



Beteiligungsstrategie der Gemeinde Naters für die Belalp Bahnen AG

1. Einleitung

Am 28. November 2012 haben die Stimmberechtigten der Munizipalgemeinde Naters mit 65,4 Prozent Ja-Stimmen einer Vorlage zugestimmt, die eine finanzielle Unterstützung der Seilbahnprojekte der Belalp Bahnen AG in Form eines Einschusses von 4 Millionen Franken Eigenkapital und der Gewährung eines zinslosen Darlehens von 6 Millionen Franken vorsah. In der Folge wurde die Gemeinde ab November 2012 Mehrheitsaktionärin der Belalp Bahnen mit aktuell einem Anteil von 53,3 Prozent am Aktienkapital. Die Gemeinde stellt zurzeit zwei der sieben Verwaltungsratsmitglieder.

Der Gemeinderat ist mit dem Verwaltungsrat der Belalp Bahnen übereingekommen, in einer Beteiligungsstrategie Grundsätze über den Umgang mit dieser Kapitalbeteiligung festzuhalten und auch Erwartungen an den Verwaltungsrat der Belalp Bahnen zu formulieren.

Die Beteiligungsstrategie will gewisse Leitplanken setzen, Transparenz schaffen und gleichzeitig die Bevölkerung der Gemeinde Naters über die Absichten des Gemeinderats informieren.

2. Bedeutung der Belalp Bahnen für die Gemeinde

- a) Die Gemeinde Naters verfügt im Gebiet Blatten – Belalp über eine touristische Destination, die in der Gemeinde Arbeitsplätze schafft, Wertschöpfung generiert und der Bevölkerung von Naters als Naherholungsgebiet dient. Der grösste Teil der Zweitwohnungen in der Gemeinde befindet sich in dieser Region.
- b) Die Belalp Bahnen stellen das «Rückgrat» der Destination dar, von dem die übrigen Leistungserbringer in der Region (Hotels, Vermieter von Ferienwohnungen, Gastrobetriebe, Detailhandel, Baugewerbe, Skischule etc.), die Zweitwohnungsbesitzer und die Feriengäste profitieren. Die Gemeinde hat im Jahre 2010 mit ihrem strategischen Entscheid, die Investitionen in die Bahnanlagen, in das Parkhaus und in das Reka-Ferendorf finanziell zu unterstützen, einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Attraktivität der Destination geleistet. Sie ist weiterhin interessiert daran, dass diese Tourismusdestination wettbewerbsfähig bleibt und leistet im Rahmen ihrer Möglichkeiten Unterstützung.
- c) Die Zukunft der Tourismusdestination und der Belalp Bahnen wird für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung sein. Die finanzielle Lage des Unternehmens dürfte angespannt bleiben und es dürfte schwierig sein,



die Zahlen der ursprünglichen Businesspläne zu erreichen. Zusätzliche grössere Investitionen werden wohl nur mit weiteren Finanzierungsmassnahmen realisierbar sein. Die Gemeinde ist mit ihren hohen finanziellen Engagements als Darlehens- und Eigenkapitalgeber an die Belalp Bahnen und die Infrastrukturen in Blatten (Parkhaus, Reka-Feriedorf) vom Geschäftsgang und von der finanziellen Entwicklung der Belalp Bahnen und der Tourismusdestination mitbetroffen und muss die damit verbundenen Risiken im Auge behalten.

3. Belalp Bahnen als eigenständiges Unternehmen

- a) Die Belalp Bahnen sind als privatwirtschaftliches Unternehmen entstanden und haben mehr als 2'200 Aktionäre. Trotz der Mehrheitsbeteiligung der Gemeinde sollen die Belalp Bahnen auch in Zukunft als eigenständiges, eigenverantwortliches und auf betriebswirtschaftliche Ziele ausgerichtetes Unternehmen geführt werden.
- b) Entsprechend soll auch die Steuerung (Corporate Governance) der Belalp Bahnen nach den Regeln von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft erfolgen.
- c) Die Gemeinde hat somit keinen direkten Einfluss auf die strategischen und operativen Entscheide der Belalp Bahnen. Indirekt kann sie jedoch über die Generalversammlung der Belalp Bahnen Einfluss nehmen, an der sie die Mehrheit der Stimmen vertritt. Die Generalversammlung trifft grundlegende Entscheide (z.B. Statutenänderungen, Abnahme Jahresbericht und Rechnung, Beschluss über Gewinnverwendung und Kapitalerhöhungen, Wahl Revisionsstelle etc.) und wählt den Verwaltungsrat, in den die Gemeinde zwei Vertreter stellt. Dieser ist als Organ für die Oberleitung und Aufsicht der Belalp Bahnen verantwortlich.

4. Handeln im gegenseitigen Einvernehmen

Die Gemeinde strebt an, Probleme mit den Belalp Bahnen – wenn immer möglich – im gegenseitigen Einvernehmen zu lösen. Dies bedingt ein solides Vertrauensverhältnis zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der Belalp Bahnen, zu dem beide Seiten beitragen. Dazu gehört auch ein regelmässiger Austausch zwischen dem Präsidenten des Verwaltungsrats und dem Gemeindepräsidenten.

5. Gemeinde bleibt Mehrheitsaktionärin

- a) Die Gemeinde will bis auf weiteres ihre Mehrheitsbeteiligung an den Belalp Bahnen behalten.
- b) Bei notwendigen Kapitalerhöhungen der Belalp Bahnen entscheidet die Gemeinde im konkreten Fall, ob sie sich daran beteiligt oder nicht.
- c) Die Gemeinde ist allenfalls bereit, ihren Anteil an Kapital und Stimmen zu reduzieren,
 - wenn bei Kapitalerhöhungen bisherige oder neue Aktionäre zusätzliches Eigenkapital einbringen und damit zur langfristigen Entwicklung der Belalp Bahnen beitragen
 - wenn sich eine Kapitalverwässerung aufgrund einer Zusammenarbeit oder Fusion mit einer anderen Bahnunternehmung ergibt.



- d) Wenn die Gemeinde den Anteil ihrer Beteiligung am Aktienkapital auf unter 50 Prozent reduziert, schliesst sie mit bedeutenden Grossaktionären nach Möglichkeit einen Aktionärsbindungsvertrag ab, um die gemeinsame Wahrung der Interessen sicherzustellen und bei grundlegenden Weichenstellungen weiterhin Einfluss nehmen zu können.

6. Minderheitsaktionäre bleiben wichtig

- a) Die Minderheitsaktionäre sind für die Belalp Bahnen wichtig, weil sie die Unternehmung als Miteigentümer und treue Stammkunden mittragen und auch potenzielle Adressaten für notwendige Kapitalerhöhungen der Belalp Bahnen sind.
- b) Die Gemeinde kauft oder verkauft grundsätzlich keine Aktien aus ihren eigenen Beständen. Die Belalp Bahnen können jedoch als Vermittler zwischen Verkäufern und Käufern von Aktien auftreten. Sie stellen dabei eine faire Behandlung sicher und vermeiden zu grosse Bestände an eigenen Aktien.

7. Finanzielle Ziele für die Belalp Bahnen

- a) Die Gemeinde erwartet von den Belalp Bahnen, dass sie die folgenden finanziellen Ziele erreicht:
- Erzielung eines nachhaltigen Cashflows von im Durchschnitt mehrerer Jahre mindestens 2,6 Millionen Franken mit dem längerfristigen Ziel einer Steigerung auf 3 Millionen Franken
 - Sukzessive Reduktion der zinslosen Darlehen der Gemeinde
 - Aufrechterhaltung eines Eigenkapitalanteils von mindestens einem Drittel der Bilanzsumme
 - Mittelfristig Vornahme von Ersatzinvestitionen aus eigener Kraft
 - Ermöglichung von Erweiterungsinvestitionen, wenn sie zu einer Erhöhung des Cashflows beitragen dank entsprechender Finanzierungsmaßnahmen
- b) Die Gemeinde erwartet vom Unternehmen, dass es jährlich seine Strategie überprüft und eine rollende Finanzplanung erstellt, aus der die absehbaren Investitionen und die mittelfristigen finanziellen Perspektiven der Belalp Bahnen ersichtlich sind.

8. Massvolles finanzielles Engagement der Gemeinde

- a) Die Gemeinde möchte vorderhand ihr Engagement über die heutigen zinslosen Darlehen und das zur Verfügung gestellte Eigenkapital hinaus grundsätzlich nicht erhöhen.
- b) Die Gemeinde leitet in ihrem Finanzhaushalt rechtzeitig Massnahmen ein, wenn die Werthaltigkeit des Eigenkapitals der Belalp Bahnen nicht mehr gegeben oder die Rückzahlung der Darlehen in Frage gestellt ist (z.B. vorsorgliche Abschreibungen).
- c) Bei finanziellen Engpässen der Belalp Bahnen besteht grundsätzlich kein Anspruch auf Unterstützung durch die Gemeinde. Die Gemeinde ist jedoch bereit, im Einzelfall geeignete Lösungen zu prüfen (z.B. Aufschub von Amortisationen, Rangrücktritt).



- d) Die Gemeinde zahlt grundsätzlich keine Betriebsbeiträge an die Belalp Bahnen. Eine Ausnahme bilden die Abgeltungen für den öffentlichen Personenverkehr.
- e) Wenn die Gemeinde zusätzliche finanzielle Leistungen für die Belalp Bahnen vorsehen will, erfolgt dies über die «normalen» politischen Prozesse und im Rahmen der Finanzkompetenzen (Gemeinderat, Urversammlung, Volksabstimmung).
- f) Die Gemeinde unterstützt die Belalp Bahnen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei der Bewerbung um Finanzierungshilfen und -beiträgen der öffentlichen Hand (NRP, Förderung Bergbahnen etc.).

9. Dienstleistungen der Belalp Bahnen für die Gemeinde

- a) Wenn die Belalp Bahnen für die Gemeinde Dienstleistungen erbringt, werden diese zu marktgerechten Konditionen ausgehandelt und es werden Leistungsvereinbarungen abgeschlossen.
- b) Die Gemeinde hat den Überblick über die mit den Belalp Bahnen abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen / Dienstleistungsverträge.

10. Dienstleistungen der Gemeinde für die Belalp Bahnen

- a) Wenn die Gemeinde für die Belalp Bahnen Dienstleistungen erbringt, werden diese zu marktgerechten Konditionen ausgehandelt und es werden Leistungsvereinbarungen abgeschlossen.
- b) Die Gemeinde hat den Überblick über die mit den Belalp Bahnen abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen / Dienstleistungsverträge.
- c) Die Gemeinde unterhält Infrastrukturen, von welchen die Belalp Bahnen direkt oder indirekt profitieren können (Wanderwege, Erschliessungen, Parkhaus etc.). Für derartige Investitionen und Leistungen ist die Gemeinde zuständig. Soweit nötig koordiniert sie diese mit den Belalp Bahnen.

11. Professioneller Verwaltungsrat für die Belalp Bahnen

- a) Der Gemeinderat erwartet, dass sich der Verwaltungsrat der Belalp Bahnen aus kompetenten und integren Persönlichkeiten zusammensetzt, die Verantwortung übernehmen und im Gremium durch ihre Fachkompetenz und Erfahrung Mehrwert bringen.
- b) Im Verwaltungsrat der Belalp Bahnen sollen auch Vertreter der Minderheitsaktionäre Einsitz nehmen.
- c) Gemäss Statuten haben die Gemeinde und die Burgerschaft Naters Anrecht auf je einen Sitz im Verwaltungsrat. Die Gemeinde will die bisher gelebte Praxis, zwei Vertreter im Verwaltungsrat zu stellen, weiterführen.
- d) Der Gemeinderat erwartet, dass der Verwaltungsrat jährlich seine eigene Arbeit evaluiert und auch eine Personalplanung für das Gremium macht.
- e) Bei absehbaren Vakanzen soll der Verwaltungsrat in Absprache mit dem Gemeinderat das Anforderungsprofil für die Nachfolge definieren und rechtzeitig die Suche nach geeigneten Persönlichkeiten in die Wege leiten. Die Nomination von Kandidatinnen und Kandidaten durch den Verwaltungsrat soll frühzeitig mit dem Gemeinderat abgesprochen werden.



- f) Die in den Statuten festgelegten Amtszeitbeschränkungen (3 Perioden à 4 Jahre für Mitglieder, 4 Perioden à 4 Jahre für Präsident/in) sollen beibehalten werden.
- g) Die Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder soll zurückhaltend erfolgen und wie bisher im Jahresbericht offengelegt werden.

12. Rolle der Gemeindevertreter im Verwaltungsrat

- a) Der Gemeinderat bestellt zwei Vertreter der Gemeinde in den Verwaltungsrat der Belalp Bahnen. Er will damit sicherstellen, dass die Interessen der Gemeinde ausreichend vertreten sind.
- b) Die Vertreter der Gemeinde sind als Mitglieder des Verwaltungsrats persönlich mitverantwortlich für die Oberleitung und Oberaufsicht der Belalp Bahnen.
- c) Die Vertreter der Gemeinde legen sowohl gegenüber dem Gemeinderat als auch im Verwaltungsrat der Belalp Bahnen Interessenkonflikte offen.
- d) Die Vertreter der Gemeinde pflegen einen sorgsamem Umgang mit vertraulichen Informationen.
- e) Sofern die Vertreter der Gemeinde vom Gemeinderat instruiert werden, haftet die Gemeinde faktisch für die von ihren Vertretern im Verwaltungsrat der Belalp Bahnen eingebrachten Anträge und mitbeeinflussten Entschiede.

13. Zusammenarbeit der Belalp Bahnen mit weiteren Leistungsträgern

- a) Die Tourismusdestination Blatten – Belalp bleibt nur attraktiv, wenn die verschiedenen touristischen Leistungsträger am gleichen Strick ziehen. Die Gemeinde begrüsst es, wenn die touristischen Leistungsträger die Belalp Bahnen unterstützen und wenn Zusammenarbeitsmöglichkeiten, die zu einer Win-Win-Situation führen, aktiv gesucht und gefördert werden.
- b) Die Gemeinde wirkt im Rahmen ihrer Möglichkeiten darauf hin, dass die ganze Tourismusdestination zusammen mit den Belalp Bahnen möglichst wirksam vermarktet wird.
- c) Die Gemeinde begrüsst es, wenn sich die Burgerschaft und die Nachbargemeinden ebenfalls für eine positive Entwicklung der Belalp Bahnen und der Tourismusdestination einsetzen und bei Zukunftsprojekten Unterstützung leisten.
- d) Die Gemeinde verfolgt das strategische Ziel, Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit den Aletsch Bahnen zu nutzen und entsprechende Zukunftsprojekte anzugehen.

14. Information und Kommunikation durch die Belalp Bahnen

- a) Für die Belalp Bahnen kommunizieren gegen aussen ausschliesslich der Verwaltungsratspräsident (strategische Fragen) und der Geschäftsführer (operative Fragen).



- b) Der Gemeinderat tauscht sich regelmässig mit dem Verwaltungsrat der Belalp Bahnen aus, insbesondere über anstehende Investitionen, strategische Pläne und die finanzielle Lage des Unternehmens.
- c) Bei einem ausserordentlichen Geschäftsverlauf wird der Gemeinderat unverzüglich informiert.
- d) Der Gemeinderat erwartet, dass er vor wichtigen strategischen Entscheidungen der Belalp Bahnen informiert und konsultiert wird.
- e) Der Verwaltungsrat der Belalp Bahnen stellt sicher, dass auch die Minderheitsaktionäre in geeigneter Form informiert werden.

15. Regelmässige Standortbestimmung und Risikobeurteilung durch den Gemeinderat

Der Gemeinderat führt einmal jährlich nach Vorliegen des Jahresabschlusses und des Jahresberichts der Belalp Bahnen eine Standortbestimmung durch, in der er sich mit der aktuellen Finanzsituation sowie mit den Chancen und Risiken der Beteiligung der Gemeinde an den Belalp Bahnen auseinandersetzt.

16. Überprüfung der Beteiligungsstrategie

Die vorliegende Beteiligungsstrategie basiert auf den Einschätzungen des Gemeinderats vom März 2019. Sie wird etwa alle vier Jahre oder bei Bedarf überprüft und unter Einbezug des Verwaltungsrats der Belalp Bahnen an die aktuellen Entwicklungen angepasst.

Genehmigt durch den Gemeinderat an der Ratssitzung vom 25. März 2019.

Namens des Gemeinderats


Franz Ruppen
Gemeindepräsident


Bruno Escher
Gemeindeschreiber

Naters, 25. März 2019