

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1999)

**Artikel:** Erfolgreich ins Jahr 1 der SBB AG  
**Autor:** Lalive d'Epinay, Thierry / Weibel, Benedikt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-675938>

#### **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>**

## Erfolgreich ins Jahr 1 der SBB AG

Das oberste Ziel der neuen Führungsequipe für das erste Jahr der SBB AG war klar: die Chancen der Bahnreform nutzen und mit einem positiven finanziellen Resultat und noch umfassenderen Leistungen in die neue Bahnära fahren. Trotz der Befreiung von Altlasten und einer bereinigten Eröffnungsbilanz war dies alles andere als selbstverständlich, war doch im Voranschlag 1999 nur ein marginaler Gewinn von 7 Mio. Franken budgetiert – und dies bei einem (nicht konsolidierten) Aufwand von mehr als 7 Mrd. Franken.

Mit einem Betriebsergebnis von 275 Mio. Franken und einem Gewinn von 120 Mio. Franken wurden die finanziellen Ziele erheblich übertroffen. Dazu haben sowohl die Ertrags- wie die Aufwandseite, aber auch etliche Sonderfaktoren beigetragen. Im Personen- wie im Güterverkehr konnte ein mehrjähriger Trend rückläufiger Erträge gebrochen werden.

Im Personenverkehr wurde die teils mehrwertsteuerbedingte Tariferhöhung auf den 1.1.1999 vom Markt gut aufgenommen. Trotz differenziert höherer Preise wurden fast 4% mehr Bahnfahrten unternommen. Der Gesamtertrag nahm um 4,5% zu. Als Wachstumsmotor hat sich insbesondere das Halbtax-Abonnement erwiesen. Nachdem die Anzahl ausgegebener Abonnements nach mehreren Preiserhöhungen sukzessive von über 2 Mio. auf weniger als 1,6 Mio. abgesunken war, entschied die damalige Generaldirektion im Jahre 1997, ein Zweijahres-Abonnement für 222 Franken auf den Markt zu bringen. Die damit verbundene substanzelle Preisreduktion führte in der Übergangszeit zu namhaften Ertragsausfällen. Die Zahl der Abonnementsinhaberinnen und -inhaber stieg seither aber wieder stetig an. Ende 1999 waren wieder fast 1,9 Mio. Abonnements im Umlauf.

Ende Mai haben die SBB ihr Fahrplanangebot im Regionalverkehr um 1,5% und im Fernverkehr um 5% ausgebaut. Damit wurde der systematische Ausbau der Leistungen auch in diesem Jahr fortgesetzt. Ende Jahr machte der neue Neigezug, ein Kernstück der Bahn 2000, die ersten Fahrversuche auf dem Netz.

Der Güterverkehr hat auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr bei den Erträgen ein Plus von 3% erreicht, was besonders bemerkenswert ist, weil alle umliegenden Bahnen mit Ausnahme der Österreichischen Bundesbahnen in diesem Bereich substanzelle Einbussen erlitten. Zum guten Ergebnis trug insbesondere der Binnenverkehr bei. Der Transit legte – beflügelt von einer anziehenden europäischen Konjunktur – erst in der zweiten Jahreshälfte zu.

Erheblich zum guten Ergebnis hat die Aufwandseite beigetragen. Der Personalaufwand sank um 3,5% und liegt mit 2990 Mio. Franken dank dem tieferen Personalbestand unter dem Wert von 1990. Auch der Aufwand für Material, Waren und Dienstleistungen war tiefer als im Vorjahr.

Der gemäss FER-Richtlinien vorgenommene Übergang von der Gruppenwert- zur Einzelwertabschreibung führte zu wesentlich tieferen Abschreibungen, nur zum Teil kompensiert durch den Anstieg der nicht aktivierbaren Investitionsaufwendungen. Für erwartete weitere Restrukturierungen wurde ein Betrag von 120 Mio. Franken zurückgestellt.

Als Basis für ein erfolgreiches Bestehen in einem liberalisierten Umfeld und für die Wahrung ihrer unternehmerischen Handlungsfreiheit muss die SBB AG ein laufend verbessertes Leistungsangebot konkurrenzfähig anbieten. Mit mehr Gästen im Personenverkehr und mehr transportierten Gütern bei erheblich reduziertem Personalbestand hat sich die Produktivität im Berichtsjahr um 9,2% verbessert. Die SBB haben sich damit eine gute Ausgangslage für die Herausforderungen der nächsten Jahre geschaffen.

Die Ziele für die SBB hat der Eigentümer Bund in der Leistungsvereinbarung 1999–2002 und in den «Strategischen Zielen» festgehalten. Wir können feststellen, dass die finanziellen Ziele erfüllt wurden und der Zielerreichungsgrad der vielen anderen quantitativen und qualitativen Ziele hoch ist.

### → Mit Schlüsselprojekten ins Hightech-Zeitalter

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben die Strategie der SBB einer intensiven Überprüfung unterzogen. Dabei wurde an Bewährtem festgehalten – z.B. an der durch das Projekt «Bahn 2000» gegebenen Stossrichtung im Personenverkehr. In vielen Bereichen konnten aber auch neue Akzente gesetzt werden. Das Unternehmen will sich primär über Qualität, Kundenorientierung, Sicherheit, Produktivität und Rentabilität profilieren. Die SBB sind auf Wachstumskurs und wollen sich zu einer europäischen Unternehmung weiterentwickeln. Im Güterverkehr wurden dazu die entscheidenden Weichen für den Zusammenschluss mit dem Frachtgeschäft der Italienischen Staatsbahn gestellt. Im Personenverkehr liegen die Wachstumschancen im internationalen Verkehr sowie bei den grenzüberschreitenden Agglomerationsverbindungen.

Das Unternehmen will sich primär über Qualität, Kundenorientierung, Sicherheit, Produktivität und Rentabilität profilieren.

Im Zentrum der Strategie stehen 15 «Schlüsselprojekte». Ihre erfolgreiche Umsetzung wird nachhaltige Auswirkungen auf die künftigen Erträge und Aufwendungen haben. Die Schlüsselprojekte zielen sowohl auf Angebotsverbesserungen wie auf die Steigerung von Effizienz und Qualität der Produktion. Die Projekte, die alle Bereiche der SBB abdecken, werden von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat mit oberster Priorität geführt.

→ **Umstrukturierung und neue Sozialpartnerschaft**

Der Start der SBB AG war auch das Signal für eine tiefgreifende Umstrukturierung des Unternehmens. Die Grundsatzentscheide dazu waren bereits im Herbst 1998 gefällt worden; sie wurden im neuen Jahr rasch umgesetzt. Grundlegendes Merkmal der neuen Struktur ist die Gliederung aller operativen Tätigkeiten in die drei Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur. Diese führen eigene Erfolgsrechnungen und Bilanzen. Die früher in bereichsübergreifenden Einheiten zusammengefassten Personalkategorien (Lokführer-, Zugbegleitungs- und Rangierpersonal) sowie die Lokomotiven und Wagen wurden den Divisionen zugewiesen. Damit wird die organisatorische und finanzielle Verantwortung am gleichen Ort angesiedelt. Der 1999 noch zentral geführte Rollmaterialunterhalt wird in den kommenden Monaten auf die Divisionen aufgeteilt. Die drei Kreisdirektionen wurden Anfang 1999 aufgehoben.

Die neu definierten regionalen Einheiten werden von den Divisionen direkt geführt.

Naturgemäß führten diese organisatorischen Änderungen mit vielen Anpassungen unter dem Jahr zu Schwierigkeiten in der Rechnungslegung für die einzelnen Teilbereiche. Zuteilung der Ressourcen und interne Verrechnung wurden zu zentralen Themen. Dabei musste nicht nur die Erarbeitung einer betriebswirtschaftlich fundierten Verrechnung, sondern auch der gesunde Mittelweg zwischen Effizienz und Bürokratie als Lernprozess aufgefasst werden.

Der rasche Wandel mit den vielen organisatorischen Änderungen hat manche Eisenbahnerinnen und Eisenbahner verunsichert. Dies ist verständlich. Umso wichtiger ist das Ziel, mit den Sozialpartnern einen guten Gesamtarbeitsvertrag auszuhandeln. Die SBB erwarten vom Vertrag grundlegende Neuerungen betreffend der Flexibilität der Arbeitszeit und der Leistungsorientierung beim Lohn.

→ **Gute Qualität trotz schwierigem Umfeld**

Trotz dieser nicht einfachen Rahmenbedingungen konnte die Qualität unserer Angebote auf einem hohen Niveau gehalten werden. Das abgelaufene Geschäftsjahr war betrieblich von einer ausserordentlichen Häufung von Naturereignissen geprägt. Dem Lawinenwinter im Februar folgten die grossen Frühlingsüberschwemmungen und gegen Ende Jahr der Sturm «Lothar», welcher den SBB einen Allzeit-Rekord von 88 Streckenunterbrüchen an einem einzigen Tag bescherte. Dass es trotzdem immer gelungen ist, den Verkehr auch in ausserordentlichen Situationen gut zu bewältigen, stellt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SBB ein hervorragendes Zeugnis aus. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung danken dem SBB-Personal für diese grosse Leistungsbereitschaft auch in schwierigen und manchmal gar stürmischen Zeiten.

*Th. Laliv d'Epinay*

Dr. Thierry Laliv d'Epinay  
Präsident des Verwaltungsrates

*W. Weibel*

Dr. Benedikt Weibel  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

Die SBB erwarten Neuerungen betreffend der  
Flexibilität der Arbeitszeit  
und der Leistungsorientierung beim Lohn.