



## **Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat**

104710 / 830.10.00

---

## **Beteiligungsstrategie für die Stadtbus Chur AG; Kenntnisnahme**

### **Antrag**

1. Von der Beteiligungsstrategie des Stadtrates für die Stadtbus Chur AG wird Kenntnis genommen.
2. Auftrag Nr. 12 gemäss Schlussbericht der Vorberatungskommission Aufgaben- und Leistungsüberprüfung, überwiesen am 10. März 2011, wird als erledigt abgeschrieben.

### **Zusammenfassung**

Nach der Eigentümerstrategie für die IBC Energie Wasser Chur (IBC) legt der Stadtrat nun für die Stadtbus Chur AG (SBC AG) eine Beteiligungsstrategie vor. Sie bildet mit den weitgehenden Vorschriften des Bundes im Bereich der Personenbeförderung, dem städtischen Gesetz über einen menschen- und umweltfreundlichen Stadtverkehr und dem Leistungsvertrag den Rahmen, welcher den Erfolg der SBC AG auch in Zukunft sichern soll. Wie bereits dem Begriff „Beteiligungsstrategie“ zu entnehmen ist, gibt diese Auskunft über die Ziele, welche die Stadt mit ihrer Mehrheitsbeteiligung (81 %) an der SBC AG längerfristig verfolgt. Analog der IBC soll auch der Verwaltungsrat der SBC AG „entpolitisiert“ werden; dafür sprechen sachliche, insbesondere aber auch rechtliche Gründe. Unter diesen Voraussetzungen ist eine Beteiligungsstrategie besonders wichtig, denn sie dient dem Stadtrat dazu, seinen Einfluss als Vertreter der Mehrheitsaktionärin in deren Interesse auszuüben.



## **Bericht**

### **1. Auftrag des Gemeinderates**

Im Rahmen der Beratung des Schlussberichts zur Aufgaben- und Leistungsüberprüfung überwies der Gemeinderat am 10. März 2011 den Auftrag Nr. 12 betreffend SBC AG. Der Stadtrat wurde beauftragt, für die SBC AG eine Eigentümerstrategie zu entwickeln. Die Vorberatungskommission verwies in ihrem Bericht auf Art. 5 Abs. 2 Stadtverfassung, wonach bei Auslagerungen und Beteiligungen eine angemessene Mitwirkung des Gemeinderates sicherzustellen ist. Zudem stellte sie fest, dass obschon die Stadt Mehrheitsaktionärin sei, sie über keine Strategie verfüge, wohin sich die SBC AG entwickeln solle. Im Rahmen der Erarbeitung der Eigentümerstrategie seien die Leistungsvereinbarungen zu überprüfen und die Kostentransparenz zu verbessern. Es seien Eigentümerziele wie Versorgungssicherheit, marktgerechte Renditen oder die Möglichkeit der Generierung von Beteiligungserlösen aufzugreifen und deren Umsetzung mit Vor- und Nachteilen aufzuzeigen.

### **2. Stadtbus Chur AG**

#### **2.1 Aufbau eines städtischen Busunternehmens**

Mit Beschluss vom 1. September 1995 ermächtigte der Gemeinderat den Stadtrat, eine Aktiengesellschaft zur Führung des Stadtbusbetriebs zu gründen. Ebenso nahm der Gemeinderat Kenntnis vom Statutenentwurf, welcher explizit keine Wahlkompetenz des Gemeinderates für Verwaltungsratsmitglieder vorsah. Am 14. August 2000 schloss der Stadtrat mit der SBC AG einen Leistungsvertrag über den öffentlichen Busverkehr in Chur ab. Die Stadt ist seit der Gründung des Unternehmens jeweils durch den Stadtpräsidenten im fünfköpfigen Verwaltungsrat vertreten.

Aus der Entstehungsgeschichte der SBC AG wird deutlich, dass es sich nicht wie bei den IBC um einen ausgegliederten Verwaltungszweig handelt, denn der Busbetrieb wurde bis zur Gründung der SBC AG durch einen privaten Unternehmer sichergestellt. Die SBC AG wurde auf Initiative der Stadt gegründet, und diese hält bis heute mit 81 % die Aktienmehrheit. Da die Stadt im Gegensatz zu den IBC nicht alleinige Eigentümerin der SBC AG ist, einigte sich der Stadtrat mit dem Verwaltungsrat darauf, vorliegend“ von einer „Beteiligungsstrategie und nicht von einer „Eigentümerstrategie“ zu sprechen.



## 2.2 Aktionärsstruktur

Das Aktienkapital der SBC AG beläuft sich aktuell auf Fr. 2 Mio. Es ist aufgeteilt in 2000 Aktien, die wie folgt gestreut sind (Stand Juni 2012):

- 1'632 Stadt Chur
- 250 Gemeinde Domat/Ems
- 60 Gemeinde Felsberg
- 10 Gemeinde Rhäzüns
- 5 Gemeinde Sils i.E.
- 7 Kreisamt Oberengadin
- 20 Gemeinde Bonaduz
- 16 Privatpersonen

Im Jahr 2002 erfolgte eine Kapitalerhöhung um Fr. 500'000.-- auf Fr. 2 Mio. Die Ausweitung des Netzes in die Region liess es vor rund zehn Jahren als angezeigt erscheinen, die Basis der Aktiengesellschaft auszuweiten. Die Gemeinden des Bündner Rheintals und der Kreis Oberengadin wurden eingeladen, sich am Aktienkapital zu beteiligen.

## 2.3 Die Stadtbus Chur AG - eine Erfolgsgeschichte

Verselbständigungen sollen dazu dienen, Effizienz, Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit ehemaliger Verwaltungszweige zu steigern. In diesem Zusammenhang wird auch von einer „Entpolitisierung“ gesprochen, d.h. der neue Rechtsträger soll vom politischen Prozess abgekoppelt werden. Die SBC AG hat diese Autonomie in den letzten zehn Jahren zweifellos optimal genutzt. Dazu dürfte auch die von Seiten der Politik gewährte grosse Freiheit wesentlich beigetragen haben: Der Gemeinderat genehmigte am 1. September 1995 die Statuten, welche keine gemeinderätliche Wahlkompetenz für Verwaltungsratsmitglieder vorsahen, und ermächtigte den Stadtrat, die entsprechende Aktiengesellschaft zu gründen. Ebenfalls dem Stadtrat übertragen war der Abschluss eines auf zehn Jahre befristeten Leistungsvertrags.

Vor der Betriebsaufnahme der SBC AG entschädigte die Stadt den privaten Busunternehmer mit jährlich 2.5 Mio. Franken für das Erbringen einer Fahrleistung von ca. 750'000 km pro Jahr. Mittlerweile hat sich die Fahrleistung auf Stadtgebiet auf ca. 1.1 Mio. km pro Jahr erhöht, die durch die Stadt ausgerichtete Entschädigung an die SBC AG ist jedoch mit Fr. 2.16 Mio./Jahr deutlich tiefer. Ausserdem ist der heutige Standard mit modernsten Fahrzeugen, Fahrgastinformation und entsprechendem Komfort nicht mit jenem der frühen 1990er-Jahre vergleichbar.

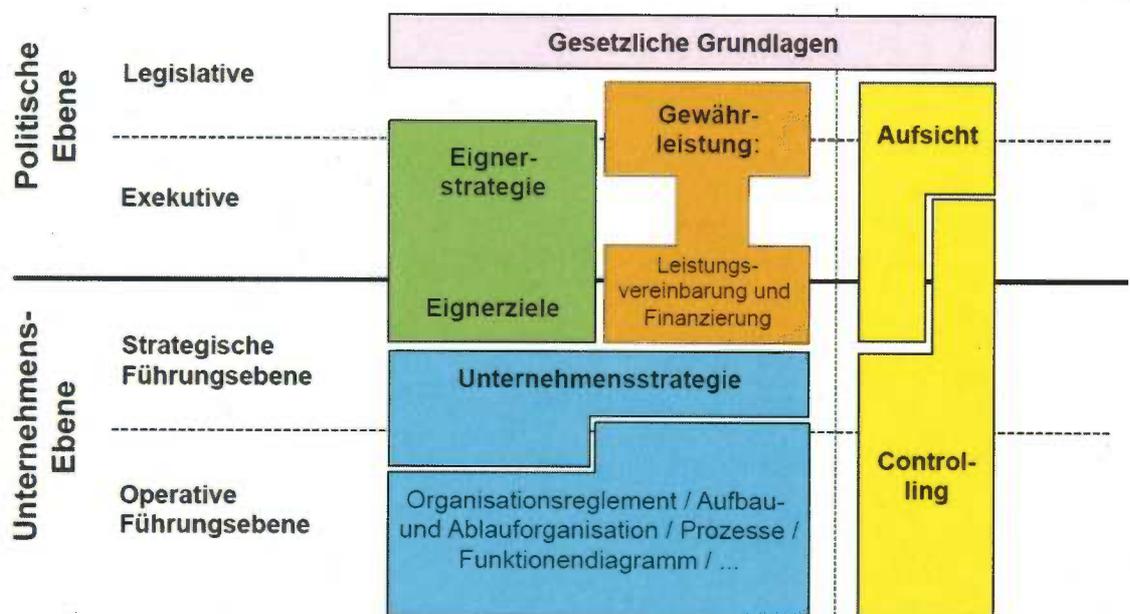


### 3. Die Beteiligungsstrategie im Kontext der „Public Corporate Governance“

Die Diskussionen um die „Public Corporate Governance“ haben Mitte der 1990-er Jahre begonnen. Der Begriff der „Corporate Governance“ wird wie folgt definiert:

*„Die Corporate Governance umfasst die Gesamtheit der auf das Eignerinteresse ausgerichteten Grundsätze, die - unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene - Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“*

Von *Public Corporate Governance* spricht man in jenen Fällen, in denen sich die öffentliche Hand für eine Leistungserfüllung durch verselbständigte Organisationen, d.h. öffentliche Unternehmen, entscheidet. Die nachfolgende Grafik illustriert die Elemente einer *Public Corporate Governance*:



© Roger W. Sonderegger

„Gesetzliche Grundlagen“ im Falle der SBC AG bildet Art. 3 des städtischen Gesetzes für einen menschen- und umweltfreundlichen Stadtverkehr (RB 661), die „Gewährleistung“ erfolgt durch den Leistungsvertrag vom 14. August 2000. Die Platzierung der „Eignerstrategie“ (= vorliegend Beteiligungsstrategie) verdeutlicht, dass deren Festlegung schwergewichtig durch die Exekutive erfolgt, insbesondere aber die „Eignerziele“ mit der Strategischen Führungsebene (Verwaltungsrat SBC AG) zu vereinbaren sind.



#### **4. Erarbeitung der Beteiligungsstrategie**

Bereits im Jahr 2009 hat der Stadtrat mit dem Verwaltungsratspräsidenten und seinem Stellvertreter eine Klausur abgehalten mit dem Ziel, eine Eigentümerstrategie für die SBC AG zu formulieren. In der Folge erarbeitete der Verwaltungsrat zuhanden des Stadtrates ein Strukturkonzept, welches Entscheidungsgrundlage bilden sollte, um die „normativ-strategischen Strukturen der SBC AG für die nächsten acht bis zwölf Jahre zu planen und zu gestalten“ (Zitat aus dem Strukturkonzept).

Anlässlich zweier Klausurtagungen im Mai und Juni 2012 diskutierte der Stadtrat Aufbau, Inhalt und Detaillierungsgrad der vorgesehenen Strategie mit dem Verwaltungsrat unter der Moderation von Dr. Roger W. Sonderegger, St. Gallen. Dr. Sonderegger beriet den Stadtrat bereits bei der Erarbeitung der Eigentümerstrategie für die IBC, und die vorliegende Beteiligungsstrategie für die SBC AG folgt hinsichtlich Methodik und Struktur derjenigen für die IBC.

#### **5. Bemerkungen zu einzelnen Bestimmungen der Beteiligungsstrategie**

##### **Ziff. 1, Allgemeine Bestimmungen und Grundlagen**

Im Gegensatz zu den IBC, wo das Gesetz (RB 811) und die Konzession einen engen Rahmen vorgeben, sind die städtischen Grundlagen bei der SBC AG mit dem städtischen Gesetz für einen menschen- und umweltfreundlichen Stadtverkehr (RB 661) und dem Leistungsvertrag weniger einengend. Dafür spielen im Bereich der Personenbeförderung Erlasse des Bundes eine sehr wichtige Rolle, weshalb sie in Ziff. 1 als Grundlagen aufgeführt werden. Folgende Beispiele mögen dies veranschaulichen:

- Gestützt auf Art. 6 des Personenbeförderungsgesetzes (SR 745.1) erteilt der Bund für die gewerbsmässige Beförderung von Reisenden eine Konzession.
- Gestützt auf Art. 29 des Personenbeförderungsgesetzes (SR 745.1) richtet der Bund Abgeltungen nur an Unternehmen aus, in deren Verwaltungsrat oder vergleichbarem Organ keine Person Einsitz hat, die direkt am Bestellvorgang beteiligt oder in einer am Bestellprozess beteiligten Verwaltungseinheit tätig ist. Konkret bedeutet dies, dass der Einsitz eines Stadtratsmitglieds im Verwaltungsrat der SBC AG nicht mehr zulässig ist.
- Die Verordnung des UVEK über das Rechnungswesen der konzessionierten Unternehmen (RKV) vom 18. Januar 2011 enthält detaillierte Vorgaben zur Rechnungslegung, insbesondere zur Bilanzierung von Rückstellungen und Reserven.



## **Ziff. 2, Ziele**

### **a) Unternehmerische Ziele**

Erwartungsgemäss führten die Ziele, insbesondere die unternehmerischen und wirtschaftlichen, zu längeren Diskussionen mit dem Verwaltungsrat. Bei den unternehmerischen Zielen soll zum Ausdruck gebracht werden, dass aus Sicht der Stadt die Versorgung des Stadtgebiets mit öffentlichen Mobilitätsdiensten Priorität hat. Nur damit lässt sich aus Sicht des Stadtrates die Mehrheitsbeteiligung der Stadt rechtfertigen. In Absatz 2 kommt die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Ausweitung der Geschäftstätigkeit der SBC AG zum Ausdruck. Dabei handelt es sich um das Festschreiben einer Praxis, welche die SBC AG mit der Teilnahme an einer Ausschreibung des Kreises Oberengadin im Jahr 1999 initiierte. Seit der Aufnahme der Tätigkeit im Oberengadin im Jahr 2000 ist diese Region zu einem wichtigen Standbein der SBC AG geworden. Dieser Vertrag konnte jüngst erneuert werden, was auch aus Sicht der Stadt von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Es unterstreicht zudem die professionelle Arbeit der Mitarbeitenden der SBC AG und das daraus resultierende überzeugende Preis-Leistungsverhältnis.

### **b) Wirtschaftliche Ziele**

In lit. b) kommt zum Ausdruck, dass die Beiträge der öffentlichen Hand an den Busbetrieb weniger als die Hälfte der Erträge ausmachen. Insbesondere die Nebenerträge mit den Positionen Werbung, Extrafahrten/Bahnersatz und Werkstatt konnten in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Durch erfolgreiches Wirtschaften wird letztlich auch die Stadt entlastet und das Preis-Leistungsverhältnis positiv beeinflusst.

### **c) Politische Ziele**

Bei den politischen Zielen ist die Aussage zu betonen, dass die Stadt Mehrheitsaktionärin der SBC AG bleiben und damit die Weiterentwicklung des Unternehmens massgeblich beeinflussen will.

### **d) Ökologische Ziele**

Bereits bisher legte die SBC AG grossen Wert auf eine moderne und entsprechend umweltschonende Flotte. Die Anschaffung von Elektro- und Hybridbussen unterstreicht den Anspruch der SBC AG, in technischer Hinsicht auf dem neusten Stand zu sein. Mit der Festschreibung in der Beteiligungsstrategie soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die langjährige Beschaffungspraxis auch aus politischer Sicht erwünscht ist.



### **e) Kooperationen**

In Absatz 3 kommt zum Ausdruck, dass die Stadt als Mehrheitsaktionärin bei geplanten Übernahmen, Beteiligungen oder Kooperationen einbezogen werden muss. Die Expansion der SBC AG ins Engadin wurde teilweise beargwöhnt („Eskapaden im Engadin“, vgl. Antwort des Stadtrates auf die Interpellation Bruno Paganini und Mitunterzeichnende vom 19. Februar 2001), und es ist durchaus denkbar, dass gewisse Vorhaben mit Risiken verbunden sind.

### **Ziff. 3, Vorgaben zur Führung**

Wie eingangs erwähnt, nimmt traditionell der Stadtpräsident Einsitz im Verwaltungsrat der SBC AG. Bei den IBC hat diesbezüglich eine Entflechtung stattgefunden, indem der Verwaltungsrat primär ein strategisches Fachgremium ist und dem Stadtrat Aufsichtsfunktionen zukommen. Es liegt auf der Hand, dass es schwierig ist, zugleich die Aufsicht über ein Unternehmen auszuüben, in welchem ein Exekutivmitglied im strategischen Führungsgremium Einsitz hat. Entsprechend wird sich der Stadtrat im Verlauf des nächsten Jahres ebenfalls aus dem Verwaltungsrat der SBC AG zurückziehen und bei dessen Besetzung auf die Vorgaben von Ziff. 3 der Beteiligungsstrategie achten. Dies gebietet auch der bereits erwähnte Art. 29 des Personenbeförderungsgesetzes.

### **Ziff. 4, Vorgaben zum Reporting**

In Analogie zu den IBC wird sich der Stadtrat einmal im Jahr durch den Verwaltungsrat informieren lassen und die Einhaltung der Beteiligungsstrategie überprüfen.

### **Ziff. 5, Schlussbestimmungen**

Grundsätzlich soll die Beteiligungsstrategie dem Unternehmen Stadtbus politische Leitplanken setzen, die einzuhalten sind. Dennoch sind die Bestimmungen nicht in Stein gemeisselt; sollten sich einige davon als unzweckmässig oder nicht mehr aktuell erweisen, so sollen Anpassungen möglich sein.

## **6. Bedeutung einer Beteiligungsstrategie**

Mit dem geplanten Rückzug des Stadtrates aus dem Verwaltungsrat soll letzterer zu einem fachlich heterogen zusammengesetzten strategischen Führungsorgan werden. Dadurch geht die direkte Einflussnahme des Stadtrates verloren; er kann primär noch an der Generalversammlung sein Stimmrecht ausüben. Unter diesen Umständen sind die politischen



Zielsetzungen der vorliegenden Beteiligungsstrategie besonders wichtig. Darüber hinaus bilden sie auch für den Verwaltungsrat eine Leitlinie für seine Tätigkeit.

Wir bitten Sie, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 14. August 2012

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber

Christian Boner

Markus Frauenfelder

#### Anhang

Beteiligungsstrategie Stadtbus Chur AG

#### Aktenauflage

- Leistungsvertrag zwischen der Stadt und der SBC AG vom 14. August 2000
- Antwort des Stadtrates auf die Interpellation Bruno Paganini und Mitunterzeichnende betreffend Busbetriebe Chur vom 19. Februar 2001



## Beteiligungsstrategie Stadtbus Chur AG

### 1. Allgemeine Bestimmungen und Grundlagen

Mit der vorliegenden Beteiligungsstrategie formuliert der Stadtrat in seiner Eigenschaft als Vertreter der Mehrheitsaktionärin (Stadt Chur) der Stadtbus Chur AG (SBC AG) die Ziele, welche er mit dieser Beteiligung verfolgt. Er respektiert dabei ausdrücklich die Interessen der anderen Aktionäre. Im Weiteren respektiert er die unternehmerische Autonomie der SBC AG.

Die Beteiligungsstrategie bildet die Leitplanken für die Tätigkeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Darüber hinaus soll sie sowohl für die Mitarbeitenden der SBC AG als auch für die Anspruchsgruppen des Unternehmens Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten. Abweichungen von der Beteiligungsstrategie sind nur nach gegenseitiger Rücksprache zwischen Stadtrat und Verwaltungsrat möglich.

Die Festlegung der Beteiligungsstrategie erfolgt unter Berücksichtigung folgender Erlasse und Vereinbarungen:

- Bundesgesetz über die Personenbeförderung (SR 745.1; Stand: 20.03.2009)
- Verordnung über die Personenbeförderung (VPB; Stand: 04.11.2009)
- Verordnung über die Personenbeförderungskonzession (VPK; Stand: 02.07.2008)
- Gesetz für einen menschen- und umweltfreundlichen Stadtverkehr (RB 661; Stand: 05.03.1989)
- Leistungsvertrag zwischen der Stadt Chur und der Stadtbus Chur AG vom 14. August 2000
- Bestimmungen des Obligationenrechts zur Aktiengesellschaft
- Statuten der Stadtbus Chur AG vom 7. April 1998
- Verordnung über die Abgeltung des regionalen Personenverkehrs (ARPV, SR 745.16)
- Verordnung des UVEK vom 18. Januar 2011 über das Rechnungswesen der konzessionierten Unternehmen (SR, Stadtrat 742.221)
- Leistungsvereinbarung mit dem Kreis Oberengadin

### 2. Ziele

#### a) Unternehmerische Ziele

Hauptziel der SBC AG ist die Grundversorgung der Stadt Chur mit öffentlichen Mobilitätsdiensten.

Darüber hinaus etabliert sich die SBC AG als eines der führenden Transportunternehmen im Kanton Graubünden und den angrenzenden Regionen. Zu diesem Zweck geht sie Kooperationen mit anderen Transportunternehmen ein; beteiligt sich an Ausschreibungen und erbringt weitere Dienstleistungen in ihrem angestammten Tätigkeitsfeld.

Die SBC AG tritt als kundenfreundliches, modernes und innovatives Transportunternehmen auf.



#### **b) Wirtschaftliche Ziele**

Die SBC AG finanziert ihre Leistungen aus Fahrgeldeinnahmen, Abgeltungen und Beiträgen der öffentlichen Hand sowie selbst erwirtschafteten Mitteln (z.B. Werbung). Letztere dienen dazu, die Eigenfinanzierung der SBC AG zu erhöhen.

#### **c) Politische Ziele**

Die SBC AG legt Wert auf eine zuverlässige, hochstehende, preiswerte und umweltverträgliche Versorgung, bei welcher die Sicherheit der Fahrgäste höchste Priorität geniesst.

Die Stadt bleibt Mehrheitsaktionärin der SBC AG.

Die SBC AG nimmt massgeblich Einfluss, um ein effizientes Verkehrsangebot zu erreichen.

#### **d) Soziale Ziele**

Die SBC AG verfolgt eine fortschrittliche und verantwortungsbewusste Personalpolitik. Sie positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin.

#### **e) Ökologische Ziele**

Die SBC AG nimmt bei der Gestaltung der öffentlichen Mobilitätsdienste Rücksicht auf eine energieeffiziente und umweltschonende Erbringung der Transportdienstleistungen. Bei allen Beschaffungen ist auf ökologische Aspekte und Energieeffizienz zu achten.

#### **f) Kooperationen**

Zur Sicherstellung der Versorgung und zur Erfüllung der Aufgaben kann die SBC AG Beteiligungen eingehen.

Zur Erreichung ihrer strategischen Ziele kann die SBC AG Kooperationen im Rahmen von Netzwerken, Partnerschaftsvereinbarungen oder sonstigen vertraglichen Bindungen eingehen.

Bei geplanten Übernahmen, Beteiligungen oder Kooperationen mit Drittfirmen von grösserer Tragweite konsultiert der Verwaltungsrat unter Vorlage entsprechender Dokumente den Stadtrat von Chur in dessen Eigenschaft als Vertreter der Mehrheitsaktionärin.

### **3. Vorgaben zur Führung**

Der Verwaltungsrat schlägt nach Rücksprache mit dem Stadtrat der Generalversammlung die Mitglieder des Verwaltungsrates zur Wahl bzw. zur Wiederwahl vor. Er legt dabei Wert auf eine heterogene, fachlich ausgewogene Zusammensetzung. Im Weiteren soll bei der Wahl von Mitgliedern des Verwaltungsrates nach Möglichkeit auf die Kriterien regionale Verankerung, Alter und Geschlecht geachtet werden.

Der Verwaltungsrat bringt dem Stadtrat das Entschädigungsreglement für den Verwaltungsrat zur Kenntnis und informiert ihn unverzüglich über alle daran vorgenommenen Änderungen.



#### 4. Vorgaben zum Reporting

Im Rahmen des jährlichen Treffens von Stadt- und Verwaltungsrat werden der Geschäftsgang, die strategischen Projekte, das Budget für das Folgejahr und die Massnahmen zum Risk Management erläutert.

#### 5. Schlussbestimmungen

- a) Abweichungen und Ausnahmen: Von der vorliegenden Beteiligungsstrategie darf nur in begründeten Fällen und bei entsprechender Notwendigkeit abgewichen werden. Wünscht der Verwaltungsrat eine Abweichung oder erweist sich eine Vorgabe als nicht umsetzbar, so ist die schriftliche Zustimmung des Stadtrates einzuholen.
- b) Änderungen und Ergänzungen: Die Beteiligungsstrategie wird vom Stadtrat jährlich auf Vollständigkeit und Aktualität überprüft.
- c) Meinungsverschiedenheiten: Im Falle von Meinungsverschiedenheiten zwischen der Stadt und der SBC AG wird eine gütliche Einigung angestrebt. Meinungsverschiedenheiten werden nicht über einen Gang an die Öffentlichkeit ausgetragen.
- d) Inkrafttreten: Die Beteiligungsstrategie wurde vom Stadtrat am 14. August 2012 erlassen und dem Verwaltungsrat der SBC AG zur Kenntnisnahme und zur Umsetzung übergeben.

Chur, 14. August 2012

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber

Christian Boner

Markus Frauenfelder