

Zeitschrift: Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen
Herausgeber: Schweizerische Bundesbahnen
Band: - (1996)

Artikel: Bericht der Generaldirektion
Autor: Weibel, B. / Fagagnini, H.P. / Urech, P.-A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676002>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

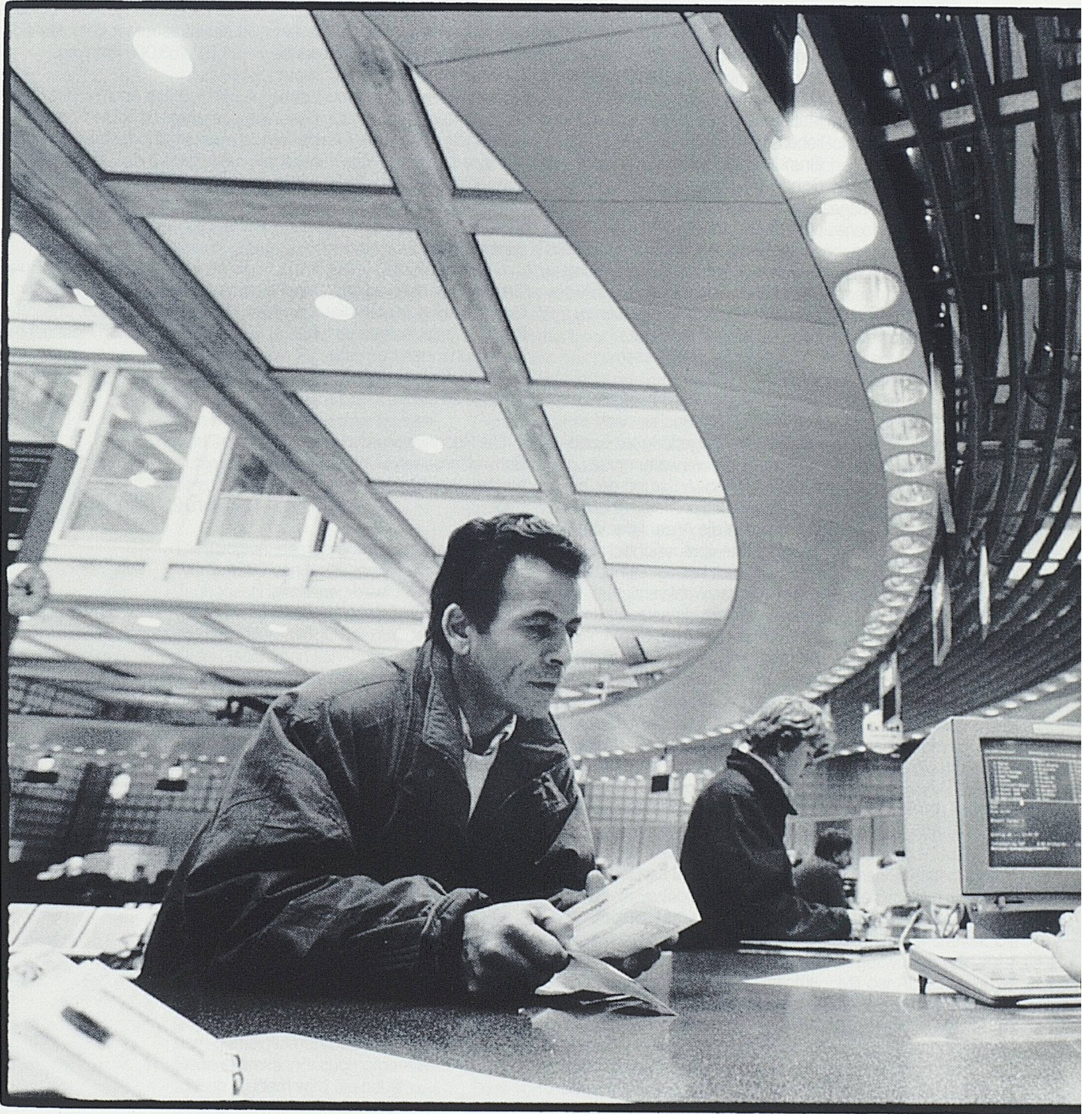
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Die Bahn wird moderner.
Luftige Schalterhallen – wie hier im
Bahnreisezentrum Zürich – machen
das gemeinsame Kommunizieren
sympathisch und vermitteln einen
Hauch von «Way of life».



Seit sechs Jahren befindet sich die Schweizer Wirtschaft in der Stagnation, so dass heute von einer eigentlichen Krise gesprochen werden muss. Es besteht kein Zweifel, dass es sich dabei nicht nur um ein konjunkturelles Wellental, sondern um tiefgreifende, strukturelle Umbrüche handelt. Die SBB, schon zu besseren Zeiten nicht ohne Probleme, sind mit dieser Wirtschaft sowohl im Personen- wie im Güterverkehr aufs engste verbunden. Stagnation der Erträge im Personenverkehr, empfindliche Rückschläge beim Güterverkehr prägten daher das Geschäftsjahr 1996.

Die Hoffnung, dass das finanzielle Ergebnis 1996 im Vergleich zum Vorjahr, das durch viele ausserordentliche Entwicklungen geprägt war, deutlich verbessert werden könne, zerschlug sich deshalb schon bald. Mit Aktionen aller Art wurde mit wechselndem Erfolg versucht, dem Einnahmenrückgang zu begegnen. Gleichzeitig wurden mit höchster Priorität und an allen Fronten die bereits laufenden Massnahmen zur Reduktion des Aufwandes intensiviert und wo möglich neue Programme lanciert. Im Vergleich zur Rechnung 1995 konnte damit das Resultat immerhin verbessert werden, der budgetierte Fehlbetrag von 263 Mio. Franken wurde aber weit verfehlt.

Allein im Güterverkehr haben die SBB in den letzten vier Jahren vor allem aufgrund der erfolgten Preiserosion rund 400 Mio. Franken Ertrag eingebüsst, der gesamte Verkehrsertrag bildete sich um etwa 300 Mio. Franken zurück. In der gleichen Zeitspanne wurde der Personalbestand um 15% gesenkt, der Personalaufwand nahm aber insgesamt nur um etwa 5% ab. Grund für diese disproportionale Entwicklung ist die durch Besoldungssystem und Pensionskasse bedingte «innere Dynamik» des Personalaufwandes.

Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung zeigte sich schon früh, dass ohne einschneidende Massnahmen der gemäss den letzten Mittelfristplänen auf 1999 anvisierte Ausgleich der Betriebsrechnung illusorisch würde. Für die Generaldirektion stand ausser Frage, den Oberbehörden ein Budget und einen Mittelfristplan mit fortlaufenden Betriebsdefiziten von mehreren hundert Millionen Franken zu unterbreiten. Angesichts der gedämpften Ertragerwartungen und der vorliegenden Aufwandstruktur war offensichtlich, dass wirkungsvolle Gegenmassnahmen insbesondere beim Personalaufwand mit der oben erwähnten spezifischen Dynamik angesetzt werden müssen. Der zunächst den Personalverbänden unterbreitete Vorschlag, die Löhne generell um zwei bis vier Prozent abzusenken oder einen äquivalenten Betrag über die Reduktion von Zulagen einzusparen, wurde buchstäblich über Nacht zum beherrschenden Thema. Vor und hinter den Kulissen wurde mit allen Partnern um tragbare Lösungen gerungen. Daraus resultierte schliesslich ein Massnahmenpaket, das auf generelle Lohnsenkungen verzichtet und das Schwergewicht der Einsparungen über die Verlangsamung des Beförderungsrhythmus erzielt. Eine der sich im Paket befindlichen Massnahme hat bereits Auswirkungen auf die Rechnung 1996. Die Ablösung der Schuld der SBB gegenüber ihrer Pensionskasse aus dem Einbau des Teuerungsausgleiches in die Renten wurde durch eine entsprechende Aufwertung der Grundstücke um 583,7 Mio. Franken abgelöst, was in der ausserordentlichen Rechnung zu einer Entlastung von 136 Mio. Franken führt.

Die intensive Auseinandersetzung mit der Personalaufwandsentwicklung führte zur Einsicht, dass eine Gesundung der Unternehmung ohne fundamentale Neukonzeption der Pensionskasse nicht möglich ist. Verschiedene Faktoren – insbe-

sondere eine ungenügende Performance der Kapitalanlagen, ein Deckungsgrad von nur 60%, automatische Teuerungsanpassung der Renten auf Kosten der Unternehmung und hohe Kosten für administrative Pensionierungen – haben die Aufwendungen der SBB für ihre Pensionskasse markant erhöht. Im Hinblick auf die beabsichtigte Bahnreform ist der seinerzeitige Entscheid des Bundesrates, die Pensionskasse der SBB mit der Eidgenössischen Pensionskasse zu fusionieren, kritisch zu überprüfen. Es sind Konzepte zu entwickeln, die Wege zu einer Kasse mit 100% Deckung und vertretbarer Lastenverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herbeiführen. Dies ist insbesondere auch wegen der im Rahmen der Bahnreform beabsichtigten Öffnung des Schienennetzes erforderlich, weil sonst neue Wettbewerbsverzerrungen in Konkurrenz zu Bahnen entstehen könnten, welche das «Altlastenproblem» ihrer Pensionskasse gelöst haben (z. B. Deutsche Bahn AG). Die SBB arbeiten zurzeit intensiv an der Entwicklung entsprechender Lösungsvarianten.

Das jahrzehntealte Sorgenkind «Stückgut» bzw. «Cargo Domizil» erlebte im Geschäftsjahr 1996 einen Wendepunkt. Die aufgrund der Auslagerung des Stückgutverkehrs der SBB gebildete CDS AG erwies sich schon bald als Sanierungsfall. Die Forderungen der SBB gegenüber dieser Firma nahmen Anfang Jahr jeden Monat um rund 5 Mio. Franken zu und erreichten Ende Mai 1996 den beunruhigenden Stand von rund 70 Mio. Franken. Es war offensichtlich, dass der in der CDS AG zusammenwirkende Verbund von privaten Camionneuren, Post und SBB zu heterogen war, um in diesem hart umkämpften Markt ein Produkt, das von der Logistik her höchste Anforderungen stellt, gewinnbringend zu vertreiben. Deshalb wurden schon Ende 1995 Kontakte mit verschiedenen Kaufinteressenten aufgenommen. Nach

intensiven Verhandlungen erwies sich der Firmenverbund «Transvision», ein Zusammenschluss der Transportfirmen Planzer, Galliker und Camion Transport AG Wil, als ein Käufer, welcher die Interessen der SBB – Verlustquelle eliminieren, schienenorientierten Stückgutverkehr soweit wie möglich erhalten, Weiterbeschäftigung von detachiertem SBB-Personal – am besten abdeckte. Nach harten Verhandlungen kam der Verkauf schliesslich zustande.

Die Vorgänge um Cargo Domizil waren stets von grossem Medienecho begleitet. Die Finanzkommissionen und Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte setzten eine gemeinsame Arbeitsgruppe ein mit dem Auftrag, die Entwicklung der Gesellschaft, die Geschäftsführung, die finanzielle Lage sowie die Finanzabläufe des Unternehmens zu untersuchen. Im Anschluss an die Veröffentlichung ihres Berichtes wurde von Herrn Bundesrat Leuenberger zur Klärung der Verantwortlichkeiten eine Administrativuntersuchung eingeleitet, welche zurzeit noch im Gang ist.

Entgegen dem in der Öffentlichkeit vielleicht entstandenen Eindruck haben die SBB mit ihrem Vorgehen nicht ein Problem geschaffen, sondern eines gelöst. Bereits im Bericht «Gesamtverkehrskonzeption Schweiz» von 1977 wurde darauf hingewiesen, dass der Stückgutverkehr den SBB im Jahre 1976 ein Defizit von 280 Mio. Franken verursacht hatte, dass es aber in Anbetracht der starken Motorisierung keine verkehrspolitischen Gründe mehr gebe, einen defizitären Stückgutverkehr auf der Bahn aufrechtzuerhalten. Der Auftrag des Bundesrates war klar: Im Rahmen einer Antwort auf eine Motion hat er die SBB angewiesen, bis 1995 zumindest einen Deckungsbeitrag II zu erzielen, sonst müsse der Einsatz einer privatwirtschaftlichen Trägerschaft

oder die definitive Streichung des Angebotes erwogen werden. Der in einer Näherungsrechnung ermittelte Verlust durch Cargo Domizil betrug 1994 ca. 120 Mio. Franken, 1995 ca. 77 Mio. Franken und 1996 noch ca. 49 Mio. Franken. 1997 wird die Verlustquelle Cargo Domizil bis auf wenige hängenbleibende Kosten eliminiert sein.

Die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes auf 1.1.1998 zeichnet sich seit längerer Zeit ab. Wie sich auch in andern Ländern zeigte, sind die Bahnen begehrte Partner im Kampf um Marktanteile auf diesem Markt. Dies nicht nur, weil die Bahnen seit Jahrzehnten eigene Telekommunikationsnetze betreiben, sondern insbesondere weil sie als einzige Unternehmungen über durchgehenden Grundbesitz zwischen allen Zentren verfügen und dieser auch mit Kabelkanälen erschlossen ist. Anfang 1996 haben die SBB daher zusammen mit dem Migros-Genossenschaftsbund und der Schweizerischen Bankgesellschaft eine Entwicklungsfirma «Newtelco» gegründet mit dem Ziel, die Marktchancen abzuklären und einen strategischen Partner aus der Telekommunikationsbranche zu evaluieren. Das Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Newtelco AG war erfreulich gross, und Ende Jahr konnte aufgrund eines breit angelegten Offertvergleichs dem Konsortium Teledanmark/British Telecom der Zuschlag erteilt werden. Im Hinblick auf eine operative Betriebsaufnahme auf Anfang 1998 wird das Aktienkapital der Newtelco AG substantiell aufgestockt. Der SBB-Aktienanteil soll rund 20% betragen. Die SBB finanzieren diesen Anteil mit einem Teil des Ertrags, den sie durch die Vergabe von Kabelverlegerechten erhalten.

Die Anstrengungen zur Verbesserung der Sicherheit sind im Jahre 1996 mit unverminderter Intensität weitergeführt worden. Mit einer Ausnahme in Courfaivre JU, wo es vier Verletzte zu beklagen gab, ereigneten sich keine schweren

Zugszusammenstösse. Eine Entgleisung verursachte erheblichen Sachschaden. Der im Vorjahr tiefste jemals registrierte Stand von 17 Betriebsunfällen konnte dieses Jahr gehalten werden.

Die Pünktlichkeit erreichte 1996 ein befriedigendes Niveau bis in den Herbst, als plötzlich ein Einbruch zu verzeichnen war. Es wurde umgehend eine Task-force zur Verbesserung der Situation eingesetzt. Es zeigte sich, dass die unbefriedigende Betriebsabwicklung nicht auf einzelne wenige Elemente zurückzuführen war, sondern eine Vielzahl von Faktoren mitspielte. Das Ziel, ab Mitte Dezember wieder eine den Standards entsprechende Pünktlichkeit zu verzeichnen, konnte erreicht werden. Einmal mehr wurde deutlich, wie labil die Betriebslage im hochausgelasteten Netz der SBB ist und dass in Anbetracht der zunehmenden Bautätigkeit und grösserer Änderungen im Fahrplan höchste Sensibilität in bezug auf die Zuverlässigkeit der Fahrplanabwicklung geboten ist.

Mit grösstem Interesse verfolgen die SBB die parlamentarische Debatte der Vorlage «Finanzierung öffentlicher Verkehr» und leisten dazu ihren Beitrag. Mit Sorge stellen sie fest, dass die in Aussicht genommene Volksabstimmung über diese Vorlage zeitlich immer mehr entrückt. Das ist nicht nur bezüglich der bereitzustellenden Transitzkapazität problematisch, sondern auch für die Finanzierung von Bahn 2000 und der Lärm-massnahmen. Die ohnehin schon bestehende Schere zwischen Ertragsentwicklung und Investitionsfolgekosten akzentuiert sich ab 1997 wegen der neu über die Finanzrechnung des Bundes geführten Investitionsdarlehen für feste Anlagen noch zusätzlich. Langfristig gesicherte Finanzierungsquellen für die grossen Erweiterungsinvestitionen sind deshalb notwendiger und dringender denn je.

Baldige Entscheide zur Finanzierung des öffentlichen Verkehrs (FöV) sind auch deshalb nötig, weil die beiden Grossprojekte Bahn 2000, 1. Etappe, und NEAT im Berichtsjahr wiederum bedeutende Fortschritte machten. Die Baustellen für Bahn 2000 sind in der ganzen Schweiz sichtbar; es wird realisiert. Erstes neues Rollmaterial für die Umsetzung des Konzeptes wurde ausgeliefert, anderes in Auftrag gegeben. Ein absolutes Schwergewicht lag 1996 in der Vertiefung der zukünftigen Angebots- und Betriebskonzepte. Die NEAT hat vor allem auf politischer Ebene im Rahmen der FöV-Botschaft zu Diskussionen Anlass gegeben. Bei den Sondierungsarbeiten am Gotthard ist man auf die geologisch heikle Piora-Zone gestossen. Es ist damit zu rechnen, dass diese bis auf die Ebene des Basistunnels reicht. In den intensiven Diskussionen um die Linienführung zwischen dem Kanton Tessin und den SBB konnte eine Einigung erzielt werden, was die zukünftigen Arbeiten beschleunigen wird.

Im Hinblick auf den Fahrplanwechsel 1997 wurde der regionale Personenverkehr im Berichtsjahr erstmals gemäss neuem Eisenbahngesetz mit den Kantonen als hauptsächlichen Partnern im Offertverfahren abgewickelt. Die zu diesem Zweck gebildeten sechs Regionalverkehrsregionen haben sich grundsätzlich bewährt. Der Prozess wurde auch von den Kantonen mehrheitlich positiv beurteilt. Die SBB sind sich aber bewusst, dass angesichts der knappen Fristen die Manövriermasse insgesamt nicht gross war. Deshalb fallen die Veränderungen im Vergleich zum bestehenden Fahrplan auch bescheiden aus. Bereits haben die Vorbereitungen für den Fahrplanwechsel 1999 begonnen, im Wissen darum, dass dannzumal die finanzielle Situation der Kantone kaum besser sein wird als heute und sich die SBB-

Angebote in vielen Fällen gegen konkurrierende Offerten durchsetzen müssen.

1996 war ein Jahr entscheidender Weichenstellungen der europäischen Bahnpolitik. Fünf Jahre nach Erlass der EG-Richtlinie «Zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft» musste die EU-Kommission feststellen, dass deren Umsetzung nur zögerlich an die Hand genommen wurde. Die Kommission legte deshalb Mitte Jahr ein «Weissbuch: Eine Strategie zur Revitalisierung der Eisenbahn in der Gemeinschaft» vor mit dem Ziel, eine radikale Trendwende herbeizuführen. Beim Ausbleiben entsprechender Massnahmen bestünde sonst die Gefahr, dass bei Fortführung der heutigen Entwicklung die Eisenbahn aus dem Güterverkehrsmarkt gänzlich verschwinden könnte. Es wird die Schaffung «neuer Eisenbahnunternehmen» postuliert, befreit von den Schulden der Vergangenheit und «first and foremost as a business» konzipiert. Der wirkungsvollste Weg zur Schaffung einer wettbewerbsfähigen Eisenbahn besteht nach Ansicht der Kommission darin, den Marktkräften einen grösseren Spielraum einzuräumen. Radikale Verbesserungen sollen insbesondere im grenzüberschreitenden Güterverkehr erreicht werden. Zu diesem Zweck schlägt die Kommission die Einrichtung sogenannter «Güter-Freeways» vor. Die entlang einer derartigen Strecke ansässigen Infrastrukturbetreiber sollen zentrale Stellen einrichten und für sämtliche Güterverkehrsleistungen den Fahrwegzugang öffnen. Bei der Zuweisung von Fahrplantrassen soll auf diesen Korridoren dem Güterverkehr Priorität eingeräumt werden. Die «Gemeinschaft Europäischer Bahnen», der auch die SBB als Mitglied angehören, hat sich intensiv mit dem «Weissbuch» auseinandergesetzt. Mit Ausnahme der französischen Staatsbahn SNCF begrüssen sämtliche Bahnunternehmen das «Weissbuch» als kon-

Die Bahn wird internationaler. Die Bahngrenzen werden immer mehr verwischt. Moderne Zugskompositionen aus dem Ausland schnuppern immer mehr «Schweizer Luft».



struktiven Beitrag zur Verbesserung ihrer Situation. Die Bahnen haben sich gegenüber der EU verpflichtet, die Idee der «Güter-Freeways» innerhalb von sechs Monaten zu konkretisieren und bis Ende 1997 die Dauer der Grenz-aufenthalte auf maximal 30 Minuten zu beschränken. Die SBB beteiligen sich in der zu diesem Zweck gebildeten Arbeitsgruppe.

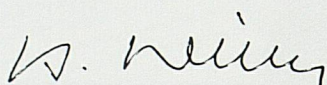
Am 13. November 1996 hat der Bundesrat die Botschaft zur schweizerischen «Bahnreform» verabschiedet. Die vorgeschlagenen Gesetzesänderungen stehen ganz auf der Linie der Bahnpolitik der EU. Die Sorge der SBB gilt auch bei dieser parlamentarischen Vorlage insbesondere dem Zeitplan, läuft doch der laufende und bereits einmal verlängerte Leistungsauftrag Ende 1997 aus. Im Hinblick auf diesen Termin und unter Berücksichtigung der sich seit längerer Zeit abzeichnenden Anforderungen aus der «Bahnreform» haben die SBB mit dem Projekt «Unternehmensreform» eine grundsätzliche Reorganisation in die Wege geleitet, welche in den wesentlichsten Teilen im April 1997 umgesetzt werden soll. Die zentralen Elemente dieser Neustrukturierung sind:

- Die Gliederung in einen Verkehrs- und einen Infrastrukturbereich mit je einer eigenen Bilanz und Erfolgsrechnung im Rahmen einer integriert geführten Unternehmung.
- Definition der Infrastruktur (gemäss EU und Bahnreform) inklusive dem zur Betriebsführung der Infrastruktur notwendigen Bestand an Anlagen und Personal sowie der Verantwortung für den Gesamtfahrplan (als Voraussetzung für den freien Netzzugang).

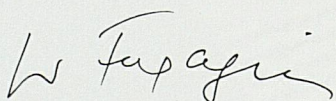
Die Anpassung des gesamten Finanz- und Rechnungswesens an die neuen Strukturen soll auf 1. 1. 1998 realisiert werden. Die SBB hoffen, dass auch der gesetzliche Überbau auf diesen Zeitpunkt angepasst werden kann und es auch gelingen wird, die im direkten Anschluss an die «Bahnreform» von Bundesrat und Parlament zu behandelnde «Leistungsvereinbarung» zeitgerecht zu verabschieden.

Das Personal der SBB war 1996 ganz besonders gefordert. Die Diskussionen um die Lohnmassnahmen haben verständlicherweise zu Unmut und vielen

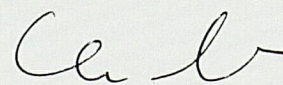
Diskussionen geführt. Letztlich kann aber doch festgestellt werden, dass die Einsicht in die zwingende Notwendigkeit der in Aussicht genommenen Massnahmen recht verbreitet ist. Die Generaldirektion dankt allen Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern für ihren unermüdlichen und grossen Einsatz für das tägliche gute Funktionieren unserer Angebote. Sie hofft, dass die nicht wegzuleugnenden Schwierigkeiten und Widerwärtigkeiten Ansporn bilden, mit noch besseren und effizienteren Leistungen täglich für die Zukunft der Bahn einzustehen.



Dr. B. Weibel
Präsident der Generaldirektion



Prof. Dr. H.P. Fagagnini
Generaldirektor
Departement Verkehr



P.-A. Urech
Generaldirektor
Departement Infrastruktur