



Kanton Bern
Canton de Berne

Eignerstrategie

BLS AG

Genehmigungsdatum 17. November 2021
Version 1.0
Klassifizierung nicht klassifiziert
Fachdirektion Bau- und Verkehrsdirektion

Inhaltsverzeichnis

1.	Allgemeine Grundlagen und Bestimmungen	3
2.	Zweck und Interesse des kantonalen Engagements	3
3.	Eignerziele	4
3.1	Strategische Stossrichtung	4
3.2	Übergeordnete Ziele	4
3.3	Kern- und Nebengeschäfte der BLS AG	4
3.4	Anforderungen an Beteiligungen und Kooperationen	5
3.5	Strategische Schwerpunkte und Positionierung des Kantons anhand der vier Geschäftsfelder der BLS AG	6
4.	Vorgaben zur Führung	7
5.	Vorgaben zur Aufsicht und zum Controlling	7
6.	Schlussbestimmungen	7
7.	Dokument-Protokoll	8

Allgemeine Informationen zur Eignerstrategie

Die Eignerstrategie enthält die Absichten des Kantons, die er mit seiner Beteiligung verfolgt. Sie dient zum einen dazu, festzulegen welche Zwecke mit der Beteiligung verfolgt werden. Zum anderen dient die Eignerstrategie auch den Führungsgremien des Trägers der öffentlichen Aufgabe, die Absichten des Kantons mit der Beteiligung zu kennen. In der Eignerstrategie ist auf allfällige Rollenkonflikte im Zusammenhang mit der kantonalen Beteiligung hinzuweisen. So kann im konkreten Fall beispielsweise die auf nachhaltige Aufgabenerfüllung ausgerichtete Gewährleisterrolle mit der vorab auf Rentabilität ausgerichteten Eignerrolle oder allenfalls auch einer Bestellerrolle im Widerspruch stehen. In der Eignerstrategie sind die verschiedenen Ziele der Beteiligung offen darzulegen und Konflikte soweit möglich aufzulösen, indem die unterschiedlichen Ziele beschrieben und gewichtet bzw. priorisiert werden.

Weitere Hinweise zur Erarbeitung der Eignerstrategie sind in der Ziffer 9 der Public Corporate Governance-Richtlinien des Kantons Bern (PCG-Richtlinien Kanton Bern) ersichtlich.

1. Allgemeine Grundlagen und Bestimmungen

Die vorliegende Eignerstrategie umfasst den Konzern BLS AG. Sie beschreibt die Ziele des Kantons Bern mit seiner Beteiligung an der BLS AG. Die Strategie soll dem Regierungsrat einen Überblick verschaffen und der Kantonsvertretung als Leitlinie bei der Ausübung ihres Mandats im Verwaltungsrat dienen. Die Vorlage aktualisiert die Strategie und den Vortrag vom Februar 2016.

Die vorliegende Eignerstrategie stützt sich auf folgende rechtliche Grundlagen:

- Eisenbahngesetz (EBG) vom 20. Dezember 1957
- Bundesgesetz über die Personenbeförderung (PBG) vom 20. März 2009
- Bundesgesetz über die Organisation der Bahninfrastruktur vom 28. September 2018
- Landverkehrsabkommen vom 1. Juni 2002
- Gütertransportgesetz vom 25. September 2015
- Bundesgesetz über die Binnenschifffahrt vom 3. Oktober 1975
- Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen (Subventionsgesetz SuG) vom 5. Oktober 1990

Als privatrechtliche Aktiengesellschaft unterliegt die BLS AG den Vorschriften des schweizerischen Obligationenrechts (OR, SR 220). Seit 2014 ist die BLS nicht mehr börsenkotiert. Die Aktien können über die Handelsplattform der Berner Kantonalbank OTC-X gehandelt werden. Die BLS AG untersteht den Regeln der Ad-hoc-Publizität.

2. Zweck und Interesse des kantonalen Engagements

Der Kanton will ein starkes und konkurrenzfähiges Bahnunternehmen, das kostengünstige und kundenfreundliche ÖV-Dienstleistungen in hoher Qualität anbietet. Die BLS soll einen Beitrag leisten zur Sicherstellung des Grundversorgungsauftrags im öffentlichen Regionalverkehr (Erschließungsfunktion).

Der Kanton hat in Bezug auf die BLS AG zwei unterschiedliche Rollen inne: Einerseits bestellt er bei dem Unternehmen Leistungen für den öffentlichen Verkehr und hat ein Interesse an kostengünstigen ÖV-Dienstleistungen, andererseits vertritt er als Mehrheitsaktionär die Interessen des Eigners und hat ein Interesse an einem finanziell gut aufgestellten Unternehmen. Die beiden Bereiche sind in der Fachdirektion organisatorisch getrennt. Das Amt für öffentlichen Verkehr und Verkehrskoordination verantwortet die kantonalen Interessen als Besteller. Es tut dies auf der Basis der Strategie zur Weiterentwicklung des öffentlichen Verkehrs (2009) und des alle vier Jahre verabschiedeten Angebotskonzepts des Kantons Bern für den öffentlichen Orts- und Regionalverkehr. Der Grosse Rat und der Regierungsrat beschliessen den Angebots- und Investitionsrahmenkredit.

Das Generalsekretariat vertritt die Interessen als Eigner auf der Basis der gesetzlichen Grundlage sowie der Richtlinien über die Führung, Steuerung und Aufsicht von Trägern öffentlicher Aufgaben vom 16. Dezember 2020. Die Richtlinien werden alle vier Jahre überprüft.

Allfällige Interessenskonflikte sind in einem politisch stark regulierten Umfeld angesiedelt. In der Praxis werden deshalb die Interessen aus der übergeordneten politischen Perspektive in der Regel höher gewichtet als die Interessen, die sich aus den Rollen des Bestellers und des Eigners ergeben. Die politischen Interessen sind:

- Ein gut ausgebautes und finanzierbares Angebot im öffentlichen Verkehr.
- Ein attraktiver, kostengünstiger und kundenfreundlicher öffentlicher Regionalverkehr.
- Ein stark aufgestelltes und konkurrenzfähiges Bahnunternehmen, das qualifizierte Arbeitsplätze im Kanton erhält und schafft sowie sozialverträgliche Arbeitsbedingungen garantiert.

Nachfolgend werden die Ziele aufgeführt, die der Kanton als Eigner verfolgt.

3. Eignerziele

3.1 Strategische Stossrichtung

Strategisch unterstützt der Kanton die von der BLS AG formulierte Stossrichtung:

1. Es wird eine konsequente Kundenorientierung in den vier Geschäftsfeldern Personenmobilität, Infrastruktur, Güterverkehr und Immobilien angestrebt. Die Kunden, die Öffentlichkeit und die Steuerzahlenden profitieren von einem starken Service public. Ziel ist die nachhaltige Optimierung und Ausrichtung des Unternehmens, um auch künftig zur Entwicklung des ÖV beitragen zu können und um die Konzessionen erneut zu erhalten.
2. Nicht abgeltungsberechtigte Geschäfte rentabilisieren und Kooperationen fördern.

3.2 Übergeordnete Ziele

Innovation und Konkurrenzfähigkeit

Die BLS AG soll im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben die Produktivität und Wirtschaftlichkeit stetig optimieren.

Verkehrspolitische Ziele

Die Anbindung an das europäische Eisenbahn-Hochleistungsnetz. Die Verlagerung des alpenquerenden Güterverkehrs von der Strasse auf die Schiene soll gefördert werden.

Unterstützung der Gesamtmobilitätsstrategie und der Energiestrategie 2050

Die BLS AG soll einen angemessenen Beitrag zur Umsetzung der Gesamtmobilitätsstrategie und Energiestrategie 2050 leisten.

Wirtschafts-, regional-, sozial- und umweltpolitische Ziele

Die BLS AG berücksichtigt die Ausgewogenheit zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten und trägt gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung. Es sollen qualifizierte Arbeitsplätze im Kanton erhalten und geschaffen, fortschrittliche und sozialverträgliche Arbeitsbedingungen garantiert und der Frauenanteil im Kader gefördert werden.

Strukturelle Ziele

Die Organisationsstruktur der BLS AG ist schlank aufgebaut. Die Nebengeschäfte sind buchhalterisch transparent und nachvollziehbar vom abgeltungsberechtigten Bereich getrennt.

Finanzielle Ziele

Die BLS AG bezieht für einzelne Geschäftsbereiche Abgeltungen der öffentlichen Hand. Aus diesem Grund gibt es keine Ausschüttung von Dividenden.

3.3 Kern- und Nebengeschäfte der BLS AG

Der Kanton hat als Eigentümer Anforderungen in Bezug auf die Geschäftsbereiche formuliert, in denen das Unternehmen tätig ist.

Kerngeschäfte: Das sind Geschäftsbereiche, die im strategischen Interesse des Kantons liegen. Sie müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Verbesserung der Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhöhung der Qualität der Dienstleistung und der Kundenorientierung
- Fokussierung des Managements auf die Kerngeschäfte
- Gesamtbetrachtung der Mobilitätskette

Die Geschäftsleitung hat Sorge zu tragen, dass die Managementkapazitäten wirkungsvoll und gezielt eingesetzt werden. Bei knappen Managementressourcen geniessen die Kerngeschäfte Priorität.

Nebengeschäfte: Der Kanton Bern hat ein Interesse an einem konkurrenzfähigen und innovativen Bahnunternehmen mit rentablen Nebengeschäften. Sie dürfen die Werthaltigkeit der Beteiligung des Kantons nicht gefährden. Daraus lassen sich Anforderungen an die Nebengeschäfte ableiten:

- Sie müssen kostendeckend und konkurrenzfähig sein
- Sie gefährden das Gedeihen der Kerngeschäfte nicht
- Sie ergänzen die Kerngeschäfte sinnvoll
- Sie müssen buchhalterisch klar vom abgeltungsberechtigten Bereich abgetrennt sein

Arbeitet ein Nebengeschäft nicht kostendeckend, hat die BLS AG Massnahmen zu formulieren und umzusetzen mit dem Ziel, in absehbarer Zeit im betreffenden Nebengeschäft ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Die Nebengeschäfte müssen klar vom abgeltungsberechtigten Bereich abgetrennt werden.

Die Aktivitäten der BLS AG lassen sich aus Kantonssicht in folgende Kern- und Nebengeschäfte unterteilen:

Kerngeschäfte (abgeltungsberechtigt)	<ul style="list-style-type: none"> • Regionaler Personenverkehr Schiene und Strasse • Infrastruktur (BLS Netz AG) 	Primäre Interessen des Kantons: die Sicherstellung des abgeltungsberechtigten regionalen Personenverkehrs und die Infrastruktur
Nebengeschäfte	<ul style="list-style-type: none"> • Fernverkehr (ab Dezember 2019) 	gewinnorientiert
	<ul style="list-style-type: none"> • Güterverkehr (BLS Cargo AG) 	Indirekte Förderung der Verlagerungspolitik des Bundes (BLS Cargo AG) gewinnorientiert
	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilien (ab Juli 2017) 	gewinnorientiert
	<ul style="list-style-type: none"> • Schifffahrt 	Touristisch notwendiger Geschäftsbereich mit volkswirtschaftlicher Komponente
	<ul style="list-style-type: none"> • Autoverlad 	Teilweise abgeltungsberechtigt, teilweise gewinnorientiert

3.4 Anforderungen an Beteiligungen und Kooperationen

Kooperationen und Beteiligungen sind nur dann im Interesse des Kantons, wenn sie die Vorgaben und Rahmenbedingungen der Eigentümerstrategie erfüllen. Sie sind erwünscht, wenn sie unter einem für den Kanton akzeptablen Risiko Kosten- und Ertragsvorteile bringen. Allerdings dürfen sie den Einfluss des Kantons als Mehrheitsaktionär der BLS AG nicht einschränken.

3.5 Strategische Schwerpunkte und Positionierung des Kantons anhand der vier Geschäftsfelder der BLS AG

Die BLS AG hat folgende Geschäftsfelder für ihre Aktivitäten definiert: Personenmobilität, Infrastruktur, Güterverkehr und Immobilien.

a) Personenmobilität

Regionaler Bahnverkehr national und international, der Fernverkehr, regionaler Busverkehr, Schifffahrt und Autoverlad

Schwerpunkt Kanton: Regionaler Personenverkehr (Kerngeschäft)

Der regionale Personenverkehr (RPV) soll sich im Gleichschritt mit der Nachfrage und benutzerfreundlich entwickeln.

Positionierung Kanton: Fernverkehr (Nebengeschäft)

Der Kanton begrüsst den Wiedereinstieg der BLS AG in den Fernverkehr und damit die Möglichkeit, in einem nichtabgeltungsberechtigten Bereich Gewinne zu erzielen. Nebengeschäfte müssen buchhalterisch klar vom abgeltungsberechtigten Bereich abgetrennt sein.

Positionierung Kanton: Schifffahrt (Nebengeschäft)

Der Kanton unterstützt die Schifffahrt als touristisch notwendiger Geschäftsbereich mit volkswirtschaftlicher und kultureller Bedeutung. Er leistet Investitionsbeiträge, erwartet aber einen kostendeckenden Betrieb.

Positionierung Kanton: Autoverlad (Nebengeschäft)

Der Kanton unterstützt den Autoverlad als Beitrag zur Verlagerung des Verkehrs von der Strasse auf die Schiene. Der Autoverlad Lötschberg betreibt die BLS gewinnorientiert. Der Autoverlad am Simplontunnel wird vom Kanton Wallis bestellt und abgegolten.

b) Infrastruktur

420 Km Eisenbahnnetz, betrieben durch die BLS Netz AG¹.

Schwerpunkt Kanton: Unterhalt und Ausbau der Infrastruktur (Kerngeschäft)

Der Kanton befürwortet eine moderne, gut unterhaltene Infrastruktur, die auf das wachsende Verkehrsaufkommen ausgerichtet ist. Er unterstützt die Planung und Realisierung entsprechender Projekte. Die Finanzierung erfolgt über den Bund.

c) Güterverkehr

Die Nord-Süd-Achse wird verantwortet durch die BLS Cargo AG². Die BLS Cargo AG hat per 31.12.2018 das belgische Güterbahnunternehmen Crossrail übernommen mit dem strategischen Ziel, wettbewerbsfähige und grenzüberschreitende Angebote auf dem gesamten Nord-Süd-Korridor von der Nordsee bis zum Mittelmeer anzubieten.

Positionierung Kanton: Güterverkehr (Nebengeschäft)

Der Kanton Bern will die Verlagerungspolitik im Güterverkehr fördern. Als Nebengeschäft muss der Güterverkehr selbsttragend und buchhalterisch klar vom abgeltungsberechtigten Bereich abgetrennt sein.

¹ Im 2008 wurde die Infrastruktur der BLS AG in die BLS Netz AG übertragen. An dieser Gesellschaft hält der Kanton Bern eine Minderheitsbeteiligung (16.5%; Bund: 50.01% und BLS AG: 33.4%). Die BLS AG betreibt im Auftrag der BLS Netz AG ihre gesamte Infrastruktur (insbesondere Lötschberg-Basistunnel).

² Hauptaktionärin der BLS Cargo AG ist mit einem Aktienanteil von 52% die BLS AG. Die Transport Ferroviaria Holding besitzt 45% und Ambrogio Trasporti S.p.A. die restlichen 3% (Stand 2019).

d) Immobilien

Die BLS entwickelt Grundstücke, die nicht mehr für den Bahnbetrieb benötigt werden. Dazu wurde im Juli 2017 die 100-prozentige Tochtergesellschaft BLS Immobilien AG gegründet.

Positionierung Kanton: Immobilien (Nebengeschäft)

Der Kanton Bern begrüsst die unternehmerische Initiative in Nebengeschäfte, solange diese kostendeckend und konkurrenzfähig sind. Sie müssen buchhalterisch klar vom abgeltungsberechtigten Bereich abgetrennt sein.

4. Vorgaben zur Führung

Die Vergütungen an die strategischen und operativen Führungsorgane orientieren sich an den diesbezüglichen Leitsätzen in Ziffer 13 der PCG-Richtlinien.

5. Vorgaben zur Aufsicht und zum Controlling

Mit folgenden Instrumenten setzt der Kanton seine Eigentümerziele um und reduziert die wesentlichen Risiken:

- Eignerstrategie
- Aufsichtskonzept
- Kantonsvertretung im Verwaltungsrat
- Spezifisches Anforderungsprofil für die Mitglieder des Verwaltungsrates, für das Präsidium des Verwaltungsrats und für die Kantonsvertretung
- Beurteilung und Genehmigung der Anträge des Verwaltungsrates an die Generalversammlung
- Jährliches Reporting gemäss Vorgaben des Regierungsrates (PCG-Richtlinien Ziffer 14)
- Mandatsvertrag mit der Kantonsvertretung

Zudem finden halbjährlich Controlling-Gespräche auf der Ebene Fachdirektion – BLS sowie Regierungsrat – BLS statt. Die Vergütungen an die operativen und strategischen Führungsorgane der BLS AG werden gemäss Ziffer 13.6 der PCG-Richtlinien standardmässig anlässlich der Controlling-Gespräche thematisiert.

Die BLS AG befindet sich in einem dynamischen Umfeld. Die Eignerstrategie und das Aufsichtskonzept werden gestützt auf die Ziffern 9.5 und 10.8 der PCG-Richtlinien mindestens alle vier Jahre überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

Seit Juni 2018 kommt bei der BLS ein neues Vertretungsmodell zum Zug. Der Kanton nimmt nicht mehr über ein Regierungsmitglied im Verwaltungsrat der BLS AG Einsitz, sondern über eine extern mandatierte Kantonsvertretung, die durch den Regierungsrat ernannt wird. Die Rahmenbedingungen des Mandats richten sich nach der Verordnung über die Kantonsvertreterinnen und Kantonsvertreter vom 24.8.1994 und nach dem Mandatsvertrag.

6. Schlussbestimmungen

Tritt in Kraft mit RRB 1337/2021 vom 17. November 2021.

7. Dokument-Protokoll

Änderungskontrolle

Version	Name	Datum	Bemerkungen

Prüfung

Version	Name	Datum	Bemerkungen
	Text	Text	Text

Freigabe

Version	Name	Datum	Bemerkungen
1.0	Regierungsrat Kanton Bern	17. November 2021	Freigabe durch RR mit RRB Nr. 1337/2021