

Kantone als Konzerne

*Einblick in die kantonalen Unternehmens-
beteiligungen und deren Steuerung*

Inhalt

	Zusammenfassung	3
01	Einleitung	7
02	Grundlagen staatlicher Leistungserbringung	15
	Die Allokationsfunktion des Staates	15
	Staatliche versus private Leistungserbringung	19
	Neue Zuständigkeiten und mehr Wettbewerb	24
	Der Kanton als Unternehmer	30
03	Beteiligungen der Kantone	39
	Grundlagen und Struktur der Analyse	39
	Übersicht über das aggregierte Portfolio	42
	Finanzdienstleistungen: Dominanz der Kantonalkassen	50
	Verkehr: Zahlreiche Minderheitsbeteiligungen	66
	Energie: Unübersichtliche Verhältnisse	78
	Gesundheit: Verselbstständigte Kantonsspitäler	87
	Bildung: Strukturveränderungen erschweren Vergleiche	92
	Übrige: Dominanz der Landwirtschaft	100
04	Beteiligungsmanagement	107
	Grundlagen und Struktur der Analyse	107
	Strategisches Management	110
	Steuerung und Controlling	123
	Rechnungslegung	132
05	Beteiligungsmanagement-Index	139
06	Schlussfolgerungen	147
	Literaturverzeichnis	153
	Endnoten	157
	Zu dieser Publikation	163
	Beteiligungsspiegel	165

Nicht zuletzt aus historischen Gründen sind die Kantone Eigentümer von diversen Unternehmen wie z.B. Kantonalbanken oder Gebäudeversicherungen. In jüngster Zeit wurde zudem die Leistungserbringung in Bereichen wie Energie, Gesundheit, Verkehr oder Bildung aufgrund von regulatorischen und marktlichen Veränderungen vermehrt in rechtlich eigenständige Gesellschaften ausgelagert. Zum Teil gehen damit auch Änderungen bei den Eigentümerstrukturen einher: Im Rahmen von Konkordaten werden mehrere Kantone gleichzeitig Eigentümer, und durch Börsenkotierungen können sich auch Private am Gesellschaftskapital beteiligen. In diesem Kontext entwickeln sich Kantonsverwaltungen vermehrt vom Leistungserbringer zu einer Art Konzern. Dieser ist Eigentümer bzw. Aktionär von mehr oder weniger selbstständig agierenden Unternehmen, welche teilweise in direktem Wettbewerb mit privaten oder auch öffentlichen Konkurrenten stehen. Im Zuge dieser Entwicklung stehen die Kantone vor neuen Herausforderungen. Einerseits stellen sich Fragen bezüglich der adäquaten Steuerung der Unternehmen durch Politik und Verwaltung. Andererseits müssen die Kantone aufgrund marktlicher Veränderungen ihre Beteiligungsportfolios grundlegend überprüfen. Längerfristig kann es sinnvoll sein, sich von Beteiligungen mit hohen Risiken oder fehlendem öffentlichen Interesse zu trennen.

Bezüglich der tatsächlichen Beteiligungsportfolios sowie ihrer Steuerung durch die kantonalen Behörden herrscht im Allgemeinen wenig Transparenz. Das Kantonsmonitoring schafft einen Überblick über das Ausmass und die Struktur der kantonalen Unternehmensbeteiligungen sowie über die Prozesse des Beteiligungs- und Risikomanagements durch die kantonalen Verwaltungen. Hierfür wurden sowohl öffentlich zugängliche

Informationen als auch interne Dokumente von Kantonen ausgewertet sowie 26 strukturierte Experteninterviews mit Vertretern der Kantonsverwaltungen geführt. Um den Einsatz von Instrumenten und Prozessen beim Beteiligungsmanagement zwischen den Kantonen zu vergleichen, wurde auf Basis der Interviewangaben zudem ein «Beteiligungsmanagement-Index» kreiert.

Die Kantone weisen insgesamt rund 1000 Beteiligungen an selbstständigen Unternehmen auf. In den Bilanzen der Kantone wurden diese Ende 2007 mit einem Wert von rund 8,3 Mrd. CHF geführt. Der tatsächliche Wert der Beteiligungen dürfte in der Realität weit höher liegen. Alleine das Berner 52-Prozent-Aktienpaket an BKW wies zu diesem Zeitpunkt einen Wert von rund 4 Mrd. CHF auf. Bei nur gerade rund 8 Prozent aller Beteiligungen sind die Kantone jeweils alleinige Eigner und bei weiteren 8 Prozent sind sie Mehrheitseigner. Gerade bei den zahllosen kleineren Beteiligungen lässt sich ein staatliches Engagement ordnungspolitisch kaum überzeugend begründen. Umgekehrt resultieren für viele Kantone aufgrund substanzieller Beteiligungen in den Bereichen Finanzen und Energie potenzielle Klumpenrisiken. Die Attraktivität solcher Beteiligungen steigt und fällt mit der Konjunktur oder auch mit den volatilen Rohstoffpreisen. Mittelfristig dürfte sich infolgedessen bei den meisten Kantonen eine Überprüfung ihrer Beteiligungsportfolios aufdrängen. Dass dies bislang noch nicht stattgefunden hat, ist auch auf den Mangel an Beteiligungs- und Risikomanagement zurückzuführen. Nur wenige Kantone wie z.B. AG, VD, LU und JU verfügen heute über relativ fundierte Grundlagen für ein systematisches Beteiligungsmanagement. Einige Kantone wie z.B. BE, BL, GR, SO, TG, UR, VS oder auch ZH sind derzeit daran, die entsprechenden Prozesse und die

Organisation den aktuellen Anforderungen anzupassen. Die Mehrheit der Kantone allerdings setzt Instrumente des Beteiligungsmanagements sehr zurückhaltend ein. Nach aussen gibt es weder Transparenz über diese Instrumente noch über die Struktur und die Risiken in den Beteiligungsportfolios.

Die Veränderung von Rahmenbedingungen stellt neue Herausforderungen an die Steuerung der staatlichen Leistungserbringung. Die zunehmende Öffnung von Märkten im Energie-, Verkehrs-, Gesundheits- und sogar Bildungswesen für private und internationale Konkurrenten macht Strukturanpassungen nötig. Zu diesem Zweck räumen die Kantone den öffentlichen Stromversorgern, Verkehrsbetrieben oder Spitälern zunehmend höhere operative, aber auch strategische Autonomie ein. Dies geschieht im Wesentlichen durch die Ausgliederung aus der zentralen Verwaltung in selbstständige öffentlich- oder privatrechtliche Institutionen. Daneben delegieren die Kantone vermehrt Verantwortlichkeiten an überkantonale Leistungserbringer. Im Rahmen von Konkordaten werden rechtlich eigenständige Institutionen geschaffen, beispielsweise im Bereich der Fachhochschulen. Parallel zum Prozess rechtlicher Verselbstständigungen können auch Veränderungen an der Eigentümerstruktur entstehen. Im Falle der Konkordate werden mehrere Kantone gleichzeitig Eigner. Und durch eine allfällige Kotierung an der Börse oder eine gezielte Zusammenarbeit mit Privaten (z.B. Joint Venture) kann eine Beteiligung Privater resultieren. In diesem Kontext werden die Kantone vermehrt (Mit-) Eigentümer bzw. Aktionäre von mehr oder weniger selbstständig agierenden Unternehmen, welche in

direktem Wettbewerb mit privaten oder auch anderen öffentlichen Konkurrenten stehen. Die Kantone entwickeln sich vom eigentlichen Leistungserbringer zu einer Art Konzern bzw. Beteiligungsgesellschaft. In dieser neuen Rolle müssen sie sich einerseits darüber klar werden, ob und wie eng sie in Zukunft die Unternehmen steuern möchten oder können. Andererseits stellt sich die Frage, ob es längerfristig aus ordnungspolitischen, aber auch wirtschaftlichen Überlegungen sinnvoll ist, an den Unternehmen beteiligt zu bleiben.

Zielkonflikt bei der Steuerung

Bei der Steuerung der verselbstständigten Unternehmen kann ein Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit betrieblicher Autonomie auf der einen Seite und dem Wunsch einer politischen Einflussnahme auf der anderen Seite entstehen. Dieser Konflikt akzentuiert sich im Falle eines zunehmenden Wettbewerbs über die Kantons- oder gar Landesgrenzen hinaus. Gerade in einem solchen Umfeld wird ein Unternehmen darauf hinweisen, dass es betriebliche Autonomie benötigt, um sich den Herausforderungen der neuen Konkurrenz zu stellen. Die Erfüllung zusätzlicher politischer Zielsetzungen würde die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit

des Unternehmens beeinträchtigen. Umgekehrt werden auch private Konkurrenten darauf hinweisen, dass eine strikte Trennung von öffentlichen und privaten Interessen nötig ist, um der Gefahr von Quersubventionen mit Steuergeldern sowie von Wettbewerbsverzerrungen vorzubeugen. Sobald jedoch die (politische) Steuerung der Leistungserbringung nicht mehr möglich oder nicht mehr erwünscht ist, stellt sich die Frage, ob ein staatliches Eigentum überhaupt noch sinnvoll ist. Aus ordnungspolitischer Sicht kann ein Rückzug des Staates im Sinne einer Privatisierung insbesondere dann begründet werden, wenn effektiver Wettbewerb existiert. Falls durch das freie Spiel zwischen Angebot und Nachfrage eine Unterversorgung droht, kann der Staat mittels Ausschreibungen als Leistungseinkäufer auftreten. In der Praxis allerdings finden Privatisierungen eher selten oder nur partiell statt. Dies ist im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückzuführen:

Staatliche Beteiligungen werden als gegeben betrachtet, da ihre Entstehung häufig auf historische Entwicklungen zurückzuführen ist. Beispielsweise entstanden die Kantonalbanken im 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts aufgrund der ungenügenden lokalen Kredit- und Anlagemöglichkeiten. Die öffentlichen Gebäudeversicherungen wurden Anfang des 19. Jahrhunderts

geschaffen, um Fürsorgefälle nach Brandfällen zu verhindern. Stromversorgungs- oder Eisenbahngesellschaften wurden zwar durch private Initianten ins Leben gerufen, jedoch entstanden öffentliche Beteiligungen im Zuge der Mitfinanzierung von grossen Investitionen durch die Kantone selber oder durch ihre Kantonalbanken. Häufig wurden die Kantone im Sinne einer Abgeltung für die entsprechende Konzession an den Anlagen beteiligt. Und schliesslich resultierte eine Verstaatlichung durch die Übernahme von Anlagen und Konzessionen nach dem Konkurs der privaten Initianten.

In Branchen wie Energie oder öffentlicher Verkehr wurde das staatliche Engagement auch mit dem inexistenten Wettbewerb begründet. Private Unternehmen sollten nicht die Möglichkeit haben, Monopolgewinne abzuschöpfen. Mit der Liberalisierung bzw. Öffnung der Märkte erodiert dieses Argument, schliesslich soll eben der Wettbewerb der Gewinnerwirtschaftung Grenzen setzen. Ungeachtet dessen wird in den politischen Debatten der freie Markt nicht zuletzt mit der Möglichkeit einer Gewinnerwirtschaftung in Verbindung gebracht. Dabei wird argumentiert, dass die staatlichen Unternehmen eine attraktive Einkommensquelle für die kantonalen Haushalte darstellen.

Eine eigentumsmäßige Privatisierung der historisch gewachsenen Unternehmensbeteiligungen käme dann einer Art «Veräusserung des Tafelsilbers» gleich. Dieses Argument muss allerdings relativiert werden. Die Schaffung von zunehmend wettbewerblichen Strukturen z.B. im Strom- oder Verkehrssektor, aber auch bei der Spitalversorgung stellen die bislang konstanten Erträge der kantonalen Unternehmen in Frage. Neue Geschäftsmodelle und das internationale Engagement von kantonalen Unternehmen bergen ausserdem unternehmerische Risiken. Und schliesslich ist ein Rückzug der öffentlichen Hand aus liberalisierten Märkten auch aus wettbewerblichen Gründen notwendig, zumal der Staat versucht sein könnte, den Markterfolg seiner Unternehmen durch Regulierungen oder Auftragsvergaben einseitig zu stärken.

Die bisherigen Kantonalbankkrisen, aber auch die jüngsten Beispiele deutscher Landesbanken zeigen ausserdem, dass sich das Tafelsilber rasch zu einer Hypothek wandeln kann. Jüngste (Teil-)Verstaatlichungen von Bankinstituten zur Stabilisierung des Finanzsystems stellen dabei keine Rechtfertigung für ein langfristiges staatliches Engagement dar. Die staatliche Unterstützung darf nur subsidiär im Falle einer drohenden Systemkrise erfolgen. Ein Vermeiden der

staatlichen Beteiligung bzw. ein rascher Wiederverkauf steht im Interesse der Öffentlichkeit.

Relevanz von Beteiligungsstrategien

Gerade weil die Beteiligungen der Kantone mehrheitlich historisch begründet sind, drängt sich heute aufgrund der veränderten Markt- und Rahmenbedingungen ein systematischerer Umgang mit den Unternehmensbeteiligungen auf. Das Halten von Mehrheitsbeteiligungen an Unternehmen, welche in einem freien Markt agieren, ist mit Klumpenrisiken verbunden. Verspekuliert sich die Kantonalbank oder der Stromhändler an internationalen Börsen, droht ein möglicher Totalverlust. Ein Verkauf von Beteiligungen in Kombination mit einer Schuldentilgung könnte sich für den Kanton als die attraktivere Option erweisen. In der Praxis jedoch ist eine Veräusserung von staatlichen Unternehmen oder auch nur Teilen davon aus politischen Gründen oft schwer zu vollziehen. Weil die Zusammensetzung des Portfolios für die Kantonsverwaltungen kurzfristig kaum veränderbar ist, kommt dem Management der Beteiligungen eine zentrale Rolle zu. Damit verbunden ist eine Vielzahl von Fragestellungen: Wie steuert der Staat die einzelnen Beteiligungsformen strategisch und operativ? Wie kann

Transparenz über Leistungen und Wirkungen sowie über die Vermögens- und Ertragslage hergestellt werden (Rechenschafts- und Rechnungsablage)? Wie erkennt der Staat allfällige finanzielle Risiken oder auch Reputationsrisiken, und welche Möglichkeiten der Einflussnahme hat er? Dabei ist es durchaus legitim und notwendig, dass der Staat seine Interessen als (Mehrheits-) Eigentümer beispielsweise im Rahmen der Generalversammlung wahrnimmt. Er kann nicht mit dem Hinweis auf die betriebliche Autonomie verselbstständigter Unternehmen jede Verantwortung zurückweisen, schliesslich hat er treuhänderisch das öffentliche Vermögen zu verwalten. Um seine Eigentümerfunktion wahrzunehmen, benötigt der Kanton entsprechende Grundlagen. Beteiligungsmanagement setzt den Einsatz von Instrumenten und Prozessen der Berichterstattung, des Controllings und des Risikomanagements voraus. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der Kanton häufig nicht nur Eigentümer, sondern auch Gesetzgeber, Regulator und Leistungseinkäufer ist – beispielsweise im Gesundheits-, Verkehrs- oder Bildungssektor. Um Interessenkonflikte und Marktverzerrungen zu vermeiden, ist die Steuerung der Leistungserbringung – beispielsweise durch öffentliche Ausschreibungen und Leistungsaufträge – konsequent von den finanziell ausgerichteten Eigentümerinteressen des Kantons zu trennen. Die Mehrfachrollen

des Kantons sowie die unterschiedlichen marktlichen und regulatorischen Bedingungen verlangen daher ein differenziertes Beteiligungsmanagement.

Längerfristig existiert eine Rückkopplung vom Beteiligungsmanagement zur Struktur der kantonalen Beteiligungen. Das Beteiligungsmanagement stellt die nötigen Grundlagen für die strategische Bewirtschaftung des Beteiligungsportfolios zur Verfügung. Das frühzeitige Erkennen von steigenden Markt- und Unternehmensrisiken, veränderten regulatorischen und marktlichen Bedingungen sowie damit zusammenhängenden Veränderungen der Geschäftsmodelle beeinflusst Entscheidungen über das Halten oder Verkaufen von Beteiligungen. Weil solche Entscheidungen meist auf politischer Ebene getroffen werden, kommt dem Beteiligungsmanagement eine Informationsfunktion zu. Eine zentrale Anforderung stellt daher die Transparenz der Beteiligungen und ihrer potenziellen Risiken dar.

Aufbau und Inhalt der Publikation

Die vorliegende Studie schafft einen Überblick über den Umfang und die Struktur der kantonalen Unter-

nehmensbeteiligungen sowie über die Instrumente und Prozesse des Beteiligungs- und Risikomanagements durch die kantonalen Verwaltungen. Einleitend wird in Kapitel 2 der ordnungspolitische Rahmen für Beteiligungsstrategien diskutiert. Dabei werden sowohl relevante Liberalisierungsschritte als auch institutionelle Veränderungen in den Bereichen öffentlicher Verkehr, Energie und Gesundheit sowie Bildung aufgeführt, welche das kantonale Beteiligungsmanagement künftig verstärkt beeinflussen werden. Der Gesundheits- bzw. Spitalsektor wurde hinsichtlich seiner Steuerungsstrukturen bereits im ersten Kantonsmonitoring (vgl. Meister 2008a) detailliert untersucht. Kapitel 3 stellt die bestehenden Beteiligungsportfolios – also die Struktur und den Umfang von Unternehmensbeteiligungen – bei den Kantonen dar. Das Kapitel wird gemäss Branchen strukturiert, wobei Finanzdienstleistungen, Energie, Verkehr, Gesundheit und Bildung Schwerpunkte bilden. Eine detaillierte Übersicht über die Beteiligungen der Kantone findet sich im Anhang der Publikation. Im Rahmen von Kapitel 3 wird ausserdem eine Aggregation der Daten vorgenommen, so dass eine Gesamtübersicht über die Anzahl Beteiligungen und die bilanzierten Werte pro Sektor möglich ist. Eine Schätzung des Marktwertes ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, zumal nur wenige der Unternehmen

börsenkotiert sind. Kapitel 4 analysiert die bestehenden Strukturen des Beteiligungsmanagements bei den Kantonen. Dabei werden folgende Dimensionen betrachtet: i) Strategisches Management (Richtlinien, Verantwortlichkeiten, Fragen der Governance bzw. Vermeidung von Interessenkonflikten), ii) Anwendung von Steuerungs- und (Risiko-)Controllinginstrumenten sowie iii) Rechnungslegung (Ausweis und Bilanzierung/Bewertung). Kapitel 5 fasst die Analyse mittels eines Beteiligungsmanagement-Indexes zusammen, so dass ein aggregierter Vergleich des Einsatzes unterschiedlicher Managementinstrumente zwischen den Kantonen möglich wird.

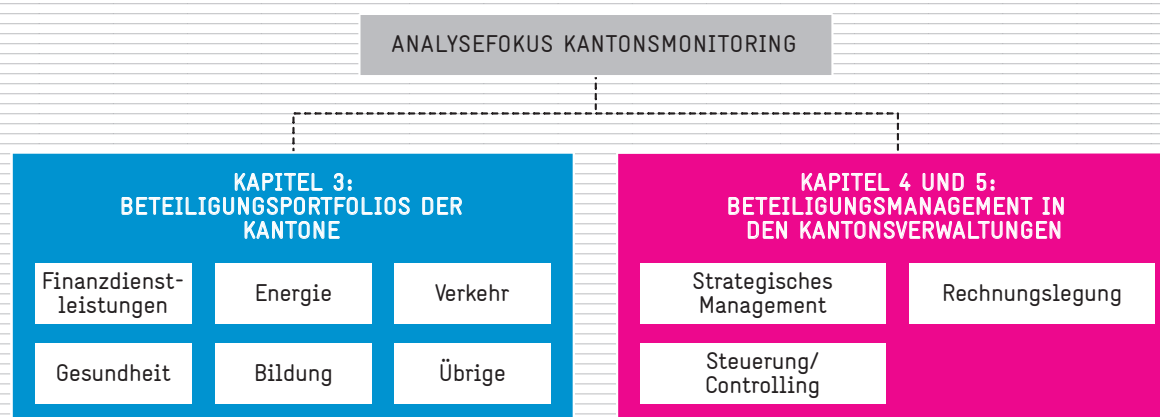
Analysefokus und Datengrundlagen

Bei der Darstellung der kantonalen Beteiligungen im Kapitel 3 werden alle rechtlich selbstständigen Institutionen erfasst, die ganz oder auch nur teilweise im Eigentum der Kantone sind. Hierzu gehören Aktiengesellschaften gemäss Obligationenrecht, spezialgesetzliche Aktiengesellschaften, Genossenschaften, selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts, GmbHs sowie einfache Gesellschaften. Die Analyse erfasst sowohl Beteiligungen im Finanz- als auch im Verwaltungsvermögen.

Die heterogene Bilanzierungspraxis der Kantone würde ansonsten zu Verzerrungen führen. Nicht betrachtet werden Ämter der Zentralverwaltung sowie Anstalten ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Um den Analysefokus einzuschränken, werden Pensionskassen und Stiftungen ausgeklammert. Stiftungen dienen mehrheitlich gemeinnützigen (z.B. Suchttherapie, günstiges Wohnen), kulturhistorischen (z.B. historische Gebäude, Museen) oder umweltschützerischen (z.B. Erhaltung der Kulturlandschaft) Zwecken und sind im Rahmen dieser Analyse von untergeordneter Bedeutung. Sowohl aus einer Risiko-Rendite-Betrachtung als auch aus einer ordnungspolitischen Perspektive drängt sich diesbezüglich keine Prüfung des staatlichen Engagements auf. Ebenso werden kurzfristige Anlagen liquider Mittel ausgeschlossen. Dieser Aspekt gehört weniger zum Beteiligungsmanagement im engeren Sinn, sondern ist vielmehr Sache des Liquiditätsmanagements bzw. der Tresorerie.

Im Wesentlichen lehnt sich die hier verwendete Definition des Beteiligungsbegriffs an die Public-Corporate-Governance-Richtlinie¹ des Kantons AG an: «Unter Beteiligung wird eine Institution in der Rechtsform der selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt oder einer Gesellschaftsform des Obligationenrechts verstanden,

Abb. 1: Analysefokus



Das Kantonsmonitoring schafft Transparenz der tatsächlichen Beteiligungen der Kantone sowie deren Management durch die öffentlichen Verwaltungen.

an welcher der Kanton als Träger beteiligt ist und die in sachlicher Dezentralisation kantonale Aufgaben erfüllt.» Darunter fallen allerdings nicht nur Beteiligungen mit «Leistungsauftragsfunktion», sondern auch solche mit einer «Finanzbeteiligungsfunktion», also Beteiligungen, die in erster Linie aus finanziellen Gründen gehalten werden. Einige Kantone definieren den Begriff Beteiligung deutlich enger. Sie knüpfen den Begriff «Beteiligung» an die Existenz eines Gesellschaftskapitals (Aktien-/Genossenschafts-/Dotationskapital). Diese Definition schliesst aber jene Unternehmen aus, die nicht mit einem Gesellschaftskapital ausgestattet sind. Dies ist häufig bei selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten der Fall. Weil solche Anstalten oft öffentliche Beiträge erhalten, werden sie von diesen Kantonen nicht im Rahmen des Beteiligungsmanagements, sondern vielmehr über separate Beitragsgesetzgebungen gesteuert. So heisst es beispielsweise im Kanton VD in der Gesetzgebung zu den Beteiligungen:² «On entend par participation au sens de la présente loi toute participation financière de l'Etat ou d'une commune à une personne morale de droit public ou de droit privé, à l'exception des subventions telles que définies dans la loi sur les subventions.» In der Praxis fallen in VD jene Anstalten, welche gegen öffentliche Beiträge Leistungen erbringen, nicht unter das Beteiligungsmanagement,

sondern werden über das Subventionsgesetz (Loi sur les subventions) gesteuert. Hierzu gehört beispielsweise die Universität Lausanne.

Zur Erfassung der Beteiligungen wurden in erster Linie die Staatsrechnungen 2007 inklusive Anhänge sowie Geschäftsberichte öffentlicher Unternehmen ausgewertet. Daneben stellten einige Kantone zusätzlich verwaltungsinterne Dokumentationen zur Verfügung. Diese zusätzlichen Informationen waren aus zwei Gründen notwendig: Erstens weisen nicht alle Staatsrechnungen umfassende Beteiligungsübersichten aus, und zweitens liegen den kantonalen Beteiligungsbegriffen unterschiedliche Definitionen zugrunde.

Im zweiten Teil (Kapitel 4) werden die Strukturen bzw. Prozesse und Instrumente des Beteiligungsmanagements bei den Kantonsverwaltungen analysiert. Die vorliegende Analyse stellt eine Art Bestandsaufnahme dar, welche das momentane Vorhandensein institutioneller Strukturen und Prozesse erfasst. Allerdings ist einzuschränken, dass die Konsequenz der Anwendung und die Qualität der Umsetzung nicht evaluiert werden können. Eine solche Evaluation geht über den Rahmen dieser Studie hinaus. Zur Erfassung der kantonalen Beteiligungsmanagement-Strukturen wurden zwischen

dem 11. November 2008 und dem 27. Januar 2009 26 strukturierte Interviews mit Vertretern der Kantonsverwaltungen geführt. Bei den Interviewpartnern handelte es sich um die Finanzverwalter oder leitende Mitarbeiter des Finanzdepartements oder der Staatskanzlei.

Bei der Strukturierung der Analyse des Kapitels 4 sowie der Formulierung und Auswertung des Fragebogens für die Experteninterviews wurde Avenir Suisse von Urs Bolz, Beat Blaser und Cornelia Mellenberger von PricewaterhouseCoopers (PwC) unterstützt. Die Verantwortung für den Text trägt jedoch allein Avenir Suisse.

Eine zentrale Motivation des staatlichen Handelns ist die sogenannte Allokationsfunktion. Dabei wird angenommen, dass die freien Marktkräfte nicht in jedem Fall fähig sind, alle nötigen bzw. gewünschten Güter in einem volkswirtschaftlichen Optimum der Bevölkerung bereitzustellen (vgl. auch Musgrave et al. 1994, S. 4–6). Solches Marktversagen ist häufig das Resultat von externen Effekten. Diese entstehen, wenn durch die Produktion oder den Konsum eines Produktes der Nutzen von Dritten beeinflusst wird, ohne dass dies durch den Marktpreis berücksichtigt wird. Dies gilt insbesondere bei öffentlichen Gütern.³ Im Falle von positiven externen Nutzeneffekten ist kein Individuum bereit, für das Gut etwas zu zahlen, denn der Nutzen käme auch anderen Individuen zugute, die sich finanziell nicht beteiligt haben. Unter Marktbedingungen würde das Gut nicht produziert. Um den Bedarf nach den Gütern dennoch zu decken, muss der Staat für ihre Bereitstellung sorgen – entweder durch eigene Produktion oder durch eine entsprechende Subvention. Hierzu gehören auf der kantonalen Ebene insbesondere die Bereiche Umwelt/Raumordnung, Tiefbau/Strassenverkehr oder öffentliche Sicherheit mit den Elementen Polizei, Justiz und Zivilschutz. Als Beispiel für ein Gut mit teilweise öffentlichem Charakter wird oft auch die Landwirtschaft genannt, die quasi als Nebenprodukt

intakte Kulturlandschaft produziert. Unterstellt man diese relativ enge Definition der öffentlichen Güter, zeigt sich in Abbildung 2, dass die Schweizer Kantone lediglich etwa 25 Prozent ihrer Ausgaben für die Erbringung solcher Güter aufwenden.

Der Grossteil der öffentlichen Ausgaben entfällt dagegen auf sogenannte meritorische Güter. Diese stehen zwischen den öffentlichen und den privaten Gütern und sind dadurch gekennzeichnet, dass die Konsumenten ihren Nutzen systematisch unterschätzen. Das kann zwei Gründe haben: Einerseits hat der Konsum positive externe Effekte, von denen auch Dritte bzw. die ganze Gesellschaft profitiert. Beispielsweise beeinflusst Bildung nicht nur individuelle Fähigkeiten, sondern in ihrer Summe die ganze Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes. So heisst es beispielsweise in der Botschaft zur Änderung des Fachhochschulgesetzes: «Fachhochschulen verleihen ihrer jeweiligen Region ein spezifisches Wissensprofil, beeinflussen die Arbeitsplatzsituation und erhöhen die wirtschaftlichen Entfaltungsmöglichkeiten» (vgl. Bundesrat 2003, S. 170). Andererseits ist es denkbar, dass Individuen bei ihrer Konsumententscheidung den eigenen Nutzen aus diversen Gründen systematisch unterschätzen.⁴ Zwar werden meritorische Güter am Markt angeboten und

nachgefragt, jedoch entsteht im Gleichgewicht eine Unterversorgung. Die staatliche Leistungserbringung, welche gemeinhin mit meritorischen Argumenten gerechtfertigt wird, betrifft fast 50 Prozent aller Ausgaben in den kantonalen Budgets (vgl. Abbildung 2). Hierzu gehören vor allem Leistungen aus den Bereichen Bildung/Schule, Kultur sowie Gesundheit/Spitalversorgung.

Das Konzept der Meritorik ist in der Politik allerdings nicht unbestritten. Denn es geht davon aus, dass der Staat besser als seine Bürger weiss, welcher Konsum vorteilhaft ist. Gerade das Beispiel (Weiter-)Bildung illustriert, dass das Konzept der Meritorik tendenziell überschätzt wird. In den vergangenen Jahren nahm sowohl die private Nachfrage als auch das private Angebot an Bildung deutlich zu. Schliesslich ist auch nicht ausgeschlossen, dass sich die Relevanz der Meritorik bei verschiedenen Gütern über die Zeit verändert. Aufgrund besserer Information und höherer Bildung messen viele Menschen ihrer finanziellen Vorsorge höheres Gewicht bei, Ähnliches gilt für die gesundheitliche Vorsorge. Als problematisch gilt daher insbesondere das Recht des Staates, meritorische Güter ohne ausdrückliche politische Legitimation bereitzustellen (vgl. Priddat 2008, S. 156).

Mangelnder Wettbewerb als Grundlage staatlichen Handelns

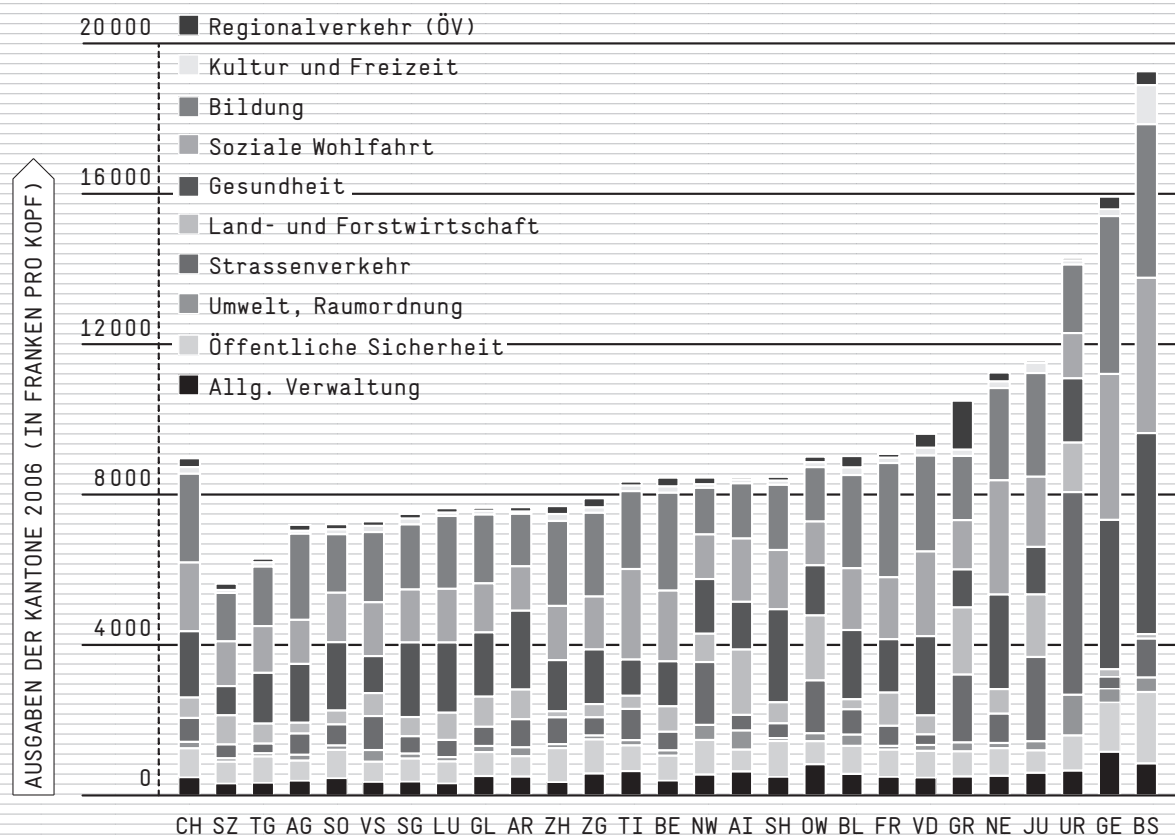
Staatliches Engagement existiert häufig bei Netzinfrastrukturen wie z.B. Wasser/Abwasser, Gas, Strom, Telekom oder Schienenverkehr. Auch hier spielen externe Effekte eine Rolle: Erst wenn viele Personen bzw. Haushalte angeschlossen sind, entfaltet das Netzwerk seinen Wert. Gäbe es beispielsweise nur einen einzigen Telefonanschluss, hätte dieser für seinen Eigentümer überhaupt keinen Nutzen. Im Gegensatz zu öffentlichen Gütern gilt bei Netzindustrien jedoch das Ausschlussprinzip – Konsumenten können von der Nutzung ausgeschlossen werden. Die Motivation des staatlichen Engagements gründet daher vielmehr auf dem Fehlen eines funktionierenden Wettbewerbs. Netze gelten als natürliche Monopole. Aufgrund der hohen Fixkosten, welche im Zusammenhang mit dem Bau entstehen, wäre es nicht sinnvoll, ein zweites konkurrierendes Netz aufzubauen. Gerade in der Telekommunikation wurde dieses Argument durch technische Innovationen allerdings relativiert.

In der Praxis stellen für die Kantone die Stromversorgung und der öffentliche Regionalverkehr die relevantesten Netzinfrastrukturbereiche dar. Allerdings widerspiegeln sich auch diese nur begrenzt in den

Ausgaben der Kantone (siehe Abbildung 2). In der Regel handelt es sich um selbstständige Elektrizitäts- bzw. Verkehrsbetriebe, die sich ganz oder teilweise durch kostendeckende Gebühren finanzieren. Die entsprechenden Aufwendungen und Erträge werden üblicherweise nicht in der Staatsrechnung konsolidiert. Nur im Falle eines staatlichen Leistungseinkaufs entsteht ein Aufwand in der Staatsrechnung. Das gilt in der Praxis vor allem für den öffentlichen Verkehr. Die entsprechenden Beiträge belaufen sich im Durchschnitt auf etwa 3 Prozent der Gesamtausgaben. Umgekehrt können in der Staatsrechnung durch Gewinnbeteiligungen Erträge resultieren.

Daneben gibt es eine Reihe weiterer Leistungen, welche von den Kantonen angeboten werden, obschon es Wettbewerb gibt. Hierzu gehören beispielsweise die Gebäudeversicherung, der Salzhandel oder auch die Leistungen der Kantonalbanken. Das Fehlen eines funktionierenden Marktes galt als ursprüngliche Motivation des staatlichen Engagements. Mit der Veränderung der Markt- und Angebotsstrukturen über die vergangenen 100 Jahre wurde dieses Argument zunehmend obsolet. Im Falle des Salzhandels oder der Gebäudeversicherungen werden die Monopole «künstlich» am Leben gehalten.

Abb. 2: Pro-Kopf-Kantonsausgaben 2006 (exklusive Finanzen und Steuern)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.bfs.admin.ch 2006

Der grösste Teil der kantonalen Ausgaben betrifft Bildung, soziale Wohlfahrt und Gesundheit. Die Abbildung klammert Ausgaben des Bereichs Finanzen und Steuern (z.B. Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Finanzausgleich sowie Passivzinsen) aus.

In Abbildung 2 werden ausschliesslich die in den kantonalen Staatshaushalten ausgewiesenen Aufwendungen erfasst. Rechtlich selbstständige Unternehmen führen separate Rechnungen und werden daher – in der Regel – nicht in den Kantonsfinanzen konsolidiert (vgl. Kapitel 4). Ein direkter Vergleich der Ausgaben zwischen den Kantonen ist aus diesem Grund wenig aussagekräftig, da insbesondere Aufwendungen aus den Sektoren Gesundheit, Verkehr oder Energie je nach Grad der Verselbstständigung unterschiedlich in den Kantonsfinanzen erfasst werden.

Abgrenzungen zwischen Kantonen und Gemeinden

Die direkte Vergleichbarkeit der Kantonsausgaben in Abbildung 2 wird durch unterschiedliche Aufgabenabgrenzungen zwischen Kantonen und ihren Gemeinden erschwert. Insgesamt tragen die Kantone vor allem die Ausgaben in den Bereichen öffentliche Sicherheit, Gesundheit und Bildung, die Ausgaben für Umwelt/Raumordnung sowie Kultur und Freizeit fallen dagegen in erster Linie auf der Gemeindeebene an. Die exakten Abgrenzungen variieren jedoch je nach kantonalen Gegebenheiten. So existieren neben den Kantonspolizeicorps auch Gemeinde-/Stadtpolizeien, neben den

Kantons- auch Gemeinde- oder Regionalspitäler. Auch die Ausgaben im Bereich des Tiefbaus variieren je nach Abgrenzung zwischen Gemeinde- und Kantonsstrassen.

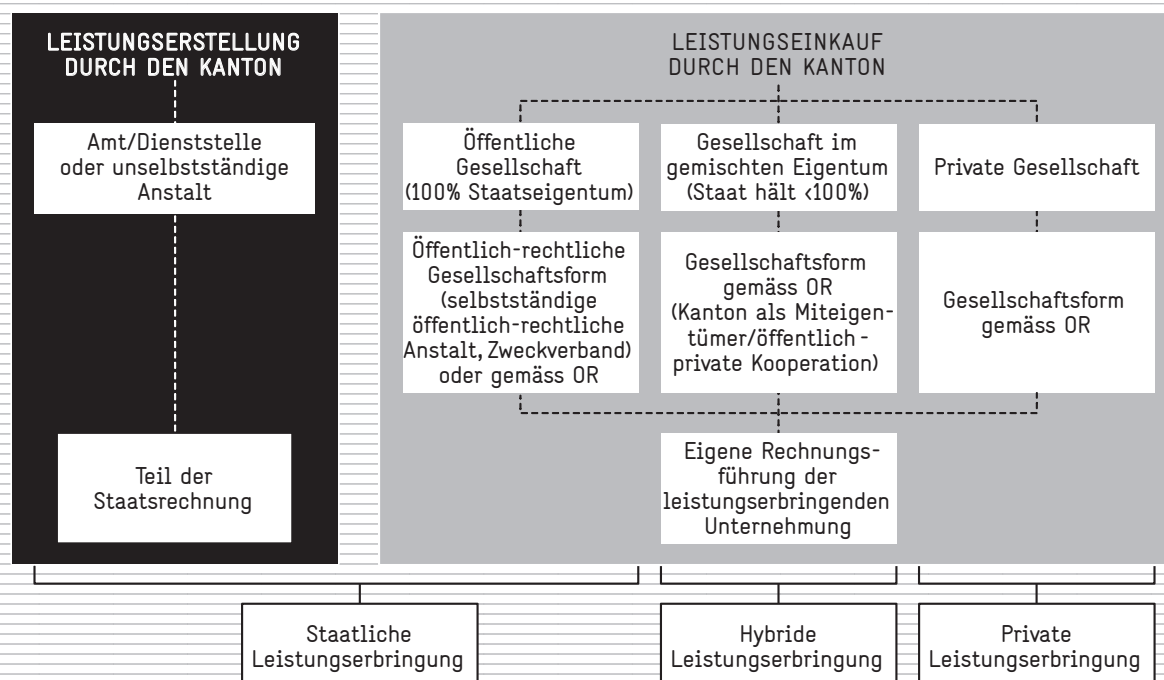
Ein effektives Benchmarking der kantonalen Ausgaben im Sinne einer Effizienzprüfung müsste daher neben der heterogenen buchhalterischen Integration öffentlicher Unternehmen auch die unterschiedliche Aufgabenteilung zwischen Kantonen und Gemeinden berücksichtigen. Letzteres machte eine Studie aus dem Jahr 2008. Sie fasst die öffentlichen Pro-Kopf-Ausgaben in den Kantonen zusammen und kontrolliert exogene Einflüsse wie Faktorpreise oder strukturelle Gegebenheiten (vgl. Kellermann 2008). Die heterogene buchhalterische Integration der öffentlichen Unternehmen bleibt dagegen unberücksichtigt. Die Analyse kommt zum Schluss, dass die Kantone ZG, SZ, BS, SG, ZH und AG relativ günstig operieren, während insbesondere Kantone wie VD, JU, FR, GR, GE, VS und TG tendenziell weniger effizient sind.

Leistungserbringung und Leistungseinkauf

Die Definition der staatlichen Handlungsfelder hat noch keine zwingende Implikation für die Form der Erbringung. Grundsätzlich steht es dem Staat bzw. dem Kanton offen, ob er eine Leistung selber erbringen will oder ob er diese von einem Dritten einkaufen möchte (vgl. Abbildung 3). In beiden Fällen kann der Kanton Einfluss auf den Umfang und die Qualität der Leistungserbringung nehmen. Die eigenständige Leistungserbringung kann durch ein Amt der Zentralverwaltung vorgenommen werden. Damit gelten für die Mitarbeiter die Anstellungsbedingungen des Kantons, die Finanzierung erfolgt direkt im Rahmen des kantonalen Budgets. Durch die Anwendung von Elementen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (Globalbudgets, Zielvereinbarungen) sowie die Schaffung von unselbstständigen Anstalten können den leistungserbringenden Einheiten höhere Freiheitsgrade eingeräumt werden. Dennoch gilt in allen Fällen, dass die Unternehmensführung und -steuerung direkt den kantonalen Behörden obliegt. Aufwand und Ertrag der entsprechenden Einheiten werden in der Staatsrechnung konsolidiert.

Tritt der Kanton als Leistungseinkäufer auf, delegiert er Unternehmensführung und -steuerung an eine (recht-

Abb. 3: Leistungserstellung versus Leistungseinkauf



Quelle: Eigene Darstellung

Der Kanton kann selber als Leistungsersteller auftreten oder die Leistung über den Markt beziehen. Eine rechtliche Verselbstständigung stellt keine eigentliche Privatisierung dar.

lich) eigenständige Gesellschaft. Diese erbringt die Leistung gegen Entgelt.⁵ Die Aufwendungen und Erträge der Gesellschaft werden dabei üblicherweise nicht in der Staatsrechnung konsolidiert. Falls der Kanton im Rahmen einer expliziten Leistungsbestellung eine Abgeltung bezahlt oder falls der Kanton Zuschüsse im Sinne pauschaler Subventionen gewährt, werden die entsprechenden Aufwendungen in der Staatsrechnung (und damit in Abbildung 2) sichtbar. Falls die Leistungserbringung hingegen vollständig durch Gebühren bzw. Endkundenpreise finanziert ist, sind die Aufwendungen nicht in der Staatsrechnung enthalten.

Die leistungserbringende Gesellschaft kann entweder im Eigentum des Kantons oder privat sein. Im ersten Fall kann nicht von einer echten privaten Leistungserbringung gesprochen werden. Da der Kanton Eigentümer bleibt, handelt es sich eher um eine Reorganisation, die im Wesentlichen eine «rechtliche Verselbstständigung» umfasst. Ungeachtet dessen ist im politischen Prozess bereits dieser Schritt häufig sehr umstritten, zumal mit der rechtlichen Veränderung auch eine Veränderung der Unternehmensziele in Richtung Gewinnorientierung verbunden ist. In diversen Volksabstimmungen wurden daher formelle Privatisierungen vom Volk abgelehnt. So wurde beispielsweise im Kanton ZH

im Juni 2001 das entsprechende Gesetz über die Neuordnung der Elektrizitätsversorgung, welche eine Rechtsformänderung des Elektrizitätswerks des Kantons Zürich (EKZ) vorsah, an der Urne mit 51.4 Prozent abgelehnt. Von einer eigentlichen Privatisierung kann jedoch erst dann gesprochen werden, wenn der Kanton ausschliesslich die Rolle des Kunden einnimmt. Leistungserbringer ist eine Gesellschaft in privatem (bzw. privatisiertem) Eigentum. Nun nimmt der Kanton über die Definition von Verträgen bzw. Leistungsaufträgen Einfluss auf Qualität und Quantität.

Vermehrt sind mehrere Kantone gleichzeitig Eigner bzw. Träger der rechtlich eigenständigen Unternehmen. Solche Gesellschaften werden häufig im Zusammenhang mit interkantonalen Vereinbarungen, sogenannten Konkordaten, geschaffen. Um Skaleneffekte zu nutzen, delegieren die Kantone die Leistungserbringung an eine kantonsübergreifende Institution. Da sie nicht mehr in die Verwaltung eines einzelnen Kantons integriert werden kann, erfolgt gleichzeitig eine rechtliche Verselbstständigung. Beispiele hierfür sind Institutionen der Stiftungsaufsicht, Fachhochschulen, Polizeischulen oder auch der Salzhandel über die Vereinigten Schweizerischen Rheinsalinen. Dabei sind die Kantone nicht nur Eigner, sondern gleichzeitig auch Leistungsbezüger.

Die Ausprägungen der Leistungserstellung bzw. -bestellung in Abbildung 3 illustrieren auch eine zeitliche Abfolge. Rechtlich eigenständige öffentliche Gesellschaften entstehen in der Regel durch die Ausgliederung aus der Zentralverwaltung. Je nach Entwicklung der Gesellschaftsziele und des Marktumfelds kann in einem weiteren Schritt eine Veräusserung von Eigentumsanteilen an private Investoren erfolgen. Vielfach behält sich der Kanton in einer Übergangsphase vor, (Mehrheits-)Eigner an der Gesellschaft zu bleiben.

Rechtliche und politische Argumente für die staatliche Leistungserbringung

Gemäss dem bundesrätlichen Corporate-Governance-Bericht (vgl. Bundesrat 2006, S. 21) spricht aus einer rechtlichen Sicht vor allem die Hoheitlichkeit von Aufgaben gegen deren Auslagerung in eine rechtlich eigenständige Gesellschaft. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die gegenüber «Rechtsunterworfenen» erbracht werden. Im engeren Sinne handelt es sich nicht um Dienstleistungen, über deren Bezug der Empfänger frei entscheiden kann, vielmehr handelt es sich um eine Leistung mit hoheitlichem Zwangscharakter. Neben rechtlichen und polizeilichen Aufgaben im Sinne eines

staatlichen Gewaltmonopols zählen hierzu auch Funktionen wie die Finanzmarktaufsicht. Aus politischer Sicht ist insbesondere der Steuerungsbedarf von Interesse. Wird die Leistungserbringung nicht durch detaillierte Gesetze, technische Bestimmungen oder internationale Standards determiniert, entsteht (politischer) Interpretationsspielraum bei der weiteren Konkretisierung der Aufgabenerfüllung. Diesen Spielraum möchte man aus politischen Gründen nicht an einen Privaten delegieren (vgl. auch Bundesrat 2006, S. 23). Vielmehr sollen demokratisch legitimierte Personen diese Position einnehmen. Für eine staatliche Aufgabenerfüllung (im Rahmen der Zentralverwaltung) sprechen gemäss dem Corporate-Governance-Bericht ausserdem das Fehlen einer marktlichen Steuerung, die Abhängigkeit von allgemeinen Steuermitteln sowie eine hohe Bedeutung der Versorgungssicherheit.

Die konkrete Anwendung der Argumente ist in der Praxis jedoch mit Schwierigkeiten verbunden. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass ein inhärenter Interpretationsspielraum bei gesetzlichen Grundlagen existiert – unabhängig von ihrer Detaillierung. Parallel dazu stellt sich das Problem der Kontrolle: je detaillierter die gesetzlichen Vorgaben, desto schwieriger ist die Kontrolle ihrer Umsetzung. Im politischen Prozess

wird ausserdem das Argument der Versorgungssicherheit häufig vorgeschoben, um Privatisierungen und vor allem Wettbewerb abzuwenden. Dabei wird implizit angenommen, dass mit staatlicher Eigentümerschaft in jedem Fall ein höheres Niveau der Versorgungssicherheit resultiert. Internationale Erfahrungen aus Liberalisierungs- und Privatisierungsprozessen im Elektrizitätssektor zeigen jedoch, dass Versorgungssicherheit insbesondere mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen bzw. der Regulierung und den Anreizstrukturen zusammenhängt (vgl. auch Newberry 2002). Aus ökonomischer Sicht gilt es ausserdem, die Kosten der Versorgungssicherheit zu berücksichtigen.

Ökonomische Argumente: Private sind nicht per se effizienter

Für eine Leistungserbringung durch private Unternehmen spricht in erster Linie die Vermutung, dass diese effizienter sind als staatlich gelenkte Institutionen. Ein solcher Effizienznachteil könnte damit begründet werden, dass der öffentliche Leistungserbringer in der Regel auch politische Zielsetzungen wie Arbeitsplatzsicherung oder regionalpolitische Interessen bei Standortfragen verfolgen muss (vgl. auch Shappiro

und Willig 1990). Die Schaffung von rechtlich-eigenständigen öffentlichen Gesellschaften kann diese Zielkonflikte reduzieren. Eine konsequente Entkoppelung von politischen Zielsetzungen erfolgt durch einen Leistungseinkauf bei Privaten. Allerdings existieren auch hier Zielkonflikte, welche die Effizienz des Unternehmens behindern können. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass das Management des Unternehmens eigene Interessen verfolgt, die den Effizienz- und Gewinnzielen der Aktionäre (und der Kunden) entgegenstehen.

Tatsächlich existiert in der ökonomischen Literatur keine eindeutige Evidenz dafür, dass private Unternehmen effizienter sind als öffentliche. Diverse internationale Studien aus dem Eisenbahn- oder auch Wasserversorgungssektor zeigen, dass die Eigentümerschaft alleine noch keine Effizienzunterschiede zur Folge hat (vgl. Caves und Christensen 1980 oder Renzetti und Dupont 2004). Empirische Studien über die Kosten von Spitälern in der Schweiz zeigen ebenfalls keine statistisch signifikanten Kostenunterschiede zwischen privaten und öffentlichen Spitälern (vgl. Farsi und Filippini 2005). Denn die Effizienz eines Unternehmens wird in der Praxis weniger durch die Eigentümerstruktur, sondern vielmehr durch das wirtschaftliche und

regulatorische Umfeld, insbesondere den Grad des Wettbewerbs, beeinflusst (vgl. auch Vickers und Yarrow 1991, S. 117 und 130). Das aber heisst, dass die Übertragung von staatlichen Aufgaben in regulierten Sachbereichen nicht zwingend mit Effizienzvorteilen verbunden sein muss. Bei der Outsourcing-Entscheidung muss die Verwaltung daher auch eine ganze Reihe von betriebswirtschaftlichen Kriterien berücksichtigen, welche über den Erfolg entscheiden (vgl. Box 1).

Box 1: Make-or-Buy-Entscheidung

Bei der Entscheidung über die mögliche Auslagerung (Outsourcing/Kooperationen) von staatlichen Aufgaben sind zusätzliche Kosten gegen die potenziellen Effizienzgewinne abzuwägen. Zu den Kosten gehören in erster Linie sogenannte Transaktionskosten wie Verhandlungs-, Kontroll- oder Regulierungskosten, die durch die vertragliche Leistungsbeziehung entstehen. Hierzu gehören auch Kosten von wettbewerblichen Ausschreibungsprozessen. Zu den Transaktionskosten zählen aber auch die potenziellen Kosten, die im Zusammenhang mit ex post opportunistischem Verhalten eines Vertragspartners entstehen können (vgl. Klein et al. 1978 und Williamson 1979). Mit der Auflösung eines Vertrags und dem Wechsel zu einem anderen Anbieter sind in der Regel Kosten verbunden. Der private Anbieter kann dies zu seinem Vorteil ausnutzen, zumal er weiss, dass der Staat den Vertrag nicht ohne Inkaufnahme dieser Kosten auflösen kann.

Umgekehrt sind mit einer Auslagerung auch potenzielle Kostenvorteile verbunden. Diese ergeben sich insbesondere durch die Tatsache, dass ein potenzieller Lieferant seine Leistungen nicht einzig gegenüber einem spezifischen, sondern gegenüber mehreren Kunden erbringt. Damit profitiert der Lieferant von Skaleneffekten, also Grössenvorteilen. Die resultierenden Kostenvorteile kann er – mindestens teilweise – an die Kunden weitergeben. Neben den Kostenvorteilen entstehen womöglich weitere Spezialisierungsvorteile, beispielsweise Lernkurveneffekte, die neben Kostensenkungen auch eine höhere Qualität mit sich bringen. Ob und in welchem Ausmass der Einkäufer, also der Kanton, von diesen Effekten profitieren kann, hängt letztlich wiederum vom Wettbewerb ab, welchem der potenzielle Lieferant ausgesetzt ist. Je intensiver der Wettbewerb, desto eher ist er gezwungen, die Kostenvorteile an den Leistungsbesteller weiterzugeben (vgl. Frank und Meister 2006). Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Auslagerungen muss daher aufgrund vielfältiger betriebswirtschaftlicher Aspekte beurteilt werden (vgl. auch Ehrensperger et al. 2008).

Veränderungen föderaler Zuständigkeiten

Beim Angebot von öffentlichen Infrastrukturen und den damit verbundenen Leistungen spielen die Kantone von jeher eine zentrale Rolle. Sie bauen und betreiben Kraftwerke, Spitäler, Schulen, Universitäten, Schienentrassen und Flughäfen. Allerdings fand im Laufe der letzten 150 Jahre vermehrt eine graduelle Verschiebung der Zuständigkeiten auf die Bundesebene statt: bei der Post um 1850, bei den Eisenbahnen um 1900 und bei den Nationalstrassen nach 1950. Bei den «jüngeren» Bereichen wie Telekommunikation, Kernenergie oder NEAT war die eidgenössische Zuständigkeit von Anfang an gegeben. Daneben zeichnen sich in Aufgabengebieten wie Bildung oder Gesundheit vermehrt Bestrebungen zu einer landesweiten Harmonisierung ab (z.B. Harnos/Bologna-Reform und neue Spitalfinanzierung). Die Kompetenzverschiebungen und Harmonisierungen sind auch das Resultat der bilateralen Verträge mit der EU. Dabei steht nicht zuletzt das Argument des grenzüberschreitenden Wettbewerbs im Zentrum. Die Erleichterung des gegenseitigen Marktzugangs verlangt eine Annäherung bzw. Harmonisierung der schweizerischen Regelungen an jene der EU. Dies gilt insbesondere beim öffentlichen (Güter-) Verkehr und bei der Elektrizität. Längerfristig dürften auch der Gesundheits- und der Bildungssektor stärker

betroffen sein. Im Folgenden werden die Entwicklungen in den einzelnen Sektoren kurz erläutert.

Öffentlicher Verkehr: Bestellprinzip und Ausschreibungen

Ausgangspunkt für eine Liberalisierung des öffentlichen Verkehrs bildet die Bahnreform 1. Die Massnahmen dieses 1999 eingeleiteten Reformpakets entsprechen weitgehend jenen Punkten, welche die EU-Richtlinie zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen von ihren Mitgliedstaaten fordert. Sie bezweckt, die Staatsbahnen aus der staatlichen Verwaltung herauszulösen und auf dem Schienennetz Wettbewerb zu ermöglichen. Vorerst aber beschränkt sich dieser Wettbewerb vor allem auf den Güterverkehr, erst ab 2010 wird dieser auf den internationalen Personenverkehr ausgedehnt. Die Harmonisierung mit den EU-Regelungen ist notwendig, da sich die Schweiz mit dem Abschluss der bilateralen Verträge mit der EU verpflichtete, deren Rechtsentwicklung im Eisenbahnbereich und im öffentlichen Verkehr zu berücksichtigen.

Mit der Bahnreform 1 wurden die SBB in eine spezialgesetzliche AG überführt. Zentraler Ansatz für die

Schaffung von Wettbewerb ist die Gewährung eines freien Netzzugangs. Um die Voraussetzungen hierfür zu schaffen, müssen die Bahnbetriebe eine buchhalterische und organisatorische Trennung von Infrastruktur und Verkehr vornehmen. Gegen einen Trassenpreis darf ein Bahnbetreiber das Schienennetz einer anderen Bahn auch grenzüberschreitend benützen. Damit werden konkurrierende Angebote vor allem im Güterverkehr und in begrenztem Ausmass auch im Personenverkehr möglich. Daneben sah die Bahnreform I auch eine Ausdehnung des sogenannten Bestellprinzips vor. Die gesetzlichen Grundlagen für dieses Prinzip wurden allerdings bereits mit der Revision des Eisenbahngesetzes 1996 geschaffen. Die Bestellung des Regionalverkehrs erfolgt gemeinsam durch Bund und Kantone, unabhängig davon, welches Unternehmen die Leistung erbringt. Nach dem Bestellprinzip werden Defizite der leistungserbringenden Gesellschaften nicht mehr nachträglich abgedeckt, vielmehr gilt ein im Voraus vereinbarter Preis. Für das Verkehrsunternehmen entsteht dadurch die Möglichkeit der Gewinnerwirtschaftung, allerdings auch des Verlustes. Zur Schaffung von Wettbewerb kann die Bestellung im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen erfolgen. In der Praxis allerdings werden solche wettbewerblichen Ausschreibungen bislang in erster Linie bei Buslinien vorgenommen, obschon die

rechtlichen Möglichkeiten auch für den Schienenverkehr vorhanden wären.

Welche Rolle der Ausschreibungswettbewerb im Schienenverkehr künftig spielen wird, ist noch offen. Auch das europäische Recht sieht bislang keine verpflichtende Marktöffnung bei gemeinwirtschaftlichen Aufträgen für den Personennahverkehr auf der Schiene vor.⁶ Dennoch hat die EG-Kommission 2006 bei einer Beschwerde eines Transportunternehmens (Connex, heute Veolia) entschieden, dass Aufträge für Eisenbahnverkehrsleistungen in geöffneten Märkten nur in einem fairen, transparenten und diskriminierungsfreien Verfahren vergeben werden dürfen (vgl. Bundesrat 2007, S. 2689). In der Schweiz dürften wettbewerbliche Ausschreibungen vorerst vor allem in Randregionen, bei der Einführung neuer Angebote sowie bei unbefriedigender Qualität eines Anbieters Anwendung finden (vgl. Tromp 2007). Erfahrungen aus dem deutschen Schienenverkehrsmarkt zeigen, dass die Bundesländer durch den Ausschreibungswettbewerb signifikante Einsparungen umsetzen konnten (vgl. Huth et al. 2007).

Mit der Bahnreform II (die neu in Teilpaketen formuliert wird) folgt ein weiterer Liberalisierungsschritt im

öffentlichen Verkehr. Das Reformpaket sieht in erster Linie eine Vereinfachung und Harmonisierung der Infrastrukturfinanzierung durch Bund und Kantone vor. Dabei sollen künftig alle Transportunternehmen gleich behandelt werden. Daneben erfolgen weitere Harmonisierungen mit EU-Regelungen im Bereich der Interoperabilität, um einen diskriminierungsfreien Netzzugang und damit grenzüberschreitenden Wettbewerb sicherzustellen (vgl. Bundesrat 2005, S. 2435, sowie Bundesrat 2007).

Energie: Marktöffnung in zwei Schritten

Anfang 2009 wurde mit dem neuen Stromversorgungsgesetz (StromVG) der erste Teil der Schweizer Elektrizitätsmarktliberalisierung eingeleitet. In dieser ersten Etappe werden Grosskunden mit einem Verbrauch von mindestens 100 MWh ihren Anbieter frei wählen können, sie sind nicht mehr an den bisherigen Versorger gebunden. Nach einer Übergangsfrist von fünf Jahren wird diese Freiheit voraussichtlich auch für kleinere Kunden gelten. Der zweite Marktöffnungsschritt erfolgt durch einen Beschluss der Bundesversammlung, der dem fakultativen Referendum unterliegt.

Grundsätzlich gilt es, bei der Elektrizitätsmarktliberalisierung zwischen preisregulierten und nicht preisregulierten Bereichen zu unterscheiden. Neu gilt für die Wertschöpfungsketten Stromproduktion, Stromhandel und Stromlieferung der freie Markt. Die Liberalisierung erfolgt nicht zuletzt als Folge eines Anpassungsprozesses an die liberalisierten europäischen Strommärkte, die seit Anfang der 1990er Jahre schrittweise geöffnet wurden. Um einen funktionierenden grenzüberschreitenden Markt zu schaffen, will die EU auch benachbarte Drittstaaten wie die Schweiz, die aufgrund ihrer zentralen Lage eine Stromdrehscheibenfunktion einnimmt, einbeziehen. Der grenzüberschreitende Markt hat auch Folgen für die Strompreisgestaltung: Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Preise für Strom künftig noch stärker durch die Verhältnisse an den europäischen Grosshandelsmärkten bestimmt werden (vgl. auch Meister 2008b, S. 46).

Die Verteil- und Transportnetze, die weiterhin als natürliche Monopole gelten, sind dagegen vom Wettbewerb ausgenommen. Die Elektrizitätsversorger müssen ihre Verteilnetzbereiche mindestens buchhalterisch von den übrigen Tätigkeitsbereichen entflechten, um Quersubventionierungen mit den im Wettbewerb bestehenden Geschäftsbereichen zu verhindern

(vgl. Art. 10 StromVG). Die Übertragungsnetze müssen ausserdem rechtlich entflochten werden und nach einer Übergangsfrist von fünf Jahren an die schweizerische Netzbetriebsgesellschaft Swissgrid (eine Tochtergesellschaft der Verbundunternehmen) übertragen werden.

Da bei den Netzinfrastrukturen kein Wettbewerb existiert, werden die beim Endkonsumenten in Rechnung gestellten Netznutzungstarife durch einen Regulator (ElCom) reguliert. Weil die Regulierung auf Basis der entstandenen Kosten erfolgt, beschern die Netze ihren Eignern vorerst sichere Erträge (im Gegensatz zum Stromhandel/-vertrieb). Bei einem längerfristig anzustrebenden Übergang zu einer ex ante anreizorientierten Regulierung, wie sie von vielen Seiten gefordert wird und in Europa Standard ist, wird hingegen ein künstlicher Wettbewerb zwischen Netzbetreibern geschaffen. Ineffiziente Netzbetreiber müssten dann Verluste auf ihrem Netzeigentum erleiden (vgl. auch Filippini 2008). Erfahrungen aus Europa, aber auch der jüngste Entscheid der Regulierungsbehörde ElCom, wonach die Tarife des Stromübertragungsnetzes um rund 40 Prozent gesenkt werden müssen, illustrieren, dass die Erträge aus dem Netzeigentum künftig sinken werden.⁷

Spitäler: Höhere Wahlfreiheiten für Patienten der Grundversicherung

Bislang gilt der Spitalsektor im Bereich der Grundversicherung als wenig wettbewerbsintensiv. Patienten der Grundversicherung müssen sich grundsätzlich in einem Spital behandeln lassen, welches auf der kantonalen Spitalliste verzeichnet ist. Weil die Definition der Spitalliste im Rahmen der kantonalen Spitalplanung durch die Behörden vorgenommen wird, können die Kantone ihre eigenen Institutionen vor potenziellen Wettbewerbern schützen. Im Dezember 2007 verabschiedete das Eidgenössische Parlament jedoch neue Regeln bei der Spitalfinanzierung. Diese räumen den Grundversicherten höhere Wahlfreiheiten ein und schaffen eine grössere Kosten- und Leistungstransparenz.

Zentrales Element der erhöhten Transparenz ist die Einführung von Fallpauschalen (Swiss DRG), deren Berechnung nach landesweit einheitlichen Grundsätzen erfolgt. Neu werden in diesen Fallpauschalen auch die Investitionen der öffentlichen Spitäler abgegolten – bislang erhielten diese hierfür separate Kredite von den Kantonen. Die neue Finanzierung führt zu einer faktischen Vergleichbarkeit der Fallkosten zwischen allen schweizerischen Spitälern. Zur Stärkung dieser Vergleichbarkeit werden ausserdem durch das Bundesamt

für Gesundheit Qualitätsdaten erhoben und künftig publiziert. Diese Kosten- und Leistungstransparenz erlaubt schliesslich ein systematisches Benchmarking sowohl zwischen den öffentlichen als auch zwischen öffentlichen und privaten Spitälern. Die Relevanz solcher Leistungsvergleiche wird zunehmen, da im Rahmen des neuen Gesetzes eine Gleichstellung von öffentlichen und privaten Spitälern auf den Spitallisten vorgesehen ist. Damit werden die Möglichkeiten der Kantone bei der Gestaltung der Spitallisten faktisch eingeschränkt. Schliesslich liesse sich eine Spitalliste mit ausschliesslich öffentlich-rechtlichen Institutionen in der Öffentlichkeit schwer begründen, wenn private Institutionen bessere Leistungen zu gleichen Tarifen anbieten können. Die Relevanz der kantonalen Spitalplanung wird jedoch ohnehin an Bedeutung verlieren, da die Patienten der Grundversicherung neu Spitalwahlmöglichkeiten über die Kantons Grenzen hinweg erhalten. Danach dürfen Grundversicherte in Zukunft in der ganzen Schweiz unter den Listenspitalern frei wählen, wobei allerdings der Wohnkanton und die Krankenkassen eine ausserkantonale Spitalbehandlung höchstens zu jenem Tarif bezahlen, der am Wohnort des Patienten gilt.

Die entsprechende Änderung des Krankenversicherungsgesetzes tritt per Anfang 2009 in Kraft. Bis Ende

2011 soll die flächendeckende Anwendung von Fallpauschalen eingeführt sein, und spätestens drei Jahre später müssen die kantonalen Spitalplanungen den neuen gesetzlichen Anforderungen entsprechen und sich auf Betriebsvergleiche bezüglich Qualität und Wirtschaftlichkeit stützen.

Bildung: Wettbewerb um Beiträge

Ein wichtiger Treiber von Hochschulreformen in der Schweiz ist der europaweite Bologna-Prozess. Das 1999 auch von der Schweiz unterzeichnete Reformprogramm will einen transparenten europäischen Hochschulraum schaffen und die Mobilität der Studierenden fördern. Eine Konsequenz davon war die Teilrevision des Bundesgesetzes über die Fachhochschulen im Jahr 2005. Kernpunkte der Revision waren die Erweiterung des Geltungsbereichs des Gesetzes um die Fachbereiche Gesundheit, Soziales und Kunst sowie die Einführung der zweistufigen Studienstruktur mit Bachelor- und Masterabschlüssen. Mit der Revision wurden überdies Grundlagen für ein Akkreditierungs- und Qualitätssicherungssystem sowie eine verbesserte Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen geschaffen.⁸ Damit einher geht eine erhöhte Regelungskompetenz für den

Bund: Genehmigung der Fachhochschulen durch den Bundesrat, Anerkennung der Studiengänge bzw. der Diplome durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (vgl. Bundesrat 2003, S. 153).

Die erhöhte (internationale) Studierendenmobilität wird längerfristig zu stärkerer Konkurrenz zwischen den tertiären Bildungsinstitutionen führen. Von einer eigentlichen Liberalisierung kann dennoch nicht gesprochen werden. Nach wie vor ist die öffentliche Hand (Bund und Kantone) auf der Hochschulebene der wichtigste Geldgeber. So wurden 2007 bei den elf universitären Hochschulen nur rund 15 Prozent der Gesamterträge von 5,5 Mrd. CHF privat finanziert (Studiengebühren und private Drittmittel) (vgl. Bundesamt für Statistik 2009), bei den Fachhochschulen waren es 20 Prozent von 1,9 Mrd. CHF.⁹ Die Bemessung der Bundesbeiträge für Universitäten und Fachhochschulen erfolgt nach der Anzahl Studierender (Anteil Lehre) sowie auf Basis der Akquisition von Drittmitteln (Anteil Forschung). Aufgrund der Art der Finanzierung zeichnet sich in zunehmendem Ausmass ein Wettbewerb zwischen den Institutionen um die Zuteilung der öffentlichen Mittel ab: Mit steigender Anzahl immatrikulierter Studenten nehmen auch die Beiträge der öffentlichen Hand zu. Der Wettbewerb wird dabei zusätzlich durch private

Anbieter belebt. Private Fachhochschulen können sich heute zwar akkreditieren lassen, erhalten jedoch keine Subventionen. Bislang hat der Bundesrat erst zwei Genehmigungen zur Errichtung und Führung einer privaten Hochschule erteilt.

Wettbewerb herrscht heute vor allem im Bereich der Weiterbildung, die mehrheitlich von privaten Institutionen angeboten wird. Lediglich 12 Prozent der Weiterbildungsleistungen werden durch universitäre Hochschulen und Fachhochschulen angeboten, 7 Prozent durch andere öffentliche Schulen (vgl. Murchbach 2008). Dennoch ist der Anteil von Weiterbildungsleistungen bei einzelnen universitären Hochschulen und Fachhochschulen z.T. beträchtlich. So erwirtschaftet die Weiterbildungsstufe der Universität St. Gallen 2007 rund 23 Prozent der Einnahmen, wenn auch die Weiterbildungsangebote der Institute mit einbezogen werden.¹⁰

Autonomie durch rechtliche Verselbstständigungen

Im Kontext von Kompetenzverschiebungen, rechtlichen Harmonisierungen und zunehmendem internationalem Wettbewerb verlieren die Kantone zunehmend an Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Vom eigentlichen Gesetzgeber und Regulator werden sie zum Marktteilnehmer in zunehmend internationalen, wettbewerblichen Märkten. Regionalpolitische, arbeitsmarktliche oder andere gesellschaftliche Zielsetzungen würden die kantonalen Unternehmen im neuen Marktumfeld behindern. Als Konsequenz daraus werden den Leistungserbringern zunehmend operative und strategische Freiheiten eingeräumt. Dies geschieht in erster Linie durch die Auslagerung aus der zentralen Verwaltung in rechtlich eigenständige Institutionen.

Zentrales Element einer «rechtlichen Verselbstständigung» ist die Einräumung höherer Unabhängigkeit und damit höherer Kompetenzen an das Unternehmensmanagement. Dadurch soll eine Abkopplung der Leistungserbringung von politischen Interessen erfolgen, so dass die Unternehmensführung ihre strategischen Ziele stärker an den Markt- bzw. Kundenbedürfnissen ausrichten kann. Die Stärkung der Unabhängigkeit geschieht im Wesentlichen über zwei Hebel. Erstens werden die Finanzen des Unternehmens vom

öffentlichen Budgetprozess abgekoppelt, und zweitens kann die Führungs- und Entscheidungsstruktur vereinfacht werden. Der Kanton steuert die Leistungen des rechtlich verselbstständigten Unternehmens nicht mehr direkt, sondern indirekt über den Leistungseinkauf bzw. über Leistungsaufträge. Die Rolle des Regierungsrats beschränkt sich auf die Aufsichtsfunktion. Er besetzt die Revisionsstelle, wählt den Verwaltungsrat und nimmt ggf. selbst darin Einsitz (vgl. auch Kleiner und Strebel 2000, S. 22).

Die Rolle der kantonalen Verwaltung:**Gewährleister und Eigner**

Beschafft ein Kanton Leistungen bei einer rechtlich eigenständigen Institution, die in seinem Eigentum ist, nimmt er daher zwei gegensätzliche Rollen ein. Einerseits ist er Leistungsbezüger, andererseits ist er Eigner des Leistungserbringers. In seiner ersten Rolle trägt er nur noch die Verantwortung dafür, dass die Leistung überhaupt erbracht wird, man spricht daher auch von der Gewährleister-Rolle (vgl. auch Schedler et al. 2007, S. 18), die Leistung an sich erbringt die eigenständige Institution. Die Gewährleistung erfolgt in der Regel über einen (Leistungs-)Vertrag, der zwischen

dem Kanton und dem öffentlichen Unternehmen abgeschlossen wird, durch die Kompetenz der Regulierung sowie durch die spezifische Gesetzgebung, welche die Aufgaben und Zielsetzungen des öffentlichen Unternehmens definiert.

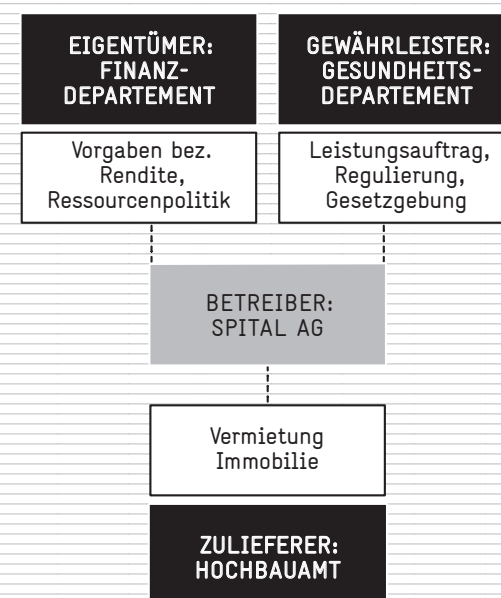
Andererseits nimmt der Kanton die Rolle des Unternehmenseigners ein. Diese zweite Rolle eröffnet ihm zusätzliche Mittel der Einflussnahme, schliesslich kann er über die Teilnahme an der Generalversammlung und/oder Einsitznahme im Verwaltungsrat wichtige Unternehmensentscheide weiter mitbestimmen. Dabei ist es legitim, dass der Staat seine finanziellen Interessen als (Mehrheits-)Eigentümer im Rahmen der Generalversammlung und/oder via Verwaltungsrat wahrnimmt. Handelt es sich um eine gewinnorientierte Gesellschaft, hat der Kanton in seiner Eignerrolle auch finanzielle Rechte in Form des Erhalts einer Dividende. Weil der Kanton sowohl die Gewährleister als auch die Eignerrolle innehat, können aber auch finanzielle Pflichten entstehen. Obschon der Kanton de jure nicht direkt für eingegangene Verpflichtungen des eigenständigen Unternehmens haftet, könnte er zur finanziellen Hilfestellung genötigt sein, um beispielsweise eine drohende Insolvenz des Unternehmens abzuwenden.¹¹

Daneben kann der Kanton ggf. auch Zulieferer für das Unternehmen sein, beispielsweise wenn Spitalgesellschaften durch das Hochbauamt an die Spitalgesellschaft vermietet werden. Die Existenz der unterschiedlichen Rollen impliziert einen gewissen Interessenkonflikt auf Seiten des Kantons. Als Gewährleister ist der Kanton an qualitativ hochstehenden Leistungen zu günstigen Konditionen interessiert, als Eigner verfolgt er Investoreninteressen, also u.a. Renditeziele. Durch eine formelle Rollenteilung innerhalb der Verwaltung soll ein Mindestmass an Interessenentflechtung umgesetzt werden. In der Praxis kann dies vor allem durch eine Teilung der Verantwortlichkeiten zwischen zwei Departementen umgesetzt werden, so dass im Falle von Uneinigkeiten ein Entscheid durch den Gesamtregierungsrat notwendig wird (vgl. auch Kapitel 4).

Chancen und Risiken für Gewährleister und Eigner

Durch die nationale und internationale Öffnung von Märkten erhalten sowohl die Endverbraucher als auch die öffentliche Hand als Leistungsbezüger zunehmende Wahlfreiheiten. Sie können zwischen den Leistungen unterschiedlicher öffentlicher und privater Anbieter

Abb. 4: Rollen des Kantons



Quelle: Schedler et al. 2007, S. 20

Der Kanton nimmt bei der rechtlichen Vernetzung zwei Rollen ein: Eigentümer und Gewährleister. Möglicherweise agiert er zugleich als Zulieferer.

auswählen. Je nach Rolle des Kantons eröffnet dies sowohl Chancen als auch Risiken. In seiner Rolle als Gewährleister profitiert der Kanton in erster Linie von vereinfachten Preis- und Leistungsvergleichen. In seiner zweiten Rolle als Eigentümer entstehen dem Kanton aber auch Risiken.

Die Marktliberalisierung eröffnet staatlichen Unternehmen wie z.B. Elektrizitätsversorgern oder auch Kantons-spitälern Wachstumsoptionen. Das kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll sein: Durch Wachstum lassen sich systematisch Skalen- und Verbundeffekte nutzen. Die damit einhergehenden sinkenden Durchschnittskosten stärken die relative wettbewerbliche Position der Unternehmen. Einerseits ist Wachstum im Kernbereich möglich, beispielsweise durch die geographische Expansion in andere Kantone oder sogar ins Ausland. Andererseits schafft die Marktliberalisierung neue Geschäftsfelder, wie z.B. Stromhandel an Spotmärkten. Ausserdem können möglicherweise Verbundeffekte genutzt werden, so dass ein Wachstum in benachbarte Geschäftsfelder ökonomisch sinnvoll ist – beispielsweise bieten Elektrizitätsversorger Leistungen in der Telekommunikation an (z.B. Openaxs)¹², oder öffentliche Verkehrsbetriebe offerieren ihre Fahrzeugunterhaltsleistungen auch gegenüber Dritten (z.B. BLS)¹³.

Allerdings gehen damit auch neue unternehmerische Risiken einher. Mit dem Wegfallen des Monopols bei Verkehrs-, Spital- oder Elektrizitätsversorgungsleistungen wird der Preissetzungsspielraum eingeengt. Die Kosten von gescheiterten Wachstumsstrategien oder unrentablen Investitionen können nicht über Monopolgebühren an Konsumenten weitergereicht werden, weil diese auf andere Anbieter ausweichen können. Die entsprechenden Kosten trägt der Kanton bzw. der Steuerzahler direkt. Erhöhte Risiken existieren insbesondere im Zusammenhang mit grossen Investitionen oder spezifischen risikoträchtigen Geschäftsmodellen. Im Falle der Investitionen wird das Unternehmensrisiko wesentlich durch das Investitionsvolumen und die Amortisationsdauer beeinflusst. Je länger die Amortisationsdauer ist, desto grösser ist die Gefahr, dass technische Neuerungen, veränderte Konsumentenpräferenzen, Änderungen bei der Regulierung oder beim Angebot zu Preisänderungen führen. Das gilt vor allem bei den langfristig orientierten Investitionen im Kraftwerksbau. Die Unsicherheit über die in der Zukunft am Grosshandelsmarkt preisbestimmenden Kraftwerkstechnologien macht Investitionen besonders riskant (vgl. auch Newberry 2002, S. 26). Dabei spielen auch Investitionen im Ausland eine Rolle. Ende 2008 waren Schweizer Stromversorger an 16 in Betrieb stehenden Gas- oder

Kohlekraftwerken sowie bei weiteren 17 thermischen Kraftwerken im Bau beteiligt (vgl. Meier 2008, S. 13). 22 dieser Kraftwerke stehen in Italien, wo durch den umfassenden Kraftwerksneubau mittelfristig ein Preis- und damit Margenzerfall drohen könnte (vgl. Vontobel Equity Research Switzerland 2008).

Unternehmensspezifische Risiken entstehen ausserdem durch die Wahl des Geschäftsmodells. Beispielsweise steigt das potenzielle Risiko bei Banken (vgl. auch Box III) oder auch bei Energieversorgern mit steigender Relevanz des Handelsgeschäfts. Die auf den Energie- und Energiederivatehandel spezialisierte Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG (EGL), eine 87.4-prozentige Tochtergesellschaft der Ostschweizer Axpo-Gruppe, erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2006/2007 einen Nettoumsatz von 5,890 Mrd. CHF. Zum Vergleich: Die Verwaltungsrechnung des Kantons Aargau, der direkt und indirekt mit 28 Prozent an Axpo beteiligt ist, weist für 2007 Aufwendungen von 4,488 Mrd. CHF auf. Neben den Handelsrisiken entstehen auch Anlagerisiken auf den Vermögenswerten, welche indirekt Eigentum der Kantone darstellen. Negative Erfahrungen musste beispielsweise der Kanton Thurgau mit seinem Elektrizitätswerk EKT AG Holding machen. 2007 verlor die EKT 28 Mio. CHF im Zusammenhang mit Wertpapieren

der zusammengebrochenen US-Bank Lehman Brothers. Durch den Verlust ging fast ein Drittel des EKT-Vermögens von 90 Mio. CHF verloren.¹⁴

Risiken für den kantonalen Finanzhaushalt

Grundsätzlich gilt, dass für die Verbindlichkeiten einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft ihr Vermögen haftet. Bei der Aktiengesellschaft beschränkt sich diese Haftung auf das Aktienkapital, bei der GmbH auf das Stammkapital. Auch im Falle der selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt kann die Haftung auf das entsprechende Dotationskapital beschränkt sein. Beispielsweise heisst es im Gesetz über das Elektrizitätswerk OW (Art. 17. Abs. 1): «Für Verbindlichkeiten sowie Dritten zugefügten Schaden haftet ausschliesslich das Werk mit seinem eigenen Vermögen.»¹⁵ Ob der Kanton als Eigentümer einer Anstalt zusätzlich haftbar gemacht werden kann, hängt vom Charakter der erfüllten öffentlichen Aufgabe ab. Handelt es sich um eine gewerbliche Leistung, so richtet sich die Haftung grundsätzlich nach den Regeln des Zivilrechts. Eine zusätzliche Haftung des Kantons als Eigentümer kann jedoch begründet werden, wenn das Unternehmen für den Kanton «öffentliche nichtgewerbliche Aufgaben»

wahrnimmt (vgl. Wiegand und Wichtermann 1999, S. 12–13).

Falls ausschliesslich das Vermögen des Unternehmens haftet, beschränken sich die finanziellen Risiken des Kantons auf seine Beteiligung am Gesellschaftskapital. Im Falle eines Konkurses muss ein Kanton die in seiner Bestandesrechnung geführten Gesellschaftsanteile abschreiben. In der Praxis allerdings bilanzieren die Kantone ihre Beteiligungen häufig zu Erinnerungswerten von 0 oder 1 CHF, so dass kaum relevante buchhalterische Konsequenzen resultieren. Aus ökonomischer Sicht ist hingegen weniger der buchhalterische als vielmehr der tatsächliche Wertverlust relevant. Wiesen die Beteiligungen vor dem Unternehmenskonkurs positive Marktwerte auf, entsteht ein faktischer Verlust. In der Buchhaltung ist dieser jedoch nicht sichtbar, vielmehr entsteht eine Reduktion der stillen Reserven. Der Wertverlust entspricht daher dem potenziellen Ertrag eines Verkaufs vor dem Konkurs.

Eine Beschränkung der Haftung auf das Gesellschaftsvermögen dürfte in der Praxis schwierig sein. Bei vielen öffentlichen Unternehmen existiert ein gewisses Ausmass an öffentlichen nicht-gewerblichen Aufgaben, so dass der Kanton zusätzlich haftbar gemacht werden

kann. Andererseits resultiert eine faktische Haftung, wenn der Kanton als Eigentümer einer Institution deren Existenz sichert. In vielen Fällen dürfte es aus politischen Gründen ausgeschlossen sein, dass ein Kanton den Konkurs einer Gesellschaft zulässt, an der er bedeutend beteiligt ist. Die besten Beispiele von Existenzgarantien finden sich bei Kantonalbankkrisen, wo die Kantone unabhängig von der Frage der Staatsgarantie die Institute sanierten (vgl. Box III).

Eine zusätzliche Haftung durch den Kanton entsteht im Falle einer Entsendung eines kantonalen Vertreters in den Verwaltungsrat. Gemäss Obligationenrecht Art. 754 gilt, dass Mitglieder des Verwaltungsrats sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch gegenüber den einzelnen Aktionären und Gesellschaftsgläubigern für den Schaden verantwortlich sind, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen (Organhaftpflicht). Weisungen an einen (mandatierten) Vertreter eines Kantons im Verwaltungsrat führen letztlich dazu, dass die Verantwortlichkeit an den Kanton als Weisungserteiler übergeht (vgl. auch Forstenmoser und Müller 2007, S. 46). Durch den Abschluss von Organhaftpflichtversicherungen kann der Kanton das Risiko minimieren – vorbehalten bleiben jedoch Haftungsausschlüsse.

Mehrheitsbeteiligungen und Risikocontrolling

Der Kanton kann grundsätzlich auf zwei Arten auf das veränderte Umfeld reagieren. Erstens kann er die Zusammensetzung seines Beteiligungsportfolios aktiv bewirtschaften. Finanzielle Risiken lassen sich am einfachsten durch eine Beteiligungsreduktion bei jenen Unternehmen umsetzen, die am stärksten den freien Marktkräften ausgesetzt sind bzw. die höchsten Beteiligungsrisiken aufweisen. Durch den Veräusserungsertrag kann der Staat seine Schulden und damit die Schuldenlast reduzieren. Je nach Zinsniveau, Schuldenlast und Marktentwicklung ist eine solche Strategie mindestens aus betriebswirtschaftlicher Optik vorteilhaft (vgl. Box II).

Bei der aktiven Bewirtschaftung des Beteiligungsportfolios sind der kantonalen Exekutive allerdings Grenzen gesetzt. Das Eigentum an öffentlichen Unternehmen ist in den meisten Kantonen in Spezialgesetzen geregelt. Eine Veränderung der Eigentumsquote ist daher an einen parlamentarischen, ggf. sogar an einen Volksbeschluss gekoppelt. Für die Entscheidungsträger in den kantonalen Verwaltungen stellen diese politischen Entscheidungen in der Regel eine Rahmenbedingung dar, die sie nicht oder nur teilweise beeinflussen können. Daneben gibt es auch politökonomische Gründe, die

Box II: Strategie Schuldenreduktion am Beispiel des Kantons BE und BKW FMB Energie AG

Der Kanton Bern ist mit einer Beteiligung von 52,5 Prozent Mehrheitseigner an der börsennotierten BKW FMB Energie AG. Ende 2006 hatte dieses Aktienpaket bei einem Preis von etwa 143 CHF pro Aktie einen Gesamtwert von rund 3,97 Mrd. CHF, bis Ende 2007 nahm der Wert des Aktienpakets aufgrund der Kurssteigerung (144 CHF pro Aktie) auf 3,99 Mrd. CHF zu. Neben diesem Wertzuwachs profitierte der Kanton Bern in erster Linie durch die Ausschüttung einer Dividende im Umfang von 74,9 Mio. CHF.

Zur Simulation der Strategie «Schuldenreduktion» wird unterstellt, dass es dem Kanton Bern gelingt, sein Aktienpaket zum Marktpreis von 3,97 Mrd. CHF per Anfang 2007 zu veräussern.¹⁶ Als Folge dessen kann er seine Schulden (sog. Bruttoschuld I 2007) von 6,481 Mrd. CHF auf 2,5 Mrd. CHF reduzieren. Eine solche Schuldenreduktion reduziert auch die laufenden Ausgaben für Passivzinsen. Im Jahr 2007 leistete der Kanton Passivzinsen von insgesamt 157 Mio. CHF. Die durchschnittlichen Zinszahlungen auf den Schulden beliefen sich auf rund 2,43 Prozent. Werden die Erträge aus dem Aktienverkauf zur Schuldentilgung verwendet, kann der Kanton jährlich Zinszahlungen im Umfang von rund 96 Mio. CHF einsparen. Von diesen Einsparungen sind die nach einem Verkauf entfallenden Dividendenzahlungen der BKW an den Kanton von rund 75 Mio. CHF (im Jahr 2007) abzuziehen. Netto wird der Kanton Bern um rund 21 Mio. CHF jährlich entlastet.

Natürlich wird die Kapitalrendite der BKW-Beteiligung nicht einzig durch die Dividende bestimmt. Vielmehr besteht auch das Potenzial eines Kapitalgewinns. Im vorliegenden Fall allerdings nahm der Wert der Aktie im Jahresverlauf 2007 von etwa 143 auf 144 CHF zu, reduzierte sich aber bis Ende 2008 auf rund 102 CHF. Der Wertverlust, den der Kanton in der Zeitspanne zwischen Anfang 2007 und Ende 2008 erlitt, beläuft sich damit auf 1,137 Mrd. CHF.

Um das Risiko eines Wertverlustes zu mindern, hätte der Kanton Bern sein Anlagenportfolio Anfang 2007 diversifizieren können. Das heisst, er hätte die durch einen Verkauf der BKW-Anteile frei werdenden Mittel beispielsweise in einen Aktienfonds investieren können, so dass der Wert seines Portfolios nicht einzig von einem Unternehmen abhängt («Diversifizierungsstrategie»). Eine Investition in ein Portfolio, welches beispielsweise die Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) abbildet, hätte ihm jedoch in der Zeitspanne zwischen Anfang und Ende 2007 bezüglich der Bewertung keine finanziellen Vorteile beschert (vgl. Abbildung unten). Auch unter Berücksichtigung der Börsenschwäche im Laufe des Jahres 2008 hätte die Strategie Diversifizierung keine Vorteile gebracht, zumal die Börsenverluste praktisch alle SMI-Titel betrafen. Als Alternative zu den Aktien hätte

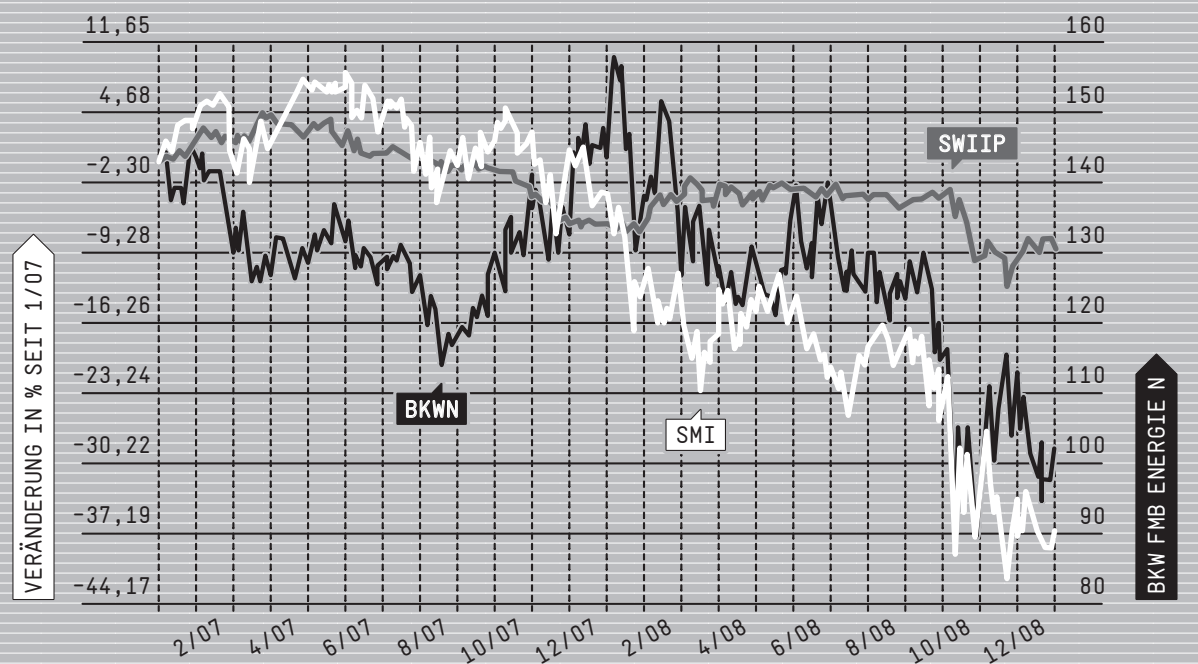
1/2

eine Schuldentilgungsstrategie, wie sie in Box II dargestellt wird, erschweren. Die potenziellen Erträge einer Veräusserung würden im politischen Prozess sofort eine ganze Reihe von Begehrlichkeiten wecken – der Abbau der Schulden wäre womöglich kein Thema mehr.

Aus diesem Grunde kommt zweitens dem Beteiligungs- bzw. Risikomanagement eine erhöhte Bedeutung zu. Der Kanton muss sich in seiner Eignerrolle aktiv über die Risiken seiner Beteiligungen informieren. Das aber bedeutet, dass der Kanton beispielsweise Spezialisten in den Verwaltungsrat delegiert oder spezifische Risiko-Audits durchführt. Die entsprechenden Informationen können zur Beeinflussung des Geschäftsmodells (Reduktion von risikobehafteten Geschäftsbereichen, Veränderung der geographischen Ausdehnung usw.) oder zum Vorschlag einer Veränderung der Beteiligungsquote führen. Bei der Beeinflussung des Geschäftsmodells offenbart sich jedoch auch ein fundamentaler Zielkonflikt des staatlichen Engagements. Aus einer unternehmerischen Sicht können risikobehaftete Investitionen und neue Geschäftsmodelle bzw. Wachstumsstrategien durchaus sinnvoll sein. Als Mehrheitsaktionär ist ein Kanton hingegen gut beraten, durch seinen Einfluss auf die Geschäftsführung die unternehmerischen Risiken gering zu halten – entgegen

der Kanton Bern die Mittel in Immobilienfonds investieren können (abgebildet durch SWIIP/SWX-Immobilienfonds-Index). Die Werthaltung war im betreffenden Zeitraum im Vergleich zu Aktien weit höher. Die geringere Kursvarianz impliziert geringere Investorenrisiken. Die Immobilienkrise der 1980er Jahre in der Schweiz oder der aktuelle Wertzerfall am US-Immobilienmarkt illustrieren jedoch auch die Risiken in diesem Segment.

Eine höhere Werthaltung hätte der Kanton alternativ über den Kauf von (Staats-)Anleihen erreichen können, allerdings entspricht eine solche Strategie faktisch der oben dargestellten «Schuldenreduktion» – der Kanton würde seine eigenen Anleihen zurückkaufen. Eine solche Strategie bietet tendenziell die höchste Sicherheit.



dem betriebswirtschaftlichen Optimum. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die Möglichkeiten der Einflussnahme der öffentlichen Hand im Zuge der Marktliberalisierung abnehmen. Erfahrungen aus der Strommarktliberalisierung in Deutschland zeigen, dass Elektrizitätswerke ihren wirtschaftlichen Handlungsspielraum systematisch erhöhen konnten. Mit dem Verweis auf die verschärfte Wettbewerbssituation konnten die Unternehmen vermehrt politische Erwartungen zurückweisen (vgl. Edeling et al. 2004, S. 158). Das Management der Beteiligungen durch die kantonalen Behörden wird eingehend in Kapitel 4 erläutert.

Die veränderten Rahmenbedingungen stellen die Kantone vor neue Herausforderungen bei der Bewirtschaftung ihrer Beteiligungen. Dabei muss der Kanton – je nach Art der Beteiligung – sowohl die Perspektive des Gewährleisters als auch jene des Eigentümers bzw. Investors einnehmen. Aus der Perspektive des Gewährleisters stellt sich die Frage, welche Beteiligungen auch in Zukunft nötig sind, um ein ausreichendes Versorgungsniveau zu günstigen Konditionen sicherzustellen. Aus der Perspektive des Eigentümers dagegen stellt sich die Frage, ob eine (Mehrheits-)Beteiligung längerfristig finanziell attraktiv ist (vgl. auch Box II).

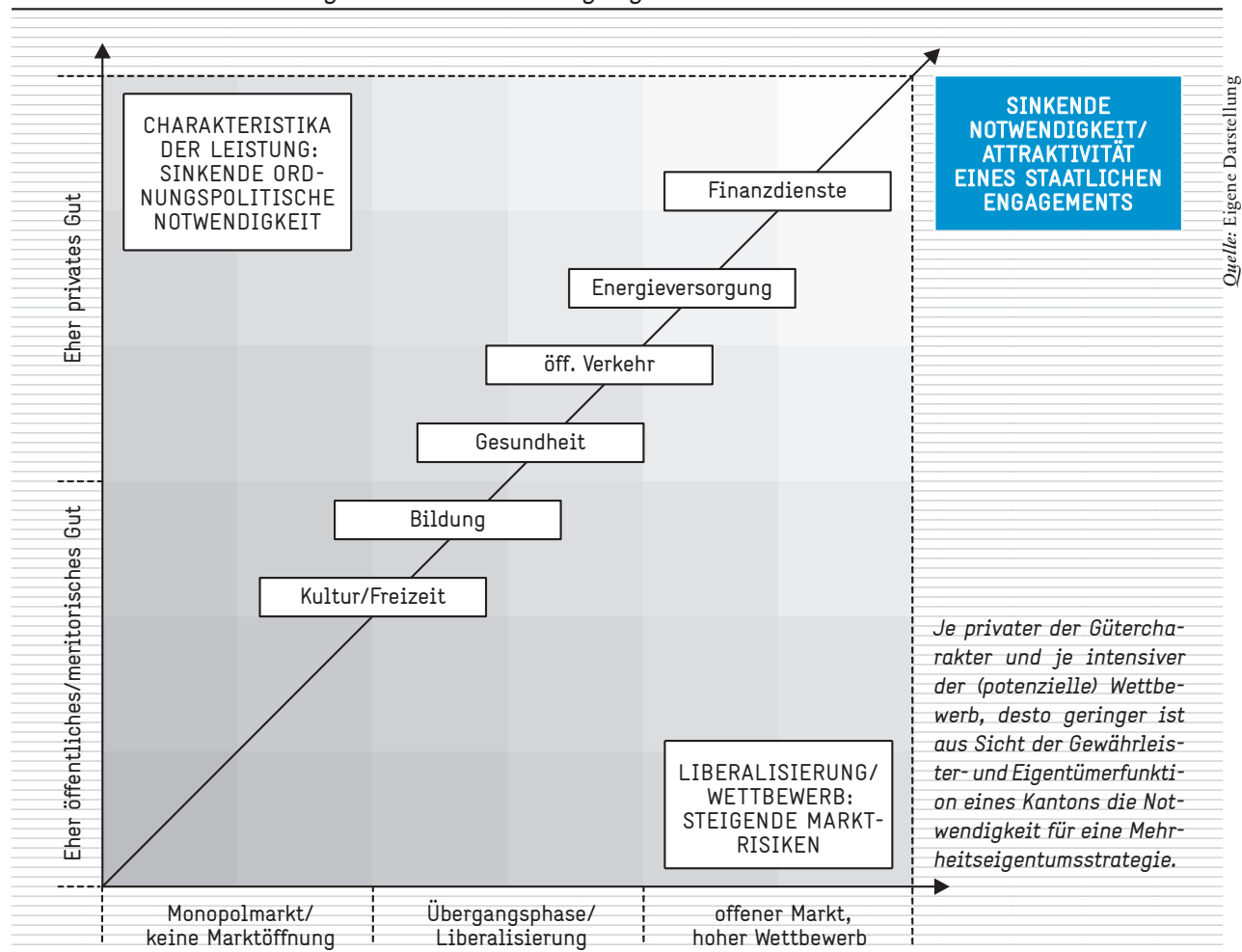
Die Ausführungen in Kapitel 2 zeigen, dass zwischen den beiden Perspektiven grundsätzlich eine positive Beziehung existiert. Je privater der Charakter der Leistungserbringung und je höher die Wettbewerbsintensität ist, desto eher kann bzw. soll der Kanton seine Mehrheitsbeteiligung reduzieren. Um eine Grundlage für mögliche Beteiligungsstrategien zu schaffen, ist es daher sinnvoll, jene Bereiche zu identifizieren, bei denen weder aus Sicht des Eigners noch aus jener des Gewährleisters das Festhalten an Mehrheitsbeteiligungen langfristig attraktiv bzw. nötig ist. Abbildung 5 strukturiert einige Leistungsbereiche der Kantone schematisch nach dem Grad der Marktöffnung sowie

dem privaten bzw. öffentlichen Charakter des Gutes. Leistungsbereiche im rechten oberen Quadranten zeichnen sich durch einen privaten Charakter und eine hohe Wettbewerbsintensität aus. Insbesondere in diesen Bereichen gilt es für die Kantone, ihre Beteiligungen zu überprüfen. Dabei bietet sich eine Veräusserung von Beteiligungen insbesondere in den Bereichen Finanzwesen (z.B. Kantonalkassen) und Energie an. In der Praxis dürften sich für solche Unternehmen auch relativ einfach private Investoren finden lassen. Weitere relevante Bereiche sind zudem der Regionalverkehr und die Gesundheit. Auch dabei handelt es sich um Leistungen mit einem eher privaten Charakter. Jedoch ist davon auszugehen, dass in gewissem Ausmass auch positive externe Effekte bestehen, so dass ein begrenzt öffentlicher Charakter und damit eine staatliche Förderung begründet werden kann. Dennoch existiert auch in diesen Bereichen bereits ein Markt mit einer grossen Anzahl öffentlicher und privater Akteure, so dass im Falle eines staatlichen Leistungseinkaufs Wettbewerb in Form von Ausschreibungsverfahren möglich ist. Zwar dürfte hier der Verkauf von Beteiligungen an private Investoren vorerst eine eher geringe Rolle spielen, hingegen drängen sich vermehrt Eigentumsveränderungen im Zusammenhang mit Strukturbereinigungen bzw. Konsolidierungen im Markt auf.

Die Analyse der kantonalen Beteiligungen orientiert sich grundsätzlich an der Darstellung in Abbildung 5. Aufgrund der relativ geringeren Notwendigkeit und Attraktivität eines staatlichen Engagements bilden die Bereiche Finanzdienstleistungen, Energieversorgung, öffentlicher Verkehr und Gesundheit einen Schwerpunkt der Analyse. Insbesondere in diesen Bereichen stellt sich bei den Kantonen künftig die Frage einer längerfristigen Beibehaltung oder Veräusserung der Beteiligungen. Diese Fragestellung ist unabhängig von staatlichen Bankbeteiligungen zur Erhaltung von Systemstabilität. Die aktuellen (Teil-)Verstaatlichungen von privaten Banken im Rahmen der Finanzkrise sind nicht durch die Allokationsfunktion des Staates, sondern vielmehr durch seine Stabilisierungsfunktion begründet. Sobald die Gefahr einer Systemkrise gebannt ist, sollte der Staat seine Beteiligungen veräussern. Unter der Rubrik «übrige» werden ausserdem Beteiligungen der Kantone in den Bereichen Landwirtschaft, Kultur/Freizeit sowie Informatikleistungen betrachtet. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Struktur der Analyse.

Aufgrund der hohen Relevanz auf Kantonsebene wird darüber hinaus auch der Bildungssektor in einem separaten Unterkapitel analysiert. Allerdings findet insbesondere bei den Fachhochschulen und den Pädagogischen

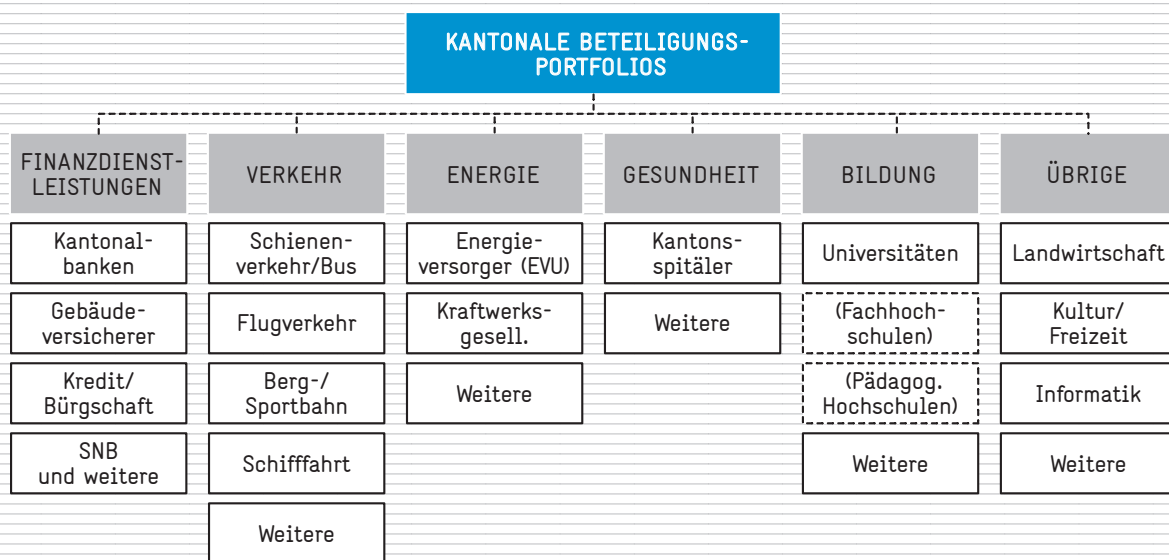
Abb. 5: Strukturierung kantonaler Beteiligungen



Hochschulen im Moment ein fundamentaler Veränderungsprozess bei den Rechts-, aber auch Eigentumsstrukturen statt. Die mehr als 70 Institutionen weisen unterschiedliche Rechtsformen auf, teilweise wurden sie im Rahmen der Schaffung von Fachhochschulverbünden in einer einzigen Gesellschaft mit mehreren Trägerkantonen zusammengefasst, teilweise sind die Schulen als separate selbstständige Anstalten oder auch als Teil der Verwaltung geführt. Der Abschnitt zur Bildung gibt eine Übersicht über den Stand dieses Prozesses. Allerdings werden die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen bei der Erfassung im Anhang der Publikation sowie bei der Darstellung der kantonalen Beteiligungen in den Abbildungen 7 und 8, wo aggregierte Werte auf Basis des Anhangs dargestellt werden, ausgeklammert. Die Heterogenität der Strukturen würde die Resultate der Analyse verzerren.

Nicht erfasst wird ausserdem allfälliges separates Eigentum der Kantone an Grundstücken und Gebäuden der Gesellschaften. Häufig sind öffentliche Unternehmen wie z.B. Spitalgesellschaften oder Flughäfen formell nicht die Eigentümer ihrer Immobilien. Vielmehr müssen sie diese vom Kanton mieten. Die Immobilien stellen daher zusätzliche Werte in den Bilanzen der Kantone dar, welche in der folgenden Analyse ausgeklammert werden.

Abb. 6: Struktur der Analyse



Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse der Beteiligungsportfolios wird nach Sektoren strukturiert.

Übersicht

Die Kantone weisen insgesamt knapp 1000 Beteiligungen an rund 600 rechtlich eigenständigen Gesellschaften aus (vgl. Abbildung 7). Die Differenz zwischen der Anzahl Beteiligungen und der Anzahl Gesellschaften ist auf den Umstand zurückzuführen, dass unterschiedliche Kantone oft gleichzeitig an denselben Gesellschaften beteiligt sind. Bei rund 8 Prozent der Beteiligungen sind die Kantone jeweils alleinige Eigner, bei weiteren 8 Prozent sind sie Mehrheitseigner. Bei jeder fünften Beteiligung nimmt ein Vertreter des Regierungsrats Einsitz im Verwaltungs- bzw. Institutsrat.

Bewertung der Beteiligungen

Die Gesamtheit der Beteiligungen steht mit rund 8,3 Mrd. CHF in den Bestandesrechnungen bzw. Bilanzen der Kantone. Im Vergleich zu den aggregierten Jahreserträgen der Kantone von etwa 72 Mrd. CHF nimmt sich diese Zahl eher bescheiden aus. Da die Mehrzahl der Beteiligungen zu Nominalwerten oder sogar nur Erinnerungswerten bilanziert wird, gibt der aggregierte Buchwert der Beteiligungen deren tatsächliche Bedeutung jedoch nur ungenau wieder. Weder die Auswertung der Anzahl der Beteiligungen noch deren aggregierter

Buchwert können daher einen kohärenten Einblick in das Volumen der kantonalen Beteiligungsportfolios geben. Eine Schätzung des aggregierten Marktwerts der Beteiligungen ist im Rahmen dieser Arbeit unmöglich, da nur wenige an der Börse kotiert sind.

In den meisten kantonalen Portfolios dominieren wertmässig die Beteiligungen im Bereich der Finanzdienstleistungen (vgl. Abbildung 7). Es handelt sich in erster Linie um die Kantonalbanken, die mit einer Gesamtsumme von rund 6,3 Mrd. CHF in den Büchern der Kantone stehen.¹⁷ Dabei dominieren die Zürcher Kantonalbank, die zum Nominalwert des Gesellschaftskapitals von rund 1,9 Mrd. CHF verbucht ist, sowie die Banque Cantonale Vaudoise (BCV) mit einem Buchwert von rund 1,1 Mrd. CHF. Sie wird vom Kanton VD auf das Finanz- und Verwaltungsvermögen aufgeteilt und deutlich über dem Nominalwert von 365 Mio. CHF (2007) bilanziert. Eine Aufteilung der Bilanzierung auf Finanz- und Verwaltungsvermögen kennen auch die Kantone BL, JU, LU und SG, wobei sich die Bewertung im Finanzvermögen meist am Marktwert orientiert, das Verwaltungsvermögen dagegen spiegelt Nominalwerte wider. Üblicherweise aber werden die Kantonalbanken im Verwaltungsvermögen zu Nominalwerten verbucht.

Andere Beteiligungen im Bereich Finanzdienstleistungen wie z.B. Bürgschaftsgenossenschaften werden fast ausschliesslich mit Erinnerungswerten bilanziert. Gar nicht bilanziert werden in den meisten Fällen die kantonalen Gebäudeversicherungen, da sie nicht mit Gesellschaftskapital ausgestattet sind. Eine Ausnahme stellt der Kanton SG dar, der seine Gebäudeversicherungsanstalt mit einem Wert von 4,8 Mio. CHF bilanziert – ungeachtet des fehlenden Gesellschaftskapitals. Neben dem Finanzsektor schlägt vor allem der Bereich Energie mit etwa 1,1 Mrd. CHF zu Buche. Hier dominiert die Bewertung der Beteiligungen gemäss Nominalwert. Der Kanton BE beispielsweise bilanziert die BKW zum Nominalwert von nur 69,4 Mio. CHF im Finanzvermögen, währenddessen die Beteiligung von 52,5 Prozent Ende 2007 einen Marktwert 4 Mrd. CHF aufwies.

Entgegen den Volumen gemäss Buchwerten entfällt die grösste Anzahl an Beteiligungen im Segment «übrige» an. Häufig handelt es sich um Minderheitsbeteiligungen im Bereich der Landwirtschaft. Insgesamt handelt es sich um 447 Beteiligungen mit einem Buchwert von nur gerade 146 Mio. CHF. Weitere 190 Beteiligungen entfallen auf den Bereich Verkehr, 146 auf den Bereich Finanzen, 102 auf Energie, 56 auf Bildung

(exklusive Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen) sowie 42 auf Gesundheit, vor allem Spitäler.

Regierungsräte in den Verwaltungsräten

Bei der Steuerung der Unternehmen, an welchen die Kantone beteiligt sind, stellt sich häufig die Frage einer Vertretung des Kantons im Verwaltungs- bzw. Institutsrat. Die vorliegende Analyse zeigt, dass bei jeder fünften Beteiligung die Kantone mit mindestens einem Regierungsrat im entsprechenden Führungsorgan vertreten sind. Daraus lässt sich schliessen, dass die Kantone auch dann häufig mit Regierungsräten vertreten sind, wenn sie nur Minderheiten an den Unternehmen halten. Die kantonale Vertretung in den Verwaltungs- bzw. Institutsräten wird dabei allerdings unterschätzt. Nebst Mitgliedern des Regierungsrats können auch Mitarbeiter der Verwaltung oder mandatierte Drittpersonen die Interessen des Kantons vertreten. In der vorliegenden Analyse werden solche Personen jedoch nicht erfasst.

Am weitaus häufigsten ist die Regierungsratsvertretung im Bereich Energie. Bei rund 40 Prozent aller Energieunternehmen in den Portfolios der Kantone sind diese durch mindestens einen Regierungsrat

repräsentiert. Das ist insofern überraschend, als gerade in diesem Sektor die Liberalisierung relativ weit fortgeschritten ist und der Kanton in der Regel nicht als eigentlicher Leistungsbezüger auftritt – im Gegensatz zum Verkehrs- oder Gesundheitssektor. Eher gering ist dagegen die Vertretung bei den Bildungsinstitutionen. Das kann damit zusammenhängen, dass in Abbildung 8 Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen wegen ihrer heterogenen Strukturen ausgeklammert werden. Bei den erfassten Universitäten ist das Bild allerdings heterogen. Vor allem in der Westschweiz sind Regierungsräte weniger oft in den obersten Institutsräten vertreten.

Die Vertretung durch Regierungsräte im obersten Führungsorgan der Unternehmen variiert zwischen den Kantonen stark. Sehr gering ist dieser Anteil in den Kantonen VD und BE. Im Kanton VD ist nur gerade bei etwa 5 Prozent der Beteiligungen mindestens ein Regierungsrat im obersten Führungsorgan vertreten. Im Kanton BE beläuft sich der Anteil auf 9 Prozent. Zur Frage der kantonalen Vertretung in den Verwaltungsräten hatte der Kanton BE 2006 eigens ein Rechtsgutachten in Auftrag gegeben. Dieses kommt zum Schluss, dass eine Vertretung durch den Staat vor allem in folgenden Situationen sinnvoll ist: «Wo es einzig darum

geht, für die Erfüllung einer bestimmten staatlichen Aufgabe eine gewisse organisatorische und betriebliche Freiheit zu erlangen (wie z.B. bei der Bedag Informatik AG, der Gebäudeversicherung Bern und – solange der Kanton Alleinaktionär ist – beim Schulverlag blmv AG)» (vgl. Finanzdirektion des Kantons Bern 2007, S. 69). Darüber hinaus hält der Bericht fest, dass Interessenkonflikte zu vermeiden sind. Dies spricht dafür, dass Personen delegiert werden, welche nicht gleichzeitig mit Aufsichtsaufgaben betraut sind.

Sehr hoch ist dagegen die Regierungsratsvertretung in den Kantonen OW und SH, wo bei mehr als 40 Prozent aller Beteiligungen eine Regierungsratsvertretung im Verwaltungs- bzw. Institutsrat existiert (vgl. Abbildung 8). Gerade im Falle des Kantons OW ist die hohe Beteiligung auch damit begründet, dass insbesondere bei den Unternehmen, an denen jeweils mehrere Kantone beteiligt sind (z.B. im Rahmen eines Konkordats), jeweils die Regierungsräte im Verwaltungsrat Einsitz nehmen. Im Mittelfeld ist dagegen der Kanton AG, obschon der in seiner Richtlinie zur Public Corporate Governance definiert, dass sich der Kanton im obersten Führungsorgan der Beteiligungen nicht durch Mitglieder des Regierungsrats, des Grossen Rats oder durch Verwaltungsangestellte vertreten lässt. Einschränkungen dieser

Regel gelten aber «bei Führungsorganen, die überwiegend durch Vertreter von Kantonen besetzt sind» (PCG-Richtlinie R 13). Der Aargauer Regierungsrat war Ende 2007 noch in folgenden Führungsorganen vertreten: Axpo, Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen, Sondermülldeponie Kölliken, Kantonbank und Gebäudeversicherung. Bei den Kantonsspitalen hat sich der Regierungsrat systematisch aus den Verwaltungsräten zurückgezogen. Ausserdem hat der Kanton AG im Verhältnis zu seiner Grösse ein relativ kleines Portfolio mit hauptsächlich wesentlichen Beteiligungen.

Künftige Strategien der Einsitznahme in Verwaltungs- und Institutsräten

Die Frage der Einsitznahme von Regierungsvertretern in den Verwaltungs- bzw. Institutsräten wird künftig an Relevanz gewinnen. Auf der einen Seite verlangt eine moderne Public Corporate Governance, dass sich die Politik vermehrt zurückzieht, um Interessenkonflikte zu vermeiden und um den öffentlichen Unternehmen betriebswirtschaftliche Autonomie einzuräumen. Auf der anderen Seite muss der Staat als Eigentümer zwangsläufig eine Aufsichtsfunktion wahrnehmen, schliesslich kann er nicht davon ausgehen, dass das Management

der Unternehmen in jedem Fall die gleichen Interessen verfolgt. Das allerdings setzt nicht zwingend voraus, dass Mitglieder der Regierung selber im Verwaltungs- bzw. Institutsrat vertreten sind. Um den Einfluss der Politik zu reduzieren, kann die Regierung die Einsitznahme an Mitarbeiter der Verwaltung oder gar an Externe mit entsprechendem Fachwissen delegieren. Sie können vertraglich verpflichtet werden, die Interessen der öffentlichen Hand wahrzunehmen. Aufgrund der Informationspflicht erhält die Regierung zudem direkte Informationen aus dem Verwaltungs- oder Institutsrat (vgl. auch Bundesrat 2006, S. 40). Dabei gilt es zu beachten, dass gerade bei kotierten Gesellschaften aufgrund der notwendigen Gleichbehandlung von Aktionären ein privilegierter Informationszugang nur beschränkt möglich ist (vgl. Bundesrat 2009, S. 20).

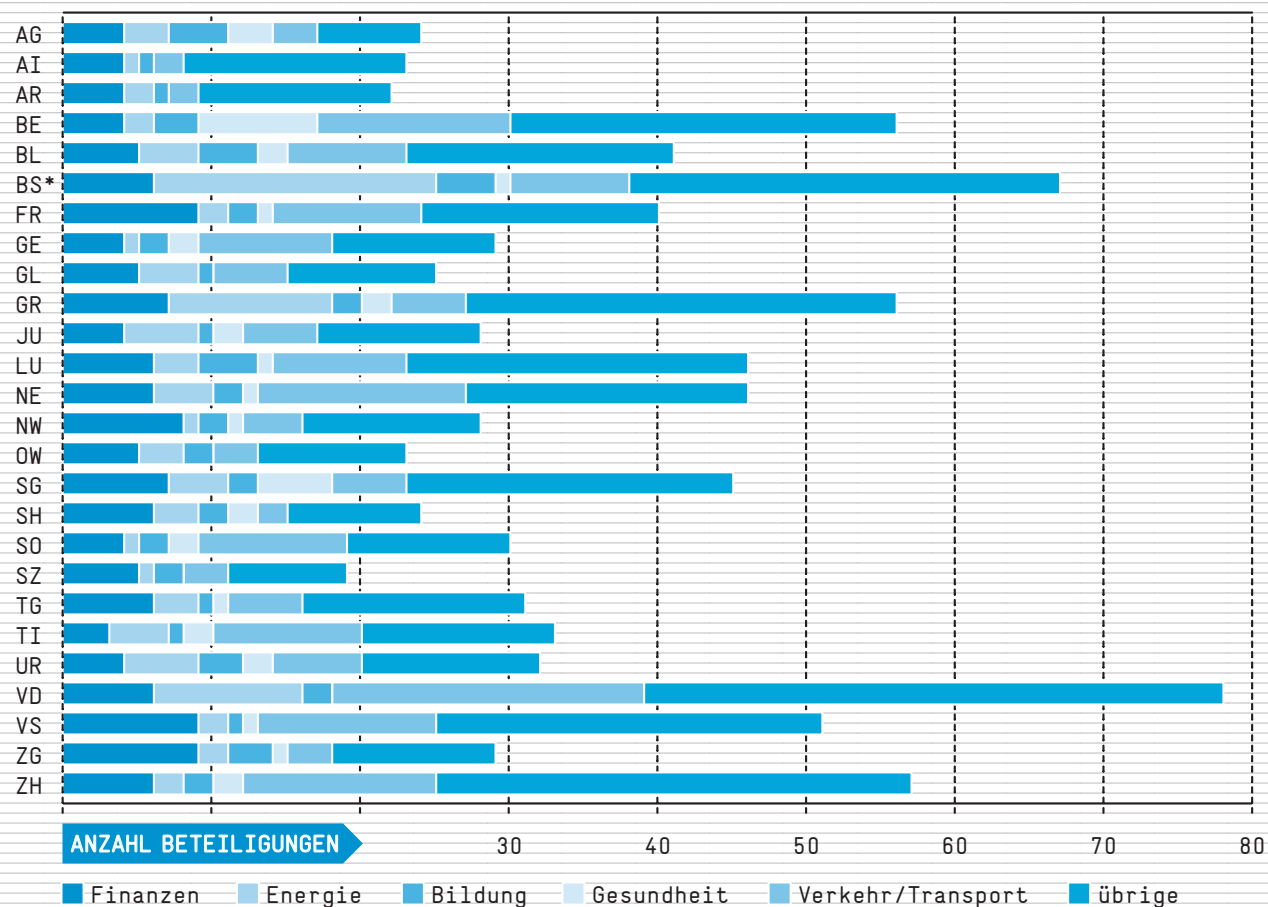
Auch bei der Delegation können Konflikte entstehen, zumal die in den Verwaltungs- bzw. Institutsrat entsandten Personen faktisch sowohl die Interessen der öffentlichen Hand als auch jene der Unternehmung wahrnehmen. Der Zusatzbericht zum Corporate-Governance-Bericht des Bundesrats hält dazu fest, dass der Grundsatz des Vorrangs des Gesellschaftsinteresses auch auf einen entsandten Staatsvertreter anwendbar ist (vgl. Bundesrat 2009, S. 21). Mindestens theoretisch

kann ein Interessenkonflikt ausgeschlossen werden, wenn hinter dem Ernennungsrecht der öffentlichen Hand ein öffentliches Interesse steht, welches wiederum im statutarischen Gesellschaftszweck reflektiert wird.

Im Corporate-Governance-Bericht des Bundesrats wird eingeschränkt, dass der Bund nur dort einen Vertreter delegieren soll, «wo das Anforderungsprofil des Leitungsorgans oder der Steuerungsbedarf des Bundes dies nahelegen» (vgl. Bundesrat 2006, S. 40). Die Formulierung lässt zwar Interpretationsspielraum, weist aber darauf hin, dass die Vertretung der öffentlichen Hand im Verwaltungs- bzw. Institutsrat nicht in jedem Fall nötig ist, zumal es auch andere Möglichkeiten der Aufsicht bzw. der Steuerung gibt, beispielsweise über die Gestaltung der Gesetze oder die rechtlich verbindliche Definition strategischer Ziele. Daneben kann der Staat als Eigner seine Interessen auch im Rahmen der Generalversammlung oder durch spezifische Investorengespräche mit der Unternehmensleitung wahrnehmen. Ein Verzicht auf die Entsendung eines Vertreters in den Verwaltungs- bzw. Institutsrats kann ggf. auch aus Gründen der Organhaftpflicht sinnvoll sein (vgl. auch Kapitel 2). Falls dennoch ein Vertreter der öffentlichen Hand delegiert wird, sind Vorkehrungen gegen mögliche Interessenkonflikte vorzunehmen. Beispiels-

weise sollte es sich nicht um einen Vertreter jenes Departements handeln, welches gleichzeitig Funktionen der Leistungsbestellung bzw. Regulierung übernimmt (vgl. auch Kapitel 4).

Abb. 7a: Anzahl der Beteiligungen Ende 2007: Rund 1000 Beteiligungen an 600 Unternehmen

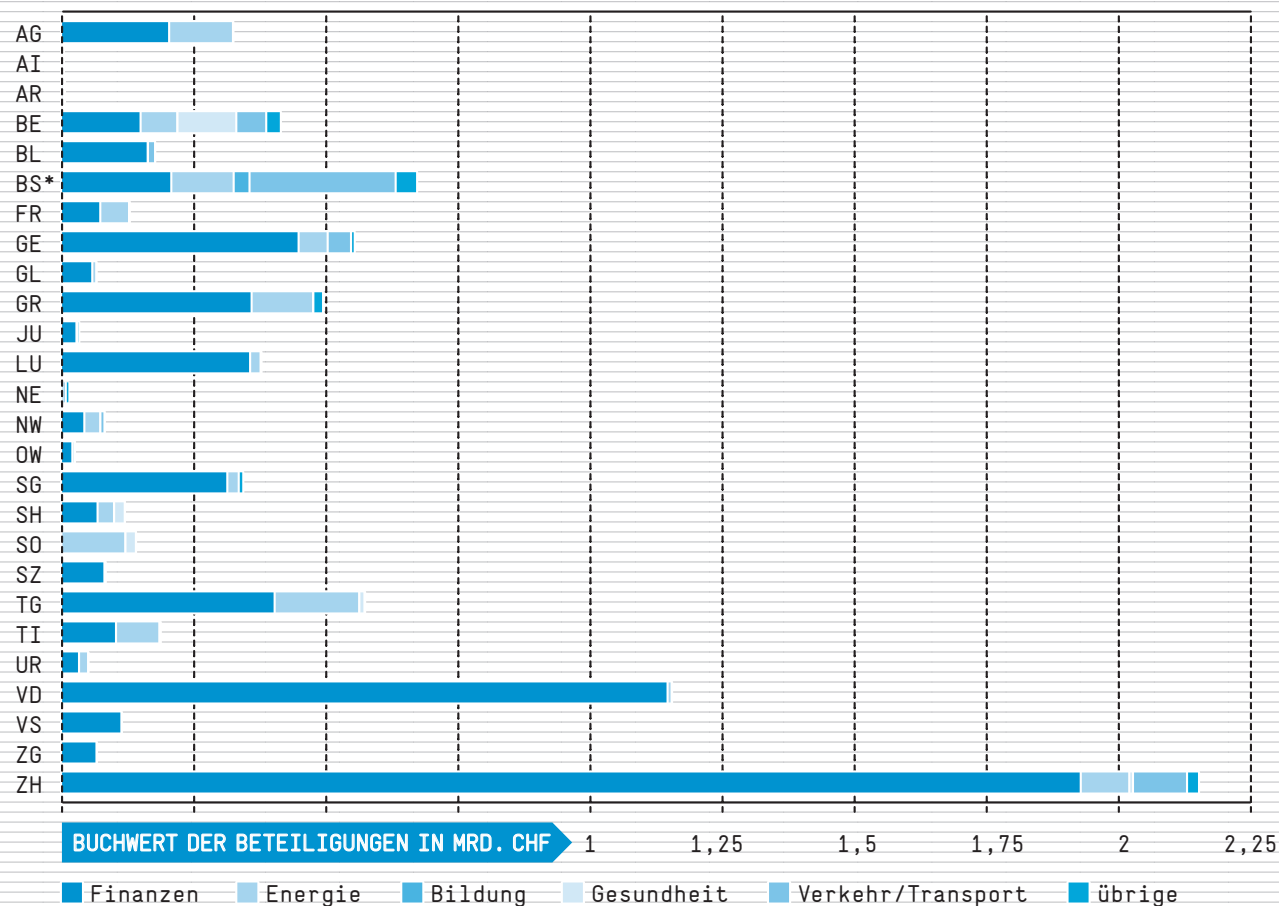


*inkl. Unterbeteiligungen der IWB

Das erfasste aggregierte Portfolio der Kantone besteht aus 983 Beteiligungen an 606 unterschiedlichen Unternehmen. Der Unterschied ist darauf zurückzuführen, dass an 100 Unternehmen jeweils zwei oder mehrere Kantone beteiligt sind. In der Analyse werden Fachhochschulen sowie Pädagogische Hochschulen ausgeklammert, da die unterschiedliche Umsetzung der laufenden Reformen zu einer Verzerrung der Resultate führen würde. Bei den 1000 erfassten Beteiligungen dominiert das Segment «übrige». Am meisten Beteiligungen weist der Kanton VD auf, am wenigsten SZ.

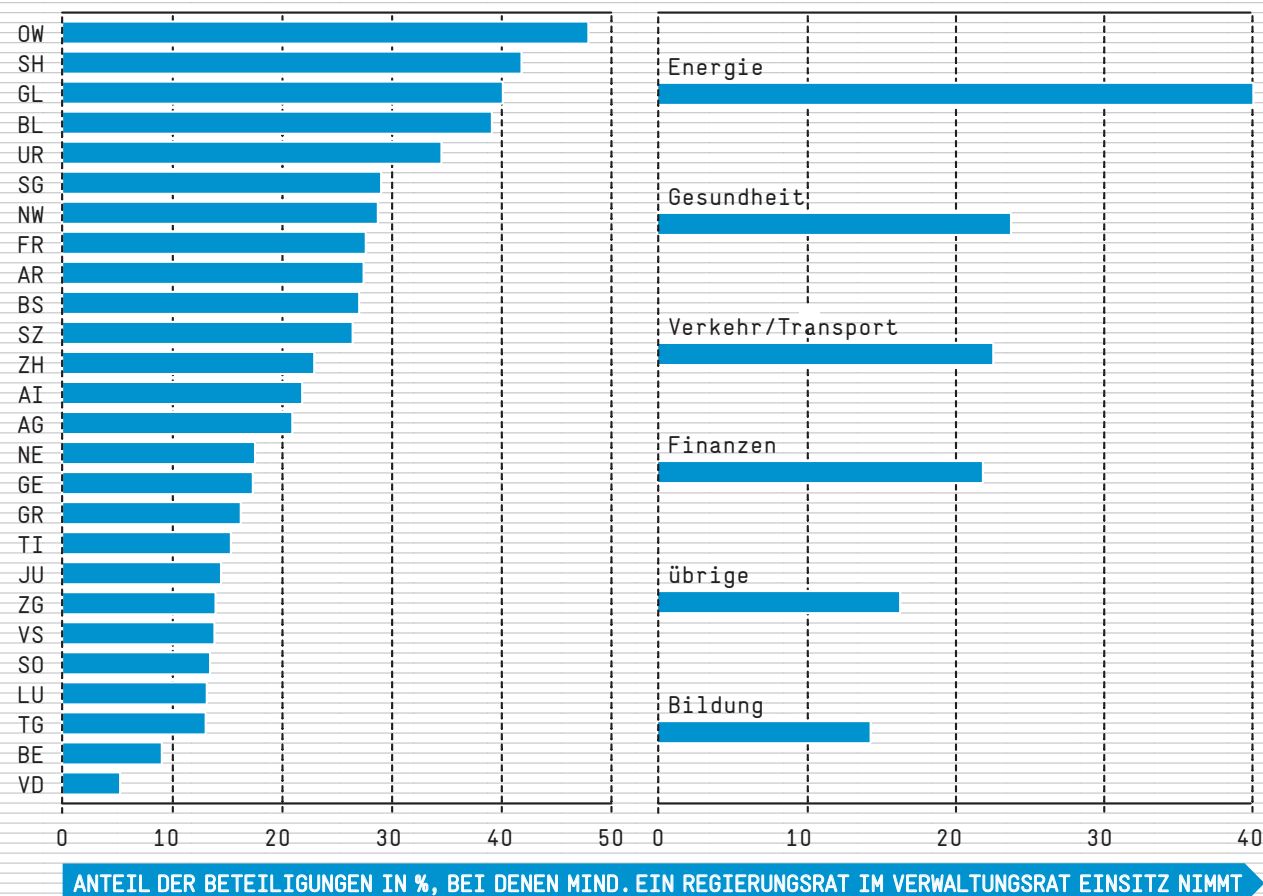
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 7b: Buchwerte der Beteiligungen Ende 2007: Dominanz der Kantonalbanken



*inkl. Unterbeteiligungen der IWB

Der aggregierte Buchwert der kantonalen Beteiligungen beläuft sich auf 8,3 Mrd. CHF, rund 6,3 Mrd. davon entfallen auf den Bereich Finanzdienstleistungen und damit in erster Linie auf die Kantonalbanken. Der tatsächliche Wert der Beteiligungen dürfte in der Realität weit höher liegen. Alleine das Berner 52-Prozent-Aktienpaket an BKW wies Ende 2007 einen Wert von rund 4 Mrd. CHF auf.

Abb. 8: Regierungsräte in den Verwaltungs- bzw. Institutsräten¹⁸: Häufig bei Energieunternehmen

Die Kantone VD und BE weisen eine relativ geringe Regierungsratsvertretung in ihren Beteiligungen auf. Insgesamt zeigt sich, dass die Kantone vor allem im Energiesektor im obersten Führungsorgan durch mindestens einen Regierungsrat vertreten sind. Vertretungen durch andere Personen aus der Verwaltung oder mandatierte Drittpersonen werden in der Graphik nicht berücksichtigt.

Quelle: Eigene Darstellung

Übersicht

Neben den dominierenden Kantonalbanken finden sich in den Portfolios der Kantone weitere Unternehmen aus der Finanz- und Kreditbranche. So sind die Kantone auch Eigner von Gebäudeversicherungen sowie von diversen Kredit- und Bürgschaftsgenossenschaften. Schliesslich sind alle Kantone an der Schweizerischen Nationalbank beteiligt.

Kantonalbanken

Der Markt für Finanzdienstleistungen bzw. das Kreditgeschäft gilt als sehr wettbewerbsnah. In der Schweiz existierten 2007 286 eingetragene Banken und Bankengruppen (Schweizerische Nationalbank 2007, S. A18). Bei 24 Instituten handelt es sich um Kantonalbanken. Ursprünglich war jeder schweizerische Kanton bzw. Halbkanton Eigner einer Kantonalbank. Im Zuge des schwierigeren wirtschaftlichen Umfelds sowie durch unternehmensspezifische Misswirtschaft gingen Mitte der 1990er Jahre die Kantonalbanken der beiden Kantone Solothurn und Appenzell Ausserrhoden unter (vgl. Box III).

Von den 24 noch existierenden Kantonalbanken sind 16 Institute selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten.

Davon sind 11 (AG, AI, FR, GL, NE, SH, SZ, TG, TI, UR, ZH) in vollständigem Kantonseigentum, bei weiteren 5 (BL, BS, GR, NW, OW) sind die Kantone aufgrund der Schaffung von Partizipationskapital nicht mehr alleinige Eigner, jedoch sind sie alleine stimmberechtigt. Bei den übrigen 8 Instituten handelt es sich um Aktiengesellschaften. Dabei dominiert die spezialgesetzliche Aktiengesellschaft gemäss OR 763 (GE, JU, VS, VD, ZG) sowie die privatrechtliche AG gemäss OR 620 (BE, LU). Einzig die St. Galler Kantonalbank wurde als gemischtwirtschaftliche AG konzipiert (OR 762). Bei allen acht Aktiengesellschaften sind neben den Kantonen auch Dritte beteiligt. Die Beteiligung der Kantone variiert zwischen 49,8 und 73,3 Prozent. Bei sechs Banken verfügen die Kantone über Mehrheitsbeteiligungen am Aktienkapital (BE, JU, LU, SG, VD, VS). Die Zuger Kantonalbank ist zur Hälfte im Kantonseigentum, und bei der Banque Cantonale de Genève ist der Kanton mit 49,8 Prozent beteiligt, wobei der Kanton allerdings über einen Stimmrechtsanteil von 53,3 Prozent verfügt. Zwei Kantone verfügen zusätzlich über Beteiligungen an ausserkantonalen Institutionen. Der Kanton ZG ist an der Banque Cantonale de Jura und der Banque Cantonale Vaudoise beteiligt, der Kanton NW an der Luzerner Kantonalbank. Bei den Beteiligungen handelt es sich jedoch um sehr geringe Anteile – jeweils unter einem Prozent des Gesellschaftskapitals.

Die Ausgestaltung der Rechtsform der Kantonalbanken ist nicht zuletzt im Hinblick auf deren steuerliche Behandlung relevant (vgl. KPMG 2007). Öffentlich-rechtliche Anstalten sind bei der direkten Bundessteuer von der Gewinnsteuer befreit. Die als Aktiengesellschaften errichteten Kantonalbanken haben diesen Steuervorteil nicht. Bei den Kantons- und Gemeindesteuern gelten dagegen vor allem politische Erwägungen hinsichtlich ihrer steuerlichen Behandlung. So ist beispielsweise die Thurgauer Kantonalbank – trotz ihrer Rechtsform als öffentlich-rechtliche Anstalt – nicht steuerbefreit. Die Aktiengesellschaften werden auf Kantons- und Gemeindeebene zwar alle besteuert, allerdings gilt bei einigen Kantonen (GE, VS, ZG), dass eine Steuerbefreiung proportional zum Anteil des Kantons am Aktienkapital vorgenommen wird. Schätzungen gehen davon aus, dass 2006 dem Bund und den Kantonen brutto rund 549 Mio. CHF zusätzliche Steuereinnahmen zugeflossen wären, wenn alle Kantonalbanken Steuern entrichtet hätten (vgl. KPMG 2007, S. 6). Natürlich hätte dies gleichzeitig die Möglichkeiten der Gewinnausschüttung reduziert. Eine Besteuerung aller Kantonalbanken hätte daher tendenziell eine Mittelverschiebung von den Kantonen zum Bund zur Folge.

Die Kantonalbanken wurden – mit Ausnahme der Banque Cantonale du Jura – zwischen 1816 und 1916

Box III: Beteiligungsrisiko Kantonalbank

Jüngste Entwicklungen bei den deutschen Landesbanken im Zusammenhang mit der Finanzkrise illustrieren die Risiken für die staatlichen Eigentümer von Finanzinstituten. Analoge Eignerrisiken für die öffentliche Hand existieren grundsätzlich auch im Falle der schweizerischen Kantonalbanken. Zwar sind diese von der momentanen Finanzkrise bislang weitgehend verschont geblieben, doch dürfte dies weniger auf ihre Rechtsform oder ihre öffentliche Eigentümerschaft zurückzuführen sein als vielmehr auf die Inlandorientiertheit ihrer Tätigkeiten. Denn schliesslich ist ein ähnlich positiver Geschäftsverlauf auch bei anderen Schweizer Regionalbanken wie z.B. Raiffeisen, Valiant oder Neue Aargauer Bank zu beobachten. Die Geschichte diverser Kantonalbankkrisen illustriert, dass die öffentlichen Bankinstitute nicht immer so erfolgreich waren.

Aufgrund von zwei Gesetzesänderungen erweiterte die Solothurner Kantonalbank in den 1980er Jahren ihr Geschäftsfeld von einem klassischen Spar- und Hypothekengeschäft hin zu demjenigen einer Universalbank¹⁹. Die Änderung des Geschäftsmodells ging ausserdem mit einer Expansionsstrategie einher. Neben einer «freizügigeren» Kreditvergabe verfolgte die Bank auch eine externe Wachstumsstrategie: Die Kantonalbank übernahm 1992 die (bereits angeschlagene) Bank in Kriegstetten (BiK). Die neuen geschäftlichen Risiken der Expansionsstrategie manifestierten sich in einem erhöhten Abschreibungsbedarf in den Geschäftsjahren zwischen 1991 und 1994. Im Jahr 1994 belief sich der Rückstellungsbedarf auf 600 Mio. CHF bei notleidenden Positionen im Umfang von 1,2 Mrd. CHF. Das Institut liess sich in der Folge nur noch durch eine Vollprivatisierung retten, bei welcher der Schweizerische Bankverein das angeschlagene Institut übernahm. Dem Kanton entstanden Kosten von 363 Mio. CHF, davon 193 Mio. CHF in Form von Garantien und 170 Mio. CHF aus der Abschreibung des Dotationskapitals. Das Debakel bei der Solothurnischen Kantonalbank wurde auch auf eine mangelnde (Risiko-) Kontrolle durch den Regierungsrat bzw. durch den Bankrat zurückgeführt. Letzterer wurde weniger aufgrund von Fachkenntnissen, sondern vielmehr auf der Basis von Parteiproporz und geographischen Kriterien zusammengestellt. Eine Vollprivatisierung wurde auch im Falle der Appenzell-Ausserrodischen Kantonalbank notwendig. Nach jahrelangen erfolglosen Sanierungsversuchen wurde das Institut 1996 von der Schweizerischen Bankgesellschaft zum Nominalwert von 180 Mio. CHF übernommen. In der Folge wurde die Kantonalbank aufgelöst und vollständig in den Bankkonzern integriert. Staatliche Sanierungen waren im Verlauf der vergangenen 15 Jahre allerdings auch bei anderen Kantonalbanken notwendig, um deren Überleben zu sichern (vgl. Rodrigues und Büchler 2008, S. 7–8):

1/2

geschaffen. Die Bankgründungen wurden vor allem mit einer ungenügenden lokalen Möglichkeit zur Kreditaufnahme bzw. zur Anlage von Geldern begründet. Die Staatsbanken sollten die kantonale Wirtschaft mit günstigen Krediten versorgen, Anlagemöglichkeiten für Kleinsparer schaffen, Hauseigentum fördern und eine Einnahmequelle für den Staat schaffen (vgl. Leu et al. 1993, S. 49). In der Mehrzahl der Kantonalbankgesetze finden sich noch heute entsprechende Zweckartikel. So definiert z.B. das Gesetz des Kantons ZH (Art. 2): «Die Bank hat den Zweck, zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen.» In Art. 3 wird ergänzt: «Die Bank ist nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen und hat einen angemessenen Gewinn anzustreben.»²¹ Im Kanton LU, wo die Kantonalbank an der Börse kotiert ist, heisst es im Kantonalbankgesetz (Art. 2): «Zweck der Aktiengesellschaft ist der gewinnorientierte Betrieb einer Universalbank, die bankübliche Geschäfte nach anerkannten Bankgrundsätzen tätigt. Die Bank berücksichtigt besonders die Bedürfnisse der Bevölkerung und der Wirtschaft des Kantons Luzern.»

Bei einer sehr engen Auslegung der Gesetze müssten sich die Kantonalbanken auf die Geschäftstätigkeit innerhalb des eigenen Kantons konzentrieren. Ausserdem

Berner Kantonalbank 1993: *Auslagerung notleidender Kredite in Auffanggesellschaft (Kosten für die öffentliche Hand: ca. 2 Mrd. CHF).*

Jurassische Kantonalbank 1996: *Restrukturierung mit Hilfe anderer Kantonalbanken (85 Mio. CHF).*

Banque Cantonale de Genève 2000: *Auslagerung notleidender Kredite in Auffanggesellschaft (ca. 3 Mrd. CHF).*

Walliser Kantonalbank 2000: *Erhöhung des Aktienkapitals wegen zu knapper Eigenmitteldeckung (50 Mio. CHF).*

Banque Cantonale Vaudoise 2001/2002: *Zwei Sanierungen durch den Kanton (1,9 Mrd. CHF).*

Glarner Kantonalbank 2008:²⁰ *Wertberichtigungen in Folge einer verfehlten Expansionsstrategie im Umfang von 64,1 Mio. CHF. Erhöhung des Dotationskapitals (20 Mio. CHF).*

Bei den in Klammern dargestellten Beträgen handelt es sich um Kantonsmittel, welche zum Teil à fonds perdu und teilweise als Anlage aufgewendet werden mussten. Zu diesen direkten Kosten müssen ausserdem Vermögensseinbussen durch die Reduktion der Marktwerte berücksichtigt werden. Solche Verluste erschienen nicht in den Rechnungen der Kantone, da diese ihre Beteiligungen üblicherweise zu Nominalwerten bilanzieren (vgl. Kanton Aargau 2008, S. 9).

wären die Geschäftsmodelle vor allem auf die Bereiche Anlage- und Spargeschäft bzw. Hypothekar- und Kreditgeschäft ausgerichtet. Die allgemein gehaltenen gesetzlichen Aufträge lassen in der Regel jedoch grossen Spielraum. In den vergangenen Jahren haben die Kantonalbanken ihre Geschäftstätigkeit sowohl geographisch als auch inhaltlich ausgebaut (vgl. auch Rodrigues und Büchler 2008, S. 15 und 18). Einige Institute expandieren auch über neu erworbene Tochtergesellschaften in andere Kantone oder gar ins Ausland.²² Vermehrt stammen ausserdem die Betriebserträge aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft sowie aus dem Handelsgeschäft. Trotzdem stellt das Zinsgeschäft bei der Mehrzahl der Banken noch immer den Hauptanteil des Erfolgs dar, einzig bei der Banque Cantonale Vaudoise beträgt er mit 46 Prozent weniger als die Hälfte des Betriebserfolgs. Auf weniger als 60 Prozent des Betriebserfolgs beläuft sich das Zinsgeschäft bei den Kantonalbanken der Kantone BS, SG und ZH. Allerdings stellt der Fokus auf das Zinsgeschäft keineswegs eine Garantie für ein geringeres Geschäftsrisiko dar. Mit einem Anteil von 77 Prozent wies die Glarner Kantonalbank 2007 den grössten Anteil des Zinsgeschäfts unter den Kantonalbanken aus, dennoch geriet die Bank 2008 in substanzielle finanzielle Schwierigkeiten (vgl. Box III).

Das potenzielle Risiko aus Kantonalbankbeteiligungen für die kantonalen Finanzhaushalte lässt sich schwer abschätzen. Grundsätzlich existiert das Eigentumsrisiko, wonach der Kanton im Falle eines Konkurses der Bank seine Beteiligungen abschreiben muss. Die Kantonalbanken sind in den Büchern der Kantone mit Beträgen zwischen 17 Mio. CHF (OW) und 1,9 Mrd. CHF (ZH) bewertet. In der Regel widerspiegeln die Buchwerte das vom Kanton zur Verfügung gestellte Dotationskapital. Da die tatsächlichen Marktwerte ungleich höher sind, existieren stille Reserven, die im Falle eines Konkurses ebenfalls verloren gehen. In der Praxis allerdings kann ein Kanton seine Bank nicht einfach in Konkurs gehen lassen. Einerseits existiert die Staatsgarantie, wonach der Kanton für die Verbindlichkeiten der Bank haftet. Die Mehrheit der Kantone sieht eine unbeschränkte Haftung vor. Keine Staatsgarantie existiert einzig im Kanton VD. Daneben beschränkt der Kanton GE seine Haftung auf Kapital und Zinsen von Spar- und Vorsorgegeldern (0,5 Mio. CHF für Privatpersonen, 3 Mio. CHF für juristische Personen). Einen schrittweisen Abbau der Staatsgarantie hat der Kanton BE angekündigt (vgl. Rodrigues und Büchler 2008, S. 6). Andererseits muss davon ausgegangen werden, dass ein Kanton unabhängig von der Staatsgarantie aus politischen Erwägungen für die Verbindlichkeiten seiner Bank haftet,

um ihre Existenz zu sichern. Das zeigt auch eine Analyse bisheriger Kantonalbanksanierungen. Die Existenz der Staatsgarantie war nicht die zentrale Motivation für die in Box III dargestellten Sanierungen. Die Staatsgarantie ist in den meisten Kantonen lediglich subsidiär. Das heisst, der Kanton springt erst dann ein, wenn die Mittel der Bank nicht mehr reichen, um die Verpflichtungen zu decken. In der Praxis aber sichert der Kanton in seiner Rolle als Eigner einer Bank auch deren Überleben (vgl. Rodrigues und Büchler 2008, S. 7). Die Abschaffung oder Einschränkung der Staatsgarantie beseitigt daher nicht das Eigentumsrisiko für den Kanton. Ein etwas besseres Bild des potenziellen Risikos für einen Kanton gibt daher die Bilanzsumme einer Bank, die v.a. einen Indikator für das Volumen des Zinsgeschäfts darstellt. Dabei bemessen sich die finanziellen Risiken für einen Kanton weniger aufgrund der absoluten als vielmehr aufgrund der relativen Grösse der Bank im Verhältnis zum kantonalen Budget (vgl. Abbildung 9). So hält beispielsweise der Kanton ZH in seinem Risikobericht aus dem Jahr 2008 fest, dass bei einem Ausfallrisiko von 10 Prozent der Bilanzsumme der Kantonalbank von einem Haftungssubstrat von 10 Mrd. CHF ausgegangen werden müsse. Dies entspricht etwa 90 Prozent der Staatsausgaben im Jahr 2007. Die Bilanzsummen der Kantonalbanken variierten per Ende 2007 zwischen

2,05 Mrd. CHF (AI) und 103,2 Mrd. CHF (ZH). Setzt man diese Zahlen ins Verhältnis zu den Aufwendungen der Kantone in den Staatsrechnungen, zeigt sich, dass vor allem bei kleineren Kantonen die potenziellen Risiken grösser sind. Müssten sie ihre Kantonalbank in Notfall refinanzieren, würde dies den Staatshaushalt wohl signifikant aus dem Gleichgewicht bringen.

Gebäudeversicherungen

Die Gebäudeversicherung wird in 19 Kantonen durch staatliche Institutionen erbracht. In den Kantonen AI, GE, OW, SZ, TI, UR und VS ist die Gebäudeversicherung dagegen privat organisiert. Die Existenz staatlicher Versicherungen ist historisch zu erklären. Die Anfang des 19. Jahrhunderts geschaffenen Institutionen sollten vor allem verhindern, dass durch Brände geschädigte Personen zu Fürsorgefällen werden. In den Kantonen mit öffentlichen Versicherern besteht einerseits ein Versicherungsobligatorium und andererseits keine Wahlfreiheit – einziger Versicherer ist die öffentliche Institution. Mit den Prämien für die Versicherung werden neben der Schadendeckung auch Aufwendungen für die Verhütung und Bekämpfung von Bränden finanziert. In den Kantonen mit privater Versicherung

besteht dagegen – unabhängig vom Versicherungsbürgertum – eine Wahlfreiheit für die Versicherungsnehmer (vgl. Leu et al. 2003, S. 72).

Die 19 kantonalen Gebäudeversicherer sind als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten konstituiert, die jeweils zu 100 Prozent im Eigentum der entsprechenden Kantone sind (vgl. Tabelle 1). Die grössten Gebäudeversicherer sind jene der Kantone BE (jährliches Prämienvolumen von 193 Mio. CHF bei einem Versicherungskapital von 286,4 Mrd. CHF), VD (120 Mio./183,7 Mrd. CHF) und ZH (118 Mio./372 Mrd. CHF). In den kantonalen Bilanzen sind die öffentlichen Gebäudeversicherungen allerdings nicht sichtbar. In der Regel werden sie aufgrund fehlenden Dotationskapitals nicht bilanziert. Grundsätzlich besteht bei der Gebäudeversicherung keine gesetzlich fundierte Staatsgarantie. Hingegen existiert eine Rückversicherung über einen interkantonalen Rückversicherungsverband, der sich am internationalen Rückversicherungsmarkt versichern kann. Des Weiteren verfügen die Gebäudeversicherer über eigene Reserven zur Deckung von Risiken. Über die in Relation zum versicherten Kapital grössten Reserven verfügten Ende 2007 die Gebäudeversicherer der Kantone BL, GL und GR. Neben den eigentlichen Reservefonds halten die Gebäudeversicherungen

weitere meist nicht zu unterschätzende versicherungstechnische Rückstellungen sowie Bewertungsreserven auf Kapitalanlagen. Der jeweilige Reservefonds macht meist ungefähr die Hälfte der gesamten Bilanzsumme der Gebäudeversicherung aus.

In den Kantonen NW und GR wurden überdies separate selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalten für die Versicherung von Elementarschäden ausserhalb der Gebäude geschaffen – also Schäden, die durch Naturereignisse an Strassen, Mauern, Kulturland usw. entstehen. Der Nidwaldner Hilfsfonds sowie die Bündner Elementarschadenkasse sind ebenfalls in vollständigem Kantonseigentum und werden operativ von den Gebäudeversicherungen geführt.

Ob private oder staatliche Versicherer günstiger sind, lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Schadenrisiken in den Kantonen schwer eruieren. Wissenschaftliche Vergleiche der Effizienz der Gebäudeversicherer kommen zu unterschiedlichen Schlüssen. Als Grund für potenzielle Effizienzvorteile der öffentlichen Gebäudeversicherer gelten insbesondere Einsparungen bei der Kundenakquisition (vgl. von Ungern-Sternberg 1994 oder Kirchgässner 2007). Umgekehrt wird argumentiert, dass nur die relative Höhe der Prämien in

Bezug auf den erwarteten Schaden als Massstab der Effizienz gelten darf. Aus dieser Perspektive schneidet die Privatassekuranz mit ihren tieferen Prämien-Schaden-Relationen besser ab (vgl. Schips 1995). Alle Studien verwenden Daten aus den Jahren 1984 bis 1993, so dass deren Aktualität möglicherweise in Frage zu stellen ist. Unabhängig von der Effizienz bzw. dem Prämienniveau lässt sich feststellen, dass die kantonalen Gesellschaften in geringerem Ausmass Tarifiedifferenzierungen gemäss dem individuellen Risiko von Bauten vornehmen. Letztlich ist ein solcher Belastungsausgleich auch politisch gewollt. Andererseits entfällt dadurch ein dringend nötiges Lenkungssignal, welches Bauen in Gefahrenzonen bestraft.

Kredit- und Bürgschaftsgesellschaften

In der Mehrzahl der kantonalen Beteiligungsportfolios befinden sich Anteile an Kredit- bzw. Bürgschaftsgesellschaften. Die in der Regel als Genossenschaften organisierten Institutionen sollen dem Gewerbe und der Landwirtschaft die Kreditaufnahme vereinfachen. In der Regel sind die Anteile an Kredit- oder Bürgschaftsgesellschaften mit einem Erinnerungswert von 1 CHF in den Bilanzen der Kantone verbucht.

17 Kantone sind an der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit beteiligt (vgl. Tabelle 2). Sie wurde zur Umsetzung des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft geschaffen. Neben den Kantonen sind vor allem der Bund (22,2%) sowie die UBS (10,2%) an der Gesellschaft beteiligt. Die Non-Profit-Gesellschaft soll die Schweizer Hotellerie in «Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten»²³ über die Gewährung von Krediten sowie Beratungstätigkeiten fördern. Im Jahr 2007 beliefen sich die ausbezahlten Kredite auf 10,2 Mio. CHF, das Ausleihvolumen auf 89 Mio. CHF.²⁴ Zur Finanzierung der Ausleihungen erhält die Gesellschaft zinslose Darlehen des Bundes, zusätzlich kann sie Kredite am Kapitalmarkt aufnehmen. Der Bund trägt Verluste auf den von ihm gewährten Darlehen unter der Voraussetzung, dass die Gesellschaft ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen ist. Die Haftung für die Kredite des Kapitalmarktes trägt dagegen die Gesellschaft selber (vgl. Art. 14 Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft). Die Eigentümer der Gesellschaft haften entsprechend mit ihrem anteiligen Genossenschaftskapital.

Die Kreditvergabe spielt daneben vor allem im Bereich der Landwirtschaft eine zentrale Rolle. In einer Reihe von Kantonen setzen eigenständige Kreditkassen die

Kreditvergabe nach den Vorgaben des Landwirtschaftsgesetzes um. Sie gewähren zinslose Investitionskredite (für landwirtschaftliche Bauten, Bodenverbesserungen, Starthilfen bei Betriebsübernahmen usw.) oder Betriebshilfedarlehen (für die Überbrückung von finanziellen Notlagen und die Umschuldung verzinslicher Kredite). Die entsprechenden Gelder werden vom Bund als zinslose Darlehen den Kantonen bzw. den Kreditkassen zur Verfügung gestellt, die sie wiederum an die landwirtschaftlichen Betriebe vergeben. Das Volumen der ausstehenden Bundeskredite beläuft sich derzeit auf rund 2,4 Mrd. CHF. Das Risiko dieser ausstehenden Kredite ist allerdings bei den Kantonen, zumal sie allfällige Kreditausfälle tragen müssen. Dieser Mechanismus wurde nicht zuletzt geschaffen, um den Kantonen bzw. ihren Institutionen entsprechende Anreize zur Vorsicht bei der Kreditvergabe zu geben.

Eigenständige, von der Verwaltung rechtlich getrennte Institutionen existieren in den Kantonen GR, LU, SG, SO, TG, ZH und VD. Beispielsweise beläuft sich das Darlehensvolumen der Landwirtschaftlichen Kreditkasse des Kantons Luzern (an welcher der Kanton mit 65 Prozent beteiligt ist) auf 276 Mio. CHF, die Ausleihungen im Jahr 2007 betrugen 39 Mio. CHF. In den Kantonen AG und BE wurden Stiftungen eingerichtet,

welche durch die Kantonsbehörden verwaltet werden. Die Mehrheit der Kantone hat für die Vergabe der Agrarkredite keine separaten Institutionen. Vielmehr ist die Kreditvergabe Sache der Kantonsverwaltungen, wobei partiell Finanzleistungen wie Inkasso an die Kantonalbanken delegiert werden. Grundsätzlich besteht eine Tendenz zur Integration in die kantonale Verwaltung, zumal die separaten Kassen letztlich ein Überbleibsel der 1930er Jahre darstellen, als die Kantone eigene Bauernhilfskassen schufen, um ihre Landwirtschaft zu stützen. Mit den gesetzlichen Änderungen in den 1960er Jahren und den damit einhergehenden Bundessubventionen entfiel zunehmend die Notwendigkeit eigenständiger Institutionen. Einzig der Kanton BS verfügt aufgrund der geringfügigen Landwirtschaft über keine eigene verwaltungsinterne oder -externe Stelle zur Vergabe von Agrarkrediten.

Daneben sind die Kantone auch an diversen Bürgschaftsgesellschaften beteiligt. Sie vergeben keine Kredite, verbürgen allerdings solche, damit Klein- und Mittelbetriebe (KMU) einfacher Kredite aufnehmen können. Bürgschaftsgenossenschaften wurden letztlich zum Zwecke der Umsetzung des Bundesgesetzes über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgschaftsorganisationen geschaffen. Die Bürgschaftsgenossenschaften

bieten ihre Leistungen einheitlich zu einem Satz von 1,25 Prozent an, das heisst, sie verbürgen Kredite gegen diese Gebühr. Im Falle eines Verlustes aus Bürgschaften haftet das Genossenschaftskapital anteilmässig mit 35 Prozent, 65 Prozent übernimmt als eine Art Rückversicherung der Bund (allerdings nur aus Bürgschaften bis zu 0,5 Mio. CHF) (vgl. Art. 6.1 Bundesgesetz über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgschaftsorganisationen). Die Kantone als Miteigner der Genossenschaften haften grundsätzlich nur mit ihrem anteiligen Genossenschaftskapital.

Mit der im Jahr 2007 in Kraft getretenen Gesetzesänderung erfolgte eine Restrukturierung der Bürgschaftsgenossenschaften. Bislang existierten zehn Bürgschaftsgenossenschaften, neu sind es noch drei, welche die Gebiete Ost- und Westschweiz sowie Mitte abdecken, nämlich die Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft (OBTG), die Coopérative Romande de Cautionnement – PME (CRC-PME) sowie die BG Mitte. Weitere Genossenschaften existieren rechtlich noch, werden sich aber auflösen. An der OBTG sind 12 Kantone beteiligt (vgl. Tabelle 3). Gemeinsam halten die Kantone direkt allerdings nur etwa 7 Prozent am Genossenschaftskapital, das restliche Kapital verteilt sich auf Private (10%), Berufs- und Gewerbeverbände (16%)

sowie Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken (ca. 77%). Am Gesellschaftskapital der BG Mitte, welche ihre Leistungen in den Kantonen BE, BL, BS, JU, LU, NW, OW und SO anbietet ist, ist dagegen einzig der Kanton SO mit einem geringen Anteil von 6,9 Prozent beteiligt. Der Kanton war als Einziger bereits vor der Restrukturierung Teilhaber einer Bürgschaftsgenossenschaft, nämlich jener des solothurnischen Gewerbes. Neben dem Kanton SO sind heute drei Bankinstitute sowie zahlreiche Einzelmitglieder und gewerbliche Organisationen Genossenschafter der BG Mitte. Einzig die CRC-PME ist in erster Linie in öffentlicher Hand. Beteiligt sind die Westschweizer Kantone FR, GE, NE, VD und VS. Der Kanton VD allerdings besitzt lediglich einen Anteilschein (Nominalwert 1000 CHF). Indirekt ist er jedoch über die Coopérative Vaudoise de Cautionnement beteiligt, die rund 40 Prozent an der CRC-PME hält. Eine Sonderstellung nimmt der Bürgschaftsfonds Obwalden ein: Als einzige Bürgschaftsgesellschaft trägt er das Rechtskleid einer selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt. Er steht unter alleiniger Trägerschaft des Kantons OW.

Von abnehmender Bedeutung sind Bürgschaftsgenossenschaften im landwirtschaftlichen Bereich. Elf Kantone sind an der Schweizerischen bäuerlichen

Bürgschaftsgenossenschaft beteiligt. Die Genossenschaft verbürgt vor allem Darlehen für Bauvorhaben, den Kauf von landwirtschaftlichen Betrieben, Boden oder Inventar sowie die Absicherung von landwirtschaftlichen Investitionskrediten oder Starthilfen. Der gesamte Bürgschaftsbetrag belief sich Ende 2007 jedoch lediglich auf ein Volumen von 6,8 Mio. CHF, rund 1,2 Mio. CHF stammen aus dem Geschäftsjahr 2007.

Nationalbank und weitere

Alle Kantone sind ausserdem an der Schweizerischen Nationalbank (SNB) beteiligt. Die SNB ist eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft. Über die grössten Beteiligungen an der SNB verfügen BE (6,6%), ZH (5,2%) und VD (3,4%). In der Regel führen die Kantone ihre Beteiligung mit dem entsprechenden Nominalwert in ihren Büchern. Der Dividendenanspruch der Aktionäre ist auf sechs Prozent des Aktienkapitals beschränkt, der übrige ausschüttbare Gewinn geht zu einem Drittel an den Bund und zu zwei Dritteln an die Kantone (vgl. SNB 2008, S. 84, sowie Art. 31 Abs. 2 Nationalbankgesetz). Gemäss der «Vereinbarung zwischen dem Eidgenössischen Finanzdepartement und der SNB über die Gewinnausschüttung» vom 14. März 2008 schüttet

die SNB für die Geschäftsjahre 2008–2017 jeweils einen Betrag von 2,5 Mrd. CHF an Bund und Kantone aus. Der Betrag setzt sich aus den «zukünftig erwarteten ausschüttbaren Jahresgewinnen» sowie aus einer Entnahme aus der Ausschüttungsreserve zusammen. Die Aufteilung zwischen den Kantonen erfolgt zu $\frac{5}{8}$ gemäss Wohnbevölkerung und zu $\frac{3}{8}$ unter Berücksichtigung der Finanzkraft (vgl. Art. 31 Abs. 3 Nationalbankgesetz).

Daneben verfügen einige Kantone über einzelne weitere Beteiligungen im Finanzsektor. Der Kanton BS verfügt als einziger Kanton über einen rechtlich verselbstständigten Versicherungsbroker. Die Rimas Insurance Broker AG ist für das Versicherungswesen des Kantons zuständig. Sie betreut das Versicherungsportefeuille der kantonalen Verwaltungen sowie von einer kleineren Anzahl von Betrieben, die nicht der Kantonsverwaltung angegliedert sind. Der Kanton FR ist mit 40 Prozent an der Risikokapital Fribourg AG beteiligt. Das Unternehmen verfügt über ein Kapital von 7,5 Mio. CHF. Es engagiert sich wie ein Risikokapitalgeber mit Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 0,2 bis maximal 0,75 Mio. CHF an Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit sich «auf neue Technologien stützt».²⁵ Voraussetzung für eine Kapi-

talbeteiligung ist ausserdem, dass das Unternehmen im Kanton FR ansässig ist oder sich dort in Gründung befindet.

Eignerstrategien bei den Finanzdienstleistungen

Jüngste Erfahrungen deutscher Bundesländer mit ihren Landesbanken und die Geschichten diverser Kantonalbankkrisen illustrieren, dass mit dem Eigentum an Kantonalbanken bedeutende Risiken verbunden sind. Gerade in kleineren Kantonen könnte beispielsweise die Notwendigkeit einer Refinanzierung der Kantonalbank den Staatshaushalt nachhaltig aus dem Gleichgewicht bringen. Aufgrund der fehlenden ordnungspolitischen Notwendigkeit kantonaler Banken sowie der beträchtlichen Risiken des Marktes müssen die staatlichen Mehrheitsbeteiligungen ohnehin in Frage gestellt werden. Die schrittweise Veräusserung der Kantonalbanken in Kombination mit einem Entfall der Staatsgarantie stellt daher letztlich ein Instrument dar, um die Kantonsfinanzen nachhaltig vor grossen Risiken zu schützen. Mit dem Wegfall der Staatsgarantie sowie der Einführung einer ordentlichen Besteuerung würden ausserdem bestehende Wettbewerbsverzerrungen im Bankensektor entfallen.

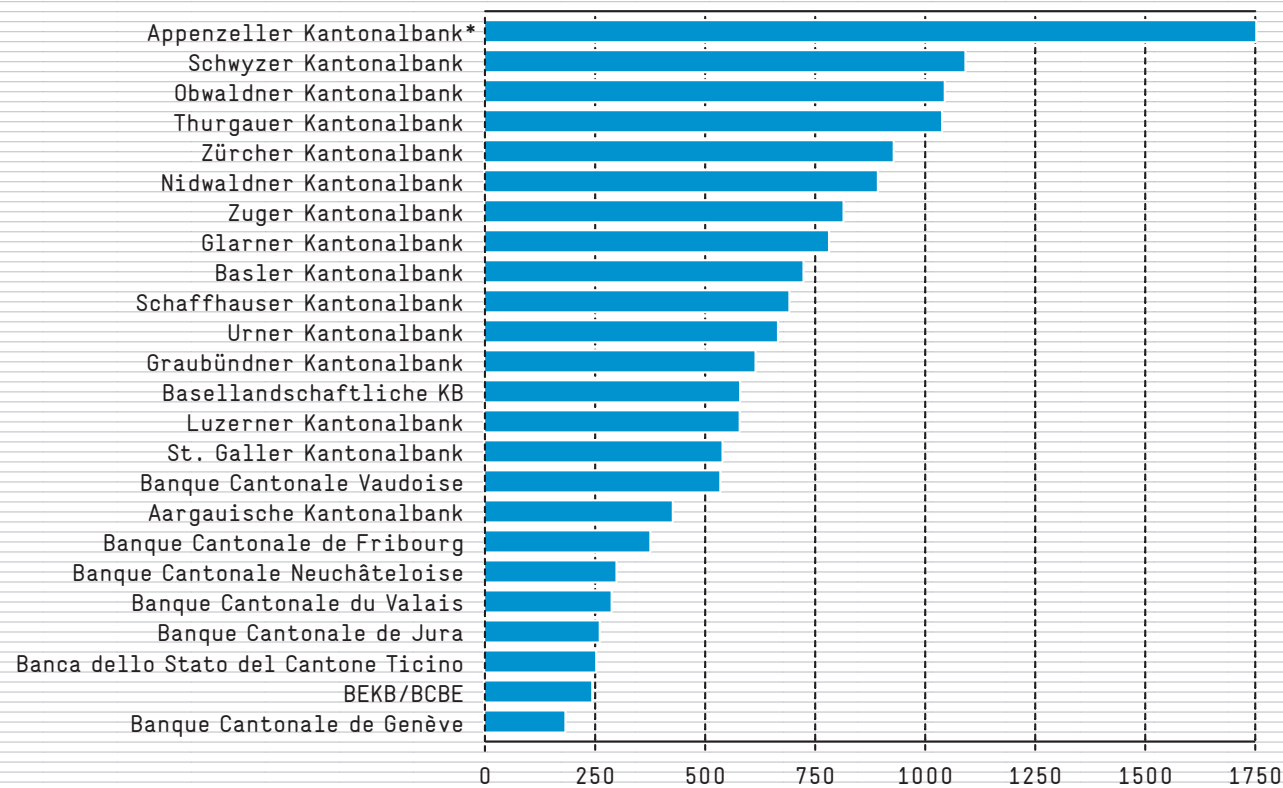
Eine geographische Einschränkung der Aktivitäten einer Kantonalbank oder eine Beschränkung ihres Geschäftsmodells stellen nur beschränkt taugliche Alternativen zur Risikoreduktion dar. Einerseits entstehen der Kantonalbank hierdurch Wettbewerbsnachteile im Markt. Andererseits wird die Möglichkeit eines geographischen Risikoausgleichs reduziert. Im Falle einer Konzentration auf das eigene Kantonsgebiet hängt der Erfolg einer Bank wesentlich von der wirtschaftlichen Entwicklung innerhalb der Kantons Grenzen ab. Für den Kanton als Eigner entsteht daher ein doppeltes Risiko. Bei schlechtem Wirtschaftsgang brechen sowohl die Steuererträge als auch die Erträge aus der Kantonalbankbeteiligung ein. Gleichzeitig nimmt das Risiko von Nachschusspflichten zu.²⁶

Weniger bedeutend ist die Frage der Veräusserung bzw. Privatisierung bei anderen Institutionen. Bei den Gebäudeversicherern sind aufgrund der Rückversicherungsmöglichkeiten die direkten finanziellen Risiken aus Versicherungsleistungen für die Kantone als Eigner sehr beschränkt. Für eine Privatisierung der Gebäudeversicherungen spricht derzeit wenig, zumal davon wahrscheinlich kaum nennenswerte Prämiensenkungen zu erwarten wären. Ein Gutachten beziffert umgekehrt die zu erwartende Prämiensteigerung durch eine

Privatisierung in Zürich auf 20 Prozent (vgl. Kirchgässner 2007). Vor diesem Hintergrund gibt es kaum politischen Support für eine Veränderung. Das Thema könnte allerdings bei weiteren bilateralen Verhandlungen mit der EU relevant werden, weil dort Versicherungsmonopole aufgehoben wurden. Im Falle eines Beitritts zum EWR oder zur EU müsste die Schweiz ihre Strukturen bei den Gebäudeversicherungen entsprechend anpassen (vgl. auch Leu et al. 1993, S. 80).

Kredit- und Bürgschaftsgenossenschaften wurden oft zur Umsetzung des Bundesrechts geschaffen. Sie sind nur teilweise im Eigentum der Kantone. Ein Verkauf dürfte kaum relevante Veräusserungserträge generieren. Allerdings stellt sich die Frage, ob überhaupt eine (ordnungspolitische) Notwendigkeit kantonaler Beteiligungen existiert. Eine Evaluation von Kosten und Nutzen dürfte daher eher für eine Veräusserung sprechen. Bei den eigenständigen landwirtschaftlichen Kreditkassen stellt sich umgekehrt die Frage, ob sie künftig aus Effizienzgründen in die Verwaltung integriert werden sollten.

Abb. 9: Bankbilanzen in Prozent des Aufwandes der laufenden Kantonsrechnung im Jahr 2007: Grosse Appenzeller



* Die Angaben zur Appenzeller Kantonalbank stammen aus dem Jahr 2006

BILANZSUMME IN % DER AUSGABEN DES KANTONS (2007)

Die relative Grösse der Kantonalbankbilanzen stellt einen möglichen Indikator für die finanziellen Risiken des Kantons dar. So hält beispielsweise der Kanton ZH in seinem Risikobericht aus dem Jahr 2008 fest, dass bei einem Ausfallrisiko von 10 Prozent der Bilanzsumme der Kantonalbank von einem Haftungssubstrat von 10 Mrd. CHF ausgegangen werden müsse. Dies entspricht etwa 90 Prozent der Staatsausgaben im Jahr 2007. In dieser relativen Betrachtung ist die Zürcher Kantonalbank allerdings lediglich das fünftgrösste Institut. Die Bilanz der Appenzeller Kantonalbank entspricht 1750 Prozent der kantonalen Ausgaben. Im (gewichteten) Durchschnitt beläuft sich die Bilanzlänge der Kantonalbanken auf rund 530 Prozent der kantonalen Budgets.

Tab. 1: Kantonale Gebäudeversicherungen 2007: Zürich günstig, Luzern teuer

Kanton	Gebäudeversicherung	Versicherungs- kapital Feuer und Elementar (Mrd. CHF)	Durchschnitts- prämienatz (Bruttoprämie pro CHF 1000 Ver- sicherungskapital)	Grösse des Reservefonds in Promille des Versicherungs- kapitals
AG	Aargauische Gebäudeversicherung (AGV)	160.2	0.39	3.35
AR	Assekuranz Appenzell (AR)	18.4	0.62	2.10
BE	Gebäudeversicherung Bern	286.4	0.67	1.34 ²⁷
BL	Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	70.1	0.48	4.53 ²⁸
BS	Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt	67.0	0.35	2.78
FR	Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB)	64.1	0.61	2.62
GL	glarnerSach	12.5	0.50	4.39
GR	Gebäudeversicherung Graubünden	83.4	0.41	4.29
JU	Etablissement cantonal d'assurance immobilière et de prévention	18.1	0.54	2.59
LU	Gebäudeversicherung des Kantons Luzern (GVL)	85.2	0.79	2.91
NE	Etablissement cantonal d'assurance et de prévention	43.3	0.63	2.34
NW	Nidwaldner Sachversicherung	■	■	■
SG	Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen (GVA)	122.7	0.49	2.80
SH	Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen	20.5	0.48	3.64
SO	Solothurnische Gebäudeversicherung (SGV)	68.9	0.54	2.67
TG	Gebäudeversicherung Thurgau	65.6	0.46	3.13
VD	Etablissement Cantonal d'Assurance Vaud (ECA)	183.7	0.63	2.25
ZG	Gebäudeversicherung Zug	34.8	0.57	1.29
ZH	Gebäudeversicherung Kanton Zürich (GVZ)	372.0	0.32	2.37

19 Kantone verfügen über eine staatliche Gebäudeversicherung mit Monopolcharakter. ZH, BE und VD sind in Bezug auf das versicherte Kapital die grössten Institutionen. In den Kantonen AI, GE, OW, SZ, TI, UR und VS wird die Gebäudeversicherung durch private Versicherer erbracht. Ob private oder staatliche Versicherer günstiger sind, lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Schadenrisiken in den Kantonen schwer eruieren. Wissenschaftliche Vergleiche der Effizienz der Gebäudeversicherer kommen zu unterschiedlichen Schlüssen.

Quelle: Geschäftsberichte 2007

Tab. 2: Kreditvergabe: Dominanz der Landwirtschaft

Gesellschaft	Kreditvolumen (in Mio. CHF)	Beteiligte Kantone
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	89.3	AI, AR, BE, FR, GL, GR JU, LU, NW, OW, SG SZ, TI, UR, VD, VS, ZG
Landwirtschaftliche Kreditgenossenschaft Graubünden	■	GR
Landwirtschaftliche Kreditkasse des Kantons Luzern	276.2 ²⁹	LU
Landwirtschaftliche Kreditkasse St. Gallen	201.3 ³⁰	SG
Solothurnische Landwirtschaftliche Kreditkasse	57.8 ³¹	SO
Thurgauer Genossenschaft für landwirtschaftliche Investitionskredite und Betriebshilfe (GLIB)	95.7 ³²	TG
Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse	138.7	ZH
Office Vaudois de Cautionnement Agricole	■	VD

In der Mehrzahl der kantonalen Beteiligungsportfolios befinden sich Anteile an Kredit- bzw. Bürgschaftsgesellschaften. Die in der Regel als Genossenschaften organisierten Institutionen sollen dem Gewerbe und der Landwirtschaft die Kreditaufnahme vereinfachen. Sowohl die landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften als auch die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit leiten vor allem Darlehen des Bundes weiter.

Tab. 3: Bürgschaftsgesellschaften: Regionale Konsolidierung

Gesellschaft	Verpflichtungssumme/ Bürgschaften (in Mio. CHF)	Beteiligte Kantone
OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	29.3	AG, AI, GL, GR, SG, SH SZ, TG, TI, UR, ZG, ZH
BG Mitte, Bürgschaftsgenossenschaft für KMU (entstand durch Fusion der BSG mit der BG-CCAM rückwirkend per 1.1.2007)	26.0	SO
Coopérative Romande de Cautionnement - PME	56.7 ³³	FR, GE, NE, VD, VS
Bürgschaftsgenossenschaft Baselland	■	BL
Coopérative de Cautionnement des Arts et Métiers Fribourgeois	■	FR
Bürgschaftsgenossenschaft für das Walliser Gewerbe	■	VS
Coopérative Vaudoise de Cautionnement	■	VD
Bürgschaftsgenossenschaft für das Gewerbe BGG (in Auflösung)	■	LU, NW, OW
Société Coopérative Neuchâtel Interface PME (Office Neuchâtelois de Cautionnement Mutuel pour Artisans et Commerçants)	■	NE
Hypotheken-Bürgschaftsgenossenschaft des Kantons Schaffhausen und Umgebung	■	SH
Bürgschaftsfonds Obwalden	7.2	OW
Coopérative Roman de Cautionnement Immobilier (Leistungen vorübergehend eingestellt) ³⁴	■	FR, NE, VS
Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	6.8	AR, FR, GE, NW, SG, SH SZ, TG, VS, ZG, ZH

Bürgschaftsgesellschaften sollen in erster Linie Landwirtschaft und Gewerbe durch die Möglichkeit einer günstigen Kreditaufnahme fördern. Mit der im Jahr 2007 in Kraft getretenen Gesetzesänderung erfolgte eine Restrukturierung der Bürgschaftsgenossenschaften. Bislang existierten zehn Bürgschaftsgenossenschaften, neu sind es noch drei, welche die Gebiete Ost- und Westschweiz sowie Mitte abdecken, nämlich die Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft (OBTG), die Coopérative Romande de Cautionnement - PME (CRC-PME) sowie die BG Mitte. Weitere Genossenschaften existieren rechtlich noch, werden sich aber auflösen.

Quelle: Geschäftsberichte 2007

Übersicht

In den kantonalen Beteiligungsspiegeln fallen zahlenmässig vor allem die Verkehrsbetriebe ins Gewicht. In den Bilanzen der Kantone werden diese Beteiligungen in den meisten Fällen mit Erinnerungswerten geführt, zumal die Unternehmen wesentlich durch staatliche Abgeltungen finanziert werden und ihren Aktionären keine relevanten Gewinne abliefern können. Rund die Hälfte aller Beteiligungen bezieht sich auf Unternehmen im Schienen- bzw. Busverkehr. Daneben halten Kantone zahlreiche Minderheitsbeteiligungen an Berg- und Sportbahnen, reinen Schifffahrtsgesellschaften sowie an Unternehmen im Bereich des Flugverkehrs, insbesondere an Flughäfen.

Schienenverkehr/Busbetriebe

In den meisten Fällen halten die Kantone lediglich Minderheitsbeteiligungen an den Verkehrs- bzw. Transportunternehmen. Weitere bedeutende Aktionäre sind üblicherweise der Bund – vor allem bei (über-)regionalen Verkehrsunternehmen wie z.B. Rhätische Bahn, Matterhorn Gotthard Bahn, Appenzeller Bahnen – und die Gemeinden/Bezirke – vor allem bei lokalen Verkehrsunternehmen wie z.B. den Transports Publics de la Région

Lausannoise. In Privatbesitz ist meist nur ein kleiner Bruchteil des Unternehmenskapitals.

Mit knapp 2700 Mitarbeitenden und einem Liniennetz von ca. 900 Kilometern Länge in sieben Kantonen ist die BLS AG hinter der SBB die zweitgrösste Bahn der Schweiz. Das seit 2006 an der Berner Börse kotierte Unternehmen ist in den Bereichen regionaler Zug- und Busverkehr, Schifffahrt und dem schienengebundenen Güterverkehr tätig und erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Ertrag von rund 770 Mio. CHF, 270 Mio. CHF davon in Form von staatlichen Abgeltungen. Mehrheits-eigner der Gesellschaft ist der Kanton BE, mit einem Anteil von 55.8 Prozent am Aktienkapital, der Bund verfügt ausserdem über 21.7 Prozent. Geringe Beteiligungen an der BLS halten ausserdem die Kantone LU (1,08%), SO (0,82%), NE (0,58%), FR (0,24%), JU (0,05%) und VS (0,05%). Die Bilanzierung der entsprechenden Aktien in den Kantonsbilanzen ist heterogen. Während beispielsweise der Kanton BE den Nennwert seiner Aktien im Umfang 44,3 Mio. CHF bilanziert, verwendet der Kanton LU für seinen Anteil lediglich einen Erinnerungswert von 1 CHF.

Drittgrösste Normalspurbahn der Schweiz ist die Südostbahn (SOB). Die Gesellschaft erwirtschaftete 2007

einen Umsatz von 115 Mio. CHF, davon stammen 56,6 Mio. CHF aus staatlichen Abgeltungen. Die SOB betreibt schienengebundenen Personen- und Gütertransport im Dreieck Romanshorn, Zürich, Luzern. 2008 expandierte das Unternehmen ausserdem auf die Strasse, indem es die operativen Aufgaben des Busbetriebs Lichtensteig-Wattwil-Ebnat-Kappel übernahm. Das Unternehmen entstand im Jahr 2001 durch den Zusammenschluss des Schwyzer Unternehmens mit demselben Namen, SOB, und der Bodensee-Toggenburg-Bahn (BT). Grösster Aktionär der heutigen SOB ist neben dem Bund (35,8%) der Kanton SG mit einer Beteiligungsquote von 19,2 Prozent. Weitere Aktionäre sind die Kantone SZ (5,79%), ZH (3,81%), TG (1,8%) und AR (0,87%) sowie verschiedene Gemeinden/Bezirke (14,1%) und Private (18,7%). Alle Kantone haben ihre Aktien mit einem Wert von 0 bzw. 1 CHF bilanziert.

Als überregionale Schmalspurbahnen nehmen die Rhätische Bahn AG (RhB) und die Matterhorn-Gotthard-Bahn eine Sonderstellung ein. Die RhB mit ihrem 384 km langen Streckennetz ist zu 51,3 Prozent Eigentum des Kantons Graubünden und zu 43,1 Prozent des Bundes. Etwas komplizierter gestalten sich die Verhältnisse bei der Matterhorn-Gotthard-Bahn: Sie entstand per 1. Januar 2003 aus der BVZ-Zermatt-Bahn und der

Furka-Oberalp-Bahn und besteht aus drei Gesellschaften: Die Matterhorn Gotthard Verkehrs AG umfasst den Bahnbetrieb mit dem Rollmaterial und ist zu 25 Prozent in Händen von Bund und Kantonen (VS, GR, UR, VD). Die Matterhorn Gotthard Infrastruktur AG umfasst Fahrbahn und Fahrleitungen. Sie ist zu 100 Prozent in öffentlicher Hand (Bund 78%, VS 13,3%, GR 5,4%, UR 3,3%). Die einheitliche Führung der Bahngruppe stellt die Matterhorn Gotthard Bahn AG, die zu 50 Prozent in Händen von Bund und Kantonen (VS, GR, UR) ist, sicher. Die restlichen Anteile an der Matterhorn Gotthard Verkehrs AG sowie Matterhorn Gotthard Bahn AG hält jeweils die BVZ Holding AG, an der die öffentliche Hand kaum beteiligt ist. Einzig der Kanton VS weist eine geringfügige Beteiligung von 0,2 Prozent aus.

Nicht zu unterschätzen ist die Grösse der Verkehrsunternehmen der wichtigsten urbanen Räume: Der Gesamtertrag des Zürcher Verkehrsverbunds (ZVV) liegt mit 760 Mio. CHF beinahe auf dem Niveau der BLS AG. Als unselbstständiges staatliches Unternehmen des Kantons Zürich liegt der ZVV nicht im Betrachtungsfokus dieser Studie. Der Kanton ZH hält aber Anteile zwischen 4,3 Prozent (Verkehrsbetriebe Glattal) und 37,5 Prozent (Verkehrsbetriebe Zürichsee

und Oberland) an fünf der acht Verkehrsunternehmen, die dem ZVV angeschlossen sind. Von den übrigen drei sind zwei Teil der Stadtverwaltung (Stadtbus Winterthur und Verkehrsbetriebe Zürich) und eines (die Post) gehört dem Bund. Die Genfer Verkehrsbetriebe (Transports Publics Genevois) und die Basler Verkehrsbetriebe sind als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten im alleinigen Eigentum des jeweiligen Kantons. Auch die Verkehrsbetriebe Bern (bernmobil) haben seit Anfang 1998 den Status einer selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt, hier allerdings unter alleiniger Trägerschaft der Stadt Bern. Die Rechtsform einer Aktiengesellschaft besitzen die Verkehrsbetriebe Luzern und die Transports Publics Lausannois, wobei die Aktien der Ersteren zu 100 Prozent im Besitz der Stadt Luzern sind, während bei Letzteren die Trägerschaft zwischen Kanton (26%) und Gemeinden (67%) geteilt ist. Die Verkehrsbetriebe St. Gallen sind Teil der Verwaltung der Stadt St. Gallen, der Kanton ist also nicht involviert.

Mehrheitsbeteiligungen der Kantone an Bahn- und Busunternehmen sind, wie gesagt, die Ausnahme. Neben den schon erwähnten existieren folgende Mehrheitsbeteiligungen: Der Kanton AG ist mit einem Anteil von 52,3 Prozent Mehrheitseigner an der Wynethal- und Suhrentalbahn, FR hält 56,6 Prozent an der Transports

Publics Fribourgeois SA, NE hält 51,4 Prozent an den Transports Régionaux Neuchâtelois, SH ist alleiniger Eigner der Regionalen Verkehrsbetriebe Schaffhausen AG, der Kanton TI hält 52,7 Prozent der Autolinee Bleniesi SA sowie 51,4 Prozent der Società Ferrovie Autolinee Regionali Ticinesi, und der Kanton VD hält 59,8 Prozent an der Tramway du Sud-Ouest Lausannois SA. Tabelle 4 gibt einen Überblick über jene Unternehmen im Schienen- und Busverkehr, an denen die Kantone beteiligt sind.

Flugverkehr

Das in Bezug auf den Ertrag grösste Unternehmen im Bereich Verkehr ist die Flughafen Zürich AG (Unique). Der Kanton ZH verfügt über einen Drittel plus eine Aktie des börsenkotierten Unternehmens mit einem Jahresumsatz von rund 809 Mio. CHF. Die entsprechenden Titel werden zum Nominalwert von rund 102 Mio. CHF im Verwaltungsvermögen aufgeführt. Einen eher symbolischen Anteil hält der Kanton TG mit 0,002 Prozent und einem Nominalwert von 6250 CHF. Die Aktien werden mit einem Buchwert von rund 32 000 CHF im Verwaltungsvermögen aufgeführt. Mit-eigentümer von Flugplatzbetreibern sind noch weitere

Kantone: So ist der Kanton GE Eigner des internationalen Flughafens Genf GVA, der im Jahr 2007 als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt einen Umsatz von 281 Mio. CHF erzielte. Die beiden Kantone BS und BL sind Miteigentümer am EuroAirport Basel-Mulhouse. Die Gesellschaft ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt nach internationalem Recht mit Sitz in Frankreich. Wegen des fehlenden Dotationskapitals ist der Flughafen weder in BS noch in BL bilanziert, eine Beteiligungsquote lässt sich deshalb nicht ermitteln. Der Kanton BE besitzt einen Anteil von 1,8 Prozent an der Alpar Flug- und Flugplatzgesellschaft (Bern Belp). Daneben ist der Kanton NE mit einem Anteil von 31,5 Prozent an der Aresa Aeroport des Eplatures SA beteiligt, der Kanton TI mit 12,5 Prozent an der Lugano Airport SA und der Kanton SO mit 16,7 Prozent am Regionalflugplatz Jura-Grenchen AG.

Bei den Flughäfen treten die Kantone nicht einzig als Eigner von Betriebsgesellschaften auf. Daneben ist häufig das Flughafengrundstück im Eigentum des Kantons, so dass die Betreibergesellschaft als Pächterin auftritt. So ist beispielsweise der Kanton GR Eigner des Bodens, auf dem der Flughafen Samedan steht. Zwar möchte der Kanton das Land der Betreibergesellschaft verkaufen, allerdings regt sich dagegen Widerstand.³⁵

Berg- und Sportbahnen

Einige Gebirgskantone verfügen über Minderheitsbeteiligungen an Berg- und Sportbahnen. So ist beispielsweise der Kanton GL an der Sportbahnen Elm AG, der Sportbahnen Filzbach AG sowie der Skilift Schilt AG beteiligt oder GR an der Lenzerheide Bergbahnen AG. Der Kanton LU ist jeweils mit Anteilen von unter einem Prozent an der Pilatusbahnen AG und der Rigibahnen AG beteiligt.

Schiffahrtsbetriebe

Zu den grössten Schiffsbetrieben gehört die Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees sowie die Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Lemman (CGN). An der Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees sind die Kantone LU, NW, OW, UR und SZ beteiligt, an der CGN die Kantone GE, VD, VS. Beteiligungen an Schiffahrtsgesellschaften weisen daneben auch die Kantone BE (Bielersee-Schiffahrtsgesellschaft), FR, NE und VD (Société de Navigation sur les Lacs de Neuchâtel et Morat), SH und TG (Schweizerische Schiffahrtsgesellschaft Untersee und Rhein), TI (Società Navigazione Lago di Lugano), ZG (Schiffahrtsgesellschaft für den Zugersee) und ZH (Zürichsee Schiffahrtsgesellschaft) auf.

Weitere

Die Kantone FR, GE, NE, VS, VD sind Aktionäre der Transhelvetica AG. Die Gesellschaft setzt sich für den Ausbau von Wasserstrassen in der Westschweiz ein. Grösster Aktionär ist mit einem Anteil von 10 Prozent der Kanton VD. An der Swissmetro AG, der Projektierungsgesellschaft zur Entwicklung und zum Bau einer unterirdischen schweizerischen Magnetschwebbahn, sind die Kantone BL, BS, FR, GE, LU, VD und ZH beteiligt. Unter das Kapitel Beteiligungen an Betrieben im Verkehrsbereich fällt auch das Verkehrssicherheitszentrum der beiden Kantone OW und NW. Im Sinne einer interkantonalen Zusammenarbeit lagerten die beiden Kantone ihre Verkehrsämter in eine gemeinsame, selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt aus. Gleiches gilt für die beiden Kantone BL und BS mit der Motorfahrzeugprüfstation beider Basel. Auch der Kanton FR hat sein Amt für Strassenverkehr und Schifffahrt in eine selbstständige Anstalt überführt.

Eignerstrategien bei Verkehrsbetrieben

Die marktlichen Risiken durch die Einführung von Wettbewerb beim öffentlichen Verkehr sind bislang insbesondere auf den Schienengüterverkehr sowie den

Personennahverkehr auf der Strasse begrenzt. Ansonsten gilt zwar das Bestellprinzip, die Relevanz wettbewerblicher Ausschreibungen wird allerdings nur langsam zunehmen – nicht zuletzt deshalb, weil der Druck aus Europa bislang gering ist. Viele Schweizer Verkehrsunternehmen wären heute für einen schärferen Wettbewerb auch kaum gerüstet. Tabelle 4 illustriert die Fragmentierung der schweizerischen Verkehrsbetriebe und deren Eigentümerstrukturen sowohl bei den Bus- als auch den Schienenverkehrsbetrieben. Die fehlenden Möglichkeiten der Nutzung von Skaleneffekten für das Angebot von überregionalen oder gar grenzüberschreitenden Leistungen stellt die längerfristig notwendige Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen in Frage. Um sich strategisch zu positionieren, werden die Verkehrsunternehmen ihre Strukturen anpassen müssen. Strukturveränderungen werden daher in erster Linie aufgrund eines notwendigen Konsolidierungsprozesses entstehen (vgl. auch Tromp 2003). Für die Kantone stellen sich im Zuge dieses Prozesses auch Fragen der optimalen Eigentümerstrategie: Der Verkauf von Minderheitsbeteiligungen an strategische Partner oder Investoren dürfte häufig eine Voraussetzung für die Konsolidierung darstellen.

In der Praxis zeichnen sich diese Strukturveränderungen vor allem im bereits liberalisierten Güterverkehr

ab. Aufgrund des internationalen Wettbewerbs stehen hier internationale Kooperationen im Vordergrund. So arbeitet die BLS-Tochter BLS Cargo beim Nord-Süd-Verkehr eng mit der Deutschen Bahn (DB) zusammen. Mit der internationalen Zusammenarbeit sind auch Veränderungen bei der Eigentümerstruktur verbunden. An der BLS Cargo ist neben der DB Schenker (Railion Deutschland AG) mit 45 Prozent auch die IMT AG (italienische Ambrogio-Gruppe) mit 3 Prozent beteiligt.³⁶ Der Konsolidierungsprozess beschränkt sich allerdings nicht auf Gütertransport. Auch beim regionalen Personenverkehr zeichnet sich trotz des bislang noch wenig ausgeprägten Wettbewerbs eine Konsolidierung ab. Beispiele hierfür sind der Zusammenschluss der Südostbahn und der Bodensee-Toggenburg-Bahn zur Schweizerischen Südostbahn (SOB) sowie der Furka-Oberalp- und der Zermatt-Bahn zur Matterhorn-Gotthard-Bahn. Im Falle der Matterhorn-Gotthard-Bahn kam es auch zu einer Privatisierung der Teilgesellschaften. So ist die an der Börse kotierte BVZ Holding grösste Aktionärin der Matterhorn Gotthard Verkehrs AG (75%) sowie der Matterhorn Gotthard Bahn AG (50%).

Kleinteilige und häufig ineffiziente Strukturen bestehen auch bei den tourismusrelevanten Verkehrsbetrieben, beispielsweise bei Bergbahnen. Eine Studie der Uni-

versität St. Gallen (Bieger und Laesser 2005) kommt auch hier zum Schluss, dass ein beträchtlicher Strukturwandlungsbedarf in Richtung grösserer Unternehmen besteht. Daneben existiert ein latenter Investitionsnachholbedarf. Neben neuen Finanzierungsinstrumenten (z.B. Leasing) wird ein Verkauf der Anlagen an Grossinvestoren eine immer relevantere Option. Als gewichtiger Investor tritt auch in der Schweiz vermehrt die französische Compagnie des Alpes in Erscheinung.

Die Frage der Veräusserung kantonaler Beteiligungen bei Schifffahrtsbetrieben ist von geringer Bedeutung. Einerseits sind die Kantone nur mit geringen Anteilen an den Gesellschaften beteiligt, andererseits sind die wirtschaftlichen Risiken überschaubar. Die Unternehmen sind weniger dem direkten Wettbewerb als vielmehr anderen schwer kalkulierbaren Einflüssen wie z.B. dem Wetter ausgesetzt. Die hohen Anteile privater Teilhaber beispielsweise bei der Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (an welcher Kantone und Gemeinden nur gerade 2 Prozent halten) illustrieren, dass eine öffentliche Eigentümerschaft nicht von grosser Bedeutung ist. Eine Veräusserung von Beteiligungen wäre insbesondere im Rahmen von Bereinigungen der unübersichtlichen Strukturen in den Beteiligungsportfolios der Kantone in Erwägung zu ziehen.

Von grösserer Relevanz sind dagegen die Flughäfen. Deren wirtschaftliche Situation hängt nicht zuletzt von den Entwicklungen im internationalen Flugverkehr ab. Und der Flugverkehr ist seinerseits eng mit den gesamtwirtschaftlichen Gegebenheiten verbunden. Einen bedeutenden Geschäftszweig stellt ausserdem das Angebot von Shopping-Centern dar. Insgesamt bestehen durchaus wirtschaftliche Risiken im Zusammenhang mit dem Betrieb eines Flughafens – entsprechende Erfahrungen hatte auch der Kanton ZH gemacht. In der Praxis aber verfolgen die Kantone kaum finanzielle, sondern v.a. politische Zielsetzungen mit ihrem Eigentum. Die strategisch bedeutsamen Beteiligungen an den Flughäfen sind – gerade im Beispiel ZH – auf die Möglichkeit der politischen Einflussnahme auf das regulatorische Umfeld (wie z.B. An-/Abflugregime) zurückzuführen. Vollständige Flughafenprivatisierungen machen zwar aus finanzieller Perspektive Sinn, politisch dürften sie aber vorerst kaum von Interesse sein.

Tab. 4: Unternehmen im Schienen- und Busverkehr: Fragmentierte Strukturen (1/5)

Firmenbeteiligung	Beteiligte Kantone	Beteiligungsquote in %	Verkehrsertrag	Nebenerträge/ Übrige Erträge	Abgeltung durch den Staat (Bund/Kanton)	Totaler Ertrag
Appenzeller Bahnen AG	AI	4.00				
	AR	9.37	9 543 731	6 826 606	23 713 675	40 084 012
	SG	10.57				
ASM Aare Seeland Mobil AG	BE	3.80				
	LU	0.05	6 849 207	13 713 977	20 717 755	41 280 939
	SO	3.61				
Auto AG Schwyz	SZ	8.06	3 954 657	5 649 360	2 184 643	11 778 660
Auto AG Uri	UR	31.38	■	■	■	7 402 956
Autobetriebe Sernftal	GL	40.00	■	■	■	■
Autobus Liestal AG (AAGL)	BL	22.10	■	■	■	■
Autogesellschaft Sissach-Eptingen AG	BL	4.00	■	■	■	■
Autolinea Mendrisiense SA	TI	40.00	■	■	■	■
Autolinee Bleniesi SA	TI	52.70	■	■	■	■
Autolinee Regionali Luganesi SA (ARL)	TI	41.20	■	■	■	■
Basler Verkehrsbetriebe (BVB)	BS	100.00	110 498 104	24 320 000	53 776 600	188 594 704
BDWM Transport AG	AG	45.30				
	ZH	7.87	4 745 700	10 096 800	8 245 800	23 088 300
Berner-Überland-Bahnen AG	BE	24.00	9 155 969	5 839 949	14 969 000	29 964 918

Knapp die Hälfte der rund 190 kantonalen Beteiligungen im Verkehrssektor betreffen die hier aufgeführten Beteiligungen an Eisenbahn- und Busbetrieben. Mehrheitsbeteiligungen einzelner Kantone an Verkehrsbetrieben stellen eher eine Ausnahme dar. Insbesondere die Kantone VD, SO und BE haben eine grosse Anzahl von Beteiligungen an Bus- und Bahnunternehmen, wobei der Kanton BE mit seiner Mehrheitsbeteiligung an BLS über die bedeutendste Beteiligung verfügt.

Quelle: Staatsrechnungen der Kantone und Geschäftsberichte der Verkehrsunternehmen 2007

Tab. 4: Unternehmen im Schienen- und Busverkehr: Fragmentierte Strukturen (2/5)

Firmenbeteiligung	Beteiligte Kantone	Beteiligungsquote in %	Verkehrsertrag	Nebenerträge/ Übrige Erträge	Abgeltung durch den Staat (Bund/Kanton)	Totaler Ertrag
BLS AG	BE	55.75	335 540 000	164 700 000	270 501 000	770 741 000
	FR	0.24				
	JU	0.05				
	LU	1.08				
	NE	0.58				
	SO	0.82				
	VS	0.05				
BLT Baselland Transport AG	BL	43.40	43 047 824	11 430 500	19 543 796	74 022 120
	BS	7.80				
	SO	9.01				
Busbetrieb Aarau (BBA)	AG	11.00	6 006 285	465 746	6 991 574	13 463 605
	SO	3.60				
Busbetrieb Grenchen und Umgebung	SO	16.34	■	■	■	■
Busbetrieb Solothurn und Umgebung	SO	24.04	5 846 311	3 219 472	5 145 001	14 210 784
Busbetriebe Olten Gösgen Gäu	SO	23.38	■	■	■	■
Chemin de fer Lausanne-Echallens-Bercher SA	VD	35.71	■	■	■	■
Chemin de fer Montreux-Oberland Bernois SA	BE	18.80	11 680 008	13 527 007	25 480 012	50 687 027
	FR	3.12				
	VD	17.35				
Chemin de fer Nyon-St.-Cergue-Morez SA	VD	41.72	■	■	■	■
Chemin de fer Vevey-Chexbres	VD	24.89	■	■	■	■

Knapp die Hälfte der rund 190 kantonalen Beteiligungen im Verkehrssektor betreffen die hier aufgeführten Beteiligungen an Eisenbahn- und Busbetrieben. Mehrheitsbeteiligungen einzelner Kantone an Verkehrsbetrieben stellen eher eine Ausnahme dar. Insbesondere die Kantone VD, SO und BE haben eine grosse Anzahl von Beteiligungen an Bus- und Bahnunternehmen, wobei der Kanton BE mit seiner Mehrheitsbeteiligung an BLS über die bedeutendste Beteiligung verfügt.

Tab. 4: Unternehmen im Schienen- und Busverkehr: Fragmentierte Strukturen (3/5)

Firmenbeteiligung	Beteiligte Kantone	Beteiligungsquote in %	Verkehrsertrag	Nebenerträge/ Übrige Erträge	Abgeltung durch den Staat (Bund/Kanton)	Totaler Ertrag
Chemins de fer du Jura	BE	14.50				
	JU	36.71	7 161 990	2 169 561	16 616 101	25 947 652
	NE	0.07				
Compagnie des Transports en Commun de Neuchâtel et Environs SA	NE	33.32	■	■	■	35 694 575
Ferrovie Luganesi SA	TI	50.00	2 384 471	799 748	4 393 439	7 577 658
Forchbahn AG	ZH	31.56	■	■	■	22 378 362
Frauenfeld-Wil-Bahn	SG	6.73				
	TG	1.70	2 383 144	391 114	3 849 997	6 624 255
Matterhorn Gotthard Bahn AG	GR	2.72				
	UR	1.68	■	■	■	52 821 346
	VS	6.72				
Matterhorn Gotthard Infrastruktur AG	GR	5.38				
	UR	3.29	■	■	■	35 808 753
	VS	13.26				
Matterhorn Gotthard Verkehrs AG	GR	1.20				
	UR	0.77				
	VD	0.03	55 600 000	4 852 000	30 018 910	90 470 910
	VS	3.27				
Regionale Verkehrsbetriebe Schaffhausen AG (RVSH)	SH	100.00	2 437 155	344 399	3 410 001	6 191 555
Regionalverkehr Bern-Solothurn RBS	BE	34.70				
	SO	7.88	37 125 000	4 396 000	31 043 000	72 564 000
Rhätische Bahn AG	GR	51.35				
	TI	0.01	111 625 000	44 215 000	129 677 000	285 517 000
RTB Rheintal Bus AG	SG	40.88	5 268 942	1 041 935	3 874 093	10 184 972

Knapp die Hälfte der rund 190 kantonalen Beteiligungen im Verkehrssektor betreffen die hier aufgeführten Beteiligungen an Eisenbahn- und Busbetrieben. Mehrheitsbeteiligungen einzelner Kantone an Verkehrsbetrieben stellen eher eine Ausnahme dar. Insbesondere die Kantone VD, SO und BE haben eine grosse Anzahl von Beteiligungen an Bus- und Bahnunternehmen, wobei der Kanton BE mit seiner Mehrheitsbeteiligung an BLS über die bedeutendste Beteiligung verfügt.

Tab. 4: Unternehmen im Schienen- und Busverkehr: Fragmentierte Strukturen (4/5)

Firmenbeteiligung	Beteiligte Kantone	Beteiligungsquote in %	Verkehrsertrag	Nebenerträge/ Übrige Erträge	Abgeltung durch den Staat (Bund/Kanton)	Totaler Ertrag
Schweizerische Südostbahn AG	AR	0.87				
	SG	19.17				
	SZ	5.79	33 548 509	25 051 766	56 606 733	115 207 008
	TG	1.80				
	ZH	3.81				
Sihltal-Zürich- Uetliberg-Bahn SZU	ZH	23.78	■	2 194 726	■	33 516 145
Società Ferrovie Autolinee Regionali Ticinesi (FART)	TI	51.40	■	■	■	■
Sursee-Triengen-Bahn AG	LU	46.55	■	■	■	631 500
Thurbo AG	TG	10.00	54 044 000	11 351 000	78 896 000	144 291 000
Tramway du sud-ouest lausannois (TSOL) SA	VD	59.81	■	■	■	■
Transports de la Région Morges-Bière-Cossonay	VD	27.74	■	■	■	■
Transports de Martigny et Région SA	VS	42.57	■	■	■	■
Transports Montreux- Vevey-Riviera	VD	19.74	■	■	■	■
Transports Publics de la Région Lausannoise SA	VD	25.76	57 958 200	7 407 200	101 148 700	166 514 100
Transports Publics du Chablais SA	VD	19.39	■	■	■	■
Transports Publics Fribourgeois SA	VS	6.86				
	FR	56.64	30 351 000	8 557 000	68 039 000	106 947 000
Transports Publics Genevois	GE	100.00	117 815 000	30 707 000	173 059 000	321 581 000

Knapp die Hälfte der rund 190 kantonalen Beteiligungen im Verkehrssektor betreffen die hier aufgeführten Beteiligungen an Eisenbahn- und Busbetrieben. Mehrheitsbeteiligungen einzelner Kantone an Verkehrsbetrieben stellen eher eine Ausnahme dar. Insbesondere die Kantone VD, SO und BE haben eine grosse Anzahl von Beteiligungen an Bus- und Bahnunternehmen, wobei der Kanton BE mit seiner Mehrheitsbeteiligung an BLS über die bedeutendste Beteiligung verfügt.

Tab. 4: Unternehmen im Schienen- und Busverkehr: Fragmentierte Strukturen (5/5)

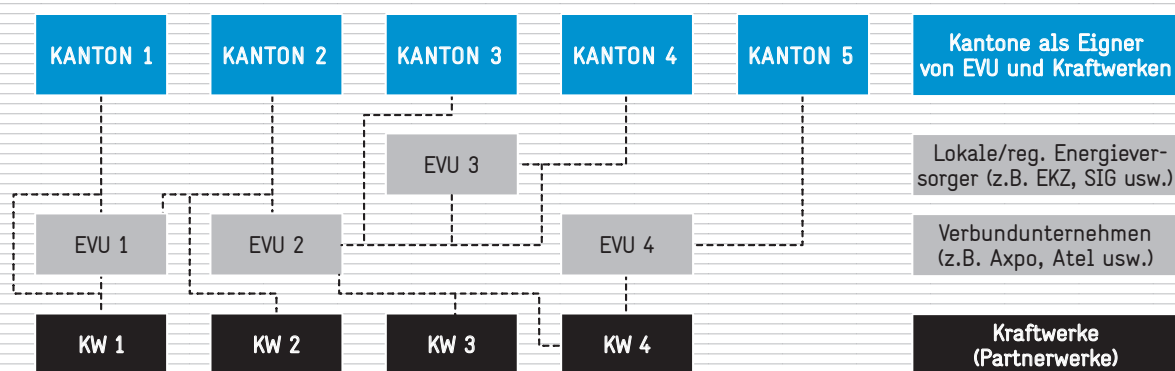
Firmenbeteiligung	Beteiligte Kantone	Beteiligungsquote in %	Verkehrsertrag	Nebenerträge/ Übrige Erträge	Abgeltung durch den Staat (Bund/Kanton)	Totaler Ertrag
Transports Régionaux Neuchâtelais (TRN)	NE	51.38	9 008 000	4 420 000	21 123 000	34 551 000
Trasporti Pubblici Luganesi SA	TI	30.40	■	■	■	■
Travys SA	VD	23.09	■	■	■	■
Verkehrsbetriebe Glattal AG	ZH	4.35	■	■	■	■
Verkehrsbetriebe STI	BE	43.63	12 329 826	2 980 038	14 817 707	30 127 571
Verkehrsbetriebe Zürich- see und Oberland (VZO)	ZH	37.50	■	■	■	■
Waldenburgerbahn AG	BL	0.10	■	■	■	■
Wynenthal- und Suhrental- bahn (WSB)	AG	52.30	6 744 000	4 476 921	14 666 531	25 887 452
Zentralbahn AG	NW	11.83	23 378 940	10 508 018	45 374 570	79 261 528
Zugerland Verkehrs- betriebe AG	OW ZG	4.99 49.17	17 270 825	12 208 392	27 332 947	56 812 164
(Zürcher Verkehrsbund (ZVV): keine eigene Rechtspersönlichkeit)	ZH	100.00	384 837 415	71 372 680	335 629 010	759 783 470

Knapp die Hälfte der rund 190 kantonalen Beteiligungen im Verkehrssektor betreffen die hier aufgeführten Beteiligungen an Eisenbahn- und Busbetrieben. Mehrheitsbeteiligungen einzelner Kantone an Verkehrsbetrieben stellen eher eine Ausnahme dar. Insbesondere die Kantone VD, SO und BE haben eine grosse Anzahl von Beteiligungen an Bus- und Bahnunternehmen, wobei der Kanton BE mit seiner Mehrheitsbeteiligung an BLS über die bedeutendste Beteiligung verfügt.

Übersicht

Beteiligungen an Gesellschaften im Bereich Energie und insbesondere Elektrizität weisen naturgemäss vor allem die Gebirgskantone wie GR, UR, GL oder auch BE aus. Neben Beteiligungen an Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) verfügen sie vor allem über direkte Beteiligungen an eigenständigen Kraftwerksgesellschaften. Die tatsächlichen Beteiligungsverhältnisse sind allerdings aufgrund von Kreuzbeteiligungen sowie indirekten Beteiligungen äusserst unübersichtlich. Die Mehrheit der Kantone führt in ihren Bilanzen die Beteiligungen zu Nominalwerten. Abbildung 10 stellt die Eigentumsstrukturen schematisch dar. Die Kantone sind in erster Linie direkte Eigner der EVU. Dazu gehören einerseits regionale Werke wie z.B. EKZ, AEW, SAK, SIG oder EKT und andererseits überregionale Verbundunternehmen wie Axpo, BKW, Raetia Energie oder Atel/EOS (neu Alpiq). Über die Beteiligungen der lokalen bzw. regionalen Werke an den Verbundunternehmen sind die Kantone zusätzlich indirekt an diesen beteiligt. Daneben sind insbesondere Gebirgskantone direkt an rechtlich eigenständigen Kraftwerksgesellschaften beteiligt (sog. Partnerwerke). Die Partnerwerke sind daneben meist im Eigentum einzelner oder mehrerer Verbundunternehmen, so dass die Kantone (zusätzlich) indirekt beteiligt sind. Neben

Abb. 10: Schema der Eignerstrukturen in der Stromwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Die Kantone sind sowohl direkt als auch indirekt an EVU und Kraftwerksgesellschaften beteiligt.

den Kantonen sind vor allem die Gemeinden wichtige Eigner lokaler EVU. Häufig handelt es sich dabei aber um reine Verteilgesellschaften, welche ein Verteilnetz betreiben und bei Dritten beschafften Strom an Endkunden liefern. Über grössere Produktionskapazitäten verfügen die Werke in der Regel nicht. Insgesamt existieren in der Schweiz rund 900 EVU.

Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Über die bedeutendste Beteiligung im Energiebereich verfügt der Kanton BE mit seinem 52,5-prozentigen Anteil an der BKW FMB Energie AG. Das an der Börse kotierte Unternehmen, an welchem auch der deutsche Energieversorger E.ON mit 21 Prozent beteiligt ist, erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von 2,8 Mrd. CHF. Der Marktwert der Beteiligung belief sich Ende 2007 auf rund 3,99 Mrd. CHF (vgl. Box II) – der Kanton bilanzierte sein Aktienpaket zum Nominalwert von 69 Mio. CHF. An der BKW ist ausserdem der Kanton JU mit einem kleinen Aktienpaket im Umfang von 0,03 Prozent beteiligt.

Das grösste Schweizer Verbundunternehmen ist die Atel Holding AG. Das Unternehmen wies für das Ge-

schäftsjahr 2006/2007 einen konsolidierten Umsatz von 13,7 Mr. CHF aus. Die direkten Beteiligungen der Schweizer Kantone an der Atel sind allerdings gering: So wies Ende 2007 nur der Kanton SO einen Anteil von 5,2 Prozent an der Atel aus. Das Unternehmen kündigte 2008 den Zusammenschluss mit EOS zum neuen Unternehmen Alpiq an. Obschon EOS zu den grösseren Verbundunternehmen gehört, ist kein Kanton direkt daran beteiligt. Bedeutende indirekte Beteiligungen halten jedoch die Kantone FR über die Gesellschaft Groupe E sowie GE über die Service Industrielle de Genève (SIG). Die Groupe E gehört mit einem Umsatz von 867 Mio. CHF im Jahr 2007 ebenfalls zu den grossen Schweizer EVU. Grösster Aktionär ist der Kanton FR mit einem Anteil von 78,5 Prozent. Daneben hält auch der Kanton NE 1,8 Prozent. Bei den SIG handelt es sich um eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt, an welcher der Kanton einen Anteil von 55 Prozent hält, den Rest teilen sich die Stadt Genf und die Gemeinden.

Das neben der Atel bedeutendste EVU bzw. Verbundunternehmen in der Schweiz ist die Axpo Gruppe mit den Teilgesellschaften Nordostschweizerische Kraftwerke AG (NOK), Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW) sowie Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG (EGL). Die Axpo Gruppe wies für das Geschäftsjahr

2006/2007 einen Umsatz von 9,2 Mrd. CHF aus. Bedeutendste Eigner der Axpo sind die Kantone ZH und AG, welche direkt 18,3 bzw. 14 Prozent an der Axpo-Gruppe halten. Weitere 18,4 bzw. 14 Prozent halten die Kantone indirekt über ihre Gesellschaften EKZ und AEW, die jeweils zu 100 Prozent im Eigentum der Kantone sind. Weitere Eigner sind ausserdem SH (7,9%), GL (1,75%) und ZG (0,87%). Über indirekte Beteiligungen verfügen ausserdem die Kantone TG via Elektrizitätswerk des Kantons Thurgau (EKT) sowie die Kantone SG, AR und AI über die St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke (SAK). Der Kanton LU ist ausserdem direkt mit einem Anteil von 9,9 Prozent an der CKW beteiligt, der Kanton ZG mit einem Anteil von 0,24 Prozent.

Über die grösste Anzahl Beteiligungen im Energiebereich verfügt der Kanton GR. Die bedeutendste der insgesamt 11 Beteiligungen stellt der 37,6-prozentige³⁷ Anteil an der Rätia Energie dar. Das inzwischen international tätige EVU erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von rund 1,9 Mrd. CHF. Neben einer internationalen Expansion verstärkte das Unternehmen in den vergangenen Jahren insbesondere seine Position im Energiehandel. Über eine Mehrheitsbeteiligung von 53,8 Prozent verfügt der Kanton ausserdem an der Griselectra AG, die ebenfalls im Energiehandel tätig ist und 2007 einen

Umsatz von 32,8 Mio. CHF erwirtschaftete. Mit weniger als einem Prozent ist der Kanton zudem am Elektrizitätswerk Tamins beteiligt, welches die Gemeinden Tamins, Felsberg, Domat/Ems, Bonaduz und Rhäzüns mit elektrischer Energie versorgt.

Rund eine halbe Mrd. CHF Umsatz erwirtschafteten die Azienda Elettrica Ticinese (AET) des Kantons TI sowie die Industriellen Werke Basel (IWB) des Kantons BS. Bei der IWB handelt es sich jedoch (noch) um eine unselbstständige Anstalt, so dass sie im Sinne der vorliegenden Analyse keine eigentliche Beteiligung des Kantons darstellt. Das Unternehmen ist ein sogenanntes Multi-Utility, welches den Kanton Basel-Stadt mit Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser und Telekom-Dienstleistungen versorgt. Ausserdem beliefern die IWB 27 Gemeinden der Nordwestschweiz mit Erdgas. Das Unternehmen erwirtschaftete 2007 einen Ertrag von 555 Mio. CHF. Es verfügt über Beteiligungen vorwiegend im Kraftwerksbereich mit Buchwerten von 118 Mio. CHF. Da die IWB als unselbstständige Anstalt Teil des Kantons sind, gelten sie in der vorliegenden Analyse als Beteiligungen von BS. Der Grosse Rat des Kantons hat im Februar 2009 beschlossen, die IWB in eine selbstständige Anstalt zu überführen. Vorerst aber bleibt deren wirtschaftliche Autonomie eingeschränkt:

Die IWB erhalten einen Leistungsauftrag vom Parlament, welches auch die Verwaltungsräte bestimmt. Das Unternehmen soll sich als Vorreiter im Markt für erneuerbare Energien positionieren, Beteiligungen an Kernkraft- sowie Gas- und Kohlekraftwerken sind verboten.³⁸

Insbesondere die Verbundunternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten längst nicht mehr auf die Stromversorgung mit eigenen Kraftwerkskapazitäten in ihren angestammten Gebieten. Im liberalisierten und grenzüberschreitenden Markt hat der Energie- und Derivatehandel an Bedeutung gewonnen. Die hohe Bedeutung der Handelsaktivitäten im Vergleich zur eigenen Produktion (und zum Gesamtstromverbrauch in der Schweiz) illustriert den Wandel der Geschäftsmodelle in der Branche: Die EVU werden vom klassischen Energieversorger vermehrt zu international agierenden Energiehändlern. Abbildung 11 vergleicht die eigene Energieproduktion der Gesellschaften mit den von ihnen zugekauften Energiemengen. Aus der Addition der beiden Grössen resultiert die abgesetzte Energiemenge, die ein zentraler Indikator für die Unternehmensgrösse darstellt. Auch in dieser Hinsicht ist die Atel mit einem Gesamtabatz von 129 TWh das grösste Unternehmen. Lediglich etwa 12 Prozent

davon stammen aus eigener Produktion. Die Axpo mit den Teilgesellschaften NOK, CKW und EGL setzte 113 TWh ab. Rund 30 Prozent davon stammen aus eigener Produktion (inklusive Anteile an Partnerwerken), die restlichen 70 Prozent wurden bei Dritten dazugekauft. Vergleicht man diese Zahlen mit dem gesamtschweizerischen Stromverbrauch im Jahr 2007 von nur gerade rund 57 TWh, wird die hohe Relevanz des (internationalen) Handelsgeschäfts offensichtlich. Die in den Jahresberichten ausgewiesene abgesetzte Energiemenge sagt allerdings nur beschränkt etwas über das tatsächliche Handelsvolumen aus. Vermehrt zeigt sich ein Trend zur Verlagerung vom traditionellen physischen Stromabsatz hin zum Energiederivatehandel. Üblicherweise werden die während einer Periode fakturierten Leistungen aus dem Derivatehandel nicht in den Netoumsatz eingerechnet, bloss der Erfolg aus Energiederivatehandel wird umsatzwirksam verbucht.³⁹ Das bedeutet, dass das tatsächliche Handelsvolumen noch bedeutend grösser ist.

Kraftwerksgesellschaften

Insbesondere die Gebirgskantone verfügen über direkte Beteiligungen an Kraftwerksgesellschaften. In der Regel

handelt es sich um sogenannten Partnerwerke, an denen neben den Kantonen auch EVU – vor allem die grossen Verbundunternehmen – beteiligt sind. Damit sind die Kantone sowohl direkt als auch indirekt Eigner der Partnerwerke. Exakte Beteiligungsquoten pro Kraftwerk lassen sich daher nur schwer ermitteln. Der bedeutendste Eigner von Kraftwerken ist der Kanton GR, der an insgesamt 8 Kraftwerksgesellschaften mit Anteilen zwischen 5 und 15 Prozent beteiligt ist: Albula-Landwasser Kraftwerke, Kraftwerke Vorderrhein, Kraftwerke Ilanz, Misoxer Kraftwerke, Kraftwerke Hinterrhein, Kraftwerke Zervreila,⁴⁰ Engadiner Kraftwerke und Kraftwerke Reichenau. Neben dem Kanton GR sind vor allem die Verbundunternehmen sowie die Konzessionsgemeinden Teilhaber. Bedeutender Eigner von Kraftwerksgesellschaften ist daneben vor allem der Kanton UR, mit Beteiligungen von rund 10 Prozent an der Kraftwerk Amsteg, der Kraftwerk Göschenen und der Kraftwerk Wassen. Miteigner an den Kraftwerken sind neben Verbundunternehmen auch die SBB.

Die Kantone profitieren auf unterschiedliche Arten von den Kraftwerksgesellschaften. Als Miteigentümer partizipieren sie an den Gewinnen oder erhalten Strom zu Selbstkosten. Unabhängig von ihrer Eigentümerschaft erhalten sie ausserdem Wasserzinsen. Und schliesslich

Box IV: Gewinnbeteiligung, Wasserzins und Konzessionen

Insbesondere Gebirgskantone wie GR, UR, GL oder OW sind direkt an Kraftwerksgesellschaften beteiligt. Als Miteigentümer der Gesellschaften profitieren sie direkt von höheren Marktpreisen bzw. von den damit einhergehenden höheren Gewinnen. Die Strompreisbildung erfolgt im liberalisierten Elektrizitätsmarkt auf den Grosshandelsmärkten. Aufgrund der internationalen Handelsmöglichkeiten gilt dies auch für das Schweizer Marktsegment: Vor allem im Winter orientieren sich die Grosshandelspreise an jenen in Italien, im Sommer dagegen an den vergleichsweise tieferen in Deutschland und Frankreich (vgl. Meister 2008b, S. 21). Aufgrund dieser Kopplung mit den internationalen Märkten profitieren Schweizer Kraftwerksbetreiber von steigenden Rohstoffpreisen. Unter der Annahme gleichbleibend tiefer Grenzkosten von Wasser- oder auch Kernkraftwerken steigt der Deckungsbeitrag der Kernkraftwerksbetreiber parallel mit den steigenden Grosshandelspreisen an. Mit anderen Worten: Die Gewinne der Gebirgskantone an den Kraftwerksgesellschaften sind an die Entwicklungen der internationalen Rohstoffmärkte gekoppelt. Dieselben Überlegungen treffen auch zu, wenn der Kanton nicht an den Gewinnen des Kraftwerks beteiligt wird, sondern er bzw. sein kantonales EVU Strom kostenlos oder zu Selbstkosten erhält. Schliesslich könnte der Kanton diesen Strom seinerseits im Grosshandel verkaufen und sich die Gewinne auszahlen.

Neben der direkten Beteiligung an Gewinnen sowie der ordentlichen Besteuerung können die Kantone ausserdem durch die Erhebung von Wasserzinsen profitieren. Deren Höchstsatz wird allerdings durch den Bund festgelegt, im Moment beträgt er 80 CHF pro KW Bruttoleistung. Im Kanton GR beispielsweise beansprucht der Kanton 50 Prozent der Wasserzinse, die Gemeinden maximal die anderen 50 Prozent (vgl. Plaz und Hanser 2008, S. 52). In einem Markt mit regulierten Energiepreisen, die sich an den Gestehungskosten orientieren, hat die Höhe des Wasserzinses einen direkten Einfluss auf das Preisniveau. In einem liberalisierten Markt hingegen, wo die Grosshandelspreise nach dem oben dargestellten Effekt zustande kommen, stellen Wasserzinsen ein simples Instrument zur Abschöpfung eines Gewinns dar. Die (Gebirgs-)Kantone erhalten einen Teil des Deckungsbeitrages. Der in diesem System maximale Wasserzins entspricht der Differenz zwischen Grenzkosten und Grosshandelspreis – wäre der Wasserzins höher, würde das Kraftwerk einen negativen Deckungsbeitrag erwirtschaften. Einen Einfluss auf den Grosshandelspreis hat der Wasserzins im liberalisierten Markt hingegen nicht. Aufgrund der gestiegenen Grosshandelspreise im europäischen Kontext entsteht daher der Wunsch der Gebirgskantone nach einer Erhöhung der Wasserzinsen. Beispielsweise könnten diese an das Grosshandelspreisniveau gebunden (Ressourcenrentenmodell) und je nach Kraftwerkstyp differenziert werden (vgl. Plaz und Hanser 2008, S. 59). Allerdings stellt die Festlegung der Wasserzinse in der Praxis kein strategisches Element für die Kantone dar, da er vom Bund festgelegt wird. Wasserzinse werden im politischen Prozess bestimmt, wobei letztlich Gewinne zwischen den Gebirgs- und den übrigen Kantonen aufgeteilt werden.

werden sie in Form von günstigem Strom oder finanziellen Abgeltungen für die Vergabe der Konzession entschädigt (vgl. Box IV).

Weitere

Der Bereich Energie ist durch die Elektrizität dominiert. Lediglich einzelne Beteiligungen betreffen auch andere Sektoren. Besonders die Westschweizer Kantone halten einige Beteiligungen im Bereich Heizenergie/Fernwärme, allen voran der Kanton VD mit Anteil an insgesamt acht Unternehmen.⁴¹ Weitere Beteiligungen in diesem Bereich weisen die Kantone BL, NE, FR, LU, SG und JU auf. Daneben gibt es auch Beteiligungen bei der Versorgung mit fossiler Energie. Der Kanton GL ist mit 35 Prozent am Erdgasversorger Erdgas Linth AG beteiligt und der Kanton VS mit 7 Prozent an der Gazoduc SA. Der Kanton BE hält ausserdem knapp 8 Prozent an der SEAG Aktiengesellschaft für schweizerisches Erdöl. Das Unternehmen sucht seit 1957 Erdöl- und Erdgasvorkommen in der Schweiz. Dabei wurden rund 320 Mio. CHF in 17 Bohrungen investiert. Lediglich am Standort Finsterwald konnte bislang Erdgas kommerziell gefördert werden – mit einem Ertrag von 9 Mio. CHF.⁴²

Ein weiteres Element der Gewinnabschöpfung stellt die Vergabe von Konzessionen an die Betreibergesellschaften dar. Die Konzessionsvergabe ist einerseits bei Neuanlagen und andererseits beim sogenannten Heimfall relevant. Beim Heimfall gehen die Kraftwerksanlagen nach Ablauf der Konzession in das Eigentum des Kantons über. Während der Kanton «benetzte Anlagen» (Staumauer, Druckrohre, Turbinen) kostenlos übernehmen kann, muss er «trockene Anlagen» (Elektrizitätseinrichtungen) zum Restwert abgelden (vgl. Plaz und Hanser 2008, S. 67–69). Der Kanton sowie die allenfalls beteiligten Gemeinden können mit dem Heimfall unterschiedlich umgehen: i) Sie können den Heimfall ausüben und selber Kraftwerksbetreiber werden. ii) Sie können auf den Heimfall verzichten und sich diesen (finanziell) entschädigen lassen. iii) Sie können den Heimfall ausüben und anschliessend die Anlagen sowie die neue Konzession mittels einer Auktion an den Meistbietenden vergeben. iv) Als Mischform eines Verzichts und eines Heimfalls könnte sich die öffentliche Hand an der Kraftwerksgesellschaft beteiligen und sich dabei entweder Gewinnbeteiligungen oder Anteile an der produzierten Energie sichern. Ähnliches gilt übrigens bei der Vergabe einer Neukonzession. Auch hier besteht die Möglichkeit der Miteigentümerschaft oder der finanziellen Abgeltung.

2/2

Eignerstrategien bei Energieunternehmen

Mit der europaweiten Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes agieren Verbundunternehmen wie Axpo, BKW, RE oder EOS/Atel (Alpiq) inzwischen weniger als kantonale Versorgungsbetriebe. Vielmehr orientieren sich ihre Geschäftsmodelle am internationalen Markt. Entsprechend investieren die Gesellschaften in ausländische Kraftwerke und messen dem (Derivate-) Handel eine zunehmende Bedeutung bei (vgl. Abbildung II). Aus betriebswirtschaftlicher Optik kann dies durchaus sinnvoll sein, schliesslich sind gerade bei der Stromproduktion und dem Stromhandel Grössenvorteile wichtig. Mit dem liberalisierten Markt und den parallel dazu veränderten Geschäftsmodellen tritt allerdings die ursprüngliche Versorgungsfunktion der Unternehmen in den Hintergrund. Im Kontext dieser Entwicklungen verfolgen die Kantone mit ihren Beteiligungen vermehrt finanzielle Interessen. Der Kanton AG beispielsweise definiert in seiner Axpo-Eigentümerstrategie⁴³ vier Zielsetzungen: Neben der Versorgungssicherheit werden marktgerechte Rendite, Option der Wertsteigerung sowie die Generierung von Beteiligungserlösen genannt. Mittelfristig stellt sich daher die Frage, ob es für einen Kanton sinnvoll ist, an seiner signifikanten Beteiligung festzuhalten. Der Erfolg und die Risiken der Unternehmen sind letztlich stark mit

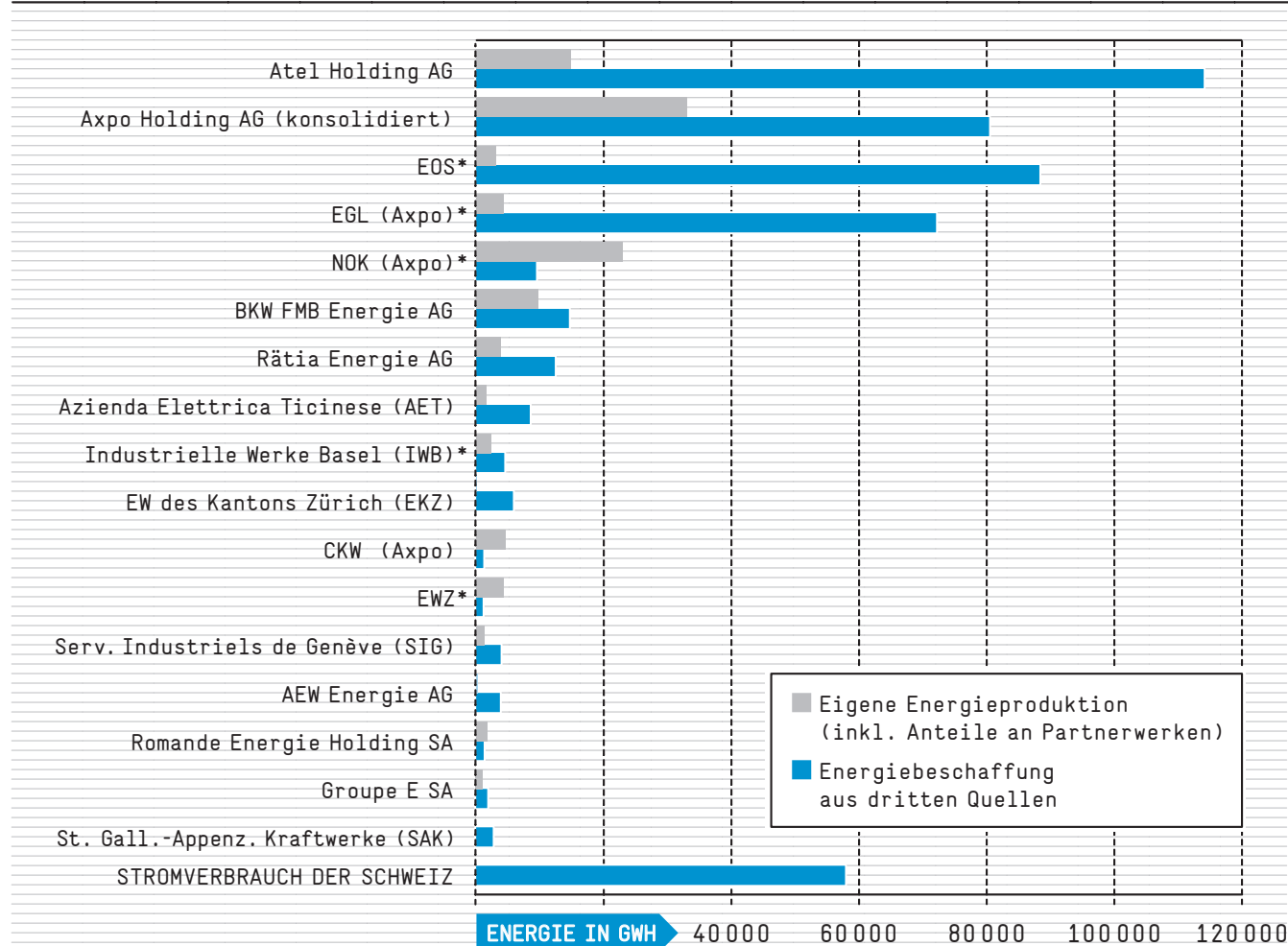
den Entwicklungen an den internationalen Strom- bzw. Rohstoffmärkten verbunden (vgl. auch Box IV). Aus Sicht der Kantone als Mehrheitseigentümer würde sich daher aufdrängen, die Geschäftsmodelle so zu beeinflussen, dass die Risiken möglichst gering sind und damit die potenziellen Klumpenrisiken begrenzt bleiben. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist das hingegen nicht sinnvoll: Die Verbundunternehmen würden in ihrer Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt. Eine rasche Reduktion der kantonalen Unternehmensbeteiligungen gerade bei den international tätigen Verbundunternehmen wäre daher empfehlenswert. Will ein Kanton sein Vermögen im Sektor Energie investieren, dann sollte er aus Gründen der Risikominimierung mindestens sein Portfolio diversifizieren.

Fragen zur künftigen Eigentümerstrategie stellen sich ausserdem bei den direkten Beteiligungen an den Kraftwerksgesellschaften, den Partnerwerken. Aufgrund der Abhängigkeit von den internationalen Strom- bzw. Rohstoffmärkten bestehen auch hier ähnliche Risiken. Noch in den 1990er Jahren wurden im Vorfeld der drohenden Liberalisierung viele Wasserkraftwerke als sogenannte nicht amortisierbare Investitionen (NAI) betrachtet, da sie aufgrund des tiefen internationalen Preisniveaus als nicht konkurrenzfähig eingestuft wurden. Heute gilt

die Wasserkraft als sehr wettbewerbsfähig, gerade wegen des steigenden Bedarfs an flexibler Produktion. Ob die Wasserkraftwerke und allfällige Neuinvestitionen auch in Zukunft in jedem Fall profitabel sind, ist allerdings mit Unsicherheiten verbunden. Die Frage der direkten Kraftwerksbeteiligungen stellt sich für einen Kanton spätestens zum Zeitpunkt des Heimfalls eines Kraftwerks. Dann muss der Kanton darüber entscheiden, ob er sich für einen Heimfallverzicht bzw. eine Neukonzessionierung finanziell entschädigen lassen oder ob er seine Beteiligung am Werk bzw. an dessen Erträgen ausbauen möchte (vgl. Box IV). Im letzteren Fall wird der Kanton zum faktischen Marktakteur und trägt die entsprechenden Risiken. Steigende Kohle- und Gaspreise erhöhen den Wert seiner Beteiligung, umgekehrt nimmt er ab. Das Risiko kann der Kanton minimieren, wenn er alternativ dazu im Konzessionsvertrag einen einmaligen oder auch jährlich wiederkehrenden fixen Betrag festlegt. Das aber bedeutet, dass ein Gebirgskanton nicht zwingend an Kraftwerken beteiligt sein muss, um vom Strommarkt zu profitieren. Die Relevanz des Heimfalls illustriert das Kraftwerk Linth-Limmern im Kanton GL.⁴⁴ Aufgrund einer Heimfallverzichtsabgeltung im Zusammenhang mit dem neuen Pumpspeicherwerk Linthal flossen 2008 130 Mio. CHF in die Kantonskasse (bei Gesamteinnahmen von 580 Mio. CHF).

Mit der Erwartung steigender Strompreise nimmt der Anreiz zu, die Konzession mittels realer Energiebezugsrechte abgelten zu lassen. Die günstigere Energie – so die Annahme – könnte dann zu entsprechend tiefen Preisen den Einwohnern und dem Gewerbe des Kantons abgegeben werden. Sowohl aus ökonomischer als auch ordnungs- und verteilungspolitischer Sicht ist eine solche Strategie allerdings zweifelhaft. Mit den tieferen Strompreisen werden Grossverbraucher subventioniert, energieeffiziente Verbraucher dagegen benachteiligt. Gleichzeitig würden Anreize für die Verwendung energieeffizienterer Anlagen auf Seiten der Verbraucher geschmälert. Tritt der Staat als Verkäufer von Energie auf, dann verkauft er diese mit Vorteil zum tatsächlichen Marktpreis. Schliesslich könnte er die Mehreinnahmen über Steuervergünstigungen statt via Tiefpreise an seine Bürger zurückvergüten. Aus verteilungspolitischer Sicht ist die Rückvergütung über das Steuersystem auf jeden Fall fairer.

Abb. 11: Energieumsatz und Energieproduktion: Schweizer EVU als Energiehändler



Insbesondere die Verbundunternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten nicht mehr einzig auf die Stromversorgung mit eigenen Kraftwerkskapazitäten in ihren angestammten Gebieten. Im liberalisierten und grenzüberschreitenden Markt hat der Energie- und Derivatehandel an Bedeutung gewonnen. Die Abbildung vergleicht die eigene Energieproduktion der Gesellschaften mit den von ihnen zugekauften Energiemengen. Die Zahlen illustrieren die hohe Bedeutung der Handelsaktivitäten im Vergleich zur eigenen Produktion (sowie zum Gesamtstromverbrauch in der Schweiz). Bezüglich des Energieabsatzes ist Atel das grösste EVU in der Schweiz – nach dem Zusammenschluss mit EOS wird sich dies akzentuieren.

*Nur zu Vergleichszwecken aufgeführt: keine direkte Kantonsbeteiligung (EOS, EGL, NOK, EWZ) oder keine eigenständige Rechtspersönlichkeit (IWB, EWZ) vorhanden. Darum nicht im Rahmen der Beteiligungsportfolios der Kantone erfasst.

Übersicht

Bei den Beteiligungen im Bereich Gesundheit dominieren die Kantonsspitäler, welche in der Regel zu 100 Prozent im Eigentum der Kantone sind. Die Mehrheit der Kantone verfügt über ein eigenes Spital, lediglich SZ delegiert die Spitalleistungen vollumfänglich an Dritte, die entweder privat oder im Eigentum von Bezirken sind. Daneben weisen einige Kantone noch Beteiligungen an Swissmedic auf.

Kantonsspitäler

Der Spitalsektor erfährt substanzielle strukturelle Veränderungen. In zunehmendem Ausmass wurden die Spitäler in eigenständige Anstalten oder Aktiengesellschaften ausgegliedert, so dass die Kantone nicht mehr Erbringer von Spitalleistungen, sondern vielmehr Eigner von eigenständigen Spitalunternehmen sind. Lediglich in einer Minderheit der Kantone wurde diese Entwicklung noch nicht nachvollzogen. So waren Ende 2007 die Kantonsspitäler (somatische Akutspitäler) in AI, AR, BL, BS, GL, LU und OW noch ohne eigene Rechtsperson als Teil der Verwaltung oder unselbstständige Anstalt geführt – die entsprechenden Institutionen sind daher im Beteiligungsspiegel im Anhang dieser

Publikation nicht erfasst. In den Beteiligungsübersichten der beiden Kantone BL und BS findet sich dennoch ein Spital, nämlich das Universitäts-Kinderspital beider Basel, welches als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt betrieben wird. Im Kanton LU änderte sich das Bild bereits Anfang 2008, als die beiden Kantonsspitäler Luzern und Sursee-Wolhusen in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt überführt wurden. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Spitäler, an denen die Kantone beteiligt sind. Unselbstständige Anstalten werden darin der Vollständigkeit halber mit aufgeführt.

Ein Vergleich der Anzahl kantonalen Spital-Unternehmen zwischen den Kantonen sagt wenig aus. Die Kantone FR, NE, SO, TI und VS fassten in den vergangenen Jahren mehrere Spitäler unter jeweils einer Rechtsperson zusammen. Durch die Bildung solcher Spitalgruppen sollten die Spezialisierung und die Nutzung von Skaleneffekten einfacher umzusetzen sein. So ist beispielsweise der Kanton NE Eigner eines einzigen Unternehmens (Hôpital neuchâtelais), welches sieben Spitäler umfasst, der Kanton SG ist dagegen an fünf Spitälern beteiligt, bei vier als alleiniger Eigner.

Private Beteiligungen an Kantonsspitalern sind bislang noch selten (vgl. Tabelle 5). Eine sehr geringe private

Beteiligung gibt es z.B. bei der Zuger Kantonsspital AG. Obwohl die Spitalgesetze in den Kantonen AG, BE, SO oder TG explizit private Beteiligungen zulassen, wird davon kaum Gebrauch gemacht (vgl. auch Meister 2008a, S. 30). Auch öffentliche Minderheitsbeteiligungen an privaten Kliniken sind selten. Der Kanton JU ist mit 14,8 Prozent an der Rehabilitationsklinik Clinique le Noirmont beteiligt, der Kanton SG mit 9,3 Prozent an der Klinik Stephanshorn AG. Die psychiatrischen Dienste werden meist als Teil der kantonalen Spitäler bzw. Spitalgruppen oder als Teil der öffentlichen Verwaltung geführt. Ausnahmen sind GR und NE. Die Psychiatrischen Dienste Graubünden sind seit Anfang 2002 als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt organisiert. Einen ähnlichen Schritt vollzog der Kanton NE per Anfang 2008 mit der Schaffung des Centre Neuchâtelois de Psychiatrie.

Die öffentliche Hand tritt häufig nicht nur als Eigner der Spitalgesellschaften auf. Zusätzlich sind die Kantone (oder auch die Gemeinden) Eigentümer der Spitalliegenschaften. Bei den rechtlich verselbstständigten Spitalern bleiben die Immobilien häufig im Eigentum des Kantons. Dieser tritt in der Folge als Vermieter gegenüber der Spitalgesellschaft auf. Dadurch entstehen dem Kanton faktisch Möglichkeiten der Einflussnahme auf

die Nutzung der Liegenschaften und damit indirekt auf die Ausgestaltung des Leistungsportfolios eines Spitals (vgl. Meister 2008a).

Weitere

Die sieben Kantone BE, BL, GR, LU, SO, TI und UR sind mit 0,2 (UR) bis 4,5 Prozent (BE) am Schweizerischen Heilmittelinstitut Swissmedic beteiligt. Die kantonalen Beteiligungen gehen auf die frühere Struktur der Heilmittelkontrolle zurück. Swissmedic entstand im Jahr 2002 aus dem Zusammenschluss der Interkantonalen Kontrollstelle für Heilmittel (IKS) und der Facheinheit Heilmittel des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Heute ist Swissmedic eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes und erfüllt ihre Aufgaben basierend auf dessen Leistungsauftrag.

Eignerstrategien bei Gesundheitsdienstleistern

Mit der neuen Spitalfinanzierung, der erhöhten Patientenmobilität in der Grundversorgung und insbesondere mit der höheren Kosten- und Qualitätstransparenz nimmt die Einflussmöglichkeit des Kantons im

Spitalsektor massiv ab. Einerseits ist die kantonsinterne Spitalliste für die Grundversicherten kaum mehr von Bedeutung, da sie auch ausserkantonale Spitäler aufsuchen können. Andererseits ist der Ausschluss von Privaten auf der Spitalliste kaum mehr begründbar, wenn deren Preise und Qualität vergleichbar oder besser sind. Obschon keine eigentliche Marktliberalisierung stattfindet, entsteht vermehrt Wettbewerb um die Gunst der Patienten. Die kantonalen Spitäler stehen in direkter Konkurrenz mit privaten Institutionen – die neu auf den Spitallisten gleichgestellt werden müssen – sowie mit den anderen Kantonsspitalern.

Der Wettbewerb wird in einer frühen Phase jedoch kaum die Privatisierung der Kantonsspitäler nötig machen. Die Patientenmobilität wird erst langsam mit der höheren Qualitätstransparenz zunehmen. Und solange der Kontrahierungszwang zwischen den Versicherern und den Leistungserbringern existiert, bleiben die Marktrisiken für die Spitäler überschaubar. Vorerst dürfte daher vielmehr die Reorganisation der Kantonsspitäler relevant sein – also die Schaffung unabhängiger, flexibler Steuerungsstrukturen (vgl. auch Meister 2008a). Damit einher wird aber auch ein Konsolidierungsprozess gehen, beispielsweise im Rahmen der Bildung von Spitalgruppen und der Schliessung

von kleineren unwirtschaftlichen (Teil-)Betrieben. Bei solchen Reorganisationen ist auch eine Beteiligung Privater möglich, beispielsweise durch die Veräusserung von Teilbereichen oder ganzer Kliniken oder durch gezielte Zusammenarbeit mit Privaten. So lancierte der Kanton GL im Jahr 2008 ein Projekt zur «Sondierung von Kooperationsmöglichkeiten Kantonsspital Glarus mit Hirslanden». Als Zielsetzung der Kooperation nannte der Regierungsrat die Möglichkeit, «Schwächen oder Marktnachteile auszugleichen, qualitativ hoch stehende Leistungen möglichst wirtschaftlich zu erbringen und Stärken auszubauen». ⁴⁵ Auch die Privatisierung von Spitälern ist möglich. Eine solche fand beispielsweise im Kanton ZH im Falle der Psychiatrischen Klinik Hohenegg statt. Das Bezirksspital wurde von der Spitalliste gestrichen und neu als private Klinik geführt. Trotz Entfall der öffentlichen Subventionierung konnte sich die Klinik erfolgreich im Markt behaupten.

Tab. 5: Spitäler im Eigentum der Kantone (per Ende 2007): Kaum private Beteiligte an den staatlichen Aktiengesellschaften (1/2)

		Kantonsanteil in %	Rechtsform	Ertrag (in CHF)	Bettenzahl
AG	Kantonsspital Aarau AG	100.0	AG	382 400 000	539
	Kantonsspital Baden	100.0	AG	188 718 070	340
	Psychiatrische Dienste Aargau AG	100.0	AG	84 046 729	373
AI	(Kantonsspital ist unselbstständige Anstalt)				
AR	(Kantonsspital ist unselbstständige Anstalt)				
BE	Hôpital du Jura bernois SA	100.0	AG	62 584 009	85
	Regionalspital Emmental AG	100.0	AG	111 772 157	190
	Spital Netz Bern AG	100.0	AG	257 300 000	609
	Spital Thun-Simmental AG	100.0	AG	176 585 786	242
	Spitäler Frutigen Meiringen Interlaken	100.0	AG	100 461 743	172
	Spitalzentrum Biel AG	99.7	AG	91 600 000	269
	SRO Spital Region Oberaargau AG	100.0	AG	133 109 000	215
BL	Universitäts-Kinderspital beider Basel	■	sAöR	100 750 392	129
	(Kantonsspitäler Bruderholz, Liestal und Laufen sind Teil der Verwaltung)				
BS	Universitäts-Kinderspital beider Basel	■	sAöR	100 750 392	129
	(Universitätsspital ist Teil der Verwaltung)				
FR	Hôpital fribourgeois	100.0	sAöR	■	827
GE	Clinique de Jolimont	100.0	sAöR	19 055 687	177
	Hôpitaux Universitaires de Genève	100.0	sAöR	14 089 095 29	958
GL	(Kantonsspital ist unselbstständige Anstalt)				
GR	Psychiatrische Dienste Graubünden	100.0	sAöR	37 978 688	210

Bei den Beteiligungen im Bereich Gesundheit dominieren die Kantonsspitäler, welche in der Regel zu 100 Prozent im Eigentum der Kantone sind. Als einziger Kanton verfügt SZ über kein eigenes Spital. In den Kantonen AI, AR, GL, LU und VD verfügten die Spitalinstitutionen Ende 2007 über keine eigene Rechtsperson. Das Berner Inselspital ist in der Liste nicht enthalten, da der Kanton nicht an der privaten Stiftung beteiligt ist. Zwischen dem Kanton und der Spitalgesellschaft existiert allerdings ein Leistungsauftrag.

Tab. 5: Spitäler im Eigentum der Kantone (per Ende 2007): Kaum private Beteiligte an den staatlichen Aktiengesellschaften (2/2)

		Kantonsanteil in %	Rechtsform	Ertrag (in CHF)	Bettenzahl
JU	Clinique le Noirmont	14.8	G	8 667 250	80
	Hôpital du Jura	100.0	sAöR	152 187 804	350
LU	(Kantonsspital Luzern und Kantonsspital Sursee-Wolhusen bis Ende 2007 als unselbstständige Anstalten, ab Anfang 2008 selbstständige öffentlich-rechtl. Anstalten)				
NE	Hôpital neuchâtelais	100.0	sAöR	■	556
NW	Kantonsspital Nidwalden	100.0	sAöR	33 546 506	102
OW	(Kantonsspital ist unselbstständige Anstalt)				
	Klinik Stephanshorn AG	9.3	AG	36 745 150	■
	Spital Linth	100.0	sAöR	26 435 648	99
SG	Kantonsspital St. Gallen	100.0	sAöR	550 803 000	705
	Spitalregion Rheintal	100.0	sAöR	85 043 467	271
	Spitalregion Fürstenland Toggenburg	100.0	sAöR	42 998 361	241
SH	Spitäler Schaffhausen	100.0	sAöR	167 739 383	421
SO	Solothurner Spitäler AG	100.0	AG	429 108 000	864
SZ	(kein Kantonsspital)				
TG	Spital Thurgau AG	100.0	AG	340 271 000	767
TI	Ente Ospedaliero Cantonale	100.0	sAöR	520 805 202	984
UR	Kantonsspital Uri	100.0	sAöR	51 925 782	144
VD	(Universitätsspital ist Teil der Verwaltung)				
VS	Réseau Santé Valais	100.0	sAöR	■	1342
ZG	Zuger Kantonsspital	93.8	AG	■	155
ZH	Kantonsspital Winterthur	100.0	sAöR	281 414 573	471
	Universitätsspital Zürich	100.0	sAöR	906 300 000	812

Bei den Beteiligungen im Bereich Gesundheit dominieren die Kantonsspitäler, welche in der Regel zu 100 Prozent im Eigentum der Kantone sind. Als einziger Kanton verfügt SZ über kein eigenes Spital. In den Kantonen AI, AR, GL, LU und VD verfügten die Spitalinstitutionen Ende 2007 über keine eigene Rechtsperson. Das Berner Inselspital ist in der Liste nicht enthalten, da der Kanton nicht an der privaten Stiftung beteiligt ist. Zwischen dem Kanton und der Spitalgesellschaft existiert allerdings ein Leistungsauftrag.

Übersicht

Bei den tertiären Bildungsinstitutionen, welche durch die Kantone betrieben werden, sind grundsätzlich drei Typen zu unterscheiden: Universitäten, Fachhochschulen sowie Pädagogische Hochschulen. Obschon es sich dabei häufig um rechtlich selbstständige Institutionen handelt, werden sie in den Beteiligungsspiegeln der Kantone in der Regel nicht ausgewiesen. Die systematische Erfassung der Bildungsinstitutionen wird durch die Tatsache erschwert, dass gerade bei den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen ein Reformprozess im Gange ist, der auch Veränderungen der Rechts- und Eigentumsstrukturen implizieren kann.

Universitäten

Die zehn Universitäten (Basel, Bern, Freiburg, Lausanne, Luzern, Neuenburg, St. Gallen, Genf, Zürich und Tessin) werden durchwegs als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten geführt. Einzig der Kanton Tessin weist für die Universität der italienischen Schweiz ein Dotationskapital aus. Dieses umfasst 11 Mio. CHF, wobei der Kanton Tessin lediglich mit 10 Prozent daran beteiligt ist. Durch die geringe Beteiligung des Kantons hat die Universität einen eher

privaten Charakter. So sind beispielsweise die Professoren gemäss privatrechtlichen Verträgen angestellt. Ausserdem sind die Semestergebühren im schweizerischen Vergleich relativ hoch. Sie betragen 2000 CHF für schweizerische Studierende, für ausländische das Doppelte. An der Universität Zürich betragen die Semestergebühren lediglich 640 CHF, ausländische Studierende, welche ihren Vorbildungsausweis nicht in der Schweiz erworben haben, zahlen einen zusätzlichen Betrag von 100 CHF.

Fachhochschulen

In der Schweiz existieren heute sieben öffentliche Fachhochschulen mit rund 70 Teilschulen (vgl. Schmidt 2008, S. 114). Deren Struktur ist bislang noch sehr heterogen. Während einige Kantone die Teilschulen unter einem einheitlichen Rechtskleid zusammenfassten, führen andere weiterhin separate Einzelschulen, teilweise mit eigener Rechtspersönlichkeit, teilweise als Teil der Verwaltung oder unselbstständige Anstalt.

Die organisatorische Heterogenität hängt vor allem mit dem schwierigen Aufbau der heutigen Fachhochschullandschaft zusammen. Ende 2003 hatte der Bundesrat

die sieben Fachhochschulen (vgl. Tabelle 7) unbefristet genehmigt, allerdings mit der Auflage, bis Ende 2006 zweckmässige Führungs- und Organisationsstrukturen einzuführen. Faktisch bedeutete dies, dass die Teilschulen unter eine einheitliche, zentrale Führungsstruktur gestellt werden mussten. Am konsequentesten lässt sich eine solche Struktur durch die Schaffung einer eigenständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt schaffen, in welche die Teilschulen integriert werden. Als Folge davon entstehen auch Veränderungen an der Eigentümerstruktur: Mehrere Kantone werden gleichzeitig Träger einer Institution.

Eine solche integrierte Struktur haben bislang die Fachhochschulen Bern, Tessin und Nordwestschweiz. Im Falle der interkantonalen Fachhochschule Nordwestschweiz sind die Kantone AG, SO, BL, BS gemeinsam Träger der Anstalt. Die Hochschule Luzern (bislang Fachhochschule Zentralschweiz) wird ebenfalls als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt geführt, allerdings sind die fünf Teilschulen (zwei Stiftungen und drei Schulen, die Teil der öffentlichen Verwaltung des Kantons Luzern sind) bislang nicht in die Anstalt integriert. Zwar übernimmt die Anstalt bereits zentrale operative Aufgaben, jedoch eher als Vertragspartner der Teilschulen. Im Rahmen der neuen Zen-

tralschweizer Fachhochschulvereinbarung ist die Zusammenlegung der sechs Institutionen vorgesehen, so dass voraussichtlich ab 2010 eine integrierte Struktur mit interkantonaler Trägerschaft existiert. Ähnliches gilt für die Fachhochschulen West- und Ostschweiz, wobei für letztere noch kein eigenständiges Rechtskleid existiert. In beiden Fällen sind die Teilschulen nicht integriert, sondern eigenständige Institutionen bzw. Bestandteile der Verwaltungen der Standortkantone. Auch die Zürcher Fachhochschule verfügt über keine eigene Rechtsperson. Die fünf Teilschulen – davon zwei mit privater⁴⁶ Trägerschaft – haben hingegen eine eigenständige Rechtspersönlichkeit.

Mit der Änderung der Verfassungsbestimmung zu Bildung, Forschung und Kultur, welche am 21. Mai 2006 angenommen wurde, werden die Fachhochschulen künftig wie die Universitäten über die finanzielle Förderung und die Akkreditierung gesteuert. Ob und wie sich die veränderte Steuerung auf die Organisationsstrukturen auswirken wird, lässt sich heute noch nicht beantworten. Da sich die Fachhochschullandschaft immer noch in einem Transformationsprozess befindet, werden im Anhang dieser Publikation weder die sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen noch die einzelnen Teilschulen erfasst. Da die Teilschulen

zahlenmässig sehr relevant sind, würden sie zu Verzerrungen der aggregierten Analyse der Abbildung 7 führen und die Vergleichbarkeit stark beeinträchtigen. Tabelle 6 gibt ungeachtet dessen eine Übersicht über die Fachhochschulen und deren Trägerschaften.

Pädagogische Hochschulen

Neben den Fachhochschulen existieren in der Schweiz ausserdem 14 Pädagogische Hochschulen, die im Eigentum der Kantone sind. Lediglich eine dieser Schulen ist in eine Fachhochschule integriert, nämlich die Pädagogische Fachhochschule Nordwestschweiz (als Teil der FH Nordwestschweiz). Die Pädagogische Hochschule Zürich ist zwar der Zürcher Fachhochschule angegliedert, allerdings verfügt sie über eine eigene Rechtsperson. Eine Reihe von Pädagogischen Hochschulen hat ausserdem keine eigene Rechtsperson (vgl. Tabelle 7). Alle anderen Pädagogischen Hochschulen sind selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten. Bei drei Instituten handelt es sich um interkantonale Schulen, die mehrere Trägerkantone aufweisen: Haute Ecole Pédagogique des Cantons Berne, Jura et Neuchâtel, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz und Hochschule für Heilpädagogik Zürich.

Weitere

Bei den Bildungsinstitutionen finden sich ausserdem zwei überkantonale Einrichtungen: die Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH) und der Schweizerische Bibliotheksdienst (SBD). Die IPH ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt. Sie ist für die Aus- und Weiterbildung der Polizeikräfte von elf Konkordatskantonen (AG, BL, BS, BE, LU, NW, OW, SZ, SO, UR, ZG) sowie der Stadt Luzern zuständig. Der SBD ist eine Genossenschaft, an deren Kapital 24 Kantone (Ausnahmen sind BS und TI) mit insgesamt 64 Prozent beteiligt sind. Sie wurde 1969 gegründet mit dem Zweck, als Selbsthilfeorganisation das Bibliothekswesen der Schweiz zu fördern. Seit 2001 werden die operativen Aufgaben allerdings durch eine Tochtergesellschaft wahrgenommen. Dabei handelt es sich um die SBD.bibliotheksservice AG, an der die Genossenschaft mit 60 Prozent und die deutsche ekz.bibliotheksservice GmbH mit 40 Prozent beteiligt ist. Der Umsatz der SBD.bibliotheksservice AG beläuft sich auf rund 10 Mio. CHF pro Jahr.⁴⁷

Eignerstrategien bei Bildungsinstitutionen

Eine eigentliche Marktliberalisierung bzw. Privatisierung zeichnet sich bei den Bildungsinstitutionen heute

nicht ab. Das Angebot tertiärer Bildung bleibt auf absehbare Zeit in erster Linie Sache des Staates. Ungeachtet dessen ist der Hochschulbereich durch tiefgreifende Veränderungen geprägt. Der organisatorische Zusammenschluss von Fachhochschulen über die Kantons-grenzen hinweg führt dazu, dass diese nicht mehr als Teil der Verwaltung, sondern als eigenständige Institutionen mit mehreren Kantonen als Trägerschaft geführt werden. In diesem Zusammenhang stellen sich insbesondere Fragen der geeigneten Steuerung.

Einerseits müssen die Trägerkantone ihre Interessen aufeinander abstimmen. Hierzu werden im Rahmen des Konkordatsvertrags Mechanismen und Organe der Entscheidungsfindung definiert. Im Falle der Zentralschweizer Fachhochschule wurde ein Konkordatsrat als oberste vollziehende Behörde (in welchem je ein Mitglied der Regierung der Konkordatskantone Einsitz nimmt) sowie ein Fachhochschulrat als strategisches Führungsorgan (mit Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft sowie den Fachhochschulen) geschaffen. Daneben ist die Direktion das operative Leitungsorgan und die mit Parlamentariern besetzte Geschäftsprüfungskommission das Kontrollorgan (vgl. Art. 7 bis 13 FHZ-Konkordat). Andererseits müssen die Kantone ihre Interessen mit jenen

des Bundes abstimmen, der neben den Kantonen als wichtiger Finanzierer, Planer und Regulator bei den Hochschulen auftritt. Im Entwurf zum Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich sind hierzu diverse Steuerungsorgane vorgesehen: Hochschul- und Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschafts- und Innovationsrat sowie der Akkreditierungsrat mit der Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (vgl. Art. 6 Entwurf HFKG). Insgesamt zeichnet sich eine zunehmende Komplexität bei der Führung des Hochschulsystems ab, wobei durch die Vielzahl der Gremien eine Übersteuerung des Systems droht. Umgekehrt können die Kantone ihre Interessen künftig nur noch indirekt über die Einsitznahme in den Gremien wahrnehmen, was die Möglichkeiten bzw. Anreize zur Kontrolle und Einflussnahme reduziert. Dies ist insofern problematisch, als die Fachhochschulen in weit geringerem Ausmass als die Universitäten einem internationalen Leistungs- bzw. Qualitätswettbewerb ausgesetzt sind. Solange dieser Wettbewerb bei den Fachhochschulen nur beschränkt stattfindet, muss die öffentliche Hand weiterhin über geeignete und transparente Steuerungs- und Controllinginstrumente verfügen, um Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung sicherzustellen.

Daneben sind mittelfristig in der Schweizer Hochschullandschaft weitere Strukturveränderungen zu erwarten. Dazu gehören die Veränderung des Lehrangebots und damit einhergehend eine neue Aufteilung der Bildungsangebote zwischen den Fachhochschulen bzw. zwischen den Fachhochschulen und den Universitäten. Zur Reduktion von Kosten und zur Steigerung der Qualität von Forschung und Ausbildung könnte ausserdem eine Konzentration einzelner Lehrangebote bei einzelnen Institutionen stattfinden (vgl. Staatssekretariat für Wissenschaft und Forschung 2004, S. 28). Bislang zeichnen sich solche Strukturveränderungen jedoch kaum ab. Erstens ist das Bildungsangebot von politischen Interessen geprägt, zweitens existieren kaum entsprechende finanzielle Anreize. Aufgrund der Koppelung der Bundesbeträge an die Anzahl Studierender ist eine Verringerung und Konzentration des Leistungsangebots wenig attraktiv. Längerfristig kann sich dies ändern, beispielsweise wenn – ähnlich wie bei der Spitalfinanzierung – auch Investitionskosten und andere Fixkosten über die Studierendenbeiträge finanziert werden.

Obschon eine eigentliche Privatisierung kaum zur Debatte steht, ist die Beteiligung privater Träger an den Hochschulen ein relevantes Thema. Im Rahmen der

Zusammenschlüsse der Fachhochschulen werden öffentliche und private Institutionen unter einer Führung vereint – beispielsweise bei den Fachhochschulen Zentralschweiz sowie Zürich. Werden die Institutionen auch rechtlich integriert, stellt sich die Frage, ob die Kantone die privaten Institutionen übernehmen oder ob ggf. die bisherigen privaten Träger auch staatliche Beiträge erhalten. Daneben wird auch das Thema Kooperationen mit Privaten künftig eine gewichtigere Rolle spielen. Private Institutionen mit hoher volkswirtschaftlicher Relevanz wie Banken oder Gesundheitsunternehmen könnten ganze Institute oder Abteilungen mitfinanzieren (anstelle von reinem Lehrstuhl-sponsoring).

Tab. 6: Fachhochschulverbünde: Unterschiedliche Umsetzung der Reformen

Fachhochschulen	Rechtsform	Rechtliche Integration der Teilschulen	Trägerkantone
FH Bern	Selbst. öffentlich-rechtliche Anstalt	Vollzogen	BE
FH Zürich	Keine eigene Rechtsform	Nicht vollzogen	ZH
FH Nordwestschweiz	Selbst. öffentlich-rechtliche Anstalt	Vollzogen	AG, SO, BL, BS
FH Svizzera Italiana	Selbst. öffentlich-rechtliche Anstalt	Vollzogen	TI
FH Westschweiz	Selbst. öffentlich-rechtliche Anstalt	Nicht vollzogen	GE, VD, VS, NE, FR, JU
Hochschule Luzern (FH Zentralschweiz)	Selbst. öffentlich-rechtliche Anstalt	Nicht vollzogen	LU, UR, SZ, OW, NW, ZG
FH Ostschweiz ⁴⁸	Keine eigene Rechtsform	Nicht vollzogen	SZ, GL, SH, AI, AR, SG, GR, TG

Die sieben öffentlichen Fachhochschulen sind mehrheitlich als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten organisiert. Bei der FH Westschweiz, der FH Ostschweiz, der Hochschule Luzern sowie der FH Zürich sind die Teilschulen allerdings noch nicht unter einem gemeinsamen Rechtsdach integriert.

Tab. 7: Pädagogische Hochschulen: Mehrheitlich getrennt von den Fachhochschulen (1/2)

	Unselbstständig/Teil Verwaltung	Eigenständige Rechtsform	Trägerkantone
Pädagogische Fachhochschule Nordwestschweiz		Keine eigene Rechtsperson, aber Teil der FH Nordwestschweiz	AG, SO, BL, BS
Pädagogische Hochschule Bern		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt ⁴⁹	BE
Haute Ecole Pédagogique des Cantons Berne, Jura et Neuchâtel		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt	BE, JU, NE
Pädagogische Hochschule Freiburg	Unselbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt		FR
Institut de Formation des Maîtres et des Maîtresses de l'Enseignement Secondaire du Canton de Genève	Verwaltungseinheit (Département de l'instruction publique)		GE
Pädagogische Fachhochschule Graubünden		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt	GR
Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt ⁵⁰	SG
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	Verwaltungseinheit (Erziehungsdepartement)		SH
Pädagogische Hochschule Thurgau		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt ⁵¹	TG
Alta Scuola Pedagogica	Verwaltungseinheit (Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport) ⁵²		TI
Haute école pédagogique du canton de Vaud		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt ⁵³	VD
Pädagogische Hochschule Wallis	Verwaltungseinheit (Departement für Erziehung, Kultur und Sport)		VS

Neben den Fachhochschulen existieren in der Schweiz 14 Pädagogische Hochschulen, die im Eigentum der Kantone sind. Die Pädagogischen Hochschulen werden grösstenteils separat von den Fachhochschulen geführt, in der Regel als selbstständige Anstalten. Lediglich eine dieser Schulen ist in eine Fachhochschule integriert, nämlich die Pädagogische Fachhochschule Nordwestschweiz (als Teil der FH Nordwestschweiz).

Tab. 7: Pädagogische Hochschulen: Mehrheitlich getrennt von den Fachhochschulen (2/2)

	Unselbstständig/Teil Verwaltung	Eigenständige Rechtsform	Trägerkantone
Pädagogische Hochschule Zentralschweiz		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt	LU, SZ, ZG, UR, OW, NW
Pädagogische Hochschule Zürich		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt	ZH
Hochschule für Heilpädagogik Zürich		Selbstst. öffentlich-rechtliche Anstalt ¹⁴	ZH, SZ, OW, GL, ZG, SO, SH, AR, AI, SG, GR, AG, TG

Neben den Fachhochschulen existieren in der Schweiz 14 Pädagogische Hochschulen, die im Eigentum der Kantone sind. Die Pädagogischen Hochschulen werden grösstenteils separat von den Fachhochschulen geführt, in der Regel als selbstständige Anstalten. Lediglich eine dieser Schulen ist in eine Fachhochschule integriert, nämlich die Pädagogische Fachhochschule Nordwestschweiz (als Teil der FH Nordwestschweiz).

Übersicht

Bei den übrigen Beteiligungen dominiert der Sektor Landwirtschaft. In der Regel handelt es sich um sehr geringe Beteiligungen, oftmals auf das Engagement eines Regierungsrats mit landwirtschaftlichem Hintergrund zurückzuführen. Daneben findet sich in den Beteiligungsportfolios der Kantone eine Vielzahl von Unternehmen der unterschiedlichsten Bereiche wie z.B. Informatik, Tourismus, Immobilien, Kultur, Technologie, Entsorgung/Verbrennung (vgl. hierzu detaillierte Auflistung im Anhang).

Landwirtschaft

Die wohl breiteste Palette von landwirtschaftlichen Beteiligungen weist der Kanton LU auf. In seinem Portfolio existieren Beteiligungen an zwei Graströckungsgesellschaften, drei Schweinezuchtgenossenschaften, einer Schafzuchtgenossenschaft, der Aktiengesellschaft für Dienstleistungen in der Schweineproduktion, einer Interessengesellschaft für gesunde Schweine, der Genossenschaft für landwirtschaftliches Bauen sowie der Luzerner Saatzuchtgenossenschaft. Daneben weisen insbesondere die Kantone GR und VD eine hohe Anzahl landwirtschaftlicher Beteiligungen auf. Land-

wirtschaftliche Unternehmen mit interessanten Tätigkeitsfeldern finden sich beispielsweise in den Portfolios der Kantone AR (Genossenschaft Appenzeller Schaukäserei Stein), BE (Genossenschaft für kollektive Getreideabgabe), SG (Beratungs- und Gesundheitsdienst für Kleinwiederkäuer), VS (Schweizerische Inlandwollzentrale) oder ZH (Genossenschaft für Fleckviehweiden an der Lägern).

Kultur/Freizeit

Öffentliche Kultur- und Freizeitangebote werden in erster Linie durch die Gemeinden sichergestellt. Dieser Umstand widerspiegelt sich auch in den Beteiligungsportfolios der Kantone: Nennenswerte Beteiligungen an Einrichtungen für Kultur oder Freizeit sind nur in wenigen Kantonen zu finden. Eine wichtige Ausnahme bildet der Kanton ZH, der mit 16,1 Prozent an der Theater im Neumarkt AG, mit 13,3 Prozent an der Schauspielhaus Zürich AG, mit 12,5 Prozent am Zoo Zürich, mit 6 Prozent an der Hallenstadion AG und mit 2,7 Prozent an der Opernhaus Zürich AG beteiligt ist. In einigen Kantonen (BE, BL, GR, TI, ZH) lassen sich geringfügige Beteiligungen an Radio- und Fernsehgenossenschaften finden.

Zum Bereich Kultur- und Freizeitangebote gehören in einem weiteren Sinn auch Messegesellschaften. 21 Kantone halten Aktien der MCH Messe Schweiz AG, die unter anderem die Basel World (Uhren- und Schmuckmesse) oder die Art Basel durchführt. Gewichtige Aktionäre sind vor allem BS mit 33,5 Prozent und BL mit 7,8 Prozent. Das Unternehmen erwirtschaftete 2007 mit der Organisation von Messen einen Umsatz von 338 Mio. CHF. Etwas weniger breit gestreut ist die Trägerschaft der Olma Messen Genossenschaft. Neben der Stadt St. Gallen sowie dem Fürstentum Liechtenstein sind sieben Kantone beteiligt (AI, AR, GL, GR, SG, TG, SH). Die Gesellschaft erwirtschaftete mit diversen Publikums- und Fach- und Gastmessen im Jahr 2007 einen Umsatz von 25,4 Mio. CHF. Im Zentrum der Aktivitäten steht dabei die Schweizer Messe für Landwirtschaft und Ernährung.

Informatik

Verschiedene Kantone sind Teilhaber an Informatikgesellschaften, welche auch Dienstleistungen am freien Markt anbieten. So gehört die Abraxas Informatik AG je zur Hälfte den beiden Kantonen ZH und SG. Die Gesellschaft wurde 1998 gegründet, als die beiden Kantone ihre

verwaltungsinternen Informatikleistungen auslagerten und zusammenlegten. Das Unternehmen, welches Informatikleistungen auch an Dritte anbietet, erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von 96,1 Mio. CHF. Im Jahr 2008 beschloss die Zürcher Regierung, ihre Anteile an der Abraxas Informatik AG abzustossen, da es sich nicht um eine strategisch bedeutsame Beteiligung handle.⁵⁵

2007 unterzeichnete Abraxas einen Zusammenarbeitsvertrag mit der Berner Bedag Informatik AG, die im vollständigen Eigentum des Kantons BE ist. Die Bedag entstand 1990 durch die Zusammenlegung der früheren Bernischen Datenverarbeitungs AG und des Amtes für Informatik. In einem ersten Schritt wurde die Bedag als selbstständige Anstalt ausgestaltet, 2003 wurde sie zur Aktiengesellschaft. Von einer Privatisierung der Eigentümerstruktur wurde abgesehen. Dennoch lässt das Gesetz Beteiligungen Dritter zu. Insbesondere bedeutende Kunden des öffentlichen Sektors sollten damit die Möglichkeit erhalten, Aktionäre von Bedag zu werden (vgl. Finanzdirektion Kanton Bern 2001). Der Kanton muss jedoch gemäss Bedag-Gesetz Art. 4 Abs. 1 kapital- und stimmenmässig mindestens über die absolute Mehrheit verfügen. Ähnlich wie Abraxas ist Bedag auf die Erbringung von Informatikleistungen gegenüber öffentlichen Institutionen spezialisiert. Ihr Umsatz belief

sich 2007 auf 97,3 Mio. CHF. Bislang war der Kanton VD hinter dem Kanton BE wichtigster Kunde bei Bedag. Der Kanton VD hatte

Nun allerdings plant der Kanton, die Informatikleistungen in die eigene Verwaltung zurückzuführen.⁵⁶

Über ein rechtlich verselbstständiges Informatikleistungszentrum (ILZ) verfügen ausserdem die Kantone OW und NW. Das im Jahr 2002 geschaffene ILZ bietet seine Dienstleistungen ebenfalls öffentlichen bzw. öffentlich-rechtlichen Institutionen in der ganzen Schweiz an (Umsatz 2007: 6,6 Mio. CHF). Daneben halten zwei weitere Kantone Minderheitsbeteiligungen an Informatikgesellschaften. Der Kanton NE hält 21 Prozent am Centre informatique de gestion économie santé (Ciges SA), welches auf Informatikleistungen im Gesundheitsbereich spezialisiert ist, und der Kanton AR 25 Prozent an AR-NET Informatik AG.

Weitere

An einer Reihe von Unternehmen sind eine Viel- oder gar Mehrzahl der Kantone gleichzeitig beteiligt. Dazu gehören neben den bereits erwähnten Messegesell-

schaften insbesondere die Vereinigten Schweizerischen Rheinsalinen, die Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG sowie die Swisslos. Daneben wurden im Zusammenhang mit Konkordaten Anstalten mit interkantonaler Trägerschaft geschaffen, beispielsweise bei der Tierkadaververwertung oder der Stiftungsaufsicht.

25 Kantone sowie das Fürstentum Liechtenstein halten zusammen über 90 Prozent der Anteile an den Vereinigten Schweizerischen Rheinsalinen (Umsatz 2007: 57,7 Mio. CHF). Einzig der Kanton VD gehört nicht zu den Aktionären – ihm gehören jedoch rund 17 Prozent der Saline de Bex SA. Die kantonalen Beteiligungen an den Salzwerken stehen in engem Zusammenhang mit dem Salzregal, welches in einem Konkordat von 1973 geregelt ist. Basierend auf dem Konkordat, delegierten alle Kantone ausser VD Anfang 1975 die Einfuhr und den Verkauf von Salz an die Rheinsalinen. In den Salzpreisen sind sogenannte Regalgebühren inbegriffen, die bereits im Mittelalter als eine Art indirekte Steuer erhoben wurden. 2004 betrugen die Regalgebühren 12,8 Mio. CHF. Sie werden nebst Dividenden an die Kantone ausgeschüttet. Nach dem Lieferengpass von Auftausalz im Winter 2004/05 kam das Salzmonopol jedoch unter Beschuss. Insbesondere der Städte- und der Gemeindeverband setzten sich für dessen Abschaffung ein, da

sie das Salz im Ausland billiger beziehen könnten – in Deutschland bezahlten die Städte nur etwa die Hälfte.⁵⁷ Unter dem wachsenden Druck wurden 2007 die Regalgebühren von 50 CHF auf 1 CHF pro Tonne Auftausalz gesenkt. Die Kantone verzichteten damit auf Fiskaleinnahmen von jährlich bis zu 15 Mio. CHF (vgl. Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren 2007).

20 Kantone, allen voran BE (22,8%), sind mit insgesamt 43 Prozent an den Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG beteiligt (Umsatz 2007: 303 Mio. CHF); die restlichen Aktien sind breit zwischen Gemeinden, Rübenpflanzern und weiteren Investoren gestreut. An der interkantonalen Lotteriegesellschaft Swisslos sind alle deutschsprachigen Kantone sowie das TI beteiligt. Die Erträge der Genossenschaft werden unter den Kantonen gemäss den entsprechenden Umsätzen aufgeteilt und sind für gemeinnützige Zwecke einzusetzen. Im Jahr 2007 betrug der Reingewinn 347 Mio. CHF, davon wurden 321 Mio. CHF an die Kantone ausgeschüttet.

Daneben wurde eine Reihe von interkantonalen Gesellschaften geschaffen, um im Rahmen von Konkordaten gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Hierzu gehört beispielsweise die TMF Extraktionswerk AG. Das Unternehmen, welches Tiermehl und Extraktionsfett

herstellt, ist in etwa zur Hälfte im Eigentum von 14 deutschsprachigen Kantonen sowie dem TI. Durch ihre Beteiligung an der Gesellschaft kommen die Kantone ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Entsorgung von tierischen Abfällen nach. Weitere Beispiele für interkantonale Zusammenarbeit sind die BVG- und Stiftungsaufsichten. Die Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht basiert auf einem Konkordat der Kantone AI, AR, GL, GR, SG, TG. Die Kantone sind gleichzeitig die Träger der selbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalt. Dasselbe gilt für die Zentralschweizer Stiftungsaufsicht, deren Träger die Kantone LU, NW, OW, SZ, UR und ZG sind. Schliesslich betreiben die Kantone NW, OW, SZ, UR ein gemeinsames Laboratorium, welches im Auftrag der Trägerschaft die eidgenössische und die kantonale Lebensmittel- und Chemikaliengesetzgebung sowie die Gesetzgebung im Veterinärbereich vollzieht.

Tendenziell zeigt sich, dass die Westschweizer Kantone über umfangreichere Beteiligungsportfolios verfügen als Kantone der Deutschschweiz. So sind beispielsweise Beteiligungen an Gesellschaften der Kehrrichtverbrennung, Entsorgung und des Sondermülls bei den Westschweizer Kantonen recht verbreitet. Die Kantone VD, NE und FR halten nennenswerte Anteile an der Cridec SA (Sondermüll), FR und VD sind zudem an SAIDEF

(Kehrichtverbrennung) beteiligt. Daneben existieren weitere geringfügige Beteiligungen in diesen Bereichen. In der Deutschschweiz sind hier vor allem die Gemeinden engagiert. Eine wichtige Ausnahme stellt die Sondermülldeponie Köllikon dar, an welcher AG und ZH zu jeweils 41,7 Prozent beteiligt sind. Westschweizer Kantone – insbesondere NE – halten ausserdem Anteile an Technologieunternehmen der Mikro-, Nano- und Biotechnologie. NE ist beispielsweise mit 14 Prozent an der CSEM Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA beteiligt. Das private Forschungs- und Entwicklungszentrum erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von rund 58 Mio. CHF.

Eignerstrategien bei den «übrigen»

Das Segment «übrige» zeichnet sich durch eine Vielzahl von kleineren Beteiligungen aus, gerade in den Bereichen Landwirtschaft oder Kultur/Freizeit. Aus Sicht einer staatlichen Gewährleistungsfunktion sind diese kaum mehr relevant. Häufig sind die Beteiligungen auch zu klein, als dass der Kanton tatsächlich Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen könnte. Umgekehrt sind die Beteiligungen auch aus finanzieller Sicht kaum relevant. Aufgrund der meist geringen Bewertungen in

den Büchern existiert im Falle eines Konkurses kaum Abschreibungsbedarf. Allerdings dürfte in vielen Fällen eine Veräusserung eher schwierig sein und kaum relevante Erträge generieren. Dennoch existieren Risiken für den Kanton. Einerseits entstehen Haftungsrisiken, falls ein Kantonsvertreter in den Verwaltungs- bzw. Institutsrat entsendet wird. Daneben existieren Reputationsrisiken, welche im Falle von Misswirtschaft, persönlicher Bereicherung oder anderen kriminellen Handlungen auf den Kanton als (Mit-)Träger zurückfallen. Und schliesslich dürfte es aus politischen Gründen schwierig sein, Unternehmen, an denen der Kanton beteiligt ist, in Konkurs gehen zu lassen. Es stellt sich die Frage, ob das öffentliche Interesse diese Risiken und einen allfälligen administrativen Aufwand im Zusammenhang mit Verwaltungsmandaten, Teilnahme an Generalversammlungen usw. rechtfertigt. Eine Überprüfung der Notwendigkeit kleinerer Beteiligungen ist im Sinne einer Bereinigung der Beteiligungsportfolios der Kantone sicher sinnvoll. Einzelne Kantone, wie z.B. VD, haben eine solche Bereinigung des Portfolios bereits eingeleitet.

Einen Spezialfall stellen die Rheinsalinen dar. Mit dem Salzregal besteht ein faktisches Monopol, so dass kaum Marktrisiken existieren. Für die Kantone als Eigner drängt sich heute kein Verkauf auf, zumal die Erträge

aus dem Monopol via Dividenden und Regalgebühren lukrativ sind. Eine Privatisierung dieser Erträge durch den Verkauf der Rheinsalinen an private Investoren ist kaum sinnvoll. Aus ordnungspolitischer Perspektive ist dagegen eine Abschaffung des Monopols angezeigt. Erst mit der Aufhebung des Monopols müssten die Kantone die Notwendigkeit ihrer Beteiligung prüfen. Eine solche Aufhebung kann grundsätzlich auf zwei Arten erfolgen. Erstens kann ein Kanton einseitig aus der interkantonalen Vereinbarung austreten. Aus Sicht eines Kantons als Eigentümer drängt sich dieser Schritt nicht auf. Einerseits würde er auf Erträge verzichten. Andererseits würde die Rentabilität von bedeutenden Investitionen der letzten Jahre in die Modernisierung der Salzgewinnung und Salzlagerung in Frage gestellt. Alternativ dazu könnte das Salzregal auf Bundesebene abgeschafft werden, indem Artikel 94 Absatz 4 aus der Bundesverfassung gestrichen würde. Im Artikel werden den Kantonen Regalrechte eingeräumt. Auf jeden Fall müssen die Kantone davon ausgehen, dass das lukrative Monopol langfristig weiter unter politischen Druck gerät. Das könnte weitere Preissenkungen notwendig machen oder gar zu einer Aufhebung des Monopols führen. Letzteres droht – ähnlich wie bei den Gebäudeversicherungen – auch im Falle eines Beitritts der Schweiz zur EU. In diesem Fall müssten die Kantone

ihre Eignerstrategien bei den Rheinsalinen überdenken. Eine staatliche Beteiligung wäre in einem offenen Markt wirtschaftlich nicht attraktiv.

Weder aus betriebswirtschaftlichen noch aus ordnungspolitischen Gründen ist eine Beteiligung an einer im freien Markt agierenden Informatikdienstleistungsunternehmung gerechtfertigt. Grundsätzlich muss sich ein Kanton darüber klar werden, welche Leistungen er innerhalb einer verwaltungsinternen Informatik- bzw. Supportabteilung erbringen will bzw. kann und welche Leistungen er von einem selbstständigen Unternehmen einkaufen möchte. Gerade die Nutzung von Skaleneffekten bei Grossanlagen, deren Kapazitäten mit Vorteil auch gegenüber Dritten angeboten werden, macht eine solche Auslagerung durchaus sinnvoll (vgl. Box I). Das aber bedeutet nicht, dass die Kantone selber als Eigner solcher Gesellschaften auftreten müssen. Einerseits reduziert dies die faktische Möglichkeit des Kantons, seine Leistungen tatsächlich in wettbewerblichen Verfahren auszuschreiben, andererseits bestehen mit der Eigentümerschaft auch marktliche Risiken, was gerade am Beispiel Bedag und ihres Grosskunden VD gut zu erkennen ist. Der Kanton ZH demonstriert mit dem Verkauf seiner Abraxas-Beteiligung, dass die staatliche Eigentümerschaft keineswegs notwendig ist.

Ein systematisches Beteiligungsmanagement wird umso wichtiger, als die Beteiligungsportfolios der Kantone in den vergangenen Jahren immer grösser wurden. Einerseits haben sich die Kantone kaum von historisch entstandenen Beteiligungen getrennt, andererseits wurden immer mehr Aufgaben aus der engeren Verwaltung in selbstständige Anstalten oder gar privatrechtliche Institutionen ausgegliedert. Gleichzeitig gab es in den vergangenen Jahren grundlegende Veränderungen im Marktumfeld. Neben Kompetenzverschiebungen zwischen den Kantonen und dem Bund erfolgte in vielen Märkten eine Liberalisierung. Vor diesem Hintergrund erhält die Rolle des Beteiligungsmanagements bei den Kantonen eine neue Bedeutung. Rechtliche Grundlagen für ein Beteiligungsmanagement existieren heute in den meisten Kantonen jedoch kaum. Das öffentliche Organisationsrecht ist primär Recht der Verwaltung. Es vernachlässigt die Aspekte der ausgegliederten öffentlichen Aufgaben bzw. der dezentralen Verwaltung. Mit der mangelnden rechtlichen Verankerung geht auch die Tatsache einher, dass es keine verwaltungsspezifischen Begrifflichkeiten zum Beteiligungsmanagement gibt. Vielmehr entstammen diese in der Regel der allgemeinen Managementsprache. Das hat auch zur Folge, dass die Begriffe häufig nicht eindeutig festgelegt sind und in den Kantonen heterogen

verwendet werden. Ein konsistenter Überblick über die Beteiligungsmanagement-Strukturen und -Instrumente bei den Kantonen existiert daher bislang nicht.

Situierung im Umfeld staatlicher Steuerung

In der Politik wachsen mit dem zunehmenden Ausmass von Ausgliederungen bzw. rechtlichen Verselbstständigungen das Bewusstsein und das Unbehagen, dass ein grösserer Teil der öffentlichen Aufgaben nicht mehr direkt durch die ordentlichen Organe wie Parlament, Regierung und Verwaltung beeinflusst werden kann. Daraus resultiert auch eine Art «Demokratiedefizit»: Das Parlament kann in diesen Bereichen nicht mehr direkt Kontrolle ausüben. Dieses wiegt umso schwerer, als die relevanten politischen Fragestellungen und finanziellen Lasten bzw. Risiken zunehmend im Bereich von ausgegliederten Einheiten und Beteiligungen anfallen (z.B. Gesundheit, Bildung, Energie, Verkehr usw.). Je nach Art der Beteiligung oder Marktumfeld ist dies aus ordnungspolitischer und betriebswirtschaftlicher Sicht erwünscht: Je höher der Grad der Liberalisierung, desto weniger sinnvoll und notwendig ist eine direkte Steuerung durch Politik und Verwaltung (vgl. Kapitel 2). Nötig ist daher eine differenzierte Steuerung,

welche den marktlichen Rahmenbedingungen, aber auch den spezifischen Zielsetzungen des öffentlichen Eigners Rechnung trägt.

Viele Gemeinwesen sind sich nicht mehr bewusst, was sie mit ihren Beteiligungen überhaupt erreichen wollen. Neben übergeordneten strategischen Zielsetzungen besteht ein Mangel an Transparenz und zweckmässigen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten. Offensichtlich wird dies häufig bei Fragen zu Ausgestaltung und Rolle des Verwaltungsrats: Soll der Regierungsrat Einsitz nehmen? Welches ist die Verantwortlichkeit? Welche Überwachungsmechanismen bestehen? In diesem Fragenkontext entsteht zwangsläufig das Bedürfnis, die Zweckmässigkeit gewachsener Strukturen zu überprüfen, die Gesamtsicht der staatlichen Leistungserbringung wiederherzustellen, Entwicklungen besser zu steuern und die Einflussnahme auf verschiedene Beteiligungen differenziert sicherzustellen.

Daraus resultiert immer häufiger das Bedürfnis nach einer «Konzernsicht». Es geht darum, höhere Transparenz zu gewinnen und gleichzeitig gewisse Steuerungsfunktionen zu erhalten. Dabei sind die unterschiedlichsten Blickwinkel wie Beteiligungscontrolling, Rechnungslegung, Risikomanagement usw. zu einer Gesamtsicht

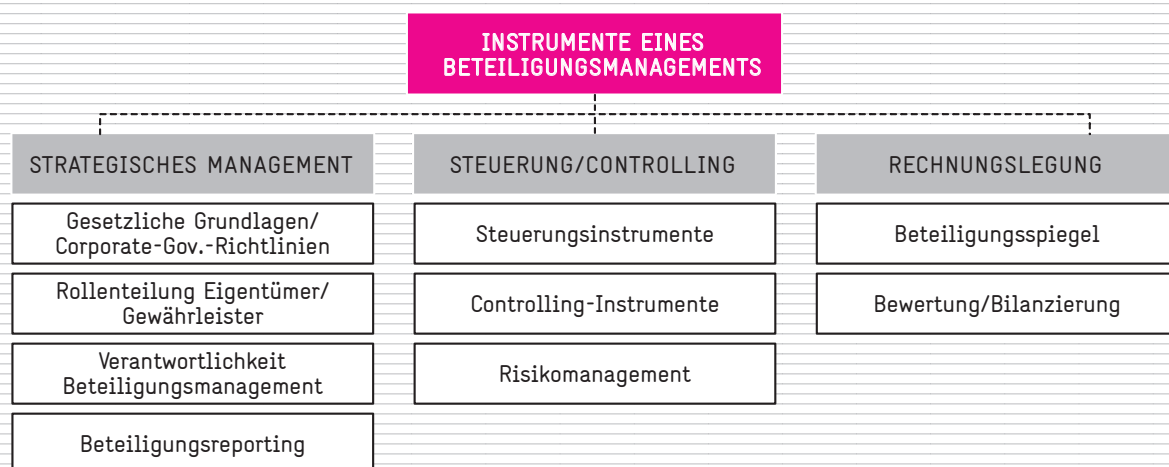
zusammenzufassen. In diesem Kontext muss der Staat aber berücksichtigen, dass er gleichzeitig unterschiedliche Rollen wahrnimmt: Er ist gleichzeitig Eigentümer und Gewährleister (Besteller/Einkäufer und Regulierer), was zu Interessenkonflikten führen kann. Aus dieser komplexen Situation entsteht die Notwendigkeit, die Rollenvielfalt und Ausgestaltung der Verwaltungstätigkeit – mit Einschluss der Beteiligungen – auf die Grundlage eines modernen Managements zu stellen. Dieses Thema wird heute in vielen Kantonen unter dem Titel Public Corporate Governance (PCG) aufgenommen. Zentrale Herausforderung ist hier insbesondere die Suche der richtigen Balance im Spannungsfeld zwischen Management und Politik. PCG beschränkt sich nicht nur auf Themen der Compliance, sondern hat im öffentlichen Sektor zudem Komponenten der Leistungssteuerung zum Gegenstand. Dabei geht es nicht nur um die unternehmensinterne Steuerung, sondern auch um die übergeordnete Steuerung durch das öffentliche Gemeinwesen. PCG hat nicht nur eine Binnendimension (Sicht des Betriebs, Managementoptik), sondern auch eine Ausendimension (Sicht der Politik, des Trägergemeinwesens). Im Bereich der PCG hat in den letzten Jahren eine beachtliche und rasche Entwicklung eingesetzt. Auf Bundesebene wurde beispielsweise mit dem Corporate-Governance-Bericht eine wichtige Grundlage gelegt.

Die zentralen Herausforderungen einer modernen PCG können wie folgt zusammengefasst werden:

- Entwicklung einer modernen Public Corporate Governance auf der Grundlage von Verantwortlichkeit («Accountability»), Transparenz und Effizienz
- Gestaltung von praxistauglichen, harmonisierten Steuerungsformen für den ganzen Konzern mit Einschluss von dritten Trägern öffentlicher Aufgaben sowie effektive und effiziente Steuerung bzw. Bewirtschaftung der Beteiligungen
- Zweckmässige Abbildung der Verpflichtungen in der Rechnungslegung und Darstellung von Risiken
- Sachgerechte Abwicklung von Käufen und Verkäufen von Beteiligungen

Die Herausforderungen für die Public Corporate Governance stellen letztlich auch das Framework für die folgende Analyse dar. Das Beteiligungsmanagement der Kantone wird nach den Dimensionen gemäss Abbildung 12 untersucht. Das Thema Transaktionen (Käufe/Verkäufe) wird dabei ausgeklammert, zumal bei den Kantonen aufgrund des geringen Transaktionsvolumens bislang kaum systematische Strukturen oder Erfahrungen bestehen, die analysiert und verglichen werden können.

Abb. 12: Framework der Befragung



Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen der strukturierten Interviews wurden die drei Dimensionen strategisches Management, Steuerung und Controlling sowie Rechnungslegung erfasst.

Gesetzliche Grundlagen und Public-Corporate-Governance-Richtlinien

Der Rahmen des strategischen Managements wird durch institutionelle Vorgaben in der Gesetzgebung festgelegt. Dieser Rahmen definiert die allgemeine Ordnung von Zuständigkeiten und Abläufen des Beteiligungsmanagements. Einheitliche institutionelle Vorgaben sollen einerseits die internen Prozesse des Beteiligungsmanagements sowie die Verantwortlichkeiten strukturieren und klären. Andererseits sind sie eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung von Transparenz über die kantonale Steuerung nach aussen. Allgemeine institutionelle Vorgaben können grundsätzlich auf gesetzlicher Ebene (z.B. Regierungsorganisationsgesetz, Finanzhaushaltsgesetz oder spezifisches Corporate-Governance-Gesetz) oder auch auf der Ebene von Richtlinien (z.B. Public-Corporate-Governance-Richtlinie), welche der Regierungsrat in seiner Exekutivkompetenz erlässt, geschaffen werden. Daneben bestehen spezifische Vorgaben auch im Rahmen der Spezialgesetzgebung. Solche Vorgaben haben allerdings keinen allgemeingültigen Charakter, zumal sie sich auf die spezifischen Institutionen beschränken.

Übergeordnete gesetzliche Grundlagen für das Beteiligungsmanagement wurden bislang einzig in den

Kantonen VD und ZH geschaffen. In vier Kantonen sind derzeit gesetzliche Grundlagen in Erarbeitung. Trotz fehlender gesetzlicher Grundlagen werden oder wurden bereits in einer Reihe von Kantonen Richtlinien für das Beteiligungsmanagement geschaffen. Dabei zeigt sich, dass in der Mehrzahl dieser Kantone die Ausarbeitung der Richtlinien durch entsprechende Initiativen bzw. Anfragen aus dem Parlament angeregt wurde. In den Kantonen JU, LU, SO, TG und ZH wurde die Ausarbeitung einer solchen Richtlinie in erster Linie durch die Exekutive selbst angeregt. Der Inhalt der bereits fertiggestellten Richtlinien bzw. gesetzlichen Vorgaben in den Kantonen AG, BL, GE, JU, LU, OW, VD und ZH ist sehr heterogen. Tabelle 8 gibt eine Übersicht.

Das vierseitige «Loi sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales»⁵⁸ des Kantons VD regelt die Begriffsdefinition, enthält allgemeine Vorgaben zur Akquisition und Veräusserung von Beteiligungen, zur Vertretung des Staates in den Organen, zum Informationsaustausch zwischen der Regierung, dem Grossen Rat und den Organen der Beteiligungen sowie zum Controlling und zur Revision. Eine verwaltungsinterne Direktive regelt ausserdem den Vollzug des Gesetzes. Im Kanton ZH dagegen existiert keine separate Beteiligungsgesetzgebung. Vielmehr existieren

entsprechende Regelungen im Rahmen der Verordnung über die Organisation des Regierungsrats und der kantonalen Verwaltung (VOG RR) aus dem Jahr 2007⁵⁹ sowie im Rahmen des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (CRG) aus dem Jahr 2006. Die Regelungen sind zwar breit gefasst (vgl. auch Tabelle 10), jedoch sehr allgemein gehalten, weshalb der Kanton Zürich derzeit eine Detaillierung in einem separaten Dokument zum Beteiligungscontrolling bzw. Beteiligungsmanagement erarbeitet. Voraussichtlich wird dieses noch 2009 fertiggestellt. Im Kanton LU wurde darüber debattiert, ob die Grundlagen des Beteiligungsmanagements im Rahmen eines separaten Public-Corporate-Governance-Gesetzes definiert oder ob sie vielmehr im Finanzhaushaltsgesetz integriert werden sollen, dessen Revision per 2011 abgeschlossen sein wird. Ungeachtet dessen existiert bereits eine Corporate-Governance-Richtlinie. Die Richtlinie strukturiert Vorgaben für Rechtsform, Organe, strategische Zielsetzungen sowie Controlling je nach Art der zu steuernden Einheit (Dienststellen, Mehrheits-/Minderheitsbeteiligungen, vertragliche Leistungserbringer) im Rahmen eines Fünf-Kreise-Modells (vgl. Box V).

Daneben wurden auch in den Kantonen BL, AG und JU Richtlinien erlassen, ohne dass spezifische Gesetz-

gebungen zum Beteiligungsmanagement existieren. Die detailliertesten Vorgaben bestehen im Kanton AG, wo der Regierungsrat nach einer Reihe von Vorstössen im Parlament in seiner Exekutivkompetenz eine Public-Corporate-Governance-Richtlinie verfasst hat.⁶⁰ Das achtseitige Dokument klärt begriffliche Definitionen, rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen, Fragen der Organisation innerhalb der Beteiligungen, die Eigentümerfunktion des Kantons, die Steuerung der Beteiligungen, Transparenz und Offenlegung sowie Haftung und Finanzierung. Ein separater 30-seitiger Kommentar vertieft ausserdem die Richtlinie. Trotz der hohen Detaillierung der Richtlinien im Kanton AG fehlen Vorgaben bezüglich des Risikomanagements.

Im Kanton GE bestehen im Rahmen des «Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques» (LSGAF)⁶¹ partielle rechtliche Grundlagen in Bezug auf die Berichterstattung der eigenständigen Unternehmen, an denen der Kanton beteiligt ist. Eine eigentliche Public-Corporate-Governance-Gesetzgebung existiert dagegen nicht. Allerdings bestehen im Rahmen der detaillierten IPSAS-Richtlinien (International Public Sector Accounting Standards) Regelungen bezüglich der Definitionen sowie der Bilanzierung, an welche sich der

Kanton hält. Ähnliches gilt im Kanton OW. Auch dort existieren keine eigentlichen Richtlinien für das Beteiligungsmanagement. Allerdings hat eine innerparlamentarische Kommission entschieden, dass anstelle von separaten Richtlinien alle relevanten Vorgaben gemäss HRM2 (Harmonisiertes Rechnungsmodell) eingehalten werden.

Die Kantone BE, GR, SO, TG, UR und VS sind derzeit daran, Public-Corporate-Governance-Regelungen zum Beteiligungsmanagement zu verfassen. Im Kanton BE beispielsweise wurde bereits der Grundlagenbericht «Überprüfung der VKU-Grundsätze⁶²: Bericht über das Beteiligungscontrolling im Kanton Bern» erarbeitet. Der Bericht entstand infolge des Debakels bei der Bernischen Lehrerversicherungskasse (BLVK). Die entsprechende PUK verlangte eine gründliche Überprüfung des Beteiligungscontrollings. Bis Ende 2010 soll ein Abschlussbericht erstellt sein, der schliesslich die Grundlagen für das Beteiligungsmanagement liefert.

Rollenteilung Eigentümer/Gewährleister

Insbesondere in den Bereichen Verkehr und Gesundheit ist der Kanton Regulator, Leistungserbringer und

Box V: Fünf-Kreise-Model des Kantons LU

Das Beteiligungscontrolling im Kanton Luzern basiert auf dem sogenannten Fünf-Kreise-Modell. Die Beteiligungen werden einerseits in diese Kreise, andererseits in drei Risikokategorien eingeteilt. Für jede Kreis-Risiko-Kombination gelten spezifische Regeln.

Kreis 1; Dienststellen des Kantons: Das Controlling erfolgt nach den Vorgaben der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Die gesetzliche Grundlage ist das Finanzhaushaltsgesetz, das derzeit totalrevidiert wird.

Kreis 2; Mehrheitsbeteiligungen (z.B. Luzerner Spitäler, Universität Luzern): Die Steuerung der beherrschten Einheiten erfolgt primär über die Spezialgesetze und strategischen Zielvorgaben. Der Regierungsrat erstellt dafür eine Eignerstrategie. Die verselbstständigten Einheiten führen eine eigene Rechnung und werden in der Regel in die künftige konsolidierte Rechnung des Kantons einbezogen (vgl. Infobox 1). Der Kantonsrat wird mittels Rechenschaftsbericht informiert.

Kreis 3; Minderheitsbeteiligungen und Konkordate (z.B. Hochschule Luzern): Die Steuerung der Konkordate erfolgt über den im Konsens der beteiligten Partner beschlossenen Leistungsauftrag bzw. die Mittelfristplanung. Ein Rechenschaftsbericht orientiert den Kantonsrat.

Kreis 4; Vertragliche Leistungserbringer und externe Beitragsempfänger (z.B. private Berufsfachschulen): Die Beitragsempfänger werden in drei Kategorien eingeteilt: 1. Empfänger von Lotterie- und Sport-Toto-Geldern, 2. externe Beitragsempfänger ohne Übernahme einer Kantonsaufgabe (Subvention) und 3. vertragliche Leistungserbringer mit Übernahme einer Kantonsaufgabe (Leistungsvertrag mit dem zuständigen Fachdepartement).

Kreis 5; Übrige Beteiligungen mit vorwiegend geldwertem Interesse (z.B. Centralschweizerische Kraftwerke AG, Luzerner Kantonalbank): Im Vordergrund steht die Vermögenssicherung. Das Controlling zu Risiken und Renditen obliegt der Dienststelle Finanzen.

Der Ansatz des Fünf-Kreise-Modells erleichtert ein differenziertes Management der Beteiligungen. Je nach Art und Ausmass der Beteiligung können unterschiedliche Steuerungs- und Controllinginstrumente angewendet werden. Das Modell bietet zudem eine Grundlage für den Entscheid, ob der Kanton ggf. Einsitz im Verwaltungs- bzw. Institutsrat nehmen will oder ob er seine Eigentumsrechte – auch aus Gründen der Haftpflicht – mit Vorteil nur über die Generalversammlung wahrnimmt. Das Fünf-Kreise-Modell dient im Kanton LU ausserdem zur systematischen Erfassung und Beurteilung von Risiken.

Leistungseinkäufer zugleich. Um die dadurch entstehenden Zielkonflikte zu minimieren, kann er eine klare Trennung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen Personen bzw. Departementen oder mindestens Ämtern vornehmen. Diese Trennung kann durch eine Rollenteilung zwischen den Departementen bzw. Direktionen implementiert werden. In der Praxis wird meist zwischen der Rolle des Gewährleisters und jener des Eigners unterschieden. Während die gewährleistende Institution (z.B. Gesundheitsdepartement bzw. Spitalamt) Leistungen ausschreibt und deren Qualität prüft, nimmt eine zweite Institution (z.B. Finanzdepartement bzw. Finanzamt) die Rolle des Eigners ein. Der Eigner verfolgt in erster Linie unternehmerische bzw. finanzielle Interessen. Er nimmt seine Interessen über die Generalversammlung und/oder die Einsitznahme im Verwaltungsrat wahr.

Eine solche Rollenteilung zwischen den Departementen sieht eine Mehrheit der Kantone vor. In der Regel ist die Eigentümerfunktion beim Finanzdepartement. Häufig nimmt der Vorsteher des Finanzdepartements Einsitz im Verwaltungsrat. Voraussetzung für eine solche Rollenteilung sind keineswegs strikte Regelungen im Rahmen einer formellen Public-Corporate-Governance-Richtlinie. Im Kanton SZ beispielsweise,

wo lediglich bei der Beteiligung an der Südostbahn ein Zielkonflikt auftreten könnte, nimmt der Vorsteher des Finanzdepartements im Verwaltungsrat die Eigentümerinteressen des Kantons wahr. Einschränkend ist anzumerken, dass zwar die Mehrheit der Kantone angibt, eine solche Rollenteilung implementiert zu haben, in der praktischen Umsetzung allerdings fehlt es teilweise an Konsequenz. In GR beispielsweise findet die Rollenteilung vor allem im wichtigen Bereich der Energie statt. Bei der Rhätischen Bahn, an welcher GR mit 51 Prozent beteiligt ist, nimmt hingegen der Vorsteher des Bau-, Verkehrs- und Forstdepartements im Verwaltungsrat Einsitz.

Einen sehr interessanten Ansatz der Rollenteilung wendet der Kanton AG an. Dieser differenziert bei seinen Beteiligungen das Gewicht der Leistungsauftrags- bzw. der Finanzbeteiligungsfunktion. Gemäss Kommentar zu den Richtlinien des Kantons Aargau zur Public Corporate Governance (S. 18–19)⁶³ gilt, dass die unterschiedlichen Rollen des Kantons gemäss dem Verhältnis der Bedeutung der Leistungsauftrags- und Finanzbeteiligungsfunktion zwischen den Departementen organisatorisch getrennt werden. In der Praxis werden die Aktionärsstimmrechte jeweils zwischen dem Departement Finanzen und Ressourcen sowie dem

zuständigen Sachdepartement aufgeteilt, so dass diese bei der Generalversammlung ihre Interessen separat wahrnehmen können. Im Falle der AEW Energie AG wurden die Stimmrechte beispielsweise zu je 50 Prozent auf das Departement Finanzen und Ressourcen (Finanzbeteiligungsfunktion) sowie das Departement Bau, Verkehr und Umwelt (Leistungsauftragsfunktion) aufgeteilt. Eine solche Aufteilung setzt voraus, dass je nach funktionaler Ausprägung einer Beteiligung die unterschiedlichen Interessen des Kantons gewichtet werden. Diese Gewichtung soll durch Verhandlungen zwischen den Departementen erfolgen – wird keine Einigung erzielt, entscheidet der Regierungsrat. Neben dieser institutionalisierten Rollenteilung bei der Eigentumsinteressenwahrung gilt das Prinzip, wonach sich der Kanton im obersten Führungsorgan der Beteiligung nicht durch Mitglieder des Regierungsrats, des Grossen Rats oder durch Verwaltungsangestellte vertreten lässt (R. 13 PCG-Richtlinie). Ausnahmen gelten allerdings bei Institutionen, in deren Führungsorganen Regierungsräte anderer Kantone Einsitz nehmen.

Einen differenzierten Ansatz der Rollenteilung über die Departementsgrenzen hinweg hat auch der Kanton SH umgesetzt. Zwar sitzt der Vorsteher des Baudepartements in den Verwaltungsräten der Verkehrsbetriebe

und der Elektrizitätswerke. Allerdings nimmt der Vorsteher des Finanzdepartements die Aktionärsrechte wahr. Er ist auch verantwortlich für die Abnahme des Geschäftsberichts.

Einige Kantone sehen keine explizite Rollenteilung über die Departementsgrenzen vor, jedoch zwischen Ämtern innerhalb desselben Departements. Solche mehr oder weniger strikt umgesetzten Rollenteilungen finden sich in BE, GL, SO und UR. Im Kanton BE beispielsweise ist das Amt für öffentlichen Verkehr für die Leistungsbeschaffung zuständig, in den Verwaltungsräten ist hingegen ein Vertreter des Departementssekretariats vertreten. Wichtige Ausnahme ist allerdings die BLS AG, in welcher die Departementsvorsteherin im Verwaltungsrat vertreten ist. Die Kantone ZH und LU sehen keine eigentlichen formellen Rollenteilungen zwischen der Eigentümerschaft und dem Gewährleister vor. Im Kanton ZH beispielsweise erfolgt lediglich eine Trennung zwischen dem Eigner und Gewährleister auf der einen Seite und der Tresorerie als administrativer Verwaltung der Beteiligung auf der anderen Seite. In beiden Kantonen allerdings sind die Regelungen betreffend die Ausgestaltung des Verwaltungs- bzw. Institutsrats strikte formuliert. Dabei gilt, dass bei den Personen im Verwaltungsrat keine Interessenkonflikte

entstehen dürfen. Als Konsequenz daraus nehmen Departementsvorsteher oder -vertreter immer seltener Einsitz in den Gremien.

Verantwortlichkeit Beteiligungsmanagement

Ein konsistentes Beteiligungsmanagement setzt voraus, dass dafür eine verantwortliche Stelle mit entsprechenden Kompetenzen definiert ist. Diese ist beispielsweise für die Erstellung eines periodischen Beteiligungsreports zuständig, beantwortet als zentrale Informationsstelle Anfragen der Exekutive und des Parlaments bezüglich finanzieller Aspekte oder Risiken der Beteiligungen oder bereitet die Teilnahme der Kantonsvertreter an der Generalversammlung vor. Die Stelle unterstützt damit in erster Linie die Eigentümerfunktionen des Kantons. Hingegen ist sie nicht für Gewährleistungsfunktionen wie z.B. den Abschluss und das Controlling von Leistungsverträgen verantwortlich – diese Aufgaben werden unabhängig davon in den Fachdepartementen wahrgenommen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Mehrheit der Kantone keine explizite Verantwortlichkeit für eine systematische Beteiligungsbewirtschaftung definiert hat. Zwar

ist in der Regel das Amt für Finanzen zuständig für die Verwaltung bzw. Aufbewahrung der Beteiligungen (Tresorerie), doch bestehen keine darüber hinausgehenden inhaltlichen Verantwortlichkeiten. Entsprechend gibt die Mehrheit der Kantone an, dass die Verantwortlichkeit für Beteiligungsmanagement dezentral geregelt ist bzw. dass sich die Verantwortlichkeiten fallweise ändern können. Lediglich die Kantone AG, BL, JU, LU, VD und ZH geben an, dass eine zentrale Stelle existiert, die mit dedizierten Stellenprozenten ausgestattet ist. Auffallend dabei ist, dass es sich um Kantone handelt, welche über ein vergleichsweise grosses Portfolio von Beteiligungen verfügen (vgl. auch Abbildung 7).

Im Kanton AG ist die Finanzverwaltung im Departement Finanzen und Ressourcen zuständig für das Beteiligungsmanagement. Strukturell ist das Amt in die drei Bereiche Finanzpolitik und Beteiligungen, Controlling und Rechnungswesen sowie Tresorerie geteilt. Die dem Beteiligungsmanagement zugewiesenen Stellenprozente beziffert der Kanton auf ca. 150. Im Rahmen der Verantwortlichkeit werden die Instrumente des Beteiligungsmanagements angewendet und inhaltlich weiterentwickelt. Zur Anwendung der Instrumente gehören beispielsweise die Definition und Evaluation von Eigentümerstrategien oder die Vorbereitung der Teilnahme

an den Generalversammlungen. Die Verantwortlichen sind auch Auskunfts- bzw. Beratungsorgan für die Sachdepartemente, beispielsweise im Falle von Transaktionen, der Definition von Statuten oder Verträgen.

Im Kanton VD ist die Abteilung Service d'Analyse et de Gestion Financières (SAGEFI) aus dem Finanzdepartement (Département des Finances et des Relations Extérieures) für das Beteiligungsmanagement zuständig. SAGEFI unterhält eine zentrale Datenbank zu den Beteiligungen und ist sowohl für die buchhalterische und finanzielle Kontrolle als auch für die Umsetzung des Risikomanagementkonzepts zuständig (vgl. auch Birchmeier 2008, S. 11). SAGEFI bereitet ausserdem die Vertreter des Kantons auf die jährlichen Generalversammlungen der Unternehmen vor. Gleichzeitig müssen diese gegenüber SAGEFI ein Protokoll der Generalversammlung abliefern.

Im Kanton ZH wird Beteiligungsmanagement im Moment in erster Linie vom Amt für Tresorerie wahrgenommen. Dieses ist das Kompetenzzentrum in Bezug auf Geld- und Vermögensangelegenheiten und in dieser Funktion zentrale Anlauf- bzw. Beratungsstelle für Fragen bezüglich der Beteiligungen. Allerdings gilt dies in der Praxis nur mit Einschränkungen.

Das Risikocontrolling – welches auch die Beurteilung von Beteiligungsrisiken umfasst – wird zentral von der Finanzverwaltung wahrgenommen. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Public Corporate Governance werden derzeit jedoch die Rollen und Aufgaben des Beteiligungsmanagements geprüft.

Beteiligungsreporting

Die Berichterstattung über Unternehmenskennzahlen, Marktentwicklungen, Risikobeurteilungen oder auch über Mutationen in den Führungsgremien stellt eine zentrale Voraussetzung für die strategische Steuerung dar. Aufgrund der Informationen kann der Regierungsrat Entscheide über Veränderungen im Beteiligungsportfolio treffen oder – falls aus Sicht des Eigners nötig – allfällige Eingriffe in die Unternehmensstrategie vornehmen. Dieses Reporting darf nicht mit dem periodischen Beteiligungsausweis (Beteiligungsspiegel) verwechselt werden, bei dem es sich lediglich um eine Übersicht über die Existenz und die Bewertung der Beteiligungen handelt. Davon zu unterscheiden ist ausserdem die separate unternehmensspezifische Berichterstattung im Rahmen des Jahresberichts, der von den Unternehmen selber verfasst wird.

Die Mehrheit der Kantone verfasst keine periodische Berichterstattung über das Beteiligungsportfolio. Zwar werden jährlich Beteiligungsspiegel veröffentlicht, allerdings haben diese mehrheitlich keinen Reporting-Charakter. Lediglich in sieben Kantonen (AG, BL, BS, JU, LU, TI, VD) werden jährlich Berichte erstellt, welche in aggregierter Form über Unternehmenskennzahlen, Marktentwicklungen, Risikobeurteilungen oder auch über Mutationen in den Führungsgremien Auskunft geben. In nur gerade zwei Kantonen (AG, BL) werden diese Berichte veröffentlicht. Dabei verfügt insbesondere der Kanton AG über ein sehr detailliertes Reporting, welches im Internet veröffentlicht wird. Die Berichterstattung ist dabei zweigeteilt. Einerseits wird halbjährlich ein Beteiligungsreport über das gesamte Portfolio veröffentlicht. Der Report gibt beispielsweise Aufschluss über personelle Änderungen bei den Beteiligungen, über marktliche bzw. rechtliche Entwicklungen in den unterschiedlichen Sektoren, über Veränderungen der Beteiligungsquoten sowie über Gewinnablieferungen. Daneben werden spezifische Datenblätter pro Beteiligung bzw. Unternehmen veröffentlicht. Die Datenblätter sind in den Auswertungsdimensionen vereinheitlicht, so dass eine vergleichende Analyse möglich ist. Sie geben beispielsweise Aufschluss über allgemeine Fragen zur Organisation (Rechtsform,

Kontaktpersonen, Mitglieder der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, Revisionsstelle, Beteiligung des Kantons), Leistungsauftrag, Umwelt (rechtliche, politische Veränderungen, Berichterstattung der Medien, relevante Marktentwicklungen), Public Corporate Governance (Hinweise auf das Organisationsreglement sowie Lohntransparenz) und finanzielle Berichterstattung (Rating, Gewinn, Cashflow usw.).

Im Kanton BL existieren bislang in erster Linie Datenblätter zu den Beteiligungen, die Informationen in Bezug auf Eigentümerziele, Zweck, Rechtsform, rechtliche Grundlagen, Organe oder Haftung geben. Die Datenblätter enthalten jedoch weder Unternehmenskennzahlen noch Risiko- oder Marktentwicklungen. Ein detaillierteres Reporting mit weiteren Kennzahlen ist allerdings vorgesehen. Künftig soll ein entsprechendes Reporting alle zwei Jahre zuhänden des Landrats und jährlich zuhänden des Regierungsrats erstellt werden. Die Kantone BS, JU, LU, TI und VD geben an, über ein verwaltungsinternes periodisches Beteiligungsreporting zu verfügen. Im Kanton LU beispielsweise enthält der interne Bericht neben Informationen über gesetzliche Grundlagen, das Budget, Anteile am Dotationskapital und zuständige Behörden auch qualitative Angaben über Risiken und über Kontrollmassnahmen.

Kantone wie ZG oder BE weisen partielle Elemente eines solchen Reportings im Rahmen ihres Beteiligungsausweises auf. Der Kanton ZG stellt im Anhang der Staatsrechnung Bilanz und Erfolgsrechnung von selbstständigen Anstalten dar (Gebäudeversicherung sowie Interkantonale Strafanstalt Bostadel). Der Kanton BE weist ebenfalls im Anhang zur Staatsrechnung die Rechnungsabschlüsse bedeutender Beteiligungen wie an der Bedag, der Berner Kantonalbank, der BKW und der BLS aus. Daneben werden in einem Kurzkommentar auch Angaben zu potenziellen finanziellen Risiken sowie Reputationsrisiken gemacht. Künftig soll ein ausgebautes Reporting über das gesamte Beteiligungsportfolio zuhanden des Regierungsrats stattfinden. Vorgesehen ist ein jährliches Reporting, welches pro Beteiligung den Zweck des kantonalen Engagements, den Umfang des finanziellen Engagements, betriebliche Schlüsselkennzahlen, wichtige Ereignisse sowie eine Risikobeurteilung umfassen wird. Ähnliches gilt für den Kanton GE, der für 2008 erstmals ein umfassendes Beteiligungsreporting zu veröffentlichen plant.

Tab. 8: Gesetzliche Grundlagen und Richtlinien: Heterogene Kantone (1/2)

1.1. Existieren gesetzliche Grundlagen zur Ausgestaltung einer kantonalen Beteiligungsstrategie und/oder bezüglich der Ausgestaltung von Public-Corporate-Governance-Strukturen bei kantonalen Beteiligungen?

Ja, es existiert ein Rahmenerlass, der grundsätzlich alle Beteiligungen des Kantons betrifft	VD, ZH
Nein, allerdings sind solche Grundlagen in Erarbeitung	LU, SO, TG, VS
Nein, es existieren keine gesetzlichen Grundlagen	AG, AI, AR, BE, BL, BS, FR, GE, GL, GR, JU, NE, NW, OW, SG, SH, SZ, TI, UR, ZG

1.2. Wurde der Regierungsrat damit beauftragt, eine Beteiligungsstrategie/Public-Corporate-Governance-Richtlinie im Rahmen seiner Exekutivkompetenz zu verfassen?

Ja, der Regierungsrat wurde durch das kantonale Parlament beauftragt, eine entsprechende Richtlinie zu verfassen	AG, BE, BL, GR, UR, VD, VS
Nein, allerdings hat der Regierungsrat entschieden, in eigener Regie eine solche Richtlinie zu erlassen	JU, LU, SO, TG, ZH
Nein	AI, AR, BS, FR, GE, GL, NE, NW, OW, SG, SH, SZ, TI, ZG

In einer Mehrzahl der Kantone existieren bislang noch keine gesetzlichen Grundlagen, welche das allgemeine Beteiligungsmanagement regeln. Unabhängig davon bestehen in acht Kantonen entsprechende Richtlinien.

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 8: Gesetzliche Grundlagen und Richtlinien: Heterogene Kantone (2/2)

1.3. Verfügt der Kanton über eine Beteiligungsstrategie/Beteiligungsgesetzgebung/Public-Corporate-Governance-Richtlinie, welche den allgemeinen Umgang mit den Beteiligungen des Kantons einheitlich regelt?								
Nein	AI, AR, BE, BS, FR, GL, GR, NE, NW, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, VS, ZG							
Ja, es bestehen Richtlinien bezüglich folgender Themen:	JU	AG	LU	VD	BL	ZH	GE	OW
Definition des Begriffs «Beteiligung»	x	x	x	x	x		x	x
Definition des Begriffs «Auslagerung» und Formen von Auslagerungen	x		x					
Entscheidungskriterien zur Beurteilung der Eignung für eine Auslagerung	x		x					
Wahl der Rechtsform der Beteiligungen	x	x	x					
Steuerung der verschiedenen Kantonsbeteiligungen (Leistungsaufträge, Zielvereinbarungen, Globalbudget usw.)	x	x	x	x	x	x	x	
Berichterstattung/Reporting (z.B. Leistungscontrolling)	x	x	x	x	x	x	x	x
Risikomanagement			x	x		x		
Ausweis/Bilanzierung von Beteiligungen	x	x	x	x	x	x	x	x
Transaktionen (Kauf/Verkauf) von Beteiligungen	x	x		x				
Haftung des Kantons	x	x			x			
Erlass/Verabschiedung strategischer Ziele	x	x	x	x	x	x		
Inhaltliche Kriterien bezüglich der internen Organisations-/ Führungsstrukturen in den verselbstständigten Einheiten.	x	x	x					
Ausgestaltung des Verwaltungs-/Institutsrats	x	x		x	x	x		

In einer Mehrzahl der Kantone existieren bislang noch keine gesetzlichen Grundlagen, welche das allgemeine Beteiligungsmanagement regeln. Unabhängig davon bestehen in acht Kantonen entsprechende Richtlinien.

Tab. 9: Rollenteilung Gewährleister vs. Eigner: Häufig vorgesehen

1.4. Existiert eine allgemeingültige, formelle Rollen- bzw. Aufgabenteilung (Gewährleister- versus Eignerfunktion) bei der Bewirtschaftung bzw. dem Management der Beteiligungen?

Ja, zwischen den Departementen	AG, AI, AR, GE, GR, JU, NE, NW, OW, SH, SZ, TG, TI, VD, ZG
Ja, allerdings ist eine solche Rollenteilung nur zwischen Funktionen innerhalb eines Departements vorgesehen	BE, GL, SO, UR
Nein	BL, BS, FR, LU, SG, VS, ZH

Bei der Mehrheit der Kantone findet eine Rollenteilung zwischen Gewährleister und Eigner statt.

Tab. 10: Zentralisiertes Beteiligungsmanagement: Nur in wenigen Kantonen

1.5. Existiert in der Kantonsverwaltung eine Stelle, die für ein zentralisiertes Beteiligungsmanagement bzw. für eine systematische Bewirtschaftung des Beteiligungsportfolios verantwortlich ist?

Ja	AG, BL, JU, LU, VD, ZH
Nein, die Verantwortung ist dezentral in den einzelnen Departementen/Direktionen geregelt	AR, BE, GE, GR, SG, VS
Nein, Beteiligungsmanagement wird fallweise vorgenommen, Verantwortlichkeiten können sich ändern	AI, BS, FR, GL, NE, NW, OW, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, ZG

Ein zentralisiertes Beteiligungsmanagement im Sinne einer Verantwortlichkeit für eine systematische Beteiligungsbewirtschaftung existiert lediglich in sechs Kantonen.

Quelle: Eigene Darstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 11: Beteiligungsreporting: Nur in AG und BL veröffentlicht

1.6. Existiert ein periodisches Reporting über das gesamte aggregierte Beteiligungsportfolio des Kantons?							
Nein	AI, AR, BE, FR, GE, GL, GR, NE, NW, OW, SG, SH, SO, SZ, TG, UR, VS, ZG, ZH						
Ja, es existiert ein regelmässiges Beteiligungsreporting	AG	BL	BS	JU	LU	TI	VD
Das Beteiligungsreporting wird veröffentlicht	x	x					
Das Beteiligungsreporting ist nur verwaltungsintern			x	x	x	x	x
1.6.a. Über welche Bereiche gibt dieses Reporting Auskunft?							
Verwaltungsrat/Geschäftsleitung und Mutationen	x	x	x	x	x	x	
Unternehmenskennzahlen (z.B. Umsatz, Gewinn, Cashflow usw.)	x		x	x	x	x	x
Risikobeurteilung					x	x	x
Marktentwicklungen	x			x		x	x

Der Kanton AG verfügt über die transparenteste Berichterstattung - sie ist über das Internet für die Öffentlichkeit zugänglich. Öffentlich ist das Reporting auch im Kanton BL, allerdings mit deutlich weniger Information. Die Kantone BS, JU, LU, TI und VD verfügen nach eigenen Angaben ebenfalls über ein Beteiligungsreporting, allerdings wird dies nicht veröffentlicht.

Steuerungsinstrumente

Ein zentrales Element des Managements der Beteiligungen ist deren angemessene Steuerung. Bei der Steuerung stellen sich dem Kanton insbesondere folgende Fragen: Welchen Zweck verfolgt er in seiner Funktion als Eigner mit seinen Beteiligungen? Welche strategischen Zielsetzungen lassen sich darauf basierend für die Unternehmung ableiten? Sind gegebenenfalls auch deren Leistungen durch eine staatliche Steuerung zu beeinflussen? Dabei lassen sich zwei Extremfälle der Steuerung unterscheiden. Im ersten Fall ist der Kanton an einer Gesellschaft beteiligt, welche in einem (internationalen) wettbewerblichen Umfeld agiert, so dass sich deren Strategie und deren Leistungen in erster Linie am Markt orientieren. Ein Beispiel hierfür wäre ein Verbundunternehmen im Elektrizitätssektor (vgl. auch Kapitel 3). Sowohl die Eigentümerstrategie des Kantons als auch die strategischen Zielsetzungen wären in diesem Falle in erster Linie an finanziellen Zielsetzungen ausgerichtet. Im zweiten Fall agiert die Gesellschaft (z.B. Kantonsspital, Verkehrsbetrieb) in einem noch wenig wettbewerblichen Markt, der Kanton tritt zudem als Leistungskäufer auf. Sowohl Eignerstrategie als auch strategische Zielsetzungen orientieren sich stärker an Versorgungszielen. Um diese zu erreichen, ist es sinnvoll, die Leistungen der Gesellschaft im

Rahmen eines Auftrags bzw. Vertrages zu definieren. Damit lassen sich ggf. Anreizstrukturen (Bonus-Malus-Systeme) bei der finanziellen Abgeltung implementieren. Die Funktion des Leistungseinkaufs stellt allerdings kein Beteiligungsmanagement im engeren Sinne dar. Vielmehr wird diese in den Fachdepartementen (Gewährleister) wahrgenommen. Üblicherweise gelten dabei die Vorgaben gemäss der Spezialgesetzgebung.

Lediglich neun Kantone geben an, Eignerstrategien bei jenen Beteiligungen zu formulieren, bei denen sie gleichzeitig als Leistungsbezüger auftreten – also bei Spitälern, Verkehrsbetrieben und Bildungsinstitutionen. Eignerstrategien werden dagegen öfter formuliert, wenn es sich um Beteiligungen handelt, die in keinem Leistungsauftragsverhältnis mit dem Kanton stehen. Umgekehrt verhält es sich bei der Definition von strategischen Zielsetzungen. 16 Kantone geben an, entsprechende Zielsetzungen zu verfassen. Leistungsaufträge (oder andere Kontrakte wie z.B. Angebotsvereinbarung), in welchen periodisch messbare Leistungsziele explizit definiert werden, finden in der grossen Mehrheit der Kantone Anwendung – wenn auch häufig nur bei den relevantesten Beteiligungen. Einige Kantone geben an, dass diese Instrumente derzeit noch sehr vereinzelt eingesetzt werden und eher die Ausnahme sind.

Eine sehr konsequente und vor allem flächendeckende Anwendung finden die Instrumente vor allem in den Kantonen VD, AG sowie JU. Im Kanton VD beispielsweise verlangt das Gesetz über die Beteiligungen (Art. 11)⁶⁴, dass der Kanton für jede einzelne Beteiligung eine sogenannte «lettre de mission écrite» verfasst. Darin werden neben der Eignerstrategie auch strategische Ziele festgelegt. Dabei gilt einschränkend, dass das Gesetz öffentliche Anstalten wie die Gebäudeversicherung oder auch die Universität bzw. die Pädagogische Hochschule nicht betrifft. Auch der Kanton AG sieht in seiner PCG-Richtlinie explizit den flächendeckenden Einsatz solcher Instrumente vor: «Der Regierungsrat erstellt und evaluiert in regelmäßigen Abständen die Eigentümerziele und -strategien zu jeder Beteiligung. [...] Beteiligungen des Kantons werden mit Rahmen- und Leistungsverträgen oder mit Vorgaben über die zu erreichenden Gewinnziele und Ausschüttungsquoten gesteuert.» Die entsprechenden Eignerstrategien sind auf der Homepage des Kantons öffentlich zugänglich. Die Konsequenz der Anwendung solcher Steuerungsinstrumente lässt sich auch daraus ableiten, dass in den Kantonen VD, AG und JU eine Standardisierung der entsprechenden Dokumente im Sinne von Normen und Richtlinien für die Erstellung und Strukturierung existiert.

Controllinginstrumente

Der Einsatz der Steuerungsinstrumente muss letztlich durch Controllinginstrumente unterstützt werden. Die Feststellung von Zielabweichungen ist eine Voraussetzung für eine allfällige Intervention oder eine Änderung der gesteckten Ziele. Das Controlling kann durch unterschiedliche Instrumente und Prozesse erfolgen. In einer sehr grundlegenden Form werden durch die zuständige Dienststelle aus dem Fachdepartement die qualitativen oder quantitativen Leistungsziele mit den tatsächlich rapportierten Leistungsparametern verglichen (z.B. Qualitätsziele im Spital anhand von Infektionsraten, Anteil Züge mit verspäteter Ankunft usw.). Insbesondere für das Controlling von strategischen Zielen können auch periodische protokollierte Controlling-Gespräche erfolgen, z.B. zwischen der Geschäftsleitung und dem Regierungsrat oder einer Dienststelle.

Von den 16 Kantonen, die strategische Zielsetzungen pro Beteiligung definieren, geben 11 an, dass sie ein systematisches Zielerreichungscontrolling anwenden. Ähnliches gilt beim Leistungscontrolling. 20 Kantone geben an, dass sie in der Regel explizite Leistungsaufträge definieren. 15 Kantone geben an, dass sie dabei auch systematisch ein Leistungs-

controlling im Sinne eines Abgleichs der Ziele mit den tatsächlichen Leistungsparametern vornehmen. Eher wenig Verbreitung finden protokollierte Controlling-Gespräche auf oberster Führungsebene oder die Mitwirkung bei der Erstellung des Geschäftsberichts: Lediglich neun Kantone gaben an, dass formelle Controlling-Gespräche zwischen dem Kanton und selbstständigen Gesellschaften mehr oder weniger systematisch Anwendung finden. Am häufigsten handelt es sich dabei um Gespräche zwischen dem Regierungsrat und der Kantonalbankleitung. Im Kanton BE beispielsweise finden solche Gespräche zweimal pro Jahr statt. Kein einziger Kanton wendet beim Controlling seiner Beteiligungen elektronische Tools (Cockpit) an. Allerdings wird im Kanton VD gemäss eigenen Angaben die Einführung einer solchen elektronischen Unterstützung im Beteiligungscontrolling evaluiert.

Acht Kantonsvertreter gaben an, solche Controlling-Prozesse fänden nicht oder nur vereinzelt Anwendung. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Interviews in der Regel mit Vertretern der Finanzdepartemente geführt wurden, die womöglich nur begrenzt Auskunft über das Leistungscontrolling in den Fachdepartementen geben konnten.

Risikomanagement

Das Risikomanagement identifiziert und beurteilt mögliche Risiken im Zusammenhang mit den Beteiligungen und definiert Massnahmen zur Risikobewirtschaftung. Die Feststellung relevanter Risiken kann einerseits Implikationen für die Rechnungslegung haben (z.B. Rückstellungen, Eventualverpflichtungen). Andererseits kann der Kanton aufgrund der Informationen Entscheidungen über allfällige Korrekturmassnahmen fällen. Hierzu nimmt er Einfluss über seinen Vertreter im Verwaltungsrat oder über entsprechende Anträge im Rahmen der Generalversammlung. Längerfristig stellt das Risikomanagement eine Informationsgrundlage für eine allfällige Reduktion der Beteiligungsquote dar, durch welche das finanzielle Risiko herabgesetzt werden kann. Das Risikomanagement gilt vor allem als unterstützende Funktion für die Eigentümerrolle des Kantons. Entsprechend sollte eine zentrale Verantwortlichkeit bestehen, damit aggregierte Führungsinformationen sichergestellt werden. Das schliesst nicht aus, dass die zentrale Risikostelle in enger Zusammenarbeit mit den Fachdepartementen die Risikobeurteilung vornimmt. Die zentrale Verantwortlichkeit ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für die Objektivität der Beurteilungen – schliesslich nehmen die Fachdepartemente als

Regulatoren oder Leistungseinkäufer noch andere Interessen wahr.

In der heutigen Praxis ist das Risikomanagement bei den Kantonen wenig verbreitet. Ein guter Indikator hierfür ist die fehlende Verantwortlichkeit. Lediglich fünf Kantone (AR, BS, LU, VD, ZH) geben an, dass eine zentrale Stelle in der Verwaltung existiert, die für das Risikomanagement verantwortlich ist. 21 Kantone geben an, dass solche Verantwortlichkeiten (fallweise) dezentral in den Departementen wahrgenommen werden. Nur gerade in VD und LU findet eine regelmässige aggregierte Risikobeurteilung über das gesamte Beteiligungsportfolio statt. In sechs weiteren Kantonen werden lediglich ausgewählte Beteiligungen bezüglich ihres Risikos evaluiert. In der grossen Mehrheit der Kantone werden Risiken nicht systematisch und regelmässig erfasst.

Im Kanton LU ist die Verantwortlichkeit für das Risikomanagement zentral bei der Finanzverwaltung angegliedert. Im Rahmen eines jährlichen internen Beteiligungsberichts werden die Risiken für jede einzelne Beteiligung qualitativ erfasst. Dies erfolgt in einer Risikomatrix, welche einerseits die potenzielle Schadenhöhe (sowohl finanziell als auch politisch) und andererseits

die Eintrittswahrscheinlichkeit abbildet. Dabei wird bei jeder Beteiligung das jeweils grösste Risiko ermittelt. In der Risikomatrix werden Felder mit kleinem, mittlerem und grossem Risiko unterschieden. Mit diesem pragmatischen Ansatz soll sichergestellt werden, dass der Fokus der Controlling-Bemühungen auf den Bereichen liegt, bei denen ein mittleres oder grosses Risiko besteht.

Im Kanton VD wird die Umsetzung des Risikomanagementkonzepts durch die Abteilung SAGEFI des Finanzdepartements sichergestellt. Die fachverantwortlichen Departemente bzw. Dienststellen berichten dem SAGEFI über alle Marktereignisse und -entwicklungen, welche finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben können. Zur Evaluation von Risiken kann SAGEFI weitere Dokumentationen bei den verantwortlichen Dienststellen, beim Vertreter des Kantons in den Generalversammlungen sowie bei den Unternehmen selber beschaffen. Wird ein Problem festgestellt, informiert SAGEFI die zuständige Dienststelle, damit sie Korrekturmassnahmen vorschlagen bzw. ergreifen kann.

In vielen Kantonen existieren zwar Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement, allerdings existiert noch keine regelmässige Risikoidentifikation. Im Kanton ZH beispielsweise ist die Finanzverwaltung mit dem

Risikocontrolling beauftragt. Einen regelmässigen Bericht über die Risiken der Beteiligungen verfasst diese allerdings nicht. Ungeachtet dessen erfolgte im Frühjahr 2008 erstmals eine Berichterstattung im Rahmen eines verwaltungsweiten Risikoberichts⁶⁵ zuhanden des Parlaments. Der Bericht ist eine Reaktion auf eine Motion aus dem Jahr 2005, die vom Regierungsrat verlangt, alle zehn Jahre einen wissenschaftlich abgestützten Risikobericht zu präsentieren. Im Kapitel «Finanzielle Risiken» werden auch die Beteiligungen erfasst. Als wesentliche und relevante Beteiligungen des Kantons werden im Risikobericht neben der Kantonalbank die Flughafen Zürich AG, die Apxo Holding AG, die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, die MCH Messe Schweiz AG, die Abraxas Informatik AG, die Kantag AG (Immobilien) sowie die Opernhaus Zürich AG betrachtet. Explizit hält der Bericht fest, dass die finanziellen Risiken über die Abschreibung der jeweiligen Aktienbeteiligung hinausgehen. Beispielsweise sei es denkbar, dass im Falle einer Insolvenz der Flughafen Zürich AG die Gründung einer Auffanggesellschaft zur Aufrechterhaltung des Flugbetriebes nötig würde.

Interessant ist die Tatsache, dass ein kleiner Kanton mit relativ kleinem Beteiligungsportfolio wie AR angibt, über ein zentrales Risikomanagement zu verfügen. Das

Box VI: Kantonalbanken und (fehlendes) kantonales Risikomanagement

Aufgrund der Grösse bzw. des Wertes der Kantonalbankbeteiligungen sowie des potenziellen Schadens für die Staatsfinanzen müssten die Kantone dem Risikomanagement in dieser Hinsicht ganz besondere Aufmerksamkeit schenken. In der Praxis aber betrachten viele Kantone ihre Kantonalbank als unabhängiges Institut, welches keiner Eingriffe oder besonderen Kontrolle durch den Regierungsrat bzw. durch die Verwaltung bedarf. Die Beaufsichtigung wird häufig an eine parlamentarische Aufsichtskommission delegiert. Diese Form der Aufsicht ist insbesondere dann zu hinterfragen, wenn von Seiten des Kantons kein zusätzliches professionelles Beteiligungs-Risikomanagement existiert. Einen interessanten Ansatz für ein Risikomanagement der Kantonalbank hat beispielsweise der Kanton LU implementiert: Der Kanton ist heute mit rund 60 Prozent am Kapital des Instituts beteiligt (Ende 2007: 66,2 Prozent), so dass eine rein politische Führung nicht zur Debatte steht. Die Regierung nimmt ihre Eignerfunktion im Rahmen der ordentlichen Generalversammlung wahr. Dabei wird der Finanzdirektor durch den Gesamtregierungsrat entsprechend mandatiert. Um die Eignerfunktion adäquat wahrzunehmen, lässt der Regierungsrat quartalsweise durch eine externe Institution ein Risikoreporting über die Kantonalbank erstellen.

Die Reduktion bzw. das Management von Eignerrisiken kann grundsätzlich auch durch die schrittweise Reduktion der staatlichen Beteiligung im Sinne einer (Teil-)Privatisierung erfolgen. Private Beteiligungen am Aktienkapital der Kantonalbank gibt es heute bereits in den Kantonen BE, GE, JU, LU, SG, VS, VD und ZG. Daneben haben die Kantonalbanken in BL, BS, GR, NW und OW Partizipationskapital ausgegeben (vgl. Kapitel 3). Weitere Kantone prüfen derzeit solche Schritte. Im Kanton AG beabsichtigte der Regierungsrat, die Kantonalbank im Jahr 2009 mit einer Revision des Kantonalbankengesetzes in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und bis zu 49 Prozent der Aktien zu verkaufen. Begründet wurde dies explizit mit der Absicht, das finanzielle Risiko für den Kanton zu reduzieren.⁶⁶ Inzwischen wurden die Pläne aufgrund der aktuellen Lage an den Finanzmärkten zurückgestellt. Zur Stärkung der Eigenmittelunterlegung wird auch im Kanton GL die Möglichkeit einer Beteiligung privater Investoren diskutiert. Hierzu würde die Kantonalbank in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft überführt.⁶⁷

entsprechende Risikocontrolling wird durch eine Stabstelle «Controlling» beim Regierungsrat wahrgenommen. Derzeit ist der Kanton daran, einen kantonsweiten Übersichtskatalog zu erarbeiten, der alle Risiken erfasst, darunter auch finanzielle Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungen – ähnlich wie im Kanton ZH. Dabei arbeitet der Kanton mit externen Stellen zusammen. Die Tatsache, dass der Kanton AR im Bereich des Managements von Beteiligungsrisiken aktiv ist, dürfte nicht zuletzt auf die Geschichte der eigenen Kantonalbank zurückzuführen sein.

Die Einführung einer systematischen und regelmässigen Risikoevaluation plant der Kanton BE. Zwar werden heute im Anhang zur Staatsrechnung Risikoüberlegungen zu grösseren Beteiligungen in einem kurzen Kommentar dargestellt, allerdings handelt es sich dabei nicht um eine systematische Risikoevaluation. Künftig erfolgt im Rahmen des Reportings zuhanden des Regierungsrats pro Beteiligung eine Risikobeurteilung. Diese wird in Form eines Ampelsystems abgebildet. Steht die Ampel auf Gelb oder Rot, ist im Bericht ein entsprechender Handlungsbedarf zu definieren.

Tab. 12: Einsatz von Steuerungsinstrumenten: Breite Anwendung, geringe Standardisierung

2.1. Welche Steuerungsinstrumente bestehen für Beteiligungen mit Staatsbeiträgen bzw. Leistungsbestellungen (also insbesondere Spitäler, Verkehrsbetriebe, Bildungsinstitutionen)? (mehrere Antworten möglich)	
Eignerstrategie pro Beteiligung: Gibt Auskunft über den Zweck der Beteiligung	AG, BE, BL, GL, LU, SG, SH, VD, ZH
Strategische Zielsetzung pro Beteiligung: Messbare Vorgabe von Langfristzielen, evtl. durch einen Rahmenvertrag (z.B. alle 4 Jahre)	AG, BL, GE, GL, GR, JU, LU, NW, OW, SG, SH, SZ, TG, TI, VD, ZH
Leistungsauftrag pro Beteiligung: Jährliche Definition von messbaren Leistungszielen	AG, AR, BE, BL, GE, GL, GR, JU, LU, NE, NW, OW, SG, SH, SZ, TG, TI, UR, VD, ZH
Solche Instrumente finden nicht oder nur vereinzelt Anwendung; eine allgemeine Aussage ist nicht möglich	AI, BS, FR, SO, VS, ZG
2.2. Welche Steuerungsinstrumente bestehen für blosse Kapitalbeteiligungen (ohne Staatsbeiträge bzw. Leistungsbestellungen)? (mehrere Antworten möglich)	
Eignerstrategie pro Beteiligung	AG, BE, BL, GE, GL, LU, NW, SH, VD, VS, ZH
Strategische Zielsetzung pro Beteiligung	AG, GE, GL, SH, TG, VD, ZH
Solche Instrumente finden nicht oder nur vereinzelt Anwendung; eine allgemeine Aussage ist nicht möglich	AI, AR, BS, FR, GR, JU, NE, OW, SG, SO, SZ, TI, UR, ZG
2.3. Für welche der oben genannten Instrumente bestehen verwaltungsweit standardisierte Normen (z.B. zur Sicherstellung der Vergleich- und Aggregierbarkeit durch standardisierte Dokumente)? (mehrere Antworten möglich)	
Eignerstrategie pro Beteiligung	AG, VD
Strategische Zielsetzung pro Beteiligung	AG, JU, VD
Leistungsauftrag pro Beteiligung	JU
keine	AI, AR, BE, BL, BS, FR, GE, GL, GR, LU, NE, NW, OW, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, VS, ZG, ZH

Insbesondere in den Kantonen AG, JU und VD finden Steuerungsinstrumente wie Eignerstrategie, strategische Zielsetzungen und Leistungsaufträge flächendeckend Anwendung. Darüber hinaus bestehen auch Normen für deren Formulierung und Strukturierung.

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 13: Controlling-Instrumente und -Prozesse: Heterogene Anwendung

2.4. Beteiligungscontrolling: Welche Elemente eines Controlling-Prozesses werden bei den Beteiligungen des Kantons systematisch eingesetzt? (mehrere Antworten möglich)	
Controlling der strategischen Zielerreichung: Quantitative oder qualitative Messung des Zielerfüllungsgrades in Bezug auf die strategische Zielsetzung (z.B. gemäss mehrjährigem Rahmenvertrag)	AG, BL, GL, GR, JU, LU, OW, SG, SH, TI, ZH
Leistungscontrolling: Quantitative und/oder qualitative Messung des Zielerfüllungsgrades in Bezug auf den Leistungsauftrag (oder andere operative jährliche Zielsetzungen)	AG, BE, BL, GE, GL, JU, LU, NW, OW, SG, SH, SZ, TI, UR, ZH
Institutionalisierte Controlling-Gespräche auf oberster Führungsebene (formell/protokolliert)	AG, BE, GE, GL, GR, JU, NW, OW, TI, UR, VD
Controllingprozess wird technisch von einem elektronischen Tool/Cockpit unterstützt	
Ein systematischer Controlling-Prozess findet nicht oder nur vereinzelt Anwendung; eine allgemeine Aussage ist nicht möglich	AI, AR, BS, NE, SO, TG, VS, ZG

Weniger als die Hälfte der Kantone verfügt über ein systematisches Controlling strategischer Zielsetzungen. 15 Kantone geben an, die Zielerfüllung von Leistungsaufträgen systematisch zu prüfen.

Tab. 14: Risikomanagement: Wenig verbreitet

2.5. Gibt es in der kantonalen Verwaltung eine zentrale, übergeordnete Stelle, die für das Risikomanagement sämtlicher Beteiligungen verantwortlich ist?	
Ja, bei der Finanzverwaltung	BS, LU, VD, ZH
Ja. Diese ist jedoch an eine spezielle Dienststelle (z.B. Stabstelle Controlling usw.) angegliedert	AR
Nein, Risikomanagement wird innerhalb der jeweiligen Fachdepartemente wahrgenommen	AG, BE, BL, FR, GR, JU, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, ZG
Nein, Risikomanagement existiert nicht	AI, GE, GL, NE, NW, OW, UR, VS
2.6. Findet eine regelmässige Identifikation/Beurteilung von Risiken statt?	
Ja, für das gesamte Beteiligungsportfolio	LU, VD
Ja, für einzelne Beteiligungen, allerdings ohne kantonsweite Übersicht bzw. nicht regelmässig	AG, AR, BS, JU, ZG, ZH
Nein, die Risiken werden nicht oder nur teilweise bzw. unvollständig erfasst	AI, BE, BL, FR, GE, GL, GR, NE, NW, OW, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, VS

Einzig die Kantone LU und VD verfügen über ein zentrales Risikomanagement, das auch eine regelmässige Identifikation und Beurteilung der Risiken des gesamten Beteiligungsportfolios vornimmt.

Quelle: Eigene Darstellung

Beteiligungsspiegel

Sowohl das Parlament als auch die Bürger haben grundsätzlich ein Recht auf Einsicht in den Umfang und die Struktur des Kantonseigentums. Durch die Veröffentlichung eines Beteiligungsspiegels kann der Kanton diesen Transparenzanforderungen gerecht werden. Der Beteiligungsausweis kann neben der blossen Auflistung der entsprechenden Beteiligungen eine Vielzahl von zusätzlichen Informationen wie Beteiligungsquote, Buch-, Nominal-, Marktwert, Rechtsform und Tätigkeitsbereich der Beteiligung sowie Angaben zu den Unternehmenskennzahlen oder zu Vertretern der Regierung im Verwaltungsrat enthalten.

22 Kantone publizieren im Anhang der Staatsrechnung eine Übersicht über ihre Beteiligungen – jeweils gemäss ihren eigenen Beteiligungsdefinitionen. Die Übersichten geben in der Regel Aufschluss über den Buchwert der Beteiligung, den entsprechenden Nominalwert sowie den Ort der Verbuchung (Finanz- oder Verwaltungsvermögen). Der Nominalwert lässt Rückschlüsse auf die Beteiligungsquote des Kantons zu. Dazu benötigt der Betrachter allerdings Informationen zur Höhe des Gesellschaftskapitals, welche nur in den wenigsten Fällen im Beteiligungsspiegel zu finden sind. Zum Teil weisen die Kantone darauf hin, dass neben

dem Anhang in der Staatsrechnung weitere systematische Informationen existieren. Häufig geben beispielsweise die Staatskalender Aufschluss über die Verwaltungsratsmandate des Regierungsrats (wie z.B. in den Kantonen AR, SZ oder ZH).

Obschon die grosse Mehrzahl aller Kantone ein Wertschriftenverzeichnis oder einen Beteiligungsspiegel ausweist, fällt ein direkter Vergleich der Beteiligungen aufgrund der heterogenen Erfassung schwer. So weisen viele Kantone ihre Beteiligungen an Gesellschaften, die über kein Gesellschaftskapital verfügen, nicht aus. Dabei handelt es sich häufig um selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten wie z.B. Gebäudeversicherungsanstalten, Hochschulen und Universitäten und teilweise um Spitäler. Weil jedoch die Ausstattung dieser Gesellschaften mit Gesellschaftskapital unterschiedlich gehandhabt wird, erfolgt eine heterogene Erfassung durch die Kantone. Die vollständigsten Beteiligungsspiegel im Rahmen der Jahresrechnung veröffentlichen die Kantone AG und ZH. Sie erfassen unabhängig vom Gesellschaftskapital sämtliche Beteiligungen. Im Kanton ZG finden sich neben dem Beteiligungsausweis in der Staatsrechnung zusätzliche Informationen zu den selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten, so dass Transparenz sichergestellt ist.

Heterogen ist ausserdem der Umfang der Informationen im Beteiligungsspiegel. Sehr detaillierte und informationsstarke Beteiligungsspiegel weisen insbesondere die Kantone AG, BL und OW auf. Der Kanton BL weist in der Staatsrechnung ein «Inventar der Aktien, Anteilscheine und Darlehen» aus und differenziert dieses nach Verwaltungs- und Finanzvermögen. Neben dem Buch- und dem Nennwert werden ausserdem die Anzahl der Aktien bzw. Anteilscheine sowie die Dividende und die Rendite angegeben. Komplementär zum Anhang in der Staatsrechnung veröffentlichte der Kanton BL im Rahmen einer Vorlage an den Landrat 2007⁶⁸ detaillierte Datenblätter zu den Beteiligungen, geordnet nach öffentlich-rechtlichen Institutionen mit i) alleiniger oder mit ii) interkantonaler Trägerschaft sowie nach privatrechtlichen Institutionen iii) mit und iv) ohne Kantonsvertreter. Als einziger Kanton weist BL im Rahmen dieser Faktenblätter auch Angaben zu den Unterbeteiligungen der jeweiligen Gesellschaften auf. Ähnlich detailliert ist der Beteiligungsausweis des Kantons AG. Auch hier finden sich die Beteiligungen im Rahmen der Staatsrechnung. Dabei weist der Beteiligungsspiegel das Gesellschaftskapital, die Beteiligungsquote des Kantons inklusive allfälliger Veränderungen, den Buchwert, Bilanzsumme, Rechtsform sowie die Einsitznahme kantonalen Vertreter im obersten Führungsorgan aus.

Ähnlich wie im Kanton BL werden zu den einzelnen Beteiligungen detaillierte Datenblätter veröffentlicht. Zwar gibt es hier keine Angaben über Unterbeteiligungen, hingegen finden sich zusätzliche Informationen über den Marktwert der Gesellschaft. Einen sehr detaillierten Beteiligungsspiegel weist zudem der Kanton OW aus. Im Gegensatz zu den Kantonen AG und BL werden allerdings alle Informationen im Anhang der Staatsrechnung komprimiert dargestellt. Dabei werden der Zweck der Gesellschaft, ihr Kapital sowie die Beteiligung des Kantons und die Vergütungen aufgelistet. In der Spalte Bemerkungen wird ausserdem darüber informiert, ob der Kanton Einsitz im Verwaltungsrat nimmt. Darüber hinaus enthält die Auflistung auch Informationen über allfällige Miteigentümer an den Gesellschaften sowie – eher unvollständig – über deren Rechtsformen.

Vier Kantone (AI, GL, NE, SH) wiesen für 2007 keinen oder nur einen rudimentären Beteiligungsspiegel aus. Im Kanton SH werden in der Staatsrechnung zwar die eigenen Anstalten dargestellt, allerdings gibt es nur einen summarischen Posten zu den gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, wozu z.B. die Beteiligung an der Axpo zählt. Überhaupt keinen Beteiligungsspiegel wiesen dagegen die Kantone AI, GL und NE aus.

Allerdings haben die Kantone NE und AI angekündigt, dass in der Staatsrechnung 2008 neu die Beteiligungen detailliert ausgewiesen werden.

Bilanzierung und Bewertung

Die moderne öffentliche Rechnungslegung orientiert sich an jener von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dabei stellen sich offensichtlich Fragen bezüglich der Bewertung von Beteiligungen an selbstständigen Gesellschaften. Sie stellen Vermögenswerte dar, die in vielen Fällen auch veräussert werden könnten. Neue Rechnungslegungsstandards wie HRM2 oder IPSAS definieren Standards, welche zur Anwendung gelangen können (vgl. Box VII und VIII).

Je nach geltenden Rechnungslegungsvorgaben besteht ein grosser Spielraum bei der Bilanzierung und Bewertung der Beteiligungen. Entsprechend unterschiedlich erfolgt diese in den Kantonen. Eine Mehrheit aller Beteiligungen in den Bestandesrechnungen der Kantone wird mit einem Erinnerungswert von 1 oder 0 CHF aufgeführt, unabhängig davon, ob es sich um Vermögenswerte im Finanz- oder Verwaltungsvermögen handelt. Eine im Kantonsvergleich häufige Bilanzierung gemäss

Erinnerungswerten nehmen insbesondere die Kantone AI, AR, BL, FR, GL, OW, SG, SO, SZ, VD, VS und ZG vor. Daneben erfolgt sehr häufig eine Bilanzierung gemäss Nominalwerten. Das heisst, die Beteiligungen werden gemäss dem Anteil am nominellen Gesellschaftskapital aktiviert. Diese Form der Bilanzierung findet sich besonders häufig in den Kantonen BE, BS und UR.

Zurückhaltend sind die Kantone bei der Verwendung von Marktwerten. Teilweise werden solche im Sinne einer zusätzlichen Information ausgewiesen (vgl. Tabelle 15), allerdings finden die Zahlen keine Anwendung bei der Bilanzierung. In der Regel gelten Erinnerungs- oder Nominalwerte, so dass grössere Reserven existieren. Keine Verbesserung bringt die Lösung des Kantons ZG: Zwar werden pro Beteiligung im Finanzvermögen – falls vorhanden – Kurswerte ausgewiesen, bei der Bilanzierung wird jedoch eine «Kursrisikoreserve» gebildet, die ihrerseits den abgebildeten Kurswerten entspricht. Als Folge dessen sind die Beteiligungen in der Bilanz mit 0 CHF eingesetzt. Kurswertveränderungen der kotierten Beteiligungen werden über diese Reserve gebucht. Auch die Mehrzahl der Beteiligungen im Verwaltungsvermögen wird mit 0 CHF bilanziert. Ausnahmen sind das Zuger Kantonsspital sowie die Kantonalbank.

In den Kantonen AG, BL, BS, GE, GR, JU, LU, SG, SH, SO, VD und ZH werden einzelne Beteiligungen sowohl im Finanz- als auch im Verwaltungsvermögen geführt. Damit wird signalisiert, dass mindestens jener Teil der Beteiligung, der dem Finanzvermögen zugewiesen ist, als nicht verwaltungsnotwendig klassifiziert wird und daher auch veräussert werden könnte. Die gemeinsame Verbuchung im Finanz- und Verwaltungsvermögen ist allerdings selten und findet meist nur bei Kantonalbanken oder Energieversorgern Anwendung.

Aus der Konzernsicht stellt sich die Frage, ob und wie die sich bezüglich des Grades der Beherrschung unterscheidenden Beteiligungen in der Rechnung des Kantons zu konsolidieren sind (vgl. auch Box VIII). Bei der Konsolidierung erfolgt ein Zusammenfassen der Einzelabschlüsse der Unternehmen des Kantons zu einer konsolidierten Rechnung, bei der gegenseitige Transaktionen eliminiert sind. In der Regel wird eine Unterorganisation in die konsolidierte Rechnung der Oberorganisation aufgenommen, falls Letztere über einen Stimmenanteil von mehr als 50 Prozent verfügt oder wenn entsprechende Aktionärsbindungsverträge zwischen den Organisationen bestehen. Dabei reicht es, wenn die Oberorganisation das Recht hat, über die Mehrheit der Stimmen im Verwaltungsrat der

Box VII: HRM 2, IPSAS

Die Empfehlungen des neuen Harmonisierten Rechnungsmodells der Kantone und Gemeinden (HRM2) wurden Anfang 2008 von der Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren verabschiedet. Derzeit hat noch kein Kanton HRM2 umgesetzt, in verschiedenen Kantonen werden jedoch Bemühungen in diese Richtung unternommen. HRM2 definiert Beteiligungen breit: Neben Kapitalbeteiligungen sind auch Beteiligungen an Organisationen eingeschlossen, an welche die Gemeinwesen massgebliche Betriebsbeiträge bezahlen oder welche sie anderweitig massgeblich beeinflussen. In der Jahresrechnung bewertet HRM2 die Kapitalbeteiligungen im Verwaltungsvermögen höchstens zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen für dauerhafte Wertminderungen. Finanzanlagen im Finanzvermögen werden grundsätzlich mit den Verkehrswerten bilanziert. Im Anhang der Jahresrechnung ist ein Beteiligungsspiegel mit zahlreichen Informationen vorgesehen: Name und Rechtsform, Tätigkeiten, Gesamtkapital und Anteil des Gemeinwesens, Anschaffungswert und Buchwert, wesentliche weitere Beteiligte, Unterbeteiligungen der Organisation, Zahlungsströme im Berichtsjahr zwischen Gemeinwesen und Organisation, Angaben zu den erbrachten Leistungen der Organisation, Aussagen zu den spezifischen Risiken einschliesslich Eventual- und Gewährleistungsverpflichtungen, konsolidierte Bilanz sowie konsolidierte Erfolgsrechnung der letzten Jahresrechnung mit Angaben zu den angewendeten Rechnungslegungsstandards.

Die Bedeutung der International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) hat mit den Projekten im Bund und in den Kantonen Zürich, Genf und Luzern stetig zugenommen, zumal sich die genannten Kantone in den allermeisten Themen eng an IPSAS halten. Auch HRM2 nahm die IPSAS als Ausgangspunkt, entfernte sich während des Entstehungsprozesses aber deutlich davon. Nach IPSAS sind Beteiligungen Anteile am Kapital anderer Unternehmen, Betriebe oder Anstalten, die mit der Absicht der dauernden Anlage gehalten werden. Sie sind somit Teil des Anlagevermögens (Verwaltungsvermögen). In der Jahresrechnung (Stammhaus) erfolgt die Bewertung des Finanz- und Verwaltungsvermögens im Grundsatz gleich wie unter HRM2, jedoch sind finanzpolitisch bedingte zusätzliche Abschreibungen des Verwaltungsvermögens untersagt. Auch nach IPSAS bestehen zahlreiche Offenlegungspflichten.⁶⁹

Unterorganisation verfügen zu können (vgl. PricewaterhouseCoopers 2004, S. 42). Aufgrund der Anbindung ihrer Rechnungslegung an IPSAS ist das Thema Konsolidierung künftig vor allem in den Kantonen ZH, GE und LU relevant. Der Kanton ZH schliesst 2009 die Rechnung erstmals nach IPSAS ab. Dabei werden folgende Institutionen im sogenannten dritten Konsolidierungskreis integriert: Universitätsspital Zürich, Kantonsspital Winterthur, Universität Zürich, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürcher Hochschule der Künste, Pädagogische Hochschule Zürich, Zürcher Verkehrsverbund (Verbundorganisation) und Zentralbibliothek Zürich (vgl. Budget 2009 des Kantons Zürich).

Box VIII: Konsolidierung

Eine moderne Rechnungslegung bietet die nötigen Instrumente, um die externe Berichterstattung über Beteiligungen transparent zu gestalten. Dazu gehört neben der zuverlässigen Bewertung der Beteiligungen in der Bilanz und des Wertverzehr in der Erfolgsrechnung sowie der Offenlegung von Informationen im Anhang (u.a. Beteiligungsspiegel) auch die Konsolidierung der Beteiligungen.

Wie oben erläutert, wird mit einer konsolidierten Rechnung eine Gesamtsicht über den Kanton und jene Beteiligungen geschaffen, welche die Konsolidierungskriterien erfüllen. Damit steht die zahlenorientierte Grundlage bereit, den Kanton als Konzern zu steuern.

IPSAS 6 bis 8 definieren die Regeln zu beherrschten Organisationen, zu assoziierten Organisationen und zu Joint Ventures. Die Vorgaben zur Erstellung der konsolidierten Rechnung sind grösstenteils unbestritten. Die Festlegung des Konsolidierungskreises hat sich in der Schweiz hingegen als Knacknuss erwiesen. Einerseits kann dieser bei Übernahme der definierten Kriterien zum Nutzen und zur Beherrschung sehr gross ausfallen, so dass u.U. eine Kantonalbank konsolidiert werden müsste. Dies würde jedoch zu einem stark verzerrten Bild der Kantonsfinanzen führen. ZH und LU ergänzen die Kriterien zur Festlegung des Konsolidierungskreises gemäss IPSAS deshalb mit der Voraussetzung der Zahlung von wesentlichen Betriebsbeiträgen. Andererseits steigt die Komplexität der Umstellung der Rechnungslegung eines Kantons durch die höhere Anzahl betroffener, bisher in diesem Punkt autonomer Organisationen.

HRM2 bietet bezüglich Konsolidierung de facto unbeschränkte Wahlfreiheit: Anstalten und Organisationen können wahlweise voll konsolidiert, mit der Equity-Methode bewertet oder ausschliesslich im Beteiligungsspiegel offengelegt werden.

Tab. 15: Beteiligungsspiegel: Viele Informationen in AG, BL und OW

3.1. Weist der Kanton seine Beteiligungen in einem öffentlich zugänglichen Beteiligungsspiegel aus (im Rahmen der Staatsrechnung und/oder separates öffentlich zugängliches Datenblatt pro Beteiligung)?

Nein	AI, GL, NE, SH										
Ja, dabei werden pro Beteiligung ausgewiesen:	Buchwert	Tätigkeitsbereich	Rechtsform der Gesellschaft*	Beteiligungsquote	Nominalwert	Markt-/Steuerwert	Ort der Bilanzierung (Finanz-/Verw. vermögen)	Bilanzsumme	Dividenden-/Gewinnausschüttung	Unterbeteiligungen	Kantonale Vertreter im Verwaltungsrat
AG	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
BL	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
OW	x	x	x	x	x	x	x		x		x
BE	x			x	x	x	x	x	x		
GR	x	x	x		x	x	x				
TI	x		x	x	x		x		x		
JU	x		x		x		x		x		
SG	x		x		x		x		x		
UR	x		x		x	x	x				
VD	x	x	x		x		x				
ZG	x		x		x	x	x				
AR	x		x		x		x				
BS	x			x		x	x				
FR	x		x		x		x				
LU	x				x	x	x				
NW	x		x		x		x				
SO	x		x		x		x				
SZ	x		x		x		x				
VS	x				x		x		x		
ZH	x		x		x		x				
TG	x				x		x				
GE	x						x				

*Systematische Erfassung der Rechtsform jeder Beteiligung: separate Zeile pro erfasste Beteiligung, Unterteilung des Beteiligungsspiegels in entsprechende Gruppen oder Angaben bei jeder Firmenbezeichnung

22 Kantone publizieren im Anhang der Staatsrechnung eine Übersicht über ihre Beteiligungen - jeweils gemäss ihren eigenen Beteiligungsdefinitionen. Die Übersichten geben in der Regel Aufschluss über den Buchwert der Beteiligung, den entsprechenden Nominalwert sowie den Ort der Verbuchung (Finanz- oder Verwaltungsvermögen). Der Informationsgehalt der öffentlich zugänglichen Beteiligungsübersichten ist sehr heterogen. Die Kantone AG und BL weisen neben dem Anhang in der Staatsrechnung zusätzliche Informationsblätter pro Beteiligung aus. Vier Kantone wiesen für das Jahr 2007 dagegen keinen oder keinen umfassenden Beteiligungsspiegel aus.

Quelle: Eigene Darstellung

Berechnung des Indexes

Um den Umfang bzw. die Intensität des Beteiligungsmanagements durch die Kantone aggregiert darzustellen, wird im Folgenden ein einfacher Index berechnet. Der Beteiligungsmanagement-Index fasst die Resultate wichtiger Fragen aus den Expertengesprächen mit den Kantonsvertretern gemäss Kapitel 4 zusammen. Je näher der Index am Höchstwert von 100 Prozent ist, desto mehr Instrumente und Prozesse werden beim Beteiligungsmanagement eines Kantons systematisch eingesetzt. Der Index unterscheidet dabei die Resultate aus den drei Analyse-Dimensionen strategisches Management, Steuerung/Controlling und Rechnungslegung. Da keine empirischen Grundlagen über die relative Relevanz der drei Dimensionen existieren, werden sie im Index gleich gewichtet. Der Index stellt in erster Linie eine Rangierung dar. Die relativen Index-Unterschiede zwischen den Kantonen sind daher kein exaktes Mass für Unterschiede beim Beteiligungsmanagement. Die Berechnung des Indexes wird in Box IX erläutert.

Die Indexwerte illustrieren den Stand des Beteiligungsmanagements bzw. der angewendeten Prozesse und Instrumente per Ende 2008 bzw. den Stand des Beteiligungsausweises im Rahmen der Staatsrechnung 2007. Im Rahmen der Interviews mit den Experten

Box IX: Beteiligungsmanagement-Index

Dimension strategisches Management:

1.3 Public-Corporate-Governance-Grundsätze: *Verfügt der Kanton über eine Beteiligungsgesetzgebung/Beteiligungsstrategie/Public-Corporate-Governance-Richtlinie, welche den allgemeinen Umgang mit den Beteiligungen des Kantons einheitlich regelt? Falls nein, ergibt sich ein Wert von 0 Punkten. Falls ja, errechnet sich der Wert anhand der Anzahl der in der Beteiligungsstrategie geregelten Bereiche gemäss Frage 1.3. Pro Bereich wird ein Wert von $\frac{1}{13}$ zugerechnet.*

1.4 Rollenteilung Departemente: *Existiert eine allgemeingültige, formelle Rollen- bzw. Aufgabenteilung zwischen den Departementen bei der Bewirtschaftung/beim Management der Beteiligungen? Falls nein, ergibt sich ein Wert von 0 Punkten, falls ja 1 Punkt.*

1.5 Zentralisiertes Management: *Existiert in der Kantonsverwaltung eine Stelle, die für ein zentralisiertes Beteiligungsmanagement bzw. für eine systematische Bewirtschaftung des Beteiligungsportfolios verantwortlich ist? Falls nein, ergibt sich ein Wert von 0 Punkten, falls ja 1 Punkt.*

1.6 Reporting: *Existiert ein/e periodische/s Berichterstattung/Reporting über das gesamte/aggregierte Beteiligungsportfolio des Kantons? Falls nein, ergibt sich ein Wert von 0 Punkten. Falls ja, errechnet sich der Wert anhand der Anzahl Bereiche, über welche das Reporting gemäss 1.6 stattfindet. Pro Bereich wird ein Wert von $\frac{1}{4}$ zugerechnet.*

1/2

der Kantone wurde eine Ist-Aufnahme gemacht – künftige Entwicklungen wurden auch aufgrund von Unsicherheiten über die tatsächliche Umsetzung ausgeklammert. Einige Kantone sind derzeit daran, neue Grundlagen für das Beteiligungsmanagement und insbesondere für die Rechnungslegung einzuführen, so dass sie bereits Ende des laufenden Jahres höhere Werte ausweisen dürften.

Beteiligungsmanagement-Index der Kantone

Über gute Voraussetzungen für ein systematisches Beteiligungsmanagement verfügen heute v.a. die Kantone AG, VD, LU, JU und BL (vgl. Abbildung 13). Diese Kantone haben gesetzliche Grundlagen oder mindestens Richtlinien geschaffen, welche Vorgaben für das Beteiligungsmanagement definieren. Teilweise wird neben den Richtlinien nun auch ein gesetzliches Fundament geschaffen (z.B. LU). Offensichtlich sind solche Vorgaben eine wichtige Voraussetzung für die Implementierung einer umfassenden Steuerung bzw. einen transparenten Ausweis. Eher unterentwickelt ist dagegen das Beteiligungsmanagement in AI, NE, FR, SO, VS und GL. In diesen Kantonen existieren bislang weder gesetzliche Grundlagen noch entsprechende

Dimension Steuerung und Controlling:

2.1/2.2 Steuerungsinstrumente: *Welche Steuerungsinstrumente bestehen für Beteiligungen? Pro angewandtes Steuerungsinstrument wird ein Wert von ¼ zugerechnet.*

2.4 Beteiligungscontrolling: *Welche Elemente eines Controlling-Prozesses werden bei den Beteiligungen des Kantons systematisch eingesetzt? Pro angewandtes Controlling-Instrument wird ein Wert von ¼ zugerechnet.*

2.5 Risikomanagement-Stelle: *Gibt es in der kantonalen Verwaltung eine zentrale, übergeordnete Stelle, die für das Risikomanagement sämtlicher Beteiligungen verantwortlich ist? Falls ja, ergibt sich ein Wert von 1, falls nein, ein Wert von 0. Die zentrale Risikomanagement-Wahrnehmung ist letztlich eine entscheidende Voraussetzung für die objektive Risikoevaluation.*

2.6 Risikoevaluation: *Findet eine regelmässige Identifikation/Beurteilung von Risiken statt? Falls dies für das gesamte Beteiligungsportfolio zutrifft, gilt der Wert 1, falls dies lediglich für Ausnahmen zutrifft, gilt der Wert 0,5, ansonsten 0.*

Dimension Rechnungslegung:

Eine normative Beurteilung der Bewertung von Beteiligungen in den Bestandesrechnungen der Kantone wird nicht vorgenommen. Der Teilindex fokussiert daher einzig auf den Ausweis der Beteiligungen im Rahmen des Beteiligungsspiegels und damit auf die Transparenz über das Beteiligungsportfolio:

3.1 Beteiligungsausweis: *Weist der Kanton seine Beteiligungen in einem öffentlich zugänglichen Beteiligungsspiegel aus? Falls nein, ergibt sich ein Wert von 0 Punkten. Falls ja, wird pro Informationsbereich gemäss 3.1 ein Wert von ¼ zugerechnet.*

Richtlinien für das Beteiligungsmanagement. Viele Kantone sind derzeit jedoch daran, die nötigen Grundlagen für ein Beteiligungsmanagement zu schaffen. Dazu gehören insbesondere BE, GR, SO, TG, UR, VS und ZH. Im Kanton ZH erhält das Thema Beteiligungsmanagement nicht zuletzt durch die Anwendung von IPSAS künftig eine steigende Bedeutung.

Den höchsten Beteiligungsmanagement-Index weisen die Kantone AG und VD auf. Der Kanton AG weist vor allem in den beiden Dimensionen strategisches Management und Rechnungslegung hohe Indexwerte auf. Dies ist einerseits auf die sehr detaillierten Richtlinien zum Beteiligungsmanagement zurückzuführen. Andererseits ist der Beteiligungsausweis im Rahmen der Staatsrechnung sowie der komplementären Faktenblätter pro Beteiligung äusserst detailliert – einzig der Kanton BL verfügt über einen ähnlich detaillierten Ausweis über sein Portfolio. Hingegen wird im AG dem Thema Risikocontrolling bislang weniger Gewicht beigemessen als im Kanton VD. Dieser Kanton setzt die Instrumente zur Steuerung der Beteiligungen überdurchschnittlich systematisch ein. Dazu gehört neben der Definition von Eignerstrategien und strategischen Zielsetzungen auch ein ausgebautes Risikocontrolling. Neben dem Kanton VD verfügt auch der Kanton LU

über ein sehr ausgebautes Risikocontrolling. Entsprechend stark wird daher auch der Beteiligungsmanagement-Index des Kantons LU durch die Dimension Steuerung geprägt.

Die Rangierung in Abbildung 13 ist nicht zuletzt das Resultat der Gewichtung der Dimensionen bzw. der dahinter stehenden Fragestellungen. Um zusätzliche Informationen über das Beteiligungsmanagement der Kantone zu erhalten, können die Dimensionen unabhängig von den Gewichtungen separat verglichen werden. Allerdings zeigt sich dabei, dass insbesondere die Kantone AG, VD, LU, JU und ZH in allen Dimensionen tendenziell hohe Werte aufweisen. Eine veränderte Gewichtung der drei Dimensionen hat daher nur geringen Einfluss auf das Resultat bzw. die relative Position dieser Kantone in Abbildung 13. Bei den Kantonen BL und OW hingegen wird der hohe Indexwert insbesondere durch den umfassenden und transparenten Ausweis der Beteiligungen verursacht.

Bei einer separaten Betrachtung der Dimension Strategische Steuerung zeigen v.a. die Kantone JU, AG, VD und LU hohe Werte. Der Kanton ZH fällt hier etwas zurück, vor allem aufgrund fehlender formeller Rol-
lenteilung zwischen Gewährleister und Eigner sowie

aufgrund eines fehlenden aggregierten Beteiligungsreportings. Bei der Dimension Steuerung/Controlling weisen die Kantone LU, VD, ZH und AG hohe Werte auf. Etwas verändert ist das Bild bei der Dimension Rechnungslegung (Beteiligungsausweis). Neben dem Kanton AG verfügen vor allem die Kantone BL, OW und BE über sehr detaillierte Beteiligungsspiegel. Der Kanton VD fällt beim Ausweis hingegen ins Mittelfeld zurück.

Relevanz der Transparenz

Transparenz definiert sich als Offenlegung aussagekräftiger, verständlicher und vergleichbarer Informationen über die Beteiligungen. Diese beziehen sich daher nicht einzig auf den Ausweis und die Bilanzierung im Rahmen der Staatsrechnung: Ein umfassendes externes Reporting informiert auch über Marktentwicklungen, Risiken, Unternehmenskennzahlen sowie Veränderungen in den Leitungsgremien. Die öffentliche Zugänglichkeit solcher Informationen ist jedoch äusserst heterogen. Zum einen existieren periodische Berichtserstattungen nur in wenigen Kantonen, zum anderen sind deren Inhalt und Umfang unterschiedlich. Um die öffentliche Transparenz bezüglich der Beteiligungen

Box X: Transparenz-Index

Der «Transparenz-Index» untersucht sowohl den reinen Ausweis der Beteiligungen, der üblicherweise im Rahmen der Staatsrechnung erfolgt, als auch den Ausweis zusätzlicher Informationen in Bezug auf Markt, Unternehmen sowie allfällige Risiken. Der Index ist deshalb ein Extrakt des oben dargestellten Management-Indexes und setzt sich aus den beiden Fragen 1.6 (periodisches Beteiligungsreporting) und 3.1 (Beteiligungsspiegel) zusammen. Im Gegensatz zum Beteiligungsmanagement-Index wird das Reporting gemäss 1.6 nur dann berücksichtigt, wenn es öffentlich zugänglich ist.

Der Transparenz-Index widerspiegelt damit in erster Linie den Umfang von öffentlich zugänglichen Informationen. Doch auch die Verständlichkeit bzw. die Darstellung der Informationen sind entscheidende Einflussfaktoren für die Transparenz. Gerade im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Informationen zwischen den Kantonen ist ausserdem zu berücksichtigen, dass diese den Begriff «Beteiligung» unterschiedlich definieren. Beispielsweise umfasst der Begriff im Kanton AG auch selbstständige Anstalten ohne Dotationskapital. Im Kanton VD dagegen werden diese nicht als Beteiligung erfasst, wenn sie unter das Subventionsgesetz fallen (vgl. Kapitel 1). Dies hat Implikationen für den Umfang der Informationen beim Ausweis bzw. Reporting: Je breiter die Definition gefasst ist, desto höher ist im Allgemeinen die Transparenz. Der dargestellte Transparenz-Index kann jedoch sowohl die Darstellung der Informationen als auch die Definition des Beteiligungsbegriffs nicht berücksichtigen.

Grundsätzlich lässt sich allerdings feststellen, dass insbesondere die Kantone BL, AG, ZG und ZH sehr breit über ihre Beteiligungen Bericht erstatten. Bei anderen Kantonen ergibt sich ein unvollständigeres Bild der Beteiligungsverhältnisse. In vielen Kantonen werden Anstalten ohne Dotationskapital nicht ausgewiesen, dazu gehören nicht selten Anstalten mit interkantonaler Trägerschaft (Konkordate). Einige Kantone wie z.B. BS und FR weisen ausserdem kleinere Beteiligungen nicht aus. Bei BS betrifft dies Beteiligungen mit einem Buchwert unter 1 Mio. CHF, an denen sie Minderheitsseigner sind, bei FR Beteiligungen mit einem Nominalwert unter 5000 CHF.

der Kantone systematisch zu erfassen, wird zusätzlich der Sub-Index «Transparenz» erstellt, der einen Überblick über das Ausmass der Beteiligungsberichterstattung nach aussen schafft (vgl. Box X).

Eine überdurchschnittlich hohe Transparenz weisen die beiden Kantone BL und AG auf (vgl. Abbildung 14). Bei beiden Kantonen wird neben einem Beteiligungsspiegel auch ein eigentlicher Beteiligungsreport veröffentlicht, wobei dieser im Kanton AG besonders detailliert ist. Der Kanton AG publiziert seinen Beteiligungsreport halbjährlich im Internet. Im Kanton BL handelt es sich bislang lediglich um den Ausweis von Datenblättern pro Beteiligung, die jedoch kaum Hinweise auf Marktentwicklungen oder Risiken geben und keine Unternehmenskennzahlen ausweisen. Sehr systematische Informationen finden sich dagegen zu den Leitungsorganen der Institutionen. Ein detaillierteres Reporting soll aber künftig stattfinden. Umgekehrt weisen die Kantone AI, GL, NE und SH für 2007 weder einen Beteiligungsspiegel (in SH ist ein solcher vorhanden, aber sehr unvollständig) noch ein Reporting aus. Der Grossteil der Kantone weist dagegen im Rahmen der Staatsrechnung einen Beteiligungsspiegel aus, der grundlegende Informationen wie Buchwerte und Nominalwerte umfasst. Solche Informationen geben dem

Betrachter aber kaum Aufschluss über die Notwendigkeit oder Attraktivität des staatlichen Engagements.

Immerhin lässt sich feststellen, dass dem Thema Transparenz in der Praxis eine wachsende Bedeutung beigegeben wird. Durch die sich abzeichnende Übernahme von Empfehlungen gemäss HRM2 sowie die Anwendung von Standards nach IPSAS (vgl. Box VII) dürfte die Transparenz der Beteiligungen deutlich steigen. Danach würde der Beteiligungsspiegel im Anhang der Jahresrechnung weit detaillierter und Elemente eines eigentlichen Beteiligungsreportings annehmen. Als Vorreiter bei der Anwendung von IPSAS gilt der Kanton ZH. Mit der erstmaligen Anwendung im Rechnungsjahr 2009 wird der Kanton die Transparenz seiner Beteiligungen sehr deutlich erhöhen.

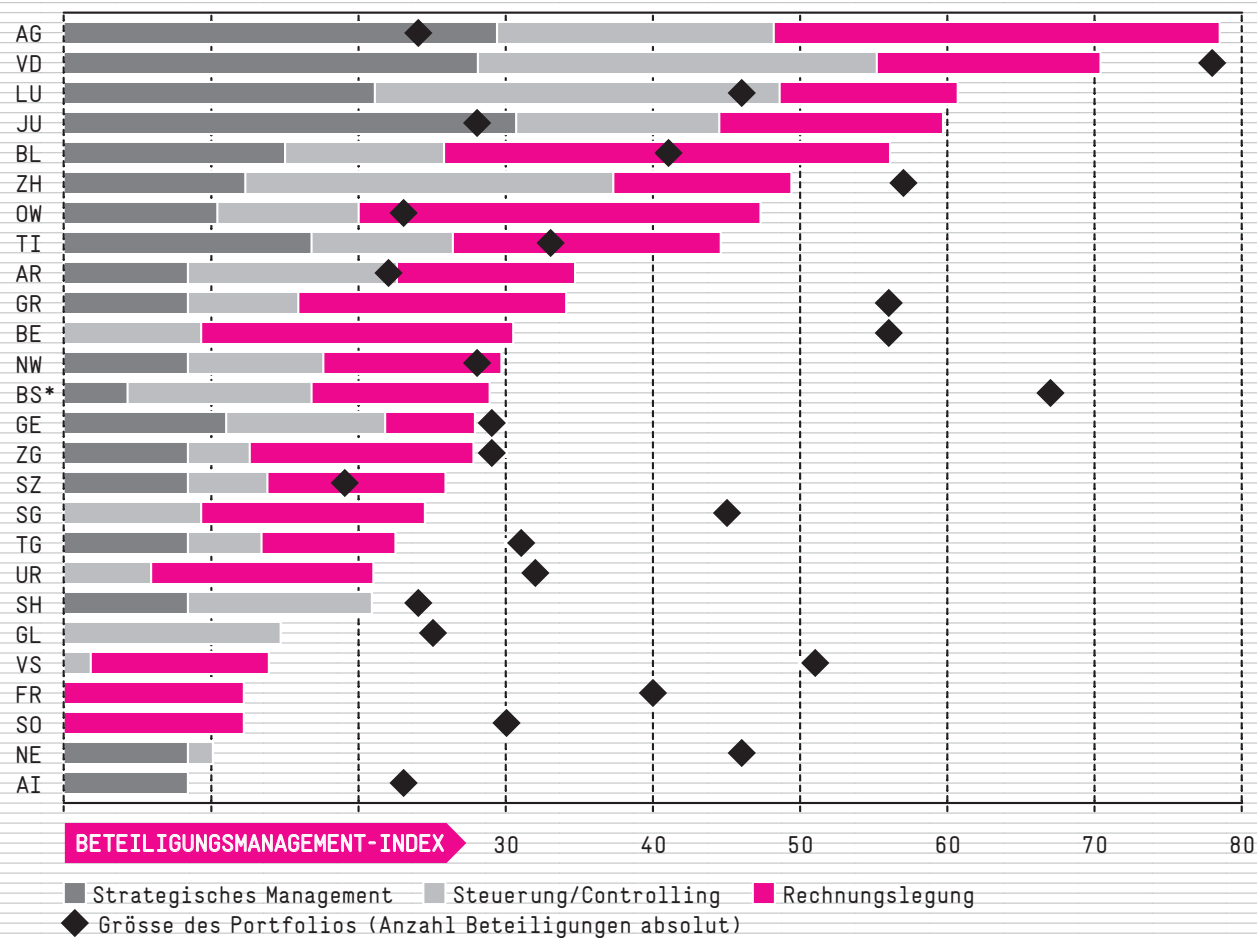
Beteiligungsmanagement und Portfolio

Zweifelsohne steigen die Bedeutung und der Aufwand des Beteiligungsmanagements mit der Anzahl Beteiligungen. Tatsächlich zeigt der Index, dass gerade Kantone mit einem relativ umfassenden Portfolio wie VD auch über ausgebaute Grundlagen für ein Beteiligungsmanagement verfügen. Dennoch ist die Grösse

eines Beteiligungsportfolios nicht der alleinige Grund für die Notwendigkeit eines systematischen Beteiligungsmanagements. So zeigt die Analyse, dass auch kleinere Kantone wie z.B. JU mit relativ unbedeutenden Beteiligungsportfolios Elemente eines systematischen Beteiligungsmanagements implementieren.

Dies ist auch ein Hinweis darauf, dass Beteiligungsmanagement nicht zwingend den Einsatz grosser Verwaltungsressourcen erfordert. Vereinzelte Elemente des Beteiligungsmanagements finden sich auch in anderen kleinen Kantonen. Im Kanton AR existiert beispielsweise eine Verantwortlichkeit für Risikocontrolling. Insbesondere bei kleinen Kantonen ist das Risikomanagement sinnvoll, zumal gerade bei ihnen die möglichen finanziellen Risiken im Vergleich zu den Kantonsfinanzen relativ hoch sind. Eine relativ grosse Transparenz des Beteiligungsportfolios schaffen beispielsweise die Kantone BL oder OW. In der Praxis ist ein transparenter Ausweis des Beteiligungsportfolios im Anhang der Staatsrechnung oder auf einem separaten Datenblatt ohne grössere Aufwendungen umsetzbar. Der Ressourcenaufwand ist umso geringer, je kleiner das Portfolio ist und je seltener Transaktionen sind.

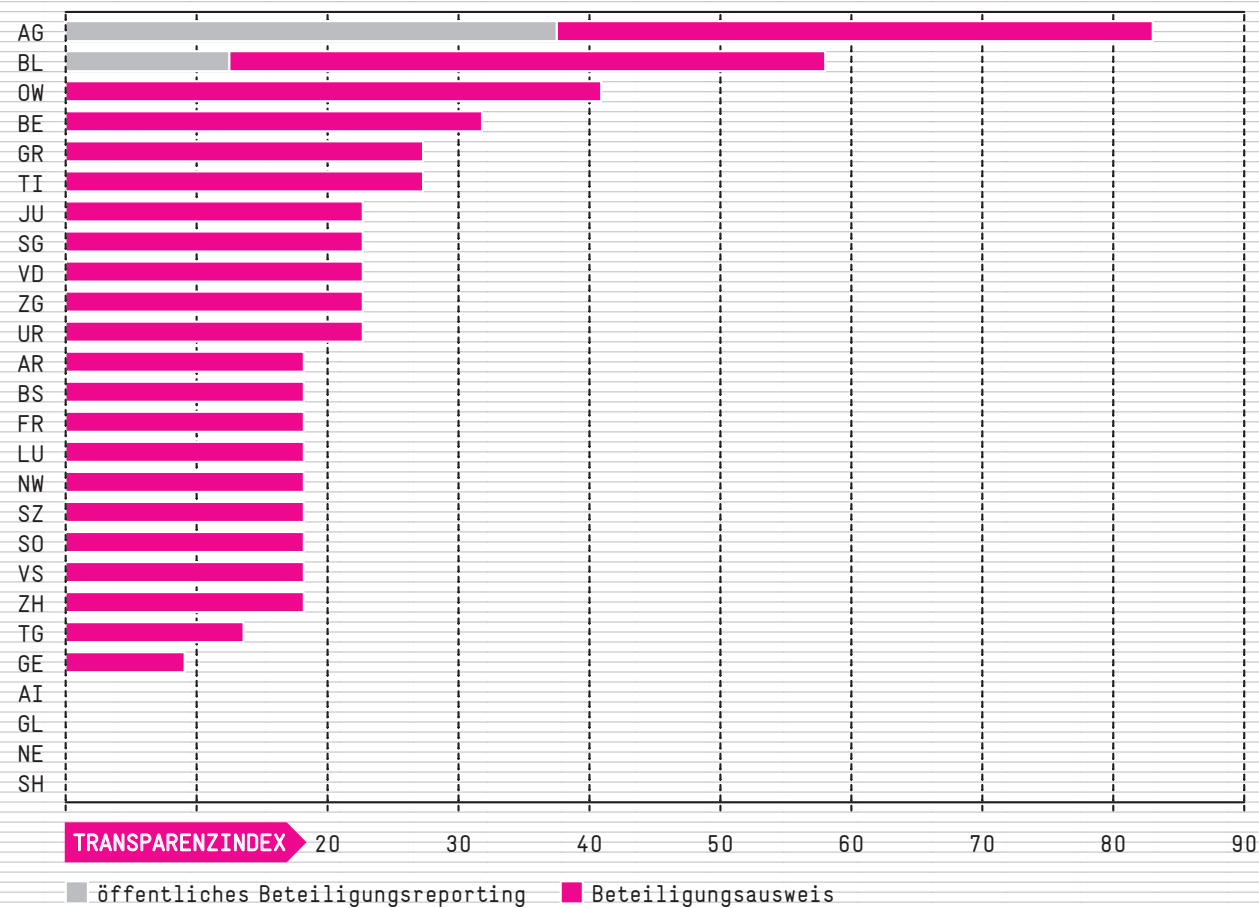
Abb. 13: Beteiligungsmanagement-Index



Über ausgebaute Grundlagen für ein systematisches Beteiligungsmanagement verfügen heute vor allem die Kantone AG, VD, LU und JU. Insbesondere die Kantone VD, BS, ZH, BE und GR verfügen im interkantonalen Vergleich über grosse Beteiligungsportfolios. Die Kantone BL und OW haben ihre gute Position vor allem dem umfassenden Beteiligungsausweis zu verdanken (Dimension Rechnungslegung). Der Kanton GL setzt Steuerungs- und Controlling-Instrumente relativ umfassend ein, fällt aber bei der Betrachtung aller drei Dimensionen ins hintere Mittelfeld zurück. Generell lässt sich ein leicht positiver, aber nicht sehr enger Zusammenhang zwischen Portfoliogröße und Ausbau des Beteiligungsmanagements ausmachen.

* inkl. Unterbeteiligungen der IWB

Abb. 14: Sub-Index Transparenz



Hohe Transparenz bezüglich ihrer Beteiligungen weisen insbesondere die Kantone BL und AG auf. Sie sind auch die einzigen Kantone, welche das Beteiligungsreporting öffentlich zugänglich machen. Mit der Anwendung von IPSAS-Standards und der Konsolidierung von Beteiligungen wird der Kanton ZH ab 2009 eine deutliche Steigerung der Transparenz aufweisen.

Privatisierung zur Risikominimierung

Gemäss der vorliegenden Analyse weisen die Kantone Beteiligungen an rund 1000 rechtlich selbstständigen Unternehmen auf – Doppelzählungen durch mehrfache kantonale Eigner inbegriffen. In den meisten kantonalen Portfolios dominieren wertmässig die Beteiligungen im Bereich der Finanzdienstleistungen – insbesondere an Kantonalbanken. Die grösste Anzahl an Beteiligungen entfällt dagegen auf das Segment «übrige». Häufig handelt es sich um Minderheitsbeteiligungen im Bereich der Landwirtschaft. Daneben finden sich vor allem Beteiligungen im Bereich Verkehr, etwas geringer ist die Anzahl bei Finanzen, Energie und Bildung. Interessant ist die Tatsache, dass es sich dabei in erster Linie um Minderheitsbeteiligungen handelt. Die mögliche Einflussnahme durch einen einzelnen Kanton ist daher begrenzt. Viele dieser kleinen Unternehmensbeteiligungen sind historisch gewachsen, wobei heute weder ein Bedürfnis noch eine ordnungspolitische Notwendigkeit zur politischen Steuerung besteht.

Bei vielen Unternehmen wie z.B. Energieversorgern ist die Notwendigkeit einer direkten Steuerung mittels staatlicher Eigentümerschaft in den vergangenen Jahren erodiert. Aufgrund der Liberalisierung der Märkte sollte der Staat seine Interessen nur noch über die Gestaltung

der Rahmenbedingungen bzw. über die Regulierung wahrnehmen. Hält der Staat an seiner Eigentümerschaft an den Unternehmen fest, nimmt er hingegen eine zweifelhafte Mehrfachrolle ein, welche zu Wettbewerbsverzerrungen führen kann. Konsequenterweise sollte ein Kanton mit Beteiligungen in liberalisierten Märkten nur noch finanzielle Interessen verfolgen, die politischen Ansprüche müssen dagegen über die Rahmenordnung bzw. Regulierung wahrgenommen werden. Tatsächlich haben die Kantone durch die Liberalisierung und andere Strukturveränderungen auch zunehmend die Möglichkeit der Marktbeeinflussung verloren. Immer mehr Kompetenzen fallen auf der Bundesebene an, zum Teil sogar auf der Ebene der Europäischen Union. Als Folge dessen werden die Kantone vermehrt zu Eigentümern von renditeorientierten Gesellschaften in offenen Märkten. Die Analyse in Kapitel 2 zeigt, dass dem Thema Risiko gerade bei Kantonalbanken und Energieversorgern ein grosses Gewicht zukommt. Zwar generieren solche Institutionen gegenwärtig interessante Erträge für die Kantone, mittelfristig bestehen jedoch auch Risiken. Da die Kantone wesentliche Beteiligungen halten, sind die entsprechenden Risiken gross. Kein privater oder institutioneller Anleger würde derart einseitig investieren. Verfolgt der Kanton in erster Linie finanzielle Interessen (wie dies bei Kantonalbanken und

Energieversorgern weitgehend der Fall ist), würde er besser in sichere Finanzanlagen investieren. Der Kauf von Staatsanleihen würde diesem Anliegen gerecht werden. In der Praxis ist eine solche Strategie für die Kantone äquivalent mit der Reduktion der Schulden – also dem Rückkauf eigener Anleihen.

Strukturveränderungen implizieren

Eigentumsveränderungen

Im Bereich Verkehr ist der Aspekt der Risikominimierung eher von untergeordneter Bedeutung, zumal der Wettbewerb noch wenig ausgeprägt ist und die Kantone vor allem über Minderheitsbeteiligungen verfügen. Dennoch dürften auch hier Eigentums- und Strukturveränderungen künftig relevant werden. Einerseits entstehen für die Kantone bei der Vergabe von Konzessionen vermehrt Zielkonflikte. Andererseits dürfte der zunehmende (grenzüberschreitende) Wettbewerb gerade im Schienenbereich, wo zahlreiche separate Unternehmen agieren, mittelfristig zu einem Konsolidierungsprozess führen. Damit einher werden auch veränderte Eigentumsstrukturen gehen. Eine konsistente Eignerstrategie auf Seiten der Kantone muss solche Entwicklungen berücksichtigen.

In Bereichen wie Gesundheit oder auch Bildung ist die Frage der Veräusserung heute von weit geringerer Relevanz. Dennoch sind die zunehmende Nationalisierung und die Internationalisierung der Märkte auch hier wichtige Treiber für Veränderungen. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen stehen die Institutionen im Wettbewerb um Patienten bzw. Studierende und Beiträge. Beide Sektoren sind heute – ähnlich wie der Verkehrssektor – stark fragmentiert. Zur besseren Nutzung von Skaleneffekten bieten sich vor allem Kooperationen an. Die zunehmende Schaffung von Spitalgruppen oder Fachhochschulverbänden zeigt bereits in diese Richtung. Im Zentrum der künftigen Entwicklung stehen daher Kooperationen mit anderen öffentlichen oder privaten Instituten. Mittelfristig sind daher auch hier Struktur- und Eigentumsveränderungen zu erwarten, welche Implikationen für das Beteiligungsmanagement haben. Gerade im Bereich der Fachhochschulen stellen sich vermehrt Fragen der optimalen Leistungssteuerung durch die Kantone.

Bereinigung der Portfolios

Daneben werden sich die Kantone auch Gedanken über die zahllosen kleinen Beteiligungen in ihren Port-

foliosmachen müssen. Aufgrund der geringen Beteiligungsquoten muss davon ausgegangen werden, dass der Kanton ohnehin keine relevante Steuerungsfunktion einnimmt. Die Veräusserung der Beteiligungen dürfte in der Praxis kaum Erträge generieren. Häufig dürfte es sogar schwierig sein, Käufer zu finden – womöglich müssten viele Beteiligungen abgeschrieben werden, soweit sie dies noch nicht sind. Dennoch ist es sinnvoll, wenn die Kantone die Notwendigkeit der kleinen Beteiligungen prüfen. Es ist davon auszugehen, dass sie administrativen Aufwand verursachen (Einsitznahme in Verwaltungsräten, Teilnahme an Generalversammlungen, buchhalterischer Aufwand usw.). Ausserdem bestehen neben den finanziellen Risiken auch Reputationsrisiken – beispielsweise im Falle von ungetreuer Geschäftsführung, Bereicherung oder anderer krimineller Handlungen. Ob einzelne kleine Beteiligungen verkauft werden sollen, muss daher vor allem aufgrund betriebswirtschaftlicher Aspekte entschieden werden.

Der Verkauf von Beteiligungen stösst in der Praxis wie gesagt an Grenzen. In einem ungünstigen Umfeld an den Finanzmärkten lassen sich Beteiligungen kaum oder nur zu sehr ungünstigen Konditionen veräussern. Jeder Veränderungsprozess im Beteiligungsportfolio

muss daher langfristig ausgerichtet werden. Daneben können auch politökonomische Argumente gegen einen raschen Verkauf sprechen. Die Erlöse aus Unternehmensverkäufen könnten Begehrlichkeiten nach Staatsausgaben wecken, die weniger den Charakter von Investitionen oder Schuldentilgung als vielmehr von laufenden Ausgaben haben.

Definition und Evaluation von Beteiligungsstrategien

Aufgrund von Veränderungen des Marktes sowie der Gesetzgebung und Regulierung ist die Frage der optimalen staatlichen Beteiligung in einen dynamischen Kontext zu stellen. Dieser Kontext verlangt von den Kantonen, sich systematisch und regelmässig mit der Frage der Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit der Beteiligungen auseinanderzusetzen – nicht nur aus ordnungspolitischen, sondern auch aus Rendite-Risiko-Überlegungen. Mit der periodischen Definition bzw. Evaluation von Beteiligungsstrategien wird diesem Umstand Rechnung getragen. Je mehr der im Folgenden dargestellten Kriterien zutreffen, umso eher ist eine Veränderung bzw. Reduktion des staatlichen Engagements anzustreben:

- **Fehlende Hoheitlichkeit:** Es bestehen keine zwingenden Gründe für eine staatliche Leistungserbringung, beispielsweise aufgrund eines hoheitlichen Zwangscharakters bei polizeilichen Aufgaben.
- **Privater Leistungscharakter:** Die erbrachten Leistungen sind in erster Linie privater Natur. Ihr Nutzen kommt direkt dem Konsumenten zugute, und die Kosten der Erstellung werden durch die Produzenten getragen (keine externen Effekte).
- **Wettbewerb und Interessenkonflikte:** Es existiert ein funktionierender Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Leistungsanbietern. Durch die staatliche Beteiligung kann ausserdem ein Interessenkonflikt entstehen, z.B. bei öffentlichen Ausschreibungen.
- **Ungünstiges Rendite-Risiko-Verhältnis:** Ist die staatliche Beteiligung in erster Linie finanziell motiviert (Dividenden oder Verzinsung eines Dotationskapitals), muss der Kanton seine Beteiligungsentscheidung ähnlich wie ein privater Investor treffen. Grundsätzlich gehen mit einer signifikanten Beteiligung Klumpenrisiken einher. Alternative Anlagestrategien wie z.B. Diversifizierung oder Schuldenreduktion sind zu prüfen.
- **Geringe strategische Relevanz:** Die Beteiligung ist sehr gering. Es besteht kein öffentliches bzw. strategisches Interesse an einer Eigentümerschaft.

- **Strukturveränderungen:** Das Unternehmen hat in der bestehenden Form und Grösse Nachteile am zunehmend wettbewerblichen Markt. Die Nutzung von Skaleneffekten setzt längerfristig einen Verkauf bzw. Zusammenschluss mit einem Drittunternehmen voraus.

Grundlagen eines Beteiligungsmanagements

Fundierte Entscheidungen über Veränderungen im Beteiligungsportfolio setzen ein systematisches und transparentes Beteiligungsmanagement voraus. Im Rahmen eines solchen Managements gilt es, Klarheit darüber zu schaffen, welche Beteiligungen ein Kanton weiterhin als strategisch erachtet und welche Beteiligungen aus Sicht einer Rendite-Risiko-Abwägung längerfristig mit Vorteil veräussert werden. Ausserdem müssen die Kantone ein Konzept für den Umgang mit den Beteiligungen entwickeln. Dazu gehören i) transparente Regelungen und Verantwortlichkeiten beim Beteiligungsmanagement, ii) angepasste Steuerungs- und (Risiko-)Controlling-Instrumente sowie iii) transparente Rechnungslegung im Zusammenhang mit den Beteiligungen.

Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass das Beteiligungsmanagement der meisten Kantone noch wenig

entwickelt ist. In nur wenigen Kantonen regeln allgemeine gesetzliche Grundlagen oder mindestens Richtlinien den Umgang mit Beteiligungen. Die fehlenden Vorgaben können mitunter ein Grund dafür sein, dass es an Transparenz der Beteiligungsportfolios mangelt. In den wenigsten Kantonen existiert ein aggregiertes periodisches Beteiligungsreporting, welches über Kennzahlen oder Umfeldentwicklungen systematisch Auskunft gibt.

Es sind in erster Linie die Kantone AG, VD, LU, BL, JU, OW und ZH, welche im schweizerischen Vergleich bereits über relativ ausgebaute Grundlagen für ein systematisches und transparentes Beteiligungsmanagement verfügen. Auch sie sind z.T. noch daran, das Beteiligungsmanagement weiterzuentwickeln. Dennoch können sie eine Art Benchmark für die Mehrzahl der Kantone darstellen, bei denen die bestehenden Strukturen des Beteiligungsmanagements den angesprochenen Herausforderungen kaum gerecht werden. Daneben können auch die bereits weit entwickelten Regelungen im Rahmen des Corporate-Governance-Berichts des Bundes (vgl. Bundesrat 2006) bzw. des entsprechenden Zusatzberichts (vgl. Bundesrat 2009) als Vorbild für kantonale Regelungen dienen. Selbstverständlich sind dabei die Prozesse und Strukturen

der Grösse eines Kantons bzw. seines Beteiligungsportfolios adäquat anzupassen. Einige weitere Kantone wie z.B. BE, GR, SO, TG, UR und VS sind derzeit daran, die gesetzlichen Grundlagen oder Richtlinien für ein systematisches Beteiligungsmanagement zu schaffen. Bei der grossen Mehrheit der Kantone ist das Thema Beteiligungsmanagement im Moment jedoch nur am Rande relevant.

Schaffung von Transparenz als Kernthema

Ein erster Schritt für ein geordnetes Beteiligungsmanagement dürfte in vielen Kantonen die Schaffung von Transparenz darstellen – sowohl hinsichtlich des Beteiligungsportfolios als auch hinsichtlich der internen Managementstrukturen. Mit der Anwendung von HRM2 und IPSAS bei der Rechnungslegung ist zu erwarten, dass die allgemeine Transparenz zunehmen wird. Dennoch bleibt abzuwarten, ob mit einer schweizweiten Anwendung der HRM2-Empfehlungen eine hinreichende Transparenz der kantonalen Beteiligungen geschaffen wird, denn gerade beim Thema Bewertung lässt HRM2 grosse Spielräume zu. Es stellt sich zudem die Frage, ob und wie konsequent die Empfehlungen tatsächlich übernommen werden.

Die zentrale Bedeutung der Transparenz ist offensichtlich. Einerseits hat die Öffentlichkeit ein Recht auf Information, schliesslich stellen die Beteiligungen öffentliches Eigentum dar. Andererseits ist Transparenz ein wichtiger Input für Diskussionen um den tatsächlichen Nutzen einer staatlichen Beteiligung. In diesem Zusammenhang müssen auch potenzielle Risiken offengelegt werden, damit Diskussionen um den Verkauf von staatlichen Beteiligungen differenzierter geführt werden können. Häufig ist eine Reduktion von staatlichen Beteiligungen bei jenen Unternehmen, welche auf einem wettbewerblichen Markt agieren, eine einfache und möglicherweise zweckmässige Form des Beteiligungs- und Risikomanagements. Letztlich gilt für die Kantone ein ähnlicher Grundsatz wie für private Unternehmen: Sie sollen sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

Literaturverzeichnis

- BIEGER, Thomas und Christian LAESSER** (2005): Erfolgsfaktoren, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für eine Bergbahndindustrie im Wandel. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT), Universität St. Gallen
- BIRCHMEIER, Eric** (2008): Kontrolle der Beteiligungen im Kanton Waadt; Vortrag im Rahmen einer Fachtagung vom 11. April 2008 in Bern
- BOCHSLER, Daniel, Christophe KOLLER, Pascal SCIARINI, Sylvie TRAIMOND und Ivar TRIPPOLINI** (2004): Die Schweizer Kantone unter der Lupe. Behörden, Personal, Finanzen. Bern: Haupt Verlag (ISBN 3-258-06887-9)
- Bundesamt für Gesundheit** (2008): Kennzahlen der Schweizer Spitäler 2005, Bern
- Bundesamt für Statistik** (2009): Finanzen der universitären Hochschulen 2007, Bern
- Bundesrat** (2009): Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance-Bericht – Umsetzung der Beratungsergebnisse des Nationalrats vom 25. März 2009
- Bundesrat** (2007): Zusatzbotschaft zur Bahnreform 2, 9. März 2007
- Bundesrat** (2006): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben vom 13. September 2006 (Corporate-Governance-Bericht)
- Bundesrat** (2005): Botschaft zur Bahnreform 2, Februar 2005
- Bundesrat** (2003): Botschaft zur Änderung des Fachhochschulgesetzes vom 5. Dezember 2003
- CAVES, Douglas W. und Laurits R. CHRISTENSEN** (1980): The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competitive Environment: the Case of Canadian Railroads, Journal of Political Economy
- EDELING, Thomas, Erhard STÖLTING und Dieter WAGNER** (2004): Öffentliche Unternehmen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- EHRENSPERGER, Marc, Urs BOLZ und Aline STOLL** (2008): Wirtschaftlichkeit von Aufgabenauslagerungen im öffentlichen Sektor. Verlag Schulthess
- FARSI, Mehdi und Massimo FILIPPINI** (2005): An Analysis of Efficiency and Productivity in Swiss Hospitals. Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich
- FILIPPINI, Massimo** (2008): Unvollkommene Strompreisregulierung; in: Neue Zürcher Zeitung, 7. November 2008, S. 27
- Finanzdirektion Kanton Bern** (2001): Gemeinsamer Antrag des Regierungsrates und der Kommission: Gesetz über die Aktiengesellschaft Bedag Informatik
- FORSTENMOSER, Peter und Georg MÜLLER** (2007): Rechtsgutachten betreffend Fragen im Zusammenhang mit Kantonsvertretungen in Verwaltungs- und Stiftungsräten von kantonalen Unternehmen und Institutionen, Zürich
- FRANK, Egon und Urs MEISTER** (2006): Strategische Bestimmung der Unternehmensgrenzen; in: Handbuch Mergers & Acquisitions Management; Hrsg: Bernd W. Wirtz; Gabler Verlag
- HUTH, Petra, Brigitte DOSTERT und Richard BLINDENBACHER** (2007): Der Staat von morgen – Qualität vor Quantität, Credit Suisse Economic Briefing, Economic Research
- Kanton Aargau** (2008): Beilage 1 zur Botschaft 08.258: Eigentümerstrategien zu den Beteiligungen des Kantons Aargau: Eigentümerstrategie zur Aargauischen Kantonalbank (AKB)
- KELLERMANN, Kersten** (2008): Benchmarking der öffentlichen Ausgaben der Kantone und ihrer Gemeinden; in: Die Volkswirtschaft 6-2008, S. 27–30
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard** (2007): On the Efficiency of a Public Insurance Monopoly: The Case of Natural Hazard Insurance in Switzerland, Paper to be presented at the Seminar on «Financial Risks of Natural Hazards: Markets and the Role of the State», University of Innsbruck, July 5–6, 2007

Literaturverzeichnis

- KLEIN, Benjamin, Robert G. CRAWFORD und Armen A. ALCHIAN** (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, S. 297–326
- KLEINER, Ernst und Daniel STREBEL** (2000): Die Prüfung von öffentlichen Unternehmen im Kanton Zürich, in: EURORAI-Seminar: Die Prüfung von öffentlichen Unternehmen durch die regionalen Rechnungskontrollinstitutionen, S. 16–41
- Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren** (2007): Salzregal der Kantone bleibt erhalten, Medienmitteilung
- KPMG** (2007): Wenn alle Kantonalbanken Steuern bezahlen würden... Eine Studie über die finanziellen Auswirkungen einer Unterstellung der bislang steuerbefreiten Kantonalbanken unter die Gewinn- und Kapitalsteuerpflicht
- LEUE, Robert, Albert GEMPERLE, Manuel HAAS und Stefan SPYCHER** (1993): Privatisierung auf kantonomer und kommunaler Ebene. Bern, Verlag Paul Haupt
- MEIER, Jürg** (2008): Mit voller Energie nach Europa; in: *Handelszeitung* Nr. 47, November
- MEISTER, Urs** (2008a): Kantonsmonitoring: Spitäler zwischen Politik und Wettbewerb, *Avenir Suisse*
- MEISTER, Urs** (2008b): Strategien für die Schweizer Elektrizitätsversorgung im europäischen Kontext, *Avenir Suisse*
- MUSGRAVE, Richard A., Peggy B. MUSGRAVE und Lore KULLMER** (1994): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen
- MURBACH, Rolf** (2008): Weiterbildung ist heute ein dynamischer Markt; in: *NZZaS*, 9. Nov. 2008
- NEWBERRY, David M.** (2002): Regulatory challenges to European Electricity Liberalisation; in: *Swedish Economic Policy Review*, S. 9–43
- RENZETTI, Steven und Diane P. DUPONT** (2004): The Relationship between the Ownership and Performance of Municipal Water Utilities. Brock University, Canada
- RODRIGUES, Michel und Manfred BÜCHLER** (2008): Kantonalbanken: Nicht jede Staatsgarantie bietet gleiche Sicherheit; *Vontobel Credit Report Schweiz*, 10.3.08
- Schweizerische Nationalbank SNB** (2007): Die Banken in der Schweiz, Statistik, Zürich 2008
- Schweizerische Nationalbank** (2008): Geschäftsbericht 2007
- SHAPIRO, Carl und Robert WILLIG** (1990): Economic Rationales for the Scope of Privatization; Olin Program Discussion Paper 41, Woodrow Wilson School, Princeton University
- SCHIPS, Bernd** (1995): Ökonomische Argumente für wirksamen Wettbewerb auch im Versicherungszweig «Gebäudefeuer- und Gebäudeelementarschäden», St. Gallen, Januar
- Staatssekretariat für Wissenschaft und Forschung** (2004): Projektgruppe Bund–Kantone Hochschullandschaft 2008: Bericht über die Neuordnung der schweizerischen Hochschullandschaft
- TROMP, Mathias** (2007): Die neue BLS AG – erfolgreich im Personenverkehr; *Mediencommuniqué*, Dr. Mathias Tromp, Vorsitzender der Geschäftsleitung der BLS AG, Bern/Ville-neuve, 9. Mai
- TROMP, Mathias** (2003): Öffentlicher Verkehr im Spannungsfeld von Wettbewerb und Service public; in: *Die Volkswirtschaft*, 12-2003, S. 26–30
- PLAZ, Peder und Christian HANSER** (2008): Strom – Bündner Export-Produkt mit Zukunft; Herausforderungen der künftigen Elektrizitätswirtschaftspolitik im Kanton Graubünden; *Wirtschaftsforum Graubünden*
- PricewaterhouseCoopers** (2004): Zukunft der Rechnungslegung im öffentlichen Sektor. Wachsende Ansprüche an Transparenz und Qualität – Eine Standortbestimmung, Bern
- PRIDDAT, Birger P.** (2008): Öffentliche Güter als politische Güter; in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 31 Jg. 2/2008

Literaturverzeichnis

- UNGERN-STERBERG, Thomas von (1994): Die kantonalen Gebäudeversicherungen. Eine ökonomische Analyse, Lausanne, Juni 1994
- VICKERS, John und George YARROW (1991): Economic Perspectives on Privatization; The Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2, III–132
- Vontobel Equity Research Switzerland (2008): EG Laufenburg
- WIEGAND, Wolfgang und Jürg WICHTERMANN (1999): Zur Haftung für privatisierte Staatsbetriebe; in: Recht 1999, Heft 1
- WILLIAMSON, Oliver (1967): Hierarchical Control and Optimum Firm Size, Journal of Political Economy, Vol. 75, S. 123–138.

- 1 Vgl. <http://www.ag.ch/DokTabelle/finanzverwaltung/index.php?controller=Download&DokId=89&Format=pdf> (Jan. 2009).
- 2 Vgl. http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf?docId=5413&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=&PetatDoc=vi&Pversion=&docType=loi&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJJL=true&outformat=pdf&isModifiante=false (Jan. 2009).
- 3 Öffentliche Güter zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass sich der Nutzen, den die Produktion der Güter stiftet, nicht auf den bezahlenden Konsumenten beschränkt. Bei rein öffentlichen Gütern gilt, dass sich Dritte nicht vom Konsum ausschliessen lassen, auch wenn sie sich nicht an der Finanzierung beteiligt haben. Allerdings macht ein Ausschluss bei rein öffentlichen Gütern auch keinen Sinn, zumal der Konsum dieser Drittpersonen die Konsummöglichkeiten der anderen nicht beeinträchtigt – es existiert sogenannter nichtrivalisierender Konsum. Bei unreinen öffentlichen Gütern gilt zwar ebenfalls die Nicht-Ausschliessbarkeit vom Konsum, allerdings ist der Konsum rivalisierend. Das heisst, zusätzliche Konsumenten beeinträchtigen den Nutzen der bisherigen Konsumenten. Das klassische Beispiel hierfür sind Strassen. Kommt es zur Übernutzung bzw. zum Stau, wird der Nutzen der Verkehrsteilnehmer eingeschränkt.
- 4 Dies kann das Resultat unterschiedlicher Faktoren sein: eine zu hohe Zeitpräferenz, ungenügende Informationen oder irrationale Entscheidungen, wobei z.B. Risiken systematisch unterschätzt werden.
- 5 Ähnliches gilt auch bei der Subventionierung. In diesem Falle geht es jedoch weniger um einen expliziten Leistungseinkauf, sondern eher um die Förderung der Tätigkeit einer privaten Institution, beispielsweise im Falle von sportlichen oder kulturellen Einrichtungen.
- 6 Nach dem Willen des Ministerrats soll es also beliebige Direktvergaben im Eisenbahnbereich geben können, so dass hiermit nicht nur Systeme der Monopolbahnen (wie SNCF in Frankreich), sondern auch Systeme der freien, rechtlich nicht gebundenen Beauftragung (wie derzeit in Deutschland) weitergeführt werden können (vgl. Bundesrat 2007, S. 2689).
- 7 Vgl. <http://www.news.admin.ch/dokumentation/00002/00015/index.html?lang=de&msg-id=25718> (März 2009).
- 8 Vgl. <http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00213/00222/index.html?lang=de> (März 2009).
- 9 Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/data.html#Finanzen> (März 2009).
- 10 Auskunft von Stefan Schneider, Bereichsleiter Finanz- und Rechnungswesen der Universität St. Gallen: Die Weiterbildungsstufe machte bei der HSG im Jahr 2007 10 Prozent des Umsatzes aus (S. 118, Jahresbericht 2007/08). In dieser Zahl sind allerdings die Weiterbildungsangebote der Institute nicht enthalten. Werden auch diese mit einbezogen, so sind es 23 Prozent des Umsatzes (BFS-Kostenrechnung 2007).
- 11 Falls eine öffentliche Gesellschaft hingegen keinen expliziten öffentlichen Auftrag hat, der im Rahmen der Verfassung, einer Spezialgesetzgebung oder in einem spezifischen Leistungsauftrag formuliert wurde, entfällt die Gewährleisterrolle des Kantons. Dies gilt insbesondere für Unternehmen wie die Kantonalbanken, die in erster Linie private Güter anbieten und sich in einem funktionierenden nationalen (und teilweise sogar internationalen) Markt bewegen. In diesem Fall kommt dem Kanton eine reine Eigentümerrolle zu, wobei die Gewinnablieferung zuhanden der Staatsrechnung im Zentrum steht.

Endnoten

- 12 Openaxs ist ein Verbund von Elektrizitätsgesellschaften. Gründer sind die Aziende Municipalizzate Bellinzona (AMB), Elektra Baselland (ebl), das Elektrizitätswerk des Kantons Thurgau (EKT AG), die Freiburger Groupe E, die Industriellen Werke Basel (IWB) sowie die Stadtwerke St. Gallen (SGSW) und Winterthur. Vgl. http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/literatur_und_kunst/neuer_verband_der_energie-versorger_fuer_mehr_breitband-netze_in_der_schweiz__1.703402.html (18.12.2008).
- 13 Rund 20 Prozent des Umsatzes der BLS-Werkstätten stammen von Eisenbahnunternehmen aus der ganzen Schweiz. Vgl. <http://www.bls.ch/d/werkstaetten/werkstaetten.php> (18.12.2008).
- 14 Vgl. http://www.handelszeitung.ch/artikel/Finanz-AWP_Thurgauer-Elektrizitaetswerk-EKT-verliert-28-Mio-CHF-wegen-Lehman-Pleite_407546.html (18.12.2008).
- 15 Vgl. <http://ilz.ow.ch/gessamml/pdf/663100.pdf>.
- 16 Es gibt sehr gute Gründe anzunehmen, dass der gegenwärtige Marktpreis unter dem potenziellen Erlöspreis liegt. So dürfte etwa die hohe Staatsbeteiligung den Aktienkurs belasten. Rechnet man nämlich die Beteiligung von E.ON von 21 Prozent hinzu, sind nur gerade rund 26,5 Prozent der Aktien heute am Markt frei handelbar. Die geringe Liquidität des Titels sowie zusätzlich die Tatsache, dass die Unternehmensstrategie weiterhin erheblich durch politische Entscheide beeinflusst wird, machen den Kauf von BKW-Aktien derzeit eher unattraktiv. Insgesamt darf daher davon ausgegangen werden, dass der potenzielle Erlöspreis über dem Marktpreis zu liegen käme.
- 17 Der Buchwert der Banque Cantonale Neuchâteloise wurde nicht publiziert und ist hier nicht berücksichtigt.
- 18 Jede Beteiligung der Kantone wird dabei separat erfasst, ebenso die entsprechende Einsitznahme der Kantone in den Verwaltungsräten. Existieren Beteiligungen, bei denen mehrere Kantone Eigner sind, entstehen entsprechende Mehrfachzählungen. Die Pädagogischen Hochschulen sowie die Fachhochschulen werden von der Analyse ausgeklammert.
- 19 Vgl. diverse Artikel der Neuen Zürcher Zeitung: 2.3.1993: Solothurner Kantonalbank bar stiller Reserven: Verlustvortrag auf die neue Rechnung; 27.1.1994: Die Solothurner Kantonalbank als Sanierungsfall; 30.11.1994: Der letzte Schritt zur Solothurner Bank.
- 20 Vgl. http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/verfehlt_expansionspolitik_der_glarner_kantonalbank_1.806689.html (17.11.2008).
- 21 Basierend darauf erlässt der Bankrat Richtlinien zur Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags. Im 7-seitigen Dokument hält der Bankrat fest, dass «namentlich das Anlage- und Spargeschäft, das Hypothekar- und Kreditgeschäft sowie der Zahlungsverkehr» zu den Grundbedürfnissen gehört, welche die Kantonalbank gemäss Gesetzesauftrag zu erbringen hat (vgl. Richtlinien für die Erfüllung des Leistungsauftrags der Zürcher Kantonalbank, Art. 2 und 3).
- 22 <http://www.ag.ch/DokTabelle/finanzverwaltung/index.php?controller=Download&DokId=175&Format=pdf>.
- 23 Fremdenverkehrsgebiete sind gemäss Art. 5 Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft Gebiete und Ortschaften, in denen der Fremdenverkehr von wesentlicher Bedeutung ist und erheblichen saisonalen Schwankungen unterliegt.

- 24 Vgl. http://www.sgh.ch/sgh/de/publikationen/pdf/Geschaeftsbericht_2007.pdf (Januar 2009).
- 25 Vgl. <http://www.promfr.ch/de/upload/risikokapital.pdf> (Januar 2009).
- 26 Vgl. auch Eigentümerstrategie zur Aargauischen Kantonalbank (AKB) (S. 7): <http://www.ag.ch/DokTabelle/finanzverwaltung/index.php?controller=Download&DokId=175&Format=pdf>.
- 27 Verwendete Grösse: allg. Reserven + Rückstellungen für Katastrophenereignisse.
- 28 Verwendete Grösse: «Schadendeckungsreserven».
- 29 Summe der Darlehen an natürliche und juristische Personen gemäss Bilanz 2007 (Betriebshilfedarlehen, Investitionskredite, Agrarkredite, Ökokredite), vgl. http://www.kreditkasse.ch/cms/fileadmin/Unterlagen/News/Geschaeftsbericht_08.pdf (Januar 2009).
- 30 Summe aus Betriebshilfedarlehen und Investitionskrediten vgl. <http://www.lkksg.ch/> (Februar 2009).
- 31 Per 31.12.2007 im Kanton Solothurn gesamthaft eingesetzte Mittel; vgl. http://www.sobv.ch/pdfs_docs/Jahresbericht-2007.pdf S. 14 (Januar 2009).
- 32 Vgl. <http://www.tgbv.ch/thurgauer-bauer/2953/GLIB-Generalversammlung+in+Weinfelden.htm> (Januar 2009).
- 33 Engagements totaux, représentant 771 entreprises/Engagements nets à charge de la CRC-PME (réassurances Confédération et Cantons déduites): 19,1 Mio. CHF, vgl. http://www.crcpme.ch/index.php?article_id=13 (Januar 2009).
- 34 Angaben gemäss Homepage: Sur décision de l'Office Fédéral du Logement, les prestations de notre coopérative sont suspendues depuis le 1^{er} janvier 2008, ceci pour une durée indéterminée, vgl. <http://www.crci-hbw.ch/> (Januar 2009).
Des renseignements sur les aides existantes pour favoriser l'accession à la propriété peuvent être obtenus directement auprès des offices cantonaux du logement.
- 35 Vgl. Neue Zürcher Zeitung: Engadin Airport mit ehrgeizigen Plänen, Montag, 23.2.2009, S. 8.
- 36 Vgl. <http://www.blscargo.ch/d/unternehmen/kurzprofil.php> (Feb. 2009).
- 37 In Bezug auf das Aktien- und Partizipationskapital. Berücksichtigt man nur das Aktienkapital, beträgt der Anteil sogar 46 Prozent.
- 38 Vgl. <http://bazonline.ch/basel/stadt/Grosser-Rat-beschliesst-Ausgliederung-der-IWB/story/16094741> (Feb. 2009).
- 39 Die während einer Periode fakturierten Leistungen aus Energiederivatehandel werden nicht in den Nettoumsatz eingerechnet. Lediglich der Erfolg aus Energiederivatehandel wird umsatzwirksam verbucht. Der Erfolg aus Energiederivatehandel setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Einerseits werden die effektiv realisierten Gewinne oder Verluste der abgewickelten Geschäfte erfolgswirksam verbucht. Andererseits gehen die auf aktuellen Marktpreisen basierenden, unrealisierten Bewertungserfolge aus zukünftigen Cashflows (Gewinne oder Verluste) der offenen Kontrakte in die Erfolgsrechnung ein (vgl. EGL Geschäftsbericht 2006/07, S. 67).
- 40 Über die Beteiligung von 12,6 Prozent verfügt der Kanton allerdings erst seit 1. Oktober 2008.

Endnoten

- 41 Drei davon befinden sich zurzeit allerdings in Liquidation.
- 42 Vgl. http://tagesschau.sf.tv/nachrichten/archiv/2007/10/15/schweiz/hoffnung_auf_erdgas_unter_genfersee (Januar 2009).
- 43 Vgl. <http://www.ag.ch/DokTabelle/finanzverwaltung/index.php?controller=Download&DokId=177&Format=pdf> (Feb. 2009).
- 44 An der Kraftwerksgesellschaft ist neben der NOK auch der Kanton GL selber mit 15 Prozent beteiligt.
- 45 Vgl. http://www.gl.ch/xml_1/internet/de/file/xmlsafe/news/page/detail626.cfm?userLG=DE (Feb. 2009).
- 46 Private Trägerschaft: Hochschule für Wirtschaft und Hochschule für Technik in Zürich; wobei letzere in die Hochschule für Angewandte Wissenschaften überführt werden soll.
- 47 Vgl. <http://www.sbd.ch/de/portrait/sbd/betriebsgroesse.htm> (Januar 2009).
- 48 Vgl. <http://www.fho.ch/content.php?pg=11&id=8>.
- 49 Vgl. <http://www.phbern.ch/hochschule/portraet/>.
- 50 Vgl. http://www.sg.ch/home/bildung/hochschulen/lehrerbildung_rdz.html. Die Pädagogische Hochschule Rorschach wurde 2007 integriert.
- 51 Vgl. http://www.tg.ch/xml_1/internet/de/application/d4/d62/f6569.cfm.
- 52 Soll mittelfristig in die FH eingegliedert werden.
- 53 Vgl. <https://extranet.hepl.ch/hep2/official/lhep.pdf>.
- 54 Vgl. <http://edudoc.ch/record/28189/files/Heilpaedagogik.pdf>.
- 55 Vgl. <http://www.netzwoche.ch/News/NWTickerHeadlines.aspx?Id=34388&Date=18.09.2008&Digest=w6gugiCkVgyNI9EFr9mIoQ&AspxAutoDetectCookieSupport=1> (Januar 2009).
- 56 Vgl. <http://www.bernerzeitung.ch/region/kanton-bern/Bedag-verliert-Kunden--Stellen-in-der-Westsschweiz-gefaerdet/story/28987652> (Feb. 2009).
- 57 Vgl. <http://sc.tagesanzeiger.ch/dyn/news/schweiz/577036.html> (Feb. 2009).
- 58 Vgl. http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf?docId=5413&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=&PetatDoc=viagueur&Pversion=&docType=&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=pdf&isModifiante=false (März 2009).
- 59 Vgl. [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/77288449B647C3F1C125733D0023B460/\\$File/172.11_18.7.07_58.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/77288449B647C3F1C125733D0023B460/$File/172.11_18.7.07_58.pdf) (März 2009).
- 60 Vgl. http://www.ag.ch/finanzverwaltung/de/pub/beteiligungen/public_corporate_governance.php (März 2009).
- 61 Vgl. http://www.geneve.ch/LEGISLATION/rsg/f/s/rsg_Dr_10.html (März 2009).
- 62 VKU = Verhältnis des Kantons zu seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen.

- 63 Vgl. <http://www.ag.ch/DokTabelle/finanzverwaltung/index.php?controller=Download&DokId=90&Format=pdf>.
- 64 Vgl. http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf?docId=5413&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=&PetatDoc=vigueur&Pversion=&docType=&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=pdf&isModifiante=false.
- 65 Vgl. <http://www.kantonsrat.zh.ch/Dokumente/Geschäfte/2008/4479.pdf> (Feb. 2009).
- 66 Vgl. http://www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/teilprivatisierung_der_aargauer_kantonalbank_1.832850.html?printview=true (Feb. 2009).
- 67 Vgl. http://www.gl.ch/documents/Bulletin_12_vom_1_April_2008.pdf (März 2009).
- 68 Vgl. <http://www.baselland.ch/2007-219-hm.275476.o.html>.
- 69 Ein Beteiligungsspiegel in der Form von HRM2 ist nicht vorgeschrieben. Die konsolidierten Beteiligungen müssen jedoch aufgeführt werden und verschiedene Informationen offengelegt werden. In IPSAS §§. 62 ff ist die Offenlegung im Rahmen der konsolidierten Rechnung geregelt. Die wichtigsten Offenlegungspflichten sind bei Mehrheitsbeteiligungen: Auflistung aller wesentlichen Mehrheitsbeteiligungen, zusammengefasste Finanzinformationen der kontrollierten Organisationen (inkl. Aktiven, Passiven, Ertrag, Jahresergebnis); Abschlussstichtag der kontrollierten Einheit, sofern zur konsolidierten Rechnung unterschiedlich. Für Minderheitsbeteiligungen (assoziierte Einheiten) sind u.a. offenzulegen (IPSAS 7 §§ 43 ff.): Verkehrswert (sofern verfügbar, z.B. Börsenkotierung), Finanzinformationen wie oben, Abschlussstichtag wie oben, Anteil am Jahresergebnis, Anteil an erfolgsneutralen Transaktionen in den Aktiven usw. Für andere Financial Instruments und bei Joint Ventures bestehen zahlreiche weitere Offenlegungspflichten. Vgl. auch: <http://www.ifac.org/Store/Category.tmpl?Category=Public%20Sector%20Accounting&Cart=12343617611813902>.

Das vorliegende Kantonsmonitoring zu den Beteiligungen bzw. zum Beteiligungsmanagement der Kantone beruht auf einer von Avenir Suisse selbst durchgeführten Datenerhebung und verdankt seine Entstehung somit den Inputs und Kommentaren zahlreicher Mithelfer und Mitarbeiter. In 26 zeitaufwändigen Interviews gaben Vertreter von kantonalen Verwaltungen bereitwillig Auskunft über die Strukturen und Instrumente ihres Beteiligungsmanagements. Intern wurde der Autor Urs Meister bei der Sammlung und Aufbereitung der Daten von Lukas Rühli unterstützt.

Bei der Konzeption des Kapitels 4 des Kantonsmonitorings wurde Avenir Suisse von Urs Bolz, Beat Blaser und Cornelia Mellenberger von PricewaterhouseCoopers (PwC) unterstützt.

Besonders wichtige Anregungen kamen von Rudolf Walser, welcher das Projekt von Anfang an begleitete. Das Lektorat besorgten alt Regierungsrat Ulrich Fässler und – wie immer – Beat Kappeler. Gestaltung und Satz stammen von Yves Winistoerfer (Blackbox AG), Abschlussredaktion und Produktionsvorbereitung lagen in den Händen von Jörg Naumann, das Korrektorat bei Adrian Tschirky sowie Marianne Sievert.

Beteiligungsspiegel

Erklärungen

Die nachfolgenden Beteiligungsspiegel wurden von Avenir Suisse erstellt. Sie basieren grösstenteils auf den öffentlich zugänglichen Beteiligungsspiegeln bzw. Wertschriftenverzeichnissen in den Staatsrechnungen der Kantone (kantonsspezifische Angaben) bzw. den Geschäftsberichten der Unternehmen (unternehmensspezifische Angaben). Auch einige verwaltungsinterne Dokumente, die die Kantone Avenir Suisse freundlicherweise zur Verfügung stellten, wurden ausgewertet. Die Beteiligungsspiegel wurden für alle Kantone aufgrund der von Avenir Suisse im Kapitel 1 unter «Analysefokus und Datengrundlagen» erwähnten Definition des Begriffs «Beteiligung» zusammengestellt. Abweichungen in Form und Umfang der hier veröffentlichten zu den von den Kantonen publizierten Beteiligungsspiegeln sind deshalb möglich.

¹ Anlagezweck

VV Beteiligung ist im Verwaltungsvermögen aufgeführt
FV Beteiligung ist im Finanzvermögen aufgeführt
VV/FV Beteiligung ist auf Verwaltungs- und Finanzvermögen aufgeteilt

² Einsitznahme von RR in VR?

ja mindestens ein Regierungsrat nimmt im Verwaltungsrat der entsprechenden Institution Einsitz
nein kein Regierungsrat nimmt im Verwaltungsrat der entsprechenden Institution Einsitz

³ Rechtsform

AG Aktiengesellschaft
sAöR selbstständige Anstalt öffentlichen Rechts
sAG spezialgesetzliche AG
G Genossenschaft
eG einfache Gesellschaft
(liq) liquidiert oder sich in Liquidation befindend

nicht berücksichtigt werden:

- Anstalten ohne eigene Rechtspersönlichkeit (beispielsweise: gewisse Kantonsspitäler, alle Kantonsschulen usw.)
- Stiftungen
- Vereine
- Sozialversicherungsanstalten und Pensionskassen (unabhängig von ihrer Rechtspersönlichkeit)
- Fachhochschulen: aufgrund des laufenden Veränderungsprozesses der Hochschullandschaft

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
AG	Aargauische Gebäudeversicherung (AGV)	Finanzen	100.0	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	1 032 760 565	175 491 683
	Aargauische Kantonalbank (AKB)	Finanzen	100.0	1	200 000 000	200 000 000	VV	ja	sAöR	200 000 000	17 104 200 000	373 000 000
	AARGO-Holz AG	übrige	3.3	5	5 000	■	■	nein	AG	150 000	300 866	1 358 727
	AEW Energie AG	Energie	100.0	450 000	45 000 000	69 110 000	VV/FV	nein	AG	45 000 000	1 683 411 000	385 247 000
	Axpo Holding AG	Energie	14.0	5 170 659	51 706 590	51 706 560	VV	ja	AG	370 000 000	14 780 300 000	9 208 000 000
	BDWM Transport	Verkehr/Transport	45.3	469 500	4 695 000	1	VV	nein	AG	10 357 620	155 040 700	23 088 300
	Busbetrieb Aarau (BBA)	Verkehr/Transport	11.0	3 500	350 000	1	VV	nein	AG	3 191 000	12 111 278	13 463 605
	Gemüseplattform Barmettler GmbH	übrige	9.1	1	5 000	1	VV	nein	GmbH	55 000	584 367	7 992 808
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.8	6	1 200	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	Infosolar Solarkraftwerk	Energie	4.8	1	1 000	■	■	nein	G	21 000	261 233	17 029
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	IPM Institut für Public Management GmbH	Bildung	10.0	1	5 000	1	VV	nein	GmbH	50 000	1 016 014	840 450
	Kantonsspital Aarau AG (KSA)	Gesundheit	100.0	25 000	25 000 000	1	VV	nein	AG	25 000 000	164 281 839	382 400 000
	Kantonsspital Baden (KSB)	Gesundheit	100.0	13 000	13 000 000	1	VV	nein	AG	13 000 000	67 358 828	188 718 070
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.8	300	30 000	■	■	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	Psychiatrische Dienste Aargau AG (PDAG)	Gesundheit	100.0	4 000	4 000 000	1	VV	nein	AG	4 000 000	25 947 484	84 046 729
	Raurica Waldholz AG	übrige	0.6	8	40 000	■	■	nein	AG	6 700 000	6 528 241	122 724
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	2.5	2 500	625 000	625 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	4.4	464	46 400	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
AG	SLS Techno Trans AG	Bildung	18.2	20	20 000	1	VV	nein	AG	110 000	1 650 997	1 436 450
	Sondermülldeponie Kölliken (SMDK)	übrige	41.7	■	250 000	1	VV	ja	eG	600 000	24 375 244	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	7.2	800	800 000	800 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Wynenthal- und Suhrentalbahn (WSB)	Verkehr/Transport	52.3	10 645	5 322 500	2	VV	nein	AG	10 183 000	145 352 764	25 887 494
	Seit 1.1.08 fallen unter den Definitionsbereich der Avenir Suisse ebenfalls:											
	Nationalstrassen Nordwestschweiz (NSNW)	Verkehr/Transport	33.3	3 000	3 000 000	1	1	■	AG	9 000 000	■	■
AI	Appenzeller Bahnen AG	Verkehr/Transport	3.6	557 575	557 575	677 760	■	ja	AG	15 600 000	180 518 108	40 084 912
	Appenzeller Kantonalbank	Finanzen	100.0	■	30 000 000	■	■	nein	sAöR	30 000 000	2 049 037 000	37 856 000
	Appenzellerland Regionalmarketing AG	übrige	2.2	70	3 500	1	■	nein	AG	160 000	■	■
	Feriendorf Urnäsch AG	übrige	2.3	165	165 000	1	■	ja	AG	7 100 000	■	■
	Hallenschwimmbad Appenzell AG	übrige	11.8	476	238 000	1	■	nein	AG	2 020 000	■	■
	Heliswiss AG	Verkehr/Transport	0.1	4	2 000	1	■	nein	AG	3 900 000	■	■
	Genossenschaft Appenzeller Schaukäserei	übrige	■	■	40 000	1	■	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Tierklinik und Tierheim Toggenburg	übrige	■	■	500	1	■	nein	G	■	■	■
	IG GIS AG	übrige	4.5	1 000	5 000	1	■	nein	AG	110 000	1 292 989	3 488 279
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	■	1 000	100 000	1	■	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.8	300	30 000	1	■	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	0.5	60	60 000	1	■	nein	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
AI	Fischzucht-Genossenschaft Rorschach	übrige	■	■	40 000	1	■	nein	G	■	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.0	25	12 500	1	■	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	■	163	40 750	40 750	■	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.2	20	2 000	1	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Stadion St. Gallen AG	übrige	0.3	100	25 000	1	■	nein	AG	7 475 000	53 027 765	1 282 024
	St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK)	Energie	2.5	125	625 000	625 000	■	ja	AG	25 000 000	340 000 000	270 000 000
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	0.6	22	6 600	1	■	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.4	48	48 000	12 000	■	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	28	280	1	■	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
AR	Appenzeller Bahnen AG	Verkehr/Transport	9.4	1 461 690	1 461 690	0	VV	ja	AG	15 600 000	180 518 108	40 084 912
	Appenzellisches Zentrum für bäuerliches Leben und Volkskunst	übrige	■	■	10 000	0	VV	■	■	■	■	■
	AR-NET Informatik AG	übrige	25.0	■	100 000	0	VV	nein	AG	400 000	■	■
	Assekuranz Appenzell AR (Gebäudeversicherung)	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	79 753 523	9 490 445
	Fischzucht-Genossenschaft Rorschach	übrige	■	■	25 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Appenzeller Schaukäserei	übrige	■	■	40 000	0	VV	ja	G	■	■	■
	Genossenschaft für Heizölvorsorge	Energie	■	■	39 200	0	VV	nein	G	■	■	■
	IG GIS AG	übrige	9.1	2 000	10 000	0	VV	nein	AG	110 000	1 292 989	3 488 279
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	100	10 000	0	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	0.9	96	96 000	0	VV	nein	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
AR	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	1.0	■	5 000	0	VV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	0	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	■	■	■	134 030	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Südostbahn AG (SOB)	Verkehr/Transport	0.9	■	77 736	0	VV	nein	AG	8 925 000	486 254 334	115 207 008
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	1.0	100	10 000	0	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK)	Energie	14.2	■	3 550 000	2 849 410	VV	ja	AG	25 000 000	340 000 000	270 000 000
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	VV	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	1.6	62	18 600	0	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	■	■	■	20 100	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	VRSG Verwaltungsrechnungszentrum AG	übrige	0.7	■	50 000	0	VV	nein	AG	6 850 000	36 299 509	46 291 297
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	140	1 400	0	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
BE	Alpar Flug- und Flugplatzgesellschaft	Verkehr/Transport	1.8	1 875	187 500	52 500	FV	ja	AG	10 150 000	17 254 665	6 553 748
	ASM Aare Seeland Mobil AG	Verkehr/Transport	3.8	389 562	389 562	389 562	FV	nein	AG	10 267 130	101 175 812	41 280 939
	Autoeinstellhalle «Rathaus AG»	Verkehr/Transport	45.5	1 000	1 000 000	1 000 000	FV	nein	AG	2 200 000	■	■
	Bedag Informatik AG	übrige	100.0	10 000	10 000 000	10 000 000	VV	nein	AG	10 000 000	60 788 000	97 322 000
	Berner Kantonalbank	Finanzen	51.5	4 800 000	144 000 000	144 000 000	VV	nein	AG	279 600 000	21 360 521 000	467 196 000
	Berner-Oberland-Bahnen AG	Verkehr/Transport	24.0	29 667	2 966 740	2 966 740	FV	nein	AG	12 341 000	106 506 536	29 964 918
	Bielensee-Schiffahrts-gesellschaft BSG	Verkehr/Transport	5.5	49 200	236 160	236 160	FV	nein	AG	4 320 000	11 200 562	5 225 613
	BKW FMB Energie AG	Energie	52.5	27 742 936	69 357 340	69 357 340	FV	ja	AG	132 000 000	5 830 000 000	2 813 900 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BE	BLS AG	Verkehr/Transport	55.8	44 290 504	44 290 504	44 290 504	VV	ja	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Blumenbörse	übrige	■	108	32 400	32 400	VV	nein	G	■	■	■
	Brienz Rothorn Bahn AG	Verkehr/Transport	3.3	900	450 000	27 000	FV	nein	AG	13 771 000	15 509 851	3 238 757
	Cades Cenrale d'achats des Etablissements Sanitaires	übrige	■	1	500	1	VV	nein	G	■	■	■
	Centre interrégional de perfectionnement (CIP)	übrige	100.0	■	1 100 000	1 100 000	VV	nein	sAöR	■	■	■
	Chemins de fer du Jura	Verkehr/Transport	14.5	15 688	1 568 800	36 073	FV	nein	AG	10 850 000	74 213 911	25 947 652
	Compagnie du Chemin de fer Montreux-Oberland Bernois	Verkehr/Transport	18.8	388 000	3 880 000	485 000	FV	nein	AG	20 688 000	172 547 000	50 687 027
	DTC Dynamic Test Center AG	übrige	19.4	250	250 000	250 000	VV	nein	AG	1 290 000	3 250 000	4 403 000
	Gebäudeversicherung des Kantons Bern	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	1 182 560 000	243 150 000
	Genossenschaft für kollektive Getreideabgabe	übrige	■	1	500	1	FV	nein	G (liq.)	■	■	■
	GFW Wohnbau AG	übrige	26.7	123	1 230 000	1 230 000	FV	nein	AG	4 600 000	■	■
	Hôpital du Jura bernois SA	Gesundheit	100.0	3 950	3 950 000	8 224 243	VV	nein	AG	3 950 000	15 472 781	62 584 009
	Immobilien-gesellschaft «Wankdorfplatz AG»	übrige	66.7	1 200	1 200 000	1 200 000	VV	nein	AG	1 800 000	■	■
	Industriegerleise Bözingenfeld Ost AG	Verkehr/Transport	1.1	10	1 000	1	VV	nein	AG	95 000	■	■
	innoBE AG	übrige	25.0	■	50 000	50 000	FV	nein	AG	200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Messepark Bern AG	übrige	12.4	340 000	3 400 000	3 113 906	FV	nein	AG	27 474 000	■	■
	Nationales Pferdezentrum Bern	übrige	■	2	100 000	100 000	FV	nein	G	■	■	■
	Radiogenossenschaft Bern	übrige	■	■	5 000	5 000	VV	nein	G	■	■	■
	Rebbau-Genossenschaft Spiez	übrige	■	1	200	1	FV	nein	G	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BE	Regionalspital Emmental AG	Gesundheit	100.0	7 202	7 202 000	10 631 661	VV	nein	AG	7 202 000	31 600 074	111 772 157
	Regionalverkehr Bern-Solothurn (RBS)	Verkehr/Transport	34.7	26 952	7 773 800	6 405 150	FV	nein	AG	22 400 000	343 389 000	72 564 000
	Schulverlag bmv AG	übrige	100.0	220 000	2 200 000	2 200 000	VV	nein	AG	2 200 000	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	3.3	1 800	900 000	900 000	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	6.6	6 630	1 657 500	1 657 500	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	8.7	917	91 700	91 700	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	SEAG AG für schweizerisches Erdöl	Energie	7.7	14 300	14 300	1	FV	nein	AG	186 000	■	■
	Selve Park AG	übrige	50.0	50	50 000	50 000	FV	nein	AG	100 000	■	■
	Société cooperative d'Agriculture et de Viticulture	übrige	■	3	500	1	VV	nein	G	■	■	■
	Société coopérative de construction des employés de La Maison de Santé de Bellelay	übrige	■	1	93 200	1	FV	nein	G	■	■	■
	Spital Netz Bern AG	Gesundheit	100.0	8 300	8 300 000	21 039 072	VV	nein	AG	8 300 000	68 270 000	257 300 000
	Spital Thun-Simmeltal AG	Gesundheit	100.0	5 850	5 850 000	15 937 417	VV	nein	AG	5 850 000	56 997 599	176 585 786
	Spitäler Frutigen Meiringen Interlaken AG	Gesundheit	100.0	■	6 250 000	9 823 874	VV	nein	AG	6 250 000	35 053 937	100 461 743
	Spitalzentrum Biel AG	Gesundheit	99.7	7 730	7 730 000	31 963 819	VV	nein	AG	7 750 000	■	91 600 000
	SRO Spital Region Oberaargau AG	Gesundheit	100.0	7 801	7 801 000	13 434 980	VV	nein	AG	7 801 000	36 908 000	133 109 000
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	4.5	■	657 541	657 541	VV	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	TEAG Technologiepark Immobilien AG	übrige	22.5	1 080	1 080 000	1 080 000	FV	nein	AG	4 800 000	■	■
	Theatergenossenschaft Bern	übrige	■	■	1 000	1 000	VV	nein	G	■	■	■
	Universität Bern	Bildung	100.0	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	■	636 300 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BE	Veolia Umwelt Service Schweiz AG	übrige	6.6	1 839	1 839 000	1 839 000	FV	nein	AG	27 720 000	■	110 000 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	14.3	1 596	1 596 000	1 596 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Verkehrsbetriebe STI	Verkehr/Transport	43.6	9 425	942 500	754 000	FV	nein	AG	2 160 300	18 327 250	30 127 571
	Verkehrs-Erziehungs-Zentrum AG	Verkehr/Transport	3.0	■	30 000	30 000	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Viehzuchtgenossenschaft Gals	übrige	■	5	500	1	VV	nein	G	■	■	■
	Viehzuchtgenossenschaft Krauchthal Thorberg	übrige	■	10	1 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	22.8	388 600	3 886 000	3 886 000	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	Zuckerrübenverladering Seeland	übrige	■	3	300	300	VV	nein	G (liq.)	■	■	■
BL	ARA Rhein AG	übrige	13.8	1 381	13 810	1	VV	ja	AG	100 000	■	■
	AREWA AG	übrige	10.0	1 000	100 000	■	FV	■	AG (liq.)	1 000 000	■	■
	Autobus AG Liestal (AAGL)	Verkehr/Transport	22.1	1 107	110 700	1	VV	nein	AG	500 000	■	■
	Autogesellschaft Sissach-Eptingen AG	Verkehr/Transport	4.0	24	12 000	1	VV	nein	AG	300 000	■	■
	BAK Basel Economics AG	Finanzen	2.0	40	20 000	1	VV	nein	AG	990 000	■	■
	Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	518 529 000	119 845 000
	Basellandschaftliche Kantonalbank	Finanzen	75.0	1 800 000	180 000 000	160 000 000	VV/FV	ja	sAöR	240 000 000	15 746 933 000	393 506 000
	BLT Baselland Transport AG	Verkehr/Transport	43.4	43 937	5679 850	1	VV	ja	AG	13 100 000	398 891 434	74 022 120
	Bürgschaftsgenossenschaft Basel-Landschaft	Finanzen	■	42	4 200	1	VV	nein	G	■	■	■
	Coöpérative Salon Suisse de l'Horlogerie	übrige	■	2	200	1	VV	nein	G	■	■	■
	EuroAirport Basel-Mulhouse	Verkehr/Transport	■	■	kein	0	■	ja	sAöR	kein	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BL	Genossenschaft Stadion St. Jakob-Park	übrige	■	45 000	4 500 000	1	VV	ja	G	■	■	■
	Genossenschaft Tankanlagen Basel-Landschaft	übrige	2.0	2	1 000	1	VV	nein	G	50 000	■	■
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.7	5	1 000	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	Geopower Basel AG	Energie	5.2	320	320 000	1	VV	nein	AG	6 136 000	■	■
	Hardwasser AG	übrige	40.8	204	2 040 000	1	VV	ja	AG	5 000 000	7 846 873	4 526 418
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	0	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Kraftwerk Augst AG	Energie	20.0	1 000	5 000 000	1	VV	ja	AG	25 000 000	68 272 803	9 224 969
	Kraftwerk Birsfelden AG	Energie	25.0	750	7 500 000	1	VV	ja	AG	30 000 000	47 408 333	10 215 051
	Landwirtschaftliche Trocknungs-Anlagen LTA AG	übrige	■	120	60 000	1	VV	nein	AG	900 000	2 523 837	1 236 591
	Markthallen AG	übrige	5.2	50	50 000	■	FV	■	AG (liq.)	964 000	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	7.8	37 700	3 770 000	1	VV	ja	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Motorfahrzeugprüfstation beider Basel	Verkehr/Transport	■	■	kein	0	VV	ja	sAöR	kein	4 636 847	8 695 998
	ProRheno AG	übrige	9.0	9	4 500	1	VV	ja	AG	50 000	4 613 102	■
	Radio Basel One AG	übrige	0.6	200	5 000	1	VV	nein	AG	850 000	■	■
	Radio- und Fernsehgenossenschaft Basel (RFB)	übrige	■	2	200	1	VV	nein	G	■	■	■
	Redag, Regionale Entsorgung Dreiländereck AG	übrige	44.4	37 500	750 000	1	VV	■	AG (liq.)	1 690 000	■	■
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.3	33 855	2 335 995	1	FV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.8	826	206 500	1	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	3.2	340	34 000	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BL	Swissmedic	Gesundheit	1.2	■	179 193	1	VV	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	0.0	1	50	1	VV	nein	AG	925 650	■	■
	TSM Schulzentrum für Kinder und Jugendliche	Bildung	■	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	7 366 127	13 255 800
	Universität Basel	Bildung	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	395 146 484	535 549 142
	Universitäts-Kinderspital beider Basel	Gesundheit	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	34 732 080	100 750 392
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	3.1	348	348 000	1	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Waldenburgerbahn AG	Verkehr/Transport	0.1	2 005	2 005	1	VV	ja	AG	191 7016	■	■
	Wärmeverbund Oberwil-Therwil AG	Energie	21.5	220	220 000	1	VV	nein	AG	1 025 000	■	■
	Wasserversorgung Waldenburgerthal AG	übrige	3.6	18	18 000	1	VV	nein	AG	500 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.3	5 460	54 600	54 600	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	Seit 1.1.08 fallen unter den Definitionsbereich der Avenir Suisse ebenfalls:											
	Schweizerische Rheinhäfen	Verkehr/Transport	60.0	■	kein	14 000 000	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Nationalstrassen Nordwestschweiz (NSNW)	Verkehr/Transport	33.3	3 000	3 000 000	1	1	■	AG	9 000 000	■	■
BS	AG zum Storch	übrige	66.7	160	1 600 000	12 000 000	VV/FV	ja	AG	2 400 000	■	■
	AREWA AG	übrige	10.0	1 000	100 000	50 000	VV	■	AG (liq.)	1 000 000	■	■
	BAK Basel Economics AG	Finanzen	2.3	75	22 770	40 001	VV	nein	AG	990 000	■	■
	Basler Kantonalbank	Finanzen	80.6	■	204 850 000	204 000 000	VV	nein	sAöR	254 150 000	27 868 233 000	735 659 000
	Basler Personenschiffahrts-Gesellschaft (BPG)	Verkehr/Transport	100.0	■	600 000	480 000	FV	nein	AG	600 000	■	■
	Basler Verkehrsbetriebe (BVB)	Verkehr/Transport	100.0	■	260 555 745	260 555 745	VV	ja	sAöR	260 555 745	348 532 086	188 600 654
	Batrec Industrie AG	übrige	■	■	■	1	VV	nein	AG	6 097 500	14 994 067	11 961 622

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BS	Bergbahnen Destination Gstaad AG	Verkehr/Transport	■	■	■	55 150	FV	nein	AG	19 823 808	■	■
	BIOFARM-Genossenschaft	übrige	■	■	■	500	FV	nein	G	■	■	■
	BLT Baselland Transport AG	Verkehr/Transport	7.8	■	1021 800	124 621	VV	nein	AG	13 100 000	398 891 434	74 022 120
	Ecole d'humanité	Bildung	■	■	■	1	FV	nein	G	■	■	■
	EuroAirport Basel-Mulhouse	Verkehr/Transport	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	405 104 689	47 423 374
	General Aviation Genossenschaft Basel (GAGBA)	übrige	■	■	■	10 000	FV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Stadion St. Jakob-Park	übrige	■	■	■	1	FV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Wysshölzli	übrige	■	■	■	1	FV	nein	G (liq.)	■	■	■
	Gesellschaft Hasliberghaus AG	übrige	■	■	■	225 000	FV	nein	AG	1 500 000	■	■
	Gundeldinger-Casino Basel AG	übrige	■	■	■	334 808	FV	nein	AG	1 650 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Interkantonale Strafanstalt Bostadel	übrige	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	5 290 828	13 978 485
	Jakobsberg AG	übrige	■	■	■	1	FV	nein	AG	150 000	■	■
	Landwirtschaftliche Trocknungs-Anlagen LTA AG	übrige	■	■	■	28 240	FV	nein	AG	900 000	2 523 837	1 236 591
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	33.5	■	16 097 755	25 905 170	VV	ja	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Merian Park, Botanischer Garten in Brüglingen AG	übrige	28.6	■	150 150	100 000	VV	nein	AG	525 000	■	■
	Mieter-Baugenossenschaft Basel	übrige	■	■	■	■	VV	nein	G	■	■	■
	Motorfahrzeugprüfstation beider Basel	Verkehr/Transport	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	4 636 847	8 695 998
	Novartis AG	übrige	0.0	49 480	24 740	330 776	FV	nein	AG	1 188 000 000	90 542 400 000	33 498 000 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BS	ProReno AG	übrige	42.0	■	21 000	21 000	■	ja	AG	50 000	4 613 102	■
	Radio- und Fernsehgenossenschaft Basel (RFB)	übrige	■	■	■	102	VV	nein	G	■	■	■
	Redag, Regionale Entsorgung Dreiländereck AG	übrige	47.0	■	794 300	920 000	VV	■	AG (liq.)	1 690 000	■	■
	Rheinhafengesellschaft Weil am Rhein (D) (ab 1.1.08 als Sachanlage der Schweizerischen Rheinhäfen geführt)	Verkehr/Transport	38.0	■	1 430 000	1 430 000	VV	■	GmbH	3 763 158	■	■
	Rimas Insurance-Broker AG	Finanzen	100.0	■	200 000	200 000	VV	ja	AG	200 000	■	■
	SBA Schlachtbetrieb Basel AG	übrige	4.0	■	10 000	10 000	VV	nein	AG	250 000	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.4	1 400	350 000	406 800	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Schafzuchtverband	übrige	■	■	■	1	FV	nein	G	■	■	■
	Studentenheim Basel	übrige	■	■	■	1	VV	nein	G	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	■	■	■	1	VV	nein	AG	925 650	■	■
	TSM Schulzentrum für Kinder und Jugendliche	Bildung	■	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	7 366 127	13 255 800
	UBS AG	Finanzen	■	■	■	48 111	FV	nein	AG	293 254 127	227 257 900 000	31 980 000 000
	Universität Basel	Bildung	■	■	kein	30 000 000	■	ja	sAöR	kein	395 146 484	535 549 142
	Universitäts-Kinderspital beider Basel	Gesundheit	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	34 732 080	100 750 392
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	13.8	■	1 540 632	520 500	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Wohngenossenschaft Burgfelderstrasse	übrige	■	■	■	3 500	VV	nein	G	■	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.3	■	51 120	100 000	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	ZWB AG	übrige	80.0	■	96 000	96 000	FV	nein	AG (liq.)	120 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungs- quote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR²	Rechtsform³	Gesellschafts- kapital	Bilanzsumme	Ertrag
BS	Unterbeteiligungen der Industriellen Werke Basel (IWB) (die IWB sind momentan noch eine unselbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Basel-Stadt)											
	BEC AG	Energie	42.5	■	1 062 500	1 050 000	1	nein	AG	2 500 000	■	■
	Biopower Nordwestschweiz AG	Energie	37.0	■	832 500	750 000	1	nein	AG	2 250 000	■	■
	Compensate AG	Energie	50.0	■	75 000	75 000	1	ja	AG	150 000	■	■
	Electra Massa SA	Energie	14.0	■	5 600 000	5 410 000	1	nein	AG	40 000 000	■	■
	Electricité de la Lienne SA	Energie	26.7	■	6 398 400	7 183 333	1	nein	AG	24 000 000	■	■
	Etawatt Schaffhausen AG	Energie	14.1	■	270 000	270 000	1	nein	AG	1 920 000	■	■
	Gasmobil AG	Energie	10.0	■	10 000	100	1	nein	AG	100 000	■	■
	Gasverbund Mittelland AG	Energie	38.0	■	2 333 200	1 665 097	1	nein	AG	6 140 000	140 957 700	515 938 000
	Geopower Basel AG	Energie	33.4	■	2 049 424	1	1	nein	AG	6 136 000	■	■
	Grande Dixence SA	Energie	13.3	■	40 000 000	40 000 000	1	ja	AG	300 000 000	1 414 137 859	135 622 366
	Hardwasser AG	übrige	50.0	■	2 500 000	1	1	ja	AG	5 000 000	7 846 873	4 526 418
	Holzskraftwerk Basel AG	Energie	34.0	■	4 080 000	4 080 000	1	nein	AG	12 000 000	■	■
	Infel AG	übrige	2.3	■	25 300	25 300	1	nein	AG	1 100 000	■	■
	Juvent SA	Energie	25.0	■	25 000	1	1	nein	AG	100 000	■	■
	Kraftwerk Birsfelden AG	Energie	50.0	■	15 000 000	15 000 000	1	ja	AG	30 000 000	47 408 333	10 215 051
	Kraftwerke Hinterrhein AG	Energie	2.5	■	2 500 000	2 500 000	1	nein	AG	100 000 000	295 558 439	58 531 594
	Kraftwerke Oberhasli AG	Energie	16.7	■	20 000 000	20 000 000	1	ja	AG	120 000 000	567 980 647	130 448 338
	Officine Idroelettriche della Maggia SA (OFIMA)	Energie	12.5	■	12 500 000	12 500 000	1	ja	AG	100 000 000	319 544 442	71 717 791

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
BS	Officine Idroelettriche di Blenio SA (Ofible)	Energie	12.0	■	7 200 000	7 200 000	1	ja	AG	60 000 000	262 272 855	41 233 156
	Swisspower AG	Energie	13.0	■	259 000	259 000	1	nein	AG	1 990 500	■	■
	Verband der Schweizerischen Gasindustrie (VSG)	Energie	■	■	■	119 496	1	nein	G	■	■	■
	Seit 1.1.08 fallen unter den Definitionsbereich der Avenir Suisse ebenfalls:											
	Schweizerische Rheinhäfen	Verkehr/Transport	40.0	■	kein	14 000 000	■	ja	sAöR	kein	■	■
FR	Agy Expo SA	übrige	23.3	10 000	10 000 000	1	FV	nein	AG	43 000 000	■	■
	Bains de la Motta SA	übrige	6.3	100	10 000	1	VV	nein	AG	160 000	■	■
	Banque cantonale de Fribourg	Finanzen	100.0	■	70 000 000	70 000 000	VV	ja	sAöR	70 000 000	9 779 915 000	215 976 112
	BLS AG	Verkehr/Transport	0.2	190 040	190 040	1	VV	nein	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Compagnie du Chemin de fer Montreux-Oberland Bernois	Verkehr/Transport	3.1	64 600	646 000	1	VV	nein	AG	20 688 000	172 547 000	50 687 027
	Coopérative de cautionnement des arts et métiers fribourgeois	Finanzen	■	12 000	600 000	1	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	Coopérative fribourgeoise pour les fromages d'alpage	übrige	■	100	10 000	1	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Coopérative Romande de cautionnement - PME	Finanzen	9.6	10 000	1 000 000	1	VV	nein	G	10 400 000	■	■
	Coopérative Romande de cautionnement immobilier (CRCI)	Finanzen	■	50	50 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	CRIDEC, Centre de ramassage et d'identification des déchets spéciaux SA	übrige	8.4	573	573 000	1	VV	nein	AG	6 800 000	■	■
	Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB)	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	259 684 151	60 930 098
	Friholz AG (50% liberalisiert)	übrige	100.0	1 000	100 000	1	FV	nein	AG	100 000	■	■
	Groupe E SA	Energie	78.5	1 080 000	54 000 000	54 000 000	VV	ja	AG	68 750 000	2 017 661 000	867 514 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
FR	Heliswiss AG	Verkehr/Transport	0.6	50	25 000	1	VV	nein	AG	3 900 000	■	■
	Hôpital fribourgeois	Gesundheit	100.0	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	■	■
	Kompostieranlage Seeland AG	übrige	5.0	20	20 000	1	VV	nein	AG	400 000	■	■
	Maison de la vigne et du vin vaudois	übrige	■	2	2 000	1	■	nein	■	■	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.2	1 000	100 000	100 000	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Office de la circulation et de la navigation	Verkehr/Transport	100.0	■	■	■	■	ja	sAöR	■	19 490 205	17 505 295
	Risikokapital Fribourg AG	Finanzen	40.0	300	3 000 000	1	FV	nein	AG	7 500 000	■	■
	Rose de la Broye SA	übrige	100.0	100	100 000	1	FV	ja	AG	100 000	■	■
	SAIDEF	übrige	25.2	170 000	6 800 000	1	VV	ja	AG	27 000 000	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.1	1	300	■	■	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	40	20 000	1	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.0	1 000	250 000	250 000	FV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.7	70	7 000	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Société anonyme pour le chauffage à distance du Plateau de Pérolles Placard SA	Energie	33.0	495	495 000	495 000	VV	nein	AG	1 500 000	■	■
	Société coopérative du Château de Vaulruz	übrige	■	6	3 000	1	■	nein	G	■	■	■
	Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat SA	Verkehr/Transport	21.0	713 380	713 380	1	VV	nein	AG	3 400 000	■	■
	Société immobilière Espace Gruyère SA	übrige	■	1 500	1 500 000	1	FV	nein	G	■	■	■
	Société immobilière Grenette SA	übrige	19.0	760	190 000	1	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	0.1	5	1 250	1	■	nein	AG	925 650	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
FR	Télégruyère SA	Verkehr/Transport	48.0	96	96 000	1	VV	nein	AG	200 000	■	■
	Transhelvetica SA	Verkehr/Transport	4.0	100	100 000	1	VV	nein	AG	2 488 000	■	■
	Transports publics fribourgeois SA	Verkehr/Transport	56.6	944 300	9 443 000	1	VV	ja	AG	16 673 000	285 933 000	106 947 000
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	2.0	500	250 000	250 000	FV	ja	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Universität Freiburg	Bildung	100.0	■	kein	■	VV	nein	sAöR	kein	■	■
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	4.1	460	460 000	460 000	FV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Y-Parc SA	übrige	23.8	100	50 000	1	VV	nein	AG	210 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	3.8	64 000	640 000	640 000	FV	ja	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
6 weitere Beteiligungen mit einem aggregierten Nominalwert von 1180 CHF werden von FR zu Erinnerungswerten verbucht und nicht gesondert ausgewiesen. 39 Beteiligungen im Besitz der Anstalten des Kantons mit einem aggregierten Nominalwert von 65325 CHF werden von FR zu Erinnerungswerten verbucht und nicht gesondert ausgewiesen.												
GE	Aéroport international de Genève (AIG)	Verkehr/Transport	■	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	566 451 560	281 090 345
	Banque cantonale de Genève	Finanzen	49.8	3 587 760	179 388 000	444 894 079	VV/FV	nein	sAG	360 000 000	12 498 462 000	321 793 000
	Clinique de Joli-Mont	Gesundheit	100.0	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	4 943 535	19 055 687
	Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman SA	Verkehr/Transport	■	■	■	97 650	FV	nein	AG	21 062 500	80 035 000	22 808 000
	Coopérative Romande de cautionnement - PME	Finanzen	14.4	1500	1 500 000	■	■	nein	G	10 400 000	■	■
	Hôpitaux Universitaires de Genève	Gesundheit	100.0	■	■	■	■	ja	sAöR	kein	328 422 160	1 408 909 529
	Office genevois de cautionnement mutuel pour commerçants et artisans	übrige	■	■	■	1 500 000	■	■	G (liq.)	■	■	■
	Ports Francs et Entrepôts de Genève SA	übrige	■	■	■	1 300 000	VV	nein	AG	1 500 000	■	■
	SAirGroup	Verkehr/Transport	■	■	■	1	FV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	■	■	■	600	FV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GE	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	■	■	■	810 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	■	■	■	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Services Industriels de Genève (SIG)	Energie	55.0	■	55 000 000	55 000 000	VV	ja	sAöR	100 000 000	3 314 804 000	■
	Skyguide	Verkehr/Transport	■	■	■	5 000	VV	nein	AG	140 000 000	682 562 000	370 255 000
	Société Coopérative d'Habitation Genève	übrige	■	■	■	480 363	FV	nein	G	■	■	■
	Société des Forces Motrices de Chancy-Pougny SA	übrige	■	■	■	2 800	FV	nein	AG	6 000 000	■	■
	Société frontaliers francaises	übrige	■	■	■	160 072	VV	■	■	■	■	■
	Société Immobilière de Mandarin Oriental (Genève) SA	übrige	■	■	■	2 700 000	FV	nein	AG	6 800 000	■	■
	Société immobilière de Terrains Nord-Aviation	übrige	■	■	■	50 000	FV	nein	AG	50 000	■	■
	Société immobilière du Marché de gros de l'Alimentation	übrige	■	■	■	313 500	FV	nein	AG	2 625 000	■	■
	Société immobilière Malagnou Ermitage No 6	übrige	■	■	■	0	FV	■	AG (liq.)	50 000	■	■
	Swiss World Airways	Verkehr/Transport	■	■	■	1	FV	■	AG (liq.)	17 183 000	■	■
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	■	■	■	1	FV	nein	AG	925 650	■	■
	Transhelvetica SA	Verkehr/Transport	■	■	■	23 417	FV	nein	AG	2 488 000	■	■
	Transports publics genevois (TPG)	Verkehr/Transport	100.0	■	■	44 000 000	VV	ja	sAöR	44 000 000	382 272 613	321 582 000
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	■	■	■	100 000	FV	nein	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Universität de Genève	Bildung	■	■	kein	■	VV	nein	sAöR	kein	■	593 094 090
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	■	■	■	300 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	■	■	■	260 848	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungs- quote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschafts- kapital	Bilanzsumme	Ertrag
GE	Im Kanton Genf weisen diverse wichtige Beteiligungen die Rechtsform einer Stiftung auf, womit sie nicht mehr unter den eigentlichen Analysefokus von Avenir Suisse fallen. Nachfolgend seien diese trotzdem aufgeführt, denn aufgrund ihrer Grösse und Bedeutung können sie nicht vernachlässigt werden.											
	Fondation d'aide aux entreprises	Finanzen	■	■	■	20 006 000	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève	Finanzen	■	■	■	100 000	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung (liq.)	■	■	■
	Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Übrige	■	■	■	50 000	VV	■	privatrechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation des parkings	Verkehr	■	■	■	100 000	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation du palais des expositions (alle Dotationen)	Übrige	■	■	■	148 867 837	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation genevoise pour l'innovation technologique (FONGIT)	Übrige	■	■	■	150 000	VV	■	privatrechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation Neptune	Übrige	■	■	■	1 000 000	VV	■	privatrechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation Office pour la Promotion des produits agricoles Genève	Übrige	■	■	■	5 000	VV	■	privatrechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif	Übrige	■	■	■	65 851 225	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation pour les terrains industriels (alle Dotationen)	Übrige	■	■	■	39 502 684	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Fondation romande pour les toxicomanes, établissements pénitentiaires et ser...	Übrige	■	■	■	200 000	VV	■	■	■	■	■
	Fondations immobilières de droit public	Übrige	■	■	■	156 597 999	VV	■	öffentlich rechtliche Stiftung	■	■	■
	Orgexpo	Übrige	■	■	■	■	VV	■	privatrechtliche Stiftung	■	■	■
GL	Autobetriebe Sernftal AG	Verkehr/Transport	40.0	400	200 000	1	■	ja	AG	500 000	■	■
	Axpo Holding AG	Energie	1.7	646 331	6 463 310	1	■	ja	AG	370 000 000	14 780 300 000	9 208 000 000
	Erdgas Linth AG	Energie	35.1	1994	1 994 000	1	■	nein	AG	5 673 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GL	Genossenschaft für Sonnenenergieanlagen Sernftal	Energie	■	1	500	1	■	nein	G	■	■	■
	Glarner Kantonalbank	Finanzen	100.0	■	55 000 000	55 000 000	■	ja	sAöR	55 000 000	3 221 083 000	128 248 000
	glarnerSach (Gebäudeversicherung)	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	92 385 145	20 007 969
	Glarus hoch3 AG	übrige	36.0	■	108 000	108 000	■	ja	AG	300 000	■	■
	Heliswiss AG	Verkehr/Transport	0.1	10	5 000	1	■	nein	AG	3 900 000	■	■
	Kraftwerke Linth-Limmern AG (KLL)	Energie	15.0	750	7 500 000	7 500 000	■	ja	AG	50 000 000	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.1	250	25 000	1	■	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Mövenpick Raststätte Glarnerland AG	übrige	0.1	■	3 700	1	■	nein	AG	3 000 000	■	■
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhand-genossenschaft	Finanzen	0.1	30	3 000	■	■	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	0.4	40	40 000	1	■	nein	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	40	20 000	1	■	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB) (50% liberiert)	Finanzen	0.8	390	195 000	97 500	■	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.4	■	3 700	1	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Skilift Schilt AG	Verkehr/Transport	10.0	92	23 000	1	■	nein	AG	230 000	■	■
	Sportbahnen Elm AG	Verkehr/Transport	0.9	24	48 000	1	■	nein	AG	5 600 000	■	■
	Sportbahnen Filzbach AG	Verkehr/Transport	7.2	480	99 240	1	■	ja	AG	1 370 000	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Technologiezentrum Linth (TZL)	übrige	■	1	500	1	■	ja	G	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GL	TMF Extraktionswerk AG	übrige	0.1	5	1 500	1	■	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.6	72	72 000	1	■	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	280	2 800	1	■	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
GR	Albula-Landwasser Kraftwerke AG	Energie	5.0	11 000	1 100 000	1 100 000	VV	nein	AG	22 000 000	152 934 295	19 106 929
	Batrec Industrie AG	übrige	0.4	166	24 900	1	VV	nein	AG	6 097 500	14 994 067	11 961 622
	Baugenossenschaft Oberbrugg	übrige	45.1	120	120 000	1	VV	nein	G	266 000	12 800 719	1 517 138
	Bau-Genossenschaft Piz Ot	übrige	74.3	558	111 600	1	VV	nein	G	150 200	1 714 439	183 259
	Bildungszentrum Gesundheit und Soziales (BGS)	Bildung	■	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	11 798 689	17 653 961
	Elektrizitätswerk Tamins AG	Energie	0.2	11	2 200	2 200	VV	nein	AG	900 000	12 801 057	12 029 178
	Elementarschadenkasse des Kantons Graubünden	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	43 353 514	2 179 248
	Ems Chemie Holding AG	übrige	0.8	193 411	1 934	18 773 300	FV	nein	AG	233 890	2 277 064 000	1 633 755 000
	Engadiner Kraftwerke AG	Energie	14.1	196 938	19 693 800	19 693 800	VV	ja	AG	140 000 000	884 056 109	86 054 568
	Gebäudeversicherung des Kantons Graubündens	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	515 528 851	51 176 456
	Genossenschaft Bündner Ackerbauern	übrige	9.4	22	550	1	VV	nein	G	5 825	58 964	1 620
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Revveredlung	übrige	0.3	2	400	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	GeoGR AG	übrige	33.3	34	34 000	1	VV	nein	AG	102 000	175 726	270 000
	Gastrocknungsgenossenschaft Herrschaft V Dörfer und Umgebung	übrige	8.1	61	4 100	1	VV	nein	G	50 800	332 112	408 279
	Graubündner Kantonalbank GKB (Dot.kap.+PS)	Finanzen	88.0	200 000	220 000 000	356 000 000	VV/FV	nein	sAöR	250 000 000	14 285 962 000	383 794 000
	Griselectra AG (20% liberiert)	Energie	53.8	5 380	538 000	107 600	VV	nein	AG	1 000 000	2 288 953	32 816 810

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GR	Kraftwerke Hinterrhein AG	Energie	12.0	12 000	12 000 000	12 000 000	VV	nein	AG	100 000 000	295 558 439	58 531 594
	Kraftwerke Ilanz AG	Energie	10.0	10 000	5 000 000	5 000 000	VV	nein	AG	50 000 000	85 618 881	11 421 973
	Kraftwerke Reichenau AG	Energie	15.0	6 750	675 000	675 000	VV	nein	AG	4 500 000	18 291 105	5 125 066
	Kraftwerke Vorderrhein AG	Energie	10.0	1 600	8 000 000	8 000 000	VV	nein	AG	80 000 000	265 486 888	39 908 380
	Kraftwerke Zevreila AG	Energie	12.6	63 000	6 300 000	1	VV	nein	AG	50 000 000	100 427 108	23 137 301
	Landwirtschaftliche Kreditgenossenschaft Graubünden	Finanzen	68.9	1 934	193 400	1	VV	nein	G	280 800	156 018 345	868 835
	Lenzerheide Bergbahnen AG	Verkehr/Transport	0.0	625	2 500	1	FV	nein	AG	7 763 156	109 227 028	35 341 162
	Matterhorn Gotthard Bahn AG	Verkehr/Transport	2.7	68	6 800	1	VV	nein	AG	250 000	6 462 480	52 821 346
	Matterhorn Gotthard Infrastruktur AG	Verkehr/Transport	5.4	3 097	774 250	1	VV	■	AG	14 400 000	291 488 738	35 808 753
	Matterhorn Gotthard Verkehrs AG	Verkehr/Transport	1.2	2 405	180 375	1	VV	■	AG	15 000 000	188 481 892	90 470 910
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.1	3 000	30 000	90 000	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Milchproduzenten-genossenschaft Igis-Landquart und Umgebung	übrige	22.7	335	16 750	1	VV	nein	G	73 950	2 129 642	148 849
	Misoxer Kraftwerke AG (80% liberiert)	Energie	10.0	600	3 000 000	2 400 000	VV	nein	AG	30 000 000	56 865 045	16 323 078
	Molkerei Davos	übrige	0.5	8	4 000	1	VV	nein	G	818 500	5 991 519	7 452 200
	Molkereigenossenschaft Cazis	übrige	3.1	1	20	1	VV	nein	G	654	35 842	29 318
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.5	200	20 000	1	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	0.5	56	56 000	1	VV	ja	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Pferdezuchtgenossenschaft Graubünden	übrige	0.4	2	60	1	VV	nein	G (liq.)	14 890	80 445	10 647
	Psychiatrische Dienste Graubünden	Gesundheit	100.0	■	kein	■	VV	nein	sAöR	kein	16 810 025	37 978 688

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GR	Radio- und Fernsehgenossenschaft Zürich Schaffhausen (RFZ)	übrige	0.1	3	300	1	VV	nein	G	421 910	4 302 590	414 681
	Rätia Energie AG (Aktien + PS)	Energie	37.6	1 280 400	1 280 400	67 342 867	VV	ja	AG	3 408 115	1 897 964 000	1 863 399 000
	Rhätische Bahn AG	Verkehr/Transport	51.3	59 520	29 760 000	1	VV	ja	AG	57 957 000	1 456 787 000	285 517 000
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	4.2	2 250	1 125 000	1	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.3	1 261	315 250	730 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.6	1	6 000	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Società Cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (Corsi)	übrige	3.4	100	10 000	1	VV	nein	G	297 000	455 680	352 619
	Stadthalle Chur AG	übrige	1.5	3 808	38 080	1	VV	nein	AG	2 580 400	5 184 085	220 222
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	0.9	■	129 915	1	VV	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	0.6	23	6 900	1	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.1	240	240 000	120 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Wohnbaugenossenschaft A L'En Samedan	übrige	13.8	116	116 000	1	VV	nein	G	838 300	7 324 050	1 016 684
	Wohnbaugenossenschaft Belmunt	übrige	15.8	14	29 000	1	VV	nein	G	183 000	2 014 365	191 100
	Wohnbaugenossenschaft «Mandra»	übrige	20.9	1	70 000	1	VV	nein	G	334 800	5 134 074	537 070
	Wohnbaugenossenschaft Quadras	übrige	17.2	4	8 600	1	VV	nein	G	50 000	1 186 816	178 741
	Wohnbaugenossenschaft Soreina	übrige	24.4	300	300 000	1	VV	nein	G	1 231 000	31 299 826	2 265 484
	Wohnbaugenossenschaft des Bündnerischen Staatspersonals	übrige	92.7	304	304 000	1	VV	nein	G	328 000	8 910 276	450 284
	Zentralwäscherei Chur	übrige	11.5	40	20 000	1	VV	nein	G	174 500	4 366 257	4 440 533

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
GR	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.1	868	8 680	1	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	Ab 1.10.08											
	Kraftwerke Zevreila AG	Energie	12.6	63 000	6 300 000	1	VV	nein	AG	50 000 000	100 427 108	23 137 301
JU	Banque Cantonale du Jura	Finanzen	55.7	1 669 840	25 047 600	25 047 600	VV/FV	nein	sAG	45 000 000	1 836 329 943	75 464 286
	BKW FMB Energie AG	Energie	0.0	14 000	35 000	35 000	VV	nein	AG	132 000 000	5 830 000 000	2 813 900 000
	BLS AG	Verkehr/Transport	0.0	37 040	37 040	37 040	VV	nein	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Chemins de fer du Jura	Verkehr/Transport	36.7	39 826	3 982 600	1	VV	nein	AG	10 850 000	74 213 911	25 947 652
	Clinique le Noirmont	Gesundheit	14.8	600	600 000	600 000	VV	nein	G	4 061 000	8 386 494	8 667 250
	Creapole SA	übrige	34.0	340	34 000	1	VV	nein	AG	100 000	■	■
	Energie du Jura SA	Energie	33.6	333	2 497 500	375 000	VV	ja	AG	7 425 000	■	■
	Etablissement cantonal d'assurance immobilière et de prévention	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	108 385 654	27 864 414
	Hôpital du Jura	Gesundheit	100.0	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	43 177 078	152 187 994
	ISDS Oulens SA	übrige	1.0	2	2 000	1	FV	nein	AG	200 000	■	■
	Landwirtschaft AG der ZRA	übrige	■	135	40 500	40 500	FV	nein	AG	■	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	70	7 000	1	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.0	4 718	325 542	1	VV/FV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schweizerischer Verband für Mast- und Schlachtleistungsprüfungen beim Schwein	übrige	■	2	1 000	1	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	33	16 500	1	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.5	484	121 000	121 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.6	67	6 700	1	FV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
JU	Société coopérative de construction des employés de La Maison de Santé de Bellelay	übrige	■	68	6 800	1	FV	nein	G	■	■	■
	Société des Forces Electriques de la Goule	Energie	0.0	3	750	750	VV	nein	AG	3 500 000	24 151 100	22 808 200
	Société Jurassienne d'Electricité SA (50% liberiert)	Energie	100.0	100	100 000	50 000	FV	nein	AG	100 000	■	■
	Société Jurassienne d'Equipement SA	übrige	34.0	340	340 000	1	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	St-Georges 7 SA	übrige	100.0	40 000	4 000 000	4 000 000	FV	■	AG (liq.)	4 000 000	■	■
	Swiss World Airways	Verkehr/Transport	1.2	1 000	200 000	1	FV	■	AG (liq.)	17 183 000	■	■
	Thermoboiss SA	übrige	7.0	140	70 000	1	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Thermoreseau-Porrentruy SA	Energie	20.6	4 000	1 000 000	1	VV	ja	AG	4 850 000	■	■
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	0.0	10	5 000	1	FV	nein	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	1.0	116	116 000	1	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
LU	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	1.7	28 400	284 000	284 000	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	ASM Aare Seeland Mobil AG	Verkehr/Transport	0.0	500	5 000	1	VV	nein	AG	10 267 130	101 175 812	41 280 939
	Beteiligung Förderung Wohnungsbau	übrige	■	1	■	■	VV	■	■	■	■	■
	BIOFARM-Genossenschaft	übrige	■	1	500	500	VV	nein	G	■	■	■
	BLS AG	Verkehr/Transport	1.1	857 232	857 232	1	VV	nein	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Bootshafen AG	Verkehr/Transport	33.3	570	570 000	285 000	FV	ja	AG	1 710 000	■	■
	Bürgschaftsgenossenschaft für das Gewerbe BGG	Finanzen	3.6	2 800	140 000	1	VV	■	G (liq.)	3 836 000	3 933 140	■
LU	CKW Centralschweizerische Kraftwerke AG (ab 2008 vollständig im Finanzvermögen)	Energie	9.9	589 636	294 818	19 786 059	VV/FV	ja	AG	2 970 126	14 653 000 000	726 600 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
LU	ewl Solar AG	Energie	19.0	19	19 000	1	VV	nein	AG	100 000	■	■
	Fernwärme Emmen AG	Energie	10.0	1 000	100 000	1	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Gebäudeversicherung des Kantons Luzern	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	435 000 000	85 600 000
	Genossenschaft für landwirtschaftliches Bauen	übrige	■	1	50	1	VV	■	G	■	■	■
	Gastrocknungsgenossenschaft Eschenbach und Umgebung	übrige	■	1	5 000	5 000	VV	nein	G	■	■	■
	Gastrocknungsgenossenschaft Pfaffnau und Umgebung (Veräusserung der Anteile im Jahr 2008)	übrige	■	100	25 000	11 600	VV	■	G	■	■	■
	Haus für Gymnasiastinnen	Bildung	■	40	10 000	1	VV	■	■	■	■	■
	IGA Interessengesellschaft für gesunde Schweine AG	übrige	0.3	2	1 000	909	VV	nein	AG	400 000	■	■
	Industrie-Geleise-Genossenschaft Horw-Kriens	Verkehr/Transport	■	1	20 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	■	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	VV	nein	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Kursaal-Casino AG	übrige	3.7	2 380	238 000	424 200	FV	nein	AG	6 400 000	■	■
	Landwirtschaftliche Kreditkasse des Kantons Luzern	Finanzen	65.2	■	6 878 424	■	VV	nein	sAöR	10 544 624	281 206 541	1 169 990
	LENCA AG (im Jahr 2008 veräussert)	übrige	5.0	10	10 000	1	VV	nein	AG	200 000	■	■
	Luzerner Kantonalbank (Veräusserung von 304 472 Aktien im Jahr 2008)	Finanzen	66.2	5 623 395	236 182 590	353 473 232	VV/FV	nein	AG	357 000 000	19 602 763 000	458 377 000
	Luzerner Messe- und Ausstellungs-AG LUMAG (Zukauf von 4392 Aktien im Jahr 2008)	übrige	0.4	108	10 800	1	VV	nein	AG	3 000 000	■	■
	Luzerner Saatzucht-genossenschaft	übrige	■	1	50	1	VV	■	G	■	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	1 000	10 000	6 300	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
LU	Medi-Data Luzern (ab 1.1.08 beim Luzerner Kantons- spital bilanziert)	übrige	0.3	20	5 000	1	VV	nein	AG	1 977 000	■	■
	Pilatusbahnen AG (10 der 23 Aktien ab 1.1.08 beim Luzerner Kantonsspital bilanziert)	Verkehr/ Transport	0.1	23	1 150	1 410	VV	nein	AG	1 320 000	29 065 639	22 072 496
	Rigibahnen AG	Verkehr/ Transport	0.3	4 560	22 800	1	VV	nein	AG	8 100 000	25 413 664	13 826 056
	Schafzuchtgenossenschaft Willisau und Umgebung	übrige	■	1	50	1	VV	■	G	■	■	■
	Schiffahrtsgesellschaft des Verwaldstättersees (SGV)	Verkehr/ Transport	1.0	323	75 023	1	VV	nein	AG	7 785 296	51 308 573	41 887 448
	Schweinezuchtgenossen- schaft Pfaffnau-Roggliwil	übrige	■	5	150	1	VV	■	G	■	■	■
	Schweinezuchtgenossen- schaft Schötz und Umgebung	übrige	■	3	60	1	VV	■	G	■	■	■
	Schweinezuchtgenossen- schaft Willisau und Umgebung	übrige	■	1	20	1	VV	■	G	■	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	16 500	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.8	1 768	442 000	406 640	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	3.7	391	39 100	18 915	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Sportanlage Würzenbach AG	übrige	21.4	1 039	257 345	100 000	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Suisag, Aktiengesellschaft für Dienstleistungen in der Schweineproduktion	übrige	0.0	1	200	200	VV	nein	AG	600 000	■	■
	Sursee-Triengen-Bahn AG	Verkehr/ Transport	46.5	842	421 000	1	VV	nein	AG	904 500	■	631 500
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	1.7	■	239 920	239 920	VV	nein	sAGR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	Swissmetro AG	Verkehr/ Transport	0.4	82	4 100	1	VV	nein	AG	925 650	■	■
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	5.3	213	63 900	1	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
LU	Universität Luzern	Bildung	■	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	14 660 716	38 363 318
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	4.7	520	520 000	520 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	52.5	■	262 500	262 500	■	ja	sAöR	500 000	■	■
	Ab 1.1.08 fallen unter den Definitionsbereich der Avenir Suisse aufgrund Verselbstständigung ebenfalls:											
	Luzerner Kantonsspital	Gesundheit	100.0	■	■	■	VV	nein	sAöR	■	■	■
	Luzerner Psychiatrie	Gesundheit	100.0	■	■	■	VV	nein	sAöR	■	■	■
	LUSTAT Statistik Luzern	übrige	100.0	■	■	■	VV	ja	sAöR	■	■	■
NE	Aresa, Aéroport régional des Eplatures SA	Verkehr/Transport	31.5	410	410 000	400 002	■	nein	AG	1 300 000	■	■
	Banque Cantonale Neuchâteloise	Finanzen	100.0	■	125 000 000	■	■	nein	sAöR	125 000 000	5 278 652 000	165 139 000
	BLS AG	Verkehr/Transport	0.6	459 096	459 096	5	■	nein	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Cadbar SA	übrige	■	240	240 000	1	■	■	AG	■	■	■
	cbVA SA	übrige	80.0	800	80 000	37 000	■	nein	AG	100 000	■	■
	Chauffage du Mail S.à.r.l.	Energie	■	1	100 000	1	■	■	GmbH	■	■	■
	Chauffage Urbain de la Maladière SA	Energie	21.0	210	210 000	1	■	■	AG	1 000 000	■	■
	Chemins de fer du Jura	Verkehr/Transport	0.1	78	7 800	1	■	nein	AG	10 850 000	74 213 911	25 947 652
	Ciges SA (Centre informatique de gestion économie santé)	übrige	21.1	633	63 300	1	■	nein	AG	300 000	■	■
	Cisa, Catalyse Industrielle SA	übrige	50.0	600	60 000	1	■	■	AG (liq.)	120 000	■	■
	Citred SA	übrige	1.3	50	50 000	0	■	■	AG (liq.)	4 000 000	■	■
	Club du Sport Nautique	übrige	■	1	50	1	■	■	G	■	■	■
	Compagnie des Transports en commun de Neuchâtel et environs SA	Verkehr/Transport	33.3	1 666	833 000	1	■	ja	AG	2 500 000	■	35 694 575
	Coopérative Romande de cautionnement - PME	Finanzen	8.7	900	900 000	■	■	nein	G	10 400 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
LU	Coopérative Romande de cautionnement immobilier (CRCI)	Finanzen	■	50	50 000	1	■	nein	G	■	■	■
	CRIDEC, Centre de ramassage et d'identification des déchets spéciaux SA	übrige	8.8	600	600 000	1	■	nein	AG	6 800 000	■	■
	CSEM Centre suisse électronique et microtechnique SA – Recherche et développement	übrige	14.2	284	2 840 000	2 840 000	■	ja	AG	19 930 000	■	58 146 975
	Energie Nucléaire SA (ENUSA)	Energie	8.1	450	12 500	3	■	nein	AG (liq.)	155 000	■	■
	Etablissement cantonal d'assurance et de prévention	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	205 780 656	30 698 165
	Groupe E SA	Energie	1.8	123 550	1 235 500	4 942 000	■	ja	AG	68 750 000	201 766 100	867 514 000
	Hôpital neuchâtelois	Gesundheit	100.0	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	360 171 000	■
	Howeg, Coopération d'achat pour l'industrie suisse de l'hôtelier	übrige	3.0	30	3 000	2	■	■	AG (liq.)	100 000	■	■
	ISDS Oulens SA	übrige	2.5	5	5 000	1	■	nein	AG	200 000	■	■
	Job Eco SA	übrige	16.7	240	24 000	10 000	■	■	AG	144 000	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	1 000	10 000	6 000	■	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Neode Parc scientifique et technologique Neuchâtel SA	übrige	9.3	9 250	9 250	0	■	nein	AG	100 000	■	■
	Neuchâtel Asphalte SA	übrige	100.0	100	100 000	750 508	■	■	AG (liq.)	100 000	■	■
	Parking de la Gare Neuchâtel SA	Verkehr/Transport	25.0	25	25 000	25 000	■	ja	AG	100 000	■	■
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.0	2 696	186 024	0	■	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.6	1 605	401 250	451 280	■	ja	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	■	■	■	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Silatech SA	übrige	40.0	8 000	8 000 000	1 400 000	■	nein	AG	20 000 000	■	■
	Société coopérative de séchage du Val-de-Ruz et environs	übrige	■	2	2 000	2 000	■	■	G	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
LU	Société coopérative Neuchâtel Interface PME (Office neuchâtois de cautionnement mutuel pour artisans et commerçants)	Finanzen	■	7 500	375 000	1	■	nein	G	■	■	■
	Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat SA	Verkehr/Transport	21.0	712 780	712 780	1	■	nein	AG	3 400 000	■	■
	Société des Forces Motrices du Châtelot SA	Verkehr/Transport	8.3	2 000	1 000 000	1 000 000	■	■	AG	12 000 000	■	■
	Swiss International Air Lines AG	Verkehr/Transport	■	5	16 000	51 752	■	nein	AG	■	■	■
	Swiss World Airways	Verkehr/Transport	2.3	4 000	400 000	0	■	■	AG (liq.)	17 183 000	■	■
	Syndicat SSE Etude Voie Navigable	Verkehr/Transport	■	2	2 000	1	■	■	■	■	■	■
	Transhelvetica SA	Verkehr/Transport	6.0	150	150 000	1	■	nein	AG	2 488 000	■	■
	Transport Régionaux Neuchâtois SA, TRN	Verkehr/Transport	51.4	350 157	3 501 570	1	■	ja	AG	6 814 410	80 716 997	34 551 000
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	4.1	1 000	500 000	1	■	nein	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Université de Neuchâtel	Bildung	■	■	■	■	1	■	sAöR	■	■	126 000 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.4	272	272 000	1	■	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Vessa, SA de construction de véhicules électriques, de développement et de recherche	übrige	■	500	50 000	0	■	■	AG (liq.)	■	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.2	2 596	25 960	5 002	■	nein	AG	17 040 000	225 818 000	299 987 000
NW	Bahnhofparking Stans AG	Verkehr/Transport	29.4	1 000	1 000 000	1 000 000	VV	ja	AG	3 400 000	■	■
	Bürgschaftsgenossenschaft für das Gewerbe BGG	Finanzen	1.0	■	40 000	1	FV	nein	G (liq.)	3 836 000	3 933 140	■
	InformatikleistungsZentrum OW/NW	übrige	50.0	■	500 000	500 000	VV	nein	sAöR	1 000 000	3 326 383	6 586 352
	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	1	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
NW	Kantonales Elektrizitätswerk Nidwalden	Energie	100.0	■	30 000 000	30 000 000	VV	ja	sAöR	30 000 000	170 433 402	44 101 000
	Kantonsspital Nidwalden	Gesundheit	100.0	■	5 000 000	0	VV	nein	sAöR	5 000 000	16 786 824	33 546 506
	Laboratorium der Urkantone	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	1 573 422	4 198 321
	LIS Nidwalden AG	übrige	25.0	250	25 000	25 000	VV	ja	AG	100 000	■	■
	Luzerner Kantonalbank AG	Finanzen	0.0	300	12 600	78 600	FV	nein	AG	357 000 000	19 602 763 000	458 377 000
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	50	5 000	38 500	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Nidwaldner Hilfsfonds	Finanzen	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	8 940 868	1 461 708
	Nidwaldner Kantonalbank	Finanzen	84.2	■	40 000 000	40 000 000	VV	nein	sAöR	47 500 000	2 762 056 000	55 854 000
	Nidwaldner Sachversicherung (Gebäudeversicherung)	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	156 816 040	23 047 643
	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV)	Verkehr/Transport	0.2	77	12 527	7 810	FV	nein	AG	7 785 296	51 308 573	41 887 448
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.2	1	1 000	1	FV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	1	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.0	5	1 250	1	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.5	1	5 000	1	FV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Schweizerischer Schafzuchtverband	übrige	■	1	2 000	1	FV	nein	G	■	■	■
	Schweizerischer Verband für Mast- und Schlachtleistungsprüfungen beim Schwein	übrige	■	1	500	1	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	■	■	■	■	■	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.4	48	48 000	1	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Verkehrssicherheitszentrum OW/NW (Dotationskapital nicht einbezahlt)	Verkehr/Transport	50.0	■	500 000	0	VV	ja	sAöR	1 000 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
NW	Zentralbahn AG	Verkehr/Transport	11.8	284 000	14 200 000	7 100 000	VV	nein	AG	120 000 000	335 040 063	79 261 528
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	6.5	■	32 500	32 500	VV	ja	sAöR	500 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	196	1 960	5 488	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
OW	Bürgerschaftsfonds Obwalden	Finanzen	100.0	■	1 000 000	0	VV	ja	sAöR	1 000 000	3 034 991	87 362
	Bürgerschafts-genossenschaft für das Gewerbe BGG	Finanzen	0.5	1	20 000	1	VV	■	G (liq.)	3 836 000	3 933 140	■
	Elektrizitätswerk Obwalden (EWO)	Energie	53.3	■	4 000 000	4 000 000	VV	ja	sAöR	7 500 000	158 628 209	45 212 504
	ewl Kraftwerke AG	Energie	10.0	■	300 000	1	VV	ja	AG	3 000 000	■	■
	Informatikleistungszentrum OW/NW	übrige	50.0	■	500 000	500 000	VV	nein	sAöR	1 000 000	3 326 383	6 586 352
	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	1	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Kraftwerk Sarneraa AG	Energie	30.0	600	600 000	200 000	VV	ja	AG	2 000 000	■	■
	Laboratorium der Urkantone	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	1 573 422	4 198 321
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	50	5 000	1	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Obwaldner Kantonalbank (OKB)	Finanzen	89.3	■	25 000 000	17 428 000	VV	ja	sAöR	28 000 000	2 749 532 000	54 737 000
	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV)	Verkehr/Transport	0.0	10	2 500	1	VV	ja	AG	7 785 296	51 308 573	41 887 448
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	1	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	■	■	■	■	■	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.4	39	3 900	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Schweizerischer Schafzuchtverband	übrige	■	1	1 500	1	VV	nein	G	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	0	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
OW	TMF Extraktionswerk AG	übrige	■	■	■	■	■	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.4	48	48 000	1	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Verkehrssicherheitszentrum OW/NW (Dotationskapital nicht einbezahlt)	Verkehr/Transport	50.0	■	500 000	0	VV	ja	sAöR	1 000 000	■	■
	Zentralbahn AG	Verkehr/Transport	5.0	119 800	5 990 000	1	VV	ja	AG	120 000 000	335 040 063	79 261 528
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	2.1	■	10 500	1	VV	ja	sAöR	500 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	224	2 240	1	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
SG	Abraxas Informatik AG	übrige	50.0	■	5 000 000	5 000 000	VV	nein	AG	10 000 000	84 810 000	96 104 000
	Appenzeller Bahnen AG	Verkehr/Transport	10.6	1 648 618	1 648 618	0	FV	nein	AG	15 600 000	180 518 108	40 084 912
	Beratungs- und Gesundheitsdienst für Kleinwiederkäuer	übrige	■	1	20	0	FV	nein	G	■	■	■
	Braunviehzuchtgenossenschaft Frömsen-Salez	übrige	■	1	40	0	FV	■	G	■	■	■
	Braunviehzuchtgenossenschaft Thal-Rheineck	übrige	■	2	100	0	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	City Parking St.Gallen AG	Verkehr/Transport	0.2	8	8 800	0	FV	nein	AG	4 180 000	■	■
	Fernheizung Breite AG	Energie	3.1	22	22 000	0	FV	nein	AG	720 000	■	■
	Fischzucht-Genossenschaft Rorschach	übrige	■	1	120 000	0	FV	nein	G	■	■	■
	Frauenfeld-Wil-Bahn	Verkehr/Transport	6.7	3 035	302 455	0	FV	nein	AG	4 495 050	27 402 787	6 624 255
	Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St.Gallen	Finanzen	100.0	■	kein	4 790 444	FV	ja	sAöR	kein	658 572 751	69 404 405
	Genossenschaft für Brennstoff-Lagerhaltung	Energie	■	120	60 000	0	FV	nein	G	■	■	■
	Gastrocknungsanlage Balgach AG	übrige	0.4	2	600	0	FV	nein	AG	135 000	■	■
	IG GIS AG	übrige	56.8	6 250	62 500	0	FV	nein	AG	110 000	1 292 989	3 488 279

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SG	Kantonsspital St. Gallen	Gesundheit	100.0	■	32 660 000	0	VV	ja	sAöR	32 660 000	■	550 803 000
	Klinik Stephanshorn AG	Gesundheit	9.3	1 000	1 000 000	0	FV	nein	AG	10 750 000	31 358 684	36 745 150
	Konzert und Theater St. Gallen	übrige	■	1	100	0	FV	ja	G	■	■	■
	Kraftwerke Sarganserland AG (KSL)	Energie	1.5	75	750 000	750 000	FV	nein	AG	50 000 000	■	■
	Landwirtschaftliche Kreditkasse St. Gallen	Finanzen	■	10 000	1 000 000	0	FV	ja	G	■	188 200 000	■
	Landwirtschaftliche Trocknungs-Anlagen LTA AG	übrige	1.5	7	1 750	0	FV	nein	AG	120 000	■	■
	Markthallengenossenschaft Sargans-Werdenberg	übrige	■	5	500	0	FV	nein	G	■	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	100	10 000	0	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	NSG Nutz- und Schlachtviehgenossenschaft	übrige	■	5	250	0	FV	nein	G	■	■	■
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	1.9	750	75 000	0	FV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	34.1	3 800	3 800 000	3 000 000	VV/FV	ja	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	0	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Rheinunternehmen	übrige	100.0	■	■	■	■	nein	sAöR	■	■	■
	RTB Reintal Bus AG	Verkehr/Transport	40.9	1 022	51 100	0	FV	nein	AG	125 000	19 722 980	10 184 972
	Schweizerische Adressen- und Werbezentrale	übrige	■	30	3 000	0	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	2.0	10	10 000	0	FV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.2	120	60 000	0	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	3.0	3 002	750 500	750 500	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Südostbahn AG (SOB)	Verkehr/Transport	19.2	1 711 293	1 711 293	0	FV	ja	AG	8 925 000	486 254 334	115 207 008
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	3.8	398	39 800	0	FV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SG	Spital Linth	Gesundheit	100.0	■	2 960 000	■	VV	ja	sAöR	2 960 000	14 410 312	26 435 648
	Spitalregion Fürstenland Toggenburg	Gesundheit	100.0	■	2 890 000	■	VV	ja	sAöR	2 890 000	14 363 675	42 998 361
	Spitalregion Rheintal Werdenberg Sarganserland	Gesundheit	100.0	■	8 190 000	■	VV	ja	sAöR	8 190 000	38 479 001	85 043 467
	St. Galler Kantonalbank AG	Finanzen	54.8	3 055 777	213 904 390	305 209 202	VV/FV	nein	sAG	390 140 000	20 235 796 000	266 225 000
	St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK)	Energie	83.3	■	20 830 000	20 830 000	VV	ja	AG	25 000 000	340 000 000	270 000 000
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	14.6	582	174 600	0	FV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Universität St. Gallen	Bildung	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	6.1	684	684 000	684 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Vianco	übrige	0.0	2	1 000	0	FV	nein	AG	2 100 000	■	■
	VRSG Verwaltungsrechnungszentrum AG	übrige	0.7	50	50 000	0	FV	nein	AG	6 850 000	36 299 509	46 291 297
	Werdenberger Schloss-Festspiele	übrige	■	45	45 000	0	FV	nein	G	■	■	■
SH	Axpo Holding AG	Energie	7.9	■	29 138 900	29 138 900	VV	ja	AG	370 000 000	14 780 300 000	9 208 000 000
	Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen AG	Energie	75.0	■	15 000 000	2	VV/FV	ja	AG	20 000 000	195 416 578	84 348 409
	Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen	Finanzen	100.0	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	89 219 935	7 111 447
	Genossenschaft Pferdesporttage Schaffhausen	übrige	■	20	2 000	2 000	FV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.0	1	200	1	FV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	Georg Fischer AG	übrige	0.0	50	2 500	2 883	FV	nein	AG	201 000 000	3 395 000 000	4 587 000 000
	Hypotheken-Bürgschaftsgenossenschaft des Kantons Schaffhausen und Umgebung	Finanzen	■	■	5 000	5 000	FV	nein	G (liq.)	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SH	Kantonale Schulzahnklinik b. Syndikat Schweizerischer Zahnärzte	Gesundheit	■	1	■	1	FV	■	■	■	■	■
	Kraftwerk Schaffhausen AG	Energie	20.0	20	2 000 000	2 000 000	VV	ja	AG	10 000 000	37 173 851	7 454 826
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.3	100	10 000	8 501	FV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	0.4	40	40 000	30 001	FV	nein	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Regionale Verkehrsbetriebe Schaffhausen AG (RVSH)	Verkehr/Transport	100.0	■	1 800 000	1	VV	ja	AG	1 800 000	7 054 173	6 191 555
	Schaffhauser Kantonalbank	Finanzen	100.0	■	65 000 000	65 000 000	VV	ja	sAöR	65 000 000	4 070 323 000	131 066 000
	Schaffhauser Sonderschulen	Bildung	■	■	kein	1	VV	ja	sAöR	kein	13 196 262	13 698 345
	Schweizerische Adressen- und Werbezentrale	übrige	■	2	200	1	FV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.4	2	2 000	■	FV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.5	501	125 250	125 250	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Schifffahrtsgesellschaft Untersee und Rhein	Verkehr/Transport	12.0	■	268 800	1	VV	ja	AG	2 240 000	■	■
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	100	■	0	FV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Spitäler Schaffhausen	Gesundheit	100.0	■	25 000 000	20 282 279	VV	ja	sAöR	25 000 000	46 031 610	167 739 383
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	1.6	63	18 900	0	FV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.2	■	24 000	24 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Weinbaugenossenschaft Löhningen	übrige	■	3	■	1	FV	■	G	■	■	■
SO	ASM Aare Seeland Mobil AG	Verkehr/Transport	3.6	12 641	370 300	2	VV	nein	AG	10 267 130	101 175 812	41 280 939
	Atel Holding AG (Unternehmenskennzahlen betreffen Atel Gruppe)	Energie	5.2	133 319	13 331 900	116 886 000	VV/FV	ja	AG	255 625 000	9 385 000 000	13 452 000 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SO	Band-Genossenschaft Bern	übrige	0.6	1 000	1 000	1	VV	nein	G	168 320	12 388 235	24 767 830
	BG Mitte (Bürgschafts-genossenschaft für KMU)	Finanzen	6.9	■	100 000	1	VV	■	G	1 441 400	15 544 154	2 243 767
	Bielensee-Schiffahrts-gesellschaft BSG	Verkehr/Transport	1.9	16 300	81 500	1	VV	nein	AG	4 320 000	11 200 562	5 225 613
	BLS AG	Verkehr/Transport	0.8	652 800	652 800	1	VV	nein	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	BLT Baselland Transport AG	Verkehr/Transport	9.0	3 647	1 179 850	1	VV	nein	AG	13 100 000	398 891 434	74 022 120
	Busbetrieb Aarau (BBA)	Verkehr/Transport	3.6	1 158	115 800	1	VV	nein	AG	3 191 000	12 111 278	13 463 605
	Busbetrieb Grenchen und Umgebung	Verkehr/Transport	16.3	800	400 000	1	VV	nein	AG	2 447 500	■	■
	Busbetrieb Solothurn und Umgebung	Verkehr/Transport	24.0	660	660 000	1	VV	nein	AG	2 745 000	12 842 250	14 210 784
	Busbetriebe Olten Gösgen Gäu	Verkehr/Transport	23.4	5 185	518 500	1	VV	nein	AG	2 217 600	■	■
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	■	200	4 000	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.1	450	45 000	1	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Parking AG Solothurn	übrige	2.6	715	357 500	1	VV	nein	AG	13 500 000	21 144 257	4 189 417
	Raurica Waldholz AG	übrige	0.8	10	50 500	1	VV	nein	AG	6 700 000	6 528 241	122 724
	Regionalflugplatz Jura-Grenchen AG	Verkehr/Transport	16.7	100	50 000	1	VV	nein	AG	300 000	■	■
	Regionalverkehr Bern-Solothurn (RBS)	Verkehr/Transport	7.9	8 308	1 764 550	1	VV	nein	AG	22 400 000	343 389 000	72 564 000
	Reitsportanlage AG	übrige	1.4	500	5 000	1	VV	nein	AG	348 000	■	■
	Schlachtviehgenossenschaft Solothurn	übrige	■	650	65 000	1	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.2	1 216	304 000	608 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SO	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	■	■	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Solothurner Spitäler AG	Gesundheit	100.0	■	30 000 000	20 000 000	VV	nein	AG	30 000 000	95 357 000	429 108 000
	Solothurnische Gebäudeversicherung	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	310 557 710	70 630 214
	Solothurnische Landwirtschaftliche Kreditkasse	Finanzen	■	19	75 700	1	VV	ja	G	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	1.2	■	170 233	170 233	VV	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.4	268	268 000	268 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Viehzuchtgenossenschaft Riedholz	übrige	■	100	10 000	1	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.2	3 898	38 980	1	VV	nein	AG	17 040 000	225 818 000	300 000 000
	Seit 1.1.08 fallen unter den Definitionsbereich der Avenir Suisse ebenfalls:											
	Nationalstrassen Nordwestschweiz (NSNW)	Verkehr/Transport	33.3	3 000	3 000 000	1	1	■	AG	9 000 000	■	■
SZ	Auto AG Schwyz	Verkehr/Transport	8.1	83	41 500	1	VV	nein	AG	515 000	7 111 347	11 788 660
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.1	1	200	1	VV	nein	G	143 000	43 793	■
	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	1	VV	ja	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Laboratorium der Urkantone	übrige	■	■	kein	2 350 000	■	ja	sAöR	kein	1 573 422	4 198 321
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.3	100	10 000	1	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	Radio- und Fernsehgenossenschaft Zürich Schaffhausen (RFZ)	übrige	■	1	100	1	FV	■	G	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
SZ	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV)	Verkehr/Transport	0.0	41	2 531	1	VV	nein	AG	7 785 296	51 308 573	41 887 448
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.1	2	600	1	VV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.2	120	60 000	1	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.4	400	100 000	100 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Südostbahn AG (SOB)	Verkehr/Transport	5.8	516 768	516 768	1	VV	ja	AG	8 925 000	486 254 334	115 207 008
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	1.3	140	14 000	1	FV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Schwyz Kantonalbank	Finanzen	100.0	■	78 000 000	78 000 000	VV	nein	sAöR	78 000 000	105 179 970 000	234 003 000
	Solargenossenschaft Rigistrom	Energie	■	1	2 000	1	FV	nein	G	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	1.6	62	18 600	1	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	1.1	128	128 000	128 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	17.6	■	88 000	88 000	■	ja	sAöR	500 000	■	■
TG	Aktiengesellschaft Grünes Zentrum Weinfelden	übrige	25.0	25	25 000	25 000	VV	nein	AG	100 000	■	■
	EKT	Energie	100.0	■	15 000 000	160 000 000	VV	ja	AG	15 000 000	373 856 038	126 143 193
	Flughafen Zürich AG	Verkehr/Transport	0.0	125	6 250	31 625	VV	nein	AG	307 019 000	3 180 348 000	808 868 000
	Forstbetriebsgemeinschaft Aadorf	übrige	■	1	■	1	VV	■	■	■	■	■
	Forstbetriebsgemeinschaft PRO FORST	übrige	■	1	■	1	VV	■	■	■	■	■
	Frauenfeld-Wil-Bahn	Verkehr/Transport	1.7	15 284	76 420	1	VV	nein	AG	4 495 050	27 402 787	6 624 255
	Gebäudeversicherung des Kantons Thurgau	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	324 145 029	43 873 034
	Gemüsezentrale Tägerwilen	übrige	■	1	■	130	VV	■	GmbH	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
TG	Genossenschaft EW Romanshorn	Energie	■	1	500	1	VV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft WEGA Weinfelden	übrige	■	5	■	1	VV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.3	2	400	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	200	20 000	1	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.5	200	20 000	1	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	OLMA Messen St. Gallen	übrige	1.4	160	160 000	120 001	VV	nein	G	11 135 000	63 891 694	25 391 249
	Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	■	■
	Schweizerische Adressen- und Werbezentrale	übrige	■	15	1 500	1	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.2	1	1 000	■	■	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Nationalbank (SNB) (50% liberiert)	Finanzen	1.5	1 500	375 000	315 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Schifffahrtsgesellschaft Untersee und Rhein	Verkehr/Transport	■	1 173	■	1	VV	nein	AG	2 240 000	■	■
	Schweizerische Südostbahn AG (SOB)	Verkehr/Transport	1.8	160 392	160 392	1	VV	nein	AG	8 925 000	486 254 334	115 207 008
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	2.9	300	30 000	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Spital Thurgau AG	Gesundheit	100.0	■	10 000 000	10 000 000	VV	nein	AG	10 000 000	112 180 000	340 271 000
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Tanklager Häggenschwil AG	Energie	■	50	■	1	VV	nein	AG	700 000	■	■
	TBS Frauenfeld	übrige	■	1	■	100 000	VV	■	■	■	■	■
	Thurbo AG	Verkehr/Transport	10.0	75 000	7 500 000	1	VV	nein	AG	75 000 000	537 545 000	144 291 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
TG	Thurgauer Genossenschaft für landwirtschaftliche Investitionskredite und Betriebshilfe (GLIB)	Finanzen	■	110	■	1	VV	nein	G	■	■	■
	Thurgauer Kantonalbank (TKB)	Finanzen	100.0	■	400 000 000	400 000 000	VV	nein	sAöR	400 000 000	15 023 308 000	352 185 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	5.4	215	64 500	55 651	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.8	308	308 000	308 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	3.9	66 164	661 640	661 640	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
TI	Aero Locarno SA	Verkehr/Transport	2.0	10	10 000	1 000	VV	nein	AG	500 000	■	■
	Alloggi Ticino SA	übrige	38.0	5 780	5 780 000	5 780 000	VV	nein	AG	15 200 000	■	■
	Autolinea Mendrisiense SA	Verkehr/Transport	40.0	2 000	200 000	20 000	VV	nein	AG	500 000	■	■
	Autolinee Bleniesi SA	Verkehr/Transport	52.7	2 416	604 000	60 400	VV	nein	AG	1 146 750	■	■
	Azienda Elettrica Ticinese (AET)	Energie	100.0	■	40 000 000	40 000 000	VV	nein	sAöR	40 000 000	480 321 000	509 920 000
	Banca delle Stato Ticino	Finanzen	100.0	■	100 000 000	100 000 000	VV	nein	sAöR	100 000 000	7 233 354 000	149 868 000
	Cantina Sociale Mendrisio	übrige	■	6 266	313 300	31 330	VV	nein	G	■	■	■
	Casinò Lugano SA	übrige	0.2	20	10 000	200	VV	nein	AG	5 000 000	■	■
	Ente Ospedaliero Cantonale	Gesundheit	100.0	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	218 119 971	520 805 202
	Ferrovie Luganesi SA	Verkehr/Transport	50.0	2 000	600 000	60 000	VV	nein	AG	1 200 000	■	7 577 658
	Fiera Svizzera di Lugano	übrige	■	10	1 000	100	VV	nein	G	■	■	■
	Lugano Airport SA	Verkehr/Transport	12.5	5 000	500 000	50 000	VV	ja	AG	4 000 000	4 721 139	11 078 000
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	240	24 000	2 400	VV	nein	AG	48 052 600	535 742 000	338 707 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.1	2	2 000	■	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
TI	Officine Idroelettriche della Maggia SA (OFIMA)	Energie	20.0	200	20 000 000	20 000 000	VV	nein	AG	100 000 000	319 544 442	71 717 791
	Officine Idroelettriche di Blenio SA (Ofible)	Energie	20.0	120	12 000 000	12 000 000	VV	nein	AG	60 000 000	262 272 855	41 233 156
	Rhätische Bahn AG	Verkehr/Transport	20.0	8	4 000	400	VV	nein	AG	57 957 000	1 456 787 000	111 625 000
	SA Agricola Ticinese	übrige	0.1	5	500	50	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Schweizerische Adressen- und Werbezentrale	übrige	■	1	1	■	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	übrige	1.1	600	300 000	30 000	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.7	1 672	418 000	41 800	VV	ja	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Società Autolinee Regionali Luganesi (ARL)	Verkehr/Transport	41.2	1 760	352 000	35 200	VV	nein	AG	855 000	■	■
	Società Cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (Corsi)	übrige	15.5	460	46 000	4 600	VV	nein	G	297 000	455 680	352 619
	Società Navigazione Lago di Lugano	Verkehr/Transport	25.2	1 000	100 000	10 000	VV	■	AG	397 150	■	■
	Società per le Ferrovie Auto-linee regionali Ticinesi (Fart)	Verkehr/Transport	51.4	43 660	4 366 000	436 600	VV	■	AG	8 494 700	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	1.5	■	214 037	21 404	1	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	2.8	110	33 000	3 300	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Transporti pubblici luganesi SA	Verkehr/Transport	30.4	1 370	1 370 000	137 000	VV	nein	AG	4 500 000	■	■
	Università Svizzera Italiana	Bildung	10.0	■	1 100 000	110 000	VV	ja	sAöR	11 000 000	30 797 700	■
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.2	244	244 000	24 400	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Verzasca SA	Energie	33.3	100	10 000 000	10 000 000	VV	nein	AG	30 000 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.1	2 548	25 480	2 548	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
UR	Auto AG Uri	Verkehr/Transport	31.4	295	73 750	295	VV	nein	AG	235 000	■	7 402 906
	Baugenossenschaft Dammblick Göschenen	übrige	■	1	11 250	1	VV	nein	G	■	■	■
	CKW Centralschweizerische Kraftwerke AG	Energie	0.4	25 500	12 750	1 363 400	FV	ja	AG	2 970 126	1 465 300 000	726 600 000
	Dätwyler Holding AG	übrige	0.0	900	4 500	18 920	FV	nein	AG	85 000 000	1 316 700 000	1 187 600 000
	Elektrizitätswerk Altdorf AG	Energie	29.0	58 000	5 800 000	5 800 000	VV	ja	AG	20 000 000	85 098 392	75 240 221
	Gotthard Raststätte Uri AG	übrige	3.2	4 000	200 000	200 000	FV	nein	AG	6 240 000	32 389 852	29 000 000
	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	1	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Kantonsspital Uri	Gesundheit	■	■	kein	■	■	nein	sAöR	kein	12 208 130	51 925 782
	Kraftwerk Amsteg AG	Energie	9.0	1 440	7 200 000	2 880 000	VV	ja	AG	80 000 000	■	■
	Kraftwerk Göschenen AG	Energie	9.2	550	5 500 000	5 500 000	VV	ja	AG	60 000 000	■	■
	Kraftwerk Wassen AG	Energie	10.0	320	1 600 000	1 600 000	VV	ja	AG	16 000 000	■	■
	Laboratorium der Urkantone	übrige	■	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	1 573 422	4 198 321
	LISAG AG	übrige	38.3	1 339	133 900	133 900	VV	ja	AG	350 000	■	■
	Matterhorn Gotthard Bahn AG	Verkehr/Transport	1.7	42	4 200	42	VV	ja	AG	250 000	6 462 480	52 821 346
	Matterhorn Gotthard Infrastruktur AG	Verkehr/Transport	3.3	1 894	473 500	1 894	VV	■	AG	14 400 000	291 488 738	35 808 753
	Matterhorn Gotthard Verkehrs AG	Verkehr/Transport	0.8	1 547	116 025	1 547	VV	■	AG	15 000 000	188 481 892	90 470 910
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	120	12 000	6 000	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Mobility Car Sharing	Verkehr/Transport	0.0	8	1 700	1 700	FV	nein	G	26 022 868	55 529 950	50 600 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.1	30	3 000	1 500	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV)	Verkehr/Transport	0.1	211	10 171	211	VV	ja	AG	7 785 296	51 308 573	41 887 448

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
UR	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	5 040	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Holzfachschule	Bildung	■	1	500	500	VV	nein	■	■	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.1	50	25 000	12 500	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	0.5	51	5 100	5 100	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmedic	Gesundheit	0.2	■	24 880	1	VV	nein	sAöR	14 500 000	75 696 000	72 961 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	0.5	20	6 000	20	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Urner Kantonalbank	Finanzen	100.0	12	30 000 000	30 000 000	VV	nein	sAöR	30 000 000	2 175 187 000	44 005 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.5	56	56 000	56 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	2.0	1	10 000	10 000	VV	ja	sAöR	500 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.0	112	1 120	112	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
VD	Anicom AG (Anteile im Jahr 2008 komplett veräussert)	übrige	0.1	4	1 000	0	FV	nein	AG	2 000 000	31 808 752	22 886 496
	Association Suisse des sélectionneurs A.S.S.	übrige	■	44	4 400	0	FV	nein	G	■	■	■
	Banque Cantonale Vaudoise (Gesellschaftskapital der BCV wurde im Jahr 2008 auf CHF 258 185 700 reduziert. Der Kanton Waadt hält nach wie vor 5 835 043 Titel zu einem Nennwert von neu jeweils 30 CHF anstelle von 65 CHF)	Finanzen	67.8	5 835 043	364 690 188	1 143 342 140	VV/FV	nein	sAG	537 900 000	35 336 900 000	1 087 500 000
	Baulmescaud SA	Energie	87.5	700	700 000	0	VV	nein	AG (liq.)	800 000	■	■
	Biopôle SA	übrige	97.5	390	3 900 000	0	VV	nein	AG	4 000 000	■	■
	Boipac	übrige	■	2 000	50 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Cadcime SA	Energie	28.6	1 000	1 000 000	0	VV	nein	AG	3 500 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VD	Cave vaudoise (Anteile im Jahr 2008 komplett veräussert)	übrige	■	1	5 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Centre sportif de la Vallée de Joux SA	übrige	0.0	5	500	0	FV	nein	AG	3 500 000	■	■
	Centre sportif régional vaudois	übrige	■	4	1 000	0	FV	nein	G	■	■	■
	Cesla SA	Energie	100.0	700	700 000	0	VV	nein	AG	700 000	■	■
	Chopag SA	Energie	100.0	1 000	1 000 000	0	VV	■	AG (liq.)	1 000 000	■	■
	Compagnie du Chemin de fer Lausanne-Echallens-Bercher	Verkehr/Transport	35.7	3 245	811 250	0	VV	ja	AG	2 272 000	■	■
	Compagnie du Chemin de fer Montreux-Oberland Bernois	Verkehr/Transport	17.4	359 040	3 590 400	0	VV	ja	AG	20 688 000	172 547 000	50 687 027
	Compagnie du Chemin de fer Nyon-St-Cergue-Morez	Verkehr/Transport	41.7	5 372	1 343 000	0	VV	nein	AG	3 219 000	■	■
	Compagnie du Chemin de fer Vevey-Chexbres	Verkehr/Transport	24.9	590	236 000	0	VV	nein	AG	948 000	■	■
	Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN)	Verkehr/Transport	1.4	3 450	345 000	0	VV	nein	AG	24 062 500	80 035 000	22 808 000
	Coopérative agricole d'Orbe	übrige	■	1	1 232	0	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Coopérative fruitière lemanique	übrige	■	58	5 800	0	VV	nein	G	■	■	■
	Coopérative Romande de cautionnement - PME	Finanzen	0.0	1	1 000	0	VV	nein	G	10 400 000	■	■
	Coopérative Vaudoise de promotion de cautionnement (CVC)	Finanzen	■	200 000	2 000 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Cricad SA	Energie	28.5	600	600 000	0	VV	■	AG (liq.)	2 105 000	■	■
	CRIDEC, Centre de ramassage et d'identification des déchets spéciaux SA	übrige	32.9	2 237	2 237 000	0	VV	nein	AG	6 800 000	■	■
	Forces motrices de l'Avançon SA	Energie	21.4	5 780	1 518 000	522 000	VV	nein	AG	7 095 000	■	■
	FROMARTE die Schweizer Käsespezialisten	übrige	■	44	4 400	0	FV	nein	G	■	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VD	Fromco SA (Anteile im Jahr 2008 komplett veräussert)	übrige	0.6	12	12 000	0	FV	nein	AG	2 100 000	■	■
	Funiculaire de la Gare à la Ville de Cossonay SA	Verkehr/ Transport	10.0	100	5 000	0	VV	nein	AG	50 000	■	■
	Heliswiss AG	Verkehr/ Transport	0.1	10	5 000	0	FV	nein	AG	3 900 000	■	■
	Hippodrome Romand d'Yverdon-les-Bains	übrige	■	1 000	100 000	0	FV	nein	G	■	■	■
	ISDS Oulens SA	übrige	5.0	10	10 000	0	VV	nein	AG	200 000	■	■
	La Forestière, coopérative de propriétaires et exploitants forestiers (Association Forestière Vaudoise et du Bas-Valais)	übrige	■	60	15 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Les Blanchisseries générales LBG SA	übrige	39.0	800	800 000	0	VV	nein	AG	2 050 000	■	■
	Longirod-CAD SA	Energie	79.6	450	450 000	0	VV	nein	AG	565 000	■	■
	Maison du sport international SA	übrige	33.3	50	50 000	0	VV	ja	AG	150 000	■	■
	Matterhorn Gotthard Verkehrs AG	Verkehr/ Transport	0.0	60	4 500	0	FV	nein	AG	15 000 000	188 481 892	90 470 910
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	120	12 000	0	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Mobility Car Sharing (Zukauf von 23 Titeln im Jahr 2008)	Verkehr/ Transport	0.0	43	4 300	0	VV	nein	G	26 022 868	55 529 950	50 600 000
	Moulin agricole de Valeyres-sous-Rances	übrige	■	2	100	0	FV	nein	G	■	■	■
	Office vaudois de cautionnement agricole	übrige	■	4 000	400 000	0	■	nein	G	■	■	■
	Port-franc et Entrepôts de Lausanne-Chavornay SA (PESA)	übrige	12.5	500	500 000	0	FV	nein	AG	4 000 000	■	■
	Romande Energie Holding SA	Energie	38.6	440 047	11 001 175	7 124 975	VV	nein	AG	28 500 000	■	■
	SA Compost Chablais Riviera	übrige	7.5	1 500	150 000	0	VV	■	AG (liq.)	2 000 000	■	■
	SAIDEF	übrige	10.2	68 951	2 758 040	0	VV	nein	AG	27 000 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VD	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.2	25 435	1 755 015	0	VV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Saline de Bex SA	übrige	16.9	914	228 500	360 500	VV	nein	AG	1 350 000	6 637 879	7 952 505
	Satom	übrige	0.2	20	2 000	0	FV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.9	500	250 000	0	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	3.4	3 401	850 250	850 250	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	■	■	0	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Séchoir à herbe de la Plaine de l'Orbe	übrige	■	62	6 200	0	VV	nein	G	■	■	■
	SI Conservatoire Lausanne SA	übrige	33.3	500	500 000	0	VV	nein	AG	1 500 000	■	■
	SI EJMA Lausanne SA	übrige	56.0	56	56 000	0	VV	nein	AG	100 000	■	■
	Société d'agriculture d'Orbe et environs	übrige	■	100	10 000	0	VV	■	G	■	■	■
	Société d'agriculture de Bussy-Chardonnay	übrige	■	91	9 100	0	VV	■	G	■	■	■
	Société d'agriculture de Moudon-Bercher (SAMB)	übrige	■	156	15 600	0	VV	nein	G	■	■	■
	Société de laiterie d'Orbe	übrige	■	1	500	0	VV	nein	G	■	■	■
	Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat SA	Verkehr/Transport	15.8	537 390	537 390	0	VV	nein	AG	3 400 000	■	■
	Société vaudoise pour la création de logements à loyers modérés (SVLM)	übrige	55.0	1 100	1 100 000	0	VV	nein	AG	2 000 000	■	■
	SODEFOR II	übrige	■	8	40 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	SOGEBOS SA	Energie	29.4	500	500 000	0	VV	nein	AG	1 700 000	■	■
	Station d'épuration des eaux usées de Lavey-Morcles et de St-Maurice (STEP) (Anteile im Jahr 2008 komplett veräussert)	übrige	0.2	2	200	0	FV	nein	AG	100 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VD	Swiss World Airways	Verkehr/Transport	2.6	4 500	450 000	0	FV	■	AG (liq.)	17 183 000	■	■
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	0.1	20	1 000	0	VV	nein	AG	925 650	■	■
	Syndicat chevalin d'Yverdon, Orbe et Environs	übrige	■	2	1 000	0	FV	■	G	■	■	■
	Thermoréseau Avenches SA	Energie	42.2	8 000	800 000	0	VV	nein	AG	1 895 000	■	■
	Tramway du sud-ouest lausannois (TSOL) SA	Verkehr/Transport	59.8	32 000	32 000 000	0	VV	nein	AG	53 500 000	■	■
	Transhelvetica SA	Verkehr/Transport	10.0	250	250 000	0	FV	nein	AG	2 488 000	■	■
	Transports de la région Morges-Bière-Cossonay (MBC)	Verkehr/Transport	27.7	28 200	282 000	0	VV	nein	AG	1 016 500	■	■
	Transports Montreux-Vevey-Riviera	Verkehr/Transport	19.7	113 510	1 135 100	0	VV	nein	AG	5 750 000	■	■
	Transports publics de la région Lausannoise SA	Verkehr/Transport	25.8	2 380	595 000	0	VV	nein	AG	2 309 500	■	166 514 100
	Transports publics du Chablais SA	Verkehr/Transport	19.4	169 649	1 696 490	0	VV	nein	AG	8 750 000	■	■
	TRAVYS – Transports Vallée-de-Joux – Yverdon-les-Bains – Sainte-Croix SA	Verkehr/Transport	23.1	151 667	1 516 670	0	VV	nein	AG	6 568 720	■	■
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	41.0	10 000	5 000 000	0	VV	ja	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Uvavins (Cave de la Côte) (Anteile im Jahr 2008 komplett veräussert)	übrige	■	17	8 500	0	FV	nein	G	■	■	■
	YCOM SA	übrige	20.0	200	20 000	0	VV	■	AG	100 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	7.6	129 180	1 291 800	515 000	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
Folgende Institutionen, die aufgrund der Kriterien von Avenir Suisse zum Analysefokus gehören, gelten gemäss den Kriterien des Kantons VD nicht als Beteiligungen:												
	Etablissement Cantonal d'Assurances Vaud (ECA)	Finanzen	100.0	■	kein	0	■	nein	sAöR	kein	849 746 000	250 727 000
	Universität de Lausanne	Bildung	100.0	■	kein	0	VV	nein	sAöR	kein	203 721 166	414 887 022

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VS	Alpgold, Coopérative de producteurs de fromage du Valais	übrige	■	1	200	1	VV	nein	G	■	■	■
	Ars.Uni.Verbanò Cusio Ossola	übrige	■	20	15 250	1	VV	■	■	■	■	■
	BLS AG	Verkehr/Transport	0.1	40 000	40 000	96 000	FV	ja	AG	79 442 336	2 646 050 000	770 741 000
	Office valaisan de cautionnement mutuel pour artisans et commerçants	Finanzen	■	20 000	1 000 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	BVZ Holding AG	Finanzen	0.2	375	37 500	1	VV	nein	AG	19 727 800	316 979 000	121 989 237
	Cellviosa	übrige	5.0	15 000	150 000	1	VV	nein	AG	3 000 000	■	■
	Cell-VS	übrige	■	100	50 000	1	VV	■	■	■	■	■
	Centre agricole du bas-valais	übrige	■	2	2 000	1	VV	■	(liq.)	■	■	■
	Centre collecteur des céréales du Bas-Valais	übrige	■	7	700	1	VV	nein	G	■	■	■
	Centre de compétences financières SA (Finanzkompetenzzentrum AG)	Finanzen	24.1	10 000	2 000 000	1	VV	nein	AG	8 292 000	13 520 666	1 519 141
	Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman SA	Verkehr/Transport	0.4	790	79 000	1	VV	nein	AG	21 063 000	80 035 000	22 808 000
	Coopérative Romande de cautionnement - PME	Finanzen	14.4	1 500	1 500 000	1	VV	nein	G	10 400 000	■	■
	Coopérative Romande de cautionnement immobilier (CRCI)	Finanzen	■	25	25 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	Ferierdorf Fiesch	übrige	■	300	150 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	FMV Walliser Elektrizitäts-gesellschaft AG	Energie	55.0	1 100 000	55 000 000	1	VV	ja	AG	100 000 000	332 393 378	147 174 530
	Gazoduc SA	Energie	7.1	80	80 000	1	VV	ja	AG	1 125 000	■	■
	Genossenschaft zur Produktion von amerikanischem Unterlagenholz im Inland zur Rebveredlung	übrige	0.4	19	585	1	VV	nein	G	143 000	43 793	5 544
	Immobilien Gletsch AG	übrige	100.0	500	50 000	1	VV	nein	AG	50 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VS	Incubateur-Valais	übrige	■	1	200 000	1	VV	■	■	■	■	■
	ISDS Oulens SA	übrige	0.5	1	1 000	1	VV	nein	AG	200 000	■	■
	La Forestière	übrige	■	10	2 500	1	VV	■	■	■	■	■
	Les Amis des Arts et Artistes Associés	übrige	■	1	200	1	VV	■	G (liq.)	■	■	■
	Matterhorn Gotthard Bahn AG	Verkehr/Transport	6.7	168	16 800	1	VV	nein	AG	250 000	6 462 480	52 821 346
	Matterhorn Gotthard Infrastruktur AG	Verkehr/Transport	13.3	7 640	1910 000	1	VV	■	AG	14 400 000	291 488 738	35 808 753
	Matterhorn Gotthard Verkehrs AG	Verkehr/Transport	3.3	6 538	490 350	1	VV	■	AG	15 000 000	188 481 892	90 470 910
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	50	5 000	1	VV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	Réseau Santé Valais	Gesundheit	100.0	■	■	■	■	nein	sAöR	■	■	■
	RottenVerlags-AG	übrige	0.1	1	100	1	VV	■	AG	200 000	■	■
	SA Compost Chablais Riviera	übrige	2.5	500	50 000	1	VV	■	AG (liq.)	2 000 000	■	■
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.0	1 405	96 945	0	VV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Satom	übrige	0.2	20	2 000	1	VV	nein	AG	1 000 000	■	■
	Schweizerische Bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft (30% liberiert)	Finanzen	0.6	3	3 000	1	VV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	1.4	750	375 000	1	VV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Inlandwollzentrale Schweiz AG	übrige	5.8	29	14 500	1	VV	nein	AG	250 000	■	■
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	1.0	1 000	250 000	250 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	3.2	342	34 200	1	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Société de Laiterie et Agricole de Monthey et Environs SA	übrige	■	12	1 200	1	VV	nein	AG	100 000	■	■
	Société de Promotion des Restoroutes Valaisans SA	übrige	38.6	135	135 000	1	VV	nein	AG	350 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
VS	Station d'épuration des eaux usées de Lavey-Morcles et de St-Maurice (STEP)	übrige	0.2	2	200	1	VV	nein	AG	100 000	■	■
	Swiss World Airways	Verkehr/Transport	1.5	2 500	250 000	0	VV	■	AG (liq.)	17 183 000	■	■
	Téléovronnaz SA	Verkehr/Transport	2.5	1 325	122 500	1	VV	nein	AG	5 000 000	■	■
	Transhelvetica SA	Verkehr/Transport	1.0	25	25 000	1	VV	nein	AG	2 488 000	■	■
	Transports publics du Chablais SA	Verkehr/Transport	6.9	60 008	600 080	1	VV	ja	AG	8 750 000	■	■
	Transports de Martigny und Régions SA	Verkehr/Transport	42.6	289 025	2 890 250	1	VV	ja	AG	6 790 000	■	■
	Tunnel du Grand-Saint-Bernard SA	Verkehr/Transport	27.5	6 700	3 350 000	1	VV	ja	AG	12 200 000	41 142 020	8 393 021
	Union des producteurs de maïs	übrige	■	20	1 000	1	VV	nein	G	■	■	■
	Universitäres Zentrum für Rebbau und Wein	übrige	■	1	25 000	1	VV	■	■	■	■	■
	Valais Incoming SA	übrige	16.7	250	25 000	1	VV	nein	AG	150 000	■	■
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	2.9	320	320 000	1	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Walliser Kantonalbank	Finanzen	73.3	2 200 000	110 000 000	110 000 000	VV	nein	sAG	150 000 000	8 179 407 529	93 370 000
ZG	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.2	3 415	34 150	1	VV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	Axpo Holding AG	Energie	0.9	323 166	323 1660	0	FV	nein	AG	370 000 000	14 780 300 000	9 208 000 000
	Banque Cantonale du Jura	Finanzen	0.1	2 000	30 000	0	FV	nein	sAG	45 000 000	1 836 329 943	45 011 545
	Banque Cantonale Vaudoise	Finanzen	0.0	1 600	100 000	0	FV	nein	sAG	537 900 000	35 336 900 000	1 087 500 000
	Batrec Industrie AG	übrige	1.0	400	60 000	0	VV	■	AG	6 097 500	■	■
	CKW Centralschweizerische Kraftwerke AG	Energie	0.2	14 000	7 000	0	FV	nein	AG	2 970 126	1 465 300 000	726 600 000
	Gebäudeversicherung des Kantons Zug	Finanzen	100.0	■	kein	■	■	ja	sAöR	kein	77 348 759	37 814 401
	Hotel Waldstätterhof AG	übrige	0.2	5	5 000	0	FV	■	AG	2 500 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
ZG	InNet Monitoring AG	übrige	16.7	200	200 000	0	VV	nein	AG	1 200 000	■	■
	Interkantonale Polizeischule Hitzkirch (IPH)	Bildung	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	55 313 644	5 778 181
	Interkantonale Strafanstalt Bostadel	übrige	■	■	kein	■	■	■	sAöR	kein	5 290 828	13 978 485
	IPU AG für Fern- und Tagesschulen	Bildung	1.9	31	6 200	0	FV	■	AG (liq.)	320 000	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	0.0	100	10 000	0	FV	nein	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	0.1	30	3 000	■	FV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	REKA Schweizer Reisekasse	Finanzen	■	4	1 000	0	FV	nein	G	■	422 911 893	■
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.0	3 500	241 500	0	FV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schiffahrtsgesellschaft für den Zugersee	Verkehr/Transport	1.4	201	20 100	0	VV	nein	AG	1 450 000	3 215 010	1 747 381
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.2	1	1 000	0	FV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit	Finanzen	0.1	50	25 000	0	FV	nein	G	27 009 000	212 137 000	3 907 000
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	0.4	400	100 000	0	FV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	■	■	■	0	■	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Schweizerischer Schafzuchtverband	übrige	■	4	2 000	0	FV	nein	G	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	1.0	39	11 700	0	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	0.6	72	72 000	0	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA)	übrige	19.3	■	96 500	■	■	ja	sAöR	500 000	■	■
	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld AG	übrige	0.1	1 344	13 440	0	FV	nein	AG	17 040 000	234 523 000	303 485 000
	Zuger Kantonalbank	Finanzen	50.0	144 144	72 072 000	63 079 600	VV	ja	sAG	144 144 000	9 406 102 000	207 745 000

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
ZG	Zuger Kantonsspital	Gesundheit	93.8	1 500	1 500 000	717 000	VV	nein	AG	1 600 000	■	■
	Zugerland Verkehrsbetriebe AG	Verkehr/Transport	49.2	9 440	4 720 000	0	VV	nein	AG	9 600 000	41 812 916	56 812 164
ZH	Abraxas Informatik AG	übrige	50.0	5 000	5 000 000	5 000 000	VV	nein	AG	10 000 000	84 810 000	96 104 000
	Alp Farner AG	übrige	0.0	1	200	0	VV	nein	AG	850 000	■	■
	Axpo Holding AG (ohne durch die EKZ gehaltene Anteile)	Energie	18.3	6 786 490	67 864 900	67 864 900	VV	ja	AG	370 000 000	14 780 300 000	9 208 000 000
	BDWM Transport	Verkehr/Transport	7.9	81 480	814 800	0	VV	nein	AG	10 357 600	130 971 400	23 088 300
	Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)	Energie	100.0	■	24 000 000	24 000 000	VV	ja	sAöR	24 000 000	1 701 100 000	669 800 000
	Eurogate Zürich	übrige	9.8	100	100 000	1	FV	nein	AG (liq.)	1 025 000	■	■
	Flughafen Zürich AG	Verkehr/Transport	33.4	2 046 793	102 339 650	102 339 650	VV	ja	AG	307 019 000	3 180 348 000	808 868 000
	Forchbahn AG	Verkehr/Transport	31.6	7 704	3 852 000	0	VV	nein	AG	12 207 000	122 457 515	22 378 362
	Gebäudeversicherung des Kantons Zürich	Finanzen	100.0	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	■	■
	Gemeinnützige Baugenossenschaft Burgmatte	übrige	■	722	72 200	50 540	FV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft für Fleckviehweiden an der Lägern	übrige	■	40	8 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Hoch-Etzel	übrige	■	20	10 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Lindenbaum Ausbildung und Wohnen	übrige	■	300	30 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Genossenschaft Prosus	übrige	■	1	1 600	0	VV	nein	G	■	■	■
	Gleis-Genossenschaft Ristet-Bergermoos	Verkehr/Transport	■	21	21 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	GVZ Gemüseproduzenten-Vereinigung des Kantons Zürich und benachbarter Gebiete	übrige	■	2	200	0	VV	nein	G	■	■	■
	Hallenstadion AG	übrige	6.0	3 900	390 000	390 000	VV	nein	AG	6 500 000	87 341 000	20 789 000
	Hangenmoos AG	übrige	8.3	30	375 000	375 000	FV	nein	AG	4 500 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
ZH	Kantag Liegenschaften AG	übrige	100.0	3 000	300 000	300 000	VV	ja	AG	300 000	■	■
	Kantonsspital Winterthur	Gesundheit	100.0	■	2 000 000	2 000 000	VV	nein	sAöR	2 000 000	87 005 293	281 414 573
	Landi Zola AG	übrige	0.0	1	1 000	0	VV	nein	G	4 000 000	15 637 796	71 056 564
	Landwirtschaftliche Maschinengenossenschaft	übrige	■	5	500	0	VV	nein	G	■	■	■
	MCH Messe Schweiz AG	übrige	4.0	192 000	1 920 000	13 980 000	VV/FV	ja	AG	48 053 000	535 742 000	338 707 000
	OBTG Ostschweizerische Bürgschafts- und Treuhandgenossenschaft	Finanzen	1.3	500	50 000	50 000	VV	nein	G	3 939 000	20 025 742	775 062
	Opernhaus Zürich AG	übrige	2.7	200	180 000	0	VV	ja	AG	6 578 000	55 235 000	123 175 000
	Radio- und Fernsehgenossenschaft Zürich Schaffhausen (RFZ)	übrige	2.4	100	10 000	10 000	VV	nein	G	421 910	4 302 590	414 681
	SAirGroup	Verkehr/Transport	0.0	1	69	69	VV	■	AG (liq.)	877 420 905	■	■
	Schauspielhaus Zürich AG	übrige	13.3	400	200 000	1	VV	ja	AG	1 500 000	59 102 853	42 202 798
	Schweizerische bäuerliche Bürgschaftsgenossenschaft	Finanzen	0.6	10	3 000	3 000	VV	nein	G	495 000	3 276 439	277 463
	Schweizerische Nationalbank (SNB)	Finanzen	5.2	5 200	1 300 000	1 300 000	VV	nein	sAG	25 000 000	126 926 900 000	8 238 400 000
	Schweizerische Südostbahn AG (SOB)	Verkehr/Transport	3.8	340 200	340 200	0	VV	nein	AG	8 925 000	486 254 334	115 207 008
	Schweizerischer Bibliotheksdienst (SBD)	Bildung	14.3	1 510	151 000	0	VV	nein	G	1 052 600	1 741 617	11 306
	Sihltal-Zürich-Uetliberg-Bahn SZU	Verkehr/Transport	23.8	23 123	2 312 300	0	VV	nein	AG	9 723 800	173 241 923	33 516 145
	Skyguide	Verkehr/Transport	0.0	1 250	12 500	0	VV	nein	AG	140 000 000	682 562 000	370 255 000
	Sondermülldeponie Källiken (SMDK)	übrige	41.7	■	250 000	■	■	ja	eG	600 000	24 375 244	■
	Start Unternehmenszentrum Zürich	übrige	■	10	50 000	0	VV	nein	G	■	■	■
	Suisag, Aktiengesellschaft für Dienstleistungen in der Schweineproduktion	übrige	0.0	1	200	0	VV	nein	AG	600 000	■	■

Beteiligungsspiegel

Kanton	Beteiligung	Sektor	Kantonsspezifisch						Unternehmensspezifisch			
			Beteiligungsquote in %	Anzahl Titel	Nominalwert	Buchwert	Anlagezweck¹	Einsitznahme von RR in VR?²	Rechtsform³	Gesellschaftskapital	Bilanzsumme	Ertrag
ZH	Swiss International Air Lines AG	Verkehr/Transport	■	1	10	1	FV	nein	AG	■	■	■
	Swisslos	übrige	■	■	kein	■	■	nein	G	kein	702 691 639	879 000 000
	Swissmetro AG	Verkehr/Transport	1.1	200	10 000	0	VV	nein	AG	925 650	■	■
	TAR – Tankanlage Rümlang AG	übrige	12.4	4 044	404 400	404 400	VV	nein	AG	3 259 000	■	■
	Technopark Winterthur AG	übrige	6.0	7 000	700 000	700 000	VV	nein	AG	11 700 000	■	■
	Theater am Neumarkt AG	übrige	16.1	135	67 500	1	VV	nein	AG	420 000	■	■
	TMF Extraktionswerk AG	übrige	12.3	490	147 000	0	VV	nein	AG	1 200 000	7 624 053	9 640 368
	Universität Zürich	Bildung	■	■	kein	■	VV	ja	sAöR	kein	290 993 520	1 008 915 489
	Universitätsspital Zürich	Gesundheit	100.0	■	5 000 000	5 000 000	VV	nein	sAöR	5 000 000	282 900 000	906 300 000
	Veolia Umwelt Service Schweiz AG	übrige	1.5	407	407 000	1	VV	nein	AG	27 720 000	■	110 000 000
	Vereinigte Schweizerische Rheinsalinen (VSR)	übrige	13.1	1 468	1 468 000	1 468 000	VV	ja	AG	11 164 000	155 211 000	57 749 000
	Verkehrsbetriebe Glattal AG	Verkehr/Transport	4.3	10	10 000	0	VV	nein	AG	230 000	199 300 527	■
	Verkehrsbetriebe Zürichsee und Oberland (VZO)	Verkehr/Transport	37.5	300	300 000	0	VV	nein	AG	800 000	■	■
	VRSG Verwaltungsrechnungszentrum AG	übrige	0.7	50	50 000	50 000	VV	nein	AG	6 850 000	36 299 509	46 291 297
	Zoo Zürich	übrige	12.5	6 500	325 000	1	VV	ja	AG	2 600 000	34 127 000	21 374 000
	Zücher Kantonalbank ZKB	Finanzen	100.0	■	1 925 000 000	1 925 000 000	VV	nein	sAöR	1 925 000 000	103 172 000 000	2 126 000 000
	Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse	Finanzen	■	1 000	100 000	0	VV	ja	G	■	150 595 300	55 935
	Zürcher Pferdezüchtgenossenschaft	übrige	■	7	700	0	VV	nein	G	■	■	■
	Zürich Holz AG	übrige	7.5	18	9 000	9 000	VV	nein	AG	120 000	864 741	9 049 945
	Zürichsee-Schiffahrtsgesellschaft (ZSG)	Verkehr/Transport	22.1	24 330	2 433 000	0	VV	nein	AG	11 000 000	38 392 046	6 554 833

© 2009 Avenir Suisse

Avenir Suisse
Giessereistrasse 5
CH-8005 Zürich
T: +41 44 445 90 00
F: +41 44 445 90 01

Antenne genevoise
8, quai du Rhône
CH-1205 Genève
T: +41 22 749 11 00
T: +41 22 749 11 01

www.avenir-suisse.ch

Impressum:

Herausgeber: Avenir Suisse, Zürich
Gestaltung, Satz und Produktion: blackbox.ch
Druck: Druckerei Robert Hürlimann AG, Zürich