

19. November 2024

## Bericht und Antrag an das Stadtparlament

### Verselbstständigung Thurcom

#### Anträge

Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen folgende Anträge:

1. Der Bargründung der «Thurcom AG» mit Fr. 100'000.-- Kapital wird zugestimmt.
2. Der Sonderabschreibung auf den Anlagen der Thurcom von Fr. 8.1 Mio. wird zugestimmt.
3. Der Kapitalerhöhung der «Thurcom AG» gemäss Anlagenspiegel der Technischen Betriebe Wil per Stichtag Kapitalerhöhung wird zugestimmt (Wert Anlagen der Thurcom zum Fortführungswert Stand 31. Dezember 2024: Fr. 6.7 Mio.).
4. Der Stadtrat wird ermächtigt, der «Thurcom AG» ein verzinsliches Darlehen von Fr. 1.0 Mio. zu gewähren, Zins gemäss Vorgabe der Eidgenössischen Steuerverwaltung ESTV.
5. Die Eignerstrategie der Stadt Wil für die «Thurcom AG» wird gemäss Art. 6 i.V.m. Art. 17 Beteiligungsreglement zur Kenntnis genommen.
6. Es sei festzustellen, dass die zustimmenden Beschlüsse zu den Ziff. 1, 2, 3 und 4 nach Art. 6 lit. b Gemeindeordnung gesamthaft dem obligatorischen Referendum unterstehen.

## Zusammenfassung

Die Ausgangslage in der Telekommunikationsbranche ist vergleichbar mit der Energiewirtschaft, allerdings bewegen sich die Marktteilnehmenden seit jeher unter Marktbedingungen. In diesem volatilen Umfeld werden künftig Skaleneffekte, Standardisierungen und Kostensenkungen durch Kooperationen von zentraler Bedeutung sein.

Aus einer ehemaligen Monopolsituation im Fernsehmarkt konnten die Technischen Betriebe Wil (TBW) die Marktentwicklung positiv mitgestalten und die Marke Thurcom erfolgreich etablieren. Heute hat Thurcom eine Anschlussdichte (Internetanschlüsse) von über 30% auf eigenen Netzen und rund 20% auf den Partnernetzen der Region und damit eine ausgezeichnete Marktposition. Dennoch verliert Thurcom seit einigen Jahren Kunden, insbesondere auf den eigenen Netzen. Dieser Trend wird sich voraussichtlich beschleunigen, da der Ausbau der Glasfasernetze die Konkurrenz weiter verstärkt.

Der Internetmarkt ist gesättigt, sodass die Kundenbindung und Neukundengewinnung zunehmend hohe Kosten verursacht, insbesondere im Marketing. Da die Thurcom kaum Einfluss auf den Produktpreis hat, wird das Kostenmanagement entscheidend, etwa durch Kooperationen im Einkauf und in der Produktion.

Eine Ausgliederung der Thurcom in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft, die «Thurcom AG», soll die Wettbewerbsfähigkeit sichern und langfristig stärken. Die mittelfristige Vision für die «Thurcom AG» ist es, Teil eines Verbunds lokaler Vertriebsgesellschaften zu werden, die gemeinsam eine Betriebsgesellschaft betreiben. Dies ermöglicht den Beibehalt der Kundennähe sowie eine bessere Kostenkontrolle in der Produktion durch Kooperationen. Die beteiligten Vertriebsgesellschaften, einschliesslich der «Thurcom AG», fokussieren sich auf das Endkundengeschäft und halten den Dienstleistungsvertrag mit der Kundschaft. Das Geschäftsmodell der Thurcom bleibt weitgehend unverändert.

Die «Thurcom AG» wird als privatrechtliche Aktiengesellschaft mit Sitz in Wil und zu 100% im Eigentum der Stadt Wil gegründet. Nach einer Sonderabschreibung von Fr. 8.1 Mio. zulasten der Reserven des Kommunikationsbereiches in der TBW, übernimmt sie die Sparte Thurcom, einschliesslich aller Mitarbeitenden und der Anlagen inkl. der Marke «thurcom» im Wert von Fr. 6.7 Mio. Zur Deckung des Betriebskapitals erhält sie ein verzinstes, rückzahlbares Darlehen von Fr. 1.0 Mio. Im Anschluss an eine positive Volksabstimmung wird die Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von Fr. 100'000.-- gegründet. Die operativen Aktivitäten beginnen am 1. Januar 2026.

Die Weiterentwicklung der «Thurcom AG» soll in zwei Schritten erfolgen: Der erste Schritt wird mit dem vorliegenden Antrag vollzogen und ermöglicht der Thurcom als Aktiengesellschaft den notwendigen Handlungsspielraum. Im zweiten Schritt soll die «Thurcom AG» durch Kooperationen mit Drittanbietern entweder eine gemeinsame Betriebsgesellschaft gründen oder sich an einer bestehenden Betriebsgesellschaft beteiligen. Ziel ist es, das Synergiepotenzial optimal zu nutzen – etwa durch eine gemeinsame Beschaffung, standardisierte Produktgestaltung und einen koordinierten Marktauftritt.

Trotz der Herausforderungen im anspruchsvollen Telekommunikationsmarkt und eher sinkender Erträge aufgrund stagnierender bzw. rückläufiger Kundenzahlen in den traditionellen Produkten verfolgt die «Thurcom AG» eine aktive Wachstumsstrategie. Sie zielt darauf ab, neue digitale Themenfelder zu erschliessen und langfristig nachhaltig zu sichern.

## 1 Ausgangslage

### 1.1 Vorbemerkung

Im Folgenden gelten diese Begriffsdefinitionen:

- thurcom – Marke für die Produkte der Thurcom, Markenrechte eingetragen
- Thurcom – Bereich der Technischen Betriebe Wil (TBW) zur Erbringung und Vermarktung der thurcom-Dienste
- «Thurcom AG» – Arbeitstitel für die verselbständigte Gesellschaft

### 1.2 Vorarbeiten

Im Jahr 2018 gelangte die Geschäftsleitung der Technischen Betriebe Wil (TBW) an den Stadtrat mit dem sogenannten Bericht 5 über die Zukunft TBW: Strukturelle Entwicklung<sup>1</sup>. «Es gilt Herausforderungen in den folgenden Bereichen zu bewältigen: Finanzkompetenz, Vertragsfähigkeit, strategische Führung und Beteiligungsfähigkeit. Zudem müssen sensible strategische Geschäfte unter Ausschluss der Öffentlichkeit getätigt werden können, um die Wettbewerbsfähigkeit der TBW nicht zu gefährden.»

Der Bericht löste eine erste Umstrukturierung in Richtung der Erhöhung der Selbstständigkeit der Thurcom aus. Es wurden die Handlungsspielräume der operativen Führung erweitert, was sich positiv ausgewirkt hat (damals «Status-Quo+»; siehe auch Organisationsreglement für die Technischen Betriebe Wil vom 18. August 2021).

Auf Initiative der TBW wurde im Mai 2020 zusammen mit sieben Partnerunternehmen der Region die Potenzialstudie «Zukunft Thurcom & Partner» entworfen. Die Kernpunkte dieser Potenzialstudie sind die Sicherstellung der Unabhängigkeit, der Gebietserweiterung und des Vertriebs.

Auf dieser Basis wurde 2022 das «Grundlegendokument zur Strategie der thurcom und Netzinfrastruktur» durch die TBW erstellt und dem Stadtrat am 9. November 2022 im Rahmen einer Aussprache erläutert. Der Stadtrat folgte den Empfehlungen «Trennung von Netz und Dienst» und «Verselbstständigung der Thurcom in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft» und forderte, die Grundlagen für den politischen Entscheidungsprozess im Hinblick auf die Umsetzung der oben erwähnten Empfehlungen zu erarbeiten.

Daraus entstand 2023 das «Umsetzungskonzept Thurcom 2.0 und Telekommunikationsnetz», mit einer ausführlichen Diskussion anlässlich der Stadtratssitzung vom 12. September 2023 und der Retraite des Stadtrates am 14. November 2023. Dabei ergaben sich die folgenden Kernelemente für die Weiterentwicklung der Thurcom: 1. Verselbstständigung anstreben und 2. formelle und operative Vorbereitung bis Frühling 2024.

### 1.3 Telekommunikationsmarkt

Wo früher das Fernsehsignal für Kabelnetzunternehmen und der Telefonsumnton für Swisscom das Mass der Anschlusskunden war, beide in einem Monopol, ist es heute für alle Akteure, also in Konkurrenz, einzig der Internetanschluss. Festnetztelefonie und TV-Dienste sind ergänzende, jedoch an Bedeutung verlierende Dienste.

2019 hatten über 96% der Schweizer Haushalte einen Internetzugang (Quelle: <https://de.statista.com>) über unterschiedliche Zugangstechnologien. Dieser Markt ist seit vielen Jahren gesättigt. Und, je nach Region, werden rund 60% bis über 80% dieses Marktes von den drei nationalen Anbietern (Swisscom, Sunrise und Salt) mit

---

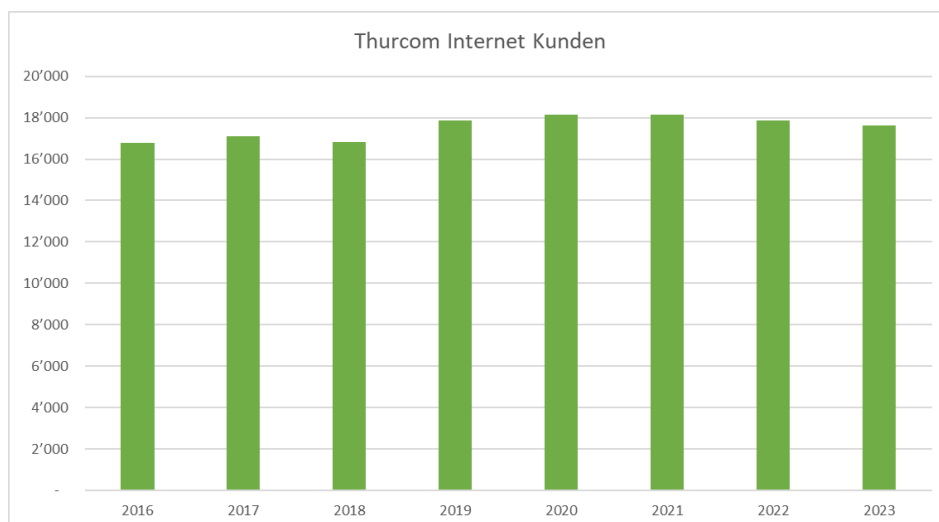
<sup>1</sup> Bericht 5 - Technische Betriebe Wil: Zukunft TBW: Strukturelle Entwicklung, 31. Januar 2018, Sonderegger + Sonderegger GmbH

entsprechender Marketingkraft bedient. Damit gelangen die Leistungen als Dienstleister (Support etc.) und der emotionale Gewinn der Kundschaft mit Hilfe von Marketing und anderen Verkaufsaktivitäten (z.B. Shop) mit ihren Aufwendungen ins Zentrum der Marktpositionierung, insbesondere auch für regionale Anbieter wie die Thurcom.

Die Kosten der Produktion der Dienste werden dadurch zum entscheidenden Schlüssel für die Rentabilität, da die Preise der Produkte durch den Markt diktiert werden (lokale Anbieter haben kaum Preissetzungsmacht). Um diese Produktionskosten weiter zu kontrollieren, rücken Kooperationen für Betrieb und Einkauf mit gleichgelagerten Unternehmen in den Fokus. Die Bemühungen der Thurcom, in der Vergangenheit den Aufwand für die Signalbeschaffung (Produktionskosten) zu optimieren, scheiterten stets an der Rechtsform der TBW.

Aus einer ehemaligen Monopolsituation im Fernsehmarkt konnten die TBW mit Thurcom die Marktentwicklung erfolgreich mitmachen und sich etablieren. Mit einer Anschlussdichte (Internetanschluss) von heute noch über 30% auf den eigenen Netzen und rund 20% auf den Partnernetzen der Region hat Thurcom eine sehr gute Marktposition. Seit einigen Jahren verliert Thurcom jedoch Kunden, insbesondere auch auf den eigenen Netzen. Dieser Trend wird sich mit dem Bau der Glasfasernetze und damit intensiver Konkurrenz beschleunigen.

Mit den Kooperationen mit Partnernetzen konnte der Kundenabgang im eigenen Netz der TBW in der Vergangenheit mindestens kompensiert werden. Etwa seit 2020 ist eine Trendwende ersichtlich und die TBW verliert Kunden in der Summe über alle Netze.



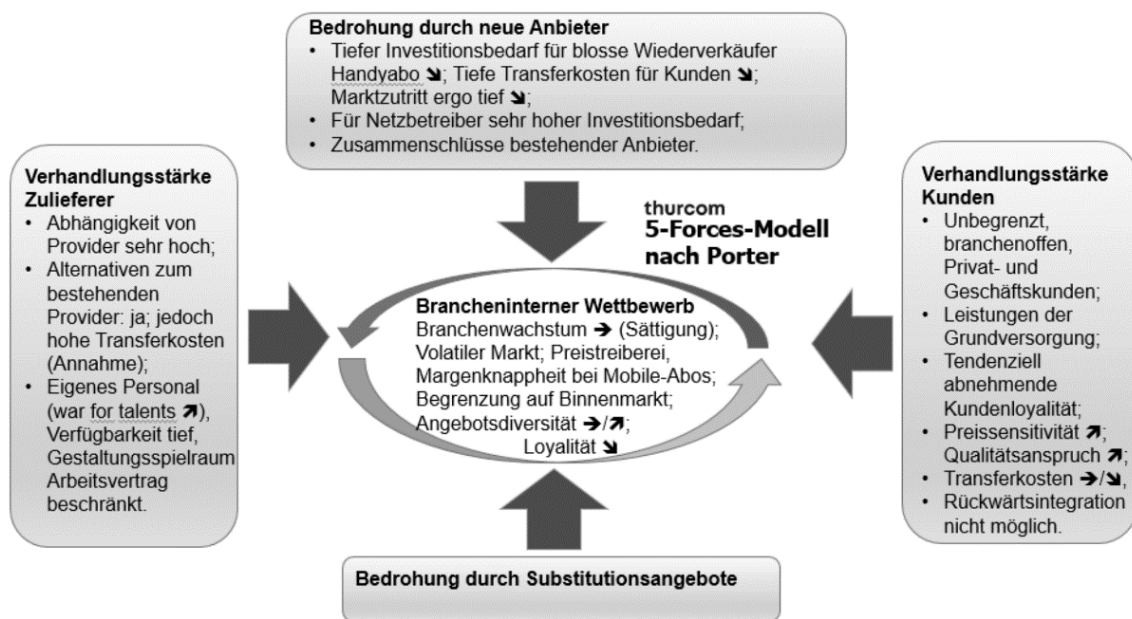
Entwicklung der Thurcom Internetkunden (Bemerkung: 2018 Abgang Bürglen, 2019 Zugang Gaiserwald)

Die Angebote von Thurcom sind konkurrenzfähig. Es sind aber gegenüber früher deutlich mehr Anbieterinnen im Versorgungsgebiet präsent, die eine intensive Marktbearbeitung betreiben. Das zeigt sich in den rückläufigen Kundenzahlen und Einnahmen des Kommunikationsnetzes. Um dem entgegen wirken zu können, müsste eine wesentlich wirksamere Neukundenakquise durchgeführt werden. Und auch ausserhalb des angestammten Versorgungsgebiets müsste Thurcom den Markt deutlich intensiver bearbeiten. Das ist zurzeit nicht der Fall. Im

Gegenteil, die vorhandenen Mittel der Thurcom fließen als Abgabe in den städtischen Haushalt. Mit den genehmigten personellen und finanziellen Mitteln für die Marktbearbeitung können zwei Kampagnen, schwergewichtig im Versorgungsgebiet der Thurcom, durchgeführt werden. Das ist im gesättigten Markt zu wenig, wie angesichts der Marktpräsenz der Mitbewerberinnen Swisscom, Sunrise, Salt, iWay etc. leicht ersichtlich ist.

Der Markt wartet nicht auf die Thurcom. Je länger, je mehr tendiert der Telekommunikationsbereich der TBW zu einem absehbaren Verlustgeschäft zu werden, was ihn sowohl für Partner und potenzielle Käufer als auch für die Stadt Wil selbst zunehmend unattraktiv macht. Die Bürgerschaft wird eine subventionierte «Lebenserhaltung» nicht unbegrenzt mittragen. Eine schleichende Einstellung der Dienstleistungen käme einem vollständigen Verlust gleich.

Eine für die Thurcom erstellte Branchenstrukturanalyse im 5-Forces-Modell nach Porter (Michael Porter, Analyse der Attraktivität einer Branche, eines Marktes anhand von 5 Faktoren («five forces»)) präsentiert sich wie folgt<sup>2</sup>:



Eigene Darstellung: Branchenstrukturanalyse für die Thurcom in Anlehnung an das 5-Forces-Modell nach Porter (1980).

Und die SWOT-Analyse zur Verselbstständigung präsentiert sich wie folgt<sup>2</sup>:

Stärken «Thurcom AG»	Schwächen «Thurcom AG»
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abkopplung vom Netz stärkt sowohl Netz als auch Thurcom (Flexibilität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akzeptanz Aktiengesellschaft (Kunden, Mitarbeiter)</li> <li>▪ Medienaufmerksamkeit</li> <li>▪ Kosten des Prozesses</li> </ul>

<sup>2</sup> Bericht zuhanden Stadtrat: Grundlagendokument zur Strategie der Thurcom und Netzinfrastruktur, November 2022, xseed.works GmbH/Sartorial Rechtsanwälte AG

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erweiterung Handlungsspielraum (grundsätzlich); unternehmerische Flexibilität; Professionalisierung; Reaktionsfähigkeit; Innovationskraft</li> <li>▪ Entlastung Stadtrat und Parlament von strategischer Führung (aber Eigentum und Eignerstrategie)</li> <li>▪ Abkopplung des finanziellen Risikos</li> <li>▪ Kooperationsmöglichkeiten (u.a. Einkaufsmacht, Skaleneffektuierung)</li> <li>▪ weiterhin im Besitz einer vertrauens- und glaubwürdigen Eigentümerin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ abnehmende verwaltungsinterne Beziehung</li> <li>▪ verminderte Abgaben an Stadt Wil</li> <li>▪ (bleibendes) Reputationsrisiko für Stadt Wil bei Misswirtschaft, Konkurs</li> <li>▪ Nachschussmöglichkeit</li> </ul>
<b>Bedrohungen Markt</b>	<b>Chancen Markt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktsättigung ↑; Marktdurchdringung durch bestehende Anbieter; Margen ↓</li> <li>▪ volatiler Markt mit Preistreiberei; Providerwechsel einfach, Transferkosten sehr tief</li> <li>▪ Personalmangel</li> <li>▪ wiederkehrender, hoher Investitionsbedarf</li> <li>▪ Regulatorien ↑</li> <li>▪ Preissensibilität Kundentreue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ technologische Entwicklung</li> <li>▪ soziokultureller Wandel: Daten jederzeit verfügbar / abrufbar haben</li> <li>▪ stetig steigende Datenabhängigkeit</li> <li>▪ Akzeptanz digitaler Vertriebsmöglichkeiten ↑</li> <li>▪ Kooperationsmöglichkeiten Anbieter</li> <li>▪ Bündelung von Leistungen wie etwa Einkauf, Marketing, Produktmanagement</li> </ul>

Eigene Darstellung: Unternehmensanalyse «Thurcom AG» in Anlehnung an das SWOT-Modell

#### 1.4 Zukünftige Ausrichtung der Thurcom

Die Weiterentwicklung der Thurcom soll effektiv in zwei Schritten erfolgen:

- Der Schritt 1 (vorliegend) ist die Verselbstständigung in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft «Thurcom AG». Dabei gewinnt die «Thurcom AG» den Handlungsspielraum, um insbesondere Kooperationen, z.B. im Bereich gemeinsamer Einkauf, anzustreben, aber auch operativ den Fokus verstärkt auf Vertrieb und Marketing zu legen.
- Mit Schritt 2 soll die «Thurcom AG» Kooperationen weiterentwickeln, hin zu einer Betriebsgesellschaft mit Dritten. Diese Entwicklung kann auch Änderungen in den Eigentumsverhältnissen zur Folge haben.

Die Verselbstständigung einer Unternehmung des öffentlichen Rechts in die Rechtsform einer privatrechtlichen Aktiengesellschaft ist in vielen Kantonen und Gemeinden ein adäquates Mittel und erprobtes Konstrukt, um einer Unternehmung die erforderliche Handlungsfähigkeit zu geben, spezifisch in konkurrenzintensiven Märkten. Geändert wird primär die Rechtsform; Eigentümerin bleibt die Stadt Wil. Die Entwicklung der Unternehmung soll durch Kooperationen (z.B. im Einkauf und/oder Betrieb) vorangetrieben werden. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Möglichkeit geprüft, neue und ergänzende Eigentümer zu integrieren, einschliesslich der Option eines vollständigen Verkaufs und der damit verbundenen Unabhängigkeit von der Stadt Wil.

Auch im vorliegenden Fall geht es um einen sehr dynamischen Markt mit diversen nationalen und lokalen Akteuren und entsprechender Konkurrenz. Thurcom hat in diesem Markt eine berechnete Rolle und gute Position, wie die erfolgreiche Vergangenheit beweist. Die Verselbstständigung ist Mittel zum Zweck, diese Marktposition auch künftig verteidigen und allenfalls gar ausbauen zu können. Sie schafft in erster Linie die Flexibilität für Kooperationen mit gleichgesinnten Partnern.

Die Verselbstständigung der Thurcom resultiert in einer Trennung von Netz und Diensten, erhöht für die Thurcom aber insbesondere die Flexibilität, um am volatilen Telekommunikationsmarkt zukunftsorientiert auftreten und

agieren zu können. Auf der anderen Seite erlaubt diese Trennung von Netz und Diensten dem Kommunikationsnetz eine Öffnung und damit der Infrastruktur der Stadt Wil eine bessere Auslastung und damit raschere Refinanzierung.

Die mittelfristige Vision für die «Thurcom AG» ist es, Teil eines Verbundes lokaler Vertriebsgesellschaften mit einer gemeinsamen Betriebsgesellschaft zu sein. Damit sollen die Kundennähe gelebt und die Kostenkontrolle in der Produktion realisiert werden. Das Modell orientiert sich am Beispiel «Intersport»: zentraler Einkauf und zentrale Produktion, dezentrales und damit lokales Endkundengeschäft.

Diese Vertriebsgesellschaften fokussieren sich also auf das Endkundengeschäft. Sie besitzen den Dienstleistungsvertrag mit dem Endkunden. Die wichtigste Kooperation in der Umsetzung ist jedoch die Netznutzung. Der Netznutzungsvertrag regelt die kostenpflichtige Nutzung des Kommunikationsnetzes der TBW. Diese Form der Kooperation erfolgt bereits mit Partnernetzen in der Region.

### 1.5 Konsequenzen ohne neue Ausrichtung

Die Thurcom verliert Kundenbeziehungen (in den letzten Jahren über alle Netze rund 2% pro Jahr), begründet primär mit der wachsenden und sehr intensiven Konkurrenzsituation. Ohne entsprechende Massnahmen wird dieser Kundenabgang weiter gehen, die Profitabilität wird weiter sinken. Die hohen und wachsenden Abschreibungen und die Abgaben an die Stadt belasten die Thurcom zusätzlich. Schliesslich sind auch Kostenreduktionen ohne Kooperationen, also im Alleingang, kaum realisierbar. Es ist absehbar, dass eine weiter geschwächte Marktposition früher oder später anspruchsvolle strukturelle Massnahmen zur Folge haben würde.

Zusätzliche Mittel, um am Markt zu agieren, inkl. entsprechendes Personal, sind ein wichtiger Schritt auf diesem Weg. Dieser könnte auch ohne eine Verselbstständigung gemacht werden. Kooperationen mit Partnern im Hinblick auf die Reduktion der Produktionskosten sind aber als Einheit einer Stadtverwaltung kaum realisierbar. Bemühungen in der Vergangenheit bestätigen dies. Eine Verselbstständigung schafft daher die erforderliche Flexibilität.

## **2 Geschäftsmodell «Thurcom AG»**

### 2.1 Strategie

«Thurcom AG» verfolgt die folgenden Zielsetzungen:

- «Thurcom AG» agiert als massgebender, lokal verankerter Internet-Service-Provider mit den Marktbedürfnissen genügenden Produkten und einer Stärke in der Kundenpflege.
- «Thurcom AG» erbringt Internet-Service-Provider-Dienstleistungen/Produkte für Vertriebspartner und Endkunden.
- Das Unternehmen agiert in der Region Ostschweiz und ist netzinfrastrukturunabhängig, wobei in Wil und der Region Wil die lokale Netzinfrastruktur bevorzugt wird.
- Es werden kontinuierlich klassische und innovative Dienstleistungen und Produkte angeboten.
- Partnerschaften, aber auch Kooperationen und Beteiligungen werden laufend gepflegt, geprüft und gegebenenfalls ausgeweitet, soweit diese im Sinne der eigenen Aktivitäten sind.
- Das Unternehmen soll mittelfristig nicht nur seine Kosten und künftige Investitionen decken, sondern der Eigentümerin auch einen Ertrag/Gewinn ermöglichen.

Die kurzfristige Strategie anschliessend an die Verselbstständigung 2026 sieht vor, Betrieb und Geschäft unverändert zu sichern, wobei die Aktivitäten am Markt ausgebaut werden sollen. Aus technischer Sicht soll in dieser Phase primär die Kundenverwaltung inklusive Verrechnung und die technische Provisionierung der Dienste durchgängig digitalisiert und von den TBW unabhängig werden. Der Finanzplan sieht entsprechende Mittel vor.

Die mittelfristige Strategie strebt Kooperationen mit Gleichgesinnten mit der Absicht an, die Produktionskosten zu kontrollieren und zu reduzieren, z.B. in Form von gemeinsamem Einkauf und/oder gemeinsamer Produktion. Auch diese Absichten fliessen in den Finanzplan ein. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Möglichkeit geprüft, neue und ergänzende Eigentümer zu integrieren, einschliesslich der Option eines vollständigen Verkaufs und der damit verbundenen Unabhängigkeit von der Stadt Wil.

## 2.2 Konzept

Das Geschäftsmodell der «Thurcom AG» bleibt unverändert: «Thurcom AG» positioniert sich als Internetdienstanbieter (Internet Service Provider), offeriert Dienstleistungen mit Bezug zu Kommunikation und Internet an Privat- und Geschäftskunden im regionalen Marktgebiet und bezieht die technischen Leistungen für Netz und Dienste von Partnern.

Das massgebende technische Kernprodukt der «Thurcom AG» ist und bleibt der Internetanschluss, auf Festnetz und/oder Mobilnetz, zusammen mit der gelebten Kundennähe. Für Geschäftskunden, spezifisch lokal agierendes Gewerbe, KMU, Einzelunternehmen, Vereine und Genossenschaften, können in einem kooperativen Ansatz mit Partnern neben Telekom- auch IT-Dienstleistungen ins Angebot mitaufgenommen werden.

Die «Thurcom AG» positioniert sich mit einem regionalen Fokus innerhalb der Eckpunkte Winterthur, Bodensee und Toggenburg, inklusive der Städte St. Gallen und Winterthur. Das aktuelle Erschliessungsgebiet umfasst rund 70'000 potenzielle Kunden und wird auf rund 100'000 anwachsen.

Die Differenzierung in diesem hart umkämpften Markt ist und bleibt die regionale Kundennähe mit direktem Kontakt zu den Endkunden. Die Organisation der «Thurcom AG» ist darauf ausgelegt.

Die Produktion der technischen Dienstleistungen dagegen erfolgt mit externen Partnern. Schlüsselpartner sind die Netzbesitzer, inklusive den TBW. Die Zusammenarbeit wird mit entsprechenden Netznutzungsvereinbarungen geregelt. Die eigentliche Produktion der Dienste erfolgt bereits heute mit externen Partnern. Dieser Ansatz soll im Rahmen von Kooperationen im Hinblick auf Kostenreduktionen ausgebaut werden. Die Verselbstständigung der Thurcom schafft genau für diesen Aspekt die erforderliche unternehmerische Flexibilität.

## 2.3 Organisation

Thurcom formiert sich als privatrechtliche Aktiengesellschaft mit Sitz in Wil, zu 100% im Eigentum der Stadt Wil unter dem Arbeitstitel «Thurcom AG», wobei der Firmenname je nach der zukünftigen Entwicklung noch angepasst werden kann. Die Stadt Wil, vertreten durch den Stadtrat, führt das Unternehmen über die Eignerstrategie (siehe Beilage) und den Verwaltungsrat. Die Beziehung der Stadt Wil zu ihrer Gesellschaft richtet sich im Übrigen nach dem Beteiligungsreglement (siehe Kap. 6 Zuständigkeiten).



Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens fünf bis maximal sieben Mitgliedern, inklusive zwei Vertretungen der Stadt Wil resp. den TBW. Der Verwaltungsrat wird durch die Generalversammlung (Stadtrat) bestimmt, wobei auf Ausgewogenheit in Bezug auf Kompetenzen, Erfahrung, Geschlecht, Alter, Hintergrund und Herkunft Wert gelegt wird.

Das Organisationsreglement der «Thurcom AG» regelt Konstituierung, Aktivitäten und Entschädigung des Verwaltungsrats. Dazu schliessen die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Mandatsvereinbarung mit der Gesellschaft ab. Der Verwaltungsrat erstellt zur Entschädigung einen freiwilligen Vergütungsbericht zuhanden der Generalversammlung analog Art. 734 ff. OR. Es wird eine marktübliche Entschädigung angestrebt, wobei keine Bonuszahlungen oder Abgangsentschädigungen vorgesehen sind.

Die aktuelle Organisation der Thurcom wird unverändert überführt. Die Organisation soll in den Bereichen Geschäftsführung, Sales und Marketing sowie Produkt Management rasch ergänzt werden.

Im Rahmen der Verselbstständigung werden die Mitarbeitenden neu privatrechtlich angestellt und mit Überführungsvereinbarungen ohne Kündigung nahtlos von der neuen «Thurcom AG» übernommen. Dabei wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter zu heute gleichwertigen Leistungen in Bezug auf Arbeitszeit- und Lohnmodellen, Sozialversicherungen, Weiterbildung etc. übernommen werden. Am Beispiel Pensionskasse: Die aktuelle Pensionskasse der Stadt Wil wird für «Thurcom AG» einen neuen, aber gleichwertigen Anschluss führen, mit dem gleichen Kosten-/Leistungsmodell für die Mitarbeitenden.

## 2.4 Geschäfts- und Finanzplan

Grundlagen der Finanzplanung sind

- a) eine weiterhin abnehmende Kundenzahl auf der stadteigenen Kommunikationsinfrastruktur, mit dem Potenzial zur Kompensation dieser Verluste auf den regionalen Partnernetzen und damit dem Halten der Kundenzahlen über alles;
- b) ein sinkender Umsatz je Kunde aufgrund der anhaltenden Konkurrenzsituation;
- c) wachsende Auslagen für Verkaufsaktivität und Marketing für die Kundengewinnung;
- d) und die sich reduzierenden Produktionskosten.

Auf dieser Basis werden sich Umsätze und Kosten über die nächsten Jahre im aktuellen Rahmen halten können. Sowohl die Markteinschätzung als auch die Finanzplanung wurden extern durch ein Treuhandunternehmen gewürdigt (Juni 2024).

## **3 Umsetzung**

### 3.1 Gründung «Thurcom AG»

Die Übertragung der Geschäftstätigkeit Dienste des heutigen Telekommunikationsbereichs Thurcom an die neue Aktiengesellschaft «Thurcom AG» erfolgt in zwei Schritten. Zuerst erfolgt durch eine Bargründung die Errichtung der neuen Aktiengesellschaft mit Eintrag im Handelsregister. Die neue Aktiengesellschaft erhält durch eine Einlage von Fr. 100'000.-- das notwendige Aktienkapital. Dadurch entsteht ab diesem Zeitpunkt eine entsprechende handlungsfähige juristische Person für die Aufnahme der Geschäftstätigkeit und die Interaktion mit der Kundschaft,

den Lieferanten, den Partnern und dem Personal. Die Stadt Wil erhält im Gegenzug 100% der Aktien der Gesellschaft.

Im darauffolgenden Schritt werden per Kapitalerhöhung mit Sacheinlage die Aktiven der Thurcom von der Stadt Wil in die Aktiengesellschaft überführt. Im Gegenzug erhält die Stadt Wil als Aktionärin weitere Aktien. Die Stadt Wil ist auch nach der Kapitalerhöhung Alleinaktionärin der neuen «Thurcom AG».

Die vorgesehenen Statuten sind angefügt, wobei sich kleinere Änderungen im Verlauf des beschriebenen Vorgehens ergeben können (bspw. ist die Sacheinlage auszuweisen). Wichtige Regelungen umfassen die Zwecksetzung und dadurch die Verhinderung von Spekulationsgeschäften mit Grundstücken und Unternehmen im Ausland (Art. 2) sowie eine zeitgemässe Organisation des Verwaltungsrats. Letzteres erfolgt über eine Trennung von strategischer und operativer Führung (keine Personalunion zwischen Geschäftsleitung und VR); die Wahl des Verwaltungsratspräsidenten durch die Aktionärin an der Generalversammlung, sprich die Stadt Wil, sowie eine Offenlegungspflicht und Alters- und Amtszeitbeschränkungen (Art. 5.1). Im Übrigen sind die Statuten bewusst kurzgehalten und können somit zukünftigen Entwicklungen ohne grossen Aufwand angepasst werden.

Die Firma «Thurcom AG» kann sich ändern (siehe auch Kap. 2, Geschäftsmodell «Thurcom AG»), um zukünftige Entwicklungen aufzunehmen. Die Marke «thurcom» (Markenrecht eingetragen) dagegen, hat sich etabliert, wird im Eigentum der «Thurcom AG» sein und unabhängig vom Namen der Aktiengesellschaft für das Telekommunikations-Angebot der «Thurcom AG» genutzt.

### 3.2 Bewertungen der Unternehmung

Die Bewertung der Unternehmung «Thurcom AG» erfolgte extern durch ein im Energiemarkt spezialisiertes Beratungsunternehmen (Juni 2024). Sie stellt fest:

- Die «Thurcom AG» positioniert sich wie bisher unverändert im Markt und optimiert die Leistungserstellung.
- Der DCF-Ertragswert (Discounted Cash-Flow, Barwertrechnung) mit Fr. 15.4 Mio. und die Bewertung mit der Praktikermethode mit Fr. 14.2 Mio. liegen über dem Substanzwert. Diese Bewertung ist unabhängig von einer Bewertung der Anlagen.
- Anhand der aktuellen Marktanteile erscheint die prognostizierte Umsatzentwicklung plausibel.
- Die Bewertung liegt im Branchenvergleich im unteren Bereich und ist damit nicht überbewertet.

Auf der Grundlage dieser Bewertung wurde sowohl bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung ESTV als auch bei der kantonalen Steuerverwaltung ein Steuerruling beantragt und von beiden Stellen genehmigt.

### 3.3 Bewertungen der Anlagen

Die Bewertung der Anlagen erfordert eine Sonderabschreibung, vollzogen im Rahmen der Kapitaleinlage. Mit vergleichbar hohen Abschreibungsdauern und mit der neuen Rechnungslegung 2019, konnten Reserven geschaffen werden, aber der Buchwert der Anlagen liegt über dem effektiven Sachwert. Für die ausgegliederte «Thurcom AG» werden diese Anlagen neu mit dem Fortführungswert von Fr. 6.7 Mio. (per 31.12.2024) bewertet, anstelle des TBW Buchwertes von Fr. 14.8 Mio. (per 31.12.2024). Im Rahmen einer Vorabklärung mit der Revisionsstelle BDO (Revision Kapitalerhöhungsbericht) wurde dieser Sachverhalt bestätigt.

Diese Abwertung führt zu einer Sonderabschreibung von Fr. 8.1 Mio. Sie wird mit den ordentlichen Reserven der TBW (Anteil Bereich Thurcom) verrechnet und im TBW-Geschäftsjahr 2025 realisiert.

### 3.4 Finanzierung der Thurcom AG

Die geplante finanzielle Ausgestaltung der «Thurcom AG» sieht wie folgt aus:

- a) Bargründung der Gesellschaft mit Fr. 100'000.-- Aktienkapital;
- b) Übernahme der Thurcom Anlagen der TBW im Wert von Fr. 6.7 Mio.,
- c) Übernahme der Marke thurcom;

Aktiven	Passiven
Cash 0.1 Mio.	Aktienkapital 0.1 Mio.
Sacheinlage ca. 6.7 Mio.	Kapitalreserven ca. 6.7 Mio.
Darlehen Stadt 1.0 Mio.	Darlehen Stadt 1.0 Mio.
Bankdarlehen 5.0 Mio.	Bankdarlehen 5.0 Mio.

Die Differenz zwischen Ertragswert und Substanzwert, der sogenannte originäre Goodwill, kann nicht als Sacheinlage eingebracht werden und ist daher auch nicht aktivierbar. Er bleibt aber als stille Reserve vorhanden und könnte im Falle einer Veräusserung der Unternehmung realisiert werden.

Den Substanzwert von rund Fr. 6.7 Mio. wird die «Thurcom AG» als Einlage in die Reserven verbuchen. Die Kapitalreserven sind an den Eigentümer ausschüttbar.

Die Liquidität der «Thurcom AG» wird mittels Betriebskredit gesichert. Geplant und mit Banken vorabgeklärt ist der folgende Ansatz:

1. Verzinstes und innert 10 Jahren rückzahlbares Darlehen der TBW von Fr. 1.0 Mio.
2. Marktüblich verzinsten Bankkredite als Betriebskapital von Fr. 5.0 Mio.

### 3.5 Kunden, Partner und Lieferanten

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die «Thurcom AG» ihr Geschäftsmodell und auch ihre vertraglichen Beziehungen nicht ändert. Das gilt auch für die Produkte und das Pricing, diese werden weitergeführt, aber wie bereits in der Vergangenheit den Marktentwicklungen angepasst.

Die heutigen Vertragsbeziehungen mit allen Kundinnen und Kunden, Partnern und Lieferanten bestehen mit der Stadt Wil, weil die Thurcom als Teil der TBW, die ein unselbstständiges Unternehmen der Stadt sind, über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt und damit nicht Vertragspartei sein kann. Die mit der Stadt Wil bestehenden Rechtsverhältnisse müssen auf die neue Aktiengesellschaft überführt werden. Dabei ist das gewählte zweistufige Gründungsprozedere, wie in Kap. 3.1 beschrieben, von Vorteil. Bereits heute sind alle Rechtsverhältnisse mit Endkunden der Kommunikationsdienstleistungen gemäss Art. 10 Abs. 1 und Abs. 2 lit a TBWR privatrechtlicher Natur.

Die dannzumal im Handelsregister eingetragene Gesellschaft «Thurcom AG» kann mit den bisherigen Vertragspartnern die Übertragung der Verträge in die Wege leiten und vorbereiten, damit dies auf den Zeitpunkt der operativen Betriebsaufnahme umgesetzt ist. Die operative Betriebsaufnahme ist so geplant, dass sie mit der Übertragung der Aktiven bei der Kapitalerhöhung einhergeht. Die überführten Vertragsverhältnisse bestehen anschliessend nur mehr zwischen der neuen AG und deren Kundschaft, Lieferanten und Partnern. Die Stadt Wil ist dannzumal nicht mehr Vertragspartnerin.

Die Rechtsbeziehungen zwischen der neuen «Thurcom AG» und der Stadt Wil bzw. den TBW als künftige Partner der AG sind auf den Zeitpunkt der Ausgliederung ebenfalls vertraglich zu regeln. Die «Thurcom AG» ist rechtlich gesehen für die Stadt ein Dritter und nicht mehr Teil der Stadtverwaltung wie die TBW. Die entsprechenden Rechtsfolgen sind im nachfolgenden Kap. 6 erläutert.

### 3.6 Personal und Pensionskasse

Die bisher bei der Stadt innerhalb der TBW angestellten Mitarbeitenden wechseln in die neue Aktiengesellschaft und werden dort privatrechtlich angestellt, weil dies bei einer AG nicht anders möglich ist. Um den Prozess so einfach wie möglich zu halten, können die betroffenen Mitarbeitenden mittels Überführungsvereinbarungen nahtlos in die AG übertreten. In diesen Vereinbarungen, die von der Stadt Wil als bisheriger Arbeitgeberin, der Thurcom AG als neuer Arbeitgeberin und der/dem betroffenen Mitarbeitenden unterzeichnet werden, werden u.a. folgende Punkte geregelt:

- Übernahme ohne Bewerbung und Probezeit in die neue Firma;
- Anrechnung der Dienstaltersjahre der Stadt;
- Kündigungsschutz aus wirtschaftlichen Gründen bis Ende 2026.

Der Verwaltungsrat der neuen AG wird ein Personalreglement für die Mitarbeitenden erlassen. Es wird sich dabei am geltenden Personalrecht der Stadt Wil orientieren, wobei die im privaten Arbeitsrecht geltenden zwingenden Vorschriften berücksichtigt werden müssen. Neben dem privaten Arbeitsrecht im OR gelten für die «Thurcom AG» auch das Arbeitsgesetz und die dazugehörigen Verordnungen. Dort sind z.B. Höchstarbeitszeiten und Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit geregelt. In einer Telekommunikationsfirma können mit Piketteinsätzen solche Arbeitszeiten anfallen.

Im Moment besteht für Unternehmen wie die Thurcom AG kein allgemein verbindlicher GAV. Für die Branche der Thurcom besteht keine allgemeine Anschlusspflicht an einen GAV. Effektiv bestehen zwei individuelle GAVs, jener der Swisscom (als bundesnaher Betrieb in der Pflicht) und jener der Sunrise. Firmen wie die Salt oder andere Telekommunikationsunternehmen haben keinen GAV. Für eine Thurcom mit knapp 20 Mitarbeitenden wäre eine Anlehnung an einen GAV Swisscom oder Sunrise unverhältnismässig und wirtschaftlich nicht vertretbar. Die bereits sehr guten Arbeitsbedingungen für städtische Angestellte wurden in den Reglementen der Thurcom AG bewusst übernommen. Dies dient einerseits der Sicherheit der zu übernehmenden Mitarbeitenden, gleichzeitig soll es aber zu keiner (Schlechter-)/Besserstellung gegenüber den städtischen Angestellten kommen.

Die Stadt als Alleinaktionärin wird darauf hinwirken, dass die Aktiengesellschaft u.a. folgende Punkte in ihrem Personalreglement aufnimmt:

- nach Ablauf der Probezeit direkt drei Monate Kündigungsfrist, nicht nur einen Monat wie im OR;
- Gleichstellung der Geschlechter, was auch Lohngleichheit bedeutet;
- den Mitarbeitenden steht eine Whistleblower-Stelle und auch eine Ombudsstelle bei Konflikten mit vorgesetzten Personen zur Verfügung;
- Lohnfortzahlungspflichten bei Unfall und Krankheit analog dem heutigen Personalreglement;
- Schutz vor missbräuchlicher Kündigung gemäss OR, ist im städtischen Personalreglement und im kantonalen Personalgesetz bereits so geregelt;
- Ferienregelung wie bei der Stadt Wil.

Die «Thurcom AG» verbleibt vorerst bei der gleichen Pensionskasse wie die Stadt Wil, zu den gleichen Konditionen und mit den gleichen Leistungen für die Mitarbeitenden und die Arbeitgeberin. Sie wird einen eigenen, separaten Anschlussvertrag mit der Swisscanto abschliessen. Der Wechsel der Kasse bedürfte zudem der expliziten Zustimmung der Mitarbeitenden gemäss Art. 11 Abs. 3<sup>bis</sup> BVG.

## 4 Finanzielle Auswirkungen

### 4.1 Sichern der nachhaltigen Zukunft der Thurcom

In einem sehr dynamischen Telekommunikationsmarkt soll die Geschäftstätigkeit der Thurcom nachhaltig gesichert werden, indem Kooperationsfähigkeit geschaffen und die Handlungsfähigkeit auf Augenhöhe mit der Konkurrenz ermöglicht wird. Die Vision sieht vor, dass eine verselbstständigte Thurcom Teil eines Verbundes lokaler Vertriebsgesellschaften mit einer gemeinsamen Betriebsgesellschaft wird. Damit soll die Kundennähe vertieft und die Kostenkontrolle in der Produktion optimiert werden. Das Geschäftsmodell bleibt unverändert. Dazu wird vor allem auf die Ausführungen in Kap. 2 Geschäftsmodell «Thurcom AG» verwiesen, wobei sich die Eigentumsverhältnisse auch ändern können.

Die kurzfristige Strategie sichert Organisation, Betrieb und Kooperation mit Partnern (Netze und Betrieb) und intensiviert die Marktpräsenz, vor allem auch in den Partnergebieten. Betriebswirtschaftlich liegt der Fokus auf dem Halten der Erträge, der Reduktion der Produktionskosten aufgrund von Synergien aus Kooperationen und dem Erhöhen der Marketingaufwendungen, inkl. dem personellen Ausbau in Bezug auf Sales und Marketing. Vom nachhaltig erfolgreichen Marktauftritt der «Thurcom AG» sollen auch die Stadt und die TBW langfristig profitieren können.

### 4.2 Finanzielle Auswirkungen

Das Budget 2025 wurde erstellt, als ob die Thurcom weiterhin bei den TBW verbleiben würde, da zum Zeitpunkt der Budgetierung kein Entscheid über die Ausgliederung vorlag. Wird die Ausgliederung wie geplant im Laufe des Jahres 2025 beschlossen und auf den 01.01.2026 erfolgen, erübrigt sich eine Budgetierung für das Jahr 2026.

Wie im Geschäftsmodell aufgezeigt, wird die «Thurcom AG» von der Stadt Wil bzw. den TBW diverse Dienstleistungen einkaufen. Dazu sind entsprechende Verträge abzuschliessen, die wiederum zu Erträgen bei der Stadt Wil führen.

Aus Ertragsicht sind folgende Verträge wesentlich:

- Mietvertrag für die Büroräumlichkeiten und das Verkaufsgeschäft;
- Dienstleistungsvertrag für HR-, Finanz- und IT-Dienstleistungen;
- Netznutzungsvertrag für die Benutzung des Kommunikationsnetzes der Stadt Wil, das weiterhin bei den TBW und folglich der Stadt Wil verbleibt und nicht Teil der Ausgliederung ist.

Aufgrund der Tatsache, dass die «Thurcom AG» zu einer Beteiligung der TBW wird, werden die finanziellen Vergütungen an die Stadt Wil und in den allgemeinen Haushalt auf mehreren Ebenen verändert:

- Die pauschalen Abgaben aus dem Bereich Thurcom an die Stadt Wil entfallen.
- Die Netznutzung wird im Rahmen eines Netznutzungsvertrags mit den TBW entschädigt. Aufgrund der abnehmenden Kundenzahlen sinkt dieser Beitrag.
- Aus Sicht TBW werden die sinkenden Erträge durch «Thurcom AG» durch die Netzöffnung gegenüber Dritten kompensiert.
- Diverse Dienstleistungen werden von den TBW bezogen und entschädigt (HR-, Finanz- und IT-Dienstleistungen).
- Die Dividendenausschüttung ist in der Eignerstrategie geregelt (minimal 30% des Unternehmensgewinns), wobei der konkrete Geschäftsgang über die tatsächliche Ausschüttung entscheiden wird.

Die geplanten Ausschüttungen unabhängig von betrieblichen Dienstleistungen sind die folgenden:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
[Fr., gerundet]	(effektiv)	(Budget)	(Budget)	(Plan)	(Plan)	(Plan)
Abgabe an Stadt (thurcom)	531'000	605'000	530'000			
Verrechnung Netznutzung	2'805'000	2'500'000	2'300'000	2'007'000	1'900'000	1'793'000
Zinszahlungen Darlehen				34'375	37'500	37'500
Dividenden, appr.			-	-	-	354'534
(Netznutzung durch Dritte)				820'592	909'488	1'015'730

Dabei muss festgestellt werden, dass aufgrund der sinkenden Kundenzahlen der Thurcom (Kap.1 Ausgangslage) die Erträge und damit die Abgaben an die Stadt bereits seit einiger Zeit sinkend sind. Ohne die vorliegenden, strategischen Veränderungen ändert sich an dieser Entwicklung nichts. Die Verselbstständigung der Thurcom kombiniert mit der Netzöffnung für Dritte schafft eine Ausgangslage, die Abgaben der Kommunikationspartie an die Stadt in der heutigen Grössenordnung halten zu können.

Zusätzlich ist ab 2028 die Ausschüttung der Kapitaleinlagereserven aus den Sacheinlagen vorgesehen. Damit können die TBW einen Teil der Werthaltung der Thurcom bereits mittelfristig und ohne Veräusserung realisieren.

Die TBW sind zu 100% Eigentümerin der «Thurcom AG» und haben die bestehenden Anlagen als Sacheinlage zugunsten des Eigenkapitals in die «Thurcom AG» eingelegt. Damit bleiben auch diese Anlagen letztlich im Eigentum der Stadt Wil. Die erwirtschaftete Rendite in Form von Dividendenzahlungen entschädigt die TBW, wie in der Eigenerstrategie festgelegt. Die jährliche Dividendenausschüttung beträgt minimal 30% des Unternehmensgewinns. Damit kann die «Thurcom AG» mit den restlichen Mitteln (maximal 70% des Unternehmensgewinns) die weitere Entwicklung der Unternehmung eigenfinanzieren. Sofern für eine erfolgreiche Entwicklung angezeigt, können die Eigentumsverhältnisse sich dahingehend ändern, als dass neue, sich ergänzende Eigentümer integriert werden können. Diese Option kann auch einen Verkauf der Gesellschaft (Verkauf der Anteile der Stadt Wil) zur Folge haben, solange dies im Interesse der Unternehmensentwicklung ist.

#### 4.3 Auswirkungen auf die Bilanz

Im Rahmen einer Kapitalerhöhung der Thurcom AG, anschliessend an deren Gründung, erfolgt wie in Absatz 3.3 beschrieben vorgängig ein Sonderabschreiber der Thurcom Anlagen. Die Kapitalerhöhung führt zu einer Neubewertung der Thurcom AG im Rahmen des Wertes der eingefügten Anlagen (Bewertung bestätigt im Rahmen der Vorabklärung mit der Revisionsstelle BDO). Die Anteile an der Thurcom AG bleiben in der Bilanz der TBW, neu als Finanzvermögen (als logische Konsequenz der Entwidmung, siehe Absatz 6.2). Als Folge der Kapitalerhöhung, und die Sonderabschreibung ausgenommen, ändert sich die Gesamtbilanz der TBW nicht.

## 5 Kosten

### 5.1 Gründungskosten

Die zu Lasten der TBW anfallenden Gründungskosten beschränken sich auf Fr. 100'000.-- Aktienkapital zur Gründung der Gesellschaft inkl. den daraus anfallenden Gebühren und Kanzleikosten.

### 5.2 Betriebskapital

Die «Thurcom AG» benötigt eine Anfangsliquidität, das Betriebskapital. Dieses wird insbesondere begründet mit der aktuell im Nachgang praktizierten quartalsweisen Verrechnung an die Endkunden. Die Geschäftsplanung sieht als Betriebskapital ein Bankdarlehen von Fr. 5.0 Mio. vor.

Zusätzlich ist die Finanzierung des Betriebskapitals mit einem Darlehen der TBW von Fr. 1.0 Mio. geplant.

Die Gründungskosten und das Darlehen als Betriebskapital sind im Sinne des öffentlichen Haushaltsrechts als Ausgaben zu qualifizieren und zu addieren. Für sich genommen würde dieser Betrag dem fakultativen Referendum gemäss «Anhang Finanzbefugnisse» zur Gemeindeordnung der Stadt Wil unterstehen. Da auch noch Aktiven im Wert von mehr als Fr. 6 Mio. übertragen werden, wird eine obligatorische Volksabstimmung nötig (siehe Kap. 6).

### 5.3 Projektkosten

Die weiteren Projektkosten trägt die «Thurcom AG» selbstständig. Sie sind mit je Fr. 200'000.-- in den Jahren 2025 und 2026 im Geschäftsplan der «Thurcom AG» berücksichtigt. Mit diesen Projektkosten werden sowohl der eigenständige und von den TBW losgelöste Betrieb sichergestellt (z.B. die Übertragung aller Dienstleistungsverträge inkl. jener zum Content oder die Migration aller Daten und die Inbetriebnahme der Verrechnung) und die angedachten Kooperationen konkret angegangen.

## 6 Vorgehensplanung bis zur Verselbstständigung / Entwidmung

### 6.1 Allgemeines zur Verselbstständigung

Die Ausgliederung der Thurcom ist gemäss Gemeindegesetz (GG; sGS 151.2) zulässig, da es sich bei den Tätigkeiten der Thurcom (Telekommunikation, Internetservices, Mobilfunk) um von der Gemeinde freiwillig erbrachte Aufgaben handelt (siehe dazu auch die Erläuterungen in der Botschaft an das Stadtparlament betreffend Gasausstieg bis 2050). Die Stadt Wil kann auch darauf verzichten, das Angebot in einer anderen Rechtsform erbringen oder es durch Dritte erbringen lassen.

Der «Thurcom AG», die sich im Alleineigentum der Stadt Wil befinden wird, werden keine hoheitlichen Aufgaben übertragen, zumal die heutige Thurcom gemäss geltendem TBW-Reglement bereits mit AGB's arbeitet. Somit kommt Art. 126 Abs. 2 Satz 1 GG nicht zum Tragen, dass die Stadt Wil für die Ausgliederung der Thurcom ein Reglement erlassen müsste, was in die Kompetenz des Stadtparlaments mit fakultatивem Referendum fallen würde.

### 6.2 Entwidmung und Verbleib des Netzes bei der Stadt

Beim Angebot der TBW bzw. der Stadt Wil für Kommunikationsdienstleistungen handelt es sich um eine freiwillige Aufgabe, die von der Stadt übernommen wurde. Art. 90 KV SG lautet nämlich wie folgt: "Die Gemeinde erfüllt die Aufgaben, die der Kanton ihr durch Verfassung und Gesetz zuweist, sowie im Rahmen ihrer Autonomie

Aufgaben, die sie im öffentlichen Interesse selbst wählt." Die öffentlichen Aufgaben einer Gemeinde werden im Rahmen der von der Verfassung und den kantonalen Gesetzen vorgegebenen Autonomie selbst bestimmt und sind das Ergebnis eines politischen Entscheidungsprozesses. Eine Gemeinde kann durch entsprechende Beschlüsse eine selbstgewählte Aufgabe zu einer kommunalen öffentlichen Aufgabe machen. Die Stadt Wil hat mit Schaffung der Thurcom innerhalb der TBW einen solchen Entscheid gefällt, der eine sogenannte Widmung darstellt.

Was eine öffentliche Aufgabe ist, wer diese Aufgabe übernimmt und wie sie zu erfüllen ist, wird durch Gesetzesauslegung bestimmt (BGE 138 II 134 E. 4.3.1 S. 140). Der Betrieb eines Internet- und Telekommunikations- sowie TV-Angebots gehört im Gegensatz zur Wasser- und Abwasserversorgung nicht zu den zwingenden bzw. sogar durch übergeordnetes Recht vorgegebenen Aufgaben einer Gemeinde oder Stadt. Die Stadt Wil hat dieses Angebot mit der Einführung eines Kabel-TV-Netzes vor Jahrzehnten freiwillig übernommen und diese Aufgaben durch Erlass und Erneuerung der Reglemente, zuletzt durch das TBW-Reglement im Jahre 2020, sowie der Bewilligung der nötigen finanziellen Mittel immer wieder bestätigt. Damit wurde die ursprüngliche Widmung mehrfach bestätigt. So wie eine Aufgabe von einer Gemeinde freiwillig übernommen werden kann, kann die Gemeinde auch darauf verzichten. Die Ausgliederung dieser Dienstleistungen an eine privatrechtliche Aktiengesellschaft stellt eine sogenannte Entwidmung dar. Die Entwidmung muss im gleichen Zuständigkeitsverfahren vorgenommen werden, wie die Widmung (Kongruenz der Zuständigkeiten).

Das Kabel-Netz und das bestehende Glasfasernetz in der Stadt Wil sind von der Ausgliederung nicht tangiert. Diese beiden Leitungsnetze verbleiben bei der Stadt bzw. den TBW und werden weiterhin durch diese betrieben und unterhalten. Die Stadt wird die Kommunikationsnetze, wie schon vorstehend im Kap. 4.2 beschrieben, behalten und neu Dritten, dazu gehört bei einer Ausgliederung auch die «Thurcom AG», entgeltlich zur Verfügung stellen. Da die Stadt auch nach der Ausgliederung der Thurcom ein Glasfasernetz - und vorläufig auch noch ein HFC-Netz betreibt - müssen weder die Gemeindeordnung noch das TBW-Reglement unmittelbar geändert werden. Da alle Rechtsverhältnisse mit Endkunden der Kommunikationsdienstleistungen gemäss Art. 10 Abs. 1 und Abs. 2 lit a TBWR privatrechtlicher Natur sind, können diese im Rahmen der Ausgliederung in die neue «Thurcom AG» überführt werden (siehe dazu Kap. 3.2).

### 6.3 Übertragung der Aktiven und Gewährung Darlehen für Betriebsaufnahme

Wie im Kap. 6.2 erwähnt, bedarf die Verselbstständigung der «Thurcom AG» einer Entwidmung. Da die Stadt Kommunikationsdienstleistungen anbietet, wurde dies zu einer öffentlichen Aufgabe. Die dadurch vorhandenen Vermögenswerte, die gemäss Kap. 2.4 Finanzplan an die Thurcom übertragen werden, stellen Verwaltungsvermögen dar. Bevor Verwaltungsvermögen aus der Verwaltung herausgenommen werden kann, ist es in Finanzvermögen umzuwidmen, was einen Beschluss des zuständigen Organs erfordert.

Der Wert, der an die neue Gesellschaft zu übertragenden Aktiven beläuft sich auf ca. Fr. 6.7 Mio. (Sacheinlage), womit die Grenzen für das obligatorische Referendum gemäss «Anhang Finanzbefugnisse» zur Gemeindeordnung der Stadt Wil überschritten ist. Wie bereits in Kap. 5.2 Betriebskapital erwähnt, wird die Gesellschaft bei der Gründung ein Aktienkapital von Fr. 100'000.-- aufweisen und von der TBW ein Darlehen über Fr. 1.0 Mio. gewährt erhalten. Diese Beträge sind wegen der Einheit der Materie zu addieren, womit die Ausgliederung dem obligatorischen Referendum untersteht. Die Gewährung des Betriebsdarlehens ist bei einer Übertragung der Aktiven an die neue Gesellschaft zwingend nötig, um die Liquidität des neuen Unternehmens sicherzustellen. Aus Kostengründen erfolgt die Verrechnung der Dienste der Thurcom an Endkunden quartalsweise. Somit fallen die Erträge



ebenfalls quartalsweise an. Diese Zeit gilt es mit dem Betriebsdarlehen zu überbrücken. Diese drei Ausgaben bedingen einander, womit sie in einem einheitlichen Beschluss zu fassen sind.

Es kann in diesem Zusammenhang noch auf Art.125 Abs. 2 GG verwiesen werden, wonach die Gründung und die Auflösung eines selbstständigen öffentlich-rechtlichen Unternehmens dem obligatorischen Referendum untersteht. Somit kann von einer gewissen Parallelität gesprochen werden, indem die Ausgliederung in eine AG auch dem obligatorischen Finanzreferendum unterstellt wird, was auch vom Amt für Gemeinden und Bürgerrecht unterstützt wird.

#### 6.4 Eignerstrategie

Das Stadtparlament hat in Umsetzung von Art. 42 GO das Reglement über die Steuerung und Beaufsichtigung von Organisationen mit städtischer Beteiligung (Beteiligungsreglement; BetR; sRS 812.1) erlassen. In Art. 2 Abs. 4 BetR wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass für den Entscheid über eine Ausgliederung «die ordentliche Zuständigkeitsordnung massgebend ist». Die entsprechenden Ausführungen betreffend Finanzkompetenzen finden sich vorstehend in Kapitel 6.3.

Da bei der «Thurcom AG» zum Start das Alleineigentum der Stadt vorgesehen ist, ist gemäss Art. 6 BetR eine Eignerstrategie zu definieren. Wie die vorstehenden Zahlen aus dem Geschäftsmodell zeigen, wird die Thurcom AG wirtschaftlich selbständig unterwegs sein. Sie braucht lediglich Startkapital (Betriebskapital), damit sie den Betrieb aufnehmen kann. Dieses Darlehen (einer Bank oder der Stadt Wil) wird verzinst und über eine Laufzeit von vier Jahren zurückbezahlt. Da dies weder einen Beitrag noch eine Defizitgarantie für die Leistungserfüllung im Sinne von Art. 7 BetR darstellt und die «Thurcom AG» die bei der Stadt eingekauften Leistungen und Mietverträge zu Marktpreisen (at arm's length; wie von einem beliebigen Dritten) bezieht (siehe Kap. 4.2 vorstehend), ist keine Leistungsvereinbarung gemäss Art. 7 BetR nötig. Damit genügt eine Eignerstrategie gemäss Art. 6 BetR, die vom Stadtparlament zur Kenntnis zu nehmen ist (Art. 17 Abs. 2 lit. b BetR; zum Inhalt der Eignerstrategie siehe Beilage 2).

## 7 Terminplan

Termin	Aktivität
2024 / Q4	Verabschiedung Bericht und Antrag an das Stadtparlament durch den Stadtrat
2024 / Q4	Präsidiumssitzung
2025 / Q1	Kommissionsberatung
2025 / Q1	Präsidiumssitzung
2025 / Q2	Lesungen Stadtparlament
2025 / Q3	Volksabstimmung
2025 / Q4	Gründung der Aktiengesellschaft und amtl. Publikation, per 1.1.2026
2025 / Q4	Ausserordentliche Generalversammlung zur Wahl des Verwaltungsrates
2025 / Q4	Kapitalerhöhung mit Sacheinlage der TBW
1. Jan 2026	Operativer Betrieb

## 8 Fazit

Die Verselbstständigung der Thurcom kann mit den folgenden Vor- und Nachteilen bewertet werden:

### Vorteile (Mehrwerte / Nutzen):

- Der Volatilität des Telekommunikationsmarktes mit schwindenden Margen und dem allgemeinen Marktumfeld (Sättigung, Durchdringung) kann mit hoher operativer Flexibilität begegnet werden;
- langfristige Beschaffungsmöglichkeit gemeinsam mit Dritten ergeben einen preislichen Einkaufsvorteil und ermöglichen eine Margensteigerung;
- eine Verselbstständigung «zwingt» zu Innovation und bringt damit positive Ausstrahlung für die Eigentümerin Stadt Wil;
- die neue Organisationsform ist schlanker und kann schnell auf Marktveränderungen reagieren;
- die bisherige gefestigte Marktposition und der Claim «buy local» bleibt trotz Verselbstständigung gültig und ermöglicht, der steigenden Nachfrage nach Datenmenge und Verfügbarkeit, unter Aufrechterhaltung bzw. Stärkung der Kundentreue, gerecht zu werden;
- Ermöglichung von Kooperationsmöglichkeiten zwecks rascher Reaktionsfähigkeit auf technologischen Wandel, gesteigerte Anforderungen der Nachfragenden (Datenmenge kundenseits), Mithalten mit dem Preisdruck im Wettbewerb durch kritische Grösse;
- Wachstum nur noch über Zusammenschluss;
- trotz tiefer Margen ist über die kooperierende Menge (Skalierung) eine Ertragsteigerung möglich;
- als private Arbeitgeberin helfen freie Vertragskonditionen den Personalmangel zu entschärfen und steigern auch die Flexibilität beim Aufwandsposten Personal;
- Auslagerung von unternehmerischen Gefahren / Risiken entlasten die Stadt Wil.

### Nachteile (Herausforderungen):

- anstehende Investitionen könnten durch verminderte interne Kooperation gefährdet / erschwert werden (längere Wege; Wegfall verwaltungsinterner Zugang);
- Öffentlichkeits- / Medienaufmerksamkeit;
- Loslösung vom Netz erhöht Kooperationsbedarf bei technischen Entwicklungen;
- allenfalls verminderte Abgaben an Stadt Wil;
- je nach Involvierung der Stadt Wil besteht ein Reputationsrisiko bei strategischen Fehlschlägen.

Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Treiber und Argumente für die Verselbstständigung:

### Haupttreiber der Verselbstständigung

- Flexibilitäten erhöhen
- Handlungsfähigkeiten gewährleisten
- Risiken minimieren und gleichzeitig auslagern
- (Verhandlungs-)Position gegenüber Dritten (Einkauf/Verkauf) stärken
- Verbindlichkeiten schaffen

#### Hauptargumente der Verselbstständigung

- Providergeschäft gehört nicht zum Grundversorgungsauftrag der TBW
- klare Trennung zwischen Netz und Providergeschäft (Unbundling im Stromgeschäft bereits Realität)
- Risikoverschiebung und Erhöhung Handlungsspielraum
- klare Vorwärtsstrategie mit hoher Servicequalität, persönlichem Kundenkontakt sowie Handlungsspielraum in einem anspruchsvollem Marktumfeld
- langfristige und nachhaltige Geschäftsabsicherung

## 9 Zuständigkeiten

Gemäss Art. 6 lit. b der Gemeindeordnung i.V.m. Ziffer 1.1 Anhang zur Gemeindeordnung unterstehen Kreditbeschlüsse über Fr. 6 Mio. dem obligatorischen Referendum.

## 10 Würdigung

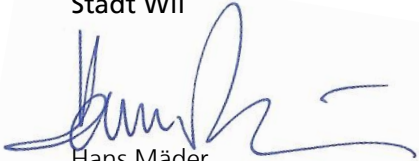
Die TBW haben im Zusammenhang mit dem Rechnungsabschluss 2021 für die Thurcom eine Analyse der IST-Situation vorgenommen und gleichzeitig dem Stadtrat erste Massnahmen für die langfristige Sicherung der Geschäftstätigkeiten aufgezeigt. Nicht erst seit diesem Zeitpunkt sind die Erkenntnisse vorhanden, dass für den volatilen Telekommunikationsmarkt, mit seinem schnelllebigen Technologiewandel, eine Skaleneffekterzielung, die Standardisierung der Produkte sowie die damit zusammenhängende Kostenreduktion von zentraler Bedeutung sind.

Die Telekommunikationsbranche ist eher «klassisch» mit den drei «grossen» Marktplayern wie Swisscom, Sunrise und Salt geprägt. Daneben befinden sich viele weitere und vor allem kleinere Anbieter; dazu zählt auch die Thurcom. Eher «untypisch» ist, dass Energieversorger wie z.B. die TBW Telekommunikations-Dienstleistungen im Sinne eines «Providers» ausserhalb ihres Grundversorgungsauftrages produzieren und anbieten. Dabei können sie aber von einer persönlichen Kundennähe, hoher Servicequalität, langjähriger Kundentreue sowie Vertrauen und Glaubwürdigkeit profitieren.

Mit dem Schritt zur Verselbstständigung zur «Thurcom AG» werden verschiedene strategische Stossrichtungen verfolgt. Es soll zusätzlicher Handlungsspielraum erzielt («Entpolitisierung»), mit einer koordinierten und wohl bedachten Vorwärtsstrategie dem zunehmenden Marktdruck entgegengewirkt sowie durch eine «Nischenbesetzung» im nicht «klassischem» Sinn weiterhin Chancen genutzt werden. Die strategischen Zielsetzungen sind mit einer dauerhaften und wettbewerbsfähigen Marktpositionierung mittels kundenorientierter Dienstleistungen und smarten Produkten im Verbund mit Dritten gemeinsam zu koordinieren und umzusetzen. Dabei stehen die gemeinsame Vereinfachung, Komplexitätsreduktion und abgestimmte Bündelung inner- und ausserhalb einer agilen Organisationseinheit inmitten von einem heterogenen Marktumfeld im Zentrum der Bestrebungen.

Aufgrund der genannten Argumentarien wird die verselbstständigte «Thurcom AG» langfristig und somit nachhaltig für die Zukunft gesichert sowie mit angepassten Prozessen, Strukturen und Kompetenzen handlungsfähig und erfolgreich aufgestellt.

Stadt Wil

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hans Mäder', written on a light grey rectangular background.

Hans Mäder  
Stadtpräsident

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Rutz', written on a light grey rectangular background.

Janine Rutz  
Stadtschreiberin

Beilagen:

- Statuten
- Eignerstrategie