



"Strategie 2025 – 2029 der fusionierten Gesellschaft" (BGSU)

**Vision, Ziele, Erfolgspositionen, strategische Agenda,
Governance, finanzielle Dimension,
Umsetzungsagenda bis 6/2025**

Version 2 – Stand: 12. September 2024

**Daniel Fischer, Dr. oec. HSG
Tobias Fischer, MScBA
Curdin Bergamin, MScBA**

Niederwangen b. Bern/Grenchen/Solothurn, 12. September 2024

1	Grundverständnis der neuen Gesellschaft	3
2	Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)	4
3	Finanzen & Aktionariat der neuen Gesellschaft	11
4	Governance der neuen Gesellschaft	14
5	Umsetzungsagenda der Fusion bis 6/2025	17
6	Mehrwerte der Fusion	22
7	Gemeinsames Marktgebiet	23
8	Regelung der Sonderfragen	24

- **Umsetzung der geplanten Angebotsausbauten**
 - Attraktivität öV-Angebot steigern
- **Gewinnen zusätzlicher Fahrgäste / neue Zielgruppen ansprechen**
 - Verkehrserträge / Eigenwirtschaftlichkeit steigern
- **Kundennutzen steigern** (Leitsystem, Kundeninformation, neue Billettautomaten)
 - Kundenzufriedenheit erhöhen
- **Arbeitgeberattraktivität steigern** (Anstellungsbedingungen, Diensteteilungen, interne Kommunikation)
 - Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
- **Energiewende planen und Garageninfrastruktur ausbauen**
 - Nachhaltigkeitsauftrag umsetzen und Betrieb für Zukunft aufstellen
- **Steigern Unternehmensfitness** (Kundenqualität, schlanke/einfache Prozesse, Produktivität im Fahrdienst)
 - Unternehmenswert erhöhen

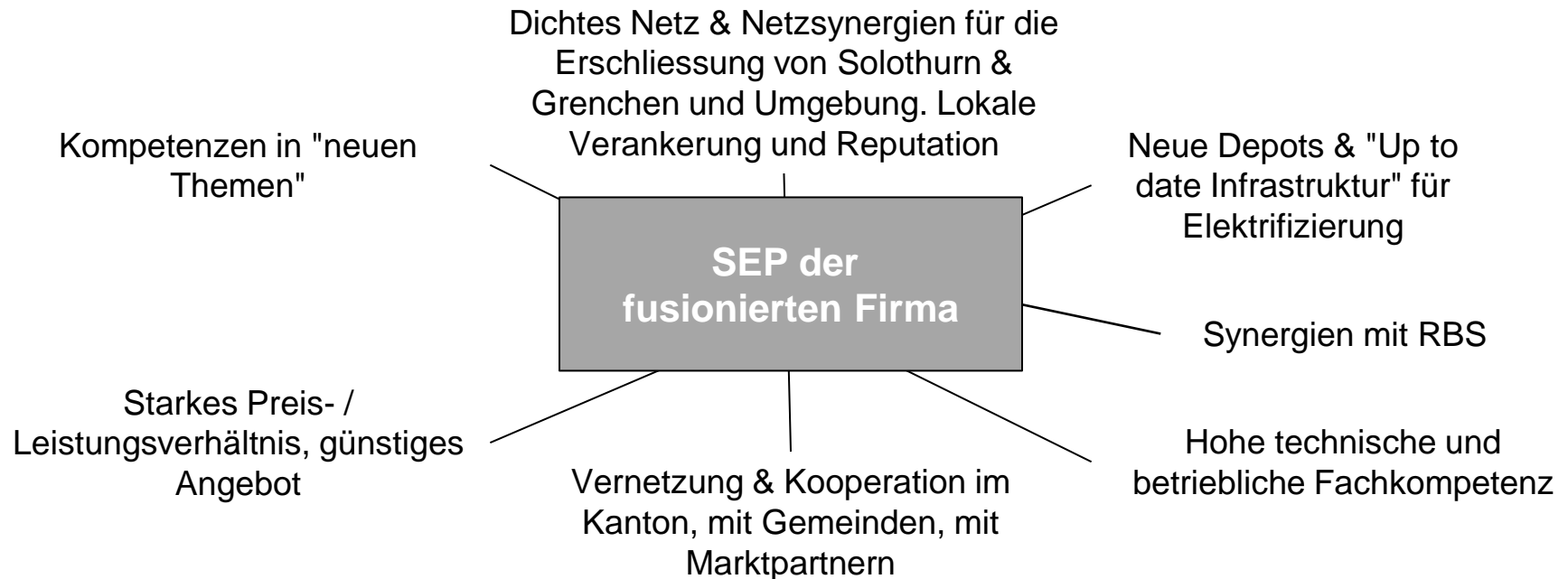
2 Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)

① Vision der fusionierten Gesellschaft

Der bevorzugte Mobilitätspartner in der Region Solothurn und Grenchen

Wir sind Teil der regionalen Identität und bieten ein konkurrenzfähiges und auf den Kunden abgestimmtes Dienstleistungsangebot an. Wir übernehmen im Raum Solothurn / Grenchen Marktverantwortung für das Busangebot und seine Weiterentwicklung

② Strategische Erfolgspositionen (SEP) der fusionierten Gesellschaft



2 Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)



③ Strategische Ziele BGSU (bis 2029)

❶ Übergeordneter Anspruch der neuen Unternehmung

Fit werden für die künftigen Anforderungen an ein modernes, nachhaltiges Transportunternehmen und 20% mehr Fahrgäste gewinnen (ggü. Basisjahr 2023)

❷ Strategische Ziele der neuen Unternehmung (bis 2029)¹

- ☑ Die **Organisation** und **Führung** der **neuen Unternehmung** sind **aufgestellt** und **funktionieren** in der **erwünschten Qualität**
 - Organisations- und Führungsmodell ist konzipiert und umgesetzt
 - Inkl. funktionierende Prozesse (zentral, dezentral)
 - Eine gemeinsame Führungs- und Unternehmenskultur wird gelebt
 - Die Arbeitgeberattraktivität ist erhöht
- ☑ **Ergebnisverbesserungspotenziale** der **Fusion erreichen**
 - CHF 4-600'000 p.a.

¹ Ende der ersten "Zielvereinbarungsperiode" (ZV mit dem Kt. SO)

2 Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)



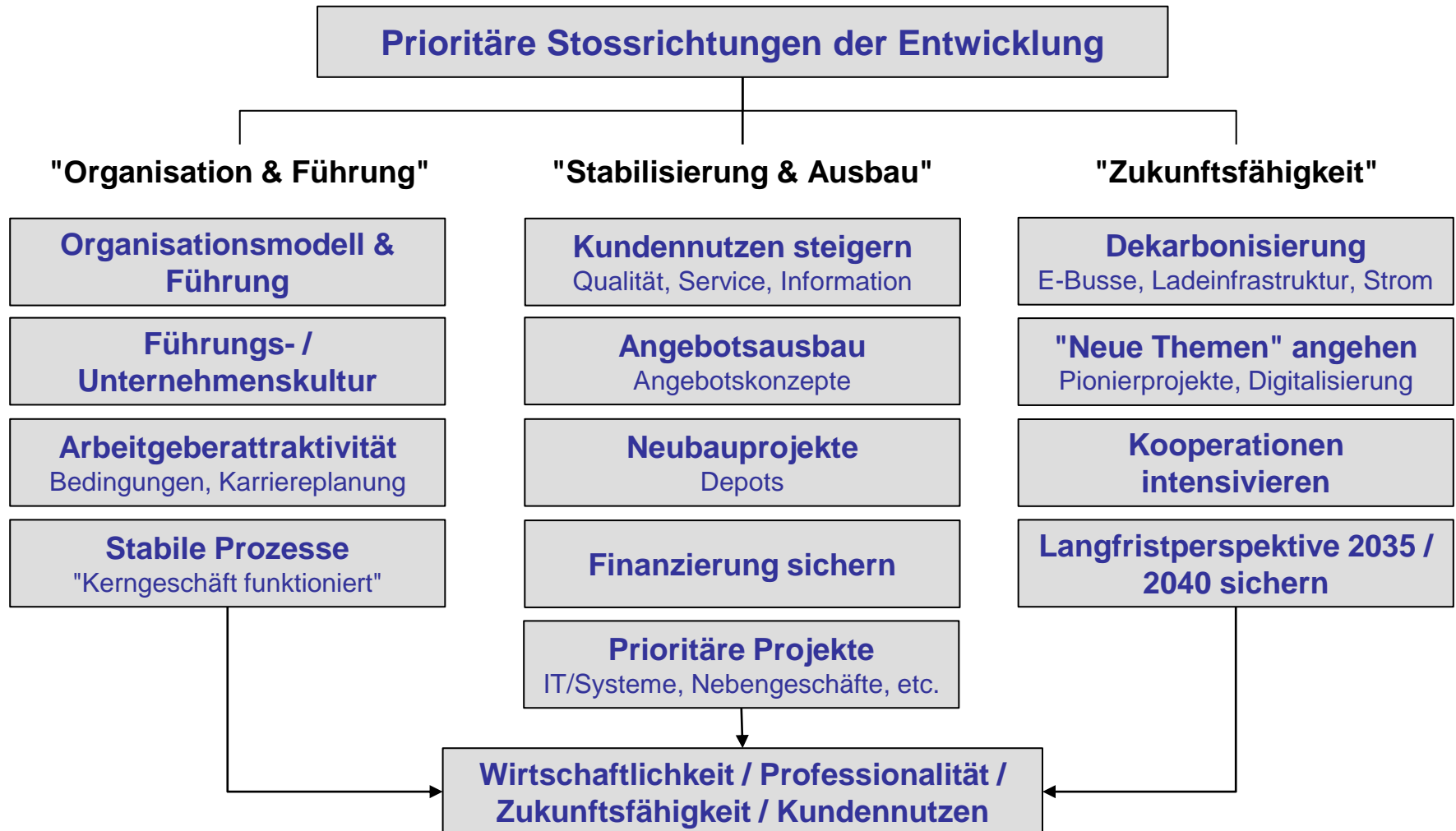
③ Strategische Ziele BGSU (bis 2029)

② Strategische Ziele der neuen Unternehmung

- ☑ Die **neue Unternehmung ist stabilisiert** und auf dieser Basis sind **prioritäre Ausbaupotenziale erschlossen**
 - Der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit sind schrittweise ausgebaut
 - Der Angebotsausbau ist konzipiert und umgesetzt
 - Die prioritären Neubauprojekte (Depots) sind erfolgreich umgesetzt
 - Prioritäre Entwicklungsprojekte sind erfolgreich umgesetzt (Bsp. IT/Systeme)
- ☑ Die **Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit** der **neuen Unternehmung** ist **sichergestellt**
 - Eine Dekarbonisierungsstrategie liegt vor und ist schrittweise umgesetzt
 - "Neue Themen" (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, etc.) sind in neuer Qualität bearbeitet
 - "Energiewende" und "Digitalisierung" schaffen
 - Die prioritären Kooperationen sind überprüft und weiterentwickelt
 - Eine "Langfristperspektive 2035/2040" ist konzipiert und wird schrittweise umgesetzt

2 Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)

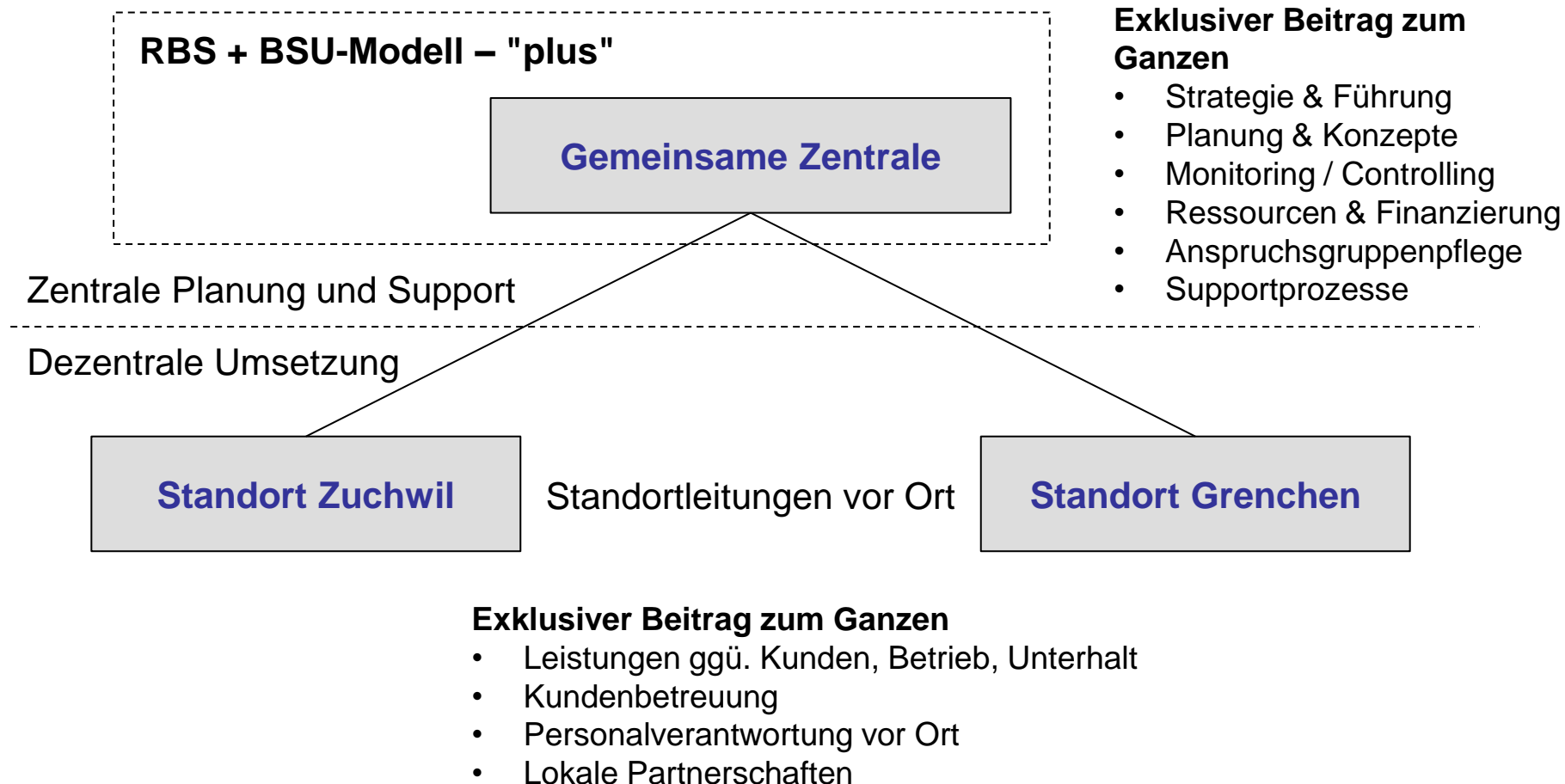
④ Strategie Agenda der fusionierten Gesellschaft



2 Zielbild der fusionierten Gesellschaft (BGSU)



⑤ Prozesslandkarte und Unternehmensmodell - "Zentral" und "Dezentral"



⑥ Standortleitung Grenchen

❶ Rolle der Standortleitung Grenchen

- **Führung des Produktionsstandortes Grenchen**
 - Fachliche, finanzielle (inklusive Budgeteinhaltung) und organisatorische Führung des Produktionsstandortes Grenchen
 - Ansprechpartner vor Ort für Kunden und Behörden (Stakeholdermanagement gegenüber Lokalbehörden, Schulen, Vereinen etc.)
 - Planen, kommunizieren, umsetzen und kontrollieren aller Massnahmen, die für einen reibungslosen und wirtschaftlichen Ablauf des Fahr-, Betrieb- und Werkstättendienstes am Standort Grenchen nötig sind
 - Frühzeitiges Erkennen von notwendigen Weiterentwicklungen und Anpassungen im Betrieb
 - Rekrutierung Fahrpersonal am Standort Grenchen in Zusammenarbeit mit HR der BGSU/BSU
- **Teamleiter Fahrdienstgruppe** (Direkte Führung der Fahrdienstgruppe von 45-50 Chauffeuren) und **Führung des Werkstattverantwortlichen vor Ort**

⑥ Standortleitung Grenchen

② Operative Aufgaben im Betriebsbüro Grenchen

- **Operative Aufgaben im Betriebsbüro Grenchen:** Diensterteilung und Ferienplan, Personaldisposition, Organisation von Umleitungen und Baustellen, Mitarbeit bei Planung Extrafahrten, Mitarbeit bei Kundenanliegen zum Standort Grenchen, Bearbeitung von Schaden- und Unfallmeldungen, Abrechnungen Fahrpersonal, Kassenführung, Mitarbeit bei der Offerteerstellung u.a.m)
- **Eventuell Einsätze im Fahrdienst:** Bahnersatz, kurzfristige Krankheiten etc.

③ Rahmenbedingungen

- **Arbeitsort** der "Standortleitung BGSU" ist **Grenchen**
- Unterstellung
 - Die **Standortleitung** ist der **Geschäftsführung BGSU/BSU** bzw. der Leitung **Produktion BSU-Gruppe** unterstellt
- **Wahl der Standortleitung**
 - Erfolgt durch den neuen **VR** der fusionierten Gesellschaft

3 Finanzen & Aktionariat der neuen Gesellschaft



① Erfolgsrechnung BGSU

In Tsd. CHF	BGU 2023		BSU 2023		Konsolidiert 2023	
	in CHF	in %	in CHF	in %	in CHF	in %
Verkehrsertrag	2'304	24.9%	7'871	29.5%	10'175	28.3%
Abgeltungen	5'345	57.7%	14'044	52.6%	19'389	53.9%
Betriebsbesorgungen für Dritte	1'558	16.8%	3'644	13.7%	5'202	14.5%
Übriger Ertrag	61	0.7%	1'132	4.2%	1'193	3.3%
Total Betriebsertrag	9'268	100.0%	26'691	100.0%	35'959	100.0%
Personalaufwand	5'557	60.0%	14'207	53.2%	19'764	55.0%
übriger Betriebsaufwand	3'005	32.4%	9'432	35.3%	12'437	34.6%
Total Betriebsaufwand	8'562	92.4%	23'639	88.6%	32'201	89.5%
EBITDA	706	7.6%	3'052	11.4%	3'758	10.5%
Abschreibungen	1'068	11.5%	1'794	6.7%	2'862	8.0%
EBIT	-362	-3.9%	1'258	4.7%	896	2.5%
Finanzaufwand	22	0.2%	86	0.3%	108	0.3%
Betriebsfremder Erfolg/Aufwand	-9	-0.1%		0.0%	-9	0.0%
Jahresergebnis	-393	-4.2%	1'172	4.4%	779	2.2%

- **Konsolidierter Umsatz von 36 Mio. CHF**

- **Der Anteil der Abgeltungen ist beim BSU um 5.1% tiefer als beim BGSU**
 - Hauptgrund: der "Verkehrsertragsanteil des BSU" ist um 4.6% höher als beim BGSU
 - Personalkosten in % des Umsatzes sind beim BSU **53.2% bzw. 6.8% Punkte tiefer** als beim BGSU
 - Ursache ist hierfür primär der höhere Umsatz und nicht tiefere Lohnkosten
 - Der "übrige Betriebsaufwand" beträgt 32.4 – 35.3% des Umsatzes

3 Finanzen & Aktionariat der neuen Gesellschaft



② Bilanz BGSU

Aktiven	BGU 31.12.2023		BSU 31.12.2023		31.12.2023 Konsolidiert	
	in CHF	in %	in CHF	in %	in CHF	in %
Flüssige Mittel	737	7.07%	2'593	10.89%	3'330	9.72%
Forderungen aus LL	946	9.08%	3'150	13.23%	4'096	11.96%
Vorräte	134	1.29%	1'320	5.54%	1'454	4.25%
Aktive Rechnungsabgrenzung	163	1.56%	286	1.20%	449	1.31%
Umlaufvermögen	1'980	18.99%	7'349	30.85%	9'329	27.24%
Sachanlagen	8'444	81.01%	16'469	69.15%	24'913	72.76%
Total Anlagevermögen	8'444	81.01%	16'469	69.15%	24'913	72.76%
Total Aktiven	10'424	100.00%	23'818	100.00%	34'242	100.00%
Passiven						
Verb aus LL	352	3.38%	3'437	14.43%	3'789	11.07%
TP und Rückstellungen	160	1.53%	2'658	11.16%	2'818	8.23%
Kurzfristiges Fremdkapital	512	4.91%	6'095	25.59%	6'607	19.30%
Verzinsliche Darlehen	1'684	16.16%	5'000	20.99%	6'684	19.52%
Darlehen Kanton Solothurn	6'317	60.60%	1'150	4.83%	7'467	21.81%
Rückstellungen	0	0.00%	345	1.45%	345	1.01%
Langfristiges FK	8'001	76.76%	6'495	27.27%	14'496	42.33%
Total FK	8'513	81.67%	12'590	52.86%	21'103	61.63%
Eigenkapital	1'911	18.33%	11'228	47.14%	13'139	38.37%
Total Passiven	10'424	100.00%	23'818	100.00%	34'242	100.00%

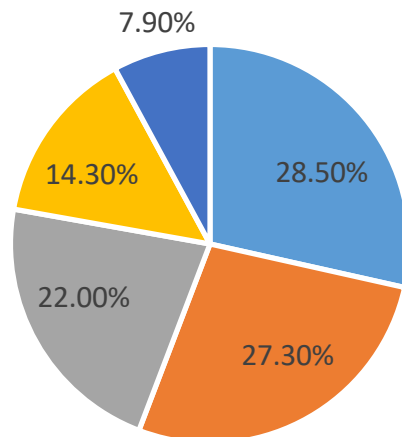
- **Liquiditätsanteil**
 - BGU 7% der Bilanz
 - BSU 10.9% der Bilanz
- **EK-Anteil**
 - BGU 18.3%
 - BSU 47.1%
- **Konsolidierte Bilanzsumme von 34.2 Mio. CHF**
- **Fazit**
 - **BSU ist finanziell liquider und stabiler (Bilanz) als BGU**

3 Finanzen & Aktionariat der neuen Gesellschaft

③ Aktionariat – Die neue Eignerkonstellation (summarisch)

	BGU	BSU	Kombiniert ¹
Eigenkapital 12/23	1.911 Mio. CHF	11.228 Mio. CHF	13.139 Mio. CHF
Aktienkapital	2.447 Mio. CHF	2.745 Mio. CHF	5.192 Mio. CHF

Kombiniertes Aktionariat BGU/BSU

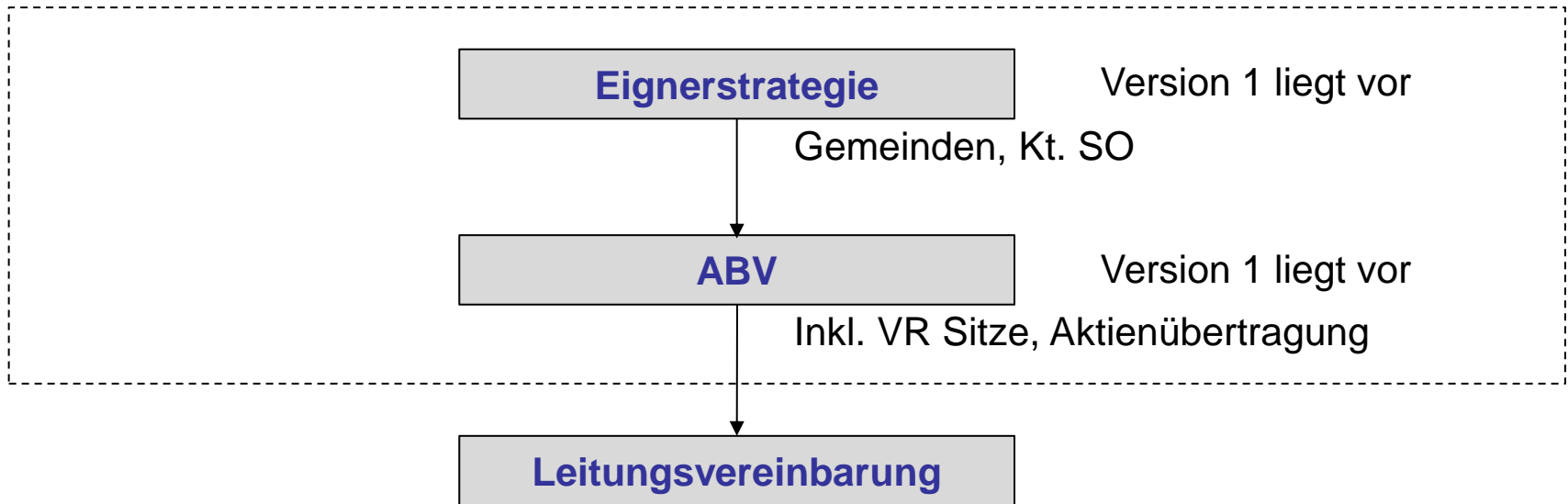


■ Gemeinden ■ Stadt Solothurn ■ Kanton Solothurn ■ RBS ■ Private und Firmen

¹ Erste Aufteilung gemäss EK-Anteil (BGU = Anteil 14.5%, BSU 85.5%)

① Führungsinstrumente aus Eignersicht

❶ Eigenerfokus – Die geplanten Instrumente der Einflussnahme

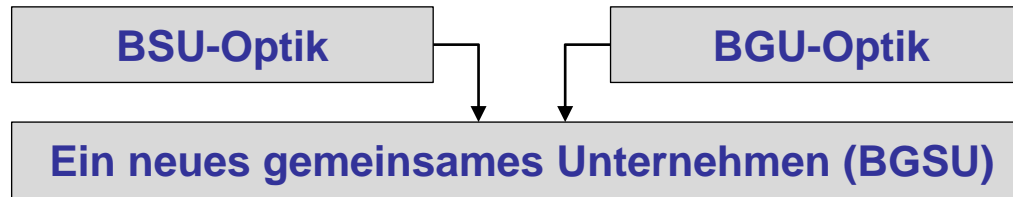


Die fusionierte Gesellschaft erhält neue Statuten¹ und ein neues Organisationsreglement

¹ Der BSU hat die Statuten bereits überarbeitet

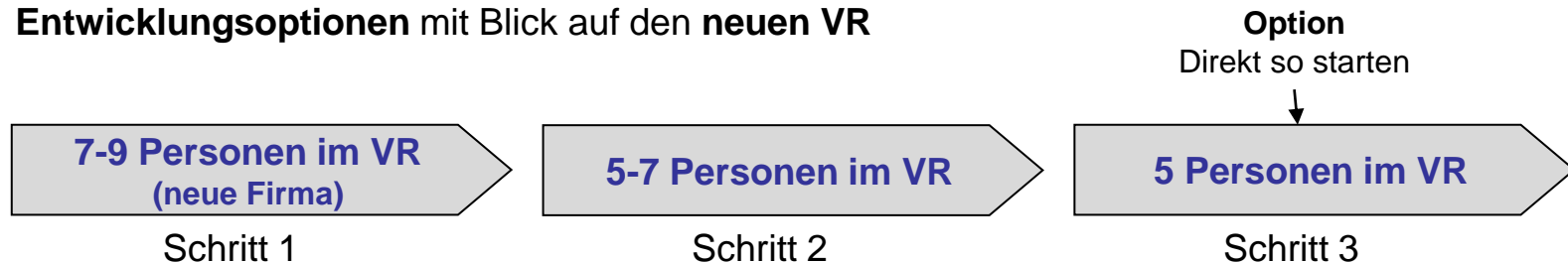
② Zusammensetzung Verwaltungsrat

① Meccano



② VR-Zusammensetzung: Mögliche Lösung

- Anspruch: "Good Governance"
 - **Sinnvolle Mischung** zwischen **politischen Vertretern** und **Fachkompetenzen**
- Vorschlag: **VR von 5-7 Personen** (mittelfristig) in folgender **Zusammensetzung**
 - (1) Präsident/in
 - (2) Politische und Eigner-Vertretungen
 - Stadt Solothurn, Stadt Grenchen
 - (2-4) Fachkompetenzen
- **Entwicklungsoptionen** mit Blick auf den **neuen VR**



4 Governance der neuen Gesellschaft

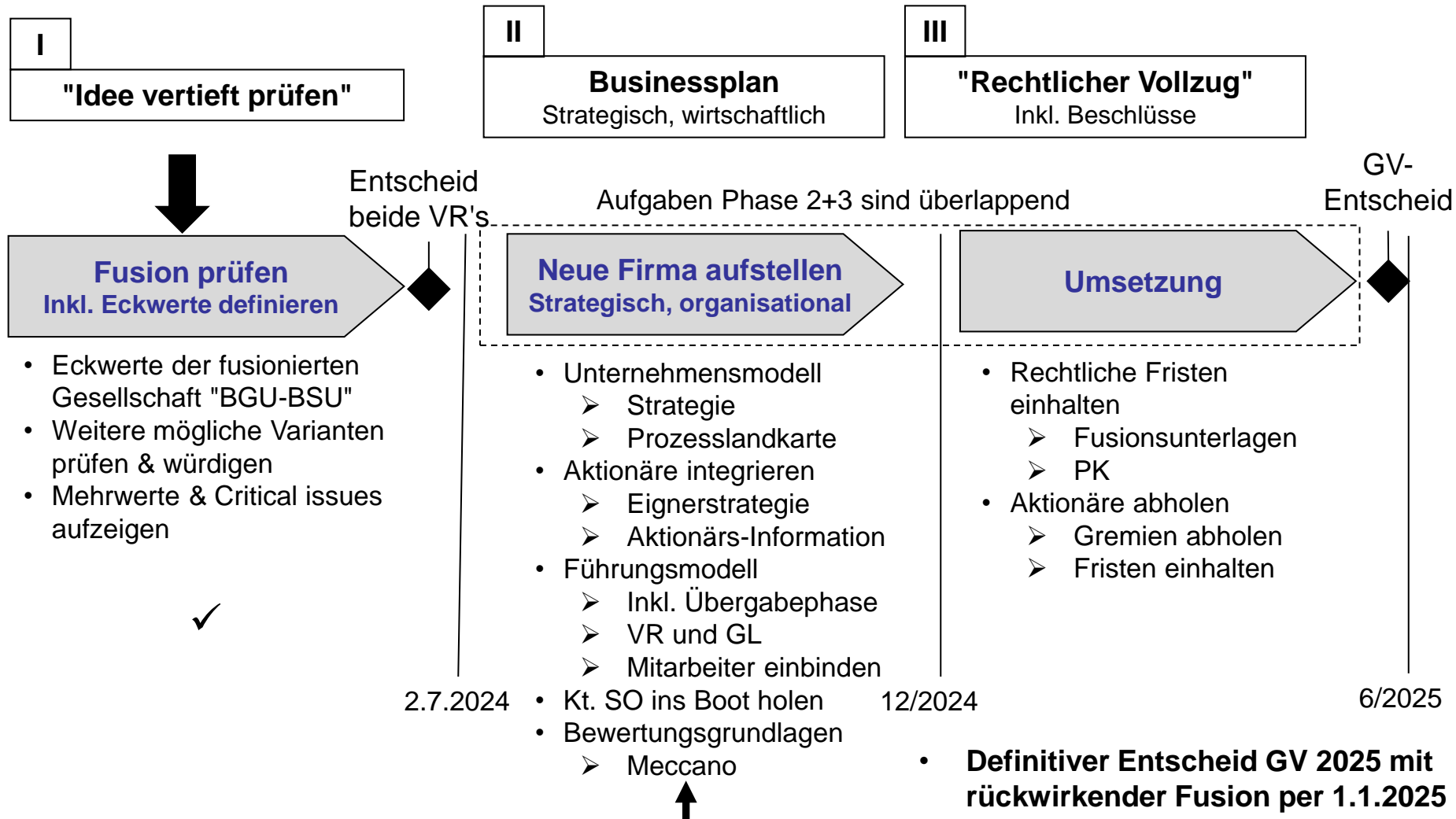
③ Neuer VR BGSU¹

		Strategie und Führung	Marketing	Finanzen/Rechnungswesen/Controlling	Juristisches Know-how	Unternehmensorganisation	Informationstechnik/ICT	Personalwesen	Rechtsberatung/Politik	Branchen-/Mobilität	Führung eines Unternehmens	Unternehmer	VR in Dritt-Unternehmen	Jahrgang	Dienstjahre im VR BSU
Name	Wohnort	Kompetenzglieder ¹										Erfahrung		Person	

¹ Ein erster Vorschlag wird am 17. September in der Projektgruppe und am 18. September im Steuerungs-Ausschuss diskutiert

5 Umsetzungsagenda der Fusion bis 6/2025

① Von der Idee zur Umsetzung – Entwicklung in 3 Phasen



② Planung der Phase II: Von 7-12/2024

I

Geschäftsmodell der neuen Gesellschaft

Strategie 2025 – 2029 der fusionierten Gesellschaft

- Vision, Erfolgspositionen, Ziele, Entwicklungsphasen
- Strategische Agenda, Projekte
- Kritische Fragen klären: Sitz, Marke, Name, VR-Zusammensetzung
- Governance: VR, operative Führung
- Organisationsmodell und Ressourcen (zentral, dezentral)
 - Zentrale Prozesse und Strukturen, Ressourcen (FTE's)
 - Dezentrale Struktur in Grenchen, Solothurn
- Finanz- und Investitionsplan 2025 – 2030 konsolidiert (inkl. Synergien)
- Konkrete Lösung in kritischen Themen: PK/BVG, Anstellungsbedingungen
- Ziel: Verständnis und Sicherheit für das Funktionieren der neuen Unternehmung schaffen

II

Aktionäre einbinden

Gemeinden und Kt. SO als Aktionäre

- Zwei Orientierungsanlässe
 - Information, Erwartungen abholen
- Eignerstrategie der Gemeinden/des Kt. SO als Aktionäre der (neuen) Gesellschaft
- Anteile an der neuen Gesellschaft
- Ziel: Konsens und Einverständnis der Aktionäre abholen

② Planung der Phase II: Von 7-12/2024

III

Bestellerakzeptanz beim Kt. SO

Fragen des Kt. SO beantworten

Sorge Kt. SO

- Wie entwickeln sich die jährlichen Abgeltungen an die beiden Gesellschaften?
- Business Case der Fusion quantitativ abbilden
 - Mehrkosten, Synergien und Zusatzerträge der Fusion abbilden
 - Vergleich zum Referenzszenario: Beide Gesellschaften gehen allein in die Zukunft
- Impulse für Zielvereinbarung
- Ziel: Unterstützung des Kt. SO als Besteller abholen

IV

Umsetzungsplan von 1-6/2025

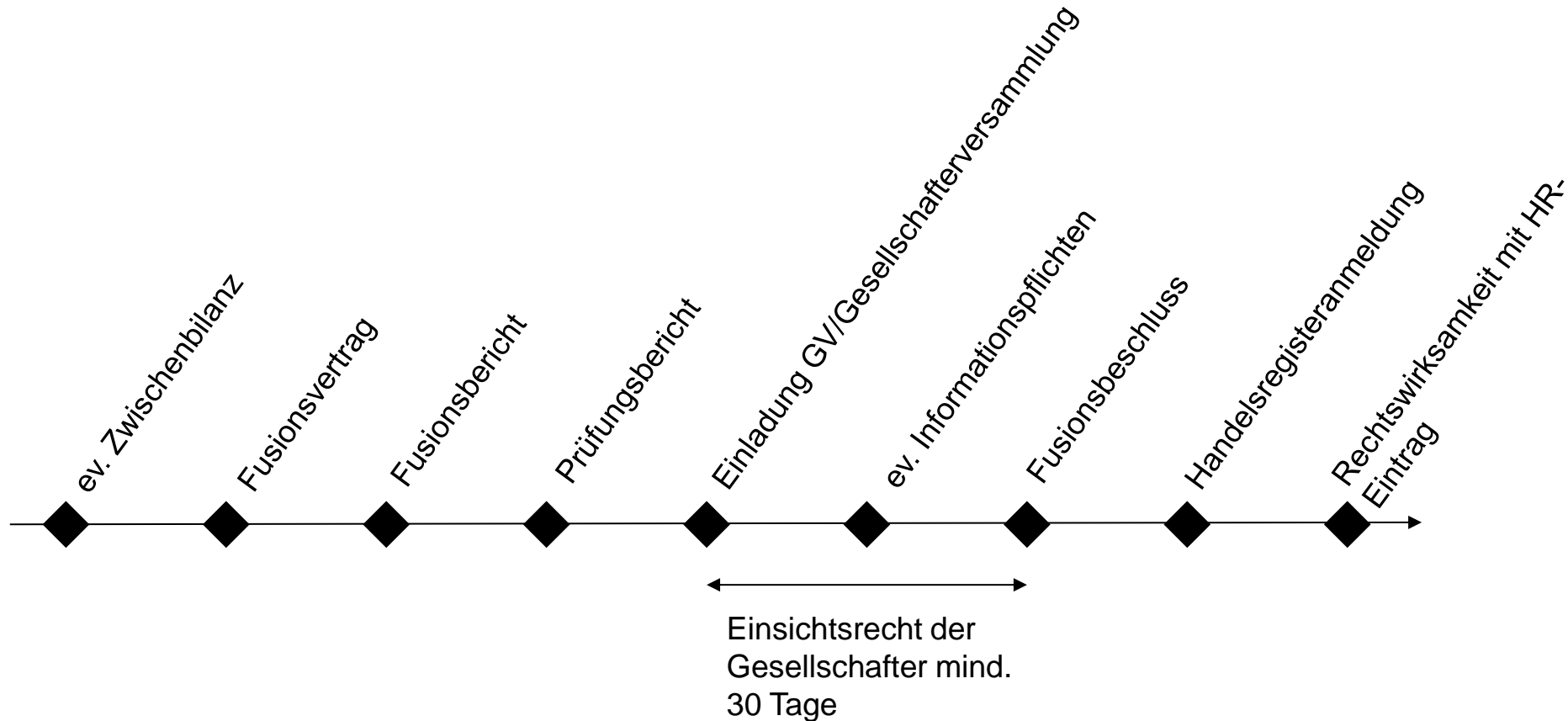
- Rechtliche Vorabklärungen
- Art der Fusion
 - Kombination, Absorption
 - Zeitplan und Inhalte der Fusion
 - Umgang mit den 3 Aktienkategorien des BSU
- Umsetzungsplan 1-6/2025
- Operative Lösung 2025
- Ziel: Gemeinsames Grundverständnis für den Abschluss des Fusionsprozesses

Hinweis: Es soll eine **rechtliche Begleitung** in die **Projektorganisation ab 9/2024 – 6/2025** integriert werden

5 Umsetzungsagenda der Fusion bis 6/2025

③ Ausblick auf 1-6/2025

❶ Abfolge gemäss Fusionsgesetz



③ Ausblick auf 1-6/2025

② Schwerpunktthemen von 1 – 6/2025

☑ Migration

- Pragmatisch umsetzen

☑ Bewertung

- Formelle, revidierte Abschlüsse per 31.12.2024 als Grundlage
- Beide Firmen, Umtauschverhältnis

☑ Informationsanlässe

- Aktionäre, Mitarbeitenden

☑ Rechtliche Grundlagen

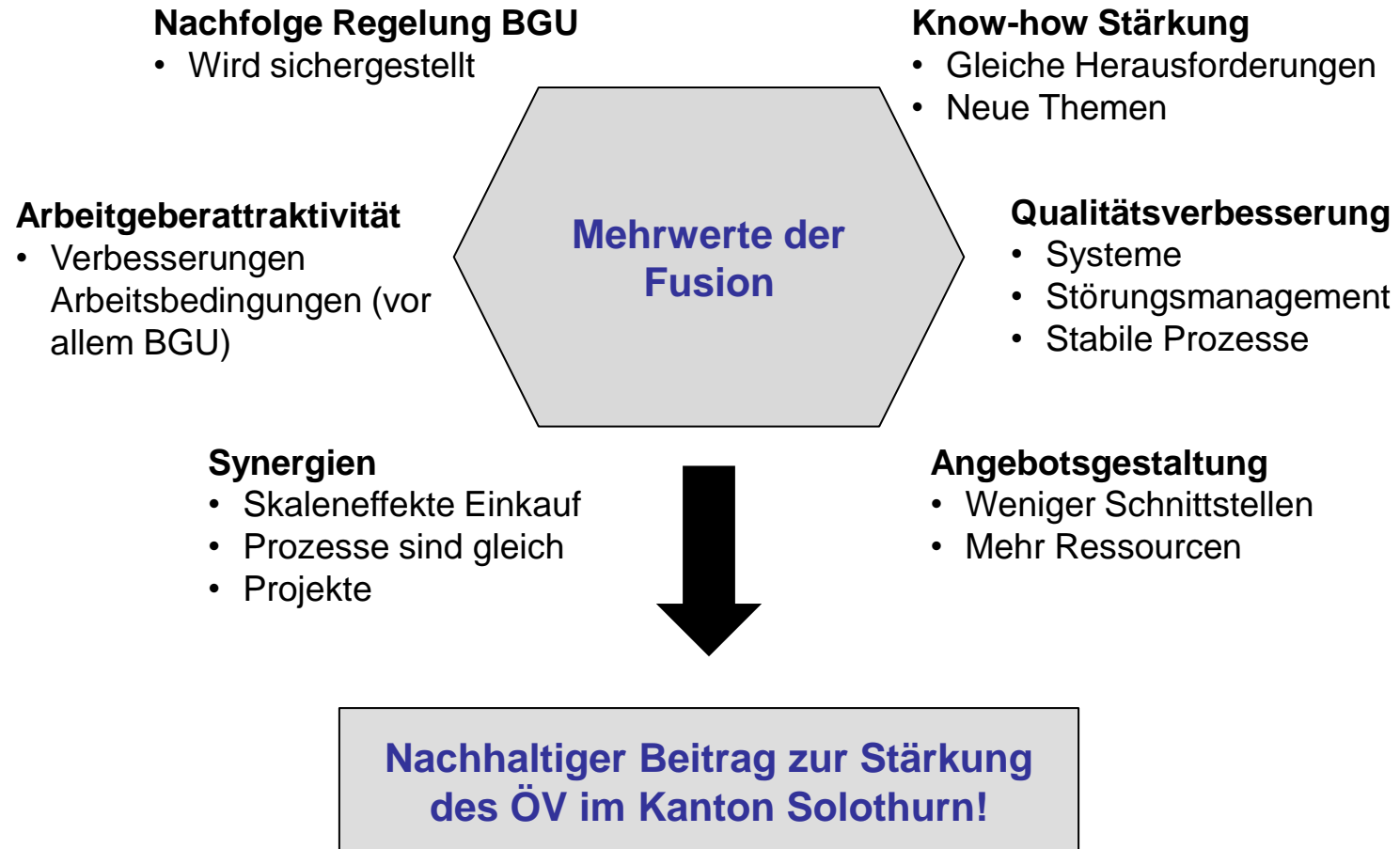
- Beschlussfähige, schriftliche Vorlagen
- Fusionsbericht, Fusionsvertrag, Bericht des gemeinsamen Fusionsprüfers

☑ Formelle GV-Beschlüsse

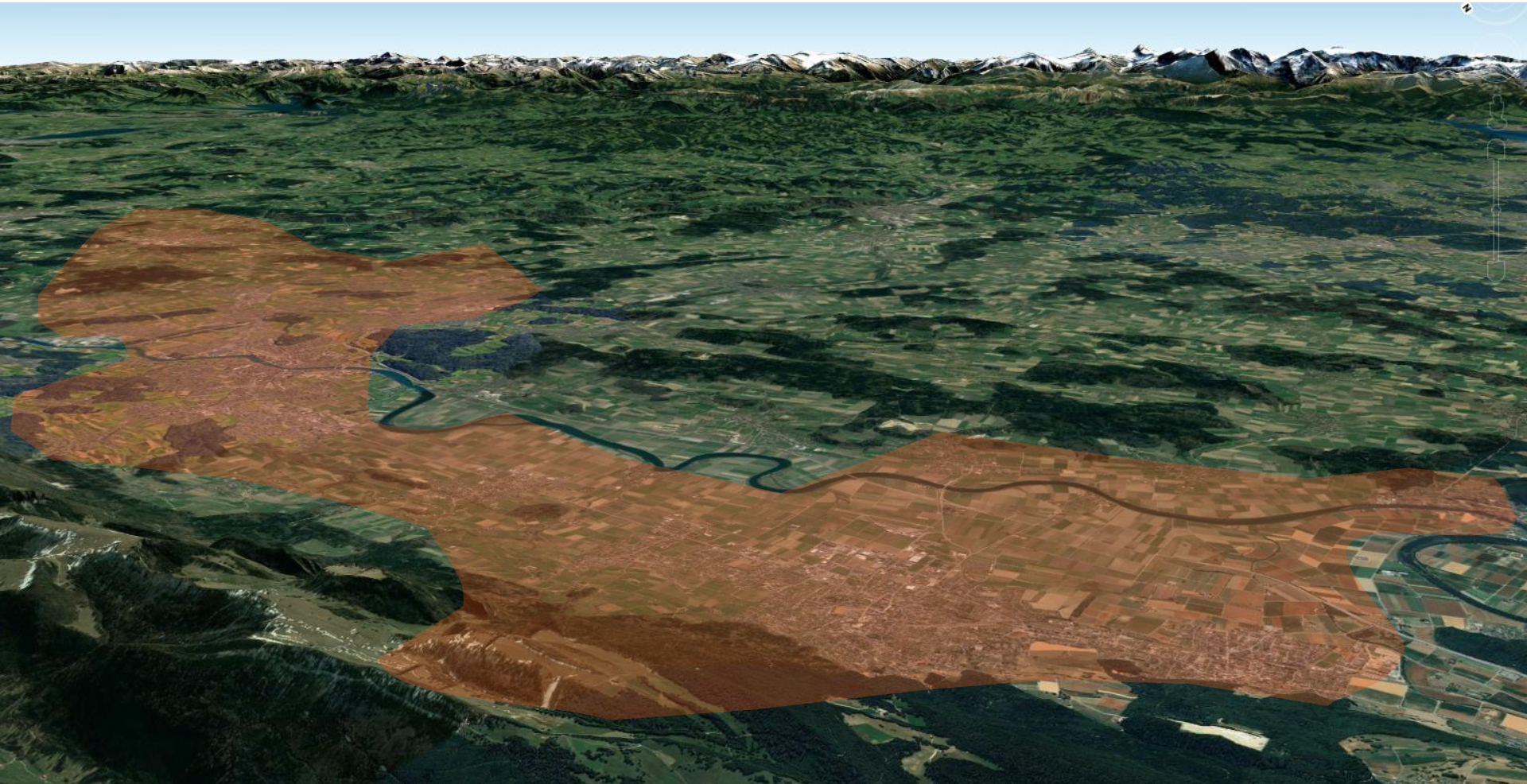
- Per 6/2025

☑ Operative Führung

- Schrittweise gemeinsam etablieren



"BSU-BGU-Land"



8 Regelung der Sonderfragen

Prozesse	Handlungsvorschlag
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Medienkommunikation, Aktionärsinformationen und Mitarbeiterinformationen sind erfolgt
Firmenname	<ul style="list-style-type: none">• "BGSU"
Marke	<ul style="list-style-type: none">• Umsetzungsprojekt 2025 für den neuen VR (Agentur)• Die Gesellschaft für ab 2025 zwei Marken
VR Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none">• Erster Vorschlag wird am 18. September 2024 vorgelegt
Standortleitungen Grenchen und Zuchwil	<ul style="list-style-type: none">• Rollenmodell und Pflichtenheft liegt vor• In Grenchen ist eine starke Standortleitung vor Ort tätig
BVG/PK	<ul style="list-style-type: none">• Factsheets für die Mitarbeitenden beider Gesellschaften werden erarbeitet
Abgeltungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Ein "Finanz- und Investitionsplan BGSU" wird erstellt<ul style="list-style-type: none">➤ Inkl. Abgeltungsentwicklung