



# Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt

An den Grossen Rat

05.1109.01

WSD/051109  
Basel, 15. Juli 2005

Regierungsratsbeschluss  
vom 12. Juli 2005

## Ratschlag

betreffend

## Neuausrichtung der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft AG

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Begehren und Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Ausgangslage .....</b>	<b>4</b>
2.1 Vorgeschichte.....	4
2.2 Politischer Auftrag zur Neuausrichtung der BPG.....	5
<b>3. Vorgehen seitens des Regierungsrats und der BPG .....</b>	<b>7</b>
3.1 Sofortmassnahmen .....	7
3.1.1 Kostenreduktionen .....	7
3.1.2 Führung der BPG .....	7
3.2 Projekt „Neuausrichtung der BPG“.....	7
3.2.1 Beizug von externer Beratung.....	7
3.2.2 Projektauftrag.....	8
<b>4. Ergebnisse der detaillierten Unternehmensanalyse .....</b>	<b>8</b>
4.1 Flotte .....	8
4.2 Produkt-Mix .....	9
4.3 Liegenschaft / Restaurant Dreiländereck.....	10
4.4 Organisation.....	12
<b>5. Angestrebte Lösung .....</b>	<b>12</b>
5.1 Strategische Optionen.....	12
5.2 Neues Business Modell.....	14
5.2.1 Produkt-Mix .....	14
5.2.2 Flotte.....	16
a) <i>Flottengrösse</i> .....	16
b) <i>MS „Stadt Basel“</i> .....	18
c) <i>Flotteninvestition</i> .....	18
d) <i>Eigentumsfrage</i> .....	19
5.2.3 Dreiländereck .....	19
a) <i>Gastronomie: Make or buy</i> .....	19
b) <i>Wertberichtigung der Liegenschaft</i> .....	21
5.2.4 Organisation .....	21
5.3 Businessplan .....	22
5.3.1 Planerfolgsrechnung .....	22
5.3.2 Planbilanz.....	23
5.4 Leistungsvereinbarung und Entschädigung.....	24
<b>6. Organe und Strukturen der BPG.....</b>	<b>26</b>
<b>7. Beurteilung gemäss Subventionsgesetz .....</b>	<b>26</b>
<b>8. Antrag .....</b>	<b>28</b>
<b>Anhang A.....</b>	<b>30</b>

## 1. Begehren und Zusammenfassung

Mit diesem Ratschlag unterbreiten wir Ihnen die Grundlagen für die Neuausrichtung der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft (BPG) und beantragen Ihnen die Zustimmung zu den folgenden, zusammenhängenden Elementen:

- A Die der BPG mit Grossratsbeschluss vom 29. Juni 1978<sup>1</sup> gewährte, unbegrenzte Defizitgarantie und die mit Grossratsbeschluss vom 16. Mai 1974<sup>2</sup> getroffene Regelung über die Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen in Höhe von heute 130'000 Franken werden per 31. Dezember 2005 aufgehoben.
- B Die Flotte der BPG wird von vier auf drei Schiffe verkleinert, indem die bereits im September 2004 stillgelegte MS „Stadt Basel“ endgültig ausser Betrieb genommen wird. Das Schiff soll verkauft werden. Die „Stadt Basel“ verfügt heute nicht mehr über das zur Personenbeförderung erforderliche Schiffsattest. Ein neues Attest wird nur erteilt, falls alle Auflagen, die für ein neues Schiff gelten, erfüllt werden. Das ist nur mit erheblichen Investitionen zu erreichen, zumal ab 1. Januar 2006 die einschlägigen Bestimmungen verschärft werden. Der Verkauf des Schiffs sollte daher so schnell wie möglich erfolgen, damit ein Käufer die „Stadt Basel“ noch bis Ende 2005 gemäss altem Recht sanieren kann. Ansonsten ist davon auszugehen, dass der mögliche Verkaufspreis sehr viel geringer sein wird. Der Regierungsrat hat beschlossen, den Verkauf der „Stadt Basel“ umgehend einzuleiten. Formelle Grundlage für den Verkauf ist die Entwidmung der „Stadt Basel“ aus dem Verwaltungs- in das Finanzvermögen, was dem Grosse Rat mit diesem Ratschlag beantragt wird. Da das Schiff bereits per 31. Dezember 1999 in der Staatsrechnung vollständig abgeschrieben wurde, erfolgt die Übertragung zu einem symbolischen Wert von 1 Franken. Sofern der Verkauf realisiert werden kann, bevor der Grosse Rat über den vorliegenden Ratschlag entschieden hat, wird der Regierungsrat umgehend die Finanzkommission resp. die den Ratschlag behandelnde Sachkommission in Kenntnis setzen.
- C Die in der Bilanz der BPG bestehende Überbewertung der Liegenschaft Dreiländereck, die als Logistikplattform für die Flotte der BPG und die Schiffsgastronomie dient sowie Standort des Restaurants Dreiländereck ist, wird beseitigt, indem der BPG per 31.12.2005 eine Sonderabschreibung in Höhe von 1,7 Mio. Franken ermöglicht wird. Dadurch kann der Buchwert der Liegenschaft auf deren realen Ertragswert zurückgeführt werden. Hierzu wird der BPG mittels Nachtragskredit zum Budget 2005 ein einmaliger Beitrag in Höhe von 1,7 Mio. Franken ausgerichtet, der zur Teilrückzahlung des der BPG mit Grossratsbeschluss von Januar 1994<sup>3</sup> zur Neugestaltung des Dreiländerecks gewährten Darlehens von insgesamt 4,4 Mio. Franken dient.
- D Der Kanton schliesst mit der BPG per 1. Januar 2006 eine über vier Jahre laufende Leistungsvereinbarung, die Aufgaben und Leistungen der BPG sowie die zu erreichenden Ziele definiert. Für 2006 bis 2009 wird dafür pro Jahr ein nicht indexierter Kantonsbeitrag von 260'000 Franken ausgerichtet. Der Business Plan der BPG berücksichtigt dabei insbesondere jährliche Aufwendungen von 120'000 Franken für den Flottenunterhalt, so dass in

---

1) Ratschlag Nr. 7411 vom 17.5.1978 betr. Deckung des Fehlbetrages [der BPG] bis Ende 1977 und Übernahme künftiger Fehlbeträge.

2) Ratschlag Nr. 6899 aus dem Jahr 1972 betr. Übernahme der künftigen Fehlbeträge der BPG und Bericht Nr. 7070 der Rechnungskommission vom 8.4.1974 zum Ratschlag Nr. 6899.

3) Ratschlag Nr. 8469 vom 30.11.1993 betr. Neugestaltung des Dreiländerecks im Rheinhafen Kleinhüningen.

den nächsten 10 Jahren keine Schiffserneuerung auf Rechnung des Kantons vorgesehen werden sollte.

## 2. Ausgangslage

### 2.1 Vorgeschichte

Seit nunmehr gut 100 Jahren prägt die Personenschifffahrt auf dem Rhein das Erscheinungsbild der Stadt Basel und trägt zur Attraktivität der Stadt für Einheimische und auswärtige Gäste bei.

Die Basler Personenschifffahrts-Gesellschaft (BPG) in ihrer heutigen Form besteht seit 1968, als sie – neu gegründet als private Aktiengesellschaft – die Personenschifffahrtsaktivitäten der Basler Rheinschifffahrt-Aktiengesellschaft (BRAG) übernahm.<sup>4</sup> Trotz anfangs sehr guten Fahrgastzahlen war die BPG ohne staatliche Unterstützung aber kaum zu betreiben. So kam es schon 1974 zu einer grundlegenden Sanierung.<sup>5</sup> Zur Entschuldung der BPG erklärte sich der Kanton bereit, auf die Rückzahlung des der BPG für die Beschaffung des Schiffes „Stadt Basel“ gewährten Darlehens von 2,33 Mio. Franken zu verzichten. Als Gegenleistung wurde die „Stadt Basel“ ins Eigentum des Kantons überführt. Zudem übernahm der Kanton Bankschulden der BPG und erhöhte seinen Anteil am Aktienkapital um 100'000 Franken. Ebenfalls wurde beschlossen, die Flusskaskoversicherung der BPG-Schiffe künftig vom Kanton zu tragen sowie der BPG ab 1974 jährlich einen Staatsbeitrag zur Abgeltung gemeinwirtschaftlicher Leistungen auszurichten. Der Vorschlag, zur Deckung der Betriebsverluste eine Defizitgarantie vorzusehen, anstatt dem Grosse Rat jedes Jahr neu einen entsprechenden Ratschlag zu unterbreiten, wurde allerdings erst 1978, nach nochmaligen Antrag des Regierungsrats<sup>6</sup>, angenommen. Mit Beschluss vom 29. Juni 1978 stimmte der Grosse Rat der Defizitgarantie für die BPG zu. Ausserdem bewilligte er einen Kredit zur erneuten Erhöhung des Grundkapitals der BPG um 300'000 auf 600'000 Franken.

Da die BPG aus eigenen Mitteln keine Reserven bilden konnte, war der Kanton stets auch auf der Investitionsseite gefragt. Bis Mitte der 80er Jahre finanzierte er verschiedene Erweiterungen und Erneuerungen der BPG-Anlagen an Land (u.a. Personalunterkünfte und Anlegestellen) sowie die Beschaffung von drei neuen Schiffen. Neben dem Darlehen für die 1970 in Betrieb genommenen MS „Stadt Basel“ genehmigte der Grosse Rat 1979 einen Kredit von 6,73 Mio. Franken für die beiden neuen Schiffe „Lällekönig“ und „Basler Dybli“, die wie die „Stadt Basel“ im Eigentum des Kantons verblieben und der BPG zur unentgeltlichen Nutzung überlassen wurden.

Seit 1988 im Alleinbesitz des Kantons stabilisierte sich die Situation der BPG. Die jährlichen Verluste, die zwischen 1983 und 1989 im Bereich von 500'000 bis 700'000 Franken lagen, konnten bis Mitte der 90er Jahre dank insgesamt positiver Marktentwicklung und mehrheitlich günstigem Wetter und vor allem auch dank erheblicher Anstrengungen im Marketing, der Produktgestaltung und beim Kostenmanagement signifikant reduziert werden. In den Jahren 1992 bis 1995 wurden jeweils positive Betriebsergebnisse realisiert (jeweils unter Berücksichtigung der Abgeltung des

---

4) Die BPG wurde 1924 als Genossenschaft gegründet, musste aber ihren Betrieb 1928 bereits wieder einstellen, nachdem die Basler Rheinschifffahrt-Aktiengesellschaft (BRAG) als kapitalkräftigere Konkurrentin mit günstigeren Angeboten ins Geschäft eingestiegen war.

5) Grossratsbeschluss vom 16.5.1974.

6) Ratschlag Nr. 7411 vom 17.5.1978.

Kantons), wobei 1995 mit einem Gewinn von rund 210'000 Franken zum besten Geschäftsjahr in der Geschichte der BPG wurde.<sup>7</sup>

Aufgrund der guten Entwicklung stimmten dann Regierungsrat und Grosse Rat zwei weiteren Erweiterungsschritten der BPG zu. 1992 bewilligte der Grosse Rat einen Kredit in Höhe von 7,155 Mio. Franken zur Anschaffung der modernen MS „Christoph Merian“ als Ersatz für die 66 respektive 56 Jahre alten Schiffe „Rheinfelden“ und „Rhy Blitz“.<sup>8</sup> Und 1994 genehmigte der Grosse Rat den Ratschlag zur „Neugestaltung des Dreiländerecks im Rheinhafen Kleinhüningen“<sup>9</sup>. Er bewilligte damit einen Investitionskredit von 2 Mio. Franken sowie ein Darlehen an die BPG in Höhe von 4,4 Mio. Franken für den Neubau eines Gebäudes am Dreiländereck zur Aufnahme eines Restaurants sowie von Logistikeinrichtungen für den Schiffsbetrieb und die Schiffsgastronomie.<sup>10</sup> Mit dem Projekt wurden das 1978 erstellte Restaurant „Zur weiten Fahrt“ sowie das völlig veraltete Küchenschiff „Lucullus“ ersetzt und gleichzeitig aus Rationalisierungsgründen die Küchenbetriebe für die Schiffs- mit denen der Landrestauration zusammengelegt.

Das neue Produktionszentrum für die Schiffsgastronomie der BPG und das neue Restaurant „Dreiländereck“ wurden im Februar 1996 eröffnet. Dies bedeutete nicht nur einen wichtigen Modernisierungsschritt für die BPG, sondern gleichzeitig auch ein deutliches Wachstum des Unternehmens mit entsprechend höherem Personaleinsatz und Finanzbedarf gerade auch auf der Kapitalseite, wo die notwendige Amortisation und Abschreibung der Anlagen am Dreiländereck einen erheblichen neuen und vor allem wiederkehrenden Aufwand bedeuteten. Die Ausweitung zur Steigerung von Umsatz und Effektivität machte die BPG aufgrund der veränderten Kostenstrukturen gleichzeitig abhängiger von einer guten Ertragsentwicklung.

Nachdem sich der Markt der BPG, an dem insbesondere das Chartersegment einen wichtigen Anteil hat, zwischen 1996 und 1998 insgesamt eher rückläufig entwickelte, 1999 dann die Umsätze aufgrund lang anhaltenden Hochwassers ausblieben, musste die BPG im Jahre 2001 wie alle anderen Unternehmen der Tourismusindustrie auch noch den Einbruch der Tourismus- und Gastronomienachfrage als Folge der Terroranschläge vom 11. September in New York hinnehmen. Die weltpolitischen Ereignisse in den Jahren 2002 und 2003 mit ihren Auswirkungen auf die Konjunktur und das Konsumverhalten verbesserten die Situation der BPG nicht. Trotz wiederholter Kostenreduktionen und Produktivitätsverbesserungen erhöhten sich von Neuem die Defizite der BPG und pendelten sich wieder im Bereich von rund 0,5 Mio. Franken pro Jahr ein.

## 2.2 Politischer Auftrag zur Neuausrichtung der BPG

Als eine der strukturellen Ursachen für die mangelnde Ertragskraft der BPG wurde die teilweise überalterte Flotte erkannt. Um die betrieblichen Möglichkeiten der Gesellschaft zu vergrössern, entstand daher der Plan zu einer Totalsanierung der MS „Stadt Basel“. Mit dem Vorhaben sollte einerseits die feuerpolizeiliche, nautische und sanitäre Sicherheit des Schiffes, andererseits aber

---

7) Berücksichtigt werden muss, dass in der Rechnung der BPG die Kapitalkosten für die im Eigentum des Kantons befindlichen Schiffe nicht erscheinen.

8) Ratschlag Nr. 8217 vom 11.9.1990, den Mitgliedern des Grossen Rats vorgelegt am 28.11.1990. An die Anschaffungskosten von 7,155 Mio. Franken leistete die Christoph Merian-Stiftung einen Beitrag von 1,7 Mio. Franken.

9) Ratschlag Nr. 8469 vom 30.11.1993, den Mitgliedern des Grossen Rats vorgelegt am 15.12.1993.

10) Hinzu kamen 600'000 Franken aus dem ordentlichen Budget der Rheinschiffahrtsdirektion.

auch dessen Attraktivität für die Fahrgäste erhöht werden. Mit Ratschlag Nr. 9247 vom 27. Mai 2003 wurde dem Grossen Rat schliesslich ein entsprechendes Kreditbegehren mit einer Investitionssumme von 2,8 Mio. Franken vorgelegt.

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage der BPG einerseits und der finanziellen Möglichkeiten des Kantons andererseits wurde das Projekt politisch stark hinterfragt. So hatte bereits der Regierungsrat 2001 den ursprünglichen Antrag der BPG auf Beschaffung eines neuen Schiffes abgelehnt. Die mit der Behandlung des Ratschlags betraute Finanzkommission des Grossen Rates<sup>11</sup> beauftragte im Juli 2003 die Finanzkontrolle, die Erforderlichkeit des Vorhabens zu überprüfen. Im Lichte der kritischen Beurteilung der Finanzkontrolle<sup>12</sup> und gestützt auf zusätzliche externe Gutachten erklärte sich der Regierungsrat damit einverstanden, auf die geplante Totalsanierung der MS „Stadt Basel“ zu verzichten und statt dessen lediglich eine minimale Instandsetzung im Umfang von 0,6 Mio. Franken vorzusehen, die eine auf fünf Jahre befristete Verlängerung des Schiffsattests ermöglicht hätte. Mit Bericht Nr. 9365 vom 12. August 2004 wurde dem Grossen Rat der entsprechende Antrag der Finanzkommission unterbreitet.

Mit Beschluss vom 15. September 2004<sup>13</sup> wies der Grosse Rat den Antrag auf zumindest minimale Instandsetzung der MS „Stadt Basel“ und damit auch den Ratschlag zur Totalsanierung des Schiffes zurück und lehnte es ab, ohne umfassendere Informationen zur längerfristigen Entwicklung der BPG über weitere Mittel für die Personenschiffahrt zu entscheiden. Insbesondere wurde Auskunft über künftige Betriebskonzepte der BPG sowie die Vorlage einer Leistungsvereinbarung zwischen BPG und dem Kanton erwartet.

Nicht zuletzt wegen der in 2003 und 2004 geführten öffentlichen Diskussion rund um die Rheinhäfen wurde die Entwicklung der BPG kritisch betrachtet und das Weiterbestehen der Defizitgarantie in Frage gestellt. So forderte die Finanzkontrolle im Bericht über die Untersuchungen im Rheinhafen Basel<sup>14</sup> im September 2003, dass die Leistungsauftragsentschädigung und die Defizitgarantie für die BPG durch eine Leistungsvereinbarung mit Globalbetrag abzulösen sei. Zudem sei ein Business Plan zu erstellen um aufzuzeigen, wie die BPG ihr Ergebnis nachhaltig verbessern könne. Gestützt auf den Bericht der Finanzkontrolle hielt die Finanzkommission im Bericht zum Budget 2004 fest, dass die fortdauernden Defizite der BPG neue Überlegungen zur Ausrichtung der BPG erforderten. Die Form der Beteiligung des Kantons an der BPG solle überdacht und die Defizitgarantie in einen Leistungsauftrag umgewandelt werden. Ebenso sei die Besetzung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der BPG zu überprüfen und zu klären, ob das Restaurant Dreiländereck weiterhin von der BPG betrieben werden solle.

---

11) GRB Nr. 03/26/02G vom 25.6.2003.

12) Bericht der Finanzkontrolle vom 24. September 2003.

13) GRB Nr. 04/37/35G.

14) Bericht Nr. 81 der Finanzkontrolle vom 25. September 2003 über die ausserordentliche Revision bei der Rheinschiffahrtsgesellschaft (RSD) und der Basler Personenschiffahrtsgesellschaft (BPG) gemäss Auftrag der Finanzkommission vom 2. Juli 2003.

### **3. Vorgehen seitens des Regierungsrats und der BPG**

Der Regierungsrat hat bei verschiedenen Gelegenheiten deutlich gemacht, dass er selber schon länger der Auffassung ist, dass die BPG künftig auf die Basis einer Leistungsvereinbarung ohne Defizitgarantie gestellt werden soll. Zudem hat er bereits im Rahmen der Überprüfung von Aufgaben und Leistungen beschlossen, den Beitrag an die BPG substanziell zu senken. Die notwendigen Schritte für die Neuausrichtung der BPG wurden daher vom Verwaltungsrat der BPG bereits parallel zur Überprüfung der geplanten Totalsanierung der MS „Stadt Basel“ eingeleitet.

#### **3.1 Sofortmassnahmen**

##### **3.1.1 Kostenreduktionen**

Im Sinne von Sofortmassnahmen konnten erste Verringerungen des wiederkehrenden Finanzbeitrags des Kantons an die BPG erreicht werden. Mit den schon im Laufe des Jahres 2003 ergriffenen Massnahmen (z.B. mehr Einsatz von Teilzeitpersonal statt Festpersonal im Bereich Gastronomie oder Einschränkung der Öffnungszeiten Restaurant Dreiländereck) sowie weiteren auf Beginn 2004 eingeführten Korrekturen (z.B. Verpflegungskostenabzug Personal oder gestraffteres gastronomisches Angebot) konnten deutliche Einsparungen beim Personal- und Warenaufwand der BPG erreicht werden. Zusammen mit den seit Beginn der Saison 2004 wieder deutlich ansteigenden Umsätzen aus Fahrten- und Schiffsgastronomieerträgen war das operative Betriebsergebnis bereits im Jahr 2004 mit einem Defizit von 402'275 Franken klar besser als im Vorjahr (597'934 Franken). Weitere Restrukturierungsmassnahmen, mit denen vor allem der administrative Overhead reduziert werden kann, werden im Jahre 2005 das Defizit nochmals auf rund 320'000 Franken verringern, dies unter Einrechnung einmalig entstehender Restrukturierungskosten für unter anderem den Zusammenschluss von Verwaltung und operativen Abteilungen der BPG in den Räumen am Dreiländereck. Darüber hinaus wurden Planung und Budgetierung des Geschäftsjahres 2005 bereits auf eine Flotte von nur noch drei Schiffen ausgerichtet.

##### **3.1.2 Führung der BPG**

Um die Führung der BPG zu stabilisieren, wurde zum einen auf Ende 2003 die Funktion des früheren Direktors der RSD als Delegierter des Verwaltungsrats und Geschäftsleiter der BPG aufgehoben. Zudem wurde per April 2004 der BPG-Verwaltungsrat durch einen externen, mit Finanz- und Managementfragen vertrauten Vertreter der Hafenwirtschaft ergänzt. Die Geschäftsführung der BPG wurde zugleich bis zum Abschluss der Neuausrichtung auf Mandatsbasis interimistisch einem der beiden externen Verwaltungsratsmitglieder übertragen.

#### **3.2 Projekt „Neuausrichtung der BPG“**

##### **3.2.1 Beizug von externer Beratung**

Der Verwaltungsrat der BPG fasste sodann den Beschluss, die Arbeiten zur zukünftigen strategischen Ausrichtung der BPG durch externe Spezialisten begleiten und unabhängig absichern zu lassen. Der Projektauftrag erging im November 2004 an die Inova Management AG, Wollerau (SZ), die insbesondere die Sanierung und Neupositionierung des Kultur- und Kongresszentrums Luzern erfolgreich mitgestalten konnte.

### 3.2.2 Projektauftrag

Das generelle Projektziel wurde wie folgt formuliert: „*Schaffen einer neuen Geschäftsgrundlage für die BPG, basierend auf einem marktorientierten Geschäftsmodell und einer die Defizitgarantie ablösenden Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Basel-Stadt.*“

Dabei waren folgende Teilziele vorgegeben:

- Realistisches, marktorientiertes und nachhaltig gesichertes Geschäftsmodell
  - unter Berücksichtigung der Anzahl Schiffe, sowie
  - mit oder ohne Restaurant Dreiländereck.
- Betriebswirtschaftlich sinnvolles, auf einer Leistungsvereinbarung mit dem Kanton basierendes Finanzierungskonzept.
- Detaillierter Business Plan (inkl. Investitionen) für die kommenden 5 Jahre.
- Effiziente und schlanke Führungsorganisation.

Die Arbeiten wurden in mehreren Schritten durchgeführt, nämlich:

1. Detaillierte betriebswirtschaftliche Kosten- und Ertragsanalyse der Gesamtunternehmung BPG (inkl. Betrachtung der Kapitalkosten) im IST-Zustand (Rechnung 2003), darin integriert wurde eine externe Schiffsbewertung hinsichtlich Zustand und Investitionsbedarf der Flotte sowie eine Bewertung des Restaurants Dreiländereck.
2. Identifizierung eines neues Business Modell auf Basis der Analyseerkenntnisse.
3. Umsetzen der neuen Strukturen in eine Planrechnung auf Grundlage der Rechnungszahlen 2003 unter Einbezug der bereits in Gang gesetzten Sofortmassnahmen.
4. Bildung und Berechnung von Szenarien bezüglich a) der Flottengrösse (2 oder 3 Schiffe) und b) der Geschäftsprognose (Base, Best, Worst).
5. Erstellung einer Planerfolgsrechnung, einer Plan-Bilanz und eines Plan-CashFlow für die Periode 2006 bis 2010 und ausgehend vom Szenario Base, jeweils mit 2 und 3 Schiffen.

Die erzielten Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten in ihrem wesentlichen Kern dargestellt.

## 4. Ergebnisse der detaillierten Unternehmensanalyse

### 4.1 Flotte

Um Aufschluss darüber zu erhalten, in welcher Form die vier von der BPG betriebenen Schiffe – „Stadt Basel“, „Basler Dybli“, „Lällekönig“ und „Christoph Merian“ – künftig eingesetzt werden können und mit welche Substanzerhaltungs- und Erneuerungskosten gerechnet werden muss, beauftragte der Verwaltungsrat der BPG das spezialisierte Schiffingenieurbüro Knechten in Duisburg (D) mit der Durchführung einer detaillierten Schiffsbewertung, in der ausser zum Zustand der Schiffe Aussagen zur erforderlichen Instandhaltungsplanung vorzulegen waren.

In ihren Gutachten kommt die Firma Knechten bezüglich der MS „Stadt Basel“ zu folgendem Schluss:



„Abgesehen von der Mängelliste der Schiffsuntersuchungskommission befindet sich das Fahrzeug in einem desolaten Zustand.... Aus Sicht des Unterzeichneten ist eine Sanierung des Fahrzeugs aus wirtschaftlicher Sicht nicht mehr sinnvoll.“

Den übrigen drei Schiffen wird hingegen ein guter technischer Zustand attestiert. Das Gutachten zeigt auf, dass mit einem regulären jährlichen Unterhalt von durchschnittlich 40'000 Franken pro Schiff und Jahr die Einsatzbereitschaft dieser drei Schiffe über mindestens die nächsten 10 Jahre aufrecht erhalten werden kann. Der Markt- resp. Handelswert der Schiffe, die sich im Eigentum des Kantons befinden, wird dabei auf rund 4,3 Mio. Franken geschätzt.<sup>15</sup>

## 4.2 Produkt-Mix

Weitere Ansatzpunkte für die strategische Neupositionierung der BPG wurden ermittelt, indem die einzelnen Produkte der BPG, d.h. die in den drei Segmenten Kurse, Unterhaltung und Charter angebotenen Fahrten anhand einer Vollkostenrechnung detailliert analysiert wurden.<sup>16</sup> Als Basis wurden dabei die Zahlen des Geschäftsjahrs 2003 genommen, das mit einem Defizit von rund 598'000 Franken abschloss und vergleichsweise als ein mittelmässiges Jahr angesehen werden kann. Grundsätzlich wurde jede einzelne Fahrt analysiert. Mit diesen Auswertungen konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden.

- *Kursfahrten* (Saisongeschäft jeweils April – Oktober)  
Die Montage und Diensttage sind schlecht, in Summe wird ein negatives Ergebnis erwirtschaftet. In sämtlichen Monaten, also auch in den warmen Sommermonaten Juli und August, sind die Kursfahrten am Montag nicht (voll-)kostendeckend. An diesen Tagen wird pro Passagier ein Verlust von 11,50 Franken pro Passagier generiert. Die Monate April und Oktober sind ganz allgemein schwache Monate, unabhängig vom Wochentag.
- *Unterhaltungsfahrten* (Angebote über das ganze Jahr)  
Das Angebot der Unterhaltungsfahrten ist sehr gross mit einer zum Teil grossen Angebotsdichte und unterschiedlicher Häufigkeit. Entsprechend unterschiedlich rentieren die Produkte. September und Dezember sind die besten Monate, Unterhaltungsfahrten an Sonntagen sind generell schlecht.
- *Charterfahrten* (Werden über das ganze Jahr durchgeführt)  
Die Charterfahrten sind ein lukratives Geschäft. Insbesondere werden Charterfahrten in allen Monaten nachgefragt und rentabel betrieben, obschon Juni und September die deutlich besten Monate sind. Die kommerziell interessantesten Fahrten sind Geschäftsanlässe, welche 80% des Ergebnisses ausmachen. Kleinere private Anlässe sind tendenziell unrentabel.
- Der Produkt-Mix der BPG war im Verlaufe der letzten Jahre mehr oder weniger konstant. Bisher nicht angeboten wurde ein attraktives Produkt, das spezifisch für den (Tages-)Tourismus in der Stadt Basel ausgelegt ist.

15) Stadt Basel: ca. 30'000 Fr.; Basler Dybli: 480'000 Fr.; Lällekönig: 930'000 Fr.; Christoph Merian: 2,9 Mio. Fr.

16) Ohne Berücksichtigung der kalkulatorischen Abschreibungen und Kapitalkosten der vier BPG-Schiffe von geschätzt ca. 880'000 Franken p.a. (Basis: Anschaffungskosten Schiffe von 16,5 Mio. Franken, Abschreibungsdauer 30 Jahre, kalk. Zinssatz von 4%).

Insgesamt ergibt sich, dass auf den Betrieb eines Schiffes verzichtet werden kann, **wenn der Produkt-Mix der BPG betriebswirtschaftlich optimiert und besser an die touristischen Bedingungen angepasst wird**. Entgegen den ursprünglichen, in erster Linie an der Sicherheit und Attraktivität des Schiffes ausgerichteten Planungen zur Sanierung der MS „Stadt Basel“ kann daher unter den geänderten Voraussetzungen auf eine Sanierung oder gar einen Ersatz dieses Schiffes verzichtet werden. Im Übrigen sind die Ergebnisse der Produktanalyse unmittelbar in die Planung für 2005 eingeflossen.

### 4.3 Liegenschaft / Restaurant Dreiländereck

Eine der entscheidenden Fragen für die Zukunft der BPG ist die Situation der Liegenschaft und des Restaurants am Dreiländereck. Wie oben dargestellt, zeigte sich schon bald nach der Eröffnung des Restaurants Dreiländereck sowie der Inbetriebnahme des neuen BPG-Produktionszentrums, dass sich die hohen Erwartungen, die bei der Planung in den Jahren 1993/1994 zugrundegelegt worden waren, nur schwer erfüllen würden. Aufgrund der im letzten Jahrzehnt mehrheitlich ungünstigen Markt- und Ertragsbedingungen bildete sich in der Rechnung der BPG ein strukturelles Ungleichgewicht in der Art, dass das Restaurant Dreiländereck zwar rund ein Fünftel des Umsatzes, gleichzeitig aber mehr als ein Drittel der direkten Kosten generiert.

Vor diesem Hintergrund entschied der BPG-Verwaltungsrat, eine unabhängige Bewertung der Liegenschaft und des Restaurants Dreiländereck vornehmen zu lassen, um zu einer realistischen Einschätzung des tatsächlichen Verkehrs- und Ertragswerts zu kommen. Das Gutachten der beauftragten Firma Gastronconsult, Unternehmensberatung für Hotellerie und Restauration in Zürich, kommt zu folgenden Erkenntnissen:

- Es bestehen deutliche bau- und strukturbedingte Nachteile, die einen optimalen Betrieb der Liegenschaft Dreiländereck als Restaurant behindern, nämlich:
  - eine sehr hohe Wetterabhängigkeit des Aussenbetriebs des Restaurants aufgrund der grossen, zugwindanfälligen Terrasse;
  - die fehlende Anbindung an den öffentlichen Verkehr; genügend öffentliche Parkplätze sind jedoch vorhanden;
  - erschwerte, personalintensive Betriebsabläufe in Restaurant und Küche, nachdem bei der Konzeption des Gebäudes keine Rücksicht auf die Bedürfnisse einer optimalen Gastronomieplanung genommen wurde;
  - eine kalte und eher abweisende Raumatmosphäre u.a. aufgrund des Betonbodens und der Möblierung mit Metallstühlen;
  - die unübersichtliche Raumanordnung, die eine optimale Gästebetreuung und eine effiziente Betriebsführung erschwert;
  - die überdurchschnittlich hohe Reinigungsintensität aufgrund der sehr grossen – optisch attraktiven – Glas- und Aluminiumfassade, die zugleich auch überdurchschnittliche Energiekosten verursacht;
  - die Überdimensionierung der Produktionsräume und maschinelle Einrichtungen, was mit überdurchschnittlich hohen Unterhaltskosten einhergeht.

Folge der genannten Faktoren ist, dass aus dem Betrieb des Restaurants Dreiländereck nur ein ungenügender Ertragsbeitrag erwirtschaftet wird.

- Der **Ertragswert** – der der Kapitalsumme entspricht, die aus den Erträgen einer Liegenschaft unter Berücksichtigung aller variablen und fixen Betriebskosten dauernd verzinst werden kann, und der branchenüblich die Basis für eine Fremdfinanzierung eines Restaurationsbetriebs bildet und deswegen entscheidende Beurteilungsgrösse ist – wird für die gesamte Gastronomie der BPG, d.h. also für Restaurant Dreiländereck und Betriebsküche für die Flotte, auf 973'000 Franken beziffert. Dieser Wert leitet sich ab aus dem für das Restaurant und die Betriebsküche errechneten marktgerechten **Gesamtmietwert** von maximal 90'000 Franken pro Jahr. Der Ertragswert ist dabei unabhängig davon, ob die Liegenschaft von der BPG selber genutzt und betrieben oder von einem Dritten gepachtet wird.<sup>17</sup> Dem Ertragswert von 973'000 Franken steht in der Bilanz der BPG ein Buchwert von 2,77 Mio. Franken gegenüber (per 31.12.2004).
- Die Kapitaldienstkosten der BPG für Amortisation und Abschreibung der Liegenschaft Dreiländereck betragen im Jahr 2003 insgesamt 208'975 Franken. Verglichen mit dem effektiv gerechtfertigten Mietwert von 90'000 Franken wird die Erfolgsrechnung der BPG somit durch eine massiv überhöhte, nicht marktgerechte „Miete“ für die Liegenschaft Dreiländereck in erheblichem Ausmass belastet.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass – aus heutiger Sicht – beim Bau des Dreiländerecks die zusätzliche Ertragskraft des Restaurants für die BPG über-, die Folgen der Kapitalbelastung aufgrund der neuen Anlagen für die Gesamtunternehmung hingegen unterschätzt wurden. Ein Weiterbetrieb des Restaurants und der Produktionsanlagen ist dennoch möglich, wenn entsprechende Massnahmen zur Beseitigung der Attraktivitätsmängel, zur Anpassung des Betriebskonzepts und zur Realisierung effizienterer Betriebsabläufe umgesetzt werden. Unabhängig davon, ob dies durch die BPG selber erfolgt, durch einen Pächter oder allenfalls durch einen Käufer, muss als Voraussetzung für das Erreichen einer Mindestrentabilität der Restauration im Dreiländereck aber die in der Vergangenheit aufgelaufene Fehlentwicklung, die sich im Auseinanderklaffen von aktuellem Ertragswert und heutigem Buchwert zeigt, beseitigt werden. Konkret kann dies mit einer ausserordentlichen Abschreibung der Liegenschaft Dreiländereck auf den heuti-

17) Der Mietwert ergibt sich als Differenz aus Betriebsertrag minus direktem und indirektem Betriebsaufwand unter Berücksichtigung eines üblichen Unternehmerlohns sowie der durchschnittlich erforderlichen Unterhaltsaufwendungen und Kapitalkosten bezogen auf die für die Produktion effektiv notwendigen Flächen. Er reflektiert das bei guter Geschäftsführung mutmasslich zu erwartende Betriebsergebnis unter Würdigung u.a. von Grösse und Zweckmässigkeit der Räume, Einrichtungen und Betriebsabläufe, von Alter, Zustand und Ausstattung des Gebäudes sowie der Potentiale des Betriebskonzepts.

Bei einem Kapitalisierungssatz von 9,25% resultiert aus dem Mietwert von 90'000 Franken ein Ertragswert von 972'972 Franken (= 90'000 / 0,0925). Im Kapitalisierungssatz enthalten sind alle Elemente der Lastenrechnung wie durchschnittlicher Geldzins, Abgaben, Bewirtschaftungskosten und Versicherungsprämien, Unterhalts- und Instandstellungskosten sowie Abschreibungen. Im Detail ergibt sich der Kapitalisierungssatz von 9,25% wie folgt:

– Durchschnittlicher Geldzins	4,25%
– Betriebskosten (Gebäudeversicherung etc.)	0,25%
– Unterhalt	3,25%
– Abschreibung	1,50%
Total	9,25%

gen Ertragswert erreicht werden, mit der letztlich die Fehlerträge der Vergangenheit korrigiert werden und mit der die Kostenstruktur des Dreiländerecks in einen Zustand gebracht wird, der künftig eine marktmässige Bewirtschaftung erlaubt.

#### **4.4 Organisation**

Im Rahmen des Gesamtprojekts wurden schliesslich auch die Organisation und betriebliche Infrastruktur der BPG genauer betrachtet. Im Rahmen der insgesamt anvisierten Optimierungen zeigen sich Verbesserungspotentiale bei folgenden Themen:

- Die örtliche Trennung der Verwaltung (Standort Hochbergerstrasse) vom operativen Betrieb (Standort Dreiländereck) bedingt z.T. Redundanzen in den Geschäftsprozessen und eine suboptimale Ausstattung mit Infrastruktur. Insbesondere ist auch die Kommunikation innerhalb des insgesamt doch kleinen Unternehmens erschwert.
- Die Kostenstruktur der BPG ist gekennzeichnet durch einen relativ hohen Fixkostenanteil. Die Personalkosten, die den weitaus grössten Teil des totalen Aufwands ausmachen, sind insbesondere auch im Verwaltungsbereich tendenziell zu hoch.
- Die Informatik-Infrastruktur, ein wesentliches Element für die effiziente Abwicklung von Reservationen und Ticketing, ist heute in einem Zustand, der eine Erneuerung nahe legt.
- Die Controllinginstrumente für Organisation, Gastronomie und Produkte lassen sich noch weiter ausbauen und konsequenter zur Betriebsoptimierung einsetzen.
- Sowohl bei der Produktgestaltung, als auch bei der Vermarktung operiert die BPG bisher weitgehend auf sich allein gestellt. Eine Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen in Basel, vorab mit Basel Tourismus ist bisher nicht zustande gekommen. Mögliche Synergien im Marketing, Verkauf und allenfalls auch in der allgemeinen Administration sind somit noch nicht ausgeschöpft worden.

### **5. Angestrebte Lösung**

#### **5.1 Strategische Optionen**

Im Lichte der Analyseergebnisse haben sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der BPG zusammen mit Vertretern des Wirtschafts- und Sozialdepartements intensiv mit den möglichen strategischen Optionen befasst, wobei drei Fragenkomplexe betrachtet wurden, nämlich:

- Mit welcher Angebotsgestaltung kann die BPG zukunftsfähig weiter geführt werden?
- Wie gross muss beziehungsweise kann die Flotte der BPG sein?
- In welcher Form soll die Gastronomie der BPG Bestandteil des Unternehmens sein?

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen wurden bezüglich der künftigen Grösse der BPG folgende betrieblichen Varianten einander gegenüber gestellt:

1. optimierter Status Quo (vier Schiffe, Angebot in bisheriger Art mit Bereinigung zur Effizienzsteigerung);
2. drei Schiffe (gestrafftes und touristisch optimiertes Angebot);

3. zwei Schiffe (touristisch angepasstes Angebot auf Minimum reduziert);
4. Liquidation der Gesellschaft.

Im Hinblick auf die Gastronomie-Teile der BPG wurde zum einen der Eigenbetrieb der Schiffsrestauration im Vergleich zur Catering-Variante betrachtet. Zum anderen wurde geprüft, ob der Weiterbetrieb des Restaurants Dreiländereck durch die BPG selbst sinnvoll und möglich ist.

Für die Festlegung der durchzuführenden Planrechnungen wurden die grundsätzlich möglichen Alternativen vorab anhand von qualitativen Überlegungen u.a. bezüglich der generellen volkswirtschaftlichen Effekte bewertet. Im Rahmen dieser Überlegungen wurden sowohl die Optimierung des Status quo als auch die eventuelle Liquidation der BPG als weiterzuverfolgende Varianten ausgeschieden. Erstere wegen der klaren Erkenntnis, dass der Betrieb der BPG auch mit drei Schiffen möglich ist. Zweitere zunächst aufgrund der – trotz der strukturell schwierigen Lage der BPG – über viele Jahre gewachsenen Verankerung der BPG in Basel, die letztlich auch im politischen Auftrag zur Neuausrichtung der Gesellschaft zum Ausdruck kommt. Neben dem Verlust an volkswirtschaftlichem Nutzen und dem wegfallenden Beitrag der BPG zur Wertschöpfung im Tourismusbereich einerseits und zur Standortattraktivität andererseits ist sodann zu sehen, dass dem Kanton im Fall der Liquidation unmittelbar erhebliche Kosten für die Durchführung der erforderlichen Entlassung der rund 50 BPG-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen entstehen würden. Darüber hinaus wäre auch das Problem der ohne Bereinigung der Kapitallasten nicht verkauf- oder sinnvoll umnutzbaren Liegenschaft Dreiländereck noch nicht gelöst. Schliesslich wurde die Situation der BPG mit der anderen Personenschiffahrtsgesellschaften in der Schweiz verglichen.<sup>18</sup> Aufgrund dieses Benchmarks war die Einschätzung unbestritten, dass es für eine Stadt wie Basel nicht möglich ist, auf ein Personenschiffahrtsangebot zu verzichten. Zudem zeigt das Vergleichsergebnis klar, dass die Personenschiffahrt nicht ohne Weiteres privat realisierbar ist. So ist nur eine Minderzahl der Schweizer Personenschiffahrtsgesellschaften heute in privater Hand. Alle mit der BPG verglichenen Gesellschaft erhalten erhebliche öffentliche Subventionen, dies sowohl für Investitionen in die Flotten als auch für die Unterstützung des laufenden Betriebs. Dabei lässt sich aus den verfügbaren Daten eine durchschnittliche Subventionierung von ca. 150'000 Franken pro Schiff bzw. von 25 Rappen pro Umsatzfranken errechnen. Im Fall der BPG in ihrem gegenwärtigen Zustand beträgt die Subventionierung ohne Einrechnung der Kapitalkosten für die Flotte und bezogen auf das Jahresergebnis 2004 mit einem Defizit von 402'275 Franken und der Abgeltung von 130'000 Franken ca. 133'000 Franken pro Schiff bzw. rund 9 Rappen pro Umsatzfranken. Nach erfolgter Neuausrichtung wird der öffentliche Beitrag bei 87'000 Franken pro Schiff bzw. 4,5 Rappen pro Umsatzfranken liegen (ohne Kapitalkosten Flotte und bei einem Globalbeitrag von 260'000 Franken).

Aufgrund dieser Überlegungen wurde ein Business Modell auf Basis von drei Schiffen als potentiell tragfähigste Variante abgeleitet und entsprechend als Grundlage für die Berechnung eines konkreten Business Plans gewählt. Zur Absicherung der Ergebnisse wurde zudem die Variante mit zwei Schiffen betrachtet. Um den Vergleich zu erhärten, wurden dabei beide Varianten be-

---

18) Aufgrund einer telefonischen Erhebung und der Auswertung von Jahresberichten wurde die BPG mit 11 anderen Schweizer Personenschiffahrtsgesellschaften verglichen, die Flotten zwischen 3 und 20 Schiffen betreiben. Von den 11 Gesellschaften sind 7 Aktiengesellschaften in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, 2 Aktiengesellschaften mit breitem privaten Aktionariat sowie 1 Genossenschaft mit öffentlicher Beteiligung. Aus den erhältlichen Unterlagen geht hervor, dass 8 Gesellschaften Investitionsmittel und Betriebssubventionen der öffentlichen Hand erhalten. In 4 Fällen besteht eine Defizitgarantie.

rechnet unter der Annahme von drei Entwicklungsszenarien – diese bezogen auf einen Planfall, der auf den Zahlen der Rechnung 2003 aufbaut und eine bereinigte Kostenstruktur, d.h. die Abschreibung der Liegenschaft Dreiländereck, und den vom Gutachter ermittelten erforderlichen Schiffsunterhalt berücksichtigt. Nämlich:

- a) „Base“, d.h. Trendentwicklung auf Basis bereits eingeleiteter und beschlossener Massnahmen und unter Einbezug neuer Produkte;
- b) „Best“, d.h. Geschäftsentwicklung mit Strukturparametern und Produktmix wie bei a), aber auf Basis einer überdurchschnittlich guten Konjunkturentwicklung und Realisierung zusätzlicher Synergiegewinne; sowie
- c) „Worst“, d.h. Geschäftsentwicklung auf Basis einer schlechten Konjunktur- und Marktprognose (Hochwasser).<sup>19</sup>

Nachfolgend aufgezeigt werden die Eckpunkte des Business Plans, der sich aus diesen Berechnungen ergibt. Der daraus resultierende Lösungsvorschlag beinhaltet verschiedene Hauptstossrichtungen und Massnahmen, um einerseits die Kosten der BPG und somit für den Kanton in den nächsten Jahren nachhaltig und substantiell zu reduzieren und um andererseits attraktive und innovative Produkte für Bevölkerung und Tourismus anzubieten.

## 5.2 Neues Business Modell

### 5.2.1 Produkt-Mix

Der in Zukunft angebotene optimierte Produkt-Mix wird mit drei Schiffen abgedeckt werden können. Die wichtigsten Anpassungen und Erneuerungen sind wie folgt:

- *Kursfahrten*  
Es wird ein neues, ganz auf die Bedürfnisse des (Tages-)Tourismus in Basel zugeschnittenes Produkt eingeführt mit drei täglichen Rundfahrten jeweils mit An- und Abfahrt ab Basel Schifflände. Die defizitäre Kursfahrten von und nach Rheinfeldern am Montag und Dienstag werden gestrichen.
- *Unterhaltungsfahrten*  
Die existierende Produkt-Palette wird in der Breite und in der Tiefe gestrafft. Die Auslastung der einzelnen Fahrten wird durch angepasstes Marketing und optimiertes Pricing erhöht. Einzelne nachweisbar defizitäre Produkte werden gestrichen.
- *Charterfahrten*  
Das insgesamt mit der besten Rentabilität operierende Chartergeschäft wird durch noch aktivere Vermarktung gestärkt. Als zusätzliches „Spezialprodukt“ werden kommentierte Hafenbesichtigungsfahrten eingeführt.

Das künftige, auf eine Flotte mit drei Schiffen ausgelegte Business Modell der BPG kann mit der Darstellung in Abbildung 1 illustriert werden. Zu den Aufgaben der künftigen Geschäftsleitung der BPG gehört natürlich, dieses Konzept entsprechend den effektiven Entwicklungen anzupassen und weiter auszugestalten.

---

19) Die wesentlichen Elemente der drei Szenarien können dem Anhang A entnommen werden.

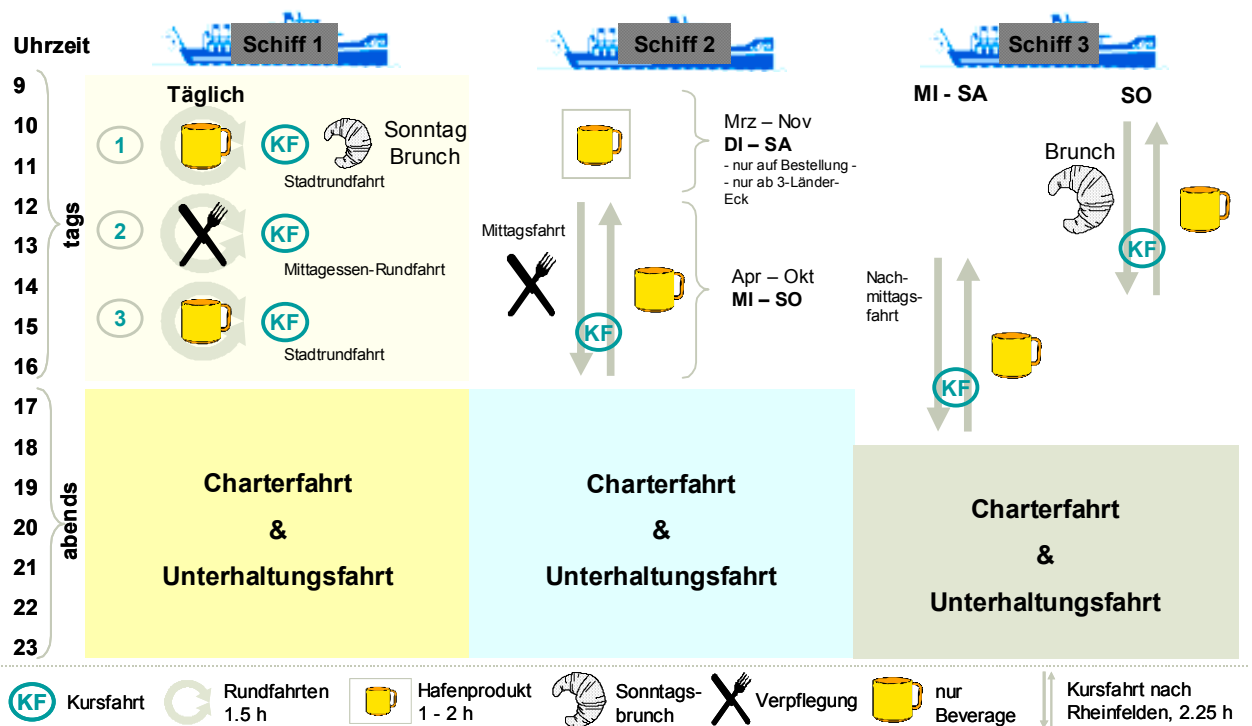


Abb. 1: Business Modell – Variante 3 Schiffe

Kern ist die Aufteilung in Kursfahrten primär morgens und nachmittags und in Charter- und Unterhaltungsfahrten hauptsächlich am Abend, wobei die Angebotspalette insgesamt gestrafft und dort angereichert wird, wo sich heute ungenutzte Potentiale zeigen.<sup>20</sup> Grundsätzlich neu werden zwei Produkte eingeführt, die auch aus touristischer Sicht sehr interessant sind und somit zu einem attraktiven touristischen Angebot in Basel beitragen, nämlich:

### 1. Stadtrundfahrten („Sightseeing by boat“)

- täglich drei Fahrten (eine Vormittag, eine Mittag (mit Mittagessen), eine Nachmittag);
- Dauer 1,5 Stunden (Abfahrten alle zwei Stunden: z.B. 10.15 Uhr / 12.15 Uhr / 14.15 Uhr);
- Abfahrt und Ankunft ab Schifflande.

### 2. Hafenprodukt – „Ausbildung für Interessierte“ (Mit Kommentar / Guide)

- Hafen- und Schleusenfahrt (nur auf Vorbestellung, kein Fahrplanprodukt);
- Informationen über die Schweizerischen Rheinhäfen und über die Schifffahrt;
- Dauer 1 (Information, Rundfahrt ins Hafenbecken 1 + 2) oder 2 Stunden (Information, Rundfahrt ins Hafenbecken 1 + 2, Schleusung in Birsfelden)
- Abfahrt nur ab Kleinhüningen;
- Zusammenarbeit mit Rheinschiffahrtsdirektion, der Schweizerischen Vereinigung für Schifffahrt und Hafenwirtschaft sowie der Verkehrsdrehscheibe Schweiz.

20) Einige Elemente sind bereits umgesetzt (z.B. Kursfahrt am Montag nach Rheinfelden ist eingestellt) oder in Planung (z.B. Hafenbesichtigung mit Kommentar).

## 5.2.2 Flotte

### a) Flottengrösse

Wie oben dargestellt, wurde die Neuausrichtung der BPG auf Basis einer Flotte von drei Schiffen bereits aufgrund der grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Erwägungen als tragfähigste Variante erkannt. Im Ergebnis der durchgeführten Planerfolgsrechnung resultiert daraus – unter Berücksichtigung der skizzierten Angebotsveränderungen sowie der eingeleiteten und vorgesehenen betrieblichen Massnahmen im Bereich Nautik, Schiffsgastronomie und Restaurant Dreiländereck – für den realistischen Fall „Base“ ein jährliches Defizit von rund 205'000 Franken, das vom Kanton zu tragen wäre. Dies ohne Einrechnung der Kapitalkosten für die BPG-Schiffe, aber unter Berücksichtigung von jährlich 120'000 Franken Aufwand für den Schiffsunterhalt. (Siehe Abschnitt 5.3).

Um die Nachhaltigkeit dieses Ergebnisses einschätzen zu können, wurde zum Vergleich auch die Variante mit einem Business Modell mit zwei Schiffen detailliert analysiert und dafür ebenfalls die entsprechende Planerfolgsrechnung erstellt. Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt das Ergebnis des Vergleichs gemessen an den Grössen Betriebsertrag, Unternehmensergebnis und Jahresergebnis. Die resultierenden Erkenntnisse sind wie folgt:

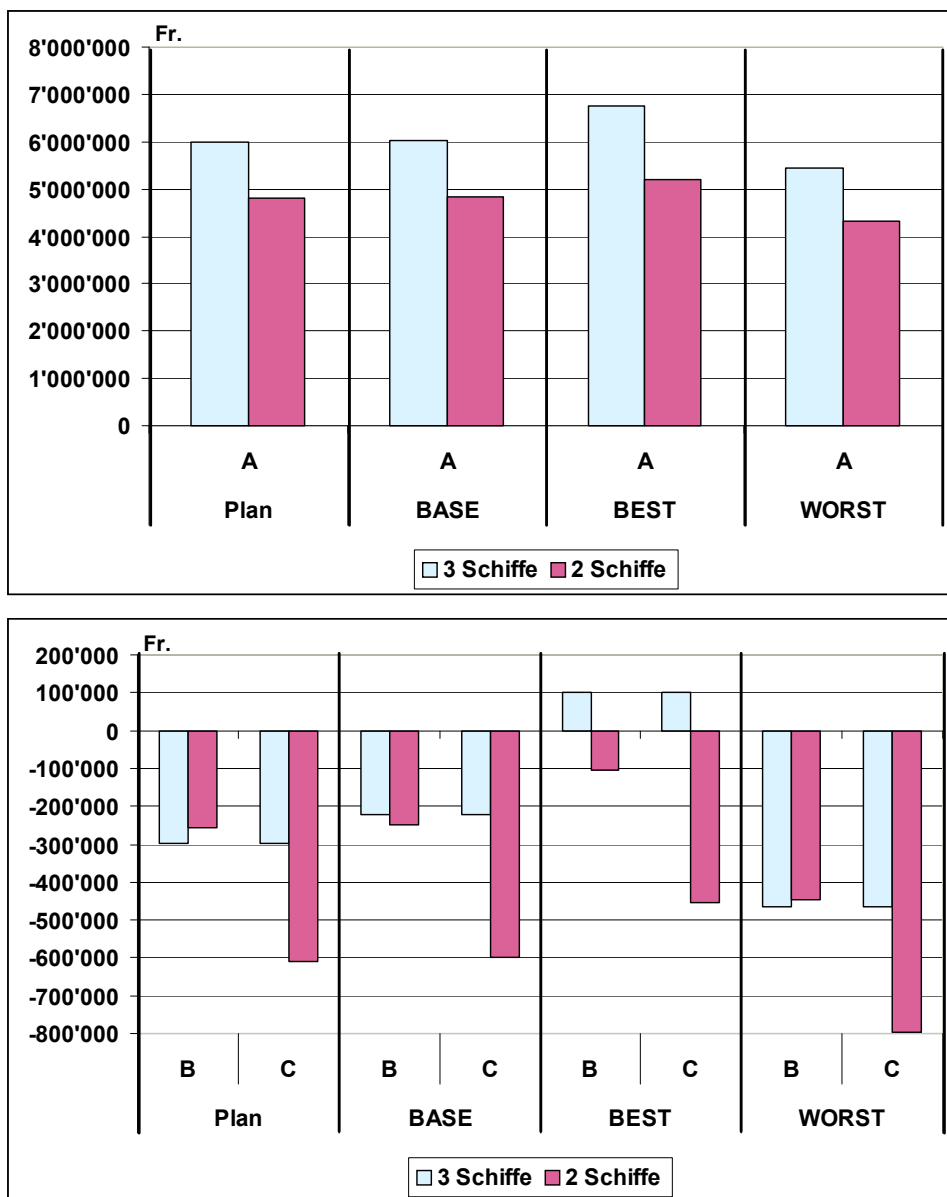
- Vom operativen Unternehmensergebnis her betrachtet, führen im „Base Case“ die beiden Varianten zu einem etwa gleichen Resultat (-223'000 Franken bei drei, -248'000 Franken bei zwei Schiffen). Im „Worst Case“ ergibt sich im Fall von drei Schiffen tendenziell das schlechtere Ergebnis (-464'000 Franken bei drei, -448'000 Franken bei zwei Schiffen).
- Im „Best Case“ schneidet das 2-Schiff-Modell hingegen deutlich schlechter ab (-103'000 Franken bei zwei gegen +100'000 Franken bei drei Schiffen), da aufgrund von Kapazitätsengpässen insbesondere auf lukrative Charterfahrten verzichtet werden muss; das Chartergeschäft ist mit nur noch zwei Schiffen nicht mehr weiter ausbaubar.
- In der Konsequenz bedeutet dies, dass im Falle einer schlechten Entwicklung mit zwei oder drei Schiffen praktisch gleich viel ungedeckte Kosten entstehen. Bei einer guten Entwicklung hingegen kann die BPG mit nur zwei Schiffen die an sich möglichen Erträge nicht realisieren.

Zudem ist folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- Bei längerem Ausfall von einem Schiff (Havarie / Maschinenschaden) wird sich das Resultat im 2-Schiff-Modell massiv verschlechtern. Das Risiko steigt aufgrund der abnehmenden Flexibilität in der Disposition der Schiffe überproportional an.
- Das 2-Schiff-Modell führt zu Entlassungen von etwa sechs bis acht Mitarbeitenden und zu totalen Restrukturierungskosten von rund CHF 350'000. Entsprechend würde das Jahresergebnis der BPG nochmals verschlechtert.
- Bei einer Reduktion der Flotte auf zwei Schiffe müsste auf das für das Marketing sehr wichtige Schiff „Basler Dybli“ verzichtet werden. Die Aufgabe der grösseren „Lällekönig“ und „Christoph Merian“ kommt aus Kapazitätsgründen nicht in Frage.
- Das 2-Schiff-Modell erhöht schliesslich auch die Gefahr, dass potentielle Konkurrenz die gut rentierenden Teile des BPG-Angebots an sich ziehen könnte, ohne wie die BPG ein umfas-



sendes Charter- und Kursfahrtenangebot vorsehen zu müssen. Dies würde die BPG kommerziell unter zusätzlichen Druck bringen.



Legende:

- A – Gesamter Betriebsertrag
- B – Unternehmensergebnis (ohne Kapitalkosten Schiffe)
- C – Jahresergebnis = Unternehmensergebnis ./. einmalige Restrukturierungskosten (Sozialplan etc.)

**Abb. 2: Vergleich der Szenarien nach Flottengrösse**

Aus all diesen Überlegungen sowie insbesondere auch unter der Optik, dass bei der Verfolgung des vorgeschlagenen Business Plans der Aufgabe eines weiteren Schiffes zu einem späteren Zeitpunkt grundsätzlich nichts im Wege steht, ergibt sich die klare Empfehlung zugunsten einer Flotte mit drei Schiffen.

### *b) MS „Stadt Basel“*

Der Flottenentscheid bedeutet, dass die MS „Stadt Basel“ im Betriebskonzept der BPG definitiv keine Rolle mehr spielt. Nachdem ein Fahrbetrieb mit der „Stadt Basel“ seit September 2004 nicht mehr möglich war, werden die Fahrten der laufenden Saison 2005 bereits mit drei Schiffen abgewickelt. Die „Stadt Basel“ soll nun bestmöglich verkauft werden. Das Schiff verfügt heute nur noch über ein vorläufiges Attest der Schiffsuntersuchungskommission. Fahrten zur Personenbeförderung sind damit ausgeschlossen, und ein neues, vollständiges Schiffsattest würde nur erteilt, falls alle Auflagen, die für ein neu gebautes Schiff gelten, erfüllt werden. Das ist nur mit erheblichen Investitionen zu erreichen, zumal die einschlägigen Bestimmungen der Rheinschiffahrtsuntersuchungsordnung (RSchUO) ab 1. Januar 2006 verschärft werden. Ein Verkauf des Schiffs wird daher nicht einfach sein. In jedem Fall sollte er so schnell wie möglich erfolgen, damit ein Käufer die „Stadt Basel“ noch bis Ende 2005 gemäss altem Recht sanieren lassen und das Schiff noch vor dem endgültigen Ablauf des vorläufigen Schiffsattests, das von den zuständigen Behörden in Basel und Strassburg letztmalig bis Ende 2005 verlängert wurde, auf eine Werft überführen kann. Kann dies nicht sichergestellt werden, ist davon auszugehen, dass der erzielbare Verkaufspreis sehr viel tiefer sein wird. Zudem müsste die BPG weiterhin die laufenden Kosten für die „Stadt Basel“ (z.B. Flusskaskoversicherung) tragen.

Der Regierungsrat hat sich daher entschlossen, den Verkauf der „Stadt Basel“ in die Wege zu leiten. Das Schiff wird umgehend ausgeschrieben und soll meistbietend unter Einbezug einer Konkurrenzierungsklausel verkauft werden. Formelle Grundlage für den Verkauf bleibt die Entwidmung des Schiffs aus dem Verwaltungsvermögen in das Finanzvermögen, was dem Grossen Rat mit diesem Ratschlag beantragt wird. Nachdem die „Stadt Basel“ bereits per 31. Dezember 1999 in der Staatsrechnung vollständig abgeschrieben wurde, erfolgt die Übertragung dabei zu einem symbolischen Wert von 1 Franken. Sofern der Verkauf realisiert werden kann, bevor der Grosse Rat über den vorliegenden Ratschlag entschieden hat, wird der Regierungsrat umgehend die Finanzkommission resp. die den Ratschlag behandelnde Sachkommission in Kenntnis setzen. Soweit der BPG ein Verkauf des Schiffs gelingt, wird der daraus resultierende Erlös als ausserordentlicher Ertrag in die Rechnung des Kantons eingehen.

### *c) Flotteninvestition*

Mit dem Entscheid für drei Schiffe verbunden wird der weitere Entscheid, für die Flotte eine Unterhaltsplanung vorzusehen, mit der Ersatzinvestitionen in den kommenden zehn Jahren vermieden werden können. Basis ist der im Schiffsgutachten des Ingenieurbüros Knechten aufgezeigte Instandhaltungsplan. Dieser erfordert jährliche Unterhaltsaufwendungen von durchschnittlich 40'000 Franken pro Schiff oder 120'000 Franken insgesamt. Diese Kosten werden gänzlich von der BPG übernommen. Sie sind entsprechend im neuen Business Plan resp. der Planerfolgsrechnung der BPG berücksichtigt. Der Kanton wird keine weiteren Aufwendungen für Reparatur und Unterhalt leisten müssen.

Zu beachten ist dabei, dass der Business Plan zwar für die nächsten 5 Jahre alle Aufwendungen für Reparatur und Unterhalt der BPG-Flotte enthält, hingegen aber keine zusätzlichen Rückstellungen für einen irgendwann erforderlichen Schiffersatz. In einem solchen Fall wird über ein entsprechendes Kreditbegehren zu befinden sein.

#### d) Eigentumsfrage

Im Zusammenhang mit der Investitionsthematik und der Frage eventueller Rückstellungsbildung wurde geprüft, ob die heute im Eigentum des Kantons befindlichen Schiffe an die BPG übertragen werden sollen. Damit würde an sich eine betriebswirtschaftlich korrekte Situation mit voller Kostentransparenz erreicht. Allerdings bedeutete dies auch, dass die BPG in der Lage sein müsste, die für Abschreibung und Kapitaldienst notwendigen Mittel zu erwirtschaften. Da der hier aufgezeigte neue Business Plan, der eine klare Ergebnisverbesserung ermöglicht, bereits eine deutlich verbesserte Ausnutzung der Marktpotentiale voraussetzt, muss davon ausgegangen werden, dass die Ertragskraft der BPG allein dafür nicht ausreichen wird. Letztlich müsste daher eine Erhöhung der jährlichen Abgeltung des Kantons vorgesehen werden. Bei einem geschätzten Marktwert der Flotte („Basler Dybli“, „Lällekönig“, „Christoph Merian“) von 4,3 Mio. Franken würden zusätzliche laufende Mittel im Bereich von 200'000 bis 250'000 Franken bereitgestellt werden müssen.<sup>21</sup>

Mittelbedarf auf Seiten des Kantons entstände im Übrigen auch für die Realisierung einer Eigentumsübertragung, entweder indem die Übertragung unentgeltlich erfolgte, oder aber indem für einen Kauf der Schiffe durch die BPG vom Kanton zuvor ein Darlehen zur Verfügung gestellt werden müsste. Auch die Ergebnisse des durchgeführten Benchmarks zeigen, dass eine Übertragung der Flotte an die Schifffahrtsunternehmung die Subventionsnotwendigkeit nicht grundsätzlich verringert.

Angesichts der Tatsache, dass damit die Kosten- und Ertragssituation der BPG erschwert und damit das Risiko für den Kanton eher vergrössert würde, soll vorderhand auf die Übertragung der Schiffe ins Eigentum der BPG verzichtet werden. Am bisherigen Modell der unentgeltlichen Überlassung der Schiffe zum Betrieb wird somit festgehalten. Aus Gründen der Rechnertransparenz wird jedoch die in der Vergangenheit unterlassene Aktivierung der MS „Christoph Merian“ nachgeholt. Um Transparenz im Hinblick auf die anfallenden BPG-Gesamtkosten zu erreichen, wird im Rahmen der Leistungsvereinbarung mit der BPG vorgesehen, die Abschreibungen und den Kapitaldienst für die Flotte in der Rechnung der BPG gegenüber dem Kanton kalkulatorisch auszuweisen.

Sollte sich die Situation der BPG zu einem späteren Zeitpunkt soweit verändert haben, dass die Gesellschaft genügend Cash Flow aus eigener Kraft generieren kann, ist die Frage der Schiffsübertragung neu zu bewerten.

### 5.2.3 Dreiländereck

#### a) Gastronomie: Make or buy

Wie bereits oben ausgeführt (Abschnitt 4.3), spielt die Situation der Liegenschaft und des Restaurants Dreiländereck eine sehr wesentliche Rolle für die Erstellung eines neuen Business Plans der BPG. Klar ist, dass ohne die Bereinigung der bilanziellen Fehlbewertung keine nachhaltig verbesserte Lösung realisiert werden kann. Darüber hinaus ist jedoch auch die Frage zu beantworten, ob die BPG selber Betreiberin des Restaurants Dreiländereck sein soll.

---

21) Abschreibung über 30 Jahre, kalkulatorischer Zins zwischen 3% und 4%.

Das zitierte Gutachten der Firma Gastroconsult zeigt auf, dass – unter der Voraussetzung geringerer Kapitallasten – die Ertragskraft des Restaurants Dreiländereck mit aktiver Führung und Änderungen des Gastronomiekonzepts (zum Beispiel beim Betrieb der Sommerterrasse) gestärkt werden kann. Im Rahmen des neuen Business Plans lässt sich auf diese Weise – im Unterschied zur heutigen Situation – ein positives Spartenergebnis erreichen. Auf Basis der analysierten Szenarien liegt dieses zwischen 20'000 Franken (Worst Case) und 70'000 Franken (Best Case). Bereits aufgrund dieser Erkenntnisse erscheint der Weiterbetrieb des Restaurants Dreiländereck durch die BPG grundsätzlich als gerechtfertigt.

Diese Einschätzung wird noch erhärtet, wenn die enge logistische und produktmässige Koppelung zwischen dem Restaurant Dreiländereck und der Schiffsgastronomie berücksichtigt wird. So würde die Aufgabe des Restaurants einerseits Synergien in der Produktbeschaffung, -gestaltung oder -vermarktung aufheben. Andererseits müsste die BPG einen erheblichen investiven Aufwand leisten, um das eventuell verpachtete oder verkaufte Restaurant von der Schiffsbetriebsküche zu separieren. Da nicht zwei „Herren“ im Bereich der Produktionsküche agieren können, müsste der erste Stock komplett abgetrennt werden vom Erdgeschoss, in dem sich sämtliche Einrichtungen der Produktionsküche inkl. Kühlanlagen und Hauptlager befinden. Das heisst, dass für den Betrieb des Restaurants im zweiten Stock und der Sonnenterrasse im ersten Stock zwingend eigene Kühl- und Lagermöglichkeiten eingerichtet und zudem die Kapazität der heutigen Satellitenküche im zweiten Stock vergrössert werden müssten. Darüber hinaus wäre in die Trennung von Energiemessung und Heizkostenabrechnung zu investieren. In jedem Fall würde weder für die BPG noch für einen eventuellen Restaurantbetreiber eine optimale Situation entstehen.

In diesem Zusammenhang stellt sich schliesslich auch die Frage, ob die Leistungen der Schiffsgastronomie künftig selber oder durch ein externes Catering erbracht werden sollen. Zu berücksichtigen sind dabei verschiedene Kriterien wie Produkt- und Servicequalität, Kosten, Prozessoptik, Zusammenarbeit und Positionierung. Die Abwägung der Vor- und Nachteile zeigt, dass mit Ausnahme des Kostenkriteriums, wo eventuell leicht bessere Einkaufskonditionen aufgrund von Volumeneffekten erzielt werden könnten, auch hier der Eigenbetrieb für die BPG die besseren Ergebnisse bringt. Dies insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der geplanten Zusammenlegung von Verwaltung und Betrieb am Dreiländereck. Im Einzelnen sprechen folgende Argumente für den Eigenbetrieb der Schiffsgastronomie durch die BPG:

- Die Schnittstellen zwischen nautischem Betrieb, Vermarktung und Verkauf einerseits und Schiffsgastronomie andererseits sind beim Eigenbetrieb einfacher zu steuern oder fast vernachlässigbar.
- Im Fall des Eigenbetriebs ist ein Personalaustausch und eine gemeinsame Einsatzplanung mit dem Restaurant Dreiländereck möglich, was die operative Flexibilität erhöht und hilft, Ressourcen zu optimieren.
- Der Eigenbetrieb erlaubt eine schnellere Reaktion auf kurzfristige Nachfrageänderungen oder im Falle von unvorhergesehenen operativen Dispositionen.
- Die „Produktion“ des Gesamtprodukts „BPG“ aus einer Hand ermöglicht eine einheitliche Positionierung am Markt und eine gute Identifikation der Mitarbeitenden.

Insofern damit auch für den Bereich Schiffsgastronomie der Eigenbetrieb die Vorzugsvariante ist und in Wertung des vorliegenden Gutachtens ergibt sich der Beschluss, das Restaurant Dreiländereck auch weiterhin als Bestandteil der BPG zu betreiben.

#### *b) Wertberichtigung der Liegenschaft*

Wie ist nun die in jedem Fall erforderliche Wertberichtigung der Liegenschaft Dreiländereck zu erreichen? Oben wurde bereits ausgeführt, dass davon ausgegangen werden muss, dass der realistische Mietwert der Liegenschaft nicht höher als 90'000 Franken pro Jahr ist. Um die Kapitalkosten der BPG für die Liegenschaft von heute knapp 210'000 Franken auf diesen Wert herunterzuführen, ist der bilanzierte Buchwert von 2,77 Mio. Franken (per 31.12.2004) auf den aktuellen Ertragswert von rund 1 Mio. Franken zu reduzieren. Dies bedeutet eine einmalige, vom Kanton zu finanzierende Sonderabschreibung in Höhe von 1,7 Mio. Franken. Mit dieser Abschreibung kann einerseits der Wert des Anlagevermögens korrigiert und andererseits das der BPG zur Erstellung des Dreiländerecks gewährte Darlehen in Höhe von 2,37 Mio. Franken (Bilanz per 31.12.2004) entsprechend an den Kanton zurückgezahlt werden.

Die einzelnen Schritte in Bilanz und Erfolgsrechnung der BPG stellen sich dabei wie folgt dar:

1. Die BPG erhält eine Sondersubvention von 1,7 Mio. Franken.
2. Die BPG zahlt das Darlehen des Kantons teilweise zurück (Bilanzverkürzung Passivseite).
3. Die BPG führt eine a.o. Abschreibung der Liegenschaft durch (Bilanzverkürzung Aktivseite und Ausgleich Erfolgsrechnung).

Durch dieses Vorgehen werden die Kosten für die BPG auf die vom externen Gutachter errechneten marktgerechte Kosten von 90'000 Franken pro Jahr angepasst. Dieser deutlich reduzierte Aufwand fliesst entsprechend in den Business Plan mit ein.

Die Wertberichtigung ist schliesslich auch deswegen nötig, weil mit der Aufhebung der Defizitgarantie und der Schaffung einer Leistungsvereinbarung die bisherige Abschreibungspraxis auch unter Revisionsgesichtspunkten nicht mehr zulässig ist. Hierauf hat die Prüfungsgesellschaft der BPG mehrfach hingewiesen und eine Änderung eingefordert.

#### **5.2.4 Organisation**

Der neue Business Plan der BPG berücksichtigt schliesslich verschiedene Massnahmen zur Straffung und Optimierung der Unternehmensorganisation.

- Ein wichtiger Schritt besteht darin, die heute in separat angemieteten Räumlichkeiten untergebrachte Verwaltung mit dem operativen Betrieb am Dreiländereck zusammenzulegen. Dies führt zu entsprechend tieferen Verwaltungskosten, effizienteren Abläufen und besserer Kommunikation. Die entsprechenden Umzugs- und Anpassungskosten sind in der nachfolgend dargestellten Planerfolgsrechnung enthalten.
- Im Weiteren müssen der BPG zur Steigerung der betrieblichen Effizienz weiterhin moderne Instrumente zur Verfügung gestellt werden. Diese Investitionen im Bereich der Verwaltungsbetriebsmitteln betreffen hauptsächlich ein neues Reservationssystem, eine aktualisierte In-

formatikinfrastruktur inkl. Internet, eine Erneuerung von Billetautomaten und die Einführung von Kreditkartenterminals als Zahlungsmittel auf den Schiffen. Dadurch wird zudem auch die Transparenz verbessert und das Controlling vereinfacht. Die daraus resultierenden Abschreibungen sind in der Planerfolgsrechnung ebenfalls bereits enthalten.

- Zur Verbesserung der Strukturen ist zudem der Personalbestand gegenüber dem Referenzjahr 2003 um rund 300 Stellenprozent zu reduzieren. 200 Stellenprozent davon konnten bis Mitte 2005 bereits realisiert werden.
- Eine Stärkung der BPG soll schliesslich durch engere Kooperation mit Partnern im Touristikbereich erfolgen. Synergien sind insbesondere bei einer Zusammenarbeit mit Basel Tourismus zu erwarten, vorab im Bereich Marketing und Vertrieb. Aber auch im allgemeinen Verwaltungsbereich könnten Kostenvorteile realisiert werden. Auf jeden Fall soll der regelmässige Austausch zwischen der BPG und Basel Tourismus institutionalisiert werden.

## 5.3 Businessplan

### 5.3.1 Planerfolgsrechnung

Basierend auf den skizzierten Eckpunkten des Business Modells ergibt sich die detaillierte Planerfolgsrechnung für die BPG – unter Einbezug der Bereiche Nautik, Schiffsgastronomie, Restaurant Dreiländereck und Verwaltung – im Überblick der nächsten fünf Jahre entsprechend der folgenden Zusammenstellung.

	B 2005	2006	2007	2008	2009	2010	5-Jahres-Schnitt
3 Schiffe inkl. DLE - BASE	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	
<b>Ertrag</b>							
Total Ertrag Fahrten	4'579	4'562	4'586	4'610	4'633	4'633	4'605
Total Ertrag F&B DLE	1'436	1'400	1'402	1'405	1'407	1'407	1'404
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>6'143</b>	<b>6'025</b>	<b>6'051</b>	<b>6'077</b>	<b>6'104</b>	<b>6'104</b>	<b>6'072</b>
<b>Aufwand</b>							
Total Warenaufwand	1'248	1'243	1'246	1'250	1'253	1'253	1'249
<b>Bruttogewinn I</b>	<b>4'895</b>	<b>4'782</b>	<b>4'805</b>	<b>4'827</b>	<b>4'850</b>	<b>4'850</b>	<b>4'823</b>
Total Personalaufwand	3'474	3'334	3'347	3'359	3'372	3'372	3'357
<b>Bruttogewinn II</b>	<b>1'421</b>	<b>1'448</b>	<b>1'458</b>	<b>1'468</b>	<b>1'478</b>	<b>1'478</b>	<b>1'466</b>
Mietaufwand	57	94	94	94	94	94	94
Total Betriebsaufwand	1'506	1'440	1'440	1'440	1'440	1'440	1'440
<b>Betriebsergebnis I (EBITDA)</b>	<b>-85</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>26</b>
Abschreibungen Sachanlagen	41	107	107	107	107	107	107
Abschreibungen Immobilien	72						
Planbare Instandhaltung Schiffe	120	120	120	120	120	120	120
<b>Betriebsergebnis II (EBIT)</b>	<b>-318</b>	<b>-219</b>	<b>-209</b>	<b>-199</b>	<b>-189</b>	<b>-189</b>	<b>-201</b>
Zinsen / Finanzergebnis	120						
A.o. Aufwand / Ertrag	16	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Steuern	4	14	14	14	14	14	14
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>-458</b>	<b>-223</b>	<b>-213</b>	<b>-203</b>	<b>-193</b>	<b>-193</b>	<b>-205</b>

Anmerkung:

Die Ergebnisse zeigen jeweils, wie viel an ungedeckten Kosten der Kanton für die BPG im entsprechenden Jahr übernehmen muss. Dabei wurde für einen korrekten Vergleich im Budget 2005 die, ab 2006 nicht mehr gewährte, Abgeltung des Kantons für gemeinwirtschaftliche Leistungen herausgenommen (-130 TCHF) sowie die ab 2006 neu in der Rechnung berücksichtigten Kosten für die Flotten-Instandhaltung hinzugezählt (+120 TCHF).

Tab. 1: Business Plan – Variante 3 Schiffe (Szenario „Base“)

Die Planrechnung zeigt auf, dass mit den oben dargestellten Massnahmen (Neugestaltung des Produktmixes, Flottenreduktion und systematische Instandhaltungsplanung, Wertberichtigung Liegenschaft Dreiländereck und Anpassung des Betriebskonzepts des Restaurants, sowie Optimierung und Straffung der Abläufe in Betrieb und Verwaltung) ein Betriebsergebnis erreicht werden kann, das **im Durchschnitt über die nächsten fünf Jahre zu ungedeckten Kosten von nur noch 205'000 Franken** führt. Im Vergleich mit dem Budget 2005 sowie den Vorjahresergebnissen ist dieses Ergebnis eine massive Verbesserung. Dieses durchschnittliche Ergebnis, das sämtliche laufenden Kosten berücksichtigt, die für die BPG effektiv anfallen, jedoch keine Reserven zum Abfangen von unvorhergesehenen Ereignissen (z.B. lang anhaltendes Hochwasser oder Stilllegung des Betriebs infolge einer gravierenden Havarie in der Güterschifffahrt), ist der Richtwert für den im Rahmen der künftigen Leistungsvereinbarung mit der BPG festzulegenden jährlichen Kantonsbeitrag.

### 5.3.2 Planbilanz

Die Planerfolgsrechnung ergibt folgende Planbilanz für die nächsten fünf Jahre.

	Budget 31.12.2005	Plan 31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Plan-Bilanz	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF
<b>Aktiven</b>							
Flüssige Mittel	816	946	723	837	936	1'020	1'104
Forderungen aus Lieferungen u. Leistungen	357	357	357	357	357	357	357
Übrige Forderungen	265	343	265	265	265	265	265
Aktive Rechnungsabgrenzung	96	96	96	96	96	96	96
Vorräte	101	101	101	101	101	101	101
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>1'634</b>	<b>1'843</b>	<b>1'542</b>	<b>1'656</b>	<b>1'755</b>	<b>1'839</b>	<b>1'923</b>
Finanzanlagen	0	0	0	0	0	0	0
Sachanlagen	111	111	459	402	370	363	356
Immobilien	2'739	1'040	1'014	988	962	936	910
<b>Anlagevermögen</b>	<b>2'850</b>	<b>1'151</b>	<b>1'473</b>	<b>1'390</b>	<b>1'332</b>	<b>1'299</b>	<b>1'266</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>4'484</b>	<b>2'994</b>	<b>3'015</b>	<b>3'046</b>	<b>3'087</b>	<b>3'138</b>	<b>3'189</b>
<b>Passiven</b>							
Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen	373	375	375	375	375	375	375
Vorausfakturierte Leistungen	184	184	184	184	184	184	184
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	116	116	116	116	116	116	116
Passive Rechnungsabgrenzung	242	242	242	242	242	242	242
Finanzverbindlichkeiten / Darlehen	2'205	505	475	445	415	385	355
Rückstellungen	757	758	772	786	800	814	828
<b>Fremdkapital</b>	<b>3'878</b>	<b>2'180</b>	<b>2'164</b>	<b>2'148</b>	<b>2'132</b>	<b>2'116</b>	<b>2'100</b>
Aktienkapital	600	600	600	600	600	600	600
Reserven	12	12	12	12	12	12	12
Gewinn- / Verlustvortrag	203	203	203	240	287	344	411
Unternehmensergebnis	-208		37	47	57	67	67
<b>Eigenkapital</b>	<b>606</b>	<b>814</b>	<b>851</b>	<b>898</b>	<b>955</b>	<b>1'022</b>	<b>1'089</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>4'484</b>	<b>2'994</b>	<b>3'015</b>	<b>3'046</b>	<b>3'087</b>	<b>3'138</b>	<b>3'189</b>

#### Anmerkung:

Ab 2006 wird die Defizitgarantie abgelöst und durch die Entschädigung gem. Leistungsvereinbarung ersetzt. Der „Plan 2005“ beinhaltet bereits die Finanztransaktion in Bezug auf die Liegenschaft Dreiländereck und geht von einer Begleichung der Forderungen gegenüber dem Kanton aus der Defizitdeckung für 2005 per Ende Jahr aus (daher ausgeglichenes Unternehmensergebnis).

**Tab. 2: Planbilanz 2006-2010**

In der Planbilanz kommt primär der Effekt der vorgesehenen Sonderabschreibung zur Berichtigung des Liegenschaftswerts der Immobilie Dreiländereck zum Ausdruck. Entsprechend sinkt der Fremdkapitalanteil aufgrund der parallelen Teilrückzahlung des Kantonsdarlehens. Beim für

die Planrechnung unterstellten Fall „Base“, der einen moderaten Aufwärtstrend annimmt, ergibt sich zudem aufgrund der positiven Unternehmensergebnisse eine allmähliche Stärkung der Eigenkapitalbasis. In bescheidenem Ausmass können Rückstellungen gebildet werden. Schliesslich wird deutlich, dass der generierte Cash Flow eine sichere Liquiditätssituation gewährleistet und zudem die Mittel für eine planmässige Erneuerung der Sachanlagen der BPG (z.B. Billettautomaten oder Restauranteinrichtungen) zur Verfügung stehen.

#### **5.4 Leistungsvereinbarung und Entschädigung**

Mit den geschilderten Eckpunkten liegen nun die Parameter für die Ausgestaltung der künftigen, die heutige Defizitgarantie ablösenden Leistungsvereinbarung mit der BPG vor:

1. Zwischen dem Kanton und der BPG wird eine Leistungsvereinbarung im Sinne eines Subventionsvertrages abgeschlossen. Entsprechend der üblichen Praxis wird eine Laufzeit von vier Jahren vorgesehen. Der Vertrag definiert Aufgaben, Leistungen und Zielsetzungen der BPG sowie den zur Verfügung gestellten Staatsbeitrag. Die Leistungsvereinbarung wird erstmals für die Periode vom 1.1.2006 bis zum 31.12.2009 abgeschlossen.
2. Die Hauptaufgaben der BPG sind wie folgt gefasst:
  - Sicherstellen eines attraktiven, aufeinander abgestimmten Kurs-, Unterhaltungs- und Charterfahrten-Angebots auf dem Rhein innerhalb der Region Basel.
  - Gewährleisten von saisonalen, kantonsübergreifenden Kursfahrten sowie touristischen Stadt- oder Hafenrundfahrten.
  - Führen eines Gastronomieangebots mit Verpflegungsmöglichkeit auf den Schiffen.
  - Führen des Restaurants Dreiländereck.
  - Optimieren von bestehenden und Einführen von neuen Produkten gemäss den Bedürfnissen des Marktes.
  - Instandhaltung der Flotte, bestehend aus den – im Eigentum des Kantons verbleibenden – Schiffen „Basler Dybli“, „Lällekönig“ und „Christoph Merian“.
  - Durchführen der Investitions- und Unterhaltarbeiten gemäss detaillierter Planung zur Sicherstellung des laufenden Betriebs sowie der Sicherheitsanforderungen.
  - Weiterentwickeln des gesamten Unternehmens im Hinblick auf Produktattraktivität, Produktivität und Effizienz.
3. Die BPG soll dabei insbesondere folgende Zielsetzungen verfolgen:
  - a. *Auftrag*
    - i. Die BPG trägt zu einem attraktiven touristischen Angebot der Stadt Basel bei und arbeitet dabei mit den staatlichen und privaten Partnern eng zusammen.
  - b. *Leistungsziele*
    - i. Die BPG erbringt Leistungen in hoher Qualität und stellt einen Betrieb sicher, der die Sicherheitsanforderungen jederzeit erfüllt.
    - ii. Die BPG trägt durch hohe Kundenorientierung und mit einem innovativen Angebot zum guten Image in der Region Basel bei.



c. *Betriebswirtschaftliche Ziele*

- i. Die BPG wird nach unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt.
- ii. Die BPG erwirtschaftet – unter Einbezug des Kantonsbeitrags – kostendeckende Resultate. Sie berücksichtigt dabei die Sozialpartnerschaft mit ihren Mitarbeitern.

4. Die Leistung des Kantons:

- Für die erbrachten Leistungen erhält die BPG einen jährlichen, nicht indexierten Subventionsbeitrag von 260'000 Franken. Dieser ergibt sich aus der Planerfolgsrechnung auf Basis des neuen Business Plans, die einen durchschnittlichen Jahresverlust von 205'000 Franken ausweist, unter Berücksichtigung einer Sicherheitsmarge zum Abfangen kurzfristiger Risiken und der erforderlichen Reservebildung, um über einen mittelfristigen Zeitraum Schwankungen in der Geschäftsentwicklung ausgleichen zu können. Die Leistungsvereinbarung mit der BPG wird so festgelegt, dass gewährleistet ist, dass die als Sicherheitsmarge gewährten Mittel tatsächlich zweckentsprechend eingesetzt werden. Dies sicherzustellen wird im Übrigen vor allem auch die Aufgabe des Vertreters des Kantons im Verwaltungsrat der BPG sein.
- Mit diesem Betrag sind sämtliche Kosten und Investitionen, die zum Erhalt der Flotte dienen, vollumfänglich abgedeckt. Diese sogenannten vorhersehbaren, planbaren Ersatz- und Unterhaltsinvestitionen werden im Rahmen der Instandhaltungsplanung durch die BPG ausgeführt und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien verbucht. Für den Kanton fallen folglich keine weiteren laufenden Kosten für den Schiffsunterhalt an.
- In diesem Betrag sind weder Rückstellungen für die Teil- oder Komplettsanierung eines oder mehrerer Schiffe nach dem Jahr 2015, noch unvorhersehbare, nicht planbare grössere Ersatzinvestitionen enthalten. In solchen Fälle müssen – bei Bedarf – zusätzliche Mittel beantragt werden.

5. Formale Bestimmungen

- Um die korrekte Umsetzung der Leistungsvereinbarung zu gewährleisten, werden entsprechende Zusammenarbeits- und Controlling-Mechanismen vorgesehen, insbesondere ein Quartalsreporting, die jährliche Überprüfung der Zielerreichung und der Budgeteinhaltung sowie der Investitionsplanung.

Wie dargelegt, ist die erstmalige Leistungsvereinbarung mit der BPG auf die kommenden vier Jahre ausgelegt. Auf Basis des externen betriebswirtschaftlichen Gutachtens, das Grundlage für den neuen Business Plan der BPG darstellt, wird davon ausgegangen, dass in den nächsten vier Jahren der Kanton der BPG ausser dem jährlichen Staatsbeitrag von 260'000 Franken keine weiteren Gelder zur Verfügung stellen wird. Wie bereits vorne erwähnt, wird damit der öffentliche Beitrag an die BPG bei 4,5 Rappen pro Umsatzfranken liegen. Dies bedeutet eine Halbierung gegenüber dem heutigen Zustand.

## 6. Organe und Strukturen der BPG

Bei der Konzeption der Neuausrichtung der BPG wurde schliesslich auch die Frage der Unternehmensstrukturen geprüft. Aufgrund der Analyse der heutigen Situation der BPG musste dabei klar erkannt werden, dass Veränderungen in Richtung einer teilweisen oder gänzlichen Privatisierung ohne vorhergehende Bereinigung der Kapitalkostensituation und Anpassung des Betriebskonzepts nicht zu realisieren sind. Dies insbesondere auch angesichts der Tatsache, dass die gegenwärtige Lage in der Gastronomiebranche von Zurückhaltung geprägt ist. Insofern wurde entschieden, die BPG in der bisherigen Gesellschaftsform als Aktiengesellschaft im 100%-Besitz des Kantons weiterzuführen. Im Branchenvergleich befindet sich die BPG damit wie ausgeführt nicht in einer ungewöhnlichen Situation (siehe vorne Fussnote 18).

Um aber die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der BPG zu verstärken, sollen mit Abschluss der Leistungsvereinbarung zwischen Kanton und BPG die Organ- und Führungsstrukturen an die neue Situation angepasst werden.

- Der Verwaltungsrat der BPG wird umgestaltet, indem zum einen der Vorsteher des Wirtschafts- und Sozialdepartements das Präsidium des Verwaltungsrats abgeben und aus dem Verwaltungsrat zurücktreten wird. Mit dem Wegfall der bisherigen offenen Defizitgarantie ist der Einsitz eines Mitglieds des Regierungsrats im Führungsorgan der BPG nicht mehr zwingend. Es ist ausserdem vorgesehen, den Verwaltungsrat durch einen Vertreter aus der Tourismus-Branche zu ergänzen. Damit kann insbesondere die Kompetenz im Bereich Tourismus und Marketing erhöht und die notwendige Vernetzung mit den Tourismuspartnern in Basel erreicht werden. Weiterhin im Verwaltungsrat vertreten sein wird schliesslich ein Vertreter des Kantons als Eigentümer der BPG.
- Nach erfolgtem Start unter den neuen Bedingungen soll die Geschäftsführung stärker auf die Leitung der operativen und gastronomischen Belange konzentriert und zudem die Reduktion der Kaderstellen vorgesehen werden.
- Zur Reduktion des Verwaltungsaufwands werden die Möglichkeiten für ein Outsourcing von administrativen Aufgaben detaillierter geprüft.

Mit diesen Schritten soll die BPG in die Lage versetzt werden, die im dargestellten Business Plan enthaltenen Entwicklungsachsen nachhaltig umzusetzen und eine längerfristige Stabilisierung zu erreichen. Im Lichte der sich daraus künftig ergebenden Perspektiven können weitergehende Veränderungen der BPG-Strukturen wieder aufgenommen werden.

## 7. Beurteilung gemäss Subventionsgesetz

Formal wird durch den Abschluss einer Leistungsvereinbarung mit der BPG ein Subventionsverhältnis entsprechend den Bestimmungen des Subventionsgesetzes<sup>22</sup> errichtet. §5 des Gesetzes verlangt für die Zuerkennung von Subventionen

---

22) SG 610.500.

- a) den Nachweis eines öffentlichen Interesses des Kantons an der Erfüllung der Aufgabe;
- b) die Gewähr, dass der Subventionsempfänger die Aufgabe sachgerecht erfüllt;
- c) den Nachweis angemessener Eigenleistungen des Subventionsempfängers und der Nutzung seiner Ertragsmöglichkeiten;
- d) den Nachweis, dass die Aufgabe ohne die Subvention nicht oder nicht hinreichend erfüllt werden kann.

*ad a) Öffentliches Interesse*

Wie bereits im Abschnitt 5.1 ausgeführt, ist – auch im schweizweiten Vergleich – der Verzicht auf ein Personenschiffverkehrsangebot in einer „Flussstadt“ wie Basel, mitten in einer touristisch attraktiven und aktiven Region nicht sinnvoll denkbar. Aufgrund der generellen strukturellen Schwierigkeiten ist dabei ein rein privat finanzierter Betrieb einer Personenschiffverkehrsgesellschaft kaum realisierbar. Insofern kann von einem klaren öffentlichem Interesse für den Erhalt der BPG als Basler Personenschiffverkehrsgesellschaft ausgegangen werden.

*ad b) Sachgerechte Erfüllung der subventionierten Aufgabe*

Gemäss Zweck und Statuten besteht die BPG als spezialisierte Gesellschaft für die Durchführung der Personenschifffahrt auf dem Rhein. Sie verfügt über alle notwendigen Betriebsmittel und die betrieblichen und fachlichen Voraussetzungen, um die für eine attraktive Personenschifffahrt nötigen nautischen und gastronomischen Angebote in geeigneter Weise zu erstellen.

*ad c) Angemessene Eigenleistung*

Der vorgesehene Beitrag an die laufenden Kosten der BPG wird lediglich rund 4-5% des von der BPG generierten Umsatzes betragen. Auch unter Berücksichtigung, dass der Kanton der BPG die Schiffe kostenlos zur Verfügung stellt, wird die BPG also in erheblichem Masse aus eigener Kraft zum Unternehmenserfolg beitragen.

*ad d) Keine oder nur teilweise Erfüllung der Aufgabe ohne Subvention*

In den Abschnitten 5.2 und 5.3 wurde dargelegt, wie Strukturen und Angebot der BPG optimiert und neu gestaltet werden sollen, um die erforderlichen Beiträge des Kantons signifikant zu reduzieren und so die Voraussetzungen für den Abschluss einer Leistungsvereinbarung zu schaffen. Dennoch muss davon ausgegangen werden, dass die BPG nicht in der Lage sein wird, sämtliche für einen erfolgreichen Betrieb notwendigen Mittel aus Markterträgen zu erwirtschaften. Insofern also die BPG selber nicht genügend Cash-flow zur Bildung von Reserven, geschweige zur Finanzierung von Flotteninvestitionen generieren kann, wird ein hinreichend attraktives Personenschiffverkehrsangebot in Basel ohne einen Beitrag des Kantons nicht zu erreichen sein.

Insgesamt können somit die Voraussetzungen des Subventionsgesetzes im Hinblick auf den vorgesehenen Kantonsbeitrag an die BPG als erfüllt angesehen werden.

## **8. Antrag**

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ratschlag gemäss § 55 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz) vom 16. April 1997 geprüft.

Gestützt auf unsere Ausführungen beantragen wir dem Grossen Rat die Annahme des beiliegenden Beschlussentwurfes.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Dr. Ralph Lewin  
Präsident

Felix Drechsler  
Vizestaatschreiber

### **Beilagen**

Entwurf Grossratsbeschluss

### **Anhang**

A Szenarienbeschreibung Business Plan

## Grossratsbeschluss

betreffend

### Neuausrichtung der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft AG

(vom [\[Hier Datum eingeben\]](#))

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, auf Antrag des Regierungsrats und nach Einsicht in den Bericht Nr. [\[Hier Nummer des GRK-Berichts eingeben\]](#) der [\[Hier GR-Kommission eingeben\]](#)-Kommission, beschliesst:

- ://:
1. Der Grossratsbeschluss vom 16. Mai 1974 betreffend Sanierung der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft AG (BPG) wird aufgehoben.
  2. Der Grossratsbeschluss vom 29. Juni 1978 betreffend Übernahme der künftigen Fehlbeträge der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft AG wird aufgehoben.
  3. Zur Wertberichtigung der Liegenschaft Dreiländereck wird eine Sonderabschreibung in Höhe von 1,7 Mio. Franken als Nachtragskredit zum Budget 2005 zulasten der Rechnung des Wirtschafts- und Sozialdepartements bewilligt.
  4. Das Fahrgastschiff „Stadt Basel“ wird mit einem symbolischen Wert von 1 Franken vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen umgewidmet.
  5. Der Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft AG (BPG) wird ein globaler, nicht indexierter Betriebskostenbeitrag von 260'000 Franken pro Jahr für die Jahre 2006 bis 2009 gewährt (Kostenstelle 8018230 / Kostenart 363300).

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er unterliegt dem Referendum.

## Anhang A

### Szenarienbeschreibung Business Plan

Die berechneten Szenarien bilden die folgenden wesentlichen Elemente ab (Veränderungen im Vergleich zu „Plan“)

Zahlen in Tsd. Fr.	BASE		BEST		WORST	
	3	2	3	2	3	2
<b>Erträge</b>						
Kursfahrten			+50 engere Kooperation mit Basel Tourismus	+25 engere Kooperation mit Basel Tourismus	Ausfall eines Schiffs während 3 Wochen Saison (-11.6% der Betriebstage) sowie Ausfall durch Hochwasser während 2 Wochen Saison (-7.8% der Betriebstage)	
Charterfahrten			Wie IST 2004	+50		
Schiffsgastronomie			Steigerung in gleichem Verhältnis Nautik - Schiffsgastro wie Plan		Reduktion in gleichem Verhältnis Nautik - Schiffsgastro wie Plan	
Restaurant Dreiländereck			+200 attraktivere Terrasse, Verbesserung des gesamten Produkts		-100 neues Konzept greift nicht, schlechter Sommer, Fortsetzung Gastrokrisis	
Abgeltungen (ohne BS)	+25	+10	Wie IST 2004	+25	50% von IST 2004	0
Sonstige	+10		+50	+25	+10	
<b>Personalkosten</b>						
Nautik			wie Budget 2005	gleiches Verhältnis zu Fahrtenertrag wie BASE	-37	-25
Schiffsgastronomie					konstantes Verhältnis zu Ertrag	
Restaurant Dreiländereck	-40 Reduktion um 0,5 Kaderstellen		-40 Reduktion um 0,5 Kaderstellen		-40 Reduktion um 0,5 Kaderposition	konstantes Verhältnis zu Ertrag
Verwaltung			-50 Kooperation mit Basel Tourismus	-25 Kooperation mit Basel Tourismus		
<b>Sachkosten</b>						
Energie- und Betriebsaufwand			gleiche Verhältnisse wie Plan		gleiche Verhältnisse wie Plan	