

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

**Artikel:** Bericht und Antrag des Verwaltungsrates und der Generaldirektion der Schweizerischen Bundesbahnen zum Geschäftsbericht und zu den Rechnungen für das Jahr 1998  
**Autor:** Kyburz, Jules / Weibel, Benedikt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-675978>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.03.2025

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





**Bericht und Antrag des Verwaltungsrates und der Generaldirektion der Schweizerischen Bundesbahnen zum Geschäftsbericht und zu den Rechnungen für das Jahr 1998.**

Frau Bundespräsidentin  
Herren Bundesräte

Wir beehren uns, Ihnen den Geschäftsbericht und die Rechnungen der Schweizerischen Bundesbahnen für das Jahr 1998 zu unterbreiten.

1998 war das letzte Jahr der «alten SBB» als Regiebetrieb des Bundes. Zu Beginn dieses Jahres wurde die Bahnreform von den eidgenössischen Räten mit grosser Mehrheit verabschiedet. Damit wurde 1998 zu einem Jahr der intensiven Vorbereitung auf die «neue SBB». Die Weichen dazu waren allerdings bereits mit der Unternehmensreform 1997 gestellt worden. Mit dieser hatten die SBB die jetzt gesetzlich vorgeschriebene organisatorische und rechnerische Trennung von Infrastruktur und Verkehr bereits vorweggenommen.

Aufgrund dieser Trennung finden sich in der Rechnung 1998 erstmals interne Verrechnungen von Leistungen. Weil wichtige Grundlagen

aber noch fehlten, erfolgten diese Verrechnungen auf provisorischer Basis. Dies gilt insbesondere für die Trassenpreise, die mit der erst im Herbst vorliegenden Netzzugangsverordnung auf eine neue Grundlage gestellt wurden. Das Ungleichgewicht zwischen den Ergebnissen von Infrastruktur und Verkehr ist aus diesem Grund nicht zu stark zu bewerten. Auch für die SBB-Rechnung stellte 1998 in erster Linie ein Übergangs- und Vorbereitungsjahr dar.

Das Gesamtergebnis der SBB liegt mit einem Defizit von 21,1 Mio. Franken leicht über dem budgetierten Wert. Die Tendenz der letzten zwei Jahre zur drastischen Reduktion der Defizite konnte damit fortgesetzt werden. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass diese Verbesserungen auch auf ersten Entlastungen im Vorfeld der Bahnreform beruhen, insbesondere auf der Übernahme von Zinskosten durch den Bund und dem Transfer des Bereichs Betriebsführung zur Infrastruktur. Die Rechnungen 1997 und 1998 sind deshalb nur sehr bedingt vergleichbar. Die Gesamtbelastung des Bundes durch die SBB lag wegen geringerer Infrastrukturinvestitionen um 415 Mio. Franken deutlich unter dem veranschlagten Wert.

Im Personenverkehr musste 1998 ein Rückgang des Ertrags von 1,4 % hingenommen werden. Die Hauptursache für diesen Rückgang liegt in der Einführung des preisgünstigen Zweijahres-Halbtaxabos im Vorjahr. Dieses führte vor allem in der ersten Jahreshälfte aufgrund der Ertragszuscheidung für das zweite Jahr zu rückläufigen Erträgen. Die Einführung erweist sich aber dennoch als Erfolg, denn die Gesamtzahl der verkauften Halbtaxabos steigt seither stark an und liegt Ende 1998 mit 1,8 Millionen rund 200 000 Einheiten höher als vorher. Mit diesem neuen Produkt wurde also die Basis für eine erfolgreiche Zukunft gelegt. Die steigende Zahl in Umlauf befindlicher Abonnemente – auch das Generalabonnemente ist weiter auf Erfolgskurs – führte zu einem erneuten Anstieg der Verkehrsmenge um 0,8 %. Um eine weitere Öffnung der Schere zwischen Menge und Ertrag zu verhindern und um die Erhöhung der Mehrwertsteuer zu kompensieren wurde auf Anfang 1999 eine allgemeine und differenzierte Tarifierhöhung beschlossen.

Auch im Güterverkehr stieg die transportierte Menge um 3,2 %, die Leistung in Tonnenkilometern sogar um 7 %. Hingegen musste bei den Erträgen ein Rückgang um





*Langgestreckte Eleganz:  
Ein ICE der Deutschen Bahn  
in der Baselbieter Land-  
schaft bei Tecknau.*

69,9 Mio. Franken oder 7,5 % hingenommen werden. Daran zeigt sich der nach wie vor ungebrochene Preis- und Konkurrenzdruck im Güterverkehr. Allein bei den Posttransporten brach der Ertrag um 27 % ein. Positiv entwickelt hat sich dagegen der kombinierte Verkehr mit einer Zunahme der Menge um 9 % und des Ertrags um 8,6 %.

Die Entwicklung der Aufwandseite der SBB-Rechnung war 1998 unter Kontrolle und liegt unter dem Budget. Der Hauptgrund dafür liegt beim rückläufigen Personalaufwand. Im Durchschnitt beschäftigten die SBB 30 861 Personen und damit 931 weniger als im Vorjahr.

Eine versicherungstechnische Neuberechnung ergab, dass der technische Fehlbetrag der Pensionskasse höher ist als bisher angenommen. Die Differenz soll über die Eröffnungsbilanz 1999 geregelt werden.

Das strategische Problem Nr. 1 der SBB bleibt der Güterverkehr. Zwar greift die Wachstumsstrategie – unterstützt durch eine gute Konjunktur –, aber der Trend zu tieferen Preisen setzt sich fort. Damit lässt auch der Druck auf die Kosten nicht nach. Die grössten Schwierigkeiten bietet der grenzüberschreitende Verkehr, dessen Anteil

stetig zunimmt. Die häufigen Qualitätsprobleme der wichtigsten Anschlussbahnen DB AG, SNCF und FS wirkten sich jeweils rasch auf die SBB aus. Eine überzeugende Perspektive bietet nur eine Lösung in Richtung grenzüberschreitendes Management. Daher basiert die Strategie der SBB auf einer Zusammenlegung des Güterbereichs mit jenem der italienischen FS. Die konkreten Arbeiten für die Realisierung dieses Joint Ventures wurden intensiv vorangetrieben. Heute besteht Klarheit über ein etappiertes Vorgehen und den Zeitplan bis zur vollständigen Fusion. Ende 1998 war der Bewertungsprozess der Aktiven der beiden Gesellschaften in vollem Gang.

Im Gegensatz zu den umliegenden Bahnen ergaben sich bei der Produktion der SBB-Leistungen keine besonderen Probleme. Die Pünktlichkeit war 1998 so gut wie schon lange nicht mehr. So erreichten 81 % der Züge ihr Ziel mit weniger als einer Minute Verspätung (Messlatte: 75 %). Im Bereich der Sicherheit wurden die SBB von grossen Unfällen verschont. Bemerkenswert ist erneut der starke Anstieg der Verkehrsproduktivität um 6,4 %, der sich aus der Zunahme der Leistungen und dem Rückgang des Personalbestandes ergibt.

1998 war ein verkehrspolitisch äusserst bewegtes Jahr. Wir freuen uns, dass es für die bundesrätliche Verkehrspolitik auch ein sehr erfolgreiches Jahr war. Die deutliche Zustimmung des Schweizer Volkes zur leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe macht den Weg frei für die Einführung dieses zukunftsorientierten Instrumentes. Damit kann die Wirkung der absehbaren Aufhebung der schweizerischen 28-Tonnen-Limite kompensiert und eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen für den Bahngüterverkehr verhindert werden.

Die noch deutlichere Annahme des FinöV-Artikels durch Volk und Stände sichert die vom Bund und den Bahnen eingeleitete Modernisierungsoffensive für die Bahninfrastruktur für die nächsten zwei Jahrzehnte finanziell ab. Nach Klärung der umstrittenen Frage der Netzlösung kann nun mit voller Kraft die Realisierung der NEAT angepackt werden. Die SBB haben zu diesem Zweck die Tochtergesellschaft AlpTransit Gotthard AG gegründet. Auch die auf vollen Touren laufende Realisierung der baulichen Infrastrukturen für Bahn 2000 wird mit dem Investitionsfonds auf eine solide Grundlage gestellt.





Von grosser Bedeutung für die SBB ist das Abkommen mit der Europäischen Union im Bereich des Landverkehrs, weil davon der Marktzugang im Ausland abhängt. Die gegenüber der Einigung von Kloten nötigen zusätzlichen Konzessionen der Schweiz führen aber für den Güterverkehr der Bahnen in der Übergangsphase zu einer schwie-

rigen Situation. Nur mit grossen eigenen Anstrengungen und zusätzlichen flankierenden Massnahmen können die Bahnen jene Verlagerung von Schwerverkehr auf die Schiene bewirken, welche die Politik von ihnen erwartet.

Das Übergangsjahr erhielt durch die Wahl des Verwaltungsrates für die SBB AG und dessen vorbereitende Tätigkeiten eine unerwartete Dynamik. Bereits an seiner ersten Sitzung beschloss das neue Gremium, basierend auf dem Auftrag gemäss SBB-Gesetz Artikel 24 Absatz 2, die Strukturen der SBB einer raschen Revision zu unter-

ziehen. Die Umstrukturierungen konzentrierten sich auf zwei Bereiche:

- Die bisherigen drei Departemente werden durch eine divisionale Struktur (Divisionen Personen- und Güterverkehr und Infrastruktur sowie die Unternehmenszentrale) ersetzt. Darauf abgestimmt wird die exekutive Führung des Unternehmens anstelle der bisherigen Generaldirektion von einer Geschäftsleitung übernommen, in der die Leiter der Divisionen sowie der Zentralbereiche Personal und Finanzen vertreten sind. Die neue Struktur entspricht jener der vergleichbaren Bahnen.
- Basierend auf dem Entscheid zur Divisionalisierung wurde die Neustrukturierung der dezentralen Organisation der SBB angegangen. Beschlossen wurde die rasche Aufhebung der drei



Kreisdirektionen. Sie werden durch zwölf (im Güterverkehr sechs) neue Regionen ersetzt. Diese werden aber nicht wie die bisherigen Kreisdirektionen eine eigene Hierarchiestufe bilden, sondern die regionalen Ressorts der einzelnen Divisionen sollen von diesen direkt geführt werden.

Die vom neuen Verwaltungsrat in den Grundzügen beschlossene Neuorganisation wurde im Spätherbst unter höchstem Zeitdruck umgesetzt. Bis Ende Jahr wurden die wichtigsten Organisations- und Personalentscheide gefällt und die Realisierung eingeleitet. Der Vosther des aufzulösenden Departementes Verkehr, Generaldirektor Hans-Peter Fagagnini, verliess das Unternehmen bereits Ende Oktober. Die drei Kreisdirektionen wurden auf Ende Jahr aufgelöst.

Mit der neuen Struktur wird die Unternehmensreform von 1997 konsequent weitergeführt. Ausserdem wird damit der absehbaren Entwicklung des europäischen Rechtes entsprochen. So heisst es im Vorschlag der Kommission zur Änderung der Richtlinie 91/440: «Es werden sowohl für den Personenverkehr als auch für den Güterverkehr getrennte Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen aufgestellt und veröffentlicht.»

In den letzten Monaten von 1998 herrschte für die Unternehmensführung eine schwierige Zeit zwischen «altem» und «neuem» Verwaltungsrat. Die Geschäftsführung oblag noch dem amtierenden Verwaltungsrat, doch prägte der neue bereits die wichtigsten Entscheidungen. Dadurch konnte der Eindruck entstehen, der bisherige Verwaltungsrat habe seine Aufgaben nicht genügend wahrgenommen. Die Unterschiede liegen aber vielmehr darin, dass den beiden Gremien ganz unterschiedliche Aufgaben und Kompetenzen übertragen waren. Dem bisherigen Verwaltungsrat kam gemäss SBB-Verordnung von 1988 in erster Linie eine Aufsichtsfunktion zu, während die wichtigsten Entscheide entweder von der Generaldirektion oder vom Bundesrat gefällt wurden. Das neue SBB-Gesetz sieht den Verwaltungsrat dagegen ausdrücklich als oberstes Führungsgremium gemäss OR Artikel 716. Ohne die vorbereitenden Arbeiten des bisherigen Verwaltungsrates wäre die rasche Umsetzung der Unternehmensreform nicht möglich gewesen. Der scheidende Verwaltungsrat legt mit diesem Bericht und Antrag zum letzten Mal Rechenschaft ab über seine Tätigkeit. Gleichzeitig legt er mit Zuversicht die Verantwortung für die Schweizerischen Bundesbahnen SBB in die Hand des neuen Verwaltungsrates.

Verwaltungsrat und Generaldirektion möchten gleichzeitig auch dem Personal des Unternehmens ihren Dank für die hervorragenden Leistungen ausdrücken. Sie wissen, dass die Umbruchsituation dem Personal viel abverlangt und Unsicherheit erzeugt. Wir sind aber überzeugt, dass auch das Personal den Neustart des Unternehmens mitträgt und mit neuer Zuversicht die Aufgaben der Zukunft anpackt.

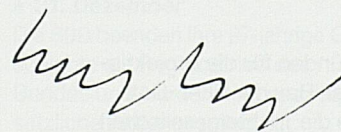
Gestützt auf den vorliegenden Geschäftsbericht und die Rechnungen beehren wir uns, Ihnen folgende Anträge zu stellen:

1. Die Rechnungen der Schweizerischen Bundesbahnen für das Jahr 1998 werden genehmigt.
2. Die Geschäftsführung der Schweizerischen Bundesbahnen für das Jahr 1998 wird genehmigt.
3. Der Fehlbetrag von 21,1 Mio. Franken wird gemäss Bundesbeschluss über den Voranschlag der SBB für das Jahr 1998 Artikel 2 vom 16.12.1997 durch den Verzicht des Bundes auf die Rückforderung von Tresoreriedarlehen getilgt.

Wir versichern Sie, Frau Bundespräsidentin, Herren Bundesräte, unserer ausgezeichneten Hochachtung.

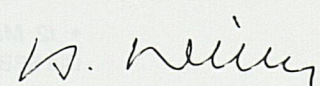
Bern, 26. März 1999

Für den Verwaltungsrat der Schweizerischen Bundesbahnen  
Der Präsident



Jules Kyburz

Für die Generaldirektion der Schweizerischen Bundesbahnen  
Der Präsident



Dr. Benedikt Weibel

**Pulsschlag der Agglomeration im Halbstundentakt: Doppelstöcker der S-Bahn Zürich auf dem Seedamm vor Schloss Rapperswil.**