



An den Grossen Rat

24.0147.01

WSU/P240147

Basel, 7. Februar 2024

Regierungsratsbeschluss vom 6. Februar 2024

## Ratschlag

betreffend

**Ausgabenbewilligung für die Verlängerung der Leistungsvereinbarung mit der Basler Personenschiffahrt AG (BPG) für die Jahre 2024 bis 2028**

# Inhalt

<b>1. Begehren</b>	<b>3</b>
<b>2. Ausgangslage</b>	<b>3</b>
<b>3. Betriebliche Entwicklung</b>	<b>4</b>
3.1 Strategische Ausrichtung und betriebliche Situation seit 2004	4
3.2 Umsatzentwicklung und Ergebnis 2020-2023	6
3.3 Aktuelle Flotte	7
<b>4. Herausforderungen</b>	<b>9</b>
4.1 Angebotsgestaltung	9
4.2 Exogene Faktoren	9
4.3 Landseitige Infrastruktur	9
4.4 Personalbereich	10
4.5 Kapitalsituation	10
<b>5. Strategie</b>	<b>11</b>
5.1 Begleiteter Analyse- und Strategieprozess	11
5.2 Umfeld- und Unternehmensanalyse	11
5.3 Strategische Positionierung	12
5.4 Umsetzung	13
5.5 Steuerung durch den Eigner / Governance	14
<b>6. Businessplan</b>	<b>15</b>
6.1 Grundlagen und Planungsannahmen	15
6.2 Zielbild bis 2028 und Weiterentwicklung bis 2033	16
6.3 Betriebserfolg	17
6.4 Planbilanz und Liquiditätsentwicklung	20
<b>7. Finanzierung</b>	<b>21</b>
7.1 Erhöhung Betriebsbeitrag	21
7.2 Aufgliederung betrieblicher Mehrbedarf BPG 2024–2028	22
7.3 Liquidität und Bilanz – Erlass kantonales COVID-19-Darlehen	23
7.4 Kapitalerhöhung	24
<b>8. Neue Leistungsvereinbarung 2024 bis 2028</b>	<b>26</b>
<b>9. Formelle Prüfungen</b>	<b>27</b>
<b>10. Antrag</b>	<b>27</b>

## 1. Begehren

Mit diesem Ratschlag unterbreiten wir dem Grossen Rat die Ausgabenbewilligung zur Erneuerung der Leistungsvereinbarung mit der Basler Personenschiffahrt AG (BPG) für die Jahre 2024 bis 2028. Die Leistungsvereinbarung basiert auf einem Businessplan mit einem Horizont von zwei Mal fünf Jahren und leitet sich aus den Resultaten eines im Jahr 2019 von der BPG gestarteten, durch die Pandemie unterbrochenen und im Jahr 2022 wieder aufgenommenen Analyse- und Strategieprozesses ab. Im Rahmen dieses Prozesses wurden die Grundlagen für eine stabile Ausrichtung der BPG für die nächsten 10 Jahre erarbeitet. Mit der angestrebten Ausrichtung sollen Bedingungen geschaffen werden, damit die Ertragskraft des Unternehmens weiter optimiert und stabilisiert werden kann. Dabei soll der Betrieb so umweltfreundlich und nachhaltig wie möglich gestaltet werden. Der Wechsel zu einem klimaneutralen Schiffsantrieb soll bei der nächsten Schiffsneubeschaffung erfolgen, sofern dann die technologische Reife und finanzielle Tragbarkeit erreicht werden. Das Businessmodell der BPG soll dabei grundsätzlich im Rahmen des etablierten, mittlerweile noch verbesserten und heute erfolgreichen Marktauftritts weitergeführt, aber entsprechend der sich wandelnden Nachfrage und exogenen Faktoren möglichst flexibel gestaltet und angepasst werden.

In der kommenden Periode wird die Strategie der BPG von heute drei auf künftig zwei Schiffe geändert werden. Ein geänderter Mix bei den Kurs- und Eventfahrten soll dafür sorgen, dass die BPG für die breite Öffentlichkeit attraktive Angebote anbieten kann. Dabei soll verstärkt die effektive Nachfrage berücksichtigt werden. Die für diese Weiterentwicklung der BPG erforderliche Flexibilisierung und Modernisierung der Betriebsmittel bedingt Ausgaben auch für die Vorbereitung der in den kommenden fünf bis acht Jahren anstehenden Schiffsneubeschaffung als Ersatz für die MS Christoph Merian, aber auch für verbesserten Informatiksysteme, die Ertüchtigung des Betriebsstandorts sowie für den Bereich Personalentwicklung. Diese Aufwände sind trotz erwarteter Ertragssteigerungen und zusammen mit der auflaufenden Teuerung, v.a. bei den Energiekosten, im Rahmen des bestehenden kantonalen Betriebsbeitrags für die BPG nicht verkraftbar. Aus diesem Grund soll mit der neuen Leistungsvereinbarung mit der BPG für die Jahre 2024 bis 2028 eine Erhöhung des jährlichen Betriebskostenbeitrags um 490'000 Franken auf neu 996'000 Franken (nicht indexiert) vorgesehen werden. Dies deckt rund 13% des durchschnittlich erwarteten Aufwands. Über die gesamte 5-Jahres-Periode beläuft sich der Beitrag an die BPG damit neu auf 4'980'000 Franken statt wie bisher 2'530'000 Franken.

Die seit den Pandemie Jahren nach wie vor überschuldete Bilanz der BPG soll ausserdem durch den Erlass des zweiten, im Juni 2022 gewährten Überbrückungsdarlehens entlastet werden. Dieses Darlehen ist per Ende 2023 mit 1,8 Mio. Franken voll beansprucht worden. Eine zusätzliche kapitalmässige Absicherung der Gesellschaft soll durch eine Erhöhung des Aktienkapitals im Umfang von 1,25 Mio. Franken erfolgen. Neben der Ausgabenbewilligung für den neuen kantonalen Betriebsbeitrag an die BPG legen wir dem Grossen Rat daher den Antrag für den Erlass des vom Grossen Rat am 24. Juni 2022 bewilligten Darlehens (GRB Nr. 20/26/08G) sowie für die Finanzierung der vorgesehenen Aktienkapitalerhöhung vor.

## 2. Ausgangslage

Seit bald 100 Jahren ist die Basler Personenschiffahrt auf dem Rhein eine Tradition und Teil des Basler Stadtbilds. Die BPG wurde 1924 als Genossenschaft gegründet und im Jahre 1968 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Seit diesem Zeitpunkt ist der Kanton Basel-Stadt an der BPG beteiligt. Es zeigte sich damals wie auch heute, dass die BPG ähnlich wie die meisten anderen Schiffsahrtsgesellschaften in der Schweiz und im angrenzenden Ausland angesichts der hohen Infrastrukturkosten bei gleichzeitig begrenzten Markteinnahmen ohne staatliche Unterstützung nicht kostendeckend zu betreiben ist. Entsprechend engagierte sich der Kanton unter anderem immer wieder mit Investitionen für die Beschaffung und Werterhaltung der Flotte der BPG als Teil des touristischen und kulturellen Angebots von Basel und deckte die Defizite aus dem operativen Geschäft.

Die Grundlage für die BPG in ihrer heutigen Form wurde durch die in den Jahren 2004/2005 beschlossene Neuausrichtung des Unternehmens gelegt, indem die bis dato unbegrenzte Defizitdeckung durch einen definierten Betriebsbeitrag im Rahmen einer klaren, auf eine belastbare Businessplanung gestützte Leistungsvereinbarung abgelöst wurde. Für die Finanzierung grösserer Erhaltungs- und Neuinvestitionen wurden weiterhin spezifische Anträge an den Grossen Rat vorgehen. Dies war dann bei der Beschaffung der MS Rhystärn der Fall, welcher der Grosse Rat mit Beschluss vom 11. Mai 2016 mit der Bewilligung eines Investitionsbeitrags von 9 Mio. Franken zugestimmt hat (GRB Nr. 16/19/10G).

Seit der grundsätzlichen Neuausrichtung Mitte der 2000er Jahre hat die BPG ein marktorientiertes Geschäftsmodell verfolgt und sich als Unternehmen immer weiter modernisiert. Im Laufe der drei letzten Leistungsperioden wurden sämtliche Prozesse und Leistungen der BPG immer wieder überprüft und angepasst. Die BPG ist als eigenständiges Unternehmen etabliert und findet heute viel Akzeptanz bei ihrer Kundschaft.

### **3. Betriebliche Entwicklung**

#### **3.1 Strategische Ausrichtung und betriebliche Situation seit 2004**

##### **Neustart und Professionalisierung: Die Jahre 2004-2014**

Die Neuausrichtung der BPG wurde im Rahmen der Ablösung von der früheren Rheinschiffahrtsdirektion in den Jahren 2004/2005 vollzogen. In dieser Periode wurde die BPG professionalisiert und ihre unternehmerische Ausrichtung mit klarer Orientierung an den Kundenbedürfnissen gestärkt. Die Flotte wurde im Jahr 2005 durch Verkauf der MS Stadt Basel von vier auf drei Schiffe verkleinert. Die verbleibenden Schiffe (MS Christoph Merian, MS Basler Dybli und MS Lällekönig) wurden in den Folgejahren im Rahmen des Möglichen ertüchtigt und fahrbereit gehalten. Gleichzeitig wurde ab dem Jahr 2014 die Planung eines Schiffsneubaus aufgenommen. Die von der BPG eingesetzten Informatikmittel wurden zur Verbesserung der Verkaufstätigkeit modernisiert. Ansonsten wurde keine nennenswerten Investitionen getätigt.

Der Fokus auf eine Qualitätsverbesserung in der Gastronomie und die attraktiveren Angebote für die Schiffsvermietung verbesserten die Akzeptanz des Produkts „BPG“ bei den Kundinnen und Kunden. Durch diese stärkere Kundenorientierung konnte die Umsatzentwicklung vorangetrieben und die BPG als integriertes Freizeit- und Touristikunternehmen im Markt positioniert werden.

##### **Erweiterung und Dynamisierung: Die Jahre 2015-2019**

Mit der Leistungsvereinbarung für die Jahre 2015–2019 wurde eine Phase der Erweiterung und Dynamisierung der BPG eingeleitet. Im Zentrum der angestrebten Variabilisierung und Flexibilisierung des Angebots stand die Beschaffung des MS Rhystärn, welcher in jeder Hinsicht eine Zäsur in der jüngeren Geschichte der BPG darstellt und per August 2018 den Betrieb aufnahm. Der Grosse Rat genehmigte hierfür im Mai 2016 einen Investitionsbeitrag an die BPG in der Höhe von 9 Mio. Franken. Dank der MS Rhystärn konnte die Qualität des Angebots deutlich erhöht werden. Gleichzeitig wurde in dieser Periode die MS Christoph Merian einer umfassenden Revision unterzogen und mit Hilfe von Spenden und Drittmitteln umgestaltet, um den Wünschen der Fahrgäste nach mehr Komfort Rechnung zu tragen und den Anforderungen des Behindertengleichstellungsgesetzes zu entsprechen.

Diese Zeitperiode weist aber auch deutliche Ausschläge in der Kostenstruktur auf, ausgelöst durch die Markteinführung der MS Rhystärn mit betrieblichen Aufwendungen ausserhalb der eigentlichen Investition, einen erhöhten Bedarf an Sanierungen bei den älteren Schiffen und den erhöhten Einsatzanforderungen an das Personal. Aus diesem Grunde wurde entschieden, die MS Lällekönig als unflexibelstes und überaltertes Schiff auf Ende der Saison 2018 ausser Betrieb zu nehmen und zu verkaufen. Zudem belasteten diverse exogene Faktoren die BPG operativ stark. So wurde unter anderem in den Sommermonaten 2019 ein teilweises Fahrverbot im städtischen Abschnitt des Rheins

aufgrund von Bauarbeiten zur Vertiefung der Fahrrinne ausgesprochen. Ausserdem führte der Rhein ab Mitte Juli 2018 eine so geringe Wassermenge wie normalerweise nur im Winter, was zu erheblichen Behinderungen in der Bedienung verschiedener Schiffsanlegestellen führte. Ferner wurden die Liegeplätze für die Schiffe an der Hafenerbarmung am Dreiländereck eingekürzt zu Gunsten der immer länger werdenden Kabinenschiffe, was zusätzliche logistische Abläufe verursacht. Dazu kommt die schwierige Situation der Räumlichkeiten und Einrichtungen an Land, die totalerneuert werden müssten. Vor dem Hintergrund der Planungen für die künftige städtebauliche Entwicklung der Areale am Westquai bestehen jedoch Unsicherheiten über die künftigen Standortmöglichkeiten der BPG. Entsprechend werden bis dato in die Standortinfrastruktur keine Investitionen getätigt. Stattdessen werden nur die nötigsten Reparaturen im Sinne der Betriebssicherung durchgeführt, die aber gleichwohl finanziell belastend sind.

Im Jahr 2019 wurde zudem die unternehmerische Strategie der BPG wiederum neu evaluiert. Die dem Grossen Rat mit Ratschlag vom 8. Januar 2020 (Nr. 19.1833.01) unterbreitete Leistungsvereinbarung für die Periode 2020-2024 hatte das Ziel, die langfristige Entwicklung der BPG abzusichern.

### **Markteinbruch und Kapitalverlust aufgrund Corona-Pandemie: Die Jahre 2020-2023**

Mit dem Ratschlag vom Januar 2020 hatte der Regierungsrat dem Grossen Rat die Ausgabenbewilligung für die Verlängerung der Leistungsvereinbarung mit der BPG für die Jahre 2020 bis und mit 2024 vorgelegt. Dabei war geplant, gestützt auf die damalige Betriebsplanung ab dem Jahr 2021 bis 2029, den Betrieb der BPG auf Basis einer Zweischiifstrategie (MS Christoph Merian und MS Rhystärn) im Rahmen des etablierten Businessmodells noch näher am Markt zu positionieren und wegen der erwarteten Unmöglichkeit eines Weiterbetriebs des MS Basler Dybli, die MS Christoph Merian sehr rasch zu ersetzen. Für die Flexibilisierung und Modernisierung des Unternehmens sowie Verbesserungen der Arbeitsbedingungen beantragte der Regierungsrat dem Grossen Rat für die Jahre 2020 bis 2024 eine Erhöhung des jährlichen Betriebskostenbeitrags an die BPG gegenüber der vorherigen Leistungsperiode um 390'000 Franken auf 860'000 Franken.

Infolge des Ausbruchs der COVID-19-Pandemie hatte sich die Ausgangslage für das Unternehmen drastisch verändert, sodass der ursprüngliche Antrag zentriert um einen Ersatz der MS Christoph Merian nicht weiterverfolgt werden konnte. Schliesslich wurde der bisherige, ordentliche Betriebsbeitrag an die BPG für die Jahre 2020 und 2021 fortgeführt (506'000 Franken pro Jahr) sowie zur Bewältigung der drastischen Folgen der Pandemie ein unverzinsliches, bedingt rückzahlbares nachrangiges Überbrückungsdarlehen in der Höhe von 2 Mio. Franken gewährt, um die Weiterführung des Unternehmens zu sichern und einen aufgrund des negativen Eigenkapitals bevorstehenden Konkurs des Unternehmens abzuwenden. Die Rückzahlung dieses Darlehens wurde der BPG mit GRB Nr. 22/18/10G vom 27. April 2022 erlassen. Der Rückzahlungserlass war u.a. notwendig, damit die BPG die Bundesbeiträge aus dem COVID-19-Hilfstopf für touristischen Verkehr erhielt.

Obwohl ursprünglich vorgesehen war, nach Ablauf der zwei Jahre dem Grossen Rat wieder eine für fünf Jahre geltende Ausgabenbewilligung vorzulegen, wurde aufgrund der Ende 2021 / Anfang 2022 weiterhin ungewissen Entwicklung infolge der noch andauernden COVID-19-Pandemie vom Regierungsrat der Antrag gestellt, die Betriebssicherung für die BPG mit einem Betriebsbeitrag im bestehenden Rahmen für die Jahre 2022 und 2023 weiterzuführen. Dem stimmte der Grosse Rat mit Beschluss vom 27. April 2022 (GRB 22/17/10G) zu, ebenso wie dem auch beantragten zweiten Überbrückungsdarlehen in der Höhe von 1,8 Mio. Franken. Die BPG hatte per Ende 2022 0,75 Mio. Franken bezogen. Per Ende 2023 wurde das Darlehen vollständig bezogen.

Mit dem Ende der Pandemie zeigte sich dann ab Sommer 2022 ein erfreulicher Erholungsprozess, der es der BPG erlaubte, ihre Aktivitäten wieder hochzufahren und ab Anfang des Jahres 2023 einen Normalbetrieb zu erreichen. In dieser Phase wurde der Strategieprozess, der bereits 2019 mit Blick auf die langfristige Zukunftssicherung der BPG an die Hand genommen worden war, wiederaufgenommen.

### 3.2 Umsatzentwicklung und Ergebnis 2020-2023

Am 16. März 2020 musste der Betrieb der BPG infolge des pandemiebedingten Lockdowns eingestellt werden. In den Sommermonaten war vorübergehend ein reduziertes Angebot möglich. Der Betrieb musste aber im Herbst 2020 erneut eingestellt werden. Entsprechend wies der Jahresabschluss 2020 auch unter Einrechnung der kantonalen Finanzhilfe ein negatives Betriebsergebnis mit einem Verlust von 1,6 Mio. Franken auf. Die Bilanz der BPG wies aufgrund des Jahresverlustes entsprechend ein negatives Eigenkapital von rund 1 Mio. Franken auf.

Auch das Jahr 2021 war pandemiebedingt von starken Einschränkungen im Betrieb geprägt. Inklusive kantonalem Betriebsbeitrag erwirtschaftete die BPG im Jahr 2021 entsprechend einen Jahresverlust von 1,1 Mio. Franken. Das negative Eigenkapital sank weiter auf 2,1 Mio. Franken. Trotz des Darlehens des Kantons Basel-Stadt in Höhe von 2 Mio. Franken, welches aufgrund der Nachrangigkeit dem Eigenkapital angerechnet werden konnte, wies die BPG damit eine buchmässige Überschuldung gemäss Art. 725 Abs. 2 OR auf. Von einer Benachrichtigung des Richters wurde abgesehen, da der Kanton als Hauptaktionär mittels eines weiteren nachrangigen Darlehens in Höhe von 1,8 Mio. Franken eine nachhaltige finanzielle Sanierung sichergestellt hat.

Betrieblich blieb die BPG bis im 1. Quartal 2022 aufgrund der Corona-Pandemie eingeschränkt. Nach Aufhebung der Corona-Beschränkungen im Frühling 2022 stieg die Nachfrage stark an und das Jahr entwickelte sich erfreulich. Insgesamt konnte trotz verzögertem Start mit den Rundfahrten ein im Vergleich zum Vor-Corona-Jahr 2019 gleichwertiges Umsatzresultat erzielt werden. Besonders die Charterfahrten erfreuten sich einer starken Nachfrage, was einerseits auf einen Nachholbedarf aus den beiden Pandemie Jahren und andererseits auf höhere Erträge pro Gast dank des umfassenden Angebots und einer beobachtbar höheren Kaufbereitschaft der Kunden zurückzuführen ist. Das mittlerweile stark ausgeweitete Angebot bei den Rundfahrten wird gemäss Hochrechnung im Jahr 2023 zu einem weiteren Wachstum gegenüber dem Vorjahr führen. Ähnliches gilt für das Geschäftsfeld Charterfahrten, die im Jahr 2023 – teils bedingt durch Nachholeffekte – stark nachgefragt waren.

Die Betriebsergebnisse der Jahre 2022 und 2023 weisen auf Stufe EBIT ein ähnliches Resultat aus wie im Durchschnitt der Jahre vor der Pandemie. Trotz des leicht erhöhten Betriebsbeitrags von jährlich 506'000 Franken und des deutlichen Umsatzwachstums, kann das Ergebnis auf Stufe II nicht verbessert werden, weil die Mehrumsätze mit höherer Fahrtenanzahl auch einen entsprechend höheren Personalaufwand generieren. Hinzu kommt, dass aufgrund der hohen Inflation auch die Kosten für Wareneinkauf, Energie und Reparaturen sehr stark angestiegen sind. Die wirtschaftliche Situation der BPG hat sich damit verschärft, obwohl die BPG im Jahr 2022 bereits entlastende Massnahmen in Form von Preiserhöhungen und Kosteneinsparungen durch Einkaufsoptimierung umgesetzt hat, die im Jahr 2023 fortgeführt bzw. noch optimiert wurden. Auswirkungen vor dem Hintergrund des Fach- bzw. Arbeitskräftemangels und Anforderungen besonders bei der jüngeren Arbeitnehmerschaft nach einer besseren Work-Life-Balance sind noch schwer einschätzbar; die BPG geht aber davon aus, dass diese Entwicklung zu Personalkostensteigerungen führen wird.

In den nachfolgenden Tabellen 1 und 2 ist die Geschäftsentwicklung der BPG der letzten Jahre zusammenfassend dargestellt.

**Tabelle 1: Anzahl Fahrten BPG seit 2019**

Anzahl Fahrten	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>1)</sup>
Rundfahrten	3'345	1'118	1'472	3'325	4'103
Charterfahrten	1'863	181	514	2'636	2'388
<b>Total Fahrten</b>	<b>5'207</b>	<b>1'299</b>	<b>1'986</b>	<b>5'961</b>	<b>6'492</b>

Tabelle 2: Umsatz und Betriebserfolg BPG seit 2019

Umsatz und Betriebserfolg (in 1'000 Franken)	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>1)</sup>
Total Betriebsertrag (inkl. Kantonsbeitrag)	5'753	1'994	2'647	6'667	7'219
davon Kantonsbeitrag	470	506	506	506	506
Total Betriebsaufwand	-6'039	-3'471	-3'725	-7'095	-8'001
<b>Betriebsergebnis I (EBITDA)</b>	<b>-286</b>	<b>-1'477</b>	<b>-1'078</b>	<b>-428</b>	<b>-781</b>
Total Abschreibungen	-227	-207	-191	-243	-398
<b>Betriebsergebnis II (EBIT)</b>	<b>-513</b>	<b>-1'685</b>	<b>-1'268</b>	<b>-671</b>	<b>-1'179</b>
Total ausserordentlicher Erfolg und Finanzergebnis	522 <sup>2)</sup>	106	166	2'754 <sup>3)</sup>	134
<b>Betriebsergebnis III (EBT)</b>	<b>8.6</b>	<b>-1'579</b>	<b>-1'103</b>	<b>2'082</b>	<b>-1'045</b>
Total Steuern	-2,9	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
<b>Betriebsergebnis nach Steuern</b>	<b>5,7</b>	<b>-1'579</b>	<b>-1'103</b>	<b>2'082</b>	<b>-1'046</b>

<sup>1)</sup> Hochrechnung vom 31.10.2023

<sup>2)</sup> Die Position ausserordentlicher Erfolg setzt sich insbesondere aus der Ausbuchung von verjährten Gutscheinen im Umfang von 0,495 Mio. Franken zusammen.

<sup>3)</sup> Im ausserordentlichen Erfolg 2022 sind u.a. der Erlass des ersten nachrangigen Covid-19-Darlehens des Kantons Basel-Stadt in Höhe von 2 Mio. Franken, die Covid-19 Unterstützung des öffentlichen Verkehrs vom BAV in Höhe von rund 0,5 Mio. Franken sowie eine Nachzahlung bei der Kurzarbeitsentschädigung in Höhe von fast 0,2 Mio. Franken enthalten. Ohne diese Beiträge hätte ein Betriebsverlust nach Steuern in Höhe von rund -0,65 Mio. Franken resultiert

### 3.3 Aktuelle Flotte

Die BPG betreibt gegenwärtig die drei Schiffe MS Rhystärn, MS Christoph Merian und MS Baslerdybli. Mit einem Alter von 31 (MS Christoph Merian) bzw. 43 Jahren (MS Baslerdybli) sind zwei Drittel der Flotte erheblich in die Jahre gekommen. Um den Betrieb der Schiffe aufrechterhalten zu können, sind regelmässig beträchtliche Unterhalts- und Erneuerungsaufwendungen nötig, nicht auch zuletzt wegen der zunehmenden Sicherheits- und Umweltauflagen in der Rheinschifffahrt. Seit der Einführung der MS Rhystärn verfolgt die BPG eine systematische Herangehensweise zum Werterhalt der Flotteninfrastruktur gestützt auf Serviceverträge mit Instandhaltungsplänen, die auf die genutzten Komponenten bei allen drei Schiffe fokussiert sind. Im engen finanziellen Rahmen, in dem die BPG sich bewegt, waren allerdings, besonders in den Pandemie Jahren, nur sicherheitsnotwendige Unterhaltsinvestitionen getätigt worden. Weitere, aus betrieblicher Sicht erforderliche Massnahmen wurden nicht durchgeführt.

#### MS RHYSTÄRN



Baujahr: 2018

*Einsatz*

*Kapazität (max. Anzahl Personen)*

Innen und aussen: 700

Sitzplätze Innen: 340 (ein Deck)

Sitzplätze Aussen: 260

(davon 160 zum Essen)

- Rundfahrten
- Charterfahren / Schiffsvermietung
- Events / Grossanlässe

Die mehrheitliche Ausrichtung des Angebots der BPG auf die MS Rhystärn bedingt, dass eine hundertprozentige Verfügbarkeit des Schiffes garantiert werden kann. Da die Garantiefrist abgelaufen ist, gehen seit dem Jahr 2021 sämtliche Reparaturen an genutzten Teilen und Maschinen zu Lasten der BPG. Im Jahr 2022 wurden zwei aufeinanderfolgende Reparaturen am Schottelantrieb ausgeführt. Um längere Ausfälle zu verhindern, waren zudem einige Sofortmassnahmen notwendig. Der Aufwand für Unterhalt / Reparaturen haben sich bei der MS Rhystärn in den Jahren 2022 und 2023 wie folgt entwickelt (siehe Tabelle 3):

**Tabelle 3: Entwicklung von Unterhalt und Reparaturen sowie Investitionen MS Rhystärn**

MS Rhystärn (in 1'000 Franken)	2022	2023 <sup>1)</sup>
Unterhalt und Reparaturen (laufender Aufwand)	132	148
Investitionen (aktivierbare Massnahmen)	126	150

<sup>1)</sup> Hochrechnung vom 31.12.2023

**MS CHRISTOPH MERIAN**



Baujahr: 1992 (Refit 2012/13)

*Einsatz*

*Kapazität (max. Anzahl Personen)*  
 Innen und aussen: 500  
 Sitzplätze Innen: 150 (zwei Decks)  
 Sitzplätze Aussen: 50  
 Stehplätze inne/aussen: 300

- Ersatzschiff für Tagesrundfahrten (z.B. kleine / grosse Schleusenfahrten)
- Schiffsvermietung
- Extrafahrten / Grossanlässe

Die Modernisierung der Christoph Merian im Zuge der Refit-Massnahmen in den Jahren 2017/2018 sowie die Gestaltung der Aussenflächen im Rahmen der Zusammenarbeit mit StadtKonzept Basel (Facelifting Flaneur) machen das Schiff für v.a. für Charterfahrten attraktiv. Neben den Umgestaltungen im Innenraum mit neuem Mobiliar, Böden und Beleuchtungen hat in den letzten Jahren v.a. die im Jahr 2022 notwendige Überholung des Steuerbord Hauptmotors zusätzliche Kosten verursacht. Der Aufwand für Unterhalt und Reparaturen haben sich für die die MS Christoph Merian haben sich in den Jahren 2022 und 2023 wie folgt entwickelt (siehe Tabelle 4):

**Tabelle 4: Entwicklung von Unterhalt und Reparaturen sowie Investitionen MS Christoph Merian**

MS Christoph Merian (in 1'000 Franken)	2022	2023 <sup>1)</sup>
Unterhalt und Reparaturen (laufender Aufwand)	89	106
Investitionen (aktivierbare Massnahmen)	497	22

<sup>1)</sup> Hochrechnung vom 31.12.2023

**MS BASLERDYBLI**



Baujahr: 1980

*Einsatz*

*Kapazität (max. Anzahl Personen)*  
 Innen und aussen: 130  
 Sitzplätze Innen: 75 (zwei Decks)  
 Sitzplätze Aussen: keine

- Schiffsvermietung
- Extrafahrten / kleine Anlässe (Geburtsapéro)

Bei der MS Baslerdybli wurden in den vergangenen Jahren die Motoren und die elektrischen Hilfsmittel revidiert. Nautische Geräte mussten ganz oder teilweise ausgetauscht werden. Verschiedene sanfte Sanierungen wurden vorgenommen, um das Erscheinungsbild des Schiffes zu optimieren. Die notwendigen Investitionen in den Erhalt eines neuen Attestes (Brandschutz im Motorenraum) und die aktivierbaren Reparaturen, die den Zeitwerterhalt sichern, verursachten einmalige Aufwendungen im Umfang von 271'000 Franken, die über einen Zeitraum von 5 Jahren abgeschrieben werden. Der Aufwand für Unterhalt und Reparaturen haben sich für die MS Baslerdybli in den Jahren 2022 und 2023 wie folgt entwickelt (siehe Tabelle 5):



Tabelle 5: Entwicklung von Unterhalt und Reparaturen sowie Investitionen MS Baslerdybli

MS Baslerdybli (in 1'000 Franken)	2022	2023 <sup>1)</sup>
Unterhalt und Reparaturen (laufender Aufwand)	16	55
Investitionen (aktivierbare Massnahmen)	271	15

<sup>1)</sup> Hochrechnung vom 31.12.2023

## 4. Herausforderungen

### 4.1 Angebotsgestaltung

Die BPG konnte sich über die letzten beiden Jahrzehnte zu einem kundenorientierten Unternehmen entwickeln. Trotz des grundsätzlich anspruchsvollen Umfelds als Flussschiffahrtsbetrieb mit einem – im Vergleich zu den Schiffahrtsbetrieben an den grossen Schweizer Seen – kleinen touristischen Markt und grosser Konkurrenz durch die zahlreichen Event- und Gastronomieangebote in der Region, ist es unterdessen gelungen, mit innovativen und qualitativ guten, regionalen Produkten und Gastronomieleistungen eine stabile Kundenbindung zu erreichen und Umsatzsteigerungen zu generieren.

Als Unternehmen sind der BPG in dieser Hinsicht jedoch auch Grenzen gesetzt. Als Betriebsmittel dienen die Schiffe unterschiedlicher Grösse und Ausstattung, deren Einsatzmöglichkeiten durch den Schiffskörper grundsätzlich vorgegeben sind. Grössere technische Anpassungen sind nicht möglich. Die Schiffe sind daher eine Herausforderung für die betriebliche Gestaltung entlang der Nachfrage. Entsprechend kommt der Planung der zukünftigen Flotte der BPG eine entscheidende Rolle zu. Als in Basel-Stadt ansässiges Unternehmen soll die BPG zudem ihren Betrieb bis 2037 klimaneutral (Netto-Null) ausrichten. Hier sind die Lebens- und Entwicklungszyklen der bestehenden Flotte bzw. der alternativen Antriebstechniken zu berücksichtigen.

### 4.2 Exogene Faktoren

Des Weiteren ist die BPG abhängig von exogenen Faktoren wie umweltbezogene und konjunkturelle Risiken. Sowohl Hoch- als auch Niedrigwasser verunmöglichen die Schifffahrt auf dem Rhein und können damit das Angebot und damit verbunden die Erträge reduzieren. Auch eine negative Entwicklung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage kann nachfrageseitig zu Ertragsschwankungen führen. Demgegenüber stehen die hohen Fixkosten, gerade auch im Bereich Personal (siehe Ziffer 4.4). Bei den Kosten ist die BPG zudem abhängig von der Inflationsentwicklung, insbesondere im Energiebereich und den sonstigen Beschaffungskosten in der Gastronomie und in der Nautik. Diese Kostensteigerungen sind aufgrund der vorherrschenden Volatilität nicht planbar. Angesichts der hohen Abhängigkeit von externen Faktoren bleibt die kontinuierliche Verbesserung der Ertragslage für die BPG sehr anspruchsvoll, zumal auf solche Ereignisse nur bedingt reagiert werden kann.

### 4.3 Landseitige Infrastruktur

Der heutige Standort der Gesellschaft befindet sich im Rheinhafen am Dreiländereck. Neben der Nautik und der Verwaltung sind dort auch die Produktionsanlagen für die Gastronomie untergebracht. Die Unsicherheiten über den Planungszeithorizont der Umnutzung des Hafengeländes verunmöglichen eine stabile Investitionsplanung. Zudem sind die Büros, Räumlichkeiten für Produktion (Küche an Land) und Lager abgenützt und teils in einem problematischen Zustand sowie z.T. in einer Liegenschaft, die abgerissen werden soll. Insgesamt erfüllt die Lokalität die Anforderungen in Bezug auf Qualität, Prozesse und Effizienz bereits heute nur noch ungenügend. Unterdessen ist es zwar – mit hohem Aufwand – gelungen, eine performante Anbindung an das Telekommunikationsnetz zu realisieren. Dennoch bleiben die Möglichkeit zum Aufbau einer modernen Digitalinfrastruktur eingeschränkt.

Gelöst werden konnte auch die längere Zeit problematische Schiffsanlegesituation am Dreiländereck aufgrund der Bedürfnisse der Hotelschifffahrt. Mit Hilfe der SRH wurden bauliche Vorkehrungen getroffen, damit die Schiffe der BPG wieder einzeln zugänglich sind und hintereinander und nicht mehr nebeneinander angelegt werden müssen. Dies führte zu Beschädigungen und Schwierigkeiten vor allem beim Be- und Entladen der beiden Schiffe.

Generell bleibt festzuhalten, dass aufgrund der weiter bestehenden Mängel am heutigen Standort längerfristig eine Lösung notwendig ist, die zu einer nachhaltigen Verbesserung der operativen Basis der BPG führt. Unabdingbar für einen neuen Standort der BPG ist grundsätzlich der direkte Zugang zum Rhein. Eine entsprechende Lösung ist im Kontext der Hafen-/Stadtentwicklung zu erarbeiten. Zu klären ist dabei auch die Frage der Finanzierung der dafür erforderlichen Investitionen.

#### 4.4 Personalbereich

Das Geschäft der BPG ist sehr personalintensiv, entsprechend bildet der Personalaufwand den grössten Kostenblock. Die BPG ist als kleiner Schifffahrtsbetrieb auf dem Rhein zudem auf ein stabiles, eingespieltes und gut ausgebildetes Kernteam mit Expertenwissen angewiesen, um ein Angebot mit hoher Qualität gewährleisten zu können. Aufgrund der Saisonalität des Geschäfts speziell im gastronomischen und Service-Bereich besteht dabei die zusätzliche Herausforderung, temporäres Personal schnell und flexibel einsetzen zu können. Die Sicherung des Personalbestands und deren Entwicklung setzen voraus, dass die BPG als attraktiver und zuverlässiger Arbeitgeber auftreten kann. Ansonsten kann gut ausgebildetes Personal nur schwer rekrutiert bzw. im Betrieb gehalten werden. Grundsätzlich sind der BPG dabei enge finanzielle Grenzen gesetzt. Die Löhne und Pensionskassenleistungen bei der BPG sind heute im Vergleich zur Branche, aber auch zu anderen Tourismus- und Gastronomiebetrieben unterdurchschnittlich. Davon betroffen sind in erster Linie die Angestellten der BPG im Bereich Nautik und Verwaltung, welche in der Sammelstiftung Symova zum gesetzlichen Minimum versichert sind. Aber auch das Gastronomiepersonal, welches der Branchenversicherung Gastrosocial angeschlossen ist, hat ein tiefes Leistungsniveau. In den letzten zehn Jahren wurden nur minimale Anpassungen in den Entlohnungsbedingungen vorgenommen. Die von den Mitarbeitenden erwartete hohe Leistungsbereitschaft und Flexibilität auch für Einsätze über das reguläre Pensum hinaus, kann so nur begrenzt honoriert werden.

#### 4.5 Kapitalsituation

Zwar ist die BPG heute in der Lage, durch gut nachgefragte Angebote und eine wirksame Leistungserstellung die reinen Betriebskosten zu decken und im Schnitt auch ein ausgeglichenes operatives Ergebnis zu erzielen. Der erwirtschaftete operative Cashflow deckt aber die für das kapitalintensive Unternehmen notwendigerweise hohen Reinvestitionen in grosse Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen nicht. Investitionen müssen daher von ausserhalb der Unternehmung finanziert werden. Dies erschwert die Steuerung der Unternehmung.

Die Verlustvorträge aus den Pandemie Jahren 2020 und 2021 haben zudem zu einem massiven Abbau beim Eigenkapital geführt, dies trotz Erlass des nachrangigen Darlehens in Höhe von 2 Mio. Franken. Eine Sanierung der Bilanz ist für die langfristig stabile Weiterführung des Unternehmens zwingend notwendig. Die BPG weist weiterhin eine buchmässige Überschuldung gemäss Art. 725 Abs. 2 OR auf. Von einer Benachrichtigung des Richters kann weiterhin abgesehen werden, weil der Kanton mittels des zweiten nachrangigen Überbrückungsdarlehens in Höhe von 1,8 Mio. Franken, welches per Ende 2023 vollständig abgerufen wurde, die Finanzierung der Unternehmung sichergestellt hat.

**Tabelle 6: Kapitalsituation der BPG in den Jahren 2022 und 2023**

Kapitalsituation BPG (in 1'000 Franken)	2022	2023 <sup>1)</sup>
Darlehen Kanton BS - nachrangig	750	1'800
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>750</b>	<b>1'800</b>

<b>Kapitalsituation BPG</b> (in 1'000 Franken)	<b>2022</b>	<b>2023<sup>1)</sup></b>
Aktienkapital	600	600
Gesetzliche Gewinnreserve	16	16
Bilanzgewinn oder Bilanzverlust	-650	-1'696
Verlustvortrag	-2'732	-650
Gewinn/Verlust	2'082	-1'046
<b>Eigenkapital</b>	<b>-34</b>	<b>-1'080</b>

<sup>1)</sup> Hochrechnung per 31.10.2023

## 5. Strategie

### 5.1 Begleiteter Analyse- und Strategieprozess

Die Corona-Pandemie führte nicht nur zu einem Einbruch in der wirtschaftlichen Tätigkeit der BPG und damit zu einer verschlechterten finanziellen Situation, sondern auch zu einem Schnitt in der strategischen Weiterentwicklung der Unternehmung. Noch im Dezember 2019 unterbreitete der Regierungsrat dem Parlament den Antrag, den Betriebsbeitrag an die BPG wesentlich zu erhöhen und die MS Christoph Merian zu ersetzen. Stattdessen wurden der BPG im Jahr 2020 und 2021 Covid-Unterstützungsbeiträge gewährt, um die Weiterführung des Unternehmens sicherzustellen.

Als Grundlage für die nächste Leistungsvereinbarungsperiode ab dem Jahr 2024 dient eine aktuelle Überprüfung der langfristigen Ausrichtung der BPG, die an die vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der BPG bereits vor der Covid-19-Pandemie aufgenommenen Arbeiten zur Strategie und Positionierung des Unternehmens anschliesst. Als Partner im Analyse- und Strategieprozess wurde die hpo management consulting AG (hpo), eine Schweizer Unternehmensberatung für Strategie, Prozesse und Transformation, beauftragt. Mit dieser Begleitung wurde die notwendige Aussensicht sichergestellt. Anhand der vorgenommenen Evaluationen und Assessments wurden die Elemente für eine stabile BPG für die nächsten 10 Jahre erarbeitet. Es wurde deutlich, dass die BPG nebst Herausforderungen auch diverse Stärken und ein Alleinstellungsmerkmal dank ihrer nautischen Kompetenz und einem hochstehenden Freizeitangebot auf dem Rhein besitzt. Die Erkenntnisse aus dem Strategieprozess bilden die Basis für die Businessplanung und den Ratschlag zur Leistungsvereinbarung mit der BPG für die Jahre 2024 und folgende.

Die Wirtschafts- und Abgabekommission des Grossen Rates (WAK) wurden über den eingeleiteten Strategieprozess informiert. An der WAK-Sitzung vom 16. März 2023 wurde der Zwischenstand im Sinne eines Werkstattberichts vorgestellt. Dieses Vorgehen wurde mit der WAK so festgelegt, um der Kommission im Hinblick auf den kommenden Ratschlag für die Leistungsvereinbarung 2024-2028 eine Vorabinformation zu geben.

### 5.2 Umfeld- und Unternehmensanalyse

Die BPG ist ein in Basel verwurzelter Anbieter von Erlebnissen auf dem Rhein mittels nautischer Kompetenz sowie einem Rundum-Eventangebot inkl. Gastronomie und gehört mit ihren Schiffen zum Basler Stadtbild. Das Unternehmen macht den Rhein und die Stadt vom Wasser aus erlebbar und bietet hierfür Kurs-, Erlebnis- und Charterfahrten an. Diese Dienstleistungen erbringt die BPG heute weitgehend allein. Sie ist in das «Ökosystem» in Basel im Freizeit-, Tourismus, Gastronomie- und Eventsektor nicht vollständig verankert. Durch eine stärkere Einbindung in das bestehende Ökosystem besteht die Möglichkeit, durch entsprechende Kooperationen und Partnerschaften Synergien in den Bereichen Gastronomie, Unterhaltung und Nautik zu nutzen. Dadurch können gegenüber der bisherigen Ausrichtung Wettbewerbsvorteile generiert werden.

Um den Geschäftserfolg zu sichern, ist die durchgehende Attraktivität des Angebots unumgänglich. Dabei spielt die Umfeldentwicklung eine wichtige Rolle. Insbesondere wichtig ist, dass die BPG am Nachfrageverhalten (wie Erlebnisfahrten oder Kursfahrten) und der Werterhaltung der Kundschaft (in Bezug bspw. auf ökologische Nachhaltigkeit und lokale Produkte) systematisch antizipiert, wie das Angebot zu gestalten und auszurichten ist. Limiten setzen allerdings die erwähnten Einschränkungen in den vorhandenen Betriebsmitteln (siehe Ziffer 4.1). Der aktuell grösste Hebel befindet sich in der Ausrichtung des Angebots, was insbesondere den Bereich Gastronomie sowie die Angebotsplanung betrifft. Mittels Kooperationen und Partnerschaften bietet sich die Möglichkeit, durch ein zielgerichteteres Angebot einen Mehrwert zu schaffen.

Als Personenschiffahrtsunternehmen bewegt sich die BPG in den Branchen Nautik und Gastronomie. In beiden Bereichen stellen sich grosse Herausforderungen in Bezug auf den Mangel an Fach- bzw. Arbeitskräften. So ist Personal in diesen Bereichen oft nur schwer zu finden. Die BPG als kleine Unternehmung ist hier ungleich stärker betroffen als grössere Unternehmungen, die interne Skaleneffekte erreichen. Um die Qualität der Prozesse sicherzustellen, ist die BPG auf gut ausgebildete und festangestellte Mitarbeitende angewiesen. Neben besseren Anstellungsbedingungen sollen durch aktive Vernetzung mit ähnlichen Partnern vermehrt Synergien gesucht und genutzt und so die negativen Folgen des Arbeitskräftemangels etwas abgefedert bzw. die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht werden. Gleiches gilt für den Bereich Infrastruktur und Verwaltung.

Die wichtigsten Erkenntnisse der durchgeführten Unternehmensanalyse fokussieren auf die Themenfelder Prozesse und Kostenentwicklung / -struktur. Der Fokus der Analyse lag auf Effizienz, Marktdurchdringung und Wirtschaftlichkeit. Im Rahmen der Prozessanalyse wurde festgestellt, dass für eine durchgängige Steuerung die verfügbaren Finanzinformationen auszubauen sind. Ansonsten fehlen die Grundlagen, welche für eine zielgerichtete Angebotssteuerung unumgänglich sind. Gemäss der Analyse der Kostenentwicklung / -struktur deckt der operative Ertrag die operativen Kosten nicht ab. Die Kosten stiegen in den letzten Jahren relativ zum Umsatz stärker an. Zudem variiert der Ertrag stark. Die grössten Kostenblöcke stellen der Personalaufwand und der Waren- und Materialaufwand dar. Hinsichtlich letzterem erfolgt die Beschaffung weitgehend dezentral. Wenige Lieferanten machen den Grossteil der Gesamtkosten aus. Zur Optimierung bieten sich neben Rahmenverträgen auch Plattformlösungen bzw. Pooling und Bundling in Kooperationen an.

Hinsichtlich der finanziellen Lage der BPG ist auf die vorstehenden Abschnitte 3.2 und 4.5 zu verweisen.

### **5.3 Strategische Positionierung**

Im Kern der strategischen Überprüfung steht, dass die BPG in die Lage kommen muss, ihr Potenzial besser auszuschöpfen und ihre Angebote noch zielgerichteter bereitzustellen. Dazu sind Verschlingungen in der Angebots- bzw. Produktpalette, vertieftere Kooperationen und Partnerschaften, eine vernetzte Infrastruktur sowie Prozessoptimierungen im Bereich finanzieller Führung und Beschaffung nötig. Ein zielgruppenfokussiertes öffentliches Angebot soll die breite Bevölkerung ansprechen und den Rhein in Basel erlebbar machen. Eine stärkere Gewichtung soll auch der Bereich Nachhaltigkeit erfahren. Für die Angebotsplanung massgebende Orientierungen sind eine grundsätzlich hohe Selbsttragekraft und die Adaption des am öffentlichen Interesses nach allgemein zugänglichen Schifffahrten auf dem Rhein bei Basel. Die BPG kann dank dieser klaren, strategischen Positionierung verstärkt zur Basler Standortattraktivität und zur weiteren Belebung des öffentlichen Lebensraums Rhein beitragen. Auf Grundlage dieser strategischen Positionierung eröffnen sich die in nachfolgender Tabelle 7 dargestellten Handlungsfelder:

Tabelle 7: Handlungsfelder innerhalb der strategischen Positionierung der BPG

Themenfeld	Zielgerichtetes Angebot	Vernetzte Infrastruktur und Ressourcen	Optimierte Prozesse
<b>Strategische Positionierung</b>	BPG als vernetztes und nachhaltiges Erlebnis- und Transportmittel auf dem Rhein	Gesamtkonzept «Rhein» als Vernetzungspunkt für Infrastruktur und Ressourcen	Stärkung der BPG durch Prozessoptimierungen
<b>Handlungsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breites, zielgruppenfokussiertes Produktportfolio</li> <li>Ausbau Kooperationen (Bereich Abendprogramm, Charter und Firmenkunden)</li> <li>Etablierung Partnerschaftsmanagement</li> <li>Gesamtkonzept Nachhaltigkeit (lokale Lieferanten, Alternative Antriebstechnik)</li> <li>Sicherung Qualität (Massnahmen Personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperation Schweizerische Rheinhäfen und BPG in den Bereichen Infrastruktur, nautische Ressourcen und Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung finanzielle Steuerung der BPG</li> <li>Verbesserung in der Beschaffung durch Rahmenverträge und Verbundlösungen</li> </ul>

## 5.4 Umsetzung

### Kooperation mit den Schweizerischen Rheinhäfen

Als ein zentrales Element für eine Stärkung der BPG wird eine mögliche engere Kooperation mit den Schweizerischen Rheinhäfen (SRH) angestrebt. Ein erster Zusammenarbeitsschritt soll die Übernahme von administrativen Tätigkeiten im Bereich Rechnungswesen und Personaladministration durch die SRH bilden. Diese Leistungen, welche heute von einem anderen externen Anbieter erbracht werden, werden von der BPG entsprechend abgegolten. Da die BPG zum heutigen Zeitpunkt keine eigene Finanzleitung hat, soll mit diesem Schritt die notwendige Unterstützung in der finanziellen Steuerung der Unternehmung erreicht werden. Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit mit der SRH könnten ausserdem in den Bereichen der landseitigen Infrastruktur und des nautischen Personals liegen. Mittelfristig wäre auch die Schaffung eines gemeinsamen Personal-Pools Nautik denkbar. Ebenfalls sind Abklärungen in Gang, ob sich ein gemeinsamer Standort ermöglichen liesse.

### Zukünftige Flottenstrategie basierend auf zwei Schiffen

Die strategische Positionierung und beabsichtigte Angebotsfokussierung definieren die Anforderung an die Flotte als zentrales Betriebsmittel. Der langfristige Zielzustand ist eine klimafreundliche Flotte mit alternativer Antriebstechnologie. Im Rahmen des kommenden Schiffersatzes besteht zudem die Möglichkeit, Anpassungen an den Kapazitäten und Schiffsgrössen vorzunehmen.

Die BPG wird nach Ausserbetriebnahme des «Baslerdybli» auf Basis einer Zweischiifstrategie weitergeführt werden, das «Baslerdybli» wird entsprechend nicht ersetzt. Durch eine Nachrüstung beim Brandschutz kann es bis maximal zum Jahr 2027 fahrtauglich bleiben. Der ursprünglich bereits für den Horizont 2023/2024 anvisierte Ersatz der MS Christoph Merian kann dank Änderungen in den Vorschriften der Rheinschifffahrtsordnung aufgeschoben werden. Der Betrieb mit nur einem Schiff wird weiterhin nicht als sinnvoll erachtet. Es wäre keine betriebliche Redundanz gegeben und es würde keine Flexibilität hinsichtlich der Saisonalitäten bestehen. Zudem wären die Fixkosten für den Betrieb eines Schiffes im Vergleich zu den erzielbaren Erlösen zu hoch und das duale Geschäftsmodell mit Kurs- und Eventfahrten (primär MS Rhystärn) sowie Schiffsvermietung (MS Christoph Merian und MS Baslerdybli) in Frage gestellt. Der Erhalt der MS Christoph Merian ist für die Angebotsbreite, besonders für die ertragsstarke Vercharterung wichtig. Um die Fahrbereitschaft zu erhalten, werden im Hinblick auf die anstehende Kontrolle bei der Schiffsuntersuchungskommission Investitionen nötig, deren Höhe noch nicht beziffert werden kann. U.a. auch aufgrund verschärfter Brandschutz-Auflagen ist mit einer kostenintensiven Überholung zu rechnen. Der Zeitpunkt für die Ersatzbeschaffung für die MS Christoph Merian ist offen, es müsste geprüft werden, ob das Schiff noch weiter ertüchtigt werden kann, um betriebsbereit zu bleiben, bis dereinst alternative Antriebe verfügbar sind. Die Konfiguration und Dimensionierung eines neuen Schiffes soll dazumal möglichst optimal auf zukünftige Nutzungsanforderung ausgerichtet werden und der Umstieg auf CO<sub>2</sub>-freie Antriebstechniken muss

vertieft angegangen werden. Die aktuelle Flotte soll so umweltfreundlich wie möglich genutzt werden, bis Ersatz mit klimafreundlichen Antrieben technologisch und finanziell möglich ist.

Als jüngstes Schiff steht der MS Rhystärn nach 5-jähriger Betriebszeit Ende des Jahre 2023 die erste Schiffsuntersuchung bevor. Der nach der Garantiezeit ausgehandelte Servicevertrag ermöglicht die Sicherstellung der anfallenden Unterhaltsarbeiten mit einer hohen Qualität.

### Personalbereich

Für die Qualität und den Erfolg der BPG sind in hohem Masse engagierte und fachlich versierte Mitarbeitende entscheidend. Angesicht der in den kommenden Jahren anstehenden Herausforderungen und angestrebten Verbesserungen sind Bedingungen nötig, die einen stabilen und kompetenten Personalkörper erlauben. Im Rahmen der neuen Leistungsvereinbarung sollen daher auch Verbesserungen für das Personal (insb. Erhöhung der Arbeitgeberbeiträge bei den PK-Leistungen) ermöglicht werden. In den Jahren 2023 und 2024 werden zudem die Löhne inflationsbereinigt und wegen Funktionsanpassungen um ca. 4-5% steigen.

### Kapitalisierung

Die BPG ist, wie bereits ausgeführt, regelmässig exogen getriebenen Ereignissen wie etwa Hochwasser und Niedrigwasser im Rhein ausgesetzt und kann nur bedingt auf ausserordentliche Kostensteigerungen oder Umsatzeinbrüche reagieren. Die Schiffe können, ihrem Alter geschuldet, jederzeit bspw. aufgrund eines Motorschadens ausfallen und grössere Aufwendungen nötig machen. In der Vergangenheit wurden Vorfälle und ausserordentlicher finanzieller Bedarf mit kommerziellen Kontokorrentdarlehen des Kantons abgedeckt, um drohende Liquiditätsengpässe abzuwehren. Investive Projekte, die unerwartet in der Periode der Leistungsvereinbarung anfallen, sollten aber möglichst aus eigener Kraft gestemmt werden können, weshalb grundsätzlich eine bessere Kapitalisierung der Gesellschaft vorgesehen werden soll. Hinzu kommt die bestehende, unzureichende Kapitalisierung aus der Corona-Pandemie (siehe Ziffer 4.5).

### Nachhaltigkeit

Im Rahmen der strategischen Neupositionierung sollen die Anstrengungen im Bereich Nachhaltigkeit weitergeführt werden. Bereits heute sind die Initiativen Food Save Basel 2.0 und myclimate sowie betrieblichen Massnahmen wie das Abfallkonzept, die regionale Verankerung mit Partnern oder das entsprechende Kommunikationskonzept hervorzuheben. Ziel ist zudem die Zertifizierung der BPG gemäss ISO-Normen 9001:2015 Qualitätsmanagement und ISO 14001 Umweltmanagementsystem. Damit sollen die negativen Auswirkungen des Betriebs auf die Umwelt im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten weiter reduziert werden.

## 5.5 Steuerung durch den Eigner / Governance

Generell wird auch künftig aufgrund der Bedingungen einer kleinen, kapitalintensiven Flussschiffahrtsgesellschaft mit beschränktem Marktvolumen eine finanzielle Abhängigkeit der BPG von Beiträgen des Kantons bestehen. Die vorgenommene strategische Überprüfung und Anpassung des Unternehmens stabilisiert das strukturelle Defizit, die BPG bleibt wesentlich auf Staatsbeiträge angewiesen. Am bisherigen Finanzierungs- und Steuerungsmodell durch den Kanton, insbesondere des Parlaments aufgrund deren Finanzkompetenzen, soll daher nichts verändert werden. Dies geschieht wie bisher über die periodische Leistungsvereinbarung sowie bei Bedarf via Investitionsanträge, so dass der Grosse Rat seine Einflussmöglichkeiten wahrnehmen kann.

Tabelle 8: Steuerungsinstrumente BPG

Betriebswirtschaftliche Wirkung	Instrument
Sicherstellung der betrieblichen Stabilität	Leistungsvereinbarung (periodisch)
Finanzierung von Investitionen (v.a. Flotte)	Investitionsantrag (bei Bedarf)

Mit der jetzt erfolgten Neupositionierung soll aber eine Veränderung in Bezug auf die Organsteuerung der BPG erfolgen. So soll künftig auf den Einsitz eines Kantonsvertreters im Verwaltungsrat der BPG verzichtet werden, um eine grössere Unabhängigkeit mit klaren Rollenzuweisungen zu schaffen. Vorgesehen ist, dass die Verwaltungsratsmandate und das Verwaltungsratspräsidium der BPG nach erfolgtem Entscheid des Grossen Rats zur Erneuerung der Leistungsvereinbarung mit der BPG ausgeschrieben werden und das Gremium neu zusammengesetzt wird.

## 6. Businessplan

### 6.1 Grundlagen und Planungsannahmen

Aus dem im Sommer 2022 gestarteten Analyse- und Strategieprozess resultiert ein adaptierter Businessplan für die Jahre 2024 bis 2033, unterteilt in zwei fünfjährige Planperioden. Leitgedanke ist, dass die BPG im Kern so aufgestellt werden soll, dass eine möglichst stabile, nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens erreicht bzw. gesichert werden kann. Es soll ein vielfältiges, am öffentlichen Bedürfnis nach Angeboten an verschiedenen Schifffahrten auf dem Rhein gewährleistet werden und die BPG soll in der Lage sein, ein hochstehendes touristisches und gastronomisches Erlebnis anzubieten, dies mit attraktiven und modernen Schiffen und Produkten. Der Businessplan soll es über den Horizont von 10 Jahren ermöglichen, strategisch zu planen, so dass langfristig Mehrwert für den Kanton als Eigentümer und die Region Basel möglich werden kann. Konkret ist die Businessplanung auf die folgenden operativen Eckpunkte ausgerichtet:

- Stabile Ertragsentwicklung generieren mit aktiven Verkaufs- und Marketinganstrengungen
- Kostenwachstum durch Flottenoptimierung und Partnerschaften im Einkauf verringern bzw. stabilisieren
- Eigenwirtschaftlichkeit verbessern und mit dem höheren kantonalen Beitrag dem Unternehmen eine flexiblere Finanzierung ermöglichen.

Für die Herleitung der Planzahlen 2024–2033 wurde ein bottom up-Vorgehen gewählt. Konkret hat die BPG für jede einzelne Fahrt pro Schiff Erfassungstabellen entwickelt, die für jede einzelne Fahrt in Abhängigkeit der saisonalen Entwicklung und unter Berücksichtigung von geplanten Massnahmen Erfolgs- und Effizienzkennzahlen pro Produkt und Fahrt aufzeigen. Es werden damit u.a. Anzahl Passagiere oder auch Umsatz pro Fahrt ermittelt. Auch Personalkosten sowie variable Kosten pro Schiff und Stunde können separat berechnet werden. Dieser Detaillierungsgrad ermöglicht die Berechnung von Deckungsbeiträgen pro Fahrt. Damit wird sichergestellt, dass geplante Massnahmen, wie z.B. Kostenreduktionen im Gastronomie-Angebot bei den Fahrten korrekt in die Businessplanung einfließen. Ausserdem lassen sich klare Zielvorgaben für die einzelnen Bereiche und für jede Fahrt definieren und die Zielerreichung entsprechend überprüfen.

Die Businessplanung geht ausserdem von folgenden Annahmen bzw. Eckwerten aus:

- Für die landseitige, teils überalterte Infrastruktur (Landestege, Bermen etc. sowie Gastronomie- und Verwaltungseinrichtung) wird mit dem heute bekannten und inkl. Kostensteigerungen projizierten Aufwand als Basis gerechnet.
- Der Aufwand für die Schiffsflotte wird auf dem Niveau gemäss den heutigen Erfahrungen stabil gehalten.
- Nicht berücksichtigt wird ein allfälliger Ortswechsel der BPG-Verwaltungs- und Logistikplattform infolge einer möglichen Arealentwicklung im Gebiet Westquai / Dreiländereck.
- Da der reine Betriebsaufwand primär durch die Menge der verkauften Speisen und Getränke sowie den Personalaufwand in Küche, Service und Schiffsbetrieb bestimmt wird, wird in beiden Fällen eine stabile Relation zur Entwicklung des Umsatzes angenommen.

- Die eingerechneten Abschreibungen wurden aufgrund einer detaillierten Investitionsplanung ausgehend von den jeweiligen Nutzungsdauern der aktivierten Anlagen gebildet (lineare Abschreibung). Investitionen und Abschreibungen in einen neuen Standort und ein neues Schiff sind in der Investitionsplanung nicht enthalten, da von der Annahme einer Finanzierung über einen Investitionsbeitrag durch den Kanton ausgegangen wird.

Bereits auf den Saisonstart 2023 hin hat die BPG auf Basis des beschriebenen Reporting ein Controlling-System eingeführt, das zeitnah die Kontrolle der Erfolge auf Niveau Deckungsbeitrag I und II erlaubt. Ausserdem hat die BPG in demselben Zeitraum einen starken Fokus auf die Verbesserung der Datenqualität und -verfügbarkeit gelegt.

## 6.2 Zielbild bis 2028 und Weiterentwicklung bis 2033

Die erste Planperiode (Jahre 2024 bis 2028), die mit der vorliegenden neuen Leistungsvereinbarung abgedeckt werden soll, umfasst einen fokussierten Transformationsprozess. Das Ziel ist, die BPG auf ein finanziell stabileres Fundament zu stellen und das Unternehmen partnerschaftlich im Ökosystem der BPG zu verankern. Dies bedingt vor dem Hintergrund der vorne dargestellten strukturellen Herausforderungen eine Erhöhung in der finanziellen Ausstattung der BPG durch den Kanton auf rund 1 Mio. Franken. Dies bildet die Grundlage, um das Betriebsergebnis bis Ende der Periode möglichst zu verbessern. Folgende Massnahmen sollen im Verlauf der nächsten Leistungsperiode umgesetzt bzw. erreicht werden:

### **Angebotsmix verstärkt auf die Nachfrage ausrichten**

Als einer der wichtigsten Hebel zur Verbesserung des Betriebsergebnisses ist die Anpassung des Angebotsmix. Die öffentlich zugänglichen Fahrten bilden weiterhin ein wichtiger Bestandteil im Angebot der BPG. Um die Schiffe auch ausserhalb der Hochsaison besser auslasten zu können, wird ausserhalb der typischen Schifffahrtssaison ein neues Segment «öffentliche Events» eingeführt mit zielgruppenspezifischen, aber allgemein zugänglichen Angeboten. Das ganzjährige, finanziell wichtige Charterangebot, das sich an geschlossene Gesellschaften richtet, soll durch ein aktives Kundenmanagement weiter geschärft werden.

### **Senkung Kosten Nautik**

In der Zusammenarbeit mit den Schweizerischen Rheinhäfen, die im Bereich ihrer Lotsendienste ebenfalls nautisches Personal haben, soll ein allfälliger gemeinsamer Nautik-Pool näher untersucht werden. Zu prüfen wäre, ob sich die Kosten der BPG für den Einsatz von nautischem Personal verringern liessen, indem Kapitäne, Steuerleute und Matrosen bei der BPG dann eingesetzt würden, wenn effektiver Fahrbedarf besteht. In Zeiten, in denen keine oder nur wenige Fahrten angeboten werden, würde das nautische Personal im Lotsendienst der SRH oder evtl. sogar auf anderen Rheinschiffen eingesetzt. Eine ähnliche Option wäre, die Ausbildung von nautischen Lernenden gemeinsam voranzubringen. Mit einer durchgängigen Einsatzplanung könnten abgestimmte Karriereschritte für angehende Besatzungsmitglieder in der Praxis angeboten werden. Die Zusammenarbeit zwischen BPG und SRH wäre ein wichtiger Schritt, um dem sich verschärfenden Fachkräftemangel gerade auch in der Binnenschifffahrt entgegenzuwirken. Bei möglichen Kooperationen muss aber stets eine Abwägung des möglichen Nutzens sowohl auf Seiten SRH als auch auf Seiten BPG erfolgen. Unabhängig von der allfälligen nautischen Zusammenarbeit mit der SRH, strebt die BPG an, die nautischen Erträge mittels eines dynamischen Pricingsystems in dem neuen Segment „öffentliche Events“ anzupassen und zu optimieren.

### **Senkung Kosten Gastronomie**

Die Kosten in der Gastronomie sollen auf drei verschiedenen Ebenen kontinuierlich verringert werden. Erstens sieht die BPG den Beitritt in eine externe Einkaufsgemeinschaft vor, um die Kosten im Einkauf über Skalenvorteile zu reduzieren. Zweitens sollen die fixen Lohnkosten im Bereich der Küche durch eine Partnerschaft in der Produktion gesenkt werden, indem die Eigenproduktion gesenkt bzw. der Einkauf von tellerfertigen Mahlzeiten (Catering) erhöht wird. Der dritte Hebel, auch in Kombination mit der zweiten Massnahme, besteht darin, dass die Kosten im Service und in der Küche



reduziert werden sollen, indem die Planung der Mahlzeiten mit dem neuen Angebotsmix optimiert wird, konkret die Breite und Menge des Gastronomieangebots bedarfsweise reduziert wird.

### Senkung Verwaltungskosten

Aufwandreduktionen im Bereich der Verwaltung der BPG sollen einerseits durch stärkere Zusammenarbeit im Vertrieb mit verschiedenen Partnern erreicht werden. Andererseits wird – wie bereits ausgeführt – das Rechnungswesen des Unternehmens an die SRH ausgelagert. Dies erlaubt eine stabilere und kontinuierliche Finanzadministration und professionellere Bereitstellung von finanziellen Führungskennzahlen, sodass die BPG ihre Verantwortung für die finanzielle Führung des Unternehmens besser wahrnehmen kann. Ferner sollen Investitionen in die Digitalisierung helfen, die verwaltungstechnischen Abläufe zu vereinfachen, zu optimieren und günstiger zu machen.

### Stabile Entwicklung ab 2029

Mit erfolgreichem Abschluss des Transformationsprozesses während der Jahre 2024 bis 2028 soll in der zweiten Planperiode ab dem Jahr 2029 ein möglichst stabiler Entwicklungspfad der BPG erreicht werden.

Zentral am Anfang der Periode ist die Umsetzung des Ersatzes der MS Christoph Merian, die ab Anfang der 2030er Jahre ihre technische Lebensdauer erreicht. Für die Planung eines Schiffneubaus müssen der zukünftige Angebotsmix und die Konfiguration eines neuen Fahrgastschiffs festgelegt werden. Wann alternative beziehungsweise CO<sub>2</sub>-neutrale Schiffsantriebe in Marktreife verfügbar sind, ist heute noch offen. Ein Ersatz der MS Christoph Merian durch ein Schiff mit klimaneutralem Antrieb wird angestrebt, wenn dies technisch und wirtschaftlich machbar ist. Es wird auch zu prüfen sein, ob die MS Christoph Merian weiter ertüchtigt werden könnte, um einen noch längeren Betrieb zu erreichen. Auch die Umrüstung der MS Rhystärn auf eine klimaneutrale Antriebstechnologie wird sich an der technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit ausrichten.

Die BPG will sich mittelfristig auf eine nachhaltige Weiterentwicklung konzentrieren und dies auch mit einer entsprechenden Zertifizierung im Unternehmen nach innen wie auch nach aussen verankern. Dies betrifft nicht nur die nautische Infrastruktur, sondern auch die Möglichkeiten im gastronomischen Bereich und in der Verwaltung. Des Weiteren wird ab dem Jahr 2032 die Standortfrage des Unternehmens im Rahmen der Hafenenwicklung akut und neue Lösungen müssen angedacht und umgesetzt werden. Grundsätzlich muss der Angebotsmix laufend überprüft und den sich ändernden Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnissen angepasst werden.

## 6.3 Betriebserfolg

Der aus den dargestellten Eckwerten abgeleiteten Businessplan 2024-2033 basiert darauf, dass die drei Schiffe der bestehenden Flotte nicht mehr während des ganzen Planungszeitraums von 10 Jahren im Einsatz bleiben können. Die MS Baslerdybli wird spätestens Ende 2026 ausser Betrieb gesetzt. Ab dann wird die Zweischiffstrategie umgesetzt. Um den Betrieb der MS Christoph Merian aufrechterhalten zu können, sind weiterhin Unterhalts- und Erneuerungsaufwendungen nötig, nicht zuletzt auch wegen der zunehmenden Sicherheits- und Umweltauflagen in der Rheinschifffahrt. In der Planung wird unterstellt, dass die MS Christoph Merian ab dem Planjahr 2031 ersetzt wird. Der Zeitpunkt einer künftigen Neubeschaffung ist allerdings offen.

Tabelle 9: Planumsatzentwicklung nach Segment

Segment (Umsatz in 1'000 Franken)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Ø 24-28	Ø 29-33
Öffentliche Event- fahrten	1'883	1'993	2'069	2'157	2'276	2'276	2'276	2'276	2'276	2'276	2'076	2'276
Rundfahrten	2'352	2'362	2'367	2'390	2'507	2'507	2'507	2'507	2'507	2'507	2'396	2'507

Segment (Umsatz in 1'000 Franken)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Ø 24-28	Ø 29-33
Charterfahrten	2'915	2'955	2'970	2'514	2'609	2'609	2'609	2'609	2'609	2'609	2'793	2'609
<b>Total</b>	<b>7'150</b>	<b>7'311</b>	<b>7'406</b>	<b>7'061</b>	<b>7'393</b>	<b>7'393</b>	<b>7'393</b>	<b>7'393</b>	<b>7'393</b>	<b>7'393</b>	<b>7'264</b>	<b>7'393</b>

Für die volle Planungsperiode 2024–2033 wird ein leichtes Umsatzwachstum eingeplant, wobei vom Basisjahr 2023 auf das erste Planjahr 2024 aufgrund des neuen Angebotsmix und dem neuen Fahrplanraster ein deutlicher Umsatzzanstieg eingeplant ist. Dieses Wachstum wurde aufgrund der neu deutlich effizienteren Einsatzplanung bewusst eingeplant, ist jedoch ambitioniert. Ausserdem steigen auch die Betriebskosten mit dem höheren Umsatz linear an. Ab dem zweiten Planjahr geht die Entwicklung des Umsatzes grundsätzlich von einem moderaten, auf der Basis der erwähnten Flottenentwicklung mit einer Zweischiffstrategie ab dem Jahr 2026 möglichen Wachstum aus. Im Schnitt der Planungsperiode von zehn Jahren liegt das Umsatzwachstum bei rund 0,4% pro Jahr. Im Jahr 2027 fällt bei den Charterfahrten ein Umsatz von rund 0,45 Mio. Franken weg, da das MS Baslerdybli ausser Betrieb gesetzt wird. Zur Kompensation dieses Umsatzausfalls und allgemein zur Verbesserungen des Ergebnisses ist in den ersten fünf Planjahren beabsichtigt, einerseits die Anzahl Fahrten im neuen Segment „Öffentliche Eventfahrten“ konsequent zu erhöhen und andererseits das Preisniveau in allen Produktgruppen laufend anzupassen. Ab dem Jahr 2028 wird davon ausgegangen, dass das Umsatzniveau konstant bleibt.

Tabelle 10: Planerfolgsrechnung (ohne Betriebsbeitrag des Kantons BS) der Jahre 2024 bis 2033

Planerfolgsrechnung (in 1'000 Franken)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Ø 20-24	Ø 25-29
Total Betriebsertrag	7'354	7'514	7'610	7'265	7'596	7'596	7'596	7'596	7'596	7'596	7'468	7'596
Total Betriebsaufwand	-7'939	-7'974	-7'969	-7'674	-7'686	-7'697	-7'703	-7'719	-7'726	-7'733	-7'848	-7'715
Material- und Wa- renaufwand	-1'779	-1'797	-1'816	-1'720	-1'791	-1'791	-1'791	-1'791	-1'791	-1'791	-1'780	-1'791
Personalaufwand	-5'036	-5'025	-4'985	-4'789	-4'714	-4'714	-4'714	-4'714	-4'714	-4'714	-4'910	-4'714
Übriger betr. Auf- wand	-1'124	-1'152	-1'168	-1'165	-1'181	-1'192	-1'198	-1'214	-1'221	-1'228	-1'158	-1'211
<b>Betriebsergebnis I (EBITDA)</b>	<b>-584</b>	<b>-459</b>	<b>-359</b>	<b>-409</b>	<b>-90</b>	<b>-100</b>	<b>-107</b>	<b>-123</b>	<b>-129</b>	<b>-137</b>	<b>-380</b>	<b>-119</b>
Total Abschreibungen	-485	-425	-375	-321	-320	-327	-326	-272	-269	-339	-385	-307
<b>Betriebsergebnis II (EBIT)</b>	<b>-1'070</b>	<b>-884</b>	<b>-734</b>	<b>-731</b>	<b>-409</b>	<b>-427</b>	<b>-433</b>	<b>-394</b>	<b>-398</b>	<b>-475</b>	<b>-766</b>	<b>-426</b>
Total a.o. Erfolg und Fi- nanzergebnis	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7
<b>Betriebsergebnis III (EBT)</b>	<b>-1'077</b>	<b>-891</b>	<b>-741</b>	<b>-738</b>	<b>-416</b>	<b>-434</b>	<b>-440</b>	<b>-401</b>	<b>-405</b>	<b>-482</b>	<b>-772</b>	<b>-432</b>
Total Steuern	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-1	-1
<b>Betriebsergebnis nach Steuern</b>	<b>-1'077</b>	<b>-892</b>	<b>-741</b>	<b>-738</b>	<b>-417</b>	<b>-435</b>	<b>-441</b>	<b>-402</b>	<b>-406</b>	<b>-483</b>	<b>-773</b>	<b>-433</b>

Im Betriebsertrag sind Sponsoring- respektive Abgeltungsbeiträge von Dritten (Sponsoringpartner) in Höhe von rund 0,2 Mio. Franken enthalten, die für die jeweiligen Jahre noch bestätigt werden müssen. Der Betriebsbeitrag des Kantons Basel-Stadt wurde nicht miteingerechnet, was sich entsprechend negativ auf die hier dargestellten Betriebsverluste auswirkt, jedoch eindrücklich aufzeigt, dass eine deutliche Erhöhung des Betriebsbeitrags notwendig wird.

Der betriebliche Aufwand schwankt üblicherweise mit den vom Umsatz abhängigen Wareneinkäufen im Bereich Gastronomie und Zusatzleistungen. Im Bereich Getränke (Beverage) wurde in der ersten Planungsperiode 2024 bis 2028 basierend auf der Annahme einer möglichen Partnerschaftslösung im Einkauf eine laufende Reduktion des Materialkostensatzes eingerechnet. Im Bereich Speisen (Food) wird von einem konstanten Materialkostensatz ausgegangen, da die Einsparungen dank der neuen Partnerschaft beim Einkauf durch den vermehrt geplanten Wechsel hin zum Einkauf von leicht teureren, vorproduzierten Produkten wettgemacht werden. In der zweiten Planungsperiode 2029 bis 2033 wurden die Werte jeweils auf Basis des Jahres 2028 fortgeschrieben. Die Betriebskosten im nautischen Bereich steigen ausserdem linear mit zunehmendem Umsatz, was unter anderem auf die Umwelt- und Sicherheitsregularien für die Binnenschifffahrt zurückzuführen ist. Auch das zunehmende Alter der Schiffe führt zu höheren Reparaturkosten. Insgesamt rechnet die BPG mit durchschnittlich rund 320'000 Franken Mehraufwand.

Beim Personal wird zwischen variablem und fixem Personalaufwand unterschieden. Der variable Personalaufwand verändert sich mit dem für die Leistungserbringung notwendigen Stundeneinsatz des Personals. Grundsätzlich wurde über die ganze Planungsperiode ein einheitlicher Stundensatz (ohne Sozialleistungen) pro Bereich (Nautik, Gastronomie Service und Küche) angewandt. Aufgrund der Verschiebung hin zum Einkauf von vorproduzierten Produkten wurde für die Planjahre 2024 bis 2028 im Bereich Küche (Vorproduktion an Land) eine entsprechende Ressourcenreduktion eingeplant. Der fixe Personalaufwand wurde als Differenz zwischen dem errechneten variablen Personalaufwand und dem gesamten Personalaufwand aus Basis des Forecast 2023 pro Bereich berechnet. Für die Planjahre 2024 bis 2028 wurde der fixe Personalaufwand im Bereich Nautik laufend reduziert, dies unter der Annahme, dass eine Partnerschaft mit den SRH eine Reduktion der nicht produktiven Stunden (Vorhaltung von nautischem Personal) zulässt. In der zweiten Planungsperiode von 2029 bis 2033 wurden jeweils wiederum die Werte auf Basis des Jahres 2028 fortgeschrieben.

**Tabelle 11: Planung von Unterhalt und Reparaturen für die Planjahre 2024 bis 2033**

<b>Planung Unterhalt und Reparaturen</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Schiffe	166	182	191	184	193	203	208	224	230	236
Nautik	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15
Gastronomie	29	30	31	32	32	33	34	34	35	36
Gebäude / Verwaltung	106	115	121	127	133	133	133	133	134	134
<b>Total</b>	<b>314</b>	<b>342</b>	<b>358</b>	<b>358</b>	<b>374</b>	<b>384</b>	<b>390</b>	<b>406</b>	<b>413</b>	<b>421</b>

Im Bereich der Infrastruktur wurde der Aufwand für Unterhalt und Reparaturen aufgrund des altersbedingten Zustands der Schiffe, der Anlagen und der Gebäude über die ganze Planungsperiode laufend leicht erhöht. Im Planjahr 2031 wird die Hypothese abgebildet, dass ein ab dann allenfalls neues Schiff ungefähr den gleichen Aufwand wie eine ausser Betrieb gesetzte Christoph Merian benötigen würde.

**Tabelle 12: Investitionsplanung für die Planjahre 2024 bis 2033**

<b>Investitionsplanung</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Schiffe	635	90	90	75	325	235	75	60	60	410

<b>Investitionsplanung</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Nautik	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Gastronomie	175	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Gebäude / Verwaltung /IT	110	60	60	110	60	60	60	135	60	60
<b>Total</b>	<b>948</b>	<b>233</b>	<b>233</b>	<b>268</b>	<b>468</b>	<b>378</b>	<b>218</b>	<b>278</b>	<b>203</b>	<b>553</b>

Die wesentlichen Veränderungen in der Planung der Investitionen ergeben sich durch die periodisch vorgeschriebenen Schiffsatteste. Bei der MS Christoph Merian steht im Jahr 2024 ein Schiffsattest an, bei der MS Rhystärn wird im Jahr 2028 eine Überprüfung notwendig. Im Bereich Gastronomie wird im Jahr 2024 neues Geschirr und Besteck beschafft werden müssen. Ansonsten basiert die Planung auf Basis der heutigen Erfahrungen in Bezug auf die minimal notwendigen Ersatzinvestitionen.

Bei der übrigen Infrastruktur (landseitige Infrastruktur und mobile Schiffseinrichtungen) fällt der in den Planjahren weiter angestrebte minimale Substanzerhalt ins Gewicht. Im Bereich Informatik sind im Rahmen der laufenden Digitalisierung des Verkaufs über den gesamten Planungszeitraum kleinere Investitionen vorgesehen. Ab dem Jahr 2031 wird ausserdem ein Ersatz von diversen Informatiksystemen dringend notwendig, um auf dem aktuellen Stand der Technik zu sein.

**Tabelle 13: Geplante Abschreibungen für die Planjahre 2024 bis 2033**

<b>Geplante Abschreibungen</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Schiffe	371	300	234	166	171	182	175	98	98	168
Nautik	15	17	19	14	17	19	22	25	28	28
Gastronomie	38	43	46	50	50	55	59	64	68	68
Gebäude / Verwaltung	62	65	76	91	81	70	70	85	75	75
<b>Total</b>	<b>485</b>	<b>425</b>	<b>375</b>	<b>321</b>	<b>320</b>	<b>327</b>	<b>326</b>	<b>272</b>	<b>269</b>	<b>339</b>

Der Aufwand für Abschreibungen setzt sich zusammen aus der Abschreibung von jährlich laufenden bereits getätigten Investitionen und geplanten Investitionen aus der Planung 2024 bis 2033. Die Abschreibungen bei den Schiffen reduzieren sich ab dem Jahr 2027 aufgrund der dann erfolgten Stilllegung des MS Baslerdybli. Im Jahr 2031 reduzieren sich die Abschreibungen erneut, wenn man davon ausgeht, dass ein neues Schiff als Ersatz für die Christoph Merian analog zur Rhystärn in der Anlagebuchhaltung des Kantons Basel-Stadt geführt wird.

## 6.4 Planbilanz und Liquiditätsentwicklung

Ausgehend von der aktuellen Liquiditätssituation (Ende 2023) kann mit der Entwicklung der Erfolgsrechnung und den Investitionen die Veränderung der Liquidität über den Planungszeitraum abgeleitet werden. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass in der Planerfolgsrechnung der Betriebsbeitrag des Kantons Basel-Stadt noch nicht einkalkuliert wurde.

**Tabelle 14: Entwicklung von Cashflow und Liquidität (ohne Betriebsbeitrag), Planjahre 2024 bis 2033**

<b>Cashflow und Liquidität</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Cashflow	-1'540	-442	-271	-684	-565	-485	-332	-408	-339	-697
Liquidität <sup>1)</sup>	-904	-1'346	-1'617	-2'301	-2'866	-3'352	-3'683	-4'091	-4'430	-5'127

<sup>1)</sup> per Jahresende

Der Cashflow entwickelt sich über den Planungszeitraum negativ, einerseits spielt jeweils der periodische Verlust eine erhebliche Rolle und andererseits die laufend notwendigen Investitionen in den Unterhalt der Schiffe, in die nautische und gastronomische Infrastruktur sowie nicht zuletzt den minimalen Unterhalt der Verwaltungsinfrastruktur. Aus dem laufend negativen Cashflow ergibt sich entsprechend jeweils per Jahresende eine immer grösser werdende Lücke in der Liquidität.

Tabelle 15: Entwicklung der Planbilanz (ohne Betriebsbeitrag) während den Planjahren 2024 bis 2030

<b>Planbilanz</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
<b>Aktiven</b>										
Umlaufvermögen	-210	-653	-923	-1'608	-2'172	-2'658	-2'989	-3'397	-3'736	-4'433
<i>Sachanlagen</i>	4'942	4'917	4'821	5'089	5'556	5'934	6'151	6'429	6'631	7'184
<i>Wertberichtigungen</i>	-3'299	-3'724	-4'098	-4'420	-4'739	-5'066	-5'393	-5'664	-5'933	-6'272
Anlagevermögen	1'643	1'194	723	669	817	868	759	765	698	912
<b>Total</b>	<b>1'433</b>	<b>541</b>	<b>-200</b>	<b>-938</b>	<b>-1'355</b>	<b>-1'790</b>	<b>-2'231</b>	<b>-2'632</b>	<b>-3'038</b>	<b>-3'521</b>
<b>Passiven</b>										
Fremdkapital	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591	3'591
Eigenkapital	-2'158	-3'050	-3'791	-4'529	-4'946	-5'381	-5'821	-6'223	-6'629	-7'111
<b>Total</b>	<b>1'433</b>	<b>541</b>	<b>-200</b>	<b>-938</b>	<b>-1'355</b>	<b>-1'790</b>	<b>-2'231</b>	<b>-2'632</b>	<b>-3'038</b>	<b>-3'521</b>

Auf der Aktivseite manifestiert sich der Liquiditätsbedarf der BPG im negativen Umlaufvermögen. Ohne einen deutlich höheren Betriebsbeitrag zur Finanzierung des Transformationszeitraums 2024 bis 2028 wird die BPG nicht in der Lage sein, das Geschäft fortzuführen. Auf der Passivseite wirkt sich entsprechend der Betriebsverlust negativ auf das Eigenkapital aus. Um eine gewisse finanzielle Flexibilität der Gesellschaft sicherzustellen, sind einerseits ein höherer Betriebsbeitrag und andererseits Massnahmen zur Beseitigung der Überschuldungssituation der BPG sowie eine Finanzierung dringend notwendig.

## 7. Finanzierung

### 7.1 Erhöhung Betriebsbeitrag

Die BPG soll im Rahmen der neuen Leistungsperiode ein stabileres Finanzierungsgerüst durch eine deutliche Erhöhung des Betriebsbeitrags erhalten. Dies war bereits im Ratschlag von Anfang 2020 für die damals vorgesehene neue Leistungsperiode 2020 bis 2024 beabsichtigt, wurde aber aufgrund des Ausbruchs der Pandemie verworfen. Die neue Businessplanung basiert nun wieder auf einem längerfristigen Planungshorizont von 10 Jahren. Das Unternehmen soll nach mehreren vergangenen Jahren ohne grössere Unterhaltsinvestitionen in die Lage versetzt werden, die anstehenden Investitionen im engeren betrieblichen Bereich (ohne Flottenerneuerung) finanzieren zu können. Die BPG soll damit auch auftretende Ausschläge in der Kostenstruktur besser abfedern und auf sich ändernde äussere Rahmenbedingungen oder sonstige exogene Faktoren schneller reagieren können.

Wie aufgezeigt stellen sich der BPG in den kommenden Jahren diverse Herausforderungen zur effektiven Stabilisierung und Verbesserung ihrer Betriebsmittel, was den finanziellen Bedarf erhöht. Der Betriebsbeitrag der BPG für die Periode 2024 bis 2028 soll daher von heute 506'000 Franken um 490'000 Franken auf neu 996'000 Franken erhöht werden. Bereits im Jahr 2019 hat der Regierungsrat dem Grossen Rat eine Erhöhung auf 860'000 Franken beantragt, was aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht umgesetzt wurde. Mit dem Beitrag werden im Schnitt der Leistungsperiode von 5 Jahren rund 13% des Betriebsaufwands der BPG gedeckt.

Die Erarbeitung des vorliegenden Ratschlags hat sich auf Seiten des zuständigen Departements aus verschiedenen Gründen verzögert, sodass der Grosse Rat seinen Beschluss zur beantragten Ausgabenbewilligung für den neuen Betriebsbeitrag an die BPG nicht zu Beginn der nächsten Leistungsperiode 2024 – 2028 fassen kann. Da die Gefahr besteht, dass die BPG dadurch im 1. Quartal 2024 in Liquiditätsengpässe gerät, hat der Regierungsrat in Anwendung von § 7a Staatsbeitragsgesetz (StBG) den bisherigen Betriebsbeitrag an die BPG in Höhe von 506'000 Franken im Sinne einer Überbrückungsmassnahme für das Jahr 2024 als erstes Jahr der neuen Leistungsperiode verlängert. Sofern der Grosse Rat der beantragten Erhöhung des Betriebsbeitrags auf 996'000 Franken zustimmt, wird der höhere Beitrag rückwirkend gewährt.

## 7.2 Aufgliederung betrieblicher Mehrbedarf BPG 2024–2028

Die nachfolgende Tabelle zeigt zusammengefasst, wie sich der finanzielle Mehrbedarf der BPG aufschlüsselt (durchschnittlicher Anstieg über die Leistungsperiode 2024 – 2028 gegenüber dem Basisjahr 2023).

**Tabelle 16: Betrieblicher Mehrbedarf BPG während der Leistungsperiode 2024 bis 2028**

Mehrbedarf Aufwandpositionen Leistungsperiode 2024 – 2028 (in Franken)	Pro Jahr	Kumuliert
1. Modernisierung Informatiksysteme	60'000	300'000
2. Betriebskosten / Unterhaltsinvestitionen und Reparaturen Schiffe	300'000	1'500'000
3. Höhere Infrastrukturkosten	80'000	400'000
4. Personalkosten	30'000	150'000
5. Verschiedene Positionen	20'000	100'000
<b>Total Mehrbedarf</b>	<b>490'000</b>	<b>2'450'000</b>
Bisheriger Betriebsbeitrag	506'000	2'530'000
<b>Neuer Betriebsbeitrag 2024 – 2028</b>	<b>996'000</b>	<b>4'980'000</b>

### zu Aufwandposition 1:

Die neuen digitalen und medialen Möglichkeiten im Internet werden auch für die BPG als neuer Vertriebskanal immer wichtiger. Es ist daher entscheidend, dass die Informatiksysteme angepasst und einer Modernisierung unterzogen werden, damit das Potenzial der digitalen Verkaufsprozesse ausgeschöpft werden kann. Hierfür rechnet die BPG mit einem Aufwand von rund 80'000 Franken jährlich inkl. der entsprechenden Abschreibungsaufwände für neue IT-Systeme.

### zu Aufwandposition 2:

Generell rechnet die BPG in den kommenden Jahren mit steigenden Betriebskosten im engeren Sinn. Gründe dafür sind einerseits neue bzw. verschärfte Umwelt- und Sicherheitsregularien für die Binnenschifffahrt, die eingehalten werden müssen und andererseits das steigende Durchschnittsalter der Flotte. Daraus resultieren höhere Reparaturkosten oder auch nautische Unterhaltsinvestitionen in die bestehende Flotte. Darin enthalten sind auch betrieblich notwendige Unterhaltsinvestitionen, die während der Pandemiejahre nicht durchgeführt werden konnten. Im Schnitt betragen die Unterhaltsarbeiten gemäss Unterhaltsplan und unvorhersehbare Reparaturen über die Leistungsperiode rund 300'000 Franken. Sie basieren auf einer detaillierten Planung und entsprechenden Erfahrungswerten in Bezug auf den Zustand der Schiffe.

### zu Aufwandposition 3:

Der heutige Standort der BPG am Dreiländereck ist wie vorne aufgeführt in die Jahre gekommen und weist diverse Mängel auf. Es wird allerdings noch geraume Zeit dauern, bis ein neuer Standort für die BPG realisiert werden kann. Die Gesellschaft muss daher vorderhand in der bestehenden Situa-

tion bleiben. Dies hat zur Folge, dass in den kommenden Jahren mit deutlich höheren Erhaltungskosten für die landseitige Infrastruktur zu rechnen ist, dies sowohl hinsichtlich den Büroeinrichtungen als auch bei den gastronomischen Anlagen, die den gesundheitspolizeilichen Anforderungen entsprechen müssen. Für die Instandhaltung des Standorts am Dreiländereck wird mit einem höheren jährlichen Aufwand von rund 80'000 Franken gerechnet.

#### zu Aufwandposition 4:

Die BPG ist wie in Kapitel 4.4 beschrieben auf ein gut ausgebildetes Team angewiesen, um den Betrieb auf einem qualitativ guten Niveau gewährleisten zu können. Auch die Saisonalität des Geschäfts stellt eine grosse Herausforderung dar, insbesondere um temporäres Personal schnell und flexibel einsetzen zu können. Damit die BPG als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, müssen auch attraktive Löhne und Pensionskassenleistungen bezahlt bzw. an das steigende Preisniveau angepasst werden können. Das betrifft auch die Angestellten in der Nautik und Verwaltung. In der Planung können steigende Personalkosten allerdings nicht 1:1 nachvollzogen werden, da man einerseits generell von steigenden Lohnkosten ausgeht, andererseits aber auch von Einsparungen durch Partnerschaften in der gastronomischen Produktion und in der Nautik.

#### zu Aufwandposition 5:

Der während der Leistungsperiode deutlich erhöhte Betriebsbeitrag führt dazu, dass das Betriebsergebnis nach Steuern mit einem durchschnittlichen Gewinn von rund 200'000 Franken ungefähr ausgeglichen werden könnte. Allerdings muss stets damit gerechnet werden, dass das Resultat aufgrund von sich ändernden exogenen Faktoren volatil bleibt. Entsprechend wurde beim Mehrbedarf auch eine gewisse Sicherheitsmarge einkalkuliert, die allerdings eine sehr grobe Schätzung darstellt.

**Tabelle 17: Planerfolgsrechnung inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags für die Jahre 2024 bis 2028**

<b>Planerfolgsrechnung</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Total Betriebsertrag	8'350	8'510	8'606	8'261	8'592
Total Betriebsaufwand	-7'939	-7'974	-7'969	-7'674	-7'686
<b>Betriebsergebnis I (EBITDA)</b>	<b>412</b>	<b>537</b>	<b>637</b>	<b>587</b>	<b>906</b>
Total Abschreibungen	-485	-425	-375	-321	-320
<b>Betriebsergebnis II (EBIT)</b>	<b>-74</b>	<b>112</b>	<b>262</b>	<b>265</b>	<b>587</b>
Total a.o. Erfolg und Finanzergebnis	-7	-7	-7	-7	-7
<b>Betriebsergebnis III (EBT)</b>	<b>-81</b>	<b>105</b>	<b>255</b>	<b>258</b>	<b>580</b>
Total Steuern	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6
<b>Betriebsergebnis nach Steuern</b>	<b>-81</b>	<b>104</b>	<b>255</b>	<b>258</b>	<b>579</b>

### 7.3 Liquidität und Bilanz – Erlass kantonales COVID-19-Darlehen

Die Verlustvorträge aus den Pandemie Jahren 2020 und 2021 haben zur aktuellen Überschuldungssituation mit einem negativen Eigenkapital geführt, dies trotz dem Erlass des nachrangigen Darlehens in Höhe von 2 Mio. Franken im Geschäftsjahr 2022. Eine Sanierung der überschuldeten Bilanz ist daher dringend nötig.

Der Cashflow und die Liquidität der BPG werden durch die Erhöhung des Betriebsbeitrags stabilisiert und eine gewisse Flexibilität für die Finanzierung von allfälligen unvorhergesehenen Investitionen oder Reparaturen an Schiffen und Infrastruktur wird gewährleistet. Allerdings bleibt die Überschuldungssituation in der Bilanz aufgrund des negativen Eigenkapitals bestehen.

**Tabelle 18: Entwicklung von Cashflow und Liquidität inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags während den Planjahren 2024 bis 2028**

<b>Cashflow und Liquidität</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Cashflow	-544	554	725	312	431
Liquidität per Jahresende	92	646	1'371	1'683	2'114

Als erste Massnahme zur Sanierung der Bilanz soll auch das zweite Darlehen in Höhe von 1,8 Mio. Franken, welches per Ende des Jahres 2023 voll beansprucht sein wird, im ersten Planjahr 2024 erlassen werden. Nach dem Erlass des aktuellen Darlehens sieht die Planbilanz über die nächste Leistungsperiode wie folgt aus:

**Tabelle 19: Entwicklung der Planbilanz (Passivseite) 2024 bis 2028 inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags und Darlehenserrlass**

<b>Planbilanz (Passivseite)</b> (in 1'000 Franken)	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Passiven</b>						
Fremdkapital	3'591	1'791	1'791	1'791	1'791	1'791
Eigenkapital	-1'081	638	742	997	1'255	1'834
Aktienkapital	600	600	600	600	600	600
Gewinnreserve	-1'681	38	142	397	655	1'234
<b>Total</b>	<b>2'510</b>	<b>2'429</b>	<b>2'533</b>	<b>2'788</b>	<b>3'046</b>	<b>3'625</b>

Die Erhöhung des Betriebsbeitrags und der Erlass des Darlehens führen insgesamt zu einer Verbesserung der Bilanz: mit dem durchschnittlichen geplanten Gewinn von rund 200'000 Franken pro Jahr steigt die Gewinnreserve (Gewinnvortrag) im Eigenkapital an, womit sich Eigenkapital aufbaut. Zudem führt der Erlass des Darlehens zu einem einmaligen ausserordentlichen Ertrag im Jahr 2024, wodurch ebenfalls die Gewinnreserve im Eigenkapital vom Jahr 2023 auf das Jahr 2024 einmalig um 1,8 Mio. steigt. Dennoch bleibt die Eigenkapitalsituation im Hinblick auf das „harte Eigenkapital“ (einbezahltes Aktienkapital) in Höhe von 600'000 Franken weiterhin knapp, vor allem im Hinblick auf die in Kapitel 4 beschriebenen Herausforderungen in Bezug auf exogene Faktoren wie etwa steigende Kosten, Unwägbarkeiten im Hinblick auf die landseitige und die nautische Infrastruktur oder auch die angespannte personelle Situation.

## 7.4 Kapitalerhöhung

Wenn im Sinne einer Sensitivätsbetrachtung eine pessimistischere Entwicklung für die BPG angenommen wird, zeigt sich die strukturelle Problematik im Hinblick auf die Kapitalsituation des Unternehmens. Mit der Annahme von geringeren Umsätzen (- 300'000 Franken) und gleichbleibenden Aufwänden ergibt sich die Planerfolgsrechnung entsprechend Tabelle 20 mit einem im Schnitt der Planjahre negativen Betriebsergebnis.

**Tabelle 20: Planerfolgsrechnung inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags für die Jahre 2024 bis 2028 – Variante Downside**

<b>Planerfolgsrechnung</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Total Betriebsertrag	8'050	8'204	8'296	7'965	8'283
Total Betriebsaufwand	-7'939	-7'974	-7'969	-7'674	-7'686
<b>Betriebsergebnis I (EBITDA)</b>	<b>112</b>	<b>230</b>	<b>327</b>	<b>290</b>	<b>596</b>



<b>Planerfolgsrechnung</b> (in 1'000 Franken)	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Total Abschreibungen	-485	-425	-375	-321	-320
<b>Betriebsergebnis II (EBIT)</b>	<b>-374</b>	<b>-195</b>	<b>-48</b>	<b>-31</b>	<b>277</b>
Total a.o. Erfolg und Finanzergebnis	-7	-7	-7	-7	-7
<b>Betriebsergebnis III (EBT)</b>	<b>-381</b>	<b>-202</b>	<b>-55</b>	<b>-38</b>	<b>270</b>
Total Steuern	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6
<b>Betriebsergebnis nach Steuern</b>	<b>-381</b>	<b>-202</b>	<b>-56</b>	<b>-39</b>	<b>269</b>

Das schlechtere Ergebnis in der Downside-Betrachtung schlägt sich entsprechend in der Planbilanz (Tabelle 21) nieder, wo es dann in der Planperiode zu einem Kapitalverzehr kommt.

**Tabelle 21: Entwicklung der Planbilanz (Passivseite) inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags während den Planjahren 2024 bis 2028 – Variante Downside**

<b>Planbilanz (Passivseite)</b> (in 1'000 Franken)	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Passiven</b>						
Fremdkapital	3'591	1'791	1'791	1'791	1'791	1'791
<b>Eigenkapital</b>	<b>-1'081</b>	<b>338</b>	<b>136</b>	<b>80</b>	<b>42</b>	<b>311</b>
Aktienkapital	600	600	600	600	600	600
Gewinnreserve	-1'681	-262	-464	-520	-558	-289
<b>Total</b>	<b>2'510</b>	<b>2'129</b>	<b>1'926</b>	<b>1'871</b>	<b>1'832</b>	<b>2'101</b>

Vor diesem Hintergrund, dass auch mit der beantragten Erhöhung des jährlichen Betriebsbeitrags und nach Erlass des kantonalen Darlehens, das zur Überbrückung der COVID-19-Ausfälle gewährt worden ist, die Kapitalsituation der BPG angespannt bleibt, wird im Rahmen des vorliegenden Ratschlags die Ausgabenbewilligung für eine Kapitalerhöhung bei der BPG zu Beginn der nächsten Leistungsperiode um 1,25 Mio. Franken beantragt. Die Kapitalerhöhung erfolgt in der kantonalen Erfolgsrechnung neutral. Sie soll im Falle der Zustimmung des Grossen Rats an der nächsten Generalversammlung der BPG beschlossen werden mit einer danach anfallenden Zahlung seitens des Kantons. Nach der einmaligen Kapitalerhöhung würde im unterstellten Basisszenario über die nächste Leistungsperiode ein Kapitalaufbau wie folgt stattfinden können (Tabelle 22).

**Tabelle 22: Entwicklung der Planbilanz (Passivseite) inkl. geplanter Erhöhung des Betriebsbeitrags während den Planjahren 2024 bis 2028 sowie geplanter Kapitalerhöhung**

<b>Planbilanz (Passivseite)</b> (in 1'000 Franken)	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Passiven</b>						
Fremdkapital	3'591	1'791	1'791	1'791	1'791	1'791
<b>Eigenkapital</b>	<b>-1'081</b>	<b>1'888</b>	<b>1'992</b>	<b>2'247</b>	<b>2'505</b>	<b>3'084</b>
Aktienkapital	600	1'850	1'850	1'850	1'850	1'850
Gewinnreserve	-1'681	38	142	397	655	1'234
<b>Total</b>	<b>2'510</b>	<b>3'679</b>	<b>3'783</b>	<b>4'038</b>	<b>4'296</b>	<b>4'875</b>

## 8. Neue Leistungsvereinbarung 2024 bis 2028

Auf Basis der langfristigen Planung und der integralen, alle Unterhalts- und Investitionskosten (exklusive Schiffsneubeschaffung und Standort) umfassenden Planbetriebsrechnung geht der Regierungsrat davon aus, dass es gelingt, den in den vergangenen Jahren verfolgten Kurs der BPG weiterzuführen, weiter zu optimieren und die BPG auch in Zukunft als Aushängeschild von Basel zu gestalten. Aus diesem Grund soll die bestehende Leistungsvereinbarung mit der BPG im Rahmen der geschilderten Eckwerte erneuert werden, wieder für eine Periode von 5 Jahren, d.h. für die Jahre 2024 bis 2028. Die wesentliche Änderung ist, dass von einer Dreischiff- auf eine Zweischiffstrategie gewechselt wird, sobald die MS Baslerdybli ausser Dienst gesetzt werden muss. Die Publikumsfahrten stehen neben den Charterfahrten im Mittelpunkt des Angebots und werden konsequent auf die Nachfrage ausgerichtet. Ansonsten ändern sich die Elemente des Leistungsauftrags gegenüber den Vorjahren nicht.

Im Einzelnen wird vorgesehen:

1. Die Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und der BPG wird für die Jahre 2024 bis 2028 abgeschlossen. Die Vereinbarung definiert wie bis anhin Aufgaben, Leistungen und Zielsetzungen der BPG und legt den maximal zur Verfügung gestellten Staatsbeitrag fest.
2. Hauptaufgaben der BPG sind:
  - Weiterführen und Sicherstellen eines attraktiven, koordinierten Kurs-, Unterhaltungs- und Charterfahrten-Angebots auf dem Rhein innerhalb der Region Basel.
  - Gewährleisten von saisonalen Kursfahrten sowie touristischen Stadt- oder Hafenrundfahrten.
  - Bereitstellen eines nachfrageorientierten Gastronomieangebotes als Teil des Schifffahrtserlebnisses.
  - Optimieren von bestehenden und Einführen von neuen Produkten gemäss den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden. Sicherstellen von genügend Fahrten, die offen für alle sind.
  - Optimierung des Angebots gemäss der effektiven Nachfrage.
  - Anpassen der Flotte entsprechend Zwei-Schiff-Strategie (Ausserbetriebnahme MS Basler Dybli).
  - Sicherstellen von Unterhalts- und Instandhaltungsarbeiten zum Werterhalt und sicherstellen des Betriebs der eigenen Schiffe; Erfüllen aller diesbezüglichen gesetzlichen Vorschriften.
  - Generelle und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens: Verbessern der Produkteattraktivität und -qualität, Nutzen von Marktchancen, Optimierung der Produktivität und Steigerung der Ertragskraft zur Erreichung eines möglichst hohen Grades an Eigenwirtschaftlichkeit.
3. Die BPG hat sich speziell an folgenden Zielsetzungen zu orientieren:
  - a. *Auftrag*
    - i. Die BPG trägt zu einem attraktiven Touristik- und Freizeitangebot in der Stadt Basel bei und arbeitet dabei mit den staatlichen und privaten Partnern eng zusammen. Sie bietet genügend Fahrten an, die öffentlich zugänglich sind.
  - b. *Leistungsziele*
    - i. Die BPG erbringt Leistungen in hoher Qualität und stellt einen Betrieb sicher, der die gesetzlichen Sicherheitsanforderungen jederzeit erfüllt.
    - ii. Die BPG trägt durch hohe Kundenorientierung und mit einem innovativen Angebot zur Attraktivität des Standortes Basel bei.
  - c. *Finanzielle 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. Leistungen des Kantons:
  - Für die erbrachten Leistungen erhält die BPG einen jährlichen, nicht indexierten Betriebsbeitrag

von neu 996'000 Franken.

- Die Erhöhung des Betriebsbeitrags dient u.a. dazu, dass die BPG anstehende Investitionen bzw. Ausgaben für Nautik, die Verbesserung der Informatiksysteme oder auch für Verbesserungen bei der Personalentwicklung finanzieren bzw. tätigen kann. Dank des höheren Betriebsbeitrags soll die BPG in Zukunft gewappnet sein, um auf sich ändernde äussere Rahmenbedingungen beim Betrieb besser reagieren zu können.
- Mit diesem Betrag sind Kosten und Investitionen abgedeckt, die zum Erhalt der Flotte dienen. Die BPG übernimmt sämtliche Kosten für laufende Unterhaltsarbeiten (kleiner Unterhalt) sowie auch sämtliche Investitionen für Instandhaltungs- und Werterhaltungsmassnahmen (grosser Unterhalt). Alle Arbeiten und Massnahmen werden von der BPG in einer Planung abgebildet und ausgeführt. Für den Kanton fallen folglich im Zusammenhang mit Unterhalt und Instandhaltung der Schiffe keine weiteren Kosten an.

#### 5. Formale Bestimmungen

- Um die korrekte Umsetzung der Leistungsvereinbarung zu gewährleisten, werden die bestehenden Zusammenarbeits- und Controllingmechanismen weitergeführt. Insbesondere ein Quartalsreporting sowie die Überprüfung der Einhaltung von Budget sowie Investitionsplan. Die Information und Steuerung seitens des Kantons erfolgt dabei über einer regelmässige Berichterstattung an das zuständige Departement.

Die Leistungsvereinbarung richtet sich im Übrigen wie in den Vorjahren an den Vorgaben für die Ausrichtung von Staatsbeiträgen aus

## 9. Formelle Prüfungen

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ratschlag gemäss § 8 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz) vom 14. März 2012 überprüft.

## 10. Antrag

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

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt



Lukas Engelberger  
Vizepräsident



Barbara Schüpbach-Guggenbühl  
Staatsschreiberin

### Beilage

Entwurf Grossratsbeschluss

## Grossratsbeschluss

betreffend

### **Ausgabenbewilligung für die Verlängerung der Leistungsvereinbarung mit der Basler Personenschiffahrt AG (BPG) für die Jahre 2024 bis 2028**

(vom [Datum eingeben])

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsichtnahme in den Bericht des Regierungsrates Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben] sowie den Bericht der [Kommission eingeben] Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben], beschliesst:

1. Für die Basler Personenschiffahrt AG (BPG) werden Ausgaben in Höhe von insgesamt 6'230'000 Franken bewilligt. Die Ausgaben verteilen sich wie folgt:
  - Fr. 4'980'000 (inkl. MWST) als Beitrag an die Betriebskosten der BPG für die Jahre 2024 bis 2028;
  - Fr. 1'250'000 zur Erhöhung des Aktienkapitals der BPG, zu Lasten der Investitionsrechnung, Investitionsbereich Darlehen und Beteiligungen.
2. Die Rückzahlung des vom Darlehen über Fr. 1'800'000 an die Basler Personenschiffahrt AG gemäss Beschluss des Grossen Rates vom 27. April wird erlassen.

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er unterliegt dem Referendum.