

Eignerstrategie des Kantons Graubünden für die Rhätische Bahn AG

von der Regierung beschlossen am 3. März 2020 (RB-Nr. 150)

1. Einleitung

Der Kanton Graubünden ist Hauptaktionär der Rhätischen Bahn AG (nachfolgend RhB) mit einem Aktienanteil von 51.3%. Die Eignerinteressen werden durch die Regierung wahrgenommen und in einer Eignerstrategie mit Eigentümerzielen konkretisiert, sofern diese nicht bereits ausreichend durch ein Gesetz vorgegeben sind.

Die Regierung legt die individuellen Eigentümerziele nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat der RhB fest. Sie berücksichtigt dabei die unternehmerischen Freiheiten der RhB und schafft optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit der RhB.

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 ähnliche Aufgaben wie die SBB und andere Privatbahnen in anderen Landesteilen. Als Gebirgsbahn erbringt sie ihre Leistungen unter erschwerten Produktionsbedingungen.

Die Eignerstrategie 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.

2. Strategische Schwerpunkte und Ziele

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 2.1 sichere, pünktliche, ökologisch nachhaltige und qualitativ attraktive Mobilitätslösungen für Menschen und Güter entwickelt und erbringt, die dafür notwendige, vom Bund bestellte und finanzierte Infrastruktur bereitstellt und unterhält und ihre Immobilien professionell bewirtschaftet.
- 2.2 als Systemführerin und Rückgrat des öffentlichen Verkehrs im Kanton Graubünden einen massgeblichen Beitrag zur Erhöhung der Standortattraktivität des Kantons, zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele 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.

- 2.3 subsidiär und ergänzend zur schienengebundenen Verkehrserschliessung eine Verkehrserschliessung auch mittels anderen Transportmitteln erfüllen kann, soweit Synergien bestehen oder die Position des Unternehmens und der öffentliche Verkehr im Allgemeinen gestärkt werden.
- 2.4 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.
- 2.5 organisatorisch eine effiziente, gut funktionierende und transparente Struktur (inkl. Rechnungslegung, in einer konsolidierten Sicht nach Swiss GAAP FER) anwendet und die Gründung von separaten Einheiten bei ausgewiesenem Bedarf ermöglicht.
- 2.5 im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten 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).
- 2.6 ein angemessenes Risikomanagementsystem und ein bereichsübergreifendes Sicherheitsmanagementsystem unterhält und betreibt und damit das hohe Sicherheitsniveau für Kunden und Personal erhält.
- 2.7 die Betriebsmittel, das Rollmaterial und die Anlagen auf einen sicheren und leistungsfähigen Zustand bringt und erhält.

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

- 2.8 ein marktorientiertes Angebot erstellt und den Marktanteil des öffentlichen Regional- und Freizeit-Verkehrs steigert.
- 2.9 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**

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

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

- 2.11 unter Berücksichtigung der Abgeltung der öffentlichen Hand und des Substanzerhalts 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**

- 2.12 durch einen effizienten Mitteleinsatz langfristig den Zustand des RhB-Netzes und der Anlagen auf einem sicheren, technisch wie betrieblich angemessenen Stand hält.
- 2.13 ihre Datenkommunikationsinfrastruktur den Bedürfnissen der Bahn entsprechend ausbaut und nachhaltig nutzt und diese – soweit nicht Eigenbedarf besteht – Dritten

zu marktkonformen Preisen zur Verfügung stellt und dadurch zur Ergebnisverbesserung in der finanzierenden Sparte beiträgt.

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

- 2.14 durch gezielte Nutzung und Entwicklung der Areale und der nicht betriebsnotwendigen Objekte an den Wertsteigerungen der Grundstücke und Immobilien partizipiert, einen angemessenen Gewinn mit vertretbaren Risiken realisiert und so zur Verbesserung des Gesamt-Unternehmensergebnisses beiträgt.
- 2.15 die Bahnhöfe attraktiv gestaltet und deren Entwicklung zu kundenfreundlichen Dienstleistungszentren nachfrageorientiert vorantreibt und bei Arealentwicklungen in Bahnhofsgebieten die Bauprojekte mit den kantonalen und kommunalen Behörden abstimmt.

3. Finanzielle Ziele

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 3.1 aus ihrer Tätigkeit als Bahnbetreiberin zur Sicherstellung der unternehmerischen Zukunft (Substanzerhaltung und Entwicklung) im Durchschnitt einen positiven Cash Flow nach Finanzierung der öffentlichen Hand erzielt.
- 3.2 zusammen mit dem Kanton und dem Bund in der Angebotsgestaltung und im Infrastrukturerhalt und -ausbau sicherstellt, dass die Finanzierung (Betrieb, Investitionen) in Berücksichtigung der erbrachten Leistungen gesichert bleibt.
- 3.3 Massnahmen ergreift – soweit die RhB dies bestimmen kann – 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 Gewinnverschiebungen zulasten der subventionierten Sparten erfolgen (z.B. durch nicht verursachergerechte Verrechnung von Kosten und Erträgen). Die Führung von nach Sparten getrennten Bilanzen und Erfolgsrechnungen und eine konsolidierte Sicht (nach Swiss GAAP FER) sollen ermöglicht werden.
- 3.5 im **Personenverkehr** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt, den Kostendeckungsgrad über 50% hält und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.6 im **Güterverkehr** mittelfristig ein ausgeglichenes Ergebnis nach Massgabe der vereinbarten Bestellung erzielt, den Kostendeckungsgrad über 70% hält und die Produktivität angemessen steigert.
- 3.7 beim **Autoverlad Vereina** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt, den Kostendeckungsgrad über 100% 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.

4. Personelle Ziele

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 4.1 in der strategischen Führungsebene sämtliche erforderlichen Kompetenzen für die Definition und Durchsetzung der Unternehmensstrategie im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sicherstellt und einsetzt.
- 4.2 in der operativen Führungsebene über sämtliche erforderlichen Kompetenzen für die Mitgestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie verfügt.
- 4.3 bei Neubesetzungen in der operativen Führungsebene die relevanten Branchenkenntnisse und das relevante Fachwissen voraussetzt.
- 4.4 einen möglichst ausgewogenen Anteil von Frauen und Männer in höheren Kadern anstrebt.
- 4.5 aufgrund der Unternehmensgrösse und der Bedeutung der RhB für den Kanton das Präsidium des Verwaltungsrates mit einem angemessenen Mandatspensum ausstattet.
- 4.6 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.
- 4.7 die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch nachhaltige Weiterbildungsmaßnahmen gewährleistet.
- 4.8 Ausbildungsplätze und eine zeitgemässe Lehrlingsausbildung anbietet.

5. Kooperationen und Beteiligungen

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 5.1 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.
- 5.2 die Beteiligungen und Kooperationen führungsmässig eng betreut und dabei dem Risikoaspekt gebührend Rechnung trägt.

6. Berichterstattungen

Die Regierung erwartet, dass die RhB

- 6.1 vierteljährlich mit dem Fachdepartement, dem Bau-, Verkehrs- und Forstdepartement, einen Informationsaustausch pflegt.
- 6.2 dem Fachdepartement zeitnah über besondere und wichtige Beschlüsse, Ereignisse und Entwicklungen angemessen Bericht erstattet.
- 6.3 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.
- 6.4 über das Fachdepartement jährlich den Geschäftsbericht dem Grossen Rat zur Kenntnis bringt.

7. Gültigkeitsdauer und Änderung

Die Regierung erwartet, dass

- 7.1 die Eignerstrategie und die Eigentümerziele grundsätzlich mindestens über die Laufzeit der vierjährigen Leistungsvereinbarung Infrastruktur und der entsprechenden Abgeltungsvereinbarungen im Regionalen Personenverkehr verbindlich bleiben.
- 7.2 die Eignerstrategie und die Eigentümerziele bei Bedarf und bei jeder Änderung der vom Verwaltungsrat zu verabschiedenden Unternehmensstrategie, spätestens im Jahre 2024, erneut überprüft und allfällig angepasst werden.