



Herrn Regierungsrat  
Dr. Martin Schmid  
Departement für Finanzen und  
Gemeinden Graubünden  
Rosenweg 4

70001 Chur

Chur, den 30. Mai 2008

**TEILREVISION DES GESETZES ÜBER DIE GRAUBÜNDNER KANTONALBANK;  
VERNEHMLASSUNG**

Sehr geehrter Herr Regierungsrat  
sehr geehrte Damen und Herren

Mit Schreiben vom 5. März 2007 laden Sie uns ein, zu obgenanntem Entwurf Stellung zu nehmen. Wir danken Ihnen für diese Gelegenheit zur Meinungsäusserung, von der wir gerne Gebrauch machen.

**Wir stimmen der Vorlage zu, sind aber der Auffassung, dass mit ihr weitere Fragen angesprochen und geklärt werden müssen, damit die GKB ihre Stellung im äusserst hart umkämpften Markt der Finanzdienstleister halten kann.**

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) geniesst heute wie eh und je eine starke Marktstellung und grosses Wohlwollen in der Bevölkerung. Werte wie Sympathie und Vertrauen spielen dabei eine grosse Rolle.

Zwei Markenzeichen machen die GKB jedoch erst unverwechselbar: Die Kundennähe und die Verwurzelung mit ihrem Standort. Während viele Unternehmen trotz der verhältnismässig kleinen Wirtschaftskraft unseres Kantons Mühe haben, die Marke Graubünden auf ihre Fahne zu schreiben, vertraut die GKB auf die einheimische Volkswirtschaft und ist damit erfolgreich.

Das darf umso mehr überraschen, als Wachstum für die GKB fast ausschliesslich nur innerhalb des Kantons möglich und schon von daher im Vergleich zu anderen Banken das Wachstumspotential erheblich eingeschränkt ist. Der Wachstumsmotor kann also nur beschränkt auf Touren kommen.



Handelskammer und Arbeitgeberverband  
Graubünden

BÜNDNER GEWERBEVERBAND

Hoteliersverein  
GRAUBÜNDEN

## I. Der Regelungsbedarf

Seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hat die GKB einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlaufen müssen. Dieser Prozess vollzog sich in atemberaubendem Tempo und immer in gelenkten Bahnen. Der Prozess dauert noch an und er macht Umstrukturierungen der geplanten Art notwendig. Faktoren, die den Restrukturierungsprozess antreiben, sind u.a:

1. Der technische Fortschritt in der Informationstechnologie und bei der Datenübermittlung. Er erhöht das Innovationstempo, ermöglicht enorme Kosteneinsparungen und verändert auch die Geschäftsprozesse. Aber er birgt auch hohe Risiken.
2. Die fortschreitende Globalisierung der Finanzmärkte hat eine Internationalisierung der Bankprodukte zur Folge.
3. Die Nachfrage nach neuen und massgeschneiderten Dienstleistungen in allen Bereichen des Finanzgeschäfts ist offensichtlich.
4. In der Vergangenheit lief der Prozess von der Entwicklung neuer Finanzdienstleistungen über Marketing, Vertrieb bis hin zum Controlling unter einem Dach ab. Dieses ehemals feste Gefüge ist nicht mehr derart stabil. Die Wertschöpfungskette wird unterbrochen.
5. Neue Anforderungen an die Corporate Governance<sup>1</sup> sind entstanden und zwar nicht erst in den letzten Monaten. Die Organisations- und Entscheidungsfreiheiten nehmen ab, bei gleichzeitiger Zunahme der Rechenschaftspflicht. Der Umgang mit Verantwortung muss transparenter gemacht werden. Alle Kantone - nicht nur Graubünden - sind ihrerseits gefordert, Eignerstrategien zu definieren.
6. Beim Vergleich einer Publikumsgesellschaft mit der als selbstständiger öffentlich-rechtlicher Anstalt organisierten Kantonalbank fällt auf, dass die GKB sehr nahe (und dies viel stärker als alle anderen öffentlichen Anstalten des kantonalen Rechts) bei einem

---

<sup>1</sup> Dass Corporate Governance wichtig ist, ist heute jedermann klar. Was unter dem Begriff zu verstehen ist schon weniger. In der Tat scheint jeder gerade das darunter zu verstehen, was sein aktuelles Anliegen abdeckt. Für unsere Betrachtung halten wir uns an die offiziellen Definitionen: «Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben» (Swiss Code of Best Practice). Der «Swiss Code of Best Practice» der economiesuisse und die «Richtlinien betreffend Informationen zur Corporate Governance» der Schweizer Börse SWX Swiss Exchange sind die im Vernehmlassungsbericht erwähnten Standardwerke zur Umsetzung von Corporate Governance in der Schweiz. Beim Swiss Code handelt es sich um eine unverbindliche Selbstregulierung, die Richtlinien der SWX sind nur für börsenkotierte Unternehmen zwingend. Dennoch können sie auch nicht kotierten Instituten als Orientierungshilfe dienen. Es gilt jedoch zu differenzieren: Nicht alle Vorgaben und Richtlinien sind auch für alle Institute sinnvoll. Die Kantonalbanken sind gemäss ihrer eigenen Darstellung daher bemüht, die für sie jeweils optimale Lösung zu finden. Als Institute mit staatlicher Beteiligung sind die Kantonalbanken besonders gefordert. Ein optimales Zusammenspiel von Führung, Überwachung und Prüfung liegt sowohl im Interesse der Bank, des Kantons – und damit letztlich der Steuerzahlenden – als auch weiterer Beteiligter. Bei einer Kantonalbank mit öffentlich-rechtlichem Status ist der Kanton nicht nur Aktionär oder grosser Gläubiger, sondern er vertritt die Bevölkerung. Zusätzlich haftet er in Graubünden mit der Staatsgarantie subsidiär für die Verbindlichkeiten. Dieser besonderen Verbindung zwischen Staat und Bank und dem sich daraus ergebenden speziellen öffentlichen Interesse hat eine gute Corporate Governance Rechnung zu tragen. Vgl. zum Ganzen <http://www.kantonalbank.ch/d/gruppe/markt/cg.php>

privatwirtschaftlichen Unternehmen steht. Ähnlich einer Aktiengesellschaft weist die GKB eine typische Unternehmensorganisation mit Oberleitungs- und Aufsichtsorgan, einem Management und einer externen Revision auf. Die ursprünglich für grosse Publikumsgesellschaften entwickelten Corporate-Governance-Grundsätze sind deshalb grundsätzlich auch für diese öffentlich-rechtlich konstituierten Anstalten relevant. Die unternehmensinterne Organisation von Führung und Kontrolle ist in den letzten Jahren den Anforderungen zeitgemässer Corporate Governance angepasst worden oder eine solche Anpassung ist im Gange.

7. Die Kantonalbanken ringen mit der Regulierungsfreude von supranationalen, internationalen, nationalen und kantonalen Aufsichts- und politischen Behörden. Für jeden Regulierer ist sein Projekt das Wichtigste. Auf die Koordination wird nicht Rücksicht genommen. Dies führt einer drückenden Reglementierung des Wettbewerbs.

Zusammenfassend: Innert weniger Jahre musste die GKB mit einer Beschleunigung, Intensivierung und Reglementierung des Wettbewerbs fertig werden und dabei als an der Börse kotiertes Unternehmen die Transparenz massiv ausbauen. Das ist nicht wenig, dem sich die ehemals in beschaulicher Umgebung wirtschaftende GKB zu stellen hatte. Sie hat es aber mit den bestehenden Strukturen geschafft und - das darf neidlos anerkannt werden - grossen Erfolg erzielt. Sie ist gut kapitalisiert, verfügt über ein ausgesprochen treues Kundensegment und hat in Kader und Mannschaft gute Mitarbeiter angestellt. Ist deshalb eine Änderung, die mehr Transparenz im unternehmerischen Handeln verlangt und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle nach den Erkenntnissen der Corporate Governance zu erreichen sucht, überhaupt notwendig?

Wir sind überzeugt, dass die GKB auch in Zukunft ihre Strukturen und Prozesse den Anforderungen noch und noch anzupassen hat. Dabei muss sie nicht einfach nachvollziehen oder unterlassen, was andere Kantonalbanken machen oder nicht machen. Die Kantonalbanken sind bekanntlich keine homogene Gruppe. Abgesehen von ihrer starken Verankerung im jeweiligen Kanton unterscheiden sie sich zum Beispiel in ihrer Grösse, Ertragskraft, Rechtsform, Organisation und bei den Mitwirkungsrechten des Kantons. Die GKB muss deshalb für sich die Frage beantworten, wie sie sich positionieren will und welche Grössenordnung zu dieser Positionierung passt. Es geht darum, die eigenen Stärken und die Ressourcen optimal zu nutzen und die Zusammenarbeit mit anderen Banken zu suchen, um den Erfolg zu fördern.

Seit der Einführung des Kantonalbankgesetzes vor zehn Jahren, das die früheren 127 Jahre alten und immer wieder revidierten Statuten ersetzte, sind manche Schwachstellen verbessert oder beseitigt worden. Zuviel Einfluss der Politik, marktfremde Leistungsaufträge, zu grosse und zu wenig kompetente Bankräte können in verfehlte Geschäftspolitiken und intransparente, falsch eingeschätzte Risiken ausmünden. Eine gut funktionierende Corporate Governance spielt deshalb bei der GKB mit ihren besonderen, von Aktiengesellschaften des privaten Rechts abweichenden Strukturen eine besondere Rolle.

**Eine zeitgemässe Kontroll- und Leitungsstruktur für die GKB erweist sich deshalb nach Auffassung der Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden als unumgängliches Erfolgskriterium im verschärften Wettbewerb. Die erforderlichen Instrumente müssen daher ständig kontrolliert, überprüft und nötigenfalls angepasst werden.**

Die heute von der Regierung beantragten Änderungen sind von den Dachorganisationen der Wirtschaft nahezu vollständig schon vor zehn Jahren gefordert wurden (Reduktion Bankrat

von 11 auf 7 Mitglieder, Wahl des Bankrates durch die Regierung, Genehmigung von Jahresrechnung und Jahresbericht durch die Regierung). Sie sind nichts Neues. Schon damals haben wir kritisiert, dass mit den getroffenen Massnahmen wichtigen Kriterien wie Leistungsorientierung, Flexibilität, rasch ändernde Verhältnisse, Entpolitisierung oder Marktanpassung keineswegs genügend Rechnung getragen wird. Die Frage ist, ob diese Massnahmen auch heute noch die richtigen (1.) und ausreichend (2.) sind. Wir sind der Meinung, das ersteres zutrifft, letzteres dagegen nicht.

## II. Konkrete Massnahmen

### 1. Die von der Regierung vorgeschlagenen Massnahmen

#### a. Wahl des Bankrates durch die Regierung Genehmigung von Jahresrechnung und Jahresbericht durch die Regierung

Die wichtigsten Eigentümerrechte beinhalten die Wahl der Oberleitungs- und Aufsichtsorgane sowie die Genehmigung des Jahresberichts und der Jahresrechnung. Genehmigung von Jahresbericht und Jahresrechnung einerseits und Wahl des Bankrates andererseits stehen in direktem Zusammenhang. Wer das eine tut, muss die Verantwortung für das Andere übernehmen. Dieser Grundsatz ist schon bei der Einführung des Kantonalbankgesetzes vor zehn Jahren unbestritten gewesen.

Die vorgeschlagene neue Regelung der Wahl des Bankrates durch die Regierung ist vergleichbar mit der geltenden Praxis bei anderen Institutionen wie etwa der Hochschule für Technik und Wirtschaft, den Psychiatrischen Diensten Graubünden, der Gebäudeversicherung Graubünden oder der Sozialversicherungsanstalt Graubünden. Mit Hinweis auf die bestehende Gesetzgebung bei anderen selbständigen Anstalten des öffentlichen Rechts begründet denn die Regierung auch ihre eigene Zuständigkeit für die Wahl des Bankrates. Elegant und aus politischer Sicht nachvollziehbar umgeht sie damit die Frage nach der - nach objektiven Kriterien - prädestinierten Instanz für die Genehmigungsentscheide. Käme man zum Schluss, dass der Grosse Rat die geeignetere und nach den Regeln der Corporate an Political Governance zutreffende Instanz sei, hätte er diese Aufgabe zu übernehmen. In Anwendung der neuen Kantonsverfassung (Art. 22 Abs.1 KV), wonach niemand der unmittelbaren Aufsichtsbehörde angehören darf, wäre die Unvereinbarkeit von Bankrat und Grossrat durchzusetzen.

Die Frage, ob Grosser Rat oder Regierung diese Aufgaben übernehmen sollen, ist dem Spannungsfeld zwischen Corporate Governance und Political Governance zuzuordnen. Es gibt keine eindeutige Antwort auf diese Frage. Viele Kantone sehen die Parlamentszuständigkeit vor. Andere – wie auch der Bund – favorisieren die Regierungszuständigkeit. Nach Auffassung der Dachorganisationen der Wirtschaft ist die Regierungszuständigkeit die funktional zweckmässigere Lösung. Das hat nichts mit Geringschätzung des Parlaments zu tun. Die Eigentümerfunktion gegenüber der GKB soll vielmehr von demjenigen Staatsorgan ausgeübt werden, das nach dem Prinzip der Gewaltenteilung dazu berufen ist, das Kantonsvermögen zu vertreten und die Eigentümerrechte und -pflichten am Staatsvermögen wahrzunehmen. Für die Exekutive spricht auch der Umstand, dass sie

aufgrund ihrer Organisation besser in der Lage ist, die anspruchsvolle Eigentümerfunktion und insbesondere ihre Kontrollfunktion wirksam wahrzunehmen. Das Parlament behält die zentrale Oberaufsichtsfunktion gegenüber der Regierung.

Diejenigen Kantone, die das Parlament mit der Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen gegenüber der Kantonalbank betraut haben, ziehen Political Governance der Corporate Governance vor. In diesen Fällen sollen die politischen Kräfteverhältnisse möglichst direkt Eingang in die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion finden – oftmals sogar über die Entsendung politischer Vertreter in die Aufsichtsgremien der Kantonalbank. Aufgrund der erwähnten Unvereinbarkeitsbestimmung in der Kantonsverfassung müssten in Graubünden diese Vertreter aus der Regierung stammen. Das ist aber gerade der falsche Weg. Es kann auch nicht übersehen werden, dass mit der Zuständigkeit des Grossen Rates gewisse Risiken zunehmen. Die Wahl der Aufsichtsmitglieder und die wichtigsten Genehmigungsentscheide werden stärker an politischen als an unternehmerischen Kriterien ausgerichtet. Zudem ist das Parlament für die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion funktional weniger geeignet und insgesamt schwerfälliger als die Exekutive.

Weil die wichtigsten Eigentümerrechte aufgrund unserer Überlegungen von der Regierung vorzunehmen sind, fällt auch die Wahl des Bankrates in ihren Aufgabenbereich. Wer stark in die Aufsicht und Kontrolle eingebunden ist, muss ermächtigt sein, Personen zu bestimmen, die in einer davor liegenden einflussreichen Stufe die Aufsicht wahrzunehmen haben. Wichtig ist, dass im Interesse der GKB und des Kantons ausgewiesene Persönlichkeiten mit profundem Fachwissen und angemessenen Erfahrungen in das Oberleitungs- und Aufsichtsgremium gewählt werden. Das schliesst die Vergabe einzelner Bankratsmandate an politische Interessenvertreter nicht aus, vorausgesetzt sie erfüllen das Anforderungsprofil.

Mit unserer Unterstützung für den Vorschlag der Regierung verbinden wir die Forderung, dass die Regierung permanent und mit grösster Sorgfalt die Entschädigung der Leitungsgremien im Auge behält. Wir wollen keine Verhältnisse wie bei den Grossbanken, bei denen sowohl für gute wie für schlechte Resultate horrend Entschädigungen in Form von Lohn und Boni abgegolten werden. Wir erwarten von der Regierung, dass die bisherige Praxis bei der Entschädigung weiterverfolgt wird. Dabei sind wir uns bewusst, dass die GKB auch in diesem Bereich konkurrenzfähig sein muss. Als Benchmark können vergleichbare Kantonalbanken, Regionalbanken oder Raiffeisen berücksichtigt werden.

## **b. Verkleinerung Bankrat und Aufhebung Bankratausschuss**

Zu den im Vernehmlassungsbericht erwähnten Überlegungen gibt es nicht mehr viel beizufügen. Die Verkleinerung des Bankrates auf sieben Personen haben wir aus den identischen Überlegungen wie heute die Regierung schon vor zehn Jahren gefordert. Sie ist damals einzig und allein an den politischen Gegebenheiten gescheitert. Es ist zu vermuten, dass auch bei dieser Teilrevision die Anzahl ein Thema wird. Aus unserer Sicht ist klar: Wir möchten sieben fachlich hervorragende Bankräte, die ein von der Wahlbehörde festgelegtes, bestimmtes Anforderungs-

rungsprofil erfüllen müssen (Beispiel: Antrag der Regierung des Kantons Aargau an den Grossen Rat<sup>2</sup>). In der Wirtschaft wird die Anzahl der Verwaltungsräte immer noch reduziert, weil sie effizienter arbeiten können. Auch mit sieben Bankräten könnte noch eine ausgewogene regionale Vertretung im Bankrat erzielt werden. Mit sieben Bankräten kann auf die unterschiedliche Informationsdichte und die damit verbundene Zweiklassengesellschaft verzichtet und der Bankratsausschuss abgeschafft werden.

Die vorgeschlagene Übergangslösung ist sachlich falsch, da sie aber auf eine kurze Zeitdauer beschränkt ist, ist sie tolerierbar. Keinesfalls darf sie zeitlich ausgedehnt werden.

## 2. Die fehlenden Massnahmen

Die Regierung verzichtet darauf, weitere Massnahmen zur Stärkung der Kantonalbank vorzunehmen. Wir zweifeln, ob das richtig ist. Unsere Ausführungen belegen, dass ein starker Strukturwandel anhält. Fit für die Zukunft zu sein, heisst auch vorsorgen. Mit den bestehenden Vorschlägen werden längst fällige Revisionen eingeleitet. Es fehlen aber visionäre Gedanken, in welche Richtung die GKB zu positionieren ist. Insbesondere fehlen (oder sind zumindest aus den uns zur Verfügung stehenden Unterlagen nicht ersichtlich) präzisere Überlegungen zur **Eignerstrategie des Kantons, zur Überführung in eine andere Rechtsform oder zur möglichen Privatisierung**. Um die GKB generell auf dem Markt, aber auch im Vergleich mit Kantonalbanken anderer Kantone wettbewerbsfähig zu halten, stehen diesbezüglich Entscheide an. Die nachfolgenden Ausführungen wollen wir nicht als abschliessende Meinung und Forderung sondern als Denkanstösse betrachtet haben. In dieser oder ähnlicher Form sollten sie aber Eingang in die Botschaft der Regierung an den Grossen Rat finden.

Aus unserer Sicht muss die **Eignerstrategie ausgebaut und klar kommuniziert** werden, damit nicht zwischen GKB und Kanton bzw. Aufsichtsbehörde und Oberaufsichtsbehörde falsche Erwartungen aufkommen können. Dies gilt umso mehr, als der Grosse Rat mit der neuen Gesetzgebung eine grössere Distanz zur GKB haben wird. Wohl sind mit den Gesetzesrevisionen im Jahre 2004 (Botschaften 2003/2004, 549 ff, 2004/2005 1203) erste Ansätze einer Eignerstrategie festgelegt worden. Die geltenden Bestimmungen zu den Kapitalisierungs- und Renditeerwartungen, zum Dotationskapital und zur Abgeltung der Staatsgarantie genügen aber nicht. Der Kanton muss sehr genau festlegen,

<sup>2</sup> Botschaft (04.15) des Regierungsrats des Kantons Aargau an den Grossen Rat vom 14. Januar 2004. Das Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat umfasst:

- *Verwaltungsratsmitglied*: ausgeprägtes zukunftsorientiertes, strategisches Denken, Sinn für das praktisch Machbare, wenn möglich erprobt in der Funktion als verantwortliche Person eines nachbetriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführten Unternehmens, Kenntnis der wirtschaftlichen Verhältnisse im Kanton, Persönlichkeit mit Akzeptanz in Wirtschaft oder Politik (Opinion-Leader), kritische und gleichzeitig aufbauende Grundhaltung, Integrität, Teamfähigkeit, zeitliche Verfügbarkeit
- *Verwaltungsratszusammensetzung*: Mehrheit aus erfahrenen Wirtschaftsvertretern und Wirtschaftsvertreterinnen aus verschiedenen Branchen, zukunftsorientierte Vertreter aus der Bankenwissenschaft (auch von ausserhalb des Kantons) oder mit Erfahrung in der Finanzbranche (ohne Abhängigkeit/operative Banktätigkeit), Fähigkeit zur eigenständigen Willensbildung als Team für die Wahrnehmung der Funktion von Oberleitung und Kontrolle
- *Verwaltungsratspräsident*: ausgezeichnete banktechnische und finanzwirtschaftliche Kenntnisse, ausgewiesene Führungsqualitäten, der Funktion entsprechend erhöhte zeitliche Verfügbarkeit

was er von der Kantonalbank erwartet und ihr andererseits den Freiraum geben, um die erwarteten Zielsetzungen erfüllen zu können. Dazu gehört beispielsweise die Klärung des Engagements über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus, wo zwar zweifellos Wachstum generiert aber auch zusätzliches Risiko geschaffen wird.

Die GKB ist heute privatisierungsfähig, was mit der Börsenkotierung belegt ist. **Es muss geprüft werden, ob die GKB in eine private AG überführt werden kann und soll.** Mit dieser Frage verbunden ist auch eine mögliche Privatisierung, die sich in einem weiteren Schritt aufdrängen könnte.

Denkbar wäre, eine **Umwandlung in eine Aktiengesellschaft vorzunehmen**. Die Umwandlung heisst vorerst lediglich, dass die Staatsbank das Rechtskleid wechselt und sowohl nach innen wie nach aussen als Aktiengesellschaft in Erscheinung tritt. Sie würde bedingen, dass die heutigen PS in Aktien umgewandelt werden müssten. (Andernfalls würde der PS-Inhaber zu grosse Einbussen erleiden.) Daraus abgeleitet kann in einem weiteren Schritt **bis zu 49 Prozent des Aktienkapitals an Dritte** abgetreten werden. Wie im Kanton St. Gallen stünde einer öffentliche Platzierung der Kantonalbankaktien nichts im Weg, wobei zu berücksichtigen ist, dass dieser Prozess angesichts des vorhandenen Kapitals sehr lange dauern könnte. Abhängig von den jeweiligen Marktbedingungen liesse sich ein Börsengang vorstellen. Per Saldo sollten mit diesen Massnahmen dem Kanton im Vergleich zur heutigen Situation anteilmässig auch in Zukunft mindestens gleich hohe Erträge zufließen.

Die Umwandlung der Kantonalbank in eine Aktiengesellschaft würde dem Kanton sehr viel Geld einbringen, müsste doch im Rahmen der geltenden Börsenansätze das Aktienkapital zurückbezahlt werden. Die Umwandlung bringt eine nochmalige Verringerung des politischen Einflusses auf die Geschäftsführung der Bankunternehmung mit sich. Durch Ausübung des Stimmrechtes an der Generalversammlung können private Aktionäre mitbestimmen, wer im Verwaltungsrat der Kantonalbank Einsitz nimmt. Damit wird nicht mehr wie bisher der Grosse Rat oder wie jetzt vorgeschlagen die Regierung die Mitglieder des obersten Führungsorgans (Bankrat) wählen. Der Grosse Rat (bisher) oder die Regierung (neu) würden auch nicht mehr die Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit des staatlichen Bankinstituts haben; diese Aufgabe fiele der Aktionärsversammlung zu. Der Kanton Graubünden könnte Mehrheitsaktionär der GKB bleiben. Im Gesetz müsste lediglich vorgeschrieben werden, dass er mindestens 51 % des Aktienkapitals und der Aktienstimmen behält. Zudem zeigen die Erfahrungen bei anderen Kantonalbanken, z.B. jener des Kantons St. Gallen, dass mit dem Wechsel der Rechtsform nochmals eine substantielle Produktivitätssteigerung einherging und auch die Rekrutierung noch qualifizierteren Personals erleichtert werden kann.

Auch wenn der Kanton der GKB weiterhin die vollumfängliche Staatsgarantie gewährt, wovon wir ausgehen, wird er mit unseren Vorschlägen inskünftig insofern entlastet, als mit der Beteiligung von Drittaktionären deren Aktienkapital einen Teil des Unternehmensrisikos mitträgt. Im Gegenzug könnten die Aktionäre von der GKB eine konkurrenzfähige Rendite erwarten. Davon wiederum profitiert auch der Kanton. Zum Einen ganz direkt als Miteigentümer und Mehrheitsaktionär der GKB, indem er am Dividendenertrag ebenfalls beteiligt sein wird. **Zum Andern ist die konsequente Marktausrichtung und Ertragsorientierung der beste Garant dafür, dass die GKB konkurrenzfähig bleibt und sich damit im Wettbewerb auch in Zukunft behaupten kann. Durch die Überführung in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft könnten die Voraussetzungen für eine grössere unternehmerische Flexibilität und eine konsequente Marktausrichtung geschaffen werden.**

### 3. Beantwortung der Fragen

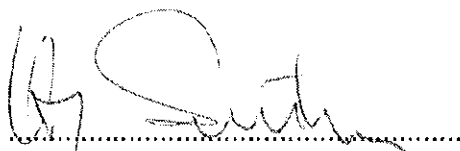
Unseren Ausführungen ist zu entnehmen, dass wir **die gestellten Fragen**

- Sind Sie mit der Aufhebung des Bankratsausschusses einverstanden?
- Sind Sie grundsätzlich mit der Verkleinerung des Bankrates einverstanden? Wenn ja, können Sie der Reduzierung des Bankrates auf sieben Mitglieder zustimmen?
- Sind Sie einverstanden, dass zukünftig die Regierung den Bankrat wählt?

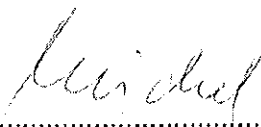
**ohne Einschränkungen mit Ja beantworten können.**

Für den nochmaligen Dank zur Stellungnahme verbleiben wir

mit freundlichen Grüssen



Bündner Gewerbeverband  
Urs Schädler, Präsident



Bündner Gewerbeverband  
Jürg Michel, Direktor



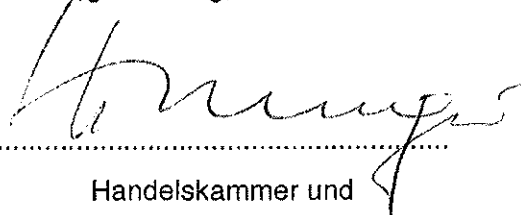
Hotelierverein Graubünden  
Andreas Züllig, Präsident



Hotelierverein Graubünden  
Dr. Jürg Domenig, Geschäftsführer



Handelskammer und  
Arbeitgeberverband Graubünden  
Ludwig Locher, Präsident



Handelskammer und  
Arbeitgeberverband Graubünden  
Dr. iur. Marco Ettisberger, Sekretär