

An den Grossen Gemeinderat
der Gemeinde Muri bei Bern
Thunstrasse 74
3074 Muri bei Bern

Geschäftsprüfungskommission

Muri bei Bern, im Dezember 2025

GPK-Verwaltungskontrolle 2025

Sehr geehrter Herr Präsident,
Sehr geehrte Damen und Herren Ratskolleginnen und -kollegen,

die Geschäftsprüfungskommission (GPK) hat im Rahmen ihrer diesjährigen Verwaltungskontrolle die Führung und Ansteuerung der eigenen Tochtergesellschaft gbm durch den Gemeinderat einer Prüfung unterzogen und berichtet wie folgt:

- Zusammenfassung und Empfehlungen
- Rechtliche Grundlage
- Ausgangslage und Prüfkonzept
- Feststellungen und Erkenntnisse
- Anhang

Wir hoffen, mit der diesjährigen Verwaltungskontrolle und dem vorliegenden Bericht zielführende Impulse geben zu können.

GESCHÄFTSPRÜFUNGSKOMMISSION MURI BEI BERN

Der Präsident



Raphael Weibel

Die Sekretärin



Katja Schönholzer

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung und Empfehlungen	3
Rechtliche Grundlage	4
Ausgangslage und Prüfkonzept	5
Ausgangslage	5
Prüfkonzept	6
Feststellungen und Erkenntnisse	7
A. Anstaltsreglement	7
B. Eigentümerstrategie	8
C. Aufsicht	9
D. Verwaltungsrat	10
E. Strategische Projektaufsicht «Fernwärme»	10
F. Fazit	11
Anhang	13

Zusammenfassung und Empfehlungen

Auslassungen im Bericht Bolz+Partner in der Version vom 25.09.2024 und die anstehenden Finanzierungsfragen betreffend die Fernwärme gaben Anlass, die Aufsicht des Gemeinderates über seine Tochtergesellschaft Gemeindebetriebe Muri (gbm) im Rahmen der Verwaltungskontrolle durch die GPK einer näheren Überprüfung zu unterziehen.

Tatsächlich stellte der später vollständig veröffentlichte Bericht von Bolz+Partner eine laufende Verschlechterung der finanziellen Lage der gbm fest, mit einem über die Jahre 2019 bis 2023 kumulierten operativen Verlust von über CHF 1.6 Mio.

Die GPK konsultierte darauf sämtliche Protokolle des Gemeinderates mit Bezug auf die gbm für den Zeitraum 2018 bis Mai 2025. Die GPK stellte fest, dass sich der Gemeinderat mit den seitens der gbm vorgelegten Berichten unkritisch zufrieden gab und die vorgelegten Zahlen nicht hinterfragte. Der Gemeinderat forderte diverse Vorgaben der Eigentümerstrategie nicht oder bloss ungenügend ein.

Damit nimmt der Gemeinderat Aufsicht und Steuerung über ihre Tochtergesellschaft gbm zu wenig konsequent wahr.

Die GPK empfiehlt dem Gemeinderat:

1. Die im Bericht von Bolz+Partner ausgeführten Empfehlungen¹ betreffend das Rechnungswesen, die «Public Corporate Governance» und das Einfordern der Vorgaben aus der Eigentümerstrategie sind ab dem 01.01.2026 vollständig umzusetzen. Damit die seitens des Gemeinderates für den Herbst 2026 geplante Abstimmung über eine finanzielle Unterstützung des Fernwärmeprojektes dem Souverän eine «true and fair view» ermöglicht, sind auch die Zahlen für die Jahre 2023 bis 2025 nach Swiss GAAP FER darzustellen.
2. Bei der Spartenrechnung der gbm ist auf eine strikte Trennung zu achten. Dies gilt in besonderem Masse für die Sparten «Gas» und «Fernwärme». Die bisherige massive Quersubventionierung ist offenzulegen.
3. Eine transparente Investitionsrechnung betreffend die Sparte «Fernwärme» ist seit Beginn der Investitionen in diese Sparte vorzulegen.
4. Ebenso ist offenzulegen, wie weit die Investitionen in die Sparte «Fernwärme» bereits abgeschrieben wurden und wie hoch der zukünftige Abschreibungsbedarf anzusetzen ist.
5. Der Gemeinderat hat messbare Kriterien zur Überprüfung und Erreichung der Zielsetzungen aus seiner Eigentümerstrategie zu definieren und diese konsequent anzuwenden.
6. Der Gemeinderat soll einen Projektausschuss «Fernwärme» zur strategischen Begleitung des Projekts einsetzen, welcher direkt dem Gemeinderat zudient und diesem hilft, dessen strategische Optionen umfassend auszuleuchten.
7. Für die Bestellung des Verwaltungsrates der gbm fehlt nach wie vor ein schriftlich festgehaltenes Profil. Dieses ist durch den Gemeinderat zeitnah zu verfassen und anzuwenden.
8. Der Gemeinderat soll sich vertieft mit dem eigenen Rollenverständnis als Eigner der gbm und der Corporate Governance auseinandersetzen. Das Doppelmandat als Gemeinderat und gleichzeitig als Verwaltungsrat gbm führt zu Interessenskonflikten und zur Vermischung von Verantwortlichkeiten. Die entsprechenden Konsequenzen sind zu ziehen und darüber Bericht zu erstatten.

¹ A.a.O., insbesondere auf Seite 7 und 8

Rechtliche Grundlage

Gemäss Art. 41 Abs. 1 der Gemeindeordnung überprüft die GPK die Aufgabenerfüllung des (kleinen) Gemeinderates und der Gemeindeverwaltung im Sinne von Art. 3. Entsprechend ist die Aufgabenerfüllung auf sachgerechte, gesetzeskonforme und wirtschaftliche Leistungserbringung zu prüfen (vgl. insbes. Art. 3 Abs. 2 der Gemeindeordnung).

Ausgangslage und Prüfkonzept

Ausgangslage

Der Gemeinderat legte dem Grossen Gemeinderat im vergangenen Jahr den «Bericht zur finanziellen Gesamtsicht» vom 25. September 2024 von Bolz+Partner vor. Im Inhalt dieses Berichts fehlten offensichtlich wesentliche Teile betreffend die Gemeindebetriebe Muri (gbm).

Die Textstellen «Analyse finanzielle Ausgangslage» sowie «Beurteilung Finanzierungsvarianten Fernwärmeausbau» des Berichts wurden durch den Gemeinderat bewusst ausgelassen. Ein kurzes «Fazit zur finanziellen Ausgangslage der gbm» drückte Besorgnis aus und empfahl dem Gemeinderat explizit, seine Eignerrolle in den kommenden Jahren aktiver als bisher wahrzunehmen und die Einführung der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER zu prüfen.

Erst auf die Sitzung des Grossen Gemeinderates vom 25. April 2025 hin publizierte der Gemeinderat den vollständigen Bericht von Bolz+Partner vom 12. August 2024. Die Berichtsteile über die gbm lagen nun in ungekürzter Länge vor.

Die finanzielle Situation der gbm hat sich seit ihrer Ausgliederung offenbar laufend verschlechtert, ohne dass dies der Gemeinderat bemerkt bzw. eingegriffen hätte². Darüber hinaus unterliess es der Gemeinderat, die in der Eigentümerstrategie definierten Pflichten der gbm konsequent einzufordern.

Diese Feststellungen bestärkten die GPK in ihrer Absicht, die Aufsicht des Gemeinderates über seine Tochtergesellschaft gbm im Rahmen der Verwaltungskontrolle 2025 einer Überprüfung zu unterziehen.

Das Projekt «Fernwärme», welches gegenwärtig durch den Gemeinderat sowie die gbm vorangetrieben wird, löst vor diesem Hintergrund zusätzliche Fragen rund um die Führung und Kontrolle der gemeindeeigenen Tochtergesellschaft aus.

Die gbm erfüllen ihre Aufgaben im Rahmen des Reglements «Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm)» und der Eigentümerstrategie des Gemeinderates autonom und in eigener unternehmerischer Verantwortung.

In den kommenden Jahren sollen rund CHF 100 Mio. in den Aufbau von Fernwärmeanlagen und eines Fernwärmenetzes investiert werden. Der Finanzierungsbedarf dieses neuen Geschäftsfeldes übersteigt die heute vorhandenen Eigenmittel der gbm in erheblicher Weise.

Damit stellen sich für den Gemeinderat nicht nur politische, sondern vielmehr auch Fragen der Sicherstellung der Interessen als Eigner an der gbm. Dazu gehören u.a. auch die Anwendung der Prinzipien der Public Corporate Governance, ein systematisch betriebenes Risikomanagement, eine transparente, den gängigen Standards entsprechende Berichterstattung und Rechnungslegung, die Offenlegung der tatsächlichen Vermögenslage der gbm sowie eine Investitions- und Finanzplanung der gbm im Abgleich mit derjenigen der Gemeinde selbst.

Die Verwaltungskontrolle der GPK beinhaltet ausdrücklich keine inhaltliche Wertung des Projektes «Fernwärme».

² Bericht Bolz+Partner, Seiten 6 bis 8, 38 bis 45, insbesondere Seite 39

Prüfkonzept

Es geht darum zu prüfen

1. wie der Gemeinderat seine Eignerinteressen an der gbm wahrnimmt, die gesetzlichen Grundlagen (z.B. Anstaltsreglement) und die Prinzipien einer Public Corporate Governance bei der Führung der gbm anwendet;
2. auf welche Weise der Gemeinderat bei der Erarbeitung von Plangrundlagen der gbm mitwirkt, seine Eigentümerstrategie entwickelt, ein Anforderungsprofil für die Mitglieder des Verwaltungsrates der gbm beschliesst und seine Aufsicht (Controlling) über die gbm ausübt;
3. wie der Gemeinderat strategisch relevante Projekte der gbm beaufsichtigt, insbesondere in Bezug auf die Initialisierung, die Projektbegleitung, die finanziellen Auswirkungen und die Risikobeurteilung.

Die Verwaltungskontrolle der GPK stützt sich auf die Einsichtnahme in die entsprechenden Dokumente, insbesondere die Protokollauszüge des Gemeinderates zu sämtlichen die gbm betreffenden Geschäfte einschliesslich der gemeinsamen Treffen für einen vertieften Austausch zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der gbm in der Zeit von 2018 bis Mai 2025.

Auf die Durchführung von Interviews – insbesondere mit Verantwortlichen der gbm oder aus der Verwaltung der Gemeinde – wurde bewusst verzichtet.

Feststellungen und Erkenntnisse

A. Anstaltsreglement

Die Gemeinde Muri bei Bern hat 1998 die öffentlich-rechtliche Anstalt Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm) errichtet und ihr hoheitliche und andere Aufgaben übertragen³. Als Rechtsgrundlage dient das Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm) in seiner jüngsten Fassung vom 25. Oktober 2022.

Die gbm sind ein Dienstleistungsunternehmen für Wasser, Abwasser, Energie und Telekommunikation in der Gemeinde Muri bei Bern. Die gbm bieten zusätzliche Dienstleistungen sowohl für Private als auch Unternehmen an.

Das Entwickeln neuer Geschäftsfelder (z.B. Projekt «Fernwärme») birgt teilweise erhebliche betriebliche und finanzielle Risiken für die gbm und damit auch für die Gemeinde als Eigentümerin der gbm.

Seit der Gründung veränderten sich die Anforderungen an die Organisation und die Finanzierung der gbm stark. Der Personalbestand hat sich mehr als verdoppelt, zahlreiche rechtliche Grundlagen wurden überarbeitet und das Finanz- und Berichtswesen sowie das Controlling verselbständigt. Neue regulatorische Entwicklungen und Auflagen bewirkten die Einführung eines neuen Finanzsystems samt einer Umstellung der Rechnungslegung von HRM hin zu den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung gemäss schweizerischem Obligationenrecht.

Der Gemeinderat muss eine Eigentümerstrategie beschliessen und diese mindestens einmal pro Legislatur überprüfen. Er passt sie bei Bedarf an⁴.

Die Eigentümerstrategie bildet zusammen mit dem Anstaltsreglement die Grundlage für den Verwaltungsrat der gbm, um die Unternehmensstrategie und die Geschäftspolitik festzulegen, das Budget, den Finanz- und Investitionsplan sowie Ausgaben für Investitionen unabhängig ihrer Höhe zu beschliessen und für ein zweckmässiges Controlling sowie Reporting zu sorgen⁵.

Die Führungs- und Finanzierungsgrundsätze sind im Anstaltsreglement detailliert festgehalten (u.a. Führung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, Pflicht zur Bildung angemessener Reserven).

Der Gemeinderat entscheidet anlässlich der Genehmigung der Jahresrechnung über die Verwendung des Gewinns⁶.

Der Gemeinderat ist gemäss Reglement mit mindestens einer Person im Verwaltungsrat vertreten und wählt den Präsidenten/die Präsidentin des Verwaltungsrates.

Der Gemeinderat beaufsichtigt die gbm. Der Gemeinderat und der Verwaltungsrat treffen sich mindestens einmal jährlich zu einem vertieften Austausch⁷.

³ Präambel Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm), Fassung vom 25. Oktober 2022

⁴ Art. 34 a.a.O.

⁵ Art. 21 a.a.O.

⁶ Art. 29 a.a.O.

⁷ Art. 35 a.a.O.

Der Verwaltungsrat unterbreitet dem Gemeinderat jährlich den Geschäftsbericht sowie die Jahresrechnung und den Antrag über die Gewinnverwendung. Zusätzlich hat er dem Gemeinderat über weitere Einzelheiten zum Jahresabschluss (insbesondere über die tatsächlichen Vermögensverhältnisse, die Veränderung der flüssigen Mittel, das Anlagevermögen und die Spartenrechnungen), zum Geschäftsgang und zur voraussichtlichen künftigen Entwicklung der Geschäftstätigkeit, zur Umsetzung der Eigentümerstrategie sowie zu festgestellten Unternehmensrisiken und Massnahmen zur Risikokontrolle zu berichten⁸.

B. Eigentümerstrategie

Die «Eigentümerstrategie für die Gemeindebetriebe Muri» gibt die strategischen Rahmenbedingungen für die mittel- bis langfristige Unternehmensentwicklung vor⁹. Sie wurde am 23. Juli 2018 durch den Gemeinderat letztmals beschlossen und in Kraft gesetzt.

Der Gemeinderat wünschte sich anfangs 2018 den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes der gbm (i.S. «Das Label Energiestadt verpflichtet» - Idee «Photovoltaik» und «Fernwärme»). Der Gemeinderat verwies auf die Notwendigkeit einer vorgängigen politischen Abstützung eines solchen Entscheides und seiner Mitsprache als Vertreter der Eigentümerin bei finanziellen Risiken. Konkrete Angaben zu den durch den Gemeinderat angenommenen Marktentwicklungen und relevanten Szenarien oder zu den für den Aufbau dieser neuen Geschäftssparte benötigten Ressourcen (einschliesslich Finanzierung) fehlen ebenso wie fundierte Überlegungen zu allfälligen Risiken.

In seiner Eigentümerstrategie beschreibt der Gemeinderat politische, unternehmerische, wirtschaftliche, soziale, und ökologische Ziele sowie Vorsätze für Kooperationen. Die Umschreibung der Ziele ist allgemein gehalten, ohne dabei Richtwerte, Kennzahlen o.ä. als messbare Kriterien zur Zielerreichung zu nennen. So fehlen jegliche Vorgaben bezüglich Rentabilität, Eigenmittel und Höhe einer allfälligen Verschuldung des Unternehmens und der Unternehmenssparten. Auch die vom Verwaltungsrat genehmigte Unternehmensstrategie enthält keinen Hinweis auf solche Vorgaben.

Vorgaben bezüglich eines systematischen Risikomanagements aus der Sicht der Gemeinde als Eigentümerin fehlen weitgehend. Einzig wird bei den unternehmerischen Zielen erwähnt, dass die gbm bei der Versorgung mit Gas ihre «Chancen mit Augenmass und unter Beachtung der Grundsätze der Werterhaltung, Risikovermeidung und Nachhaltigkeit» nutze¹⁰.

Dem langfristigen Erhalt des Unternehmenswertes wird eine hohe Bedeutung zugemessen. Aus den jährlichen Ergebnissen sind die notwendigen Reserven und Rückstellungen zu bilden. Das Unternehmen wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt und soll einen stabilen, angemessenen Gewinn erwirtschaften. Die Einwohnergemeinde (EWG) Muri verzichtet explizit auf eine Gewinnausschüttung. Die Thesaurierung der Gewinne soll Investitionen ermöglichen, die zur Erreichung der kommunalen Energieziele beitragen¹¹.

⁸ Art. 36 a.a.O.

⁹ Präambel Eigentümerstrategie für die Gemeindebetriebe Muri, Fassung vom 23. Juli 2018

¹⁰ Ziffer 3.2. a.a.O.

¹¹ Ziffer 3. a.a.O.

C. Aufsicht

Wie bereits ausgeführt, obliegt dem Gemeinderat die Aufsicht über die gbm.

Der Gemeinderat und der Verwaltungsrat treffen sich mindestens einmal jährlich zu einem vertieften Austausch¹².

Bis Ende 2024 fand dieser Austausch bloss einmal jährlich im Anschluss an eine Gemeinderatssitzung statt. An diesen Gesprächen nahm der Gemeinderat ohne grosse Diskussion oder hartnäckiges Hinterfragen die ihm vorgetragenen Informationen zur Kenntnis.

Weitergehende standardisierte Eigentümergespräche (Controlling-Gespräche) z.B. betreffend den jeweiligen Jahresabschluss, die Finanz- und Investitionsplanung, die Risikobeurteilung, Marktperspektiven, Projektorganisationen («Fernwärme»), etc. blieben aus.

Der Gemeinderat umschreibt in der Eigentümerstrategie sein Zusammenwirken mit dem Verwaltungsrat der gbm. Insbesondere werden allgemeine Grundsätze der Führung des Unternehmens, der Steuerung (u.a. in finanziellen Belangen), der Effizienz in der Leistungserbringung und bezüglich der Transparenz im Finanz- und Rechnungswesen sowie über die Aktivitäten und Entwicklungen festgehalten¹³.

Diese in der Eigentümerstrategie explizit festgehaltenen Pflichten des Verwaltungsrates (u.a. 5-Jahres Finanzplanung, Geldflussrechnung, detaillierter Anlagespiegel, Lagebericht und Risikoberichterstattung) wurden seitens des Gemeinderates nicht oder nur in ungenügender Weise eingefordert. Erst anlässlich der Gemeinderatssitzung vom 14. Oktober 2024 konkretisierte der Gemeinderat die Berichterstattungspflichten und eine vertiefte strategische Steuerung mittels jährlich zweier Eigentümergespräche.

Was die Rechnungslegung betrifft, so erfolgt einzig ein Verweis auf die Bestimmungen des Aktienrechts für privatrechtliche Aktiengesellschaften. Besondere Anforderungen, wie z.B. die Einführung eines etablierten Rechnungslegungsstandards wie Swiss GAAP FER, werden durch den Gemeinderat nicht definiert. Damit sind zwar die Vorgaben im Anstaltsreglement erfüllt, eine transparente, den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen entsprechende Darstellung der Vermögens- und Ertragslage ist jedoch nicht möglich.

Gemäss Anstaltsreglement ist eine eingeschränkte Revision gemäss Artikel 727a OR durchzuführen. Der Gemeinderat kann eine ordentliche Revision verlangen¹⁴.

Ein eigenes Risikomanagement auf Stufe der Gemeinde über ihre Beteiligung an der gbm wird bis heute nicht vorgenommen. Damit fehlt eine systematische Identifizierung, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken, welche für die gbm spezifisch sind. Der zeitliche Abgleich allfälliger Risiken der gbm beispielsweise mit der Investitionsplanung der Gemeinde kann nicht erfolgen.

Es ist gleichermassen unklar, wer innerhalb des Gemeinderates den «Lead» in der Aufsicht über die gbm (z.B. Eigentümergespräche, Berichterstattung) hat und ob die Arbeiten standardisiert sind. So bleibt es offen, ob der Gemeindepräsident als Ressortverantwortlicher Finanzen oder das Gemeinderatsmitglied, welches gleichzeitig als Verwaltungsrat gbm amtiert, federführend ist. Weiter ist auch die Aufgabenverteilung zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung nicht transparent. Welche Aufgaben die Verwaltung wahrnimmt, ist vage.

¹² Art. 35 Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm), Fassung vom 25. Oktober 2022

¹³ Ziffer 4. Eigentümerstrategie für die Gemeindebetriebe Muri, Fassung vom 23. Juli 2018

¹⁴ Art. 26 Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm), Fassung vom 25. Oktober 2022

Demgegenüber scheint der «Lead» bei der Projektierung «Fernwärme» in der Hand der Ressortverantwortlichen «Umwelt, Energie» zu liegen, welche gleichzeitig auch als Verwaltungsrätin gbm tätig ist. Diese Doppelrolle macht die strategische Projektaufsicht ganz besonders herausfordernd.

D. Verwaltungsrat

Der Gemeinderat wählt die Präsidentin oder den Präsidenten und die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats¹⁵.

Der Gemeinderat kann den Mitgliedern des Verwaltungsrats aus seiner Mitte Weisungen erteilen, namentlich zum Stimmverhalten¹⁶. Ob und in wieweit dies tatsächlich durch den Gemeinderat so gehandhabt wird und ob die Betreffenden jeweils nach eigenem Gutdünken handeln oder sich einzig auf die Wahrung der Eigentümerinteressen beschränken, lässt sich nicht schlüssig beurteilen.

In der Eigentümerstrategie umschreibt der Gemeinderat: Die Interessen der EWG Muri als Eigentümerin werden durch den Gemeinderat wahrgenommen. Eigentümerinteressen seien von Amtes wegen durch ein Mitglied des Gemeinderates als Verwaltungsrat vertreten. Dieses Mitglied soll den Verwaltungsrat nicht präsidieren¹⁷.

Gemäss Anstaltsreglement müssen im Verwaltungsrat die für die strategische Führung des Unternehmens erforderlichen Fachkompetenzen vertreten sein. Der Gemeinderat hat ein Anforderungsprofil zu beschliessen¹⁸.

Ein allgemein gültiges Anforderungsprofil liegt bis heute nicht vor. Zwischen 2018 und 2023 kam es zu relativ häufigen Wechselln im Verwaltungsrat. Erst ab 2024 wurde im Zuge der Neubesetzung des Verwaltungsratspräsidiums die Kandidatensuche an ein Executive Search Unternehmen vergeben. Für die jüngste Suche eines neuen Mitgliedes des Verwaltungsrates wurde wiederum dasselbe Unternehmen beauftragt.

Eine gewisse «Nähe» zwischen Gemeinderat und Verwaltungsrat ist durchaus effizient und positiv, kann aber auch als «unkritisch» ausgelegt werden. Gerade die Doppelrolle des Mitglieds des Gemeinderates als Verwaltungsrat und ressortverantwortliche Person stellt eine ganz besondere Herausforderung an das eigene Rollenverständnis und die Corporate Governance dar.

E. Strategische Projektaufsicht «Fernwärme»

An seiner Klausur im September 2022 bearbeitete der Gemeinderat u.a. den Business Case Fernwärme. Der politische Auftrag beinhaltete den Aufbau eines Fernwärmenetzes. Die Finanzierung wird nur kurz besprochen. Erhärtete Schätzungen der Kosten oder Finanzierungsvarianten lagen an der Klausur nicht vor.

Das Projekt «Fernwärme» löst bei den gbm völlig neue Dimensionen ihrer Geschäftstätigkeit aus, welche für die Verantwortlichen nicht einfach abschätzbar sind. Für die meisten unter ihnen stellen sie Neuland dar.

¹⁵ Art. 18 a.a.O.

¹⁶ Art. 19 a.a.O.

¹⁷ Ziffer 4.1. Eigentümerstrategie für die Gemeindebetriebe Muri, Fassung vom 23. Juli 2018

¹⁸ Art. 17 Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm), Fassung vom 25. Oktober 2022

Das umfangreiche Vorhaben mit einer Vielzahl von Partnern und Wärmebezüglern, neuen technologischen Herausforderungen bei der Wärmeerzeugung und -verteilung, einer langen Zeitachse von 50 bis 70 Jahren für die Projektierung, den Bau und den Betrieb, einem sehr hohen Investitionsvolumen, unbekanntem und sich stets verändernden regulatorischen Rahmenbedingungen, etc. führen zu einer hohen Komplexität. Bei diesen Voraussetzungen besteht ein nicht zu unterschätzendes Risiko, dass sich die hohen Projektierungskosten nicht amortisieren lassen.

Begibt man sich auf unbekanntes Terrain, so ist die Antizipation möglicher Entwicklungen im unternehmerischen Kontext zentral, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und vorausschauend zu handeln.

Klare Aussagen zu den Herausforderungen, Gefahren, Chancen und Risiken sowie zu den Rahmenbedingungen für den Einsatz öffentlicher Mittel liefern die Begründung, warum ein Handeln erforderlich scheint und nach welchen Vorgaben dieses zu erfolgen hat.

Die Herleitung einer präzisen und detailliert umschriebenen Zielsetzung (Ziele), die möglichen Varianten (Wege) sowie die zuverlässige Abschätzung des benötigten Ressourcenaufwandes (Mittel und Fähigkeiten) und ihr Zusammenspiel stellt die grösste Herausforderung bei der Projektierung dar.

Bis heute hat der Gemeinderat darauf verzichtet, auf seiner Stufe eine fachkompetente strategische Projektauficht «Fernwärme» zur Wahrung der Eigentümerinteressen der EWG zu initiieren. Ebenso hat es der Gemeinderat unterlassen, ein besonderes Augenmerk auf die rechtzeitige Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen (siehe z.B. obenstehende Hinweise zum Rechnungslegungsstandard), einer intensivierten Berichterstattung seitens des Verwaltungsrates oder dem Aufbau eines griffigen Risikomanagements zu legen.

Vielmehr entsteht der Eindruck, der Gemeinderat begnüge damit, die ihm vom Verwaltungsrat der gbm abgegebenen Informationen zur Kenntnis zu nehmen, ohne prospektiv eigene Vorgaben zu definieren, deren Umsetzung zu erzwingen und die strategischen Optionen als Eignerin der gbm umfassend auszuleuchten.

F. Fazit

Anstaltsreglement und Eigentümerstrategie bilden heute eine genügend klar umschriebene Grundlage für die sachgerechte Führung und Kontrolle der gbm durch den Gemeinderat. Die Verantwortlichkeiten zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der gbm sind klar definiert.

In der Eigentümerstrategie nicht enthalten sind den jeweiligen Zielen zugewiesene messbare Kriterien oder Vorgaben z.B. bezüglich Rentabilität, Risikofähigkeit, dem Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdkapital, etc.

Nicht geregelt ist, ob und in welcher Weise der Gemeinderat als Eigentümerin neue «Projekte» beim Verwaltungsrat gbm initiieren soll. Grundsätzlich obliegt dem Verwaltungsrat der gbm die Erarbeitung der Geschäftsstrategie und damit die Initiierung neuer «Projekte». Ob und wie sich «politische Ziele» mit der autonomen und in eigener unternehmerischer Verantwortung stehenden Aufgabenerfüllung der gbm gemäss Anstaltsreglement in Einklang bringen lassen, ist schwierig zu beurteilen. Je direkter sich der Gemeinderat hier aktiv betätigt, desto schwieriger kann er dann wohl seine Aufgabe der Aufsicht über die gbm objektiv ausüben.

Ebenfalls unklar bleibt die interne Organisation des Gemeinderats bei der organisatorischen Vorbereitung seiner Aufsicht über die gbm sowie bei derjenigen der Projektauficht «Fernwärme».

Das Projekt «Fernwärme» bringt für den Gemeinderat stark erhöhte Anforderungen an seine Führung und Steuerung der gbm. Gleichzeitig stiegen die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Public Corporate Governance spürbar. Der Gemeinderat verfügt nicht über die erforderliche Fachkompetenz.

Trotz dieses Mangels nahm der Gemeinderat während längerer Zeit keine Anpassung der Instrumente wie z.B. Einführung eines erhöhten Rechnungslegungsstandards, Einfordern einer vertieften Berichterstattung oder Schaffung einer Projektaufsicht (Beizug Externe) vor. Entsprechend fehlte es an einer nahen Begleitung des Projekts «Fernwärme» durch den Gemeinderat. Erst ab 2025 setzt sich der Gemeinderat intensiver damit auseinander.

Oft ist eine gewisse unkritische Kenntnisnahme ohne hartnäckiges Nachfragen oder Infragestellen feststellbar. Ob dies der gelegentlich sehr kurzfristigen Zustellung entsprechender Dokumente, dem teilweise knappen Inhalt oder der Konzentration auf die ureigenen Aufgaben als Gemeinderat geschuldet ist, bleibt offen.

Teilweise setzte der Gemeinderat die Durchsetzung der Berichterstattung seitens gbm in ungenügender Weise durch. Regelmässige unterjährige Controlling-Gespräche fanden nicht statt. Es gab jeweils lediglich einen gemeinsamen jährlichen Austausch. Im Herbst 2024 beschloss der Gemeinderat hier eine Verbesserung.

Für die Zusammensetzung des Verwaltungsrates gbm fehlt ein Anforderungsprofil. Indirekt wird dies mit der Mandatierung eines Executive Search Unternehmens für die Suche geeigneter Kandidaten aufgefangen.

Das Rollenverständnis desjenigen Mitglieds des Gemeinderates, welches gleichzeitig auch als Verwaltungsrat gbm amtiert, stellt eine besondere Herausforderung dar. Zwei Funktionen sind in einer Person vereinigt: Die Wahrnehmung der Eigentümerinteressen auf der einen Seite und die Mitwirkung bei der operativen Unternehmungsführung auf der anderen Seite.

Das Thema der Finanzierung der gbm im Zusammenhang mit dem Projekt «Fernwärme» wurde erst sehr spät angegangen. Bis heute liegen keine erhärteten Finanzierungsvarianten vor. Im 2025 erfolgte die Trennung des Vorhabens in ein Basis- und ein Erweiterungsprojekt.

Laut Bericht zur finanziellen Gesamtsicht von Bolz+Partner vom 12. August 2024 (v.a. Ziffer 3.2.1, ab Seite 39) sei die Ertragslage der gbm spürbar angespannter geworden. Gemäss den internen Jahresrechnungen der gbm habe sich die Ertragslage 2019 bis 2023 verschlechtert. Zu verzeichnen seien kumulierte Jahresverluste sowie ein spürbarer Rückgang der Bruttomarge wie auch der EBITA- und EBIT-Marge. Hohe stille Reserven hauptsächlich in den Rohr- und Leitungsanlagen würden intern ausgewiesen. Die nicht transparente Rechnungslegung vermittele ein unklares Lagebild und beinhalte die Gefahr von Fehlbeurteilungen.

Der Bericht empfiehlt, dass die Gemeinde ihre Eignerrolle in den kommenden Jahren aktiver als bisher wahrnehmen und die Einführung der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER prüfen solle. Dazu gehöre auch, alle ihre strategischen Optionen als Eigentümerin der gbm hinreichend auszuleuchten. Zudem sei ein aussagekräftiger Finanzplan für die nächsten fünf Jahre für die bestehenden Geschäftstätigkeiten zu erstellen.

Erst danach könne entschieden werden, mit welchen operativen und finanziellen Partnern die Fernwärmeversorgung angegangen werden soll.

Dem Gemeinderat wird empfohlen, sich für die Wahrnehmung der Eignerinteressen im Projekt Fernwärmeversorgung professionell begleiten zu lassen. Dies z.B. mittels Einsitz einer beauftragten Fachperson in den Projektsteuerungsgremien oder mittels Anordnung eines externen Controlling mit regelmässiger Berichterstattung und Risikobeurteilung an den Gemeinderat.

Anhang

Für die Verwaltungskontrolle standen der GPK folgende Dokumente zur Verfügung:

- Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm) vom 25. Oktober 2022
- Eigentümerstrategie des Gemeinderats vom 23. Juli 2018
- Bericht zur finanziellen Gesamtsicht von Bolz+Partner vom 12. August 2024 sowie in der Version vom 25. September 2024
- Protokollauszüge der Sitzungen des Gemeinderates betreffend die gbm für den Zeitraum vom 01.01.2018 bis Ende Mai 2025
- Antrag zur Wahl des neuen Verwaltungsrats-Präsidenten und von zwei Mitgliedern des Verwaltungsrates der gbm – Beschluss des Gemeinderates vom 08.07.2024
- Risikoanalyse des Verwaltungsrates gbm betreffend den Jahresabschluss 2024 vom 05.05.2025
- Fernwärme Muri – Risikoanalyse der gbm Version 13. Januar 2021 / aktualisiert 08.08.2024