ist das weitere Vorgehen definiert. Das zu erarbeitende Investitionsprojekt wird vom Regierungsrat vorgeprüft. Gestützt darauf stellt der Regierungsrat dem Landrat Bericht und Antrag. Dieser entscheidet, ob eine Unterstützung gewährt werden kann. Nach dem positiven Entscheid des Landrats über das konkrete Investitionsprojekt kann die Finanz-Infra AG resp. die Infra Elm AG gegründet werden.

Mit dem Projekt «FUTURO» soll die langfristige, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE sichergestellt werden. Der Bericht 3 «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» beinhaltet eine grundlegende Umstrukturierung. Mit derselben sollen die Kostenbasis der SBE nachhaltig gesenkt und die Ertragslage zusätzlich gestärkt werden. Damit werden die Rahmenbedingungen zusätzlich verbessert, um die geplanten Investitionen zu machen wie auch den Zins- und Schuldendienst leisten zu können.

In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Elemente, das weitere Vorgehen und dem dazu hinterlegten Zeitplan eingegangen.

**Management Summary aus «Businessplan 2017»**

Nachfolgend sind die wesentlichen Punkte aus dem Management Summary festgehalten:

- Gut etabliertes Skigebiet
- Hart umkämpfter Markt, Verschlechterung der EBITDA/EBIT-Werte
- Kritische Grösse Schneesicherung und entsprechend Planbarkeit der Saison
- Strategische Zielsetzung fokussiert auf Schneesicherheit
- Projekt «FUTURO»:
  - 70% beschneit in 70 Stunden
  - Verlängerung Saison (+30 Betriebstage)
  - Umsatzpotential von insgesamt +CHF 2 Mio. mit Erhöhung Verkehr- und Gastroertrag
- Die Investitionen in die Beschneigungsinfrastruktur sind kostenintensiv und überfordern die Möglichkeiten der SBE
- Die Unterstützung der öffentlichen Hand für die anstehenden Investitionen in die Kerninfrastruktur wird gesucht
- Markante Verbesserung Cashflow
- Langfristige, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE kann so mit grosser Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden



**Management Summary aus «Finanzkonzept 2017»**

Nachfolgend sind die wesentlichen Punkte aus dem Management Summary festgehalten:

- Steigerung des Umsatzniveaus mit Investition in Beschneigungsinfrastruktur
- Unterstützung der öffentlichen Hand notwendig
- Kosteneinsparpotential bei Arbeiten der SBE, welche in den Bereich der Gemeinde fallen (Betrieb und Unterhalt Wanderwege, Strassen und Parkplatz)
- Beschneigungsinfrastruktur soll in einer separaten und neu zu gründenden Aktiengesellschaft investiert und bilanziert werden, der Infra Elm AG
- Öffentliche Hand hält 80% an der Infra Elm AG, die SBE die verbleibenden 20%
- Einbringung Beschneigungsanlagen im Wert von CHF 2.5 Mio. als Sacheinlage zu CHF 0.5 Mio. in die Infra Elm AG
- Kosten für die Beschneigung, Pistenkorrekturen und notwendigen liquiden Mitteln belaufen sich auf total CHF 14.88 Mio.
- Finanzierung über Eigenkapital von CHF 2.0 Mio. sowie Fremdkapital über CHF 12.88 Mio.
- Mit einem à-fonds-perdu-Beitrag von CHF 7.38 Mio. von Kanton und Gemeinde liegt die effektive Fremdkapitalbelastung bei CHF 5.5 Mio.
- Erlass IH-Darlehen über CHF 3.1 Mio., dafür ausserordentliche Abschreibungen auf Sachanlagen geplant
- SBE zahlen der Infra Elm AG eine Miete über TCHF 580 und einen Stromkostenanteil von TCHF 200. Dies entspricht rund 50% der Kosten der Infra Elm AG
- Planung berücksichtigt restliche 50% als Beitrag der öffentlichen Hand
- Mit einmaligem à-fonds-perdu-Beitrag von CHF 7.38 Mio. der öffentlichen Hand und jährlichem Anteil der Stromkosten von TCHF 200 ist ein ausgeglichenes Ergebnis der Infra Elm AG gewährleistet
- Dies bestätigt gleichzeitig die Werthaltigkeit des weiteren Engagements der öffentlichen Hand (Aktienkapital, mögliche Fremdfinanzierung)
- Somit kann mit grosser Wahrscheinlichkeit die langfristig, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE sichergestellt werden

## MANAGEMENT SUMMARY

### zum Bericht «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht; inklusive SANO)»

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von SBE sind überzeugt, mit einer Investition in eine Beschneigungsinfrastruktur das Umsatzniveau erhöhen und damit die nachhaltige Existenz der SBE sichern zu können.

Ungeachtet eines möglichen Abstimmungsresultats der Landsgemeinde 2018 ist das Projekt «FUTURO» weiterentwickelt worden. Die gesamten Projektkosten können genauer definiert und gegenüber dem «Finanzkonzept 2017» aktualisiert werden. Gleichzeitig hat sich die Einbringung der bestehenden Beschneigungsinfrastruktur dahingehend geändert, als dass diese ohne ausserordentliche Abschreibungen zum Buchwert an die Infra Elm AG übergeht.

Der Bericht 3 «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» beinhaltet ein grundlegendes Sanierungskonzept, mit welchem eine Entschuldung vorgenommen wird, um die Kostenbasis der SBE nachhaltig zu senken und die Ertragslage zusätzlich zu stärken. Es gilt die Finanzierung (Passivseite) zu optimieren mit dem Ziel einer robusteren Bilanz. Die Sanierungsmassnahmen sind in dem hier vorliegenden Bericht hineingearbeitet worden. Für die Umsetzung des «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» ist die uneingeschränkte Mitwirkung sämtlicher Stakeholders notwendig. Bei nicht- oder nicht vollständiger Beteiligung eines vorgesehen Stakeholders ist das gesamte Konzept hinfällig.

Die vorgesehenen Sanierungsleistungen sind die folgenden:

Beitrag an die Sanierung		TCHF
Kanton und Gemeinde	Verzicht auf IH-Darlehen	3'112
Finanzinstitute	Forderungsverzicht Darlehen	3'475
Aktionariat / Klaus Jenny	Nennwertreduktion/Kapitale	3'360
<b>TOTAL</b>		<b>9'947</b>

Tabelle 1: Sanierungsbeiträge

Mit diesen Massnahmen wird die Eigenkapitalquote von 21% auf 29% erhöht. Das Fremdkapital reduziert sich auf einen vertretbaren Wert von CHF 14 Mio. bei einem Eigenkapital welches mit CHF 5.6 Mio. auf dem bisherigen Niveau verbleibt.



Die künftigen Ergebnisse der SBE werden durch tiefere Abschreibungen und Zinsen nachhaltig um bis zu TCHF 700 entlastet. Die Veränderungen führen zu einer Steigerung des Investitionspotential und Erhöhung der Finanzierungskapazität. Gleichzeitig kann die Eigenkapitalquote markant erhöht werden. Dies führt zu einer robusteren Bilanz für die Zukunft der SBE.

Mit den entsprechend dem Sanierungskonzept überarbeiteten Projektdaten sind drei Szenarien, Best Case, Company Case und Worst Case errechnet worden. Der Best Case entspricht den Zahlen und Fakten des «Finanzkonzept 2017». Die beiden anderen Szenarien (Worst Case und Company Case) sind mit tieferen Umsatzsteigerungen und entsprechend angepassten Aufwendungen kalkuliert. Die angepassten Werte wirken sich in der Folge auf den Cash-Flow und die Amortisation der bestehenden Finanzierung aus. Die weiteren Ausführungen des Berichts basieren auf dem **Company Case**.

Die an die Infra Elm AG zu zahlende Miete seitens SBE hat sich mit den angepassten Werten um TCHF 30 auf TCHF 610 erhöht. Der zusätzlich zu verrechnende Stromkostenanteil reduziert sich auf TCHF 130. Diese Beträge entsprechen rund 50% der Kosten innerhalb der Infra Elm AG.

Entgegen der im «Finanzkonzept 2017» vorgesehenen reinen à-fonds-perdu-Variante wird nach Berechnung verschiedener Modelle eine kombinierte Variante mit 40% à-fonds-perdu-Beiträgen (nachfolgend AFP-Beiträge) und 10% Mietkostenanteil favorisiert und für die nachfolgenden Berechnungen weiterverwendet. Mit dem durch die öffentliche Hand einmaligen à-fonds-perdu-Beitrag von CHF 7.5 Mio., einem jährlichen Mietkostenanteil von 10% (TCHF 40) und dem jährlichen Anteil der Stromkosten von TCHF 130 ist ein ausgeglichenes Ergebnis der Infra Elm AG gewährleistet. Dies bestätigt gleichzeitig die Werthaltigkeit des weiteren Engagements der öffentlichen Hand (Aktienkapital, mögliche Fremdfinanzierung).

Das Projekt «FUTURO» ist wegweisend für die weitere Zukunft der SBE. In Kombination mit der durch das Sanierungskonzept vorgesehenen Entschuldung der SBE wird die langfristig, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE mit sehr grosser Wahrscheinlichkeit sichergestellt.

## VISION

Die SBE erbringen Transport- und Gastronomiedienstleistungen während der Winter- wie auch der Sommersaison für die regionale und die überregionale Bevölkerung. Sie bieten im Winter ein mittelgrosses und schneesicheres Skigebiet als Schnee-Erlebnis und im Sommer ein gesamtes Berg-Erlebnis an. Die SBE sind ein attraktiver Arbeitgeber und tragen wesentlich und nachhaltig zur regionalen und kantonalen Wertschöpfung des Tourismus bei.

Die SBE wollen auch für die nächste Generation **DIE** Destination für Winter- und Sommerplausch im Kanton Glarus sein. Ein tolles Erlebnis für alle Alterskategorien inmitten des Kanton Glarus befindet sich gleich vor der Haustür.

Basierend auf dieser Vision sowie der verfolgten Strategie gemäss «Businessplan 2017» wird der langfristig, nachhaltige, erfolgreiche Betrieb der SBE in den Fokus gestellt. Dieser ist nach Umsetzung von «FUTURO» **ohne weitere Zuschüsse von privater Seite und öffentlicher Hand gesichert.**



## UPDATE UND WESENTLICHE ANPASSUNGEN

### Allgemein

Die Landsgemeinde vom 6. Mai 2018 hat sich klar für die Unterstützung der touristischen Kerninfrastrukturen ausgesprochen. Ungeachtet eines möglichen Ausgangs der Abstimmung ist ein weiterer Abschnitt des eingeschlagenen Weges zurückgelegt und das Projekt entsprechend weiterverfolgt worden. Seit der Erstellung der beiden vorangegangenen Konzepte hat sich entsprechend einiges getan. Der Projektablauf hat sich konkretisiert, der Projektplan ist terminlich abgestimmt und die veranschlagten Projektkosten sind detaillierter vorhanden. Wir gehen nachfolgend auf die wesentlich veränderten Elemente und deren Auswirkungen auf die SBE und Infra Elm AG ein.

### Projektablauf

Die Planzahlen im «Finanzkonzept 2017» basieren auf einer einmaligen Investition im «Planjahr 0». In diesem Bericht «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht)» werden die Planzahlen entsprechend dem Projektablauf dargestellt. In den nachfolgenden Berechnungen gehen wir von folgenden zeitlichen Abläufen aus:

September 2018	Antrag an den Regierungsrat zum Projekt «FUTURO»
05.12.2018	positiver Entscheid des Landrats zum Projekt «FUTURO»
10.12.2018	Gründung der Infra Elm AG
14.12.2018	Einreichung Baugesuch
2018/2019	Teilinvestition Etappe 1
2019/2020	Teilinvestition Etappe 2

Aufgrund dieses genaueren Projektablaufs sind die Kosten zur ursprünglichen Berechnung entsprechend angepasst. Dies wirkt sich zudem auf die Mieten und Betriebskosten aus. Zudem sind in den Planrechnungen die Planjahre durch die effektiven Geschäftsjahre ersetzt worden. Der Projektablauf wird im Konzept «FUTURO Umsetzung» (Bericht 2) detailliert beschrieben. Insbesondere wird da die Fragestellung des Abschlusstichtags (30.4. oder 31.12.) im Detail erörtert.

### Forderungsverzicht IH-Darlehen

Die SBE haben derzeit ein Investitionshilfe-Darlehen (IH-Darlehen) in der Höhe von TCHF 3'112 per 30.4.2018. Im Memorial zur Landsgemeinde 2018 ist vorgesehen, dass auf die Rückzahlung dieses IH-Darlehen seitens Kanton verzichtet wird.

Der daraus resultierende Erlös wird mit einem Betrag von TCHF 1'612 als zusätzliche Abschreibung auf den bestehenden Transportanlagen verwendet. Zudem wird eine Rückstellung für Umstrukturierung in der Höhe von TCHF 1'500 verbucht, welche über den Zeitraum der Projektphase, d.h. die nächsten 5 Jahre, erfolgswirksam aufgelöst wird.

### Bestehende Beschneigungsanlage, Pistenkorrekturen und Projektkosten

Bei SBE sind die Beschneigungsanlagen per 30. April 2018 mit TCHF 2'550 (Vorjahr TCHF 2'483) sowie Pisten und Wege im Betrag von TCHF 545 (Vorjahr TCHF 608) bilanziert. Die Trennung der Sachanlagen bei der Umsetzung «FUTURO» ist weder sinnvoll noch praktikabel, weshalb die bestehenden Anlagen in die Infra Elm AG übertragen werden müssen. Dies soll in Form einer Sacheinlage erfolgen.

Im «Finanzkonzept 2017» wurde davon ausgegangen, dass die zu übertragenden Anlagen, die bestehende Beschneigung (TCHF 2'550) und Pisten und Wege (TCHF 545) auf den Buchwert des zu liberierenden Kapitals von TCHF 500 abgeschrieben werden. In diesem Bericht wird von einem Verkauf der bestehenden Positionen zu Buchwerten ausgegangen, was die Anschaffungskosten erhöht. Zusammen mit den aufgelaufenen Projektkosten «FUTURO» (siehe nachfolgendes Kapitel) betragen die zu übernehmenden Werte im Total TCHF 3'303.

Im Gegenwert von TCHF 500 wird das von der SBE zu liberierende Gründungskapital berücksichtigt. Für die verbleibende Position von TCHF 2'803 wird ein Darlehen gegenüber der SBE bilanziert.

Die Folge davon sind höhere Abschreibungen und Zinsen in der Infra Elm AG, was mit grösseren Mieten seitens SBE und à-fonds-perdu-Beiträgen seitens Kanton und Gemeinde zu kompensieren ist.

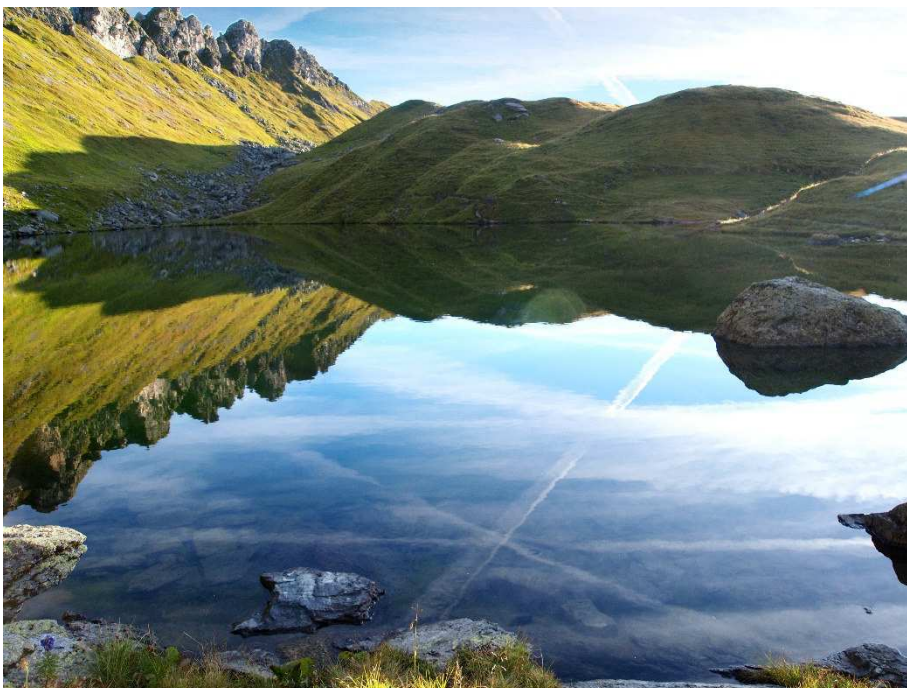
### Projektkosten «FUTURO»

Das Projekt «FUTURO» wird seit knapp zwei Jahren intensiv bearbeitet. In dieser Zeit sind Planungs- und Projektkosten per 1.9.2018 von rund TCHF 300 entstanden. Diese Kosten sind in der SBE aktiviert. Da sie in direktem Zusammenhang mit dem Projekt stehen, sind diese Kosten dem Anlagewert der Beschneigung hinzuzurechnen. Per Datum Baueingabe wird mit Projektkosten von TCHF 400 gerechnet.

### Speichersee

Die Möglichkeit der Ergänzung des Beschneigungsprojekts mit einem Speichersee wird nach wie vor geprüft. Dieses Teilprojekt – was zu einer nochmaligen Verbesserung der Beschneigungsmöglichkeiten führt – wird in der Bearbeitung des technischen Projektes (technische Projektübersicht) weiterhin verfolgt. In der finanziellen Projektübersicht ist diese Variante nicht enthalten.

Der Chüebodensee, ein natürliches Kleinod, ist nicht Bestandteil des vorliegenden Projektes «FUTURO» und wird nicht in die Erwägungen eines allfälligen Speichersee miteinbezogen.



### Aktualisierte Projektkosten

Im «Finanzkonzept 2017» sind die geschätzten Projektkosten im Detail aufgeführt. Die effektive Ausgestaltung der Beschneigungsinfrastruktur ist Bestandteil der aktuellen Arbeiten. Nach Bestimmung der definitiven technischen Einrichtung wurde ein neuer Kostenvorschlag erstellt. Dieser widerspiegelt den Projektstand per 4.9.2018. Gegenüber dem «Finanzkonzept 2017» liegen gewichtige Abweichungen vor (siehe Erläuterungen in diesem Bericht).

Die Projektkosten sind in der Infrastrukturgesellschaft zu aktivieren. Zur Finanzierung wird nebst dem Eigenkapital eine Fremdfinanzierung notwendig sein. Im «Finanzkonzept 2017» ist zusammen mit der Mindestliquidität (TCHF 200) ein Finanzierungsbedarf von TCHF 14'880 eruiert worden. Mit der Aktualisierung der Projektkosten und Einbringung der bestehenden Beschneigungsanlagen zu deren effektiven Wert wird folgender Finanzierungsbedarf ermittelt:

Finanzierungsbedarf	TCHF
Beschneigung Etappe 1	11'990
Beschneigung Etappe 2	1'600
Pistenkorrekturen	1'000
<b>Total Investitionen «FUTURO» (Finanzierungsbedarf 1)</b>	<b>14'590</b>
bestehende Beschneigung (Buchwert 30.4.18)	2'550
bestehende Pisten (Buchwert 30.4.18)	545
Projektkosten «FUTURO» Beschneigung	405
<b>Total Übernahme von Aktiven (Finanzierungsbedarf 2)</b>	<b>3'500</b>
Mindestliquidität	110
<b>Total Finanzierungsbedarf</b>	<b>18'200</b>

Tabelle 2: Finanzierungsbedarf «FUTURO»

Im Vergleich zum «Finanzkonzept 2017» hat sich der Finanzierungsbedarf wesentlich verändert mit der vollständigen Berücksichtigung der Positionen Beschneigung sowie Pisten und Wege. Dies führt zu einer robusteren Bilanz bei der SBE, was zu einer langfristig nachhaltigen, erfolgreichen Existenz derselben beiträgt.

Die Mindestliquidität ist auf TCHF 110 reduziert worden, da für den operativen Betrieb der Infra Elm AG keine grössere Liquidität notwendig ist. Gleichzeitig kann die Investition in Pistenkorrekturen um TCHF 100 tiefer realisiert werden als ursprünglich geplant.

Zusammen mit der Übernahme der bestehenden Beschneigungsanlage, den bestehenden Pisten und Wege sowie den aufgelaufenen Projektkosten besteht ein Finanzierungsbedarf von TCHF 18'200. Dabei nicht berücksichtigt sind etwaige Vorsteuerkürzungen aufgrund der geplanten à-fonds-perdu Beiträgen. Wir gehen nachfolgend im Detail darauf ein.

## SANIERUNGSKONZEPT

### Vorbemerkung

Mit dem Projekt «FUTURO» soll die langfristige, nachhaltige, erfolgreiche Existenz der SBE sichergestellt werden. Der Bericht 3 «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» beinhaltet eine grundlegende Umstrukturierung. Mit derselben sollen die Kostenbasis der SBE nachhaltig gesenkt und die Ertragslage zusätzlich gestärkt werden. Damit werden die Rahmenbedingungen zusätzlich verbessert, um die geplanten Investitionen zu machen wie auch den Zins- und Schuldendienst leisten zu können.

Aufgrund dieser Überlegungen ist das erweiterte Projekt «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» geboren. Mit diesem wird eine Neuregelung der Finanzierung resp. Optimierung der Passivseite angestrebt mit dem Ziel einer robusteren Bilanz und weiteren Stärkung der Aktiven der SBE. Das weitere Vorgehen und die notwendigen Sanierungsschritte sind in diesem Bericht konzeptionell beschrieben.

Es gilt festzuhalten, dass für die Umsetzung des «Konzept SANO (finanzielle Optimierung)» die uneingeschränkte Mitwirkung sämtlicher Stakeholders notwendig ist. Das Vorgehen muss wie beschrieben eingehalten werden. Bei Nicht- oder nicht vollständiger Beteiligung eines vorgesehenen Stakeholders ist das gesamte Konzept hinfällig.



**Bilanzstruktur der SBE**

Die stark vereinfachte Bilanz der SBE zeigt sich wie folgt:

Bilanz per 30.04.2018					
Aktiven	TCHF		Passiven	TCHF	
Liquide Mittel	981	4%	Kfr. Fremdkapital	510	2%
Umlaufvermögen	640	2%	Lfr. Fremdkapital	21'831	78%
Finanzanlagen	37	0%	Rückstellungen	-	0%
Sachanlagen	26'349	94%	Eigenkapital	5'665	20%
<b>Total Aktiven</b>	<b>28'006</b>	<b>100%</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>28'006</b>	<b>100%</b>

Tabelle 3: Bilanz per 30.4.2018

Mit der Umsetzung des Projekts «FUTURO» verändert sich die Bilanz. Der Verzicht auf das IH-Darlehen verringert das Fremdkapital um TCHF 3'111. Der daraus resultierende Erlös wird mit einem Betrag von TCHF 1'612 als zusätzliche Abschreibung auf den bestehenden Transportanlagen verwendet. Zudem wird eine Rückstellung für Umstrukturierung in der Höhe von TCHF 1'500 verbucht, welche über den Zeitraum der Projektphase, d.h. die nächsten 5 Jahre, erfolgswirksam aufgelöst wird. Nach Verbuchung dieser beiden Positionen zeigt sich folgendes Bild:

Bilanz per 30.04.2018 nach Anpassungen					
Aktiven	TCHF		Passiven	TCHF	
Liquide Mittel	981	4%	Kfr. Fremdkapital	510	2%
Umlaufvermögen	640	2%	Lfr. Fremdkapital	18'720	71%
Finanzanlagen	37	0%	Rückstellungen	1'500	6%
Sachanlagen	24'737	94%	Eigenkapital	5'665	21%
<b>Total Aktiven</b>	<b>26'395</b>	<b>100%</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>26'395</b>	<b>100%</b>

Tabelle 4: Bilanz per 30.4.2018 nach Korrektur IH Darlehen



## Grundsätzliche Überlegungen

### Prinzipielle Bemerkung

Eine Sanierung der SBE ist nicht ins Auge gefasst worden, da das Eigenkapital der SBE intakt ist und weder ein Verlustvortrag noch eine Unterbilanz vorhanden ist. Dementsprechend besteht keine gesetzliche Pflicht nach Art. 725 OR zur Sanierung der Gesellschaft. Daraus abgeleitet können keine diesbezüglichen Zwangsmassnahmen verfügt werden.

Es ist an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass eine gesetzliche Notwendigkeit zur Sanierung der SBE nicht besteht. Eine solche «Notwendigkeit» könnte nur durch einen Konkurs herbeigeführt werden. Ein Konkurs ist jedoch für die SBE und alle Stakeholders die denkbar schlechteste Variante und sollte wenn immer möglich vermieden werden. Die finanzielle Sanierung kann somit nur auf «freiwilliger Basis» in Betracht gezogen werden. Wird sie jedoch umgesetzt, ist sie für alle Stakeholder verbindlich.

Sollte zur Bereinigung und Umstrukturierung eine freiwillige Sanierung in Betracht gezogen werden, so ist das in diesem Konzept beschriebene Vorgehen verbindlich für alle Beteiligten.

### Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit

Vor Durchführung einer Sanierung ist die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zu klären. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat der SBE sind überzeugt, dass die Sanierungsfähigkeit der SBE gegeben ist. Durch die Investitionen in die Beschneidung und in den neuen Pistenverlauf werden Voraussetzungen geschaffen, welche optimale Möglichkeiten für Mehrumsatz generieren. Mit der Realisierung des zusätzlichen Umsatzpotentials wird der Cashflow nachhaltig erhöht und sichert mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit die langfristige nachhaltige Überlebensfähigkeit der SBE.

Mit dem zustimmenden Entscheid der Landsgemeinde vom 6. Mai 2018 wurde die Sanierungswürdigkeit der SBE klar untermauert. Damit sind die Grundlagen für die weiteren Sanierungsüberlegen vorhanden.

### Operative Sanierungsmassnahmen

Als operative Massnahmen gelten sämtliche Aktivitäten, welche zur Steigerung des Ertrags, Reduktion der Kosten und konsequenterweise zur nachhaltigen Erhöhung der Liquidität führen. Das Projekt «FUTURO» gilt als **die** wesentlichste, operative Sanierungsmassnahme der SBE, welche die Gesellschaft zum langfristig nachhaltigen Erfolg verhelfen wird. Flankierend werden Massnahmen zur Kostenoptimierung weiterverfolgt um dem Projekt «FUTURO» zur entscheidenden Flughöhe zu verhelfen. Diese begleitenden Massnahmen sind nicht Bestandteil dieses Berichts.

### Notwendigkeit der Sanierung der SBE

Die Jahresrechnung der SBE per 30. April 2018 zeigt weder eine Überschuldung noch eine Unterbilanz. Dennoch sind die Möglichkeiten mit der aktuellen Ausgangslage beschränkt.

Mit dem Projekt «FUTURO» werden namhafte Beträge (siehe Bericht 5 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht)» Seite 15) in die Beschneidung der SBE investiert. Um den Gästen und deren Ansprüchen auch künftig gerecht zu werden, sind weitere Investitionen in Gastronomie, Pistenpräparation wie auch in die Transportanlagen notwendig. Die durchschnittliche Ertragslage und der daraus folgende EBITDA der letzten Jahre bestätigt, dass Amortisationen nur zurückhalten erfolgen können. Der hohe Fremdfinanzierungsgrad verhindert zudem eine weitere Aufnahme von Kapital. Dies führt dazu, dass die geplanten Investitionen weder aus eigener Kraft noch mit zusätzlicher Fremdfinanzierung getätigt werden können.

**Massnahmen zur Sicherung der Zukunft der SBE**

Der aktuelle Fremdfinanzierungsgrad von 80% lässt keine weiteren Fremdfinanzierungen zu. Mit einer Neuregelung der Passivseite und Optimierung der Finanzierung werden einerseits die Aktivpositionen der SBE gestärkt, andererseits entsteht so weiteres Finanzierungs- und Investitionspotential für die SBE. Die Veränderung bewirkt eine robustere Bilanz und stärkt die Werthaltigkeit der verbleibenden Positionen, Aktiv wie Passiv.

**Steuerliche Betrachtungsweise**

Es ist festzuhalten, dass die nachfolgend aufgeführten Sanierungsschritte bisher nicht mit den Steuerbehörden abgesprachen worden sind. Ein Ruling existiert diesbezüglich noch nicht.



## Sanierungsbeiträge der Stakeholder

### Allgemein

Die Öffentlichkeit hat an der Landsgemeinde vom 6. Mai 2018 mit ihrer Zustimmung zur Änderung des Gesetzes zur Entwicklung des Tourismus unmissverständlich signalisiert, dass die langfristige Existenzsicherung der SBE wichtig ist und vor allem verlangt wird.

### Aktionariat

Das Aktienkapital der SBE beträgt CHF 5.6 Mio. und ist eingeteilt in 11'200 Namenaktien zu nom. CHF 500. Bei einer Sanierung ist grundsätzlich in einem ersten Schritt das Aktienkapital vollständig herabzusetzen bevor weitere Sanierungsschritte ins Auge gefasst werden. Diese Variante wird als sehr hart betrachtet.

Aufgrund dieser Überlegungen wird lediglich der Nennwert von CHF 500 auf CHF 200 reduziert. Mit diesem Vorgehen behalten die bestehenden Aktionäre unverändert ihre Anzahl Aktien und können weiterhin von allfälligen Freifahrten pro Aktiencoupons profitieren.

Mit einer Herabsetzung des Nennwerts auf CHF 200 wird das Aktienkapital um **CHF 3.36 Mio.** reduziert. Im Anschluss wird das Kapital mittels Herausgabe von 16'800 neuen Aktien auf den Ursprungswert von CHF 5.6 Mio. wieder aufgestockt.

### Kanton

Der Kanton Glarus leistet seinen Beitrag mit der Mitfinanzierung einer Infrastrukturgesellschaft, welche wiederum die notwendigen Investitionen ermöglichen (operative Sanierungsmassnahme). Darüber hinaus wird der Verzicht auf Rückzahlung der IH-Darlehen gewährt. Dies ergibt eine Entlastung der Bilanz um **CHF 3.1 Mio.**

Dieser Beitrag wird aufgrund der Abstimmung der Landsgemeinde als gegeben betrachtet und ist in der beschriebenen Ausgangslage enthalten. Er wird hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt.

### Gemeinde

Die Gemeinde Glarus Süd leistet ihren Beitrag mit der Mitfinanzierung einer Infrastrukturgesellschaft, welche wiederum die notwendigen Investitionen ermöglichen (operative Sanierungsmassnahme).

Die SBE erbringen jährlich Leistungen im Betrag von rund **TCHF 250** für die Öffentlichkeit, welche inskünftig der Gemeinde Glarus Süd in Rechnung gestellt werden. Es wird hierbei auf die Ausführungen diesbezüglich im «Finanzkonzept 2017» verwiesen.

### Finanzinstitute

Die Banken leisten ihren Beitrag durch einen hälftigen Forderungsverzicht der bestehenden Darlehen. Dadurch wird nebst einer Reduktion des Zinsaufwands auch die Basis in der Jahresrechnung geschaffen, um zu einem späteren Zeitpunkt für die anstehenden Investitionen erneut Finanzierungen in Anspruch nehmen zu können. Dieser Forderungsverzicht entlastet die Bilanz um **CHF 3.48 Mio.**

### Klaus Jenny

Mit einer Teilumwandlung des bestehenden Darlehens in Aktienkapital in der Höhe von CHF 3.36 Mio. wird das durch die Nennwertreduktion herabgesetzte Aktienkapital wieder aufgestockt. Klaus Jenny leistet seinen Beitrag als Gläubiger und nicht als Aktionär. Somit stellt er CHF 3.36 Mio. als Eigenkapital zur Verfügung. Die Durchführung der Herabsetzung und Wiedererhöhung reduziert das Fremdkapital entsprechend um CHF 3.36 Mio., was zu einer zusätzlichen Verstärkung der Bilanz führt. Um diesen Betrag von **CHF 3.36 Mio.** stellt Klaus Jenny somit neues Eigenkapital zur Verfügung.

### Zusammenfassung

Nachfolgend sind die obigen Sanierungsmassnahmen zusammenfassend aufgeführt:

Beitrag an die Sanierung		TCHF
Kanton und Gemeinde	Verzicht auf IH-Darlehen	3'112
Finanzinstitute	Forderungsverzicht Darlehen	3'475
Aktionariat / Klaus Jenny	Nennwertreduktion/Kapitale	3'360
<b>TOTAL</b>		<b>9'947</b>

Tabelle 5: Sanierungsbeiträge

Insgesamt wird so ein Sanierungsbeitrag von knapp CHF 10 Mio. erreicht. Dies bewirkt eine robustere Bilanz und stärkt die Werthaltigkeit der verbleibenden Positionen.



## Auswirkungen auf die SBE

### Allgemein

Wie eingangs erwähnt ist der Forderungsverzicht von TCHF 3'112 für das IH-Darlehen und im Gegenzug die zusätzlichen Abschreibungen und Bildung der Rückstellung bereits in der Ausgangslage enthalten.

Es ist beabsichtigt, mit dem verbleibenden Sanierungsbeitrag von TCHF 6'835 zusätzliche Abschreibungen auf den Sachanlagen vorzunehmen. Diese Abschreibungen sind in den nachfolgenden Berechnungen auf den Transportanlagen erfolgt.

Diese Massnahmen haben zur Folge, dass die Sachanlagen sich um den zusätzlichen Abschreibungsbetrag reduzieren, das langfristige Fremdkapital um TCHF 9'947 verringert wird und der Eigenkapital-Anteil auf 29% erhöht werden kann. Unter Berücksichtigung der Sacheinlagegründung und Verkaufs der bestehenden Beschneidungsinfrastruktur im Betrag von TCHF 3'303 zeigt sich das Bilanzbild basierend auf dem Abschluss per 30.4.2018 wie folgt:

Bilanz per 30.04.2018 nach Anpassungen					
Aktiven	TCHF		Passiven	TCHF	
Liquide Mittel	981	5%	Kfr. Fremdkapital	510	3%
Umlaufvermögen	640	3%	Lfr. Fremdkapital	11'886	61%
Finanzanlagen	3'340	17%	Rückstellungen	1'500	8%
Sachanlagen	14'600	75%	Eigenkapital	5'665	29%
<b>Total Aktiven</b>	<b>19'561</b>	<b>100%</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>19'561</b>	<b>100%</b>

Tabelle 6: Bilanz nach Sanierung

### Eigenkapital / Bilanzsumme

Mit den geplanten Sanierungsmassnahmen wird das Eigenkapital infolge der Wiederaufstockung auf demselben Niveau gehalten. Das Fremdkapital hingegen wird von über CHF 20 Mio. auf CHF 14 Mio. reduziert. Daraus resultiert eine Steigerung der Eigenkapitalquote von 21% auf 29%.

### EBITDA / Unternehmenserfolg

Die künftigen Abschreibungen sind nach den umgesetzten Massnahmen mit rund TCHF 600 deutlich tiefer. Mit der Reduktion des Fremdkapitals wird der künftige Finanzaufwand um rund TCHF 90 verringert. Insgesamt ist mit einer Verbesserung des Ergebnis von rund TCHF 700 zu rechnen, wovon der Betrag des Finanzaufwands liquiditätswirksam ist.

Die getroffenen Massnahmen haben keinen Einfluss auf den EBITDA (Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern), da die relevanten Positionen Abschreibungen und Finanzerfolg nicht darin berücksichtigt sind. Folglich verbleibt der EBITDA bei denselben Werten wie vor der Sanierung bei >21%. Nominell betrachtet kann dieser von TCHF 1'477 auf mehr als CHF 1.7 Mio. gesteigert werden. Die Veränderungen führen aber zu einer Steigerung des Investitionspotential und Erhöhung der Finanzierungskapazität, zur Verstärkung einer robusteren Bilanz für die Zukunft der SBE.

Der Unternehmenserfolg ist nach Sanierung von der jährlichen Auflösung der Umstrukturierungsrückstellung in der Höhe von TCHF 300 beeinflusst. Das nachhaltige Ergebnis liegt nach vollständiger Auflösung der Rückstellung und unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen bei mehr als TCHF 450 mit steigender Tendenz. Damit kann die Eigenkapitalquote markant erhöht werden.

**Sachanlagen / Fremdkapital**

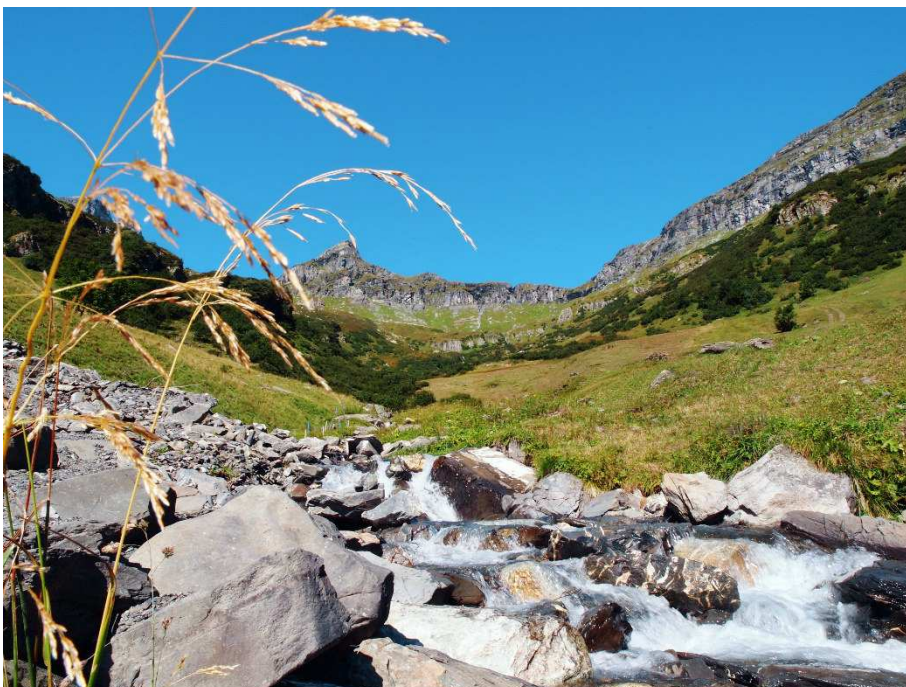
Die Umsetzung der genannten Sanierungsmassnahmen wirken sich wie erwähnt direkt auf die Sachanlagen und deren Finanzierung aus. Die Reduktion beider Buchwerte resultiert in einer Stärkung der verbleibenden Positionen und Erhöhung deren Werthaltigkeit.

**Investitionen / Amortisationen**

In den direkt nach der Sanierung folgenden Jahren sind massive Investitionen geplant. Allein in die Gastronomie, im Speziellen in den Umbau des Ämpächli, sind Kosten in der Höhe von TCHF 2'100 vorgesehen (siehe dazu auch Anhang I: Investitionsplan Sportbahnen Elm).

Im Anschluss an diese Mittelabflüsse werden die verbleibenden Darlehen gegenüber den Finanzinstituten zurückgeführt. Gemäss Planung ist die vollständige Amortisation der verbleibenden TCHF 3'262 bis zum 30.4.2026 geplant. Erst nachdem die Finanzinstitute vollständig bedient sind, werden die Darlehen gegenüber tbgs - Technische Betriebe Glarus Süd, die nachrangigen Darlehen Schabelbahn sowie das Darlehen gegenüber Klaus Jenny amortisiert.

*Sportbahnen Elm: Auch im Sommer-Berg-Erlebnis erstklassig*



## AKTUALISIERTES FINANZKONZEPT

### FINANZIELLE PROJEKTÜBERSICHT BERICHT 1

#### Erfolgsrechnung 2014/2015–2017/2018

Die Umsätze des vergangenen Geschäftsjahres verdeutlichen die Wichtigkeit der Schneesituation und die Wirkung auf den Umsatz der SBE. Mit genügend Naturschnee hat sich der Gesamtumsatz gegenüber dem Vorjahr um 14% auf TCHF 6'950 gesteigert. Auf den Verkehrsertrag entfallen von dieser Steigerung mehr als 60%, was im Gegenzug darauf hinweist, dass die Gastronomie nicht dieselbe Zunahme erfahren hat.

Nebst genügend Schnee ist insbesondere die allgemeine, nicht beeinflussbare Wetterlage für eine potentielle Zunahme im Bereich Gastro verantwortlich. Diese Postkartenbedingungen haben in der letzten Saison an den Wochenenden aber gefehlt. Die Beurteilung der Vergangenheit ist im «Finanzkonzept 2017» wie in diesem Bericht (Finanzielle Projektübersicht) detailliert veranschaulicht.

Erfolgsrechnung in TCHF	14/15		15/16		16/17		17/18	
Umsatz	6'839	100%	6'233	100%	6'112	100%	6'950	100%
Direkte Kosten	821	12%	784	13%	709	12%	904	13%
BG I	6'018	88%	5'450	87%	5'402	88%	6'046	87%
Personalaufwand	3'023	44%	3'072	49%	2'980	49%	3'231	46%
BG II	2'995	44%	2'378	38%	2'423	40%	2'815	41%
Betriebskosten	1'632	24%	1'565	25%	1'622	27%	1'536	22%
<b>EBITDA</b>	<b>1'363</b>	<b>20%</b>	<b>813</b>	<b>13%</b>	<b>800</b>	<b>13%</b>	<b>1'279</b>	<b>18%</b>
Abschreibungen	1'028	15%	460	7%	503	8%	1'024	15%
EBIT	335	5%	353	6%	297	5%	255	4%
Finanzaufwand	270	4%	279	4%	254	4%	217	3%
a.o. Kosten & Steuern	65	1%	73	1%	42	1%	37	1%
<b>Ergebnis</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>

Tabelle 7: Erfolgsrechnungen 2014/15–2017/18

Bei guten Schneeverhältnissen kann ein EBITDA von mehr als CHF 1.3 Mio. realisiert werden, wie in Tabelle 7 in den Jahren 2014/2015 und 2017/2018 illustriert wird.

#### Bilanz per 30.04.2018

Das Bilanzbild ist im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Die Buchwerte der Bilanz geben ein intaktes Bild ab. Allerdings besteht eine Diskrepanz zwischen dem Substanzwert und dem Ertragswert, der aufgrund der vorliegenden Ertragslage wesentlich tiefer liegt als die in den Büchern ausgewiesenen Sachwerte.

Bilanz per 30.04.2018					
Aktiven	TCHF		Passiven	TCHF	
Liquide Mittel	981	4%	Kfr. Fremdkapital	510	2%
Umlaufvermögen	640	2%	Lfr. Fremdkapital	21'831	78%
Finanzanlagen	37	0%	Rückstellungen	-	0%
Sachanlagen	26'349	94%	Eigenkapital	5'665	20%
<b>Total Aktiven</b>	<b>28'006</b>	<b>100%</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>28'006</b>	<b>100%</b>

Tabelle 8: Bilanz per 30.04.2018

### Update Adjustments auszulagernde Kosten

Die Auslagerung von Aufwendungen, welche die SBE für die Öffentlichkeit, namentlich für jene in der Gemeinde Glarus Süd, erbringen, ist im «Finanzkonzept 2017» zwingend vorgesehen.

SBE erachten es als richtig, die Kostenblöcke in der untenstehenden Tabelle der Gemeinde Glarus Süd zukünftig in Rechnung stellen zu können. Neben direkten Kosten werden auch Eigenleistungen erbracht, die bei SBE mit rund TCHF 100 geschätzt werden. Da SBE über keine Betriebsbuchhaltung verfügen, können diese Mitarbeiterkosten nur pauschal ausgewiesen werden.

Nachfolgende Tabelle dokumentiert den konstanten Aufwand für die Bewirtschaftung öffentlicher Anlagen. Die verbuchten Kosten für das Jahr 2016/2017 wie auch das vergangene Geschäftsjahr sind praktisch identisch. Für die Zukunft rechnen SBE mit einem Durchschnittswert von approximativ TCHF 250, um die die Erfolgsrechnung an Kosten entlastet werden soll.

Kommentar	16/17 TCHF	17/18 TCHF
<b>Unterhalt Wege:</b>		
Schlittelbahn	12	1
Skipisten, Wanderwege, Strassen	22	43
Riesenwald	33	24
MC-Strecke/Höhenweg/Hangrutsche	84	87
Talparkplätze in MA-Aufwand enthalten		
<b>Subtotal Unterhalt Wege</b>	<b>150</b>	<b>156</b>
<b>Diverses:</b>		
Baurechtszinsen	12	11
Livecam Gebiet	8	8
Adj. Mitarbeiterkosten pauschal gem. CFO	100	100
<b>Subtotal Diverses</b>	<b>120</b>	<b>119</b>
<b>der Gde Glarus Süd in Rechnung zu stellen</b>	<b>270</b>	<b>275</b>

Tabelle 9: Auszulagernde Kosten an Gemeinde Glarus Süd

(Amortisationen auf Bilanzpositionen sind nicht enthalten und werden ausschliesslich durch SBE getragen)

Analog dazu verhält es sich bei den Strom- und Unterhaltskosten für die Beschneigung, die in die Infra Elm AG eingebracht werden. Diese sind im Geschäftsjahr 2017/18 praktisch unverändert gegenüber dem Vorjahr und entsprechen der Berücksichtigung im «Finanzkonzept 2017».

Kommentar	16/17 TCHF	17/18 TCHF
Unterhalt Beschneigung	12	9
Adj. Stromkosten pauschal gem. CFO	80	80
<b>durch Infra Elm zu übernehmen</b>	<b>92</b>	<b>89</b>

Tabelle 10: Auszulagernde Kosten an Infra Elm AG in CHF

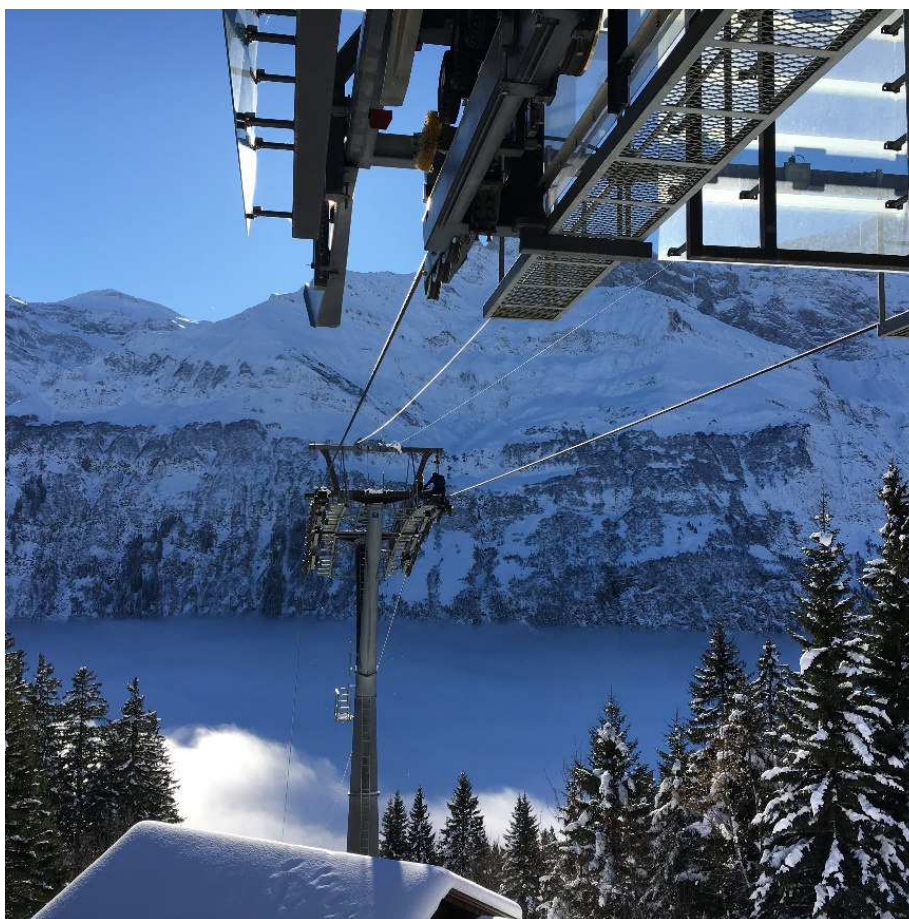
### Finanzplan und Szenarien

Gemäss «FUTURO» sollen neben Kostenreduktionsmassnahmen vor allem der Umsatz gesteigert werden. Die SBE sind überzeugt, dass durch die Investition in Beschneigungsinfrastruktur und damit verbunden die Verlängerung der Saison sowie die Garantie der Schneesicherheit, sowohl der Verkehrs- wie auch der Gastroertrag gestärkt werden kann.

Die Aktualisierung der Projektkosten sowie des Projektablaufs ist im Finanzplan neu integriert. Die Genauigkeit und die Planungssicherheit sind somit weiter erhöht. Gleichzeitig ist die Planrechnung in drei Szenarien eingeteilt worden:

- Best Case
- Company Case
- Worst Case

Die Szenarien unterscheiden sich im Wesentlichen im erzielten Umsatz und dessen Wachstum. Die umsatzabhängigen Aufwandpositionen verändern sich entsprechend. Im nächsten Abschnitt wird auf diese Unterschiede detaillierter eingegangen.



## Umsatzpotential

Das «Finanzkonzept 2017» basiert auf einem errechneten Umsatzpotential von TCHF 2'000 und ist wie folgt dargestellt:

Umsatzpotential	Gastro	Verkehr	Total
November/Dezember Gastro	1'030		1'030
November/Dezember Bahn		370	370
Januar bis März		300	300
Pistenplanung		300	300
<b>Total</b>	<b>1'030</b>	<b>970</b>	<b>2'000</b>

Tabelle 11: Umsatzpotential in TCHF

Details zu den Zahlen sind im «Finanzkonzept 2017» ersichtlich. Der darin enthaltene 10-Jahresplan basiert auf den Umsatzzahlen des Geschäftsjahr 2016/2017 sowie dem errechneten Umsatzpotential von TCHF 2'000.

Bei den in dieser «Finanziellen Projektübersicht» aktualisierten Finanzplänen ist das errechnete Umsatzpotential von CHF 2 Mio. im Grundsatz beim Best Case übernommen und für die anderen Szenarien reduziert angepasst worden:

Umsatz und Potential	Best Case	Company Case	Worst Case
	TCHF	TCHF	TCHF
Umsatzbasis 2016/2017	6'113	6'113	6'113
<i>Umsatzpotential errechnet</i>	<i>2'000</i>	<i>2'000</i>	<i>2'000</i>
<b>Umsatzpotential berücksichtigt</b>	<b>2'000</b>	<b>1'500</b>	<b>1'200</b>
<b>Total Umsatz</b>	<b>8'113</b>	<b>7'613</b>	<b>7'313</b>

Tabelle 12: Umsatzpotential in TCHF über alle Szenarien

## Umsatzbasis

Der Zielumsatz je Szenario nach erfolgter vollständiger Umsetzung des Projekts «FUTURO» im Geschäftsjahr 2020/2021 ist somit definiert. Für das aktuelle Geschäftsjahr 2018/2019 wird im Best Case vom hohen Vorjahresumsatz ausgegangen. In den beiden anderen Szenarien wird der Durchschnittswert der vergangenen drei Jahre angewandt.

## Umsatzentwicklung

Der Projektablauf (eingangs erläutert) sieht vor, dass die Etappe 1 im Sommer 2019 und Etappe 2 im Sommer 2020 realisiert wird. Das aufgrund der Beschneidung errechnete Umsatzpotential wird in voller Höhe **erst im Geschäftsjahr 2020/2021 erreicht**. Im Finanzplan werden erstmalig im Jahr 2019/2020 zwei Drittel davon berücksichtigt:

Umsatz und Potential verteilt	Best Case	Company Case	Worst Case
	TCHF	TCHF	TCHF
Umsatzbasis	6'952	6'424	6'424
Umsatzpotential -	0	0	0
Umsatzbasis	6'952	6'424	6'424
Umsatzpotential 2/3	773	793	593
<b>geplanter Umsatz 2019/2020</b>	<b>7'725</b>	<b>7'217</b>	<b>7'017</b>
Umsatzbasis	7'725	7'217	7'017
Umsatzpotential 1/3	388	396	296
<b>geplanter Umsatz 2020/2021</b>	<b>8'113</b>	<b>7'613</b>	<b>7'313</b>

Tabelle 13: Umsatzpotential in TCHF für alle Szenarien bis 2020/2021

Nach dem geplanten Ausbau, d.h. im Geschäftsjahr 2020/2021 ist der je nach Szenario berücksichtigte Zielumsatz erreicht.

**Umsatzwachstum**

Dem Finanzkonzept ist ein Wachstum von 1% hinterlegt. Für die Szenarien wurde dies entsprechend angepasst, was unter Berücksichtigung der vorgängig erläuterten Umsatzbasis und Umsatzentwicklung zu folgenden Werten in der «Startphase» der ersten drei Jahre führt:

Umsatz /Wachstum / Potential	Best Case	Company Case	Worst Case
<b>Wachstum</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.6%</b>	<b>0.2%</b>
	TCHF	TCHF	TCHF
Umsatzbasis	6'952	6'424	6'424
Umsatzpotential -	0	0	0
<b>geplanter Umsatz 2018/2019</b>	<b>6'952</b>	<b>6'424</b>	<b>6'424</b>
Umsatzbasis	6'952	6'424	6'424
Wachstum	81	48	22
Umsatzpotential 2/3	773	793	593
<b>geplanter Umsatz 2019/2020</b>	<b>7'806</b>	<b>7'265</b>	<b>7'039</b>
Umsatzbasis	7'806	7'265	7'039
Wachstum	82	50	20
Umsatzpotential 1/3	388	396	296
<b>geplanter Umsatz 2020/2021</b>	<b>8'276</b>	<b>7'710</b>	<b>7'355</b>

Tabelle 14: Umsatzvergleich Szenarien

Somit resultiert im Jahr 2020/2021 im Best Case das Umsatzziel, welches bereits im «Finanzkonzept 2017» errechnet wurde. Die beiden anderen Case sind entsprechend reduziert um das verminderte Potential und Wachstum. Die detaillierte 10-Jahres-Planung der drei Szenarien ist im Anhang in den hier dargestellten Farben zu finden.



### Zielwerte EBITDA

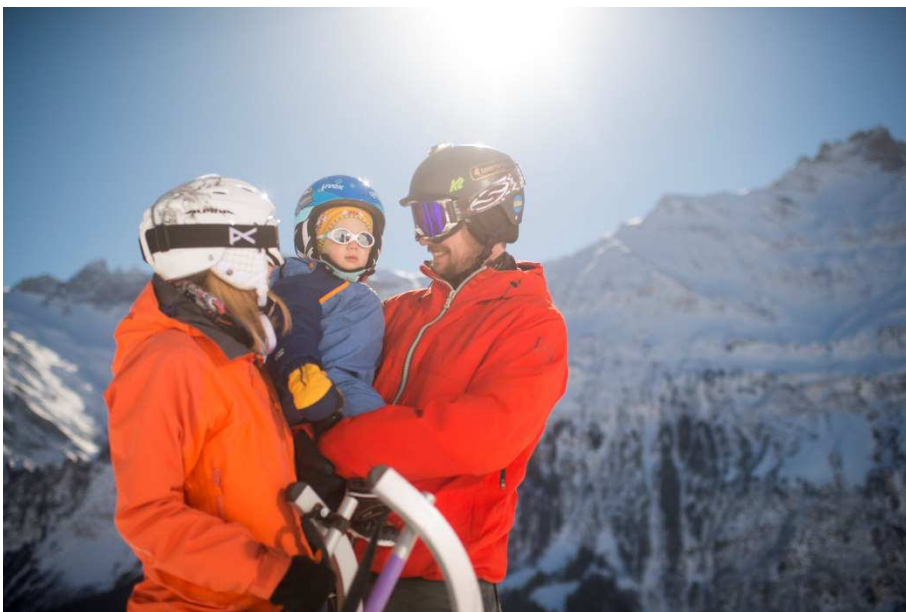
Bevor die Szenarien Best Case, Company Case, Worst Case auf den folgenden Seiten zur Diskussion gestellt werden, wird nachfolgend ein Exkurs bezüglich EBITDA gemacht. Diese Kennzahl ist ein wesentlicher Bestandteil der Tourismusstrategie der Bergbahnen Glarus. Im Schlussbericht «Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus» datiert vom Juni 2014 (angepasst am 4.2.2015) werden auf Seite 22 Sollwerte festgehalten. Das Minimum des EBITDA wird dabei mit >30%, der nachhaltige EBITDA mit >40% definiert.

Eine generelle Definition der Sollwerte von Bergbahnen ist nicht umsetzbar, da jeder Betrieb für sich sehr individuell und unterschiedlich ist. Die Art der Bahn (technisch) wie auch die Zusammensetzung der Erträge der Gesellschaft (Anteil Verkehr und Gastro/Hotellerie) verzerren das Bild und machen eine Vergleichbarkeit praktisch unmöglich. Im Geschäftsbericht 2016/2017 der Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG ist ein EBITDA von 41% publiziert; der Geschäftsbericht 2017 der Rigi Bahnen AG zeigt die Entwicklung des EBITDA in den vergangenen Jahren von 23% auf 26%. Die Beispiele dieser beiden erfolgreichen Unternehmen verdeutlichen, dass eine generelle Aussage zum EBITDA nicht möglich ist. Beide Bahnen gelten als «best in class» und weisen sehr gute Werte aus.

In dem von Seilbahnen Schweiz jährlich publizierten «Fakten und Zahlen» sind denn auch keine Aussagen zu EBIT und EBITDA zu finden.

Die SBE haben in den vergangenen Jahren einen durchschnittlichen EBITDA von deutlich unter 20% (Schwankungsbereich 13% bis 18%) realisiert. Es ist das erklärte Ziel, diese Kennzahl nachhaltig auf deutlich >20% zu steigern. Im Company Case resultiert ein solcher von >21% nach Umsetzung des Projekts «FUTURO».

Mit diesem Ziel kann die langfristige Überlebensfähigkeit der SBE mit sehr grosser Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden.



## Würdigung der Szenarien

### Best Case

Die 10-Jahres-Planung im Best Case entspricht im **Grundsatz jenen des «Finanzkonzept 2017»** unter Berücksichtigung der per 4.9.2018 aktualisierten Projektkosten sowie des Projektablaufs. Weitere Veränderungen wurden nicht vorgenommen. Das geplante Umsatzpotential wird nach Realisierung von Ausbau Etappe 1 und Etappe 2 erreicht. In diesem Szenario wird innert 10 Jahren der EBITDA von durchschnittlich TCHF 1'300 auf TCHF 1'990 gesteigert. Der durchschnittliche Unternehmens Cashflow wird gegenüber dem Durchschnitt praktisch verdoppelt und tendiert gegen CHF 1.8 Mio. innert 10 Jahren.

Wie bereits im «Finanzkonzept 2017» vermerkt, beurteilen wir diese Umsatzsteigerung als **anspruchsvolles** Ziel, welches nur durch konsequente Vermarktung und einem attraktiven Gastroangebot erreicht werden kann. Entsprechend sind die geplanten Investitionen zwingend, um die notwendige Attraktivität zu erreichen.

### Company Case (Anhang II COMPANY CASE)

Das im Verhältnis zum Best Case nach unten angepasste Umsatzpotential sowie das verminderte Wachstum resultieren in entsprechend tieferen Ergebnissen. In den ersten fünf Jahren ist gar ein Unternehmensverlust zu verbuchen, was auf die gegenüber den Vorjahren höheren Abschreibungen zurückzuführen ist. Der Unternehmens-Cashflow erhöht sich innert 10 Jahren auf CHF 1.5 Mio.; der nachhaltige EBITDA kann längerfristig auf über 20% gesteigert werden.

Mit dem Geschäftsjahr 2017/2018 wie auch im 2014/2015 wurde bewiesen, dass ohne Ausbau in die Beschneigung bei guten Wetter- und Schneeverhältnissen Umsätze bis zu CHF 7 Mio. erreicht werden können. Die im Company Case angenommene Steigerung ist nach Überzeugung der SBE auf jeden Fall als erreichbarer und plausibler Wert zu bezeichnen.



### Worst Case

Die Berechnung dieses Szenario ist notwendig für die Beurteilung der **Überlebensfähigkeit** der SBE, sollte wider Erwarten die geplante Umsatzsteigerung nicht im vorgesehenen Ausmass erfüllt werden. Mit der deutlichen Reduktion des Umsatzpotential sowie dem Wachstum wird nach 10 Jahren ein Gesamtumsatz von TCHF 7'460 erzielt. Dieser liegt somit nur noch CHF 0.5 Mio. unter dem erreichten Wert im Geschäftsjahr 2017/2018.

Die Planerfolgsrechnung wie -bilanz verdeutlichen, dass die SBE in diesem Szenario überlebensfähig ist, jedoch entweder geplante Investitionen um ein paar Jahre verschieben muss oder weitere Finanzierungen notwendig werden.

### FAZIT Szenarien

Der **Best Case** ist das wünschenswerte Szenario, das mit idealen Voraussetzungen erreichbar ist. Nicht beeinflussbare Faktoren wie die allgemeine Wetterlage können die Erreichung dieser Ziele erschweren oder gar verunmöglichen.

Der **Company Case** ist das realistische Szenario, bei welchem mit tieferen Umsätzen und denselben Kostenansätzen und Abschreibungen wie im Best Case eine nachhaltige Überlebensfähigkeit der SBE aufgezeigt wird.

Der **Worst Case** ist das nicht wünschenswerte Szenario. Die Berechnungen untermauern jedoch die Überlebensfähigkeit der SBE, wenn auch bei der geplanten Entwicklung Kompromisse eingegangen werden müssen.

Die nachfolgenden Berechnungen wie alle anderen Dokumente basieren auf dem **Company Case**. Die Ausgangslage wie die geplanten Ziele sind realistisch und erreichbar und bestätigen die Sicherstellung der langfristigen, nachhaltigen Existenz der SBE.



## Finanzplan Company Case

### Die «Startphase»

Die Bezeichnung "Startphase" bezieht sich auf den Zeitraum der Erstellung des Beschneidungsprojekts. Im Sommer 2019 wird die Etappe 1 erstellt; einen Sommer später die Etappe 2 und somit die Finalisierung. Die Realisierung des berechneten Umsatzpotentials wird im Geschäftsjahr 2019/2020 zu zwei Dritteln, im Jahr darauf zu 100% berücksichtigt.

### Umsatz

Wie vorgängig aufgeführt ist das Umsatzpotential vom «Finanzkonzept 2017» übernommen worden. Wir verweisen auf die ausführlichen Berechnungen in diesem Bericht. Der Company Case rechnet dabei mit einem Erfüllungsgrad von 75% des errechneten Potentials von CHF 2 Mio., was einer Steigerung von CHF 1.5 Mio. entspricht. Basis und Herleitung sind in den vorangegangenen Kapiteln detailliert erläutert. Nachfolgende Übersicht illustriert die Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen der nächsten 10 Jahre:

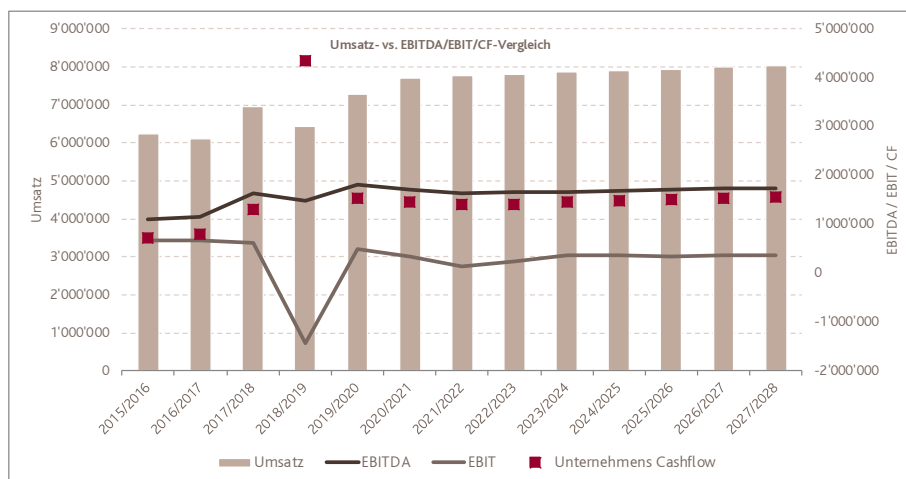


Abbildung 1: 10-Jahres Finanzplan

### Kosten

Die Kosten orientieren sich an den Werten der Vergangenheit unter Berücksichtigung der direkten Auswirkungen bei den umsatzabhängigen Kosten. Analog zum «Finanzkonzept 2017» sind die geplanten Reduktionen von rund CHF 0.25 Mio. durch Verrechnung an die Gemeinde Glarus Süd von Leistungen der SBE zugunsten der Öffentlichkeit (vgl. dazu Kapitel «Update Adjustments auszulagernde Kosten» auf Seite 25) in den Planwerten integriert.

### Materialaufwand

Im Materialaufwand sind in erster Linie Warenkosten für die Gastronomie enthalten. Die Warenbruttorendite von approximativ 69.5% entspricht Werten vergleichbarer Betriebe.

### Personalaufwand

Die Personalkosten sollen sich ebenfalls an der Vergangenheit orientieren. Die SBE-Geschäftsleitung ist überzeugt, mit demselben Personalbestand eine höhere Frequenz bearbeiten und diesen besser auslasten zu können, was sich in entsprechend höherer Produktivität niederschlägt. Es ist jedoch essentiell und ein entscheidender Erfolgsfaktor, dass Personalplanung und -einsatz konsequent optimiert und laufend angepasst wird.

### Betriebsaufwand

Der Betriebsaufwand wird – um die an die Gemeinde Glarus Süd sowie Infra Elm AG auszulagernden und somit reduzierten Kosten (vgl. dazu Kapitel «Update Adjustments auszulagernde Kosten» auf Seite 25) – auf den Werten der Vergangenheit belassen. Neu hinzu kommt die Position «Mietaufwand Beschneigung» von TCHF 610, die im Kapitel unten hergeleitet werden, sowie ein Stromkostenanteil über jährlich TCHF 130.

### Abschreibungen und Zinskosten

Die Abschreibungen werden durch die Reinvestitionsmassnahmen wieder an das Plan-Soll von rund CHF 1.5 Mio. herangeführt. Die Zinskosten werden mit den aktuellen Rahmenbedingungen budgetiert.

### Erfolgsrechnung inkl. Planjahre

Die 10-Jahres-Übersicht wurde aufgrund vorgenannter Angaben erstellt. Nach ersten Jahren mit negativen Ergebnissen, was insbesondere auf die Erhöhung der Abschreibungen zurückzuführen ist, können ausgeglichene Ergebnisse erzielt werden. Der nachhaltige EBITDA liegt im Bereich des im Geschäftsjahr 2017/2018 erzielten Wertes.

Im Geschäftsjahr 2018/2019 sind die Bildung einer Umstrukturierungsrückstellung von TCHF 1'500 sowie die zusätzlichen Abschreibungen von TCHF 1'611 berücksichtigt (siehe dazu Forderungsverzicht IH-Darlehen auf Seite 13). Die Auflösung der Rückstellung erfolgt linear in den Jahren 2018/2019 bis 2022/2023.

Erfolgsrechnung in TCHF	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025	2025/ 2026	2026/ 2027	2027/ 2028
Umsatz	6'233	6'112	6'950	6'424	7'265	7'710	7'756	7'803	7'850	7'897	7'944	7'992	8'040
Direkte Kosten	784	709	904	756	893	965	971	976	982	988	994	1'000	1'006
BG I	5'450	5'402	6'046	5'668	6'372	6'745	6'785	6'827	6'868	6'909	6'950	6'992	7'034
Personalaufwand	2'972	2'880	3'131	2'827	2'844	2'861	2'878	2'895	2'912	2'929	2'946	2'963	2'980
BG II	2'478	2'523	2'915	2'841	3'528	3'884	3'907	3'932	3'956	3'980	4'004	4'029	4'054
Betriebskosten	1'382	1'360	1'275	1'364	1'719	2'168	2'275	2'281	2'286	2'292	2'299	2'306	2'312
<b>EBITDA</b>	<b>1'096</b>	<b>1'163</b>	<b>1'640</b>	<b>1'477</b>	<b>1'809</b>	<b>1'716</b>	<b>1'632</b>	<b>1'651</b>	<b>1'670</b>	<b>1'688</b>	<b>1'705</b>	<b>1'723</b>	<b>1'742</b>
Abschreibungen	422	503	1'024	2'897	1'308	1'382	1'482	1'404	1'291	1'314	1'359	1'352	1'367
EBIT	674	660	617	-1'420	501	334	150	247	379	374	346	371	375
Finanzaufwand	279	254	217	155	141	142	143	142	136	129	120	110	97
a.o. Kosten & Steuern	100	107	119	-1'813	-161	-182	-205	-193	87	87	85	89	92
<b>Ergebnis</b>	<b>294</b>	<b>299</b>	<b>281</b>	<b>238</b>	<b>521</b>	<b>374</b>	<b>212</b>	<b>298</b>	<b>156</b>	<b>158</b>	<b>140</b>	<b>172</b>	<b>187</b>

Tabelle 16: Erfolgsrechnung 2015–2017  
inkl. Planjahre bis Geschäftsjahr 2027/2028

Darin enthalten sind die an die Infra Elm AG zu begleichenden Mietkosten, welche im Anschluss erläutert sind.

### Mietzinsaufwand zulasten SBE für die Beschneigungsanlagen

Der Mietaufwand für die Beschneigungsanlagen setzt sich zusammen aus dem Kapitaldienst resp. Reinvestitionskosten für die bestehenden und neuen Anlagen, Zins- sowie Unterhaltskosten. Die Unterhaltskosten sind vom Projektteam verlässlich auf TCHF 250 geschätzt. Es wird dabei von 2.5 Vollzeitjahresstellen (Mischrechnung) ausgegangen, welche für die Bewirtschaftung der Beschneigungsanlage notwendig sind. Dieser Betrag entspricht 1.3% der Investitionskosten und wird als plausibler Wert angesehen.

Die gesamten Investitionskosten belaufen sich nachfolgend aufgeführt:

Anlagen	Investition
Beschneigungsanlage (15 Jahre)	2'755'000
Pistenkorrekturen (30 Jahre)	140'000
Schlittelbahn / AiB Wanderweg (30 Jahre)	408'000
Investition Beschneigung neu (20 Jahre)	3'096'000
Investition Beschneigung neu (40 Jahre)	6'400'000
Investition Beschneigung neu (50 Jahre)	4'093'000
Pistenkorrekturen	1'000'000
<b>Subtotal</b>	<b>17'892'000</b>
Vorsteuerkürzung auf A-Fonds-Perdu Beiträge	578'000
<b>Total Neuwert Anlagen</b>	<b>18'470'000</b>

Tabelle 17: Neuwert Anlagen

Aufgrund des à-fonds-perdu-Beitrags von Kanton und Gemeinde ist die Vorsteuer der Investition entsprechend zu kürzen resp. kann nicht zurückgefordert werden. Dies erhöht die gesamten Investitionskosten um TCHF 578. Weitere Ausführungen dazu sind unter Kapitel «Mitfinanzierung der öffentlichen Hand» ab Seite 37 ff. zu finden.

Im Memorial zur Landsgemeinde 2018 ist festgehalten, dass die Miete der SBE mindestens 50% des Aufwandes für Zinsen und Abschreibungen auf den Anlagen sowie Betrieb der Infra Elm AG ausmacht. Die Berechnung dazu basiert auf dem Neuwert der obig dargestellten Anlagen:

<b>Total Neuwert Anlagen</b>		<b>18'470'000</b>
Abschreibung in Jahren (bestehende Anlagen)	15	184'000
Abschreibung in Jahren (bestehende Anlagen)	30	18'000
Abschreibung in Jahren (neu - 20 Jahre)	20	155'000
Abschreibung in Jahren (neu - 30 Jahre)	40	160'000
Abschreibung in Jahren (neu - 40 Jahre)	50	82'000
Abschreibung in Jahren (Pistenkorrekturen)	40	25'000
Abschreibung in Jahren (Vorsteuerkürzung)	50	12'000
Zins (mittl. Kreditfrist)	3.75%	346'000
<b>Total Kapitaldienst</b>		<b>982'000</b>
Unterhalt & Ersatz Beschneigung in % des Neuwertes	1.3%	240'000
<b>Total</b>		<b>1'222'000</b>
davon 50% SBE	50%	610'000
Anteil Strom SBE	50%	130'000

Tabelle 18: Herleitung Mietaufwand Beschneigungsanlagen

Die kalkulatorischen Abschreibungen auf dem Neuwert der Anlagen, die Finanzierung dieser sowie der Unterhalt ergibt einen jährlichen Aufwand von TCHF 1'222. Daraus resultiert der Mietaufwand der SBE von 50% oder TCHF 620.

Die jährlichen Stromkosten für die Beschneigung sind als Betriebskosten separat berücksichtigt, da sich diese je nach Einsatz verändern. Es wird nach der «Startphase» von jährlichen Kosten von TCHF 260 ausgegangen.



### Mittelfluss

Beim vorliegenden Finanzplan mit den entsprechend angenommenen Unternehmenserfolgen resultieren Unternehmens-Cashflows, die die zukünftigen Investitionen sowie Amortisationen zu tragen im Stande sind. Die detaillierte Mittelflussrechnung ist im Anhang II (COMPANY CASE: Plan-Mittelflussrechnung) zu finden.

#### *Unternehmens-Cashflow*

Die Unternehmens-Cashflows sollen nachhaltig auf CHF 1.5 Mio. gesteigert werden. Die ursprüngliche Zielsetzung von CHF 1.8 Mio. ist im Company Case nicht realistisch. Der Unternehmens-Cashflow entspricht faktisch dem operativen Cashflow, da mit keinen wesentlichen Mittelzu-/abflüssen aus dem Umlaufvermögen zu rechnen ist.

#### *Investitionen*

SBE planen mit substanziellen Investitionen in sämtliche Unternehmensbereiche zwischen CHF 0.3 Mio. und CHF 1.6 Mio. pro Jahr. Die Investitionen haben **werterhaltenden** Charakter, da gewisse Teile der Sachwerte über Nachholbedarf verfügen. Die **wertvermehrende** Investition «Beschneigungsinfrastruktur» wird in der Infra Elm AG bilanziert.

#### *Amortisation von Finanzschulden*

SBE haben zwischen 2018–2020 vertraglich CHF 0.2 Mio. und danach CHF 0.18 Mio. von den ausstehenden Finanzschulden zu amortisieren. Dies ist gemäss Planung erst ein Jahr nach der «Startphase» möglich. SBE sind bestrebt, die hohe Verschuldung schnellstmöglich zu reduzieren, wenn immer es die Liquiditätssituation zulässt. Für eine Entschuldung bis hin zu einem vernünftigen Fremdfinanzierungsgrad ist jedoch ein langer Weg, da die sehr hohe Fremdfinanzierung nur mit vergleichsweise geringen Amortisationen reduziert werden kann.

### Nachhaltigkeit

Auf Basis der vorliegenden Planwerte ist die Nachhaltigkeit innerhalb der Plan-Bilanz gegeben. Die Liquidität kann gestärkt und das Unternehmen in steten kleinen Schritten entschuldet werden. Voraussetzung ist, dass die Umsatzziele bei gleichzeitiger Kostenreduktion resp. Auslagerung der Kosten schnellstmöglich erreicht werden können.

Die Details zu den genannten Berechnungen sind im Anhang II COMPANY CASE zu finden.



## MITFINANZIERUNG DER ÖFFENTLICHEN HAND

### Allgemein

Der Finanzierungsbedarf ist in Kapitel «Aktualisierte Projektkosten» definiert. Im Memorial zur Landsgemeinde 2018 ist die vorgesehene Unterstützung von Kanton und Gemeinde auf Seite 114 wie folgt festgehalten:

«...dass die Sportbahnen keine kostendeckende Miete für die Nutzung der Infrastruktur bezahlen. Diese Kosten übernimmt der Kanton zu maximal 40%, die Standortgemeinde zu maximal 10%.»

In der Grafik auf derselben Seite ist zudem beschrieben, dass nebst dem Aktienkapital «max. 50% des Aufwands für Zinsen und Abschreibungen auf die Anlagen sowie Betrieb der Finanzinfra» von Kanton Glarus und Gemeinde Glarus Süd übernommen werden.

Um der Beteiligung von 50% an den Betriebs- und Finanzierungskosten gerecht zu werden, ist im Finanzkonzept von einem AFP-Beitrag ausgegangen worden. Durch den einmaligen Zuschuss zu Beginn der Investition halbiert sich das Fremdkapital. Da der Zuschuss den Investitionen in Abzug gebracht werden kann, reduzieren sich die Sachanlagen um denselben Betrag. Mit diesem Vorgehen werden die Abschreibungen bei Beibehalten der Nutzungsdauer um die Hälfte verringert. Die Finanzierungskosten verhalten sich analog dazu. Die jährliche Unterstützung hat sich in dieser Berechnung ausschliesslich auf den Stromkostenanteil begrenzt.

Um die optimale Unterstützung zu ermitteln, werden nachfolgend drei verschiedene Varianten berechnet und analysiert:

- 50% AFP-Beitrag (wie bisher),
- eine reine Kostenbeteiligungsvariante,
- eine gemischte Version mit 40% AFP-Beitrag und 10% Kostenbeteiligung



**Variante 1: ausschliesslich à-fonds-perdu**

Die aktualisierten Projektkosten resp. deren Finanzierungsbedarf ist in Kapitel «Aktualisierte Projektkosten» definiert. In den Berechnungen des Szenario Company Case ist ein AFP-Beitrag von CHF 7.5 Mio. berücksichtigt. Die jährlichen Kosten sind auf den Stromkostenanteil von (geschätzten) TCHF 130 begrenzt. Weitere Betriebskosten der Infra Elm AG sind nicht weiterverrechnet. Details zu diesen Berechnungen sind in «Anhang II COMPANY CASE» zu finden.

Das gesamte Engagement der öffentlichen Hand in dieser Variante zeigt sich wie folgt:

Beitrag öffentliche Hand	Aktienkapital TCHF	A-fonds-perdu TCHF	Total TCHF	Total ger. TCHF
Kanton	1'600	7'120	8'720	8'700
Gemeinde	400	1'780	2'180	2'200
Total	2'000	7'500	10'900	10'900

Tabelle 19: Beitrag öffentliche Hand Variante 1

Zu diesen einmaligen Beiträgen ist zusätzlich ein jährlicher Stromkostenanteil von TCHF 130 (50%) in den Berechnungen berücksichtigt.

**Variante 2: ausschliesslich Kostenbeteiligung**

Ohne AFP-Beiträge können die gesamten Projektkosten wie auch das Fremdkapital nicht mit einem einmaligen Zuschuss vermindert werden. Dies führt basierend auf den höheren aktivierten Projektkosten zu höheren Abschreibungen. Gleichzeitig erhöht sich der Finanzierungsaufwand aufgrund des höheren Fremdkapitalanteils. Der so errechnete jährliche Mietkostenanteil beträgt TCHF 650. Zusammen mit dem Stromkostenanteil ist die gesamte jährliche Beteiligung von Kanton und Gemeinde wie folgt:

Kostenbeteiligung 40% öffentliche Hand	Mietkosten TCHF	Stromkosten TCHF	Total TCHF	Total ger. TCHF
Kanton	355	104	459	460
Gemeinde	90	26	116	120
Total	445	130	575	580

Tabelle 20: Kostenbeteiligung öffentliche Hand Variante 2

### Variante 3: Mischform 40% à-fonds-perdu, 10% Kostenbeteiligung

Die Mischvariante hat den entscheidenden Vorteil, dass nicht ein derart hoher einmaliger AFP-Beitrag fällig wird, dennoch aber die Projektkosten und entsprechend die Abschreibungen reduziert werden können. Mit einem AFP-Beitrag von 40% resp. CHF 7.5 Mio. können jene Anlagen mit der kürzesten Nutzungsdauer zu 100% einmalig abgeschrieben werden, was sich optimal auf die jährlichen Kosten auswirkt. Der jährliche Mietkostenanteil von 10% beläuft sich dann auf TCHF 610.

Beitrag öffentliche Hand	Aktienkapital TCHF	A-fonds-perdu TCHF	Total TCHF	Total ger. TCHF
Kanton	1'600	6'000	7'600	7'600
Gemeinde	400	1'500	1'900	1'900
Total	2'000	7'500	9'500	9'500

Kostenbeteiligung 10% öffentliche Hand	Mietkosten TCHF	Stromkosten TCHF	Total TCHF	Total ger. TCHF
Kanton	32	104	136	140
Gemeinde	8	26	34	30
Total	445	130	170	170

Tabelle 21: Beitrag und Kostenbeteiligung öffentliche Hand Variante 3

### Würdigung der Varianten

Die Variante 3 ist für alle Beteiligten zu bevorzugen, da sie einerseits den grössten Effekt für die Infra Elm AG und entsprechend der SBE bietet und andererseits der einmalige Betrag seitens Kanton Glarus und Gemeinde Glarus Süd mit CHF 7.5 Mio. im Vergleich zur Variante 1 auf ein optimales Mass reduziert. Bereits im «Finanzkonzept 2017» ist ein AFP-Beitrag von CHF 7.38 Mio. vorgesehen.

Die nachfolgenden Berechnungen basieren entsprechend auf dem Company Case mit der Variante 3.

### Exkurs Vorsteuerkürzung

Bei den vorgängig erwähnten AFP-Beiträgen handelt es sich aus Sicht der MWST um eine objektbezogene Subvention seitens Kanton und Gemeinde. In der MWST-Info 05 «Subventionen und Spenden» der Eidgenössischen Steuerverwaltung wird dieses Thema ausführlich behandelt. Für den Betrag der Subvention ist eine Korrektur der Vorsteuer vorzunehmen. Dies bedeutet, dass im vorliegenden Fall die Vorsteuer auf dem Betrag von CHF 7.5 Mio. nicht zurückgefordert werden kann. Der mit dem aktuellen MWST Satz errechnete Betrag von TCHF 578 erhöht die Anlagekosten und ist dem Investitions- und Finanzierungsbedarf hinzuzurechnen (siehe dazu Tabelle 11: Neuwert der Anlagen).

## INFRA ELM AG

### Grundsätzliches

Im von der Landsgemeinde angenommenen Vorschlag des Regierungsrats ist folgendes festgehalten:

#### 2.5.2. Absicht

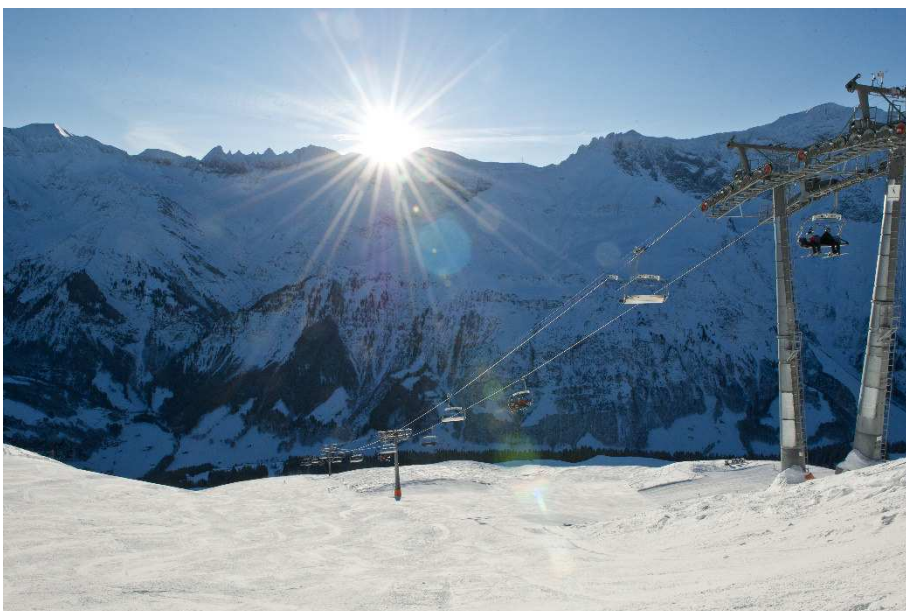
Kanton, Gemeinde Glarus Süd und die Sportbahnen gründen zur Finanzierung von ausgewählten touristischen Kerninfrastrukturen eine (oder zwei separate) FinanzInfra-Gesellschaft mit den folgenden Beteiligungsquoten:

- Kanton: 64 Prozent des Aktienkapitals.
- Standortgemeinde: 16 Prozent des Aktienkapitals.
- Sportbahnen Elm und Braunwald: je 10 Prozent des Aktienkapitals.

Die neu zu gründende Gesellschaft dient zur Investition und zum Ausbau der Infrastruktur. Konkret handelt es sich um die Beschneidung sowie Pistenkorrekturen. Wie bereits im «Finanzkonzept 2017» festgehalten, wird davon ausgegangen, dass für jedes Projekt resp. jede touristische Kerninfrastruktur eine eigene Gesellschaft gegründet wird. Dadurch kann ein effektives Controlling sichergestellt und die Nachhaltigkeit dargelegt werden. Gleichzeitig sind bei einem Totalausfall eines Betreibers nicht die gesamten Kerninfrastrukturen in Gefahr. Deshalb wird nachfolgend von der Infra Elm AG gesprochen.

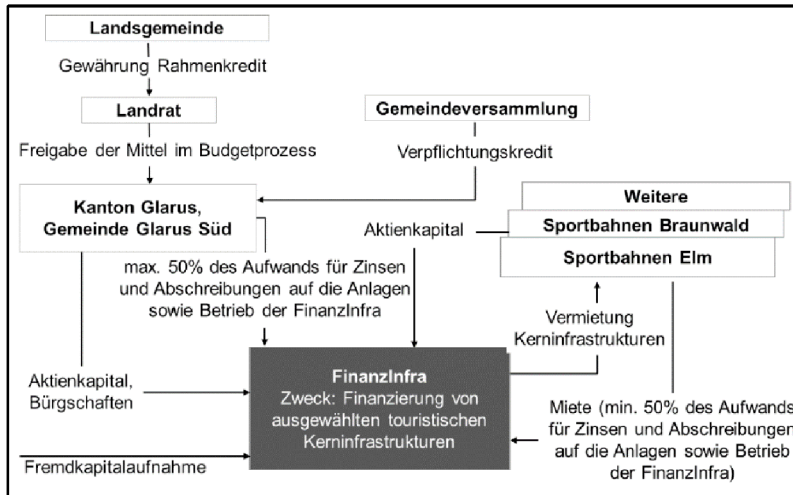
Die Infra Elm AG kann eine eigenständige Gesellschaft oder die Tochter einer noch zu gründenden FinanzInfra AG sein. Die Gründung/Organisation der Gesellschaft/en obliegt dem Kanton.

Memorial zur Landsgemeinde 2018  
Seite 113



**Gründung**

Die Vorgehensweise der Gründung der Infra Elm AG ist im «Memorial für die Landsgemeinde des Kantons Glarus 2018» Seite 113/114 festgehalten. Nach einem positiven Entscheid des Landrates über das konkrete Investitionsprojekt kann die Gesellschaft gegründet werden. Gestützt auf seine Vorprüfung stellt der Regierungsrat dem Landrat Bericht und Antrag.



Memorial zur Landsgemeinde 2018  
Seite 113

Wie oben ersichtlich sind die Beteiligungsquoten im von der Landsgemeinde angenommenen Vorschlag des Regierungsrats enthalten. Bereits im «Finanzkonzept 2017» haben wir das Gründungsvorgehen strukturiert. Bei der Aufteilung des Aktionariats wird dem Vorschlag des Regierungsrats Glarus entsprochen.

Aktienkapital	Anteil	TCHF
Kanton	64%	1'600 Barliberierung
Gemeinde	16%	400 Barliberierung
SB Elm AG	20%	500 Sacheinlage
Total	100%	2'500

Tabelle 22: Kapitalstruktur bei Gründung

Abgesehen vom Kapital «Update und wesentliche Anpassungen» (Seiten 12 ff.) hat sich an diesem Vorgehen nichts geändert. Auf das genaue Gründungsvorgehen wird im Bericht 2 «FUTURO Umsetzung (Grundlegender Bericht)» detailliert eingegangen.

Die Gründungsbilanz der Infra Elm AG sieht wie folgt aus:

Aktiven		Passiven	
Flüssige Mittel	2'000	38% Fremdkapital	2'800 53%
Sachanlagen	3'300	62% Aktienkapital	2'500 47%
Total Aktiven	5'300	100% Total Passiven	5'300 100%

Tabelle 23: Gründungsbilanz

Mit der Gründung werden die bestehende Beschneigungsanlage, Pistenkorrekturen und Projektkosten im Gesamtbetrag von gerundet TCHF 3'300 eingebracht. Die Details dazu sind auf Seite 13 zu finden. Mit dieser Einbringung wird das von der SBE zu liberierende Gründungskapital von TCHF 500 erbracht. Für den verbleibenden Betrag von TCHF 2'800 wird ein Darlehen gegenüber der SBE bilanziert. Die Liberierung des Aktienkapitals von Kanton und Gemeinde ist in flüssigen Mitteln berücksichtigt.

### Zusammenspiel mit SBE

Mit der Gründung der Infra Elm AG beteiligt sich die öffentliche Hand an den notwendigen Investitionen für die Beschneidung der SBE. Die Art der Beteiligung und Unterstützung ist in der Grafik Seite 41 schematisch dargestellt. Als wesentliches Element gilt es festzuhalten, dass Kanton und Gemeinde **maximal 50% des Aufwandes für Zinsen und Abschreibungen** auf die Anlagen **und den Betrieb** der Infra Elm AG übernehmen. **Im Umkehrschluss sind 50% der anfallenden Kosten durch die Mietzahlungen der SBE zu decken**, was im vorliegenden Fall TCHF 600 ergibt. Die Herleitung des Betrages ist im Kapitel Mietzinsaufwand zu lasten SBE für die Beschneidungsanlagen (Seite 34) eingehend erläutert und illustriert.

### Beitrag öffentliche Hand

Das gesamte Engagement der öffentlichen Hand beläuft sich auf den Betrag von gerundet TCHF 9'500 und gliedert sich wie folgt:

Beitrag öffentliche Hand	Aktien- kapital TCHF	A-fonds- perdu TCHF	Total TCHF	Total TCHF
Kanton	1'600	6'000	7'600	7'600
Gemeinde	400	1'500	1'900	1'900
Total	2'000	7'500	9'500	9'500

Tabelle 24: Beitrag öffentliche Hand

Seitens Kanton ist mit der Abstimmung der Landsgemeinde ein Rahmenkredit von CHF 12.5 Mio. für die Jahre 2018-2028 an die Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen gesprochen. Seitens Gemeinde ist unseres Wissensstands diesbezüglich noch keine Budgetierung oder Rückstellung erfolgt. Wir gehen aktuell davon aus, dass dies für 2019 eingeplant ist.

### Organisation

Die finanzielle Gründung der Infra Elm AG ist auf Seite 41 beschrieben und definiert. Auf noch zu klärende Fragen betreffend der Organisation der Gesellschaft wird im Bericht 2 «Umsetzung (Grundlegender Bericht)» eingegangen. Dabei sind insbesondere die operative und finanzielle Führung und die Bestellung der Organe wichtig. In den Berechnungen sind wir von einem Abschlussstichtag per 31. Dezember ausgegangen. Eine mögliche Gleichsetzung mit dem Geschäftsjahr der SBE ist anzustreben.

## UMSETZUNG

Dieser Bericht 5 «Finanzielle Projektübersicht (Grundlegender Bericht)» dient der Erstellung einer Gesamtschau. Die detaillierten Fragestellungen zur Umsetzung sind im Bericht 2 «Umsetzung (Grundlegender Bericht)» behandelt.

