

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1998)  
  
**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:** 02.02.2026

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





**1998 war für das gesamte Unternehmen SBB in erster Linie ein Übergangsjahr, das der intensiven Vorbereitung auf die Umsetzung der Bahnreform gewidmet war. Im Herbst wurde die Unternehmensreform des Vorjahres in einem zweiten Schritt konsequent weitergeführt. Die Vorbereitung auf die SBB AG gelang auch beim finanziellen Ergebnis: Das budgetierte Defizit wurde unterschritten und der Ausgleich der Rechnung rückte erstmals seit langem in Reichweite. Möglich wurde dies dank einer weiteren Reduktion des Aufwandes, einer starken Steigerung der Produktivität sowie ersten Entlastungen im Vorfeld der Bahnreform.**

## Bahnreform

Im März 1998 wurde die Bahnreform von den eidgenössischen Räten verabschiedet. Die verschiedenen Gesetzesänderungen wurden auf Anfang 1999 in Kraft gesetzt. Die wichtigsten Folgen der Bahnreform sind:

- Das neue SBB-Gesetz führt zur Umwandlung der SBB in eine Aktiengesellschaft. Damit wird die unternehmerische Ausrichtung der SBB verstärkt. Der von fünfzehn auf neun Personen verkleinerte Verwaltungsrat der SBB AG wird in Zukunft nicht nur ein Aufsichts- sondern auch ein Führungsorgan sein.
- Für den Start ins neue Bahnzeitalter wurde die SBB AG von vielen Altlasten befreit. Neben der eigentlichen Entschuldung gehört auch die Übernahme des Fehlbetrages der Pensionskasse innert

sechs Jahren dazu. Die Bereinigung der Eröffnungsbilanz der SBB AG wird im Frühjahr 1999 die Sanierung der SBB abschliessen.

- Die finanziellen Leistungen des Bundes für die SBB-Infrastruktur werden neu geregelt. Anstelle der nachträglichen Deckung der Infrastrukturkosten tritt der Abschluss einer verbindlichen, vier Jahre geltenden Leistungsvereinbarung mit dazu gehöri- gem Zahlungsrahmen. Der Leistungsvereinbarung für die Jahre 1999 bis 2002 haben die Räte in der Wintersession zugestimmt. Der Zahlungsrahmen von 5,8 Mia. Franken berücksichtigt die Sparvorgaben im Rahmen des Stabilisierungsprogramms für die Bundesfinanzen.
- Die Revision des Eisenbahngesetzes führt zur Netzöffnung im Güterverkehr und im internationalen Personenverkehr. Sie betrifft nicht nur die SBB, sondern alle Bahnen. Vorläufig ist die Netzöffnung aufs Inland beschränkt. Die gesetzlich vorgeschriebene organisatorische und rechnerische Trennung von Infrastruktur und Verkehr haben die SBB bereits mit der Unternehmensreform 1997 vorweggenommen.

Mit der Bahnreform geht eine Epoche der Bahngeschichte zu Ende. Der vorliegende Geschäftsbericht behandelt das 97. und letzte Jahr des Regiebetriebes SBB. Die SBB erhalten eine faire Chance für eine erfolgreiche Fahrt in die neue Bahnwelt des 21. Jahrhunderts.

## Unternehmensreform

Die Unternehmensreform 1997 war ein Schritt in die richtige Richtung. In zwei Bereichen waren die Umstrukturierungen aber zu wenig konsequent:

- Bei der Regionalisierung blieb die Doppelspurigkeit zwischen kleinen Regionen und grossen Kreisregionen bestehen.
- Die Zusammenfassung der Verkehrsbereiche in einem Departement Verkehr entsprach den unterschiedlichen Bedürfnissen von Personen- und Güterverkehr zu wenig.

Im Vorfeld des Überganges zur AG wurde rascher als erwartet eine erneute Umstrukturierung eingeleitet. Das Departement Verkehr wurde auf Ende Jahr in die Divisionen Personen- und Güterverkehr aufgeteilt, wobei auch die Verbundressourcen klar zugeschrieben werden. Um die Zusage geordnet vollziehen zu können, wurde vorerst die Übergangsddivision TWD geschaffen, in der insbesondere Traktion und Hauptwerkstätten geführt werden. Die Zusage der Ressourcen soll Ergebnisverantwortung und Kostenbewusstsein fördern. Die Nutzung von Synergien, beispielsweise beim Einsatz von Lokomotiven und Lokführern, muss aber weiter möglich sein. Entschieden wurde im Herbst auch über die neuen regionalen Strukturen der SBB AG. Die drei Kreisregionen wurden per Ende Jahr aufgelöst, ebenso die 1997 geschaffenen VPR-Regionen. Neu gebildet werden je nach Division bis zu zwölf Regionen, deren Ressorts von den Geschäftsbereichen der Divisionen direkt geführt werden.



«InterCity on the rocks» zwischen Salgesch und Leuk. Diese einspurige Strecke im Wallis wird demnächst ausgebaut.

Die weitreichende Umstrukturierung der SBB erfolgte in einer führungsmässigen Übergangssituation. Formell trug der alte Verwaltungsrat noch die volle Verantwortung für die Geschäfte. Gestützt auf den Artikel 24 Absatz 2 des neuen SBB-Gesetzes begann der neue Verwaltungsrat aber rasch mit vorbereitenden Arbeiten und fällt bereits im Herbst die Grundsatzentscheidung zur künftigen Unternehmensstruktur. Abgestimmt auf die divisionale Organisation wird das Unternehmen SBB in Zukunft nicht mehr von einer dreiköpfigen Generaldirektion, sondern von einer fünfköpfigen Geschäftsleitung und ihrem Vorsitzenden geleitet. Zum Vorsitzenden wurde der bisherige Präsident der Generaldirektion Benedikt Weibel gewählt. Von den Generaldirektoren wurde Pierre-Alain Urech zum Leiter der Division Infrastruktur und gleichzeitig zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt, während Hans-Peter Fagagnini das Unternehmen verliess. Mitglieder der Geschäftsleitung werden die Leiter der Divisionen sowie der Zentralbereiche Finanzen und Personal.

## Verkehrspolitik

Verkehrspolitisch stellte 1998 ein äusserst bewegtes Jahr dar. Die SBB engagierten sich in zwei Volksabstimmungen. In beiden Fällen gab es eine klare Zustimmung zu den Verkehrsvorlagen, was einmal mehr auch ein Bekenntnis der Schweizerinnen und Schweizer zu ihren Bahnen darstellte.

- Am 29. September stimmte das Schweizer Volk dem Gesetz über die leistungsabhängige Schwer-

verkehrsabgabe mit fast 57 % Ja-Stimmen zu. Dieses klare Resultat ist umso bemerkenswerter, als ihm eine hart und polemisch geführte Auseinandersetzung vorausgegangen war. Die LSVA wird für die Bahn – entgegen früheren Hoffnungen – keine Verbesserung der Rahmenbedingungen bewirken; sie ist aber Voraussetzung, dass die Einführung der europäischen vierzig-Tonnen-Limite für Lastwagen nicht zu einer Erosion ihrer Stellung im Gütermarkt führt.

- Mit der überaus deutlichen Annahme des Verfassungsartikels über die Schaffung eines Investitionsfonds für die Grossprojekte des öffentlichen Verkehrs wird eine umfassende Modernisierung der schweizerischen Bahninfrastruktur ermöglicht. Der Streit um die NEAT-Linienführung ist damit entschieden. Die Finanzierung der in Realisierung begriffenen ersten Etappe von Bahn 2000 ist gesichert und ihre Weiterentwicklung in einer zweiten Etappe steht fest.

Neben diesen innenpolitischen Erfolgen zeigte sich 1998 die enorme Bedeutung, welche das Verhältnis zur Europäischen Union für die schweizerische Verkehrspolitik hat. Auch die SBB als immer stärker auf den europäischen Markt ausgerichtete Unternehmen sind an guten Beziehungen der Schweiz zur EU interessiert.

Im Januar 1998 wurde in Kloten eine erste Einigung zwischen Bundesrat Leuenberger und EU-Kommissar Kinnock über ein Abkommen für den Landverkehr erzielt. Für den endgültigen Durchbruch musste die Schweiz im Dezember weitere

Konzessionen machen. Die vereinbarten Kontingente schwerer Lastwagen mit einer reduzierten Besteuerung werden den SBB-Güterverkehr in einer Übergangsphase ab 2001 unter zusätzlichen Ertragsdruck setzen, während gleichzeitig die Politik gesteigerte Erwartungen an die SBB richtet. Neben diesen problematischen Punkten ist die mit dem Abkommen verbundene Absicherung der Einführung der LSVA als politischer Erfolg der Schweiz und ihrer Verkehrspolitik zu werten.

## Personal

Für die Personaldirektion stand 1998 die Vorbereitung auf die SBB AG im Zentrum der Arbeit. Sie wurde im Verlaufe des Jahres reorganisiert und in der Leitung personell erneuert. Die Struktur wurde konsequent auf die neu festgelegten Steuerungs- und Serviceaufgaben ausgerichtet. Mit den Steuerungsaufgaben im Bereich der Anstellungsbedingungen, des Arbeitsrechts und der Mitwirkung sowie des Arbeitsmarktes und der Berufsbildung unterstützt der Zentralbereich Personal künftig die Divisionen in ihrer Zielerreichung.

Die Führung der Personaldienste in den Regionen wird über die Personalverantwortlichen der Divisionen erfolgen. Zudem werden bestehende Einheiten sukzessive zu Servicecentern umgebaut. Diese richten ihre Angebote in den Bereichen Personalinformatik, der Aus- und Weiterbildung, Personal-, Management- und Organisationsentwicklung, der Betriebs- und Arbeitsmedizin und sozialer Dienste auf die



Bedürfnisse der Organisationseinheiten der SBB sowie zum Teil auch auf die Bedürfnisse externer Kunden aus.

#### ***Vorbereitung auf den Gesamtarbeitsvertrag***

Ab 2001 sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SBB eine neue rechtliche Grundlage für das Arbeitsverhältnis mit den SBB erhalten. Die SBB werden verpflichtet, auf der Basis des Bundespersonalrechtes mit ihren Sozialpartnern einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) zu erarbeiten. Die Entwicklung eines GAV wurde in enger Zusammenarbeit mit der Verhandlungsgemeinschaft der Personalverbände angegangen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der Aufbau einer neuen Vertragspartnerschaft und -kultur sowie von gegenseitigem Vertrauen eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Auseinandersetzung und Verhandlung über den Gesamtarbeitsvertrag bilden werden.

#### ***Arbeitsorganisation und Personalentwicklung***

Verbesserter Kundennutzen, erhöhte Produktivität und humane Arbeitsgestaltung sind die Zielsetzungen von PEP – Personaleinsatzplanung. In einem Pilotversuch in der Verkaufs- und Produktionsregion Biel arbeiteten Gruppen aus Rangier-, Gepäckdienst und Wagenreinigung neu übergreifend zusammen. Sie planten gemeinsam ihren Arbeitseinsatz, produzierten ihre Leistungen im Verbund und trugen die Verantwortung für die Qualität. Der höheren Produktivität auf Unternehmensebene standen auf der Mitarbeiterseite mehr Gestaltungsmöglichkeiten und höhere Zeitsouveränität gegenüber. In den kommenden Jahren ist eine flächendeckende Verbreitung von PEP geplant.

Unter dem Titel «Future» wurde ein unternehmensweiter Kulturwandel-Prozess lanciert, welcher die Kundenorientierung und den Dienstleistungsgedanken in den Mittel-

punkt des täglichen Denkens und Handelns setzte. Innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes und im Rahmen ihrer Möglichkeiten entwickelten rund tausend Mitarbeitende mit Unterstützung ihrer Vorgesetzten kundenorientierte Massnahmen. Im Hinblick auf erhöhte Flexibilität und Marktfähigkeit des Personals wurde die Neuausrichtung der Lehrlingsausbildung SBB angegangen: Ab dem Jahr 2000 werden die Ausbildungsgänge für Monopolberufe durch allgemein anerkannte Ausbildungen im kaufmännischen, handwerklichen oder technischen Bereich abgelöst.

#### ***Personalbestand und -aufwand***

Durchschnittlich haben 30 861 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 994 in Ausbildung, für die SBB gearbeitet. Der Personalbestand hat sich damit gegenüber dem Vorjahr um 931 reduziert. Der überarbeitete Voranschlag für 1998 wurde um 139 Personen unterschritten. Der Personalaufwand blieb 47,5 Mio. Franken unter dem Budget. Die bereits 1997 angewandten Lohnmassnahmen (Kaderlohnopfer, halbe Lohnerhöhungen, Reduktion Ortszulage, Verzicht auf Teuerungsausgleich) wurden 1998 weitergeführt und gelten auch 1999.

#### ***Stiftung Pensionskasse SBB***

Im Dezember wurde die Stiftung Pensionskasse SBB gegründet und eine neue Geschäftsleitung gewählt. Ein paritätisch zusammengesetzter Stiftungsrat hatte seine Tätigkeit bereits im August aufgenommen. Der Bund hat die den SBB von der Pensionskasse gewährten Darlehen im Rahmen der Refinanzierung übernommen und wird innert sechs Jahren den Fehlbetrag der Pensionskasse ausfinanzieren. Die Stiftung als eine der grössten Pensionskassen der Schweiz betreut über 60 000 aktive und pensionierte Mitglieder und verfügt über ein Kapital von rund 12,6 Mia. Franken. Eine wesentliche Aufgabe der Kasse wird darin

bestehen, 90% des Kapitals am Markt zu platzieren. Das heute gültige Reglement der Kasse wird ohne materielle Änderungen bis Ende 2000 weitergeführt.

#### ***Finanzwesen***

Damit die Finanzsysteme den steigenden Anforderungen an die Führungsinstrumente genügen, sind sie immer wieder anzupassen und auszubauen. Nur so können auch in Zukunft die Verantwortlichen auf allen Stufen der Unternehmung mit entscheidungsrelevanten Finanzzahlen für ihre Führungsaufgaben unterstützt werden. Die Schwerpunkte in diesen Bemühungen lagen in drei Bereichen:

#### ***Rechnungslegung und Eröffnungsbilanz***

Die Arbeiten für die Rechnungslegung der AG ab 1999 wurden intensiv weitergeführt. Im Vordergrund standen die Ausarbeitung und Integration eines neuen Kontenplanes und insbesondere die Ermittlung einer Eröffnungsbilanz. In Zusammenarbeit mit externen Beratern wurden die Bilanzpositionen auf ihre Bewertung und notwendige Wertberichtigungen (Auf- und Abwertungen, Rückstellungen) überprüft und mit den Bundesbehörden bereinigt. Zentrale Bereiche der Wertberichtigung bildeten die Anlagen (Bahnanlagen, Rollmaterial, Grundstücke und Liegenschaften, Energiebereich), die Pensionskasse, die Bildung von Rückstellungen (insbesondere für latente Risiken) sowie die Abgrenzungen im Ertragsbereich.

#### ***Ergebnisrechnung***

Neben der Rechnungslegung nach aussen erfahren auch die SBB-internen finanziellen Führungsinstrumente eine Anpassung und Erweiterung. Die von der Unternehmungsreform geforderte Ergebnisorientierung und -verantwortung der Organisationseinheiten soll



Personalfluktuatıon der letzten drei Jahre

	1996	1997	1998	Differenz 97/98
<b>Eintritte</b>	656	549	504	- 45
davon Personal in Ausbildung	448	369	329	- 40
<b>Abgänge</b>	1457	1500	1673	+ 173
davon				
Austritte	741	702	801	+ 99
Todesfälle	56	60	56	- 4
Pensionierungen				
administrativ	102	127	381	+ 254
medizinisch	254	245	235	- 10
altershalber	68	70	45	- 25
vorzeitig	236	296	155	- 141

instrumentell über eine neue Ergebnisrechnung unterstützt werden. Diese wird als Führungsinstrument in Form der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung ausgestaltet. Die für den Rechnungsausweis definierten Leistungen bilden Grundlage für die internen Leistungsvereinbarungen und -verrechnungen. Das Projekt schliesst auch die Abstimmung zur Erfolgsrechnung ein.

#### SAP-Strategie

Im Rahmen ihrer SAP-Strategie haben die SBB mit dem Projekt PISA die Ablösung der unternehmensweiten Anwendungen des Rechnungswesens und der Materialwirtschaft sowie die Produktionsplanung und -steuerung in den Hauptwerkstätten in Angriff genommen. Die bisherigen Systeme werden in einem Schritt durch die Standardsoftware SAP R/3 ersetzt. Das Projekt bietet durch den prozessorientierten Ansatz die Chance, die Produktivität des Unternehmens durch Verbesserungen in der Ablauforganisation zu erhöhen.

#### Informatik

Die Teilauslagerung Informatik des Bereichs «Bereitstellen von Produktionsplattformen und das Betreiben von Anwendungen» an die ATAG debis Informatik AG wurde am 1. April vollzogen. 119 SBB-Mitarbeiter sind zu diesem neuen Arbeitgeber übergetreten. Der Vertrag ist für acht Jahre abgeschlossen. Es wurden vier sogenannte Servicelinien definiert, für die ATAG debis die Verantwortung trägt. Die Schwerpunkte der bei den SBB verbleibenden Informatik wurden mit einer Neufokussierung bestimmt. Für das Berichtsjahr sind folgende Aufgaben besonders zu erwähnen.

- Die Vorbereitung der Applikationen auf den Jahrtausendwechsel stellt eine zentrale Aufgabe dar. Dabei sind die Schlüsselsysteme

im Personen- und Güterverkehr intensiv untersucht und getestet worden.

- Zusammen mit dem Zentralbereich Finanzen wurde an der Umsetzung der SAP-Strategie gearbeitet. Erste Realisierungen in den Bereichen Bewirtschaftung der Liegenschaften und Anlagenmanagement sind erfolgreich.
- Für die Unterstützung der Disposition im Rangierbahnhof Basel konnte das zentrale System BALDIS mit wichtigen Schnittstellen für den Datenaustausch zum schweizweit eingesetzten Cargo-informationssystem (CIS 2) der SBB geschaffen werden.

Die Präsenz der SBB im Internet hat in den Bereichen Personen- und Güterverkehr weiter an Bedeutung gewonnen, so wurden z. B. im November über eine Million Fahrplanauskünfte und über 100 000 Preisauskünfte vorgenommen. Auch im Güterverkehr gewinnen die direkten Abfragen der Kunden zum Bearbeitungsstand der Sendungen stark an Bedeutung. Güterverkehrsleistungen können auch direkt via Internet bestellt werden.

In der Zukunft wird unter anderem das Projekt EasyCard für den Einsatz einer Smartcard im Personenverkehr oder das Projekt CERES für die Produktionsplanung, Disposition und Steuerung aller Triebfahrzeuge eine grosse Herausforderung für die Informatik darstellen.