

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Band:** 4 (1991)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Schweizerische Business-Bahnen  
**Autor:** Bueller, Vera  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-119378>

### **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**

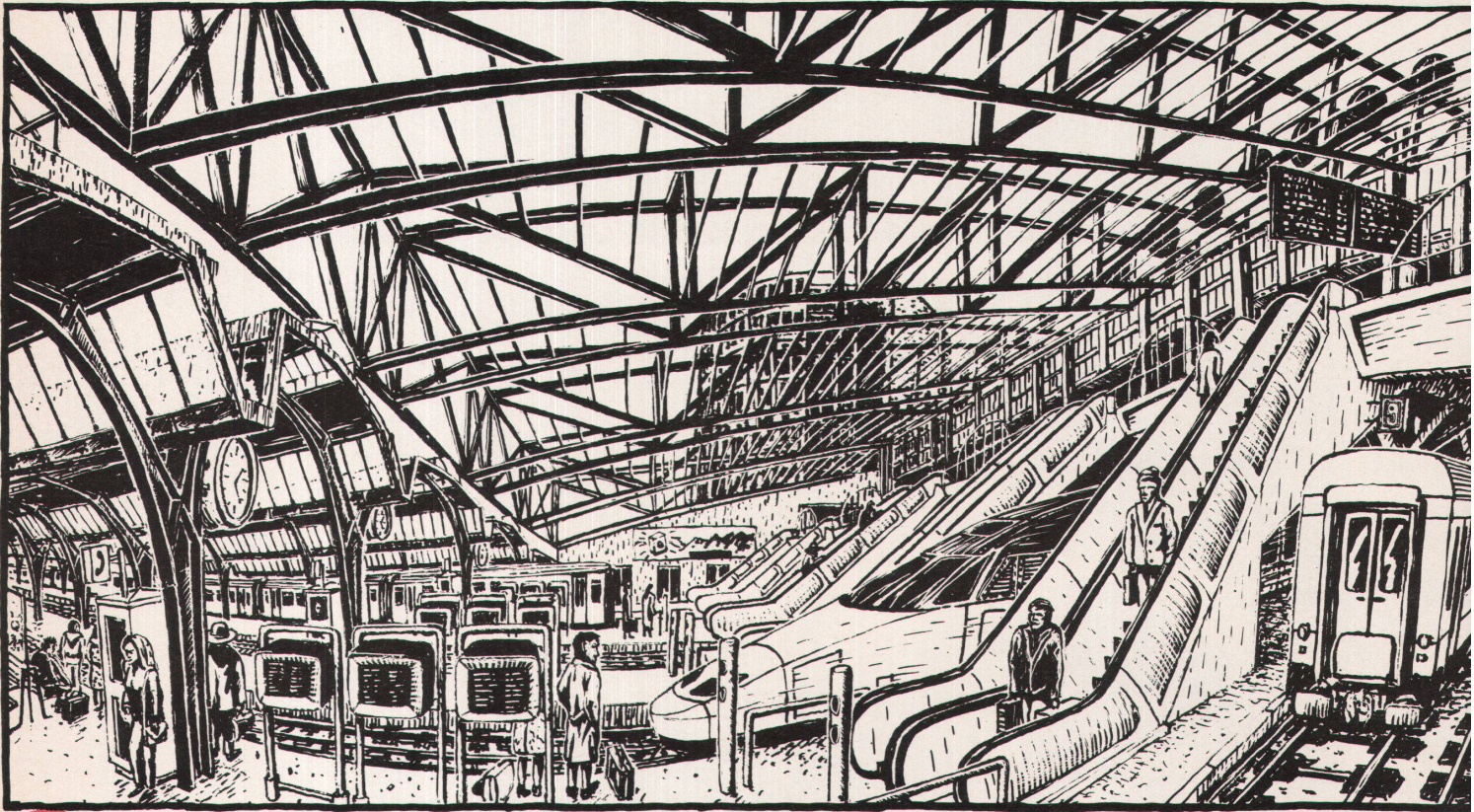
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

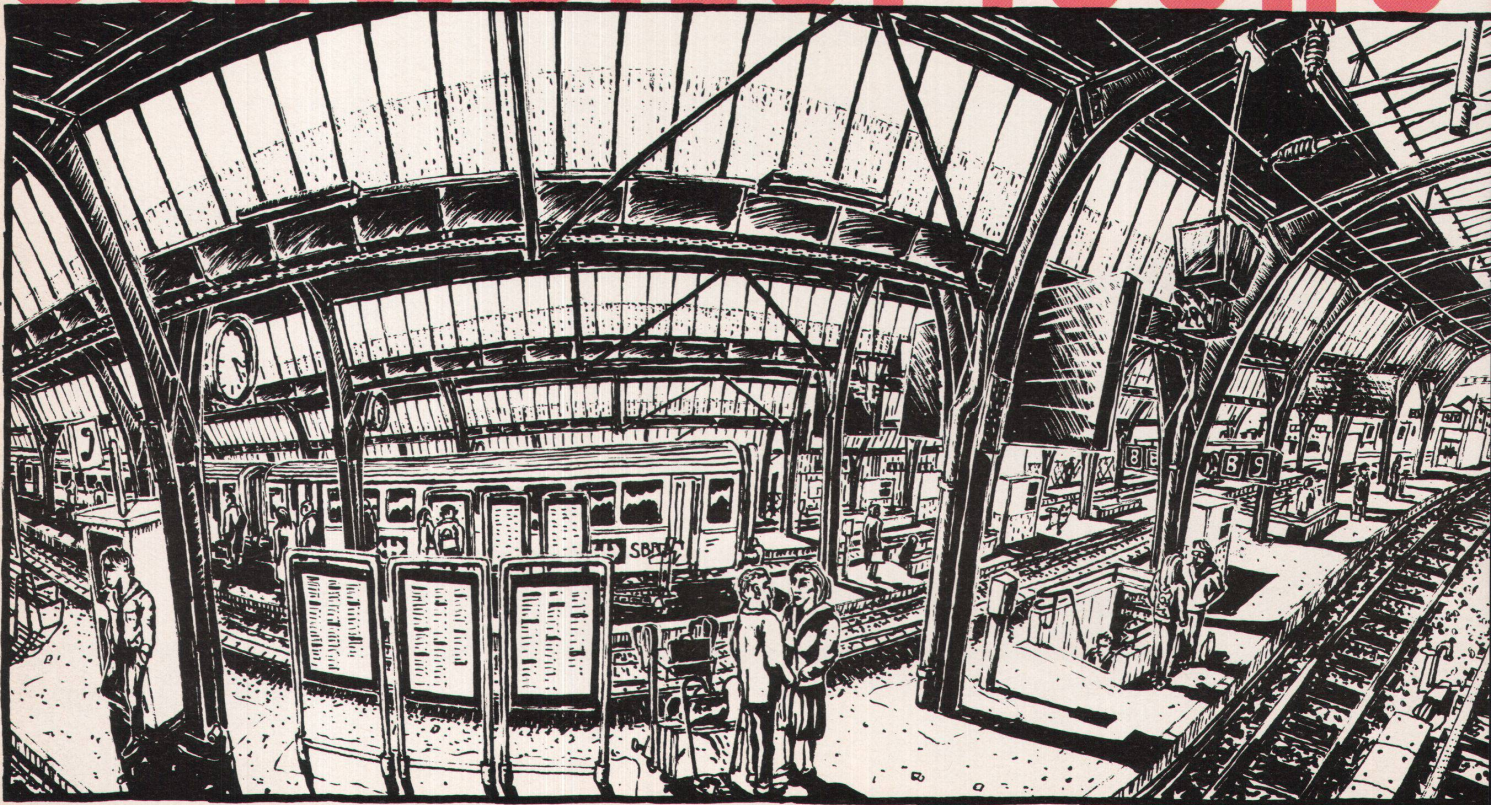
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 23.11.2024

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



# Schweizerische



Den SBB sitzt der Leistungsauftrag des Bundes im Nacken, der Druck auf die eigenen Liegenschaften steigt und steigt. So entwickelt sich das Transportunternehmen allmählich zu einem Immobilienbetrieb. Denn auf der Suche nach neuen Einnahmequellen haben die SBB nahezu jeden Millimeter ihres Grund und Bodens überprüft – und sind dabei fündig geworden.



# MORPHEN

# Business-Bahnen

VON VERA BUELLER

ILLUSTRATIONEN: PETER BÄDER

«Die SBB bezwecken mit ihrer Bodenpolitik, das Unternehmungsergebnis aus ihrem Immobilienbesitz zu verbessern.» So harmlos lautet der Grundsatzartikel über das Ziel der SBB-Bodenpolitik. Und auch der Bundesbeschluss über den Leistungsauftrag an die SBB verpflichtet nur allgemein zu unternehmerischem Handeln. Wie die Bundesbahnen ihr marktwirtschaftliches Angebot gestalten, ist ihnen selbst überlassen – solange sie den Aufwand dafür decken und einen vom Bundesrat diktierten Infrastrukturaufwand zahlen können (Budget 1991: 45 Millionen Franken). ➔

## Spektakulär – umstritten: HB-Südwest in Zürich

Inbegriff für die «kommerzielle» Bodenpolitik der SBB: das Projekt HB-Südwest in Zürich mit seinen heute noch 220 000 Quadratmetern (davon 58 000 für Wohnungen). Auf «Neuland» über den Gleisen, das die SBB im Bau-recht abgeben, wird der Komplex von der HB-City-Immobilien AG privat finanziert. Architekten des (überarbeiteten) Wettbewerbsprojekts sind Ralf Bänziger und Claudia Bersin sowie Dolf Schnebli, Tobias Ammann und Flora Ruchat. Ende 1991 soll die Baueingabe erfolgen.



### Die Eigendynamik der grossen Zahlen

Allerdings hat Unternehmensberater Nicolas Hayek 1982 bereits die Weichen gestellt: Das Potential steckt in den SBB-Liegenschaften und in den Landreserven, vornehmlich in den Bahnhöfen. Mit Entsetzen wurde damals festgestellt, dass die SBB einige ihrer Liegenschaften bis anhin zu lächerlichen Baurechtszinsen vergeben haben.

Um solche Verschwendung künftig zu vermeiden und ertragssteigernde Nutzungsmöglichkeiten auszuschöpfen, wurde bei den Bundesbahnen vor sechs Jahren eine zentrale Abteilung Liegenschaften und kommerzielle Nutzung (internes Kürzel LN) geschaffen. 30 000 Mietverträge und 132 Millionen Quadratmeter Land – soviel wie der Vierwaldstättersee – werden seither von bankgeschulten Bählern verwaltet. Die SBB gehen davon aus, dass sich allerdings nur 5 Prozent ihres Landes vermarkten lassen, was aber immer noch 6,5 Millionen Quadratmeter ausmacht. Bei einer Ausnutzungsziffer von 1,0 ergäbe dies 50 000 Viereinhalb-Zimmer-Wohnungen mit einem Mindestinvestitionsvolumen von 15 Milliarden Franken oder 260 000 Büro-Arbeitsplätze mit einem Mindestinvestitionsvolumen von 26 Milliarden Franken.

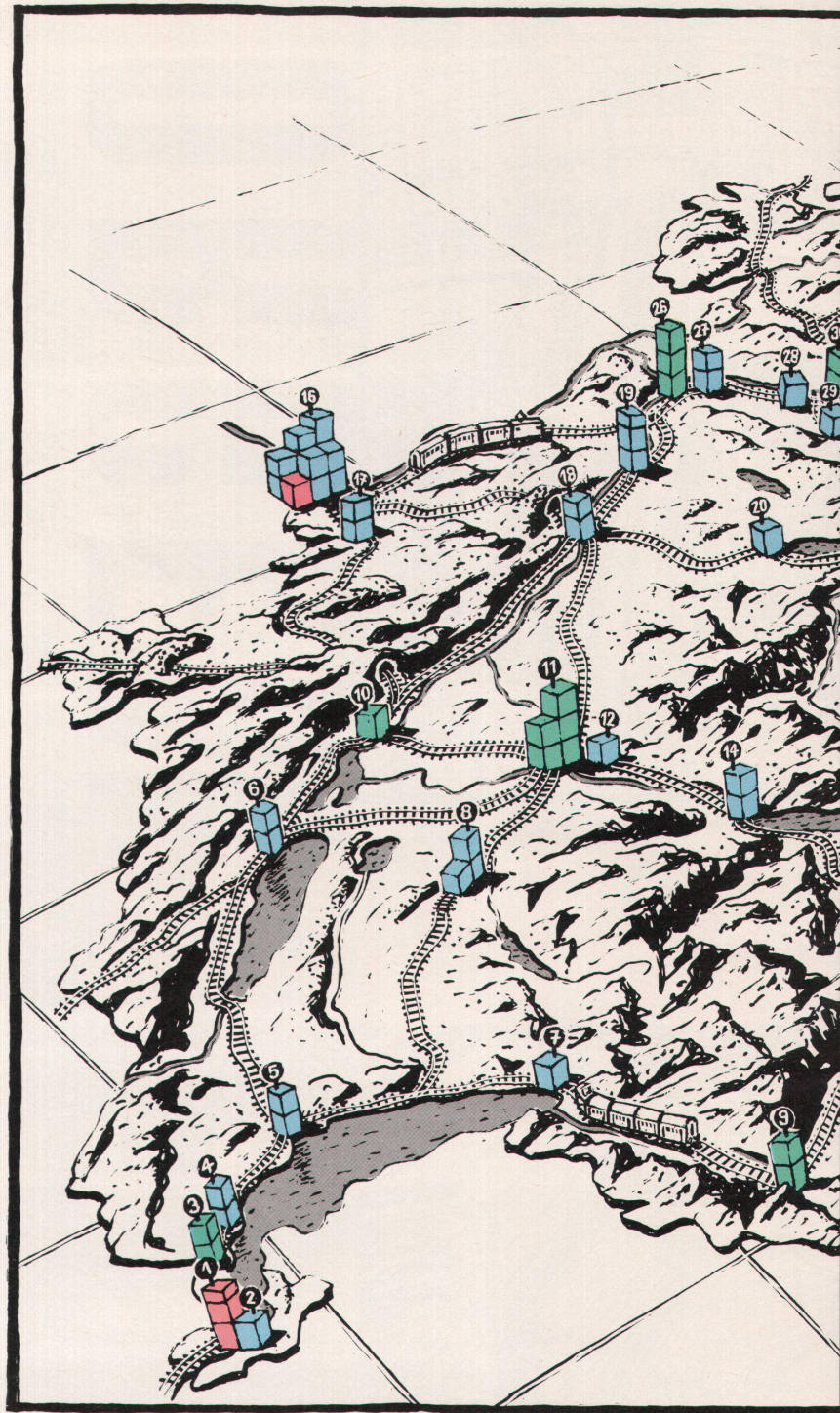
Beeindruckend auch jene Zahlen, die Hayek-Konkurrent McKinsey aufgrund der im Mittelfristplan 1992–1996 aufgeführten SBB-Projekte liefert: 10 Prozent Rendite oder 154 Millionen Franken liessen sich bei einem Investitionsvolumen von weniger als 1,5 Milliarden Franken aus den SBB-Liegenschaften rausholen. Dabei führt McKinsey Mieteinnahmen aus noch zu entwickelnden Grundstücken, Mehreinnahmen aus besser nutzbaren Bahnhöfen und eine Verdoppelung der übrigen Mieten an.

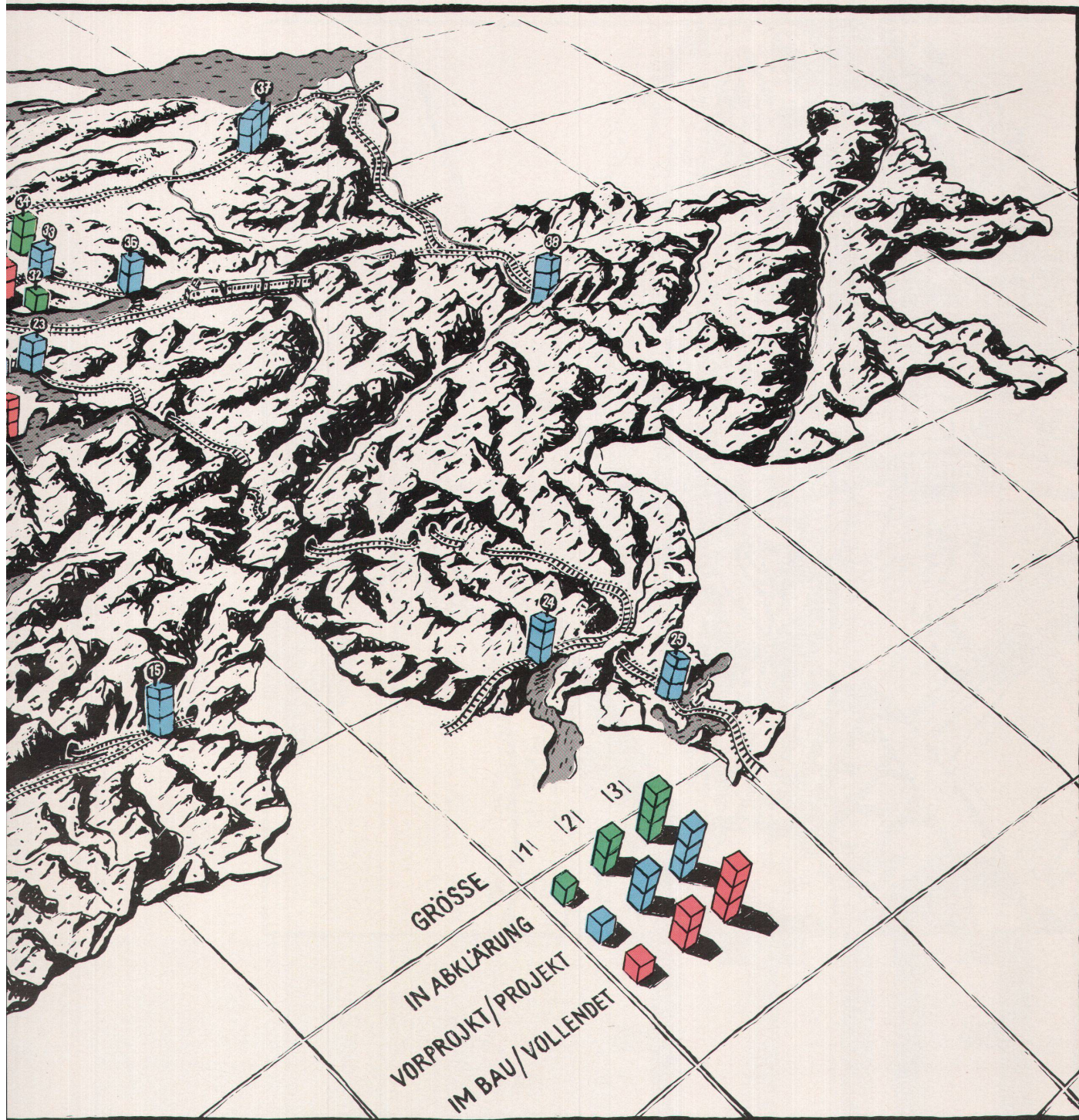
### Der Boden in der Bilanz

Die SBB beackern ihren goldenen Boden indes vorderhand noch bescheidener und begnügen sich mit Investitionen von jährlich 150 Millionen Franken. Dieses Geld fliesst primär in Um- und Neubauten von Bahnhöfen. Der vor wenigen Jahren noch unvorstellbare Aufschwung des Umweltbewusstseins und damit der allgemeine Ausbau des öffentlichen Verkehrs haben die SBB und ihre Grundstücke in eine günstige Lage gebracht. Logisch, dass die

Bahn diesen Vorteil ausnützen will. Das bestehende Bahnnetz wird durch die S-Bahn Zürich (und künftig Bern, Basel, Genf), die Bahn 2000, den Huckepack-Transitkorridor und den Alptransit zunehmend aufgewertet. Da erstaunt es auch nicht, dass die Dynamiker in der Liegenschaftendirektion im vergangenen Jahr einen Bruttoertrag von 175 Millionen Franken erwirtschaftet haben. Das entspricht 12,3 Prozent der Einnahmen aus dem Personenverkehr. Wenn die LN-Abteilung so

Die Bauprojekte der SBB in verschiedenen Stadien, Grössenordnungen und Landesteilen. In der nebenstehenden Tabelle (nach den drei Bahnkreisen geordnet) sind jene Vorhaben, bei denen ein Wettbewerb stattgefunden hat, mit W und jene, bei denen eine Gleisüberbauung geplant ist, mit G gekennzeichnet.





SBB-Kreis 1	11 Bern	Elsässertor	Gewerbeschule (W/G)	27 Baden (W)	Röntgenareal (W)
1 Genf-Flughafen	Masterplan	Aufnahmegebäude	Rösslimatt/Schöneegg (G)	28 ZH-Affoltern	Wipkingen (W/G)
2 Genf-Cayla (G)	Nutzungsverdichtung (W/G)	Gleisquerung (W/G)	Cargo (G)	29 Birmensdorf	31 Flughafen Kloten
3 Nyon (W)	12 Muri-Gümligen	Nauenstrasse (W)	Westtrakt (G)	30 Zürich	32 Erlenbach (W)
4 Gland	13 Sierre	Areal Süd (W)	22 Cham (W)	HB (W)	33 Uster (W)
5 Morgès (W)	14 Thun	17 Dornach/Ariesheim (W)	23 Zug (W/G)	Museumsstrasse (W)	34 Illnau
6 Neuenburg (W)	15 Brig (W/G)	18 Olten (W)	24 Locarno (W?/G?)	Südwest (W/G)	35 Winterthur (Parking/G)
7 Montreux	SBB-Kreis 2	19 Aarau (W/G?)	25 Lugano (W)	Stadelhofen (W)	36 Rapperswil (Wohnen/G)
8 Freiburg	16 Basel	20 Sursee (W)	SBB-Kreis 3	Tiefenbrunnen	St. Gallen (W)
9 Martigny	Masterplan	21 Luzern		Altstetten	Chur (W/G)
10 Biel (W)		Hauptbahnhof/	26 Turgi (W)	Oerlikon (W)	



# HEUTE

weitermacht, sind es in vier Jahren mindestens 250 Millionen Franken, 50 mehr als einst prognostiziert. Das ist Balsam auf die gesamthaft wunden Zahlen der SBB: Laut Budget werden der Bund und damit die Steuerzahler für das laufende Jahr fast 1,8 Milliarden Franken aufbringen müssen – und die Kosten für die Bahn 2000 dürften weiter wachsen. Trotz dieser positiven Liegenschaftsbilanz also Wehklagen bei

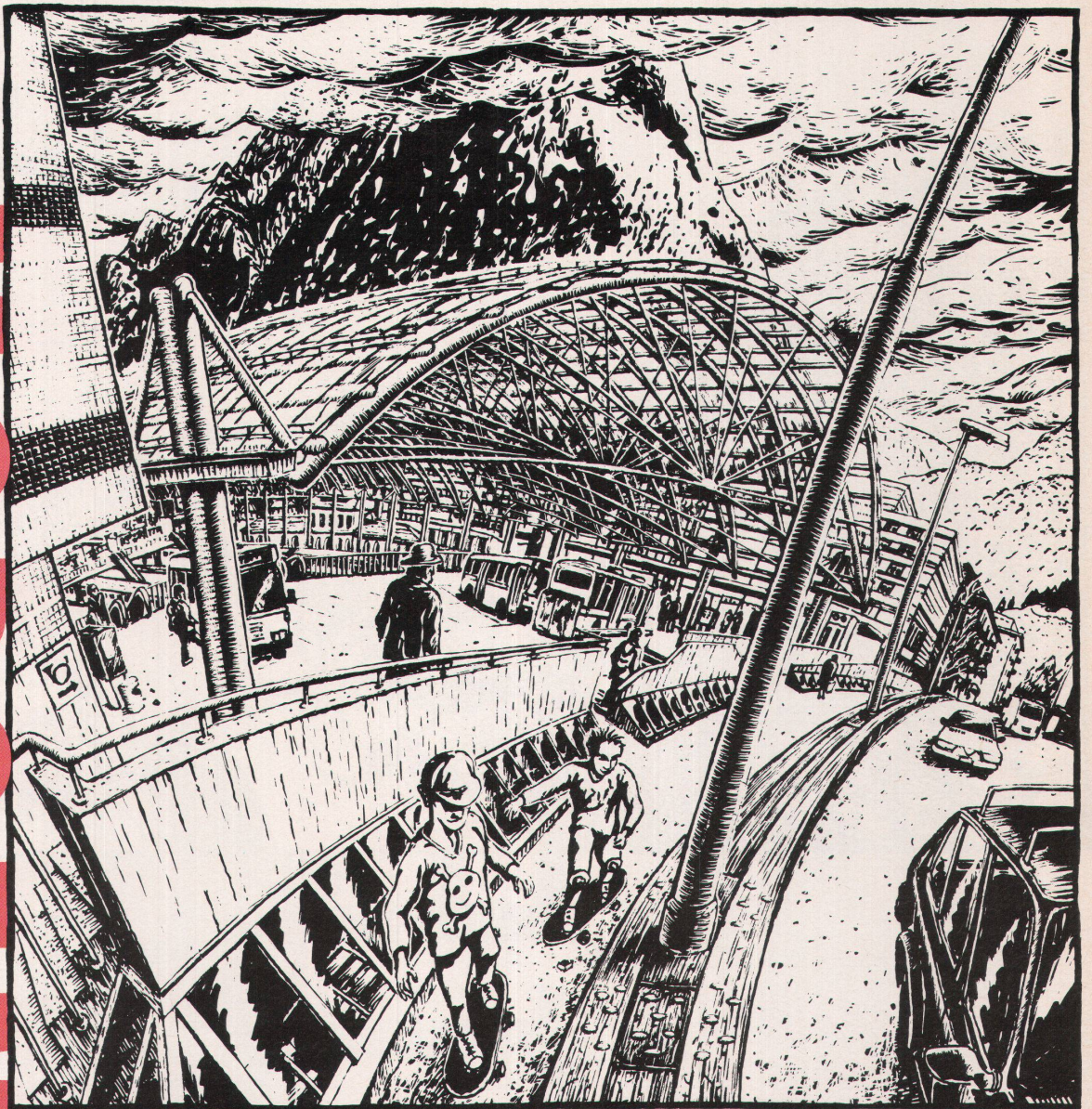
## Churer «Connection» mit SBB und PTT

Ein häufiger Fall: SBB und PTT gestalten gemeinsam einen Bahnhof um. In Chur wird teilweise um-, teilweise neu gebaut. Herzstück der Anlage: eine durchsichtige Halle mit 52 Metern Spannweite, unter der, gleichzeitig aber über den Gleisen, eine 4500 Quadratmeter grosse Decke als Postautostation entsteht. Von hier aus gibt es direkte Abgänge zu den Bahnanlagen.

Die ganze Überbauung enthält 64 000 Quadratmeter Bruttogeschossfläche. Der PTT-Anteil beträgt 14 700, der Wohnanteil 15 700 und für Büros und Gewerbe sind 28 500 Quadratmeter vorgesehen. Die SBB wollen die Anlage teilweise im Baurecht abgeben, teilweise selber vermieten oder nutzen. Das Projekt ging 1986 als Sieger aus einem Ideenwettbewerb hervor. Es stammt von den Architekten Richard Brosi, Chur, und Obrist und Partner, St. Moritz.

Die Kosten werden auf 200 Millionen Franken geschätzt, inklusive Park-and-Ride-Anlage. Auf den SBB-Teil entfallen davon rund 130 Millionen. Das Dach über Postautos und Eisenbahn kostet etwa 15,5

# MORGEN

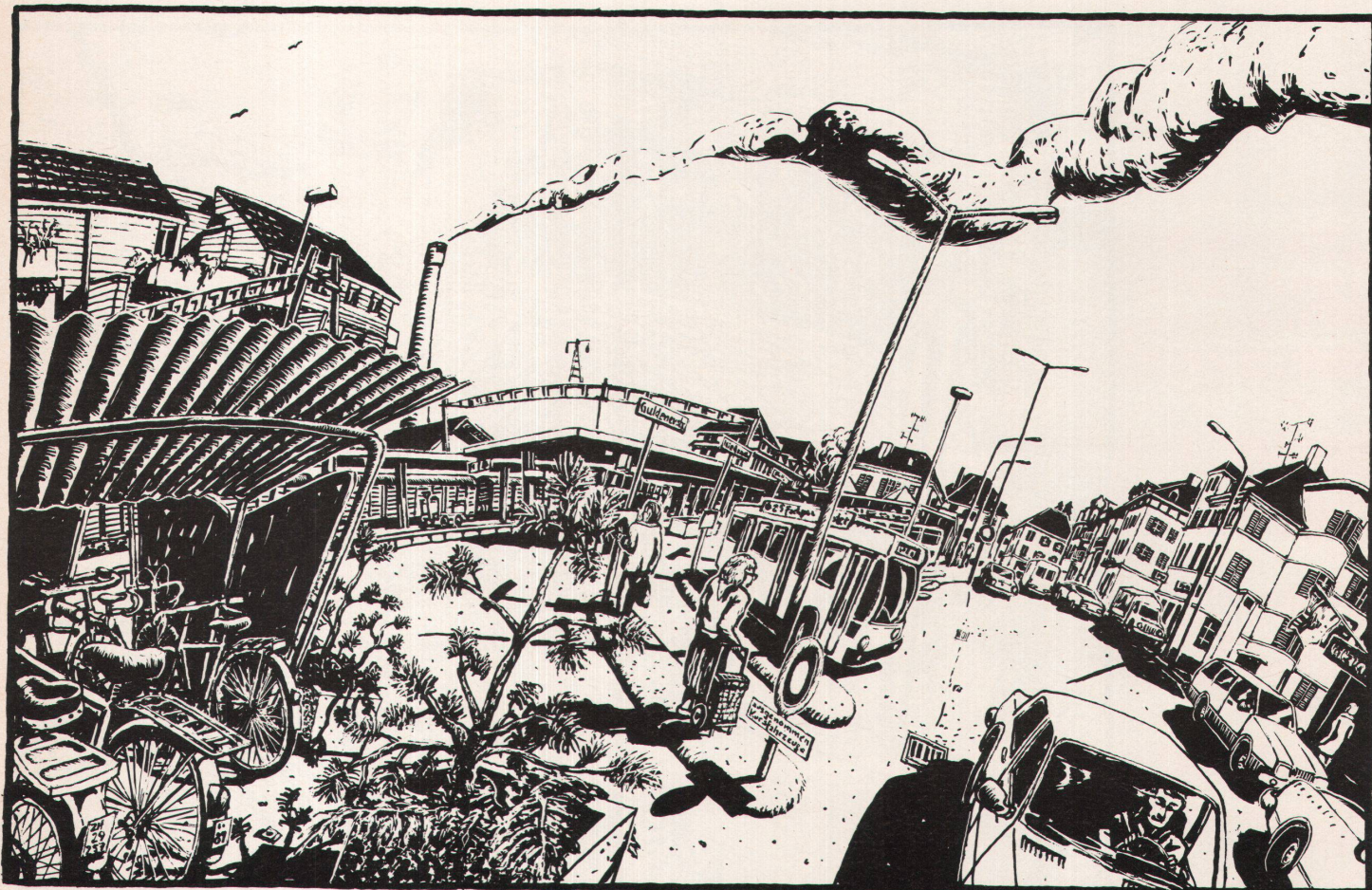


Millionen, der PTT-Teil (zwei flankierende Türme neben dem Glasdach) soll rund 7 Millionen Franken kosten. Der Preis pro umbauter Kubikmeter in den 4 Untergeschossen beträgt um die 800 Franken (Schätzungen auf dem Stand von heute). Auf der Ertragsseite rechnen die SBB mit rund 10 Millionen Franken für die Neubauten mit Fremdnutzung. Der PTT-Teil ist bereits im Bau und soll in 5 Jahren fertig sein. Die Grossinvestitionen im SBB-Teil werden in den Jahren 1997/98 anfallen. Der Baubeginn für die Drittnutzungsbauten hängt dagegen von der Verlegung der Arosabahn und des Güterschupens ab.

LN-Direktor Martin Möhr, denn der Druck auf die SBB-Immobilien nimmt zu, auch wenn Möhr das bestreitet. Er ist auch unzufrieden mit dem «branchenfremden Mindestrendite-modell» des Bundes, das auf einem Return on Investment (ROI) von 2 Prozent über 10 Jahre beruht. In der heutigen Mietzins- und Kostensituation sei das ausserordentlich schwierig. Möhr schlägt ein flexibles Modell vor, das alle Elemente in der Kosten- und Ertragsentwicklung über zehn oder zwanzig Jahre berücksichtigen soll. Er spricht von einem dynamischen ROI. Demnächst soll darüber entschieden werden.

Sicher, die Bruttorendite ist mit mindestens 7,5 Prozent – 9,5 auf die ganze Lebensdauer eines Gebäudes – hoch angesetzt. Aber: Die SBB beziehen den eigenen Boden nicht als Kosten-

träger in die Rechnung ein. Andererseits gibt es im gesamten vom Bundesrat begrenzten SBB-Investitionsplafond von 1,55 Milliarden Franken kein Geld für den laufenden Unterhalt der Immobilien (4,5 Milliarden Franken Hochbauanlagevermögen). Dafür dürfen die SBB auch keine Ertragsmittel abzwiegen, alles läuft in die Erfolgsrechnung. Beim Unterhalt fehlt dann dieses Geld. In der Prioritätenliste steht nämlich der bereits seit Jahrzehnten vernachlässigte Gebäudeunterhalt nach wie vor unter «Wünschbarem». Angefangenes, Sicherheit und Rationalisierung sind wichtiger. Martin Möhr entschuldigt damit auch das mangelnde Engagement seiner Abteilung für Heimat- und Denkmalschutzanliegen. Die SBB seien keine Milchkuh. Dabei gibt es ein hauseigenes Inventar der schützenswerten Stations-



gebäude und Anlagen. Auf dieser Liste steht zum Beispiel der Bahnhof von Brig. Das hat die SBB aber nicht gehindert, dort ein Neubauprojekt zuzulassen. Der Walliser Denkmalpfleger hat den Kampf für den Bahnhof allerdings noch nicht aufgegeben. Abgefahren ist der Zug dagegen beim (zwar nicht geschützten) Nordtrakt des Zürcher Hauptbahnhofs mit der beliebten Chüechliwirtschaft. Einzig die Braserie wird demontiert und später wieder aufgebaut. Würde sie während des Bauens – viergeschossige Unterkellerung und dreigeschossiger Überbau – stehenbleiben, müssten die SBB allein dafür 12 Millionen Franken zahlen.

Am liebsten bauen die SBB deshalb neu. Dankbare Partnerin sind dabei die PTT, die seit einigen Jahren auch erhebliche Raumansprüche stellen. So kommt es, dass die SBB derzeit in 36 Schweizer Orten mittlere bis sehr grosse

# STEF

### Bahn und Bus in Usters neuer «Bahnhofspassage»

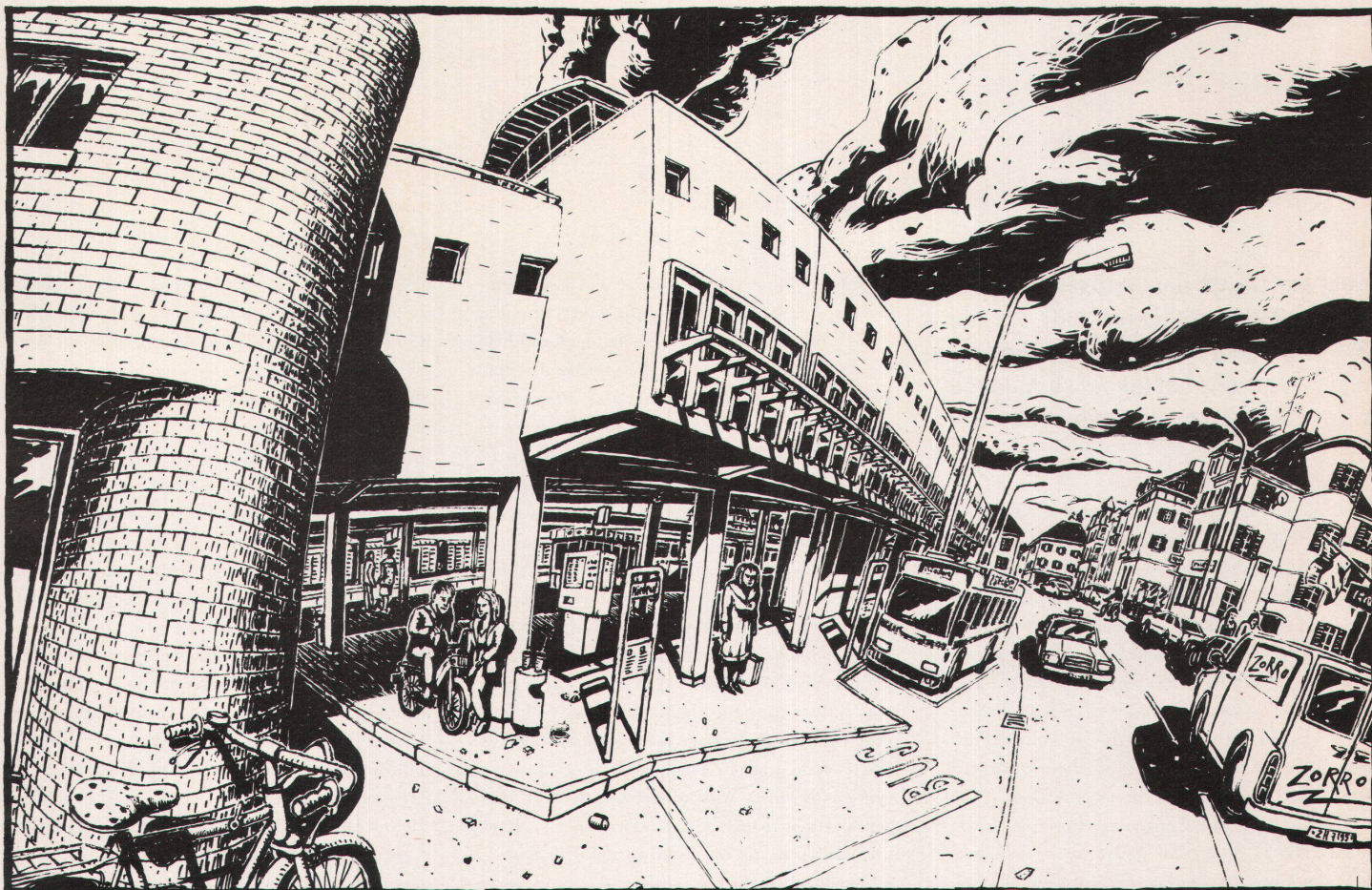
Das Neubauprojekt in Uster mit dem Namen Bahnhofspassage sieht einen Bau parallel zu den Gleisen vor, der aus zwei miteinander verbundenen Teilen besteht. Im westlichen drei- bis viergeschossigen Teil ist eine Ladenpassage mit Zugängen zu den darüberliegenden Büros und Wohnungen geplant. Östlich daran angehängt ist ein Bushof, der mit einem zweigeschossigen, 100 Meter langen und 9 Meter breiten Bürotrakt überdeckt ist. In einem Untergeschoss sind Parkplätze vorgesehen. Die ganze Überbauung enthält 7800 Quadratmeter Bruttogeschossfläche. Für die Vermietung vorgesehen sind 1600 Quadratmeter Laden-, 2800 Quadratmeter Büro- und Gewerbefläche sowie 15 Wohnungen.

Das Projekt ging aus einem zweistufigen Wettbewerb 1985 bis 1988 hervor, Architekt ist Martin Spühler, Zürich, Mitarbeiter David Munz.

Der Neubau in Uster gilt als Pilotprojekt, weil es keine SBB-eigenen Betriebsräume, sondern ausschliesslich Drittnutzungen enthält. Die SBB treten gleichzeitig als Bauherrin, Eigentümerin und Vermieterin auf.

Die Baukosten wurden auf 35 Millionen Franken berechnet, von denen die SBB 32 Millionen selber bezahlen, der Rest kommt





# MORGEN

aus dem Kredit für die Neugestaltung des Bahnhofsbereichs. Der umbaute Kubikmeter soll rund 540 Franken (nach SIA) kosten. Die erwartete Bruttorendite soll bei 8,5 Prozent auf 10 Jahre (ohne Bodenrechnung) liegen. Ursprünglich ging man von 5,5 Prozent aus, dann musste das Projekt um ein Untergeschoss reduziert werden.

Die 15 Wohnungen kosten bei 2½ Zimmern (70 bis 90 Quadratmeter) um 1500, Maisonettewohnungen mit 100 Quadratmetern 1800 Franken. Der Quadratmeter Ladenfläche wird für 600 bis 750 Franken im Jahr abgegeben, Büros für 300 bis 350 Franken (Indexstand 1990). Längere Ladenöffnungszeiten für die Geschäfte sind nicht vorgesehen, denkbar jedoch Ausnahmen für Bahnnebenbetriebe.

Die SBB hoffen auf Baubeginn im Herbst 1991 und Bezug 1993. Verzögert werden könnte dieser Fahrplan jedoch durch eine noch hängige Einsprache.

Projekte in Planung und teilweise schon realisiert haben. In einigen Städten gibt es gleich mehrere Bauvorhaben – allein in Zürich 14.

Die Finanzierung ist von Fall zu Fall verschieden: Eigeninvestition, Miteigentum, Verkauf (selten), Vermietung, Baurecht oder eine Mischung von alledem (siehe auch Kasten zu den Projekten Chur, Uster, HB-Südwest).

Angesichts der Zinsentwicklungen setzt SBB-Generaldirektor Benedikt Weibel vor allem auf die Vergabe von Baurechten, was nach Liegenschaftsverwalter Möhr jedoch «realitätsfremdes Wunschdenken» sei.

Dabei bleiben die SBB aber stets Planungspartnerin, denn heutzutage wird zuerst geplant und dann der Preis bestimmt. Geprüft wird so ziemlich jedes Grundstück: Sogar unter dem Hanglehnen-Viadukt in der Berner Lorraine wollte man Ateliers innerhalb der Brücken-

konstruktion machen. Die Stadt wies die Planer dann aber in die Schranken.

Mancherorts bleibt nur das Bauen auf einer Plattform über den Geleisen, aus Betriebs- und Sicherheitsgründen eine sehr teure Angelegenheit. Es kursieren Zahlen um 4000 Franken pro Quadratmeter Abfangtisch. Für die Luzerner Gewerbeschule lagen die Baumeisterkosten inklusive Pfählung für den Abfangtisch allerdings bei «nur» 1875 Franken pro Kubikmeter. Solche Preise werden durch die kommerziellen Nutzungsaussichten wettgemacht. Selbst ein für Zürich prophezeites Überangebot an Büroräumlichkeiten und die drohende EG-Konkurrenz vermögen bei den SBB keine Unruhe auszulösen. Die zentrale Lage mit optimaler Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr lässt die Bahn-Liegenschaftsverwalter zuversichtlich bleiben.

# Plakatsäule Bahnhof

**Nicht nur bisher ungenutztes Land um und über den Schienen soll für die SBB-Rechnung versilbert werden: Auch die bereits bestehenden Anlagen werden immer konsequenter vermarktet.**

Die Einnahmen aus kommerziellen Zusatzleistungen der SBB steigen. 90 Millionen Franken waren es im letzten Jahr allein aus der Vermietung von Ladenflächen für Buffetbetriebe und Kioske (ca. 45 Millionen Franken), aus der Fremdwerbung (Plakatierung, Leuchtreklame, Bemalung, Handgepäckwägel, Schaufenster, Vitrinen) und dem Aufstellen von Automaten (Telefonkabinen, Kopierer). Nur schon mit der Bewilligung für das Aufstellen der Fotoautomaten verdienen die SBB jedes Jahr zweieinhalb Millionen Franken.

Ausserdem sorgt die Generalagentur Ecofer, an welcher die SBB beteiligt sind, für die Vermarktung von Werbeflächen in oder auf Drucksachen wie den Fahrplänen oder dem SBB-Magazin. Die Ecofer verkauft die Bahnhöfe überdies für Werbeaktionen verschiedener Firmen. In einem Fall ging das allerdings ins Auge: Die letztes Jahr während des Automobilsalons von Genf lancierte Werbung für eine Automarke führte zu heftigen SBB-internen Diskussionen. Die Generaldirektion wollte eigentlich auf solche Aktionen (1991 für Peugeot) in ihren Bahnhöfen verzichten. Angesichts der 40 000 Franken, die sich damit verdienen lassen, setzten sich dann aber doch die «Kommerziellen» unter Möhr durch.

Der Ideenreichtum, den die Kommerzialisten in der Abteilung Liegenschaften und kommerzielle Nutzung (LN) entwickeln, kennt kaum Grenzen. So lässt sich etwa das SBB-Logo, bereits auf Armbanduhr und dergleichen anzutreffen, zweifellos noch weiter vermarkten. Und in den S-Bahn-Zügen wird künftig – wie bei den städtischen Verkehrsbetrieben bereits üblich – Produktwerbung hängen. Auf Aussenwerbung an den Zügen hat die Generaldirektion dagegen verzichtet. Zu viele Angebote würden sich selbst gegenseitig konkurrenzieren.

## Jedes fünfte Plakat auf SBB-Boden

Attraktiv muss in erster Linie die Plakatierung bleiben. Ein Fünftel aller Schweizer Plakatwände befindet sich auf SBB-Boden. Der Run auf die attraktivsten Standorte mit dem grössten Publi-

kumsverkehr hat nun zwischen den LN-Beamten, den «echten» Bählern und den Architekten zu SBB-internen Auseinandersetzungen geführt. Die «Architekten-Ästheten» (LN) zeigen offenbar zu wenig Entgegenkommen bei der Plazierung von Werbeflächen. Je nach Standort können zwischen 180 und 450 Franken pro Plakat und für 14 Tage eingenommen werden. So droht beispielsweise im Zürcher Bahnhof Museumsstrasse ein durchgehender Marmorstreifen, der aus optisch-gestalterischen Überlegungen gesetzt worden ist, von grossformatigen Plakaten unterbrochen zu werden. Für die Immobiliendirektion steht hier ein Einkommen von einer Viertelmillion Franken auf dem Spiel. Auch auf den Perrons würde man gerne links und rechts der Lokomotiven Plakatwände aufstellen. In Bern liesse sich anstelle der ästhetischen Imagewerbe-Wandbilder an den Rampen für Valsler Wasser oder Grütli-Waldpfad ebenfalls mehr rausholen. Und in Luzern geht es unter anderem um die Zukunft der Glashalle – und gleichzeitig um Einnahmen von mindestens einer Million Franken. Fällt nämlich Luzern als Plakatstandort weg, entfallen auch regional vernetzte Plakatierungen. Das letzte Wort sei deshalb noch nicht gesprochen, heisst es bei der LN-Abteilung. Sollten nachträglich noch Werbeflächen vor oder an die Glasfront montiert werden, würde den ankommenden Fahrgästen die Sicht auf See und Stadt verbaut und damit das wichtigste Thema der Luzerner Bahnhofarchitektur zerstört.

Dauerbrenner interner SBB-Kämpfe sind in der ganzen Schweiz die Beschriftungen: Das Bemalen von Treppentritten soll künftig wieder eingeführt werden, und das Über-Kopf-Beschriftungsverbot (jetzt reserviert für bahnbetriebliche Anliegen) gerät ins Wanken. Die SBB glauben, in den letzten fünf Jahren wegen dieser Vorschrift 4 Millionen Franken Einnahmen verpasst zu haben. Neiderfüllt blicken die Verantwortlichen nach Deutschland, wo die Bahnorientierungstafeln nur schwarzweiss sein dürfen, damit die Werbung besser zur Geltung kommt.

## Die Hallen der Ästheten

Ein Stein des Anstosses ist für die Kommerzialisten auch das Freihalten der grossen Hallen (Zürcher Hauptbahnhof) und unterirdischen Ladenstrassen. Diese bieten sich für Marroni-Lokomotiven und andere Verkaufsstände geradezu an. So geschehen in Bern, wo die Bahnhofhalle

ursprünglich leer war. Und Architekt Santiago Calatrava hat sich nicht grundlos über kitschige Bänke, Plastikkübel und Beschriftungen geärgert, die während des Weihnachtsrummels das Shopping des Bahnhofs Stadelhofen verunziert haben.

Dass es wegen der Nutzung von SBB-Liegenschaften auch betriebsintern immer wieder zu Konflikten kommt, ist ein offenes Geheimnis. SBB-Chefarchitekt Uli Huber hat es gegen die rund hundert Händler der LN nicht leicht. Manch einer hätte wohl Freude, wenn Huber ginge. Denn Huber schwärmt beispielsweise vom Pariser Bahnhof Montparnasse, wo es der Erfolg des TGV ermöglicht hat, dass die gesamte kommerzielle Nutzung rausgeworfen und durch Einrichtungen für die Bahnkunden ersetzt wurde – «wo der Bahnhof wieder zu einem Bahnhof wurde».

Es ist jedoch nicht nur die Abteilung Liegenschaften und kommerzielle Nutzungen, welche die SBB «verkaufen» will. So betreffen die bahnbrecherischen Eingriffe der Direktion Marketing Personenverkehr längst nicht nur die Bahnhöfe, sondern auch das Rollmaterial. Die Speisewagen stehen mit einem Defizit von 11 Millionen Franken an der Spitze der Massnahmenliste. Einträglich sind lediglich die teils von der Speisewagen AG, teils von der Minibuffet AG (Vereinigung der

«Gegen



Bahnhofbuffets) geführten Minibars. Nun wollen die SBB die traditionellen Speisewagen durch streckenspezifische Sonderangebote nach und nach ersetzen. Die Käseunion übernimmt zum Beispiel die Lötschberg-Linie, McDonald's die Fahrt von Basel über Biel nach Genf, und ein Tessiner Grotto wird künftig vom Norden in den Süden rollen. Die jeweiligen Unternehmer liefern die Wagen, übernehmen den Betrieb und ein all-fälliges Defizit. Die SBB hängen die Waggonn an und unterhalten sie technisch. Gratis! Man setzt auf zusätzliche Billeiteinnahmen.

#### Möglichst viel «Aperto»

Ein Extrazugli fahren die LN-Bähnler seit ein paar Monaten nun auch im Ladenbereich. «Aperto» heisst die Ladenkette, die für Pendler und Reisende das Wichtigste an Lebensmitteln und Non-food-Artikeln bietet. Das SBB-Konzept lautet: Keine Billigpreispolitik, einheitliche Gestaltung, Kurzzeit-Parkierungsangebot (!), Kombinationen mit einem Café, einem Kiosk oder beidem. Als Standort kommen Bahnhöfe in Frage, wo der Kiosk mindestens eine Million Franken pro Jahr umsetzt. Bis 1994 soll es in der Schweiz 24 «Aperto»-Läden geben, die ersten wurden letzten Herbst in Bern und Basel bereits eröffnet. Pachtvoraussetzungen: Der Mieter muss eine

Einstiegssumme von mindestens 10 000 Franken zahlen, eine Mindestmiete von 800 bis 1500 Franken pro Quadratmeter und Jahr, eine Umsatzmiete von 5 bis 6,5 Prozent und schliesslich auch noch eine umsatzabhängige Franchiseabgabe von 0,75 Prozent für überregionale Werbung, SBB-Sortimentspolitik und Betriebsberatung. Dabei gelten minimale Öffnungszeiten von 6 bis 21 Uhr, an 365 Tagen im Jahr.

Solch liberale Öffnungszeiten dürften bei den «Aperto»-Läden kein Problem sein: Der Status von SBB-Nebenbetrieben und damit die Anwendung des Eisenbahngesetzes ist beim gebotenen Sortiment eindeutig. Doch bei den SBB blickt man in Sachen Öffnungszeiten ohnehin optimistisch in die Zukunft. Die zuständigen Leute geben sich überzeugt davon, dass das Bundesgericht den Streit zugunsten der Bahnbetriebe und damit für die Verlängerung entscheiden wird. Das kann aber noch zwei bis drei Jahre dauern. So lange müssen die SBB allein im Zürcher Hauptbahnhof jährlich auf Einnahmen im siebenstelligen Bereich verzichten. Auf den 7000 Quadratmetern für Verkaufs- und Dienstleistungsgeschäfte rechneten sie Ende 1989 mit 150 Millionen Franken Umsatz (ohne Banken und Change), an dem die SBB mit 6,6 Prozent beteiligt sind – nebst Mindestmieten. Im Endausbau sollen die jährli-

chen Einnahmen 10 Millionen Franken übersteigen (Investitionen am Zürcher Bahnknotenpunkt: 500 Millionen Franken). Der Quadratmeter kostet hier zwischen 1500 und 2000 Franken im Jahr.

In Luzern, wo die Läden noch länger offen sein dürfen, spricht man von 800 bis 1300 Franken. Hier werden 40 Prozent des Umsatzes ausserhalb der normalen Ladenöffnungszeiten reingeholt, beim Quick Markt sind es laut SBB sogar 52 Prozent. Davon profitiert primär die Bahnhof Luzern Immobilien AG (BLI), die sich aus Banken, Kanton, Stadt und Privaten zusammensetzt. Sie hat den Bau und den Betrieb für die 12 800 Quadratmeter umfassenden kommerziellen Gebäulichkeiten im Baurecht übernommen und 95 Millionen Franken investiert. Über die Baurechtsbedingungen mit den SBB herrscht diskretes Stillschweigen. Fest steht lediglich, dass die Bundesbahnen «massgebend» am Ertrag beteiligt sind. Die Bähnler haben in Luzern von früher gelernt. 1985 musste die Stadt Luzern den SBB für das Gewerbeschuleareal über den Geleisen einen einmaligen Baurechtsbetrag von nur 5 Millionen Franken zahlen. Ein solches Abkommen hätte bei den harten Burschen von der Kommerzabteilung heute keine Chance mehr.

VERA BUELLER ■

## en Sexluden im Bahnhof würde ich mich wehren»



**Generaldirektor Benedikt Weibel im Interview mit «Hochparterre» über die Möglichkeiten und Grenzen, die den SBB als einer der grössten Grundstücksbesitzerinnen der Schweiz bei der kommerziellen Verwertung ihrer Liegenschaften gesetzt sind: Mehr verdienen, aber möglichst ohne Risiko.**

**«Hochparterre»:** Zwingt der Leistungsauftrag die SBB, sich zur Bodenspekulant zu entwickeln, oder ist er etwas Vernünftiges?

**Benedikt Weibel:** Der Leistungsauftrag ist in einer Situation, in der die SBB am Markt ohne finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand nicht lebensfähig wären, nicht nur vernünftig, sondern zwingend.

**HP:** Von Politikern und Verkehrsexperten hört man aber oft anderes.

**BW:** Die Ausgestaltung des Leistungsauftrags ist das Problem. Hier bin ich der Meinung, dass wir aus den Erfahrungen mit dem jetzigen Leistungsauftrag einige Lehren ziehen müssen.

**HP:** Welche?

**BW:** Ist es beispielsweise klug, die rechnerisch mühsame Unterteilung in Infrastruktur und Betrieb weiterzuführen? Ausserdem haben wir grundsätzliche Finanzprobleme im marktwirtschaftlichen Bereich, etwa beim Güterverkehr.



Der nächste Leistungsauftrag ist also von enormer Bedeutung.

**HP:** Bitte etwas konkreter.

**BW:** Nachdem der Diskussionsprozess erst jetzt anfängt, möchte ich noch nicht in die Öffentlichkeit. Was wir aber ganz sicher machen müssen, ist eine fundierte Analyse darüber, was wir mit dem heutigen Leistungsauftrag erreicht haben.

**HP:** Zwischen dem Bahnbetrieb und der Abteilung Liegenschaften und kommerzielle Nutzung kommt es immer wieder zu Konflikten. Man hört, die SBB seien intern überfordert.

**BW:** Den Ausbau des Geschäfts unter dem Titel Pacht und Miete hätten wir auch ohne Leistungsauftrag gemacht. Das wurde bisher vernachlässigt und war mit wenig Aufwand möglich. Natürlich gab und gibt es auch Schnittstellenprobleme. Die sind völlig normal. Aber: Mit einem Umsatz von 160 Millionen machen die Liegenschaftengeschäfte nur fünf bis sechs Prozent des Umsatzes aus, den wir mit Bahnfahrten erzielen. Wir sind also keine Immobilien-AG, sondern nach wie vor ein Transportunternehmen!

**HP:** Gibt es ein klares Konzept, wo die SBB wieviel aus ihren Liegenschaften ziehen wollen?

**BW:** Wir sind dabei, ein solches zu erarbeiten. Die internen Diskussionen sind noch im Gang, aber wir finden uns langsam. Gefragt sind vor allem individuelle Lösungen. Einmal empfiehlt sich ein Baurecht, einmal ein Landverkauf.

**HP:** Waren Landverkäufe bisher nicht tabu?

**BW:** Wir sind davon etwas abgekommen und flexibler geworden. Man muss einfach sehen, dass wir in den nächsten zehn Jahren grosse, existenzielle Sorgen haben werden. Da ist unser grosser Grundbesitz einer der wenigen Trümpfe, die wir in der Hand haben. Grundsätzlich aber wollen

wir die Substanz erhalten.

**HP:** Und den Trumpf Landbesitz wollen sie vor allem bei den Bahnhöfen ausspielen?

**BW:** Primär ist der Bahnhof ein Umschlagplatz für den öffentlichen Verkehr. Die zweite Funktion ist die Verteilung – ein idealer Ort, um auch unsere eigenen Produkte zu verkaufen und zu bewerben. Daneben ist er ein Dienstleistungszentrum für die Bahnkunden mit kommerziellen Nutzungen im Sinn des Leistungsauftrags.

**HP:** Wo ist die Schamgrenze des Bähnlers, sich kommerziell vermarkten zu lassen?

**BW:** Diese Grenzen lassen sich nicht objektiv festlegen. Es gibt sie aber: Gegen einen Sexladen im Bahnhof würde ich mich wehren.

**HP:** Die jüngste Zinsentwicklung zeigt, dass das Investment in Liegenschaften innert kürzester Zeit fragwürdig werden kann.

**BW:** Natürlich sehen wir dieses Problem. Ausserdem ist das Bauen beim Bahnhof ziemlich teuer. Aber es müssen ja nicht immer die SBB sein, die etwas realisieren. Mit der Erteilung von Baurechten gilt die Gleichung: Risiko klein – Ertrag gering – Kapitaleinsatz null. Die andere Variante lautet: Kapitaleinsatz gross – langfristige Rentabilitätsmöglichkeit – Risiko gross. In einer Situation, in der das Kapital knapp wird, würde ich persönlich das Risiko nicht forciert suchen.

**HP:** Die Swissair ist mit ihren Hotel- und Computergeschäften auf die Nase gefallen. Sollten die SBB nicht auch besser bei ihren Leisten bleiben?

**BW:** Die Diversifizierungsstrategie der Swissair ist eine ganz andere. Bei uns geht es wirklich nur darum, Nutzungen bereitzustellen und diese mit umsatzbezogenen Mieten zu vergeben. Dass wir selber in solche Aktivitäten einsteigen, stand nie zur Diskussion.

**HP:** Geht nicht die Aperto-Ladenkette doch in diese Richtung?

**BW:** Nein, das ist ein Franchise-System mit rein umsatzbezogenen Beteiligungen.

**HP:** Sie haben von internen Widerständen gesprochen: Ihre Architekten haben an der zunehmenden Kommerzialisierung wenig Freude.

**BW:** Solche Diskussionen sind sinnvoll und zweckmässig. Ich stelle lediglich fest, dass das Kostenbewusstsein bei den Architekten um so ungenügender ist, je besser sie als Entwerfer sind. Selbstverständlich hat unser Unternehmen aber auch ein ästhetisches Gewissen.

**HP:** In einem VCS-Interview haben Sie gesagt, dass Bedürfnisse der Bahnbenützer nur dann ein Faktum sind, wenn sie sich im Umsatz äussern.

**BW:** Diesen Grundsatz ziehen wir nicht so hart durch. Meine Antwort war etwas undifferenziert. Letztlich glaube ich aber schon, dass ein Bedürfnis eine bestimmte Quantität voraussetzt. Wir sind ein Massenunternehmen und können nicht auf Bedürfnisse eingehen, die sehr eng sind. Andererseits müssen sie sich in einer Nachfrage ausweisen, die uns auch etwas einbringt.

**HP:** Am meisten würden die SBB also verdienen, wenn sie gar nicht mehr Zug fahren würden.

**BW:** Nein, aber es gibt einfach ökonomische Grundtatbestände, die man auf die Dauer nicht vernachlässigen kann: Wir müssen die Mittel dort konzentrieren, wo die Nachfrage vorhanden ist. Einerseits sinkt die Auslastung unserer Züge, andererseits haben wir bei attraktiven Strecken wie Zürich–Bern Kapazitätsprobleme.

**HP:** Ein Grund also, Leistungen abzubauen und sich auf die rentablen Linien zu konzentrieren?

**BW:** Die Vernunft hört dort auf, wo wir für wirklich marginale Bedürfnisse fahren, für zehn oder zwanzig Leute.

**HP:** So würde ein Privatunternehmen auch denken. Wäre es nicht ehrlicher und vielleicht auch besser, die SBB teilweise zu privatisieren?

**BW:** Im jetzigen Zeitpunkt kann das kaum zur Diskussion stehen. Immerhin steckt der Bund ja jährlich über eine Milliarde in unsere Unternehmung. Auch der Stimmbürger hat ein Recht darauf, dass sein Geld vernünftig eingesetzt wird. ■