

28. August 2024

Eigentümerstrategie zur NSNW AG (NSNW)

1. Zweck der Eigentümerstrategie

Die vorliegende Eigentümerstrategie legt die strategischen Interessen der drei Eigentümerkantone Aargau, Basel-Landschaft und Solothurn an ihrer Beteiligung NSNW AG (NSNW) dar. Die Eigentümerstrategie hat einen Zielhorizont von vier Jahren, wobei die Regierungen der drei Kantone mit der NSNW nachhaltige und langfristige Ziele verfolgen, die über die vier Jahre hinausgehen.

Die vorliegende Eigentümerstrategie ist unterteilt in einen einleitenden Text, in Eigentümerziele und in strategische Stossrichtungen. Sie definiert die Erwartungen der Eigentümer an die Beteiligung und beantworten die Frage, weshalb die Eigentümerkantone an der NSNW beteiligt sind. Eigentümerziele werden nur definiert, wenn diese notwendig und durch die Beteiligung beeinflussbar sind. Die Eigentümerziele richten sich an die strategische Führung des Unternehmens. Die Stossrichtungen umfassen die beabsichtigten Änderungen der Eigentümer mit der Beteiligung oder spezifische Aufgaben, die ihnen als Eigentümer zukommen.

2. Gründung der NSNW und rechtliche Grundlagen

Bis Ende 2007 waren die Kantone die Eigentümer und Bauherren der Nationalstrassen. Seit der Inkraftsetzung der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) hat der Bund per 1. Januar 2008 die alleinige Verantwortung für den Bau, Unterhalt und Betrieb des Nationalstrassennetzes übernommen.

Aufgrund der Neuordnung wurden die Nationalstrassen gesamtschweizerisch in elf Gebietseinheiten mit kantonaler Trägerschaft unterteilt, um den betrieblichen und projektfreien baulichen Unterhalt sicherzustellen. Die vier Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn bilden eine gemeinsame Gebietseinheit. Um die Aufgaben abzudecken, gründeten die Kantone Aargau, Basel-Landschaft und Solothurn per 1. März 2008 die NSNW AG. Das Personal und die Infrastruktur der ehemaligen Autobahnwerkhöfe wurden in die NSNW integriert. Die drei Kantone sind zu je einem Drittel an der NSNW beteiligt. Die NSNW ist bis heute die einzige Gebietseinheit, welche privatrechtlich organisiert ist.

Gemäss Art. 49 des Bundesgesetzes über die Nationalstrassen (NSG) sind die Autobahnen und ihre technischen Einrichtungen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten so zu unterhalten und zu betreiben, dass ein sicherer und flüssiger Verkehr gewährleistet ist und die Verfügbarkeit der Strasse möglichst uneingeschränkt bleibt. Der Bund schliesst für die Aufgaben der Gebietseinheiten mit den Kantonen oder von diesen gebildeten Trägerschaften Leistungsvereinbarungen ab (Art. 49a NSG). Entsprechend schliesst der Bund mit der NSNW eine Leistungsvereinbarung ab, die regelmässig neu ausgehandelt wird.

3. Tätigkeiten der NSNW

Die Haupttätigkeit der NSNW bildet der Unterhalt von rund 260 Kilometern des Schweizer Nationalstrassennetzes. Sie ist damit die zweitgrösste Gebietseinheit. Neben dem Strassenkörper gehören 1'000 Kunstbauten, 40 Tunnels, 25 Rastplätze und Raststätten, 5 Millionen Quadratmeter Grünflächen sowie die Signalisations- und Sicherheitstechnik dazu. Ihr Hauptauftraggeber ist der Bund. Mit ihm werden über 90% des Umsatzes realisiert. Die Aktionärskantone steuern weniger als 5 % bei. Der Umsatz der NSNW liegt bei etwas mehr als 50 Millionen Franken pro Jahr und sie beschäftigt rund 200 Mitarbeitende. Der Hauptsitz der NSNW AG befindet sich in Sissach (Basel-Landschaft), zwei weitere Standorte sind Schafisheim (Aargau) und Oensingen (Solothurn).

Das Verkehrssystem ist ein ausgesprochen dynamisches Umfeld, welches in den letzten wie auch kommenden Jahren durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen grundlegend beeinflusst wird. Obgleich die Bedeutung des privaten Autobesitzes abnimmt, wird das Verkehrsaufkommen auf den Nationalstrassen weiterhin zunehmen. Nebst dem Volumen werden sich auch die Bedürfnisse an die Infrastruktur aufgrund neuer Verkehrsmittelwahl und Technologien verändern. Für neue Verkehrsmittel werden neue Nutzungskonzepte geschaffen, wobei die Nationalstrassen ein wesentlicher Teil eines zunehmend verschmolzenen Gesamtverkehrssystems sind. Diese Entwicklungen haben unterschiedliche Implikationen auf den Unterhalt und Ausbau der Nationalstrassen, respektive auf die Tätigkeit der NSNW. Hinzu kommen die steigenden Erwartungen an einen umweltfreundlicheren und sicheren, motorisierten Verkehr. Hierzu ist stetige Innovation gefragt, welche durch enge Zusammenarbeit mit beispielsweise Hochschulen, Mobilitätsanbietern oder Konkurrenten aber auch die Nutzung neuester Technologien wie eine digitale Infrastruktur gewährleistet werden kann. Die NSNW leistet hierzu einen wichtigen Beitrag, indem sie sich mit ihren Erfahrungen und Expertise einbringt.

4. Umfeld und Herausforderungen

4.1.1 Wettbewerbsumfeld

Der Bund übernahm im Jahr 2008 von den Kantonen eine ausgesprochen heterogene Landschaft im Bereich der Betriebs- und Sicherheitsausrüstungen der Autobahnen. Es bestehen zahlreiche technologische Sonderlösungen, es fehlt eine weitgehende Interoperabilität. Das Wettbewerbsumfeld der NSNW bringt daher und auch aufgrund der gesetzlichen Ausgangslage folgende Herausforderungen mit sich:

- *Mangelnde Wettbewerbsstrukturen:* Es besteht wenig Wettbewerb in den Geschäftsfeldern der Gebietseinheiten. Dem ASTRA steht als einziges Instrument die Leistungsvereinbarung zur Verfügung, um Gebietseinheiten durch erhöhten Margendruck zu einer höheren betrieblichen Effizienz und zur Ausweitung ihres Tätigkeitsgebiets über die angestammte Gebietseinheit hinweg zu motivieren. Aus diesem Grund werden regelmässig Stimmen laut, spezifische Tätigkeiten stärker beim Bund zu zentralisieren, um eine bessere Personal- und Geräteauslastung sicherzustellen. Vorgeschlagen wird auch ein Zusammenarbeiten zwischen den Gebietseinheiten, um Synergien zu nutzen. Die NSNW ist bereits einige Kooperationen mit anderen Gebietseinheiten eingegangen und will diese weiter stärken, da sie einige Chancen zur Abrundung des Geschäfts bieten.
- *Expliziter Margendruck:* Die NSNW ist im Vergleich zu allen anderen Gebietseinheiten als Aktiengesellschaft organisiert. Dadurch schafft die NSNW wünschenswerterweise eine höhere Transparenz ihrer Geschäftstätigkeit (Führen einer Finanzbuchhaltung, Ergebnisausweis nach SWISS GAAP FER). Diese Gegebenheit zeigt sich sodann auch negativ in Form von erhöhtem Druck der Auftraggeber auf die Marge der NSNW. Dies auch weil Tarife anderer Gebietseinheiten teilweise günstiger sind, was mitunter der fehlenden Vollkostenrechnung und möglichen Quersubventionierungen geschuldet ist.

4.1.2 Umfeld bedingte, betriebliche Herausforderungen

Zu den Herausforderungen, welche dem Umfeld geschuldet sind, ergeben sich weitere betriebliche Herausforderungen, welche folgend, aber nicht abschliessend, zusammengefasst werden:

- *Cyber Security*: Die Cyberkriminalität nimmt stark zu. Diesem Risiko unterliegen alle Unternehmen gleichermassen, wobei sich Experten einig sind, dass es sich um eine Frage der Zeit handelt, bis ein Eindringling in ein System eintreten kann.
- *Schlüsselpersonen und Fachkräftemangel*: Aufgrund der Optimierung der Planung und Disposition sind neue, komplexe Prozesse entstanden, wobei sich das zum Bearbeiten benötigte Know-how auf einen kleinen Personenkreis konzentriert. Auch durch die Weiterentwicklung der Digitalisierung bestehen Abhängigkeiten von einzelnen Personen. Zudem spürt die Branche den Fachkräftemangel.

Die Eigentümer erwarten von der NSNW, dass sie den anstehenden Herausforderungen stets gewachsen ist und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken erkennt und reduziert sowie sich bieten den Chancen wahrnimmt.

5. Eigentümerziele

Die Eigentümerkantone verfolgen nachfolgende Eigentümerziele:

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
1. Leistungsziele		
Ökonomisch nachhaltige Sicherung vom Unterhalt und Weiterentwicklung der Nationalstrassen	• Priorisierte Annahme aller Leistungsaufträge des ASTRA für die Gebietseinheit VIII. • Wenn möglich und nach Kapazitäten nimmt die NSNW weitere Aufträge an.	• Besprechung an Eigentümerdialog
Hohe Dienstleistungs- und Kundenorientierung und qualitativ hochstehende Erfüllung der Leistungsaufträge mit dem Bund	• Selbstbeurteilung auf Basis der vier Reportingsitzungen mit dem Hauptauftraggeber und anderen Austauschmöglichkeiten mit dem ASTRA.	• Angaben in Eigentümerbericht • Besprechung an Eigentümerdialog
Wirksamer Schutz vor Cyberrisiken, sowie laufende Überprüfung und Weiterentwicklung des IT-Notfallmanagements	• Fortlaufende Weiterentwicklung des Cyber-Schutzdispositives • Mitarbeitende kennen den Umgang mit Informationen und Daten (Sensibilisierung, Schulung etc.)	• Angaben in Eigentümerbericht
Eingehen von Kooperationen und Zusammenarbeitsformen mit anderen Gebietseinheiten, wo sinnvoll	• Periodischer (mindestens jährlicher) Austausch mit anderen Gebietseinheiten • Beschreibung wesentlicher Kooperationen	• Angaben in Eigentümerbericht • Besprechung an Eigentümerdialog

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
Aktiver Beitrag gegen den Fachkräftemangel durch die Förderung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	- Lehrlingsausbildungsstätte mit dem Ausbildungsziel von parallel 8 Lernenden - Finanzielle Unterstützung der Mitarbeitenden inklusive bezahlter Absenzen bei internen wie auch externen Weiterbildungen von ≥ 2 % der gesamten Jahreslohnsomme	Angaben in Eigentümerbericht
Förderung einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit	Massnahmen zur Förderung einer nachhaltigen und ressourcenschonenden Tätigkeit	Angaben in Eigentümerbericht (respektive wenn vorhanden Nachhaltigkeitsbericht)

2. Finanzielle Ziele

Abschluss von existenzsichernden Leistungsaufträgen mit dem Bund	Die vereinbarte Summe aus der Globale deckt 60 % oder mehr der Fixkosten des Betriebs (Umsatz aus Betrieb ≥ 60 % betriebliche Aufwände)	- Angaben in Eigentümerbericht - Besprechung an Eigentümerdialog
Erwirtschaften eines langfristigen Werterhalts des Unternehmens, um die nachhaltige Refinanzierung der baulichen und betrieblichen Infrastruktur sicherzustellen	Jahresgewinn im Bereich von 1.8 %-2.2 % des Jahresumsatzes	Jahresbericht
Leisten von dauerhaften und verlässlichen Ausschüttungen an die Eigentümerkantone	- Mindestens 65 % des Bilanzgewinns, solange das Eigenkapital ≥ 50 % der Bilanzsumme beträgt - Bei einer EK-Quote von > 70 % wird der gesamte Gewinn ausgeschüttet	- Jahresbericht - Besprechung an Eigentümerdialog

3. Ziele zur Zusammenarbeit mit den Eigentümerkantonen

Einhalten der allgemein anerkannten Richtlinien zur Public Corporate Governance	Periodische Berichterstattung	Angaben in Eigentümerbericht
---	---	--

6. Stossrichtungen

Stossrichtungen	Zeitlicher Rahmen und Zuständigkeiten
Beibehalten der Beteiligung vorbehaltlich wesentlicher Veränderungen	Eigentümerkantone