

Eigentümerstrategie des Kantons Graubünden für die Rhätische Bahn AG

von der Regierung beschlossen am 18. März 2025 (Prot. Nr. 188/2025)

Einleitung

Der Kanton Graubünden ist Hauptaktionär der Rhätischen Bahn AG (nachfolgend RhB) mit einem Aktienanteil von 51.3 Prozent. Die Eigentümerinteressen werden durch die Regierung wahrgenommen und in einer Eigentümerstrategie mit Eigentümerzielen konkretisiert, sofern diese nicht bereits ausreichend durch ein Gesetz (Bund bzw. Kanton) vorgegeben sind (Art. 6 der Verordnung zur Umsetzung der Public Corporate Governance für den Kanton Graubünden [PCG-VO, BR; 710.400]).

Die Regierung legt die individuellen Eigentümerziele nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat der RhB fest und berücksichtigt dabei die unternehmerischen Freiheiten der RhB. Sie schafft die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit der RhB. Die Eigentümerziele dienen dem Unternehmen als Leitplanken und Orientierung.

Die RhB erfüllt gestützt auf den Staatsvertrag zwischen der schweizerischen Eidgenossenschaft und dem Kanton Graubünden vom 21. November 1997 im Kanton Graubünden im Personen- und Güterverkehr einen wichtigen Auftrag und bildet das Rückgrat des öffentlichen Verkehrs. Als Gebirgsbahn erbringt sie ihre Leistungen unter erschwerten Produktionsbedingungen.

Die Eigentümerstrategie ergänzt die jeweiligen Vorgaben der "Leistungsvereinbarung Infrastruktur" und der Abgeltungsvereinbarungen im Regionalen Personenverkehr und im Güterverkehr. Die Steuerung dieser im Bestellverfahren bestellten Leistungen (bspw. Mengengerüst, Berichterstattung, Leistungskennzahlen) richtet sich nach den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen.

1. Herausforderungen

- 1.1 Die zunehmenden Mobilitätsbedürfnisse belasten Mensch, Klima und Umwelt in einem erhöhten Mass.
- 1.2 Die Berücksichtigung von vielfältigen Interessen und unterschiedlichen Anspruchsgruppen wird stets schwieriger. Als Gebirgsbahn hat die RhB dabei erschwerte Produktionsbedingungen zu bewältigen.
- 1.3 Der intensiv genutzte Raum und die zunehmend beschränkte Ressource Boden beschränken die Möglichkeiten für den Ausbau von Bahninfrastrukturen und erhöhen die Komplexität von Bauvorhaben.
- 1.4 Die in den letzten Jahren stark gestiegenen Kosten für den öffentlichen Verkehr und den Schienengüterverkehr müssen auch in Zukunft politisch legitimiert und entsprechend finanziert werden können.
- 1.5 Der demografische Wandel wird die Suche nach Arbeits- und Fachkräften erschweren.

2. Strategische Schwerpunkte

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 2.1 vorausschauend, integral und strukturiert das Angebot im Personen- und Schienengüterverkehr sowie im Autoverlad bereitstellt und die dafür erforderliche Infrastruktur und das Rollmaterial plant (Planungsdreieck).
- 2.2 eine nachhaltige Beschaffung und eine Investitionspolitik unter Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft, der Ressourcenschonung und von wirtschaftlichen Überlegungen tätigt (u.a. bei der Beschaffung von Rollmaterial und im Hoch- und Tiefbau)
- 2.3 sichere, pünktliche, zuverlässige, qualitativ attraktive und hindernisfreie Mobilitätsangebote für Menschen, Güter und Fahrzeuge entwickelt und erbringt, die dafür notwendige Infrastruktur bereitstellt und optimal unterhält sowie ihre Immobilien professionell bewirtschaftet.
- 2.4 als Systemführerin und Rückgrat des öffentlichen Verkehrs im Kanton Graubünden einen massgeblichen Beitrag zur Erhöhung der Standortattraktivität des Kantons, zur Erreichung der Klima- und Energieziele des Kantons, zur Förderung des öffentlichen Verkehrs, zur Verlagerung des Verkehrs von der Strasse auf die Schiene und zur Sicherstellung der Grundversorgung (Service Public) leistet.
- 2.5 subsidiär und ergänzend zum schienengebundenen Verkehr eine Verkehrserschliessung auch mittels anderen Transportmitteln erfüllen kann, soweit Synergien bestehen oder die Position des Unternehmens und der öffentliche Verkehr im Allgemeinen gestärkt werden.
- 2.6 unternehmerisch Geschäftsfelder entwickelt und unter Berücksichtigung der Gesamtkosten für das Unternehmen profitable Wachstumsfelder (z.B. neue Märkte und Kundengruppen) erschliesst, soweit die Risiken tragbar und ein nachhaltiger Gewinn sichergestellt sind.
- 2.7 organisatorisch eine effiziente, gut funktionierende und transparente Struktur anwendet und die Gründung von separaten Einheiten bei ausgewiesenem Bedarf ermöglicht.
- 2.8 eine nachhaltige Unternehmensstrategie verfolgt und bei ihrer Organisation den Anliegen der verschiedenen Regionen und der Volkswirtschaft des Kantons Rechnung trägt (vgl. Art. 2 Statuten RhB).
- 2.9 ein angemessenes und professionelles Risikomanagementsystem und ein bereichsübergreifendes Sicherheitsmanagementsystem unterhält und betreibt und damit das hohe Sicherheitsniveau für Kunden und Personal aufrechterhält.
- 2.10 die Betriebsmittel, das Rollmaterial und die Anlagen auf einen sicheren und leistungsfähigen Zustand bringt und erhält.

Die Regierung erwartet, dass die RhB im **Personenverkehr**

- 2.11 ein kundenorientiertes Angebot (Service Public) unter Berücksichtigung der regionalen Strukturen bereitstellt und den Marktanteil des öffentlichen Regional- und Freizeitverkehrs und damit den Modalsplit erhöht.
- 2.12 als "Erlebnisbahn" marktgerechte Freizeitprodukte anbietet und vermarktet bzw. mit den touristischen Destinationen entwickelt sowie international und national bekannte

Premium-Züge betreibt und so zur Attraktivitätssteigerung des Tourismus und zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung im Kanton Graubünden massgebend beiträgt.

Die Regierung erwartet, dass die RhB im **Güterverkehr**

- 2.13 unter Berücksichtigung der Abgeltung der öffentlichen Hand marktkonforme Leistungen anbietet und damit einen Beitrag zur Verlagerung des Güterverkehrs von der Strasse auf die Schiene für die Wirtschaft erbringt.

Die Regierung erwartet, dass die RhB beim **Autoverlad Vereina**

- 2.14 grundsätzlich kostendeckende Leistungen anbietet und damit einen Beitrag zur Verlagerung des Verkehrs von der Strasse auf die Schiene und zur ganzjährigen Erschliessung von Südbünden leistet.

Die Regierung erwartet, dass die RhB bei der **Infrastruktur**

- 2.15 durch einen effizienten Mitteleinsatz langfristig den Zustand des RhB-Netzes und der Anlagen auf einem sicheren, technisch wie betrieblich angemessenen Stand hält und mit Unterstützung des Bundes an die zukünftigen Anforderungen anpasst.
- 2.16 ein besonderes Augenmerk auf ein energieeffizientes, ressourcenschonendes und vorbildliches Bauen von Infrastrukturen legt.

Die Regierung erwartet, dass die RhB bei den **Immobilien**

- 2.17 durch gezielte Nutzung und Entwicklung der Areale und der nicht betriebsnotwendigen Objekte der RhB-Immobilien AG an den Wertsteigerungen der Grundstücke und Immobilien partizipiert und einen angemessenen Gewinn mit vertretbaren Risiken als RhB-Gruppe realisiert.
- 2.18 die zentral gelegenen, bahnbetriebsnotwendigen Immobilien attraktiv gestaltet und zu kundenfreundlichen Dienstleistungszentren nachfrageorientiert vorantreibt.
- 2.19 die übrigen Immobilien derart instand stellt und soweit möglich entwickelt, dass diese gleichwohl einen Beitrag an das Kerngeschäft Bahn leisten.

3. Finanzielle Ziele

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 3.1 aus ihrer eigenwirtschaftlichen Tätigkeit zur Sicherstellung der unternehmerischen Zukunft ein positives Spatenergebnis erzielt.
- 3.2 zusammen mit dem Kanton und dem Bund in der Angebotsgestaltung und im Infrastrukturerhalt und -ausbau sicherstellt, dass die Finanzierung (Betrieb, Investitionen) unter Berücksichtigung der erbrachten Leistungen gesichert bleibt.
- 3.3 in ihrem Zuständigkeitsbereich Massnahmen ergreift, insbesondere für eine nachfrage- und kundennutzenorientierte Preis- und Tarifgestaltung zur Optimierung der Erträge sowie zur Verbesserung der Auslastung von Rollmaterial und Infrastruktur.
- 3.4 durch geeignete organisatorische und buchhalterische Massnahmen die Einhaltung der subventionsrechtlichen Grundsätze gewährleistet, sodass keine Gewinnverschie-

bungen zulasten der subventionierten Sparten erfolgen (z.B. durch nicht verursacher-gerechte Verrechnung von Kosten und Erträgen). Die Führung von nach Sparten getrennten Bilanzen und Erfolgsrechnungen und eine konsolidierte Sicht sollen ermöglicht werden.

- 3.5 im **Personenverkehr** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt, den Kostendeckungsgrad über 50 Prozent hält und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.6 im **Güterverkehr** mittelfristig ein ausgeglichenes Ergebnis nach Massgabe der vereinbarten Bestellung erzielt, den Kostendeckungsgrad von mindestens 55 Prozent hält und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.7 beim **Autoverlad Vereine** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt, den Kostendeckungsgrad über 100 Prozent hält und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.8 bei der **Infrastruktur** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.9 bei den **Immobilien** einen angemessenen Gewinn erzielt und insgesamt, auch mit Eigeninvestitionen, den Eigenkapitalanteil auf einem gesunden Mass halten kann.
- 3.10 dass die allfällig erzielten Unternehmungsgewinne der **RhB AG** wenn möglich zur Weiterentwicklung der entsprechenden Sparten eingesetzt werden und in den Bereichen des subventionierten "service public" in der Regel in den zweckgebundenen Reserven verbucht werden.

4. Personelle Ziele

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 4.1 in der strategischen Führungsebene sämtliche erforderlichen Kompetenzen für die Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sicherstellt und einsetzt.
- 4.2 in der operativen Führungsebene über sämtliche erforderliche Kompetenzen für die Mitgestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie verfügt.
- 4.3 einen möglichst ausgewogenen Anteil von Frauen und Männern in der strategischen und operativen Führungsebene sowie in höheren Kadern anstrebt.
- 4.4 sich ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber als soziale und verantwortungsvolle Arbeitgeberin verhält und dabei branchenüblichen sowie kantonalen Besonderheiten wie Arbeitsmarkt, Lohnniveau und Arbeitsbedingungen gebührend Rechnung trägt.
- 4.5 die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch nachhaltige Weiterbildungsmaßnahmen gewährleistet.
- 4.6 eine aktive Rolle bei der Rekrutierung und der Ausbildung von für das Unternehmen systemrelevante Personal einnimmt.
- 4.7 Ausbildungsplätze und eine zeitgemässe Lehrlingsausbildung anbietet.

5. Compliance

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 5.1 Gesetze, Vorschriften und ethische Standards wie Verantwortung, Integrität, Respekt, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz einhält.
- 5.2 die Grundsätze der Regierung zur Umsetzung der Public Corporate Governance für den Kanton Graubünden vom 21. Dezember 2010 berücksichtigt.
- 5.3 angemessene Instrumentarien implementiert, insbesondere im Bereich Unternehmensrisiko und Controlling.

Die Regierung erwartet, dass die von der Regierung vorgeschlagenen und ernannten Verwaltungsräte und -rätinnen der RhB

- 5.4 allfällige Interessens- und Rollenkonflikte gegenüber der Regierung umgehend offenlegen.
- 5.5 im Übrigen gelten die Pflichten gemäss Art. 10 PCG-VO.

6. Kooperationen und Beteiligungen

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 6.1 im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten Kooperationen und Beteiligungen (Allianzen, Gründung von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) eingeht, wenn diese das Kerngeschäft unterstützen oder eine andere strategische Logik aufweisen und diese dadurch zur Erreichung der strategischen Ziele und zur nachhaltigen Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beitragen.
- 6.2 die Beteiligungen und Kooperationen führungs-mässig eng betreut und dabei dem Risikoaspekt gebührend Rechnung trägt.
- 6.3 die Beteiligungen und Kooperationen eine entsprechende Wertschöpfung im und für den Kanton Graubünden generieren.
- 6.4 alle wesentlichen Beteiligungen der RhB im Geschäftsbericht aufführt und deren Ergebnisse bekannt gibt.

7. Berichterstattungen

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 7.1 vierteljährlich mit dem Fachdepartement, dem Departement für Infrastruktur, Energie und Mobilität (DIEM), einen Informationsaustausch pflegt. Insbesondere wird eine regelmässige Information über den Umgang mit Unternehmensrisiken erwartet.
- 7.2 dem Fachdepartement zeitnah über besondere und wichtige Beschlüsse, Ereignisse und Entwicklungen angemessenen Bericht erstattet.
- 7.3 jährlich die Regierung zeitnah mit der Publikation des Geschäftsberichts über die Erreichung der strategischen Ziele und das Jahresergebnis orientiert und dabei auch die Vergütungen, die Interessenbindungen und die Weiterbildungen der strategischen Führungsorgane offenlegt.

- 7.4 über das Fachdepartment jährlich den Geschäftsbericht dem Grossen Rat zur Kenntnis bringt.

8. Gültigkeitsdauer und Änderung

- 8.1 Die Eigentümerstrategie und die Eigentümerziele bleiben über die Laufzeit der vierjährigen Leistungsvereinbarung Infrastruktur und der entsprechenden Abgeltungsvereinbarungen im Regionalen Personenverkehr gültig.
- 8.2 Die Eigentümerstrategie und die Eigentümerziele werden bei Bedarf und bei jeder Änderung der vom Verwaltungsrat zu verabschiedenden Unternehmensstrategie, spätestens im Jahre 2028, erneut überprüft und allenfalls angepasst.

9. Schlussbestimmungen

- 9.1 Die vorliegende Eigentümerstrategie wurde durch die Regierung am 18. März 2025 (Prot. Nr. 188/2025 verabschiedet. Sie ersetzt die Eigentümerstrategie aus den Jahren 2020–2024 (von der Regierung beschlossen am 3. März 2020, Prot. Nr. 150/2020).
- 9.2 Klärungen zu Fragen betreffend die Interpretation der Eigentümerstrategie trifft das DIEM in Zusammenarbeit mit dem Departement für Finanzen und Gemeinden (DFG).
- 9.3 Aus Gründen der Transparenz gegenüber dem Grossen Rat, der Bevölkerung, der Wirtschaft und den Mitarbeitenden der RhB wird die Eigentümerstrategie in geeigneter Form veröffentlicht.