

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1997)

**Rubrik:** Präsidialdepartement

#### 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:** 22.12.2025

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

**Die Neuausrichtung der SBB mit der Unternehmungsreform im Zentrum hat die Arbeiten der Gesamtunternehmung im vergangenen Jahr massgeblich geprägt. Neben vielen weiteren Tätigkeiten im Präsidialdepartement erfolgte eine tiefgreifende Anpassung des Rechnungswesens und wurden Vorentscheide zur Auslagerung von Teilbereichen der Informatik sowie zur zukünftigen, autonomen Pensionskasse vorbereitet. Ein bedeutendes Engagement erforderten überdies die verkehrs-politischen Dossiers, namentlich die Bahnreform, selbstverständlich aber auch die diversen Aktivitäten rund um das Jubiläum 150 Jahre Schweizer Bahnen.**

### 150 Jahre Schweizer Bahnen

#### **Ein gelungenes Jubiläum**

**Eine goldene Zukunft für die SBB? Hoffentlich zumindest eine verchromte – so chromglänzend wie die «Lok 2000», die am 5. März 1997 vor dem Bundeshaus in Bern das Bahnjubiläum eröffnete.**

Der 7. August 1847 läutete in der Schweiz ein neues Verkehrszeitalter ein: Mit der Spanisch-Brötli-Bahn (Zürich–Baden) nahm in der Schweiz die erste Eisenbahn ihren Betrieb auf. Unter dem Motto «Die Bahn bewegt seit 1847» feierten die SBB und die Privatbahnen 1997 das 150-jährige Bestehen der Schweizer Bahnen.

An knapp 200 Bahnhoffesten und zahlreichen weiteren Anlässen bekundeten rund zwei Millionen Menschen ihre offene Sympathie gegenüber der Bahn. Ein phantasiereich gestalteter Ausstellungszug begeisterte quer durch die Schweiz über 200 000 Besucher. Ein überwältigendes Medienecho zeugte vom Interesse an der Bahn. Dank verschiedenen Jubiläums-partnerschaften waren die Anlässe zum Bahngeburtstag mit zahlreichen Attraktionen selbsttragend. Dies bedurfte eines enormen persönlichen und freiwilligen Engagements unzähliger Mitarbeiter und Bahnfreunde, deren Einsatz höchste Anerkennung verdient. Das erfreuliche Jubiläum hinterlässt glanzvolle, bleibende Eindrücke: Von restaurierten historischen Fahrzeugen über die neue Bahn-schau im Verkehrshaus bis hin zum «ange protecteur» im Zürcher Hauptbahnhof.

Es gilt nunmehr, den im Jubiläums-jahr gewonnenen Goodwill zu pflegen, weiterzuentwickeln und für bevorstehende, zukunftswei-sende verkehrspolitische Entschei-de zu nutzen.

### Verkehrspolitik

#### **Vor wichtigen Entscheiden**

Im vergangenen Jahr erfolgte sei-tens der SBB eine aufmerksame und enge Begleitung zahlreicher, zur Entscheidung anstehender ver-kehrs-politischer Dossiers. Neben der Bahnreform, den stark ver-knüpften Vorlagen zur Finanzierung des öffentlichen Verkehrs (u. a. NEAT), der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe und der Umsetzung des Alpenschutzarti-kels sind für die SBB auch europa-politische Beschlüsse von existen-tieller Bedeutung. Dazu zählen unter anderem die bilateralen Ver-handlungen der EU mit der Schweiz. Wichtig war, dass die Schweiz und damit SBB und BLS im vergangenen Jahr von Beginn weg am Aufbau der europäischen Güterfreeways partizipierte. Mit Blick auf die Planung des grën-z-überschreitenden Bahnnetzes spielen auch bilaterale Vereinbarun-gen zwischen den Verkehrsmini-stern unserer Nachbarländer und der Schweiz eine wichtige Rolle. In den entsprechenden Vorberei-tungsarbeiten wirken die SBB mass-gebend mit. Dieses Engagement sowie eine Intensivierung der koordi-nierten Kontakte mit den euro-päischen Bahnen im Rahmen inter-



nationaler Organisationen (UIC, union internationale des chemins de fer; GEB, Gemeinschaft der europäischen Bahnen) sowie vor allem auch bilateral, sind in einem sich europäisch öffnenden Verkehrsmarkt unabdingbar.

## Unternehmungsreform

### **Wegweisender Schritt in die Zukunft**

Im Hinblick auf die absehbaren Veränderungen im Rahmen der Bahnreform, vor allem die organisatorische und rechnerische Trennung der Bereiche Verkehrsangebote und Infrastruktur, erfolgte bei den SBB per 14. April 1997 eine tiefgreifende Neuorganisation. Unter dem gemeinsamen Dach des Präsidialdepartementes bestehen die beiden tragenden Säulen Verkehr und Infrastruktur. Das Präsidialdepartement stellt die integrierte Führung der Unternehmung sicher und umfasst die Querschnittsfunktionen. Das «kommerzielle» Departement Verkehr ist vorab für die Angebote im Personen- und Güterverkehr zuständig, einschliesslich des erforderlichen Rollmaterials. Dazu gehört ebenfalls die Bewirtschaftung der Liegenschaften. Das Departement Infrastruktur erstellt und unterhält das Bahnnetz mit allen betriebsnotwendigen Anlagen und Einrichtungen, ein-

schliesslich deren Vermarktung (Benutzungsgebühren) und besorgt die Betriebsführung. Die Kreisdirektionen stellen das operative Führungselement der Infrastruktur dar. Mit dem Ziel, die Nähe zum Markt spürbar zu verbessern, wurde die Führungsebene der Regionen ausgebaut und verstärkt (vgl. Organigramm).

Mit der Reform sind folgende Ziele verbunden:

- Gestärkte Ergebnisverantwortung
- mehr Autonomie und Kompetenzen für die Organisationseinheiten, v. a. auch in den Regionen
- zweckmässige Aufgabenteilung
- besserer Marktbezug der Organisationseinheiten
- Nutzen für Kunden und Bahnbetrieb
- kürzere Entscheidabläufe.

Die ersten Erfahrungen können als positiv gewertet werden. Die zahlreicher gewordenen Schnittstellen und Zielkonflikte bedürfen indessen noch der weiteren Optimierung verschiedener Abläufe und Prozesse. Damit ist die Unternehmungsreform in diesem Sinne noch nicht abgeschlossen, umso mehr als die Umsetzung der Bahnreform da oder dort allenfalls weiterer Anpassungen bedarf.

Der Erfolg der Neuorientierung hängt letztlich vom Willen der Mitarbeiter ab, diese Herausforderung anzunehmen und zu bestehen.

## Personal

### **Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

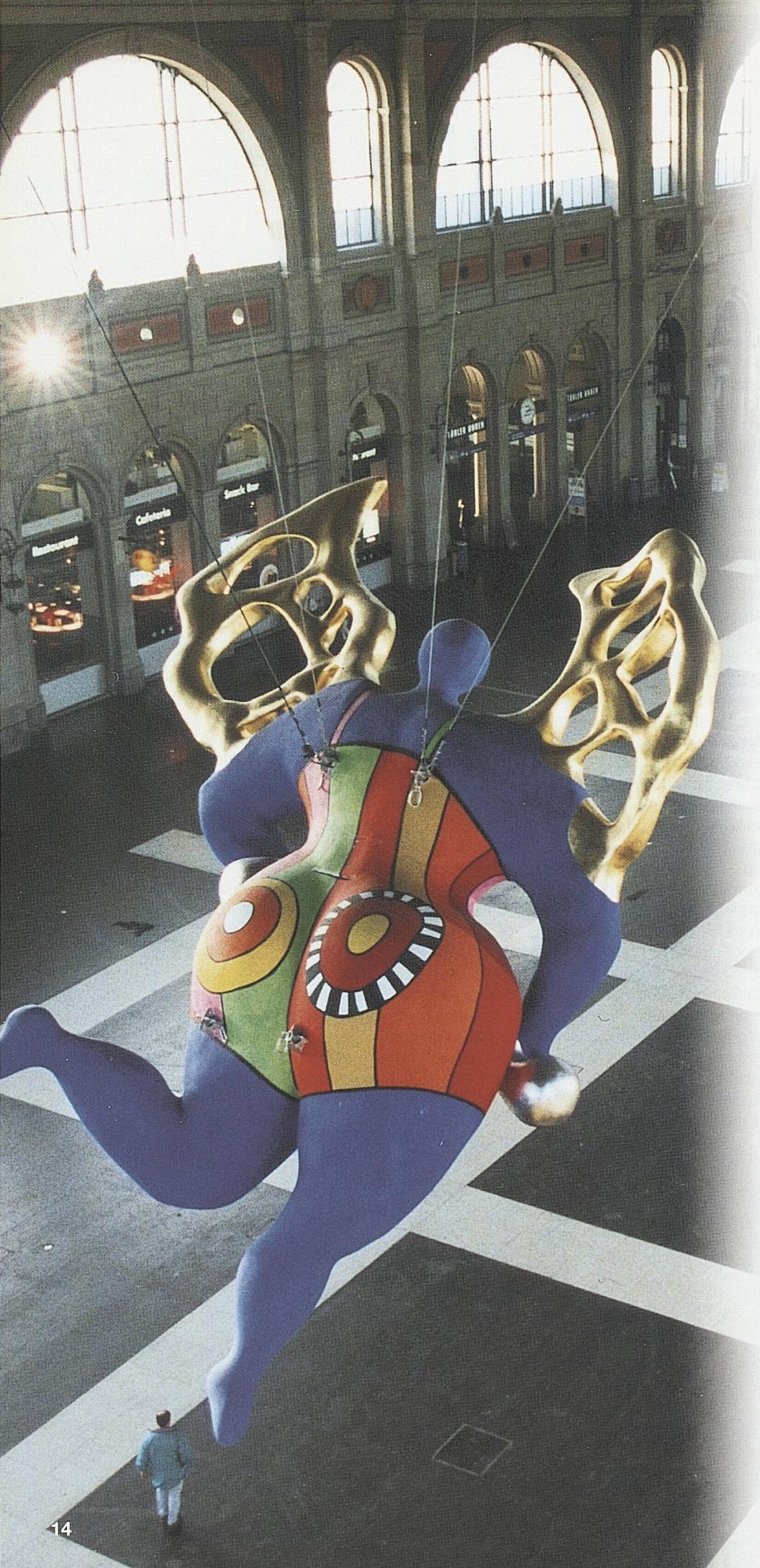
Mit der Reform wurden neue Organisationseinheiten geschaffen oder neu zusammengelegt und auch Stellen abgebaut (-789 Einheiten). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Stufen haben an der Reorganisation bisher mit grossem Einsatz mitgewirkt. Ende 1997 verteilten sich die total 31 554 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt auf die drei Departemente: 778 Präsidial (davon 327 Informatik und 45 Detachierte), 16 153 Verkehr und 14 623 Infrastruktur. Im Jahresdurchschnitt beschäftigten die SBB 31 792 Personen.

Um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, aber auch im Wissen um die volkswirtschaftliche Verantwortung, haben die SBB im Ausbildungsbereich neue Akzente gesetzt. Sie fördern gezielt Lehrlingsausbildungen in zukunftsträchtigen Bahn- und insbesondere auch in Nichtbahnberufen. Bei Letzteren ist eine spürbare Aufstockung von Lehrstellen als Informatiker, Lageristen und kaufmännischer Angestellten beabsichtigt. Neu lanciert wurde ein Kaderpool zur Förderung von Nachwuchs-

**«Wir können uns  
nur behaupten,  
wenn wir eine  
Winner-Mentalität  
entwickeln.»**

Benedikt Weibel





**Schutzenengel:** Niki de Saint Phalles «ange protecteur» wacht in der restaurierten Halle des Zürcher Hauptbahnhofs über den Bahnreisenden – ein farbenfrohes, sinnenfreudiges Abschlussgeschenk zum Jubiläumsjahr.

kräften für die oberste Führungsstufe. Zwölf Kandidaten durchlaufen ein entsprechendes, unter direkter Leitung der Generaldirektion stehendes Förderungs- und Ausbildungsprogramm. In diesem Rahmen setzen sie sich mit aktuellen und zukünftigen Fragestellungen der Unternehmung auseinander und bearbeiten in Kleingruppen interdisziplinäre Projekte.

In einem von Unsicherheiten begleiteten Veränderungsprozess kommt dem direkten Kontakt zwischen dem Personal und der obersten Führung besondere Bedeutung zu. Neben den institutionalisierten Kaderveranstaltungen wurde die Diskussion mit weiteren Mitarbeiterkreisen gesucht: Unter dem Titel Kompass 2001 hatten auch 1997 im Rahmen spezieller Anlässe wieder über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Dienststellen Gelegenheit zu einem intensiven Gedankenaustausch mit dem Präsidenten der Generaldirektion. Diese Veranstaltungen stossen in der Regel auf grosses Echo, fördern das gegenseitige Verständnis und vermitteln einen guten Eindruck der allgemeinen Stimmungslage.

#### **Autonome Pensionskasse**

Mit der beabsichtigten rechtlichen Verselbständigung der SBB bedarf auch die Pensionskasse konzenterweise der erforderlichen Unabhängigkeit vom Bund. Der Verwaltungsrat hat dem neuen Lösungsansatz für eine autonome Pensionskasse zugestimmt. Dieser kann wie folgt charakterisiert werden:

- Beibehaltung des Leistungspri-  
mates mit grundsätzlich gleichem Leistungsniveau wie heute
- renditeabhängige Anpassung der Pensionen
- Anlage des Kassenvermögens auch am Kapitalmarkt
- technischer Zinssatz von 4 %
- angestrebter Deckungsgrad von 100 %.

| Personalfluktuation der letzten drei Jahre |      |      |      |                 |
|--|------|------|------|-----------------|
|  | 1995 | 1996 | 1997 | Differenz 96/97 |
| <b>Eintritte</b>                           | 515  | 656  | 549  | - 107           |
| davon in Ausbildung                        | 319  | 448  | 369  | - 79            |
| <b>Abgänge</b>                             | 1999 | 1457 | 1500 | + 43            |
| davon                                      |      |      |      |                 |
| Austritte                                  | 658  | 741  | 702  | - 39            |
| Todesfälle                                 | 62   | 56   | 60   | + 4             |
| Pensionierungen                            |      |      |      |                 |
| administrativ                              | 657  | 102  | 127  | + 25            |
| medizinisch                                | 327  | 254  | 245  | - 9             |
| altershalber                               | 94   | 68   | 70   | + 2             |
| vorzeitig                                  | 201  | 236  | 296  | + 60            |

Im Rahmen der Bahnreform ist zu entscheiden, in welchem Ausmass und zeitlichen Rahmen die heutige Deckungslücke im Sinne einer Altlast vom Bund finanziert werden kann. Ende Jahr wurde ein ausgewiesener Fachmann für den Aufbau und die spätere Leitung der neuen Pensionskasse gewählt, so dass diese auf Anfang 2001 realisiert werden kann.

## Finanzwesen

### Erhebliche Veränderungen

So nachhaltig die Unternehmungsreform die Strukturen der SBB umkrempelt, so grundlegend gestaltet sie auch die Rechnungslegung neu. 1997 wurde auf der bisherigen Basis das laufende Jahr erfasst und parallel dazu im Sinne der neuen Unternehmensstruktur der Vorschlag für das Übergangsjahr 1998 erarbeitet. Auch die Mittelfristplanung erfolgte erstmals unter Berücksichtigung der neuen Struktur. Angesichts der zahlreichen verkehrs- und finanzpolitischen Unbekannten gestaltete sich deren Erstellung als schwierig und komplex.

Die Departemente Verkehr und Infrastruktur werden künftig je einen eigenen Vorschlag, eine Erfolgsrechnung und Bilanz haben, ebenso das Präsidialdepartement für die Querschnittsfunktionen. Leistungen

zwischen den einzelnen Bereichen sind zu verrechnen und auszuweisen (z. B. Trassengebühren), womit die Transparenz erhöht wird. Dies führte zu einer umfassenden Überarbeitung der Kostenstellen- und Auftragsstrukturen. Die angestrebte Ausrichtung zur klaren Ergebnisorientierung und -verantwortung bedingt eine komplexe, oft über mehrere Stufen reichende Verrechnung der Leistungen vom Ersteller bis zum abschliessenden Empfänger. Nach einer Realisierungszeit von 18 Monaten wurde das finanzielle und betriebswirtschaftliche Rechnungswesen auf Anfang 1998 den neuen Gegebenheiten angepasst.

Mit Blick auf die Schaffung der spezialgesetzlichen SBB AG per 1. Januar 1999 und der damit verbundenen Anpassung des Rechnungsausweises an die Fachempfehlungen für das Rechnungswesen (FER), arbeitet zurzeit eine Projektgruppe intensiv an den hierfür erforderlichen Grundlagen. Mitte 1998 soll ein erster Entwurf für die Eröffnungsbilanz vorliegen.

## Informatik

### Im Dienste des Kunden

Die Präsenz der SBB im Internet, welche anfangs 1996 mit der Bereitstellung von Fahrplanauskünften begann, gewinnt weiter an Bedeutung. Die an Spitzentagen bis zu 30 000 mal konsultierte Auskunft wurde durch eine Preisauskunft für das Schweizer Streckennetz ergänzt. Eine eigentliche Pionierleistung ist zudem der zusammen mit IBM realisierte Verkauf von SBB-Tickets über Internet. Der neue Vertriebskanal wird noch zaghaft, aber doch bereits weltweit benutzt. Für Güterverkehrskunden besteht seit Herbst die Möglichkeit, über Internet den Ankunftszeitpunkt von erwarteten Sendungen abzufragen. Auch diese Dienstleistung wird bereits rege nachgefragt.

Mit Phoenix erhielten die SBB-Liegenschaftsverwalter ein modernes Werkzeug, das ihnen erlaubt, damit alle administrativen Aufgaben zu erledigen sowie die Rentabilität der einzelnen Objekte zu ermitteln. Im Einsatzgebiet der Bewirtschaftung von Reisezugwagen kann die Disposition neben der Jahresplanung neu auch den täglichen Einsatz im Zug sowie Wartungsarbeiten in den Werkstätten planen und intern kommunizieren. Damit wird primär eine optimierte Nutzung des vorhandenen Fahrzeugparks ermöglicht. Das System AFI (Automatische Fahrzeug-Identifikation) liefert ergänzend jederzeit den Standort eines jeden Reisezugwagens.

### Bevorstehende Teilauslagerung

Das Wachstum des Informatikeinsatzes bei den SBB wird in den nächsten Jahren weiter anhalten, steht doch die Realisierung weiterer bedeutender Projekte bevor. Nicht nur die Anwendungen steigen, sondern auch die Aufwendungen für Betrieb und Unterstützung. Nach einer eingehenden Evaluation verschiedener Lösungsansätze beschloss der Verwaltungsrat, den Bereich «Bereitstellen von Produktionsplattformen und das Betreiben von Anwendungen» an die ATAG debis Informatik AG auszulagern. Die neue Lösung wird eine frühzeitige Nutzung innovativer Techniken erlauben und soll die Betriebskosten dank Synergienutzung mit andern Betriebsbereichen der ATAG debis wesentlich senken. Die eigentliche Führung des Informatikeinsatzes sowie die Entwicklung, Anpassung und Pflege von Anwendungssystemen verbleibt dagegen bei den SBB. Die ATAG debis ist bereit, die betroffenen rund 120 SBB-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu attraktiven Bedingungen zu übernehmen. Die definitive Verantwortung wird voraussichtlich per 1. April 1998 an ATAG debis übergehen.

«Wettbewerb und Beseitigung von Altlasten sind siamesische Zwillinge.»

Benedikt Weibel