

# SBB – Staatlicher Bahn- und Baukonzern?



1. Einleitung .....	1
1.1. Einleitung ins Thema.....	1
1.1. Zentrale Problemstellung .....	1
1.2. Eingrenzung des Themas .....	2
1.3. Quellen und Literaturlage .....	2
1.4. Angewandte Methoden .....	3
2. Rückblick auf die Geschichte der SBB Immobilien .....	4
2.1. Ursprung des Landbesitzes .....	4
2.2. Die SBB wird eine Aktiengesellschaft .....	5
2.3 Die Abteilung Immobilien wird eine eigenständige Division der SBB.....	6
3. Die SBB als Stadtentwicklerin.....	8
4. Die ordnungspolitischen Fragen .....	10
4.1. Die Querfinanzierung innerhalb der SBB .....	10
4.2 Wie die Öffentlichkeit die SBB beeinflussen kann .....	12
5. Eine Frage der Unternehmenskultur? .....	14
6. Was sich ändern wird und was sich ändern sollte .....	15
6.1 Wo die Städte und Gemeinden gefordert sind .....	15
6.2 Die intransparente Buchführung .....	15
6.3 Fünf Zukunftsszenarien für die SBB Immobilien .....	17
7. Schlusswort.....	19
8. Dank.....	20
9. Quellen und Literaturverzeichnis.....	21
9.1. Zeitungsartikel und Magazine .....	21
9.2. Institutionen und Unternehmen .....	21
9.3. Historische Publikationen.....	23
10. Anhang.....	24
10.1. Interview mit Franz Steiger .....	24
10.2. Interview mit Bernardo Albisetti.....	29
10.3. Interview mit Christina Schuhmacher.....	35
10.4. Schriftliches Interview mit Vittorio Lampugnani.....	37

# 1. Einleitung

## 1.1. Einleitung ins Thema

Die Schweizerischen Bundesbahnen gehören zu den grössten Immobilienbesitzerinnen der Schweiz<sup>1</sup>. Diese Aussage erstaunt auf den ersten Blick, denn die SBB ist ja das gesamtschweizerische Bahn-unternehmen, welches täglich unzählige Menschen nutzen. Wie kam es also dazu, dass die SBB auch noch zur Immobiliengigantin im Bereich der nicht bahnbetrieblich notwendigen Gebäude wurde und wie funktioniert das genau?

Erstmals aufmerksam auf das Thema wurde ich nachdem mein Vater begann sich in einem neu gegründeten Verein zu engagieren. Der Verein Noigass setzt sich für ein gleichnamiges Areal ein, das Neugasse Areal. Dieses Areal kann ich aus meinem Wohnzimmer jeden Tag sehen. Heute stehen dort Werkstätten der SBB und ein markanter Wohnblock aus den sechziger Jahren. Ein gewisses Interesse war damit geweckt. Als ich mich dann erstmals näher mit der Sache auseinandergesetzt hatte, habe ich schnell erkannt, dass das Ganze ziemlich komplex ist. Das Neugasse Areal gehört den SBB und soll demnächst überbaut werden. Die SBB haben auch schon konkrete Pläne dafür wie das aussehen soll. Doch der Verein ist mit diesen Plänen nicht zufrieden und ist mit Aktionen und einer Initiative dagegen angetreten, um mehr gemeinnütziges Wohnen zu fordern. Soweit zur Situation in meinem Quartier. Durch Zeitungen und Gespräche beim Abendessen wurde mir das Ausmass des Themas rund um die SBB Immobilien bewusst. An diesem Punkt begann ich die SBB Immobilien für meine Maturaarbeit in Betracht zu ziehen. Die Möglichkeit, dabei etwas Neues herauszufinden reizte mich sehr. Die Gegenüberstellung von verschiedenen Meinungen zur Thematik aus unterschiedlichen Fachgebieten soll der Arbeit eine Vielseitigkeit geben. So habe ich einerseits mit Franz Steiger, CFO der SBB Immobilien, Bernardo Albisetti, Departementssekretär für Bau und Justiz in Kanton Solothurn, Niklaus Scherr, Journalist und Mitglied im Verein Noigass gesprochen, welche alle direkt mit den SBB Immobilien zu tun haben. Andererseits habe ich mit Christina Schuhmacher, Soziologin und Professorin an der Fachhochschule Nordostschweiz, gesprochen und ein schriftliches Interview mit Vittorio Lampugnani, emeritierter Professor für Geschichte des Städtebaus an der ETH Zürich, geführt. Diese beiden letzteren Personen haben nicht direkt mit den SBB Immobilien zu tun, doch gaben wichtige Denkanstösse.

## 1.1. Zentrale Problemstellung

Eine passende Fragestellung zu einem so weitläufigen Thema zu formulieren war gar nicht so einfach. Ich war mir jedoch schnell sicher, dass das Ganze über die Zürcher Stadtgrenzen hinaus betrachtet werden sollte. Es sollte eine Arbeit über die SBB und ihren Landbesitz werden und nicht über das Neugasse Areal. Die Frage, welche ich

---

<sup>1</sup> <https://www.sbb-immobilien.ch/ueber-uns>

als die Wichtigste empfand war: Was sollen die SBB Immobilien in Zukunft mit dem Land der SBB tun? Um dieser Frage nachgehen zu können, muss natürlich zuerst die aktuelle Situation genau betrachtet und analysiert werden. Die Aufgabe war also, möglichst viel über die SBB und ihre Immobilien herauszufinden und verschiedene Einschätzungen dazu zu sammeln. Aus dieser Recherche sollte eine kleine Auflistung möglicher Zukunftsszenarien herausgearbeitet werden.

## 1.2. Eingrenzung des Themas

Wegen des bereits erwähnten Umfangs der Thematik, musste ich schon bald wieder mit dem Eingrenzen beginnen. Obwohl die Geschichte einzelner Areale sicher interessant ist, wollte ich mehr auf die gegenwärtigen Abläufe innerhalb der ganzen SBB fokussieren. Auch die durch die Politik gegebenen Rahmenbedingungen sollten einen erheblichen Teil der Arbeit ausmachen.

Der historische Kontext spielt zwar immer eine Rolle, doch eine gründliche historische Analyse einzelner Areale durchzuführen, hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Während des ganzen Prozesses musste ich aufpassen den Überblick zu behalten und mich nicht zu sehr mit Details, welche zum Beispiel standortspezifisch sind zu befassen.

## 1.3. Quellen und Literaturlage

Literatur zum Thema gibt es begrenzt. Einerseits gibt es Fachmagazine, welche sich mit dem Thema beschäftigen, andererseits vor allem Zeitungsartikel. Diese Zeitungsartikel befassen sich, wie meine Arbeit, mit verschiedenen Aspekten der aktuellen Ausrichtung der SBB Immobilien. Die Fachmagazine hingegen haben oft das Problem, dass nur entweder die SBB Immobilien und ihre Unterstützer oder ihre Kritiker zu Wort kommen. So gibt es zum Beispiel eine Ausgabe des Magazins *espazium*<sup>2</sup> welches sich mit gewissen Immobilien der SBB befasst und als Gegenpart dazu eine Sonderausgabe des Magazins *Hochparterre*<sup>3</sup>. Sie sind so für mich trotzdem wertvoll, aber nicht Vorbild für meine Arbeit. Da der historische Teil bewusst eher klein blieb, kamen sozusagen keine Bücher oder weiteres Archivmaterial dazu. Im Weiteren gibt es offizielle Stellungnahmen von Politiker\*innen welche meistens auch aus Zeitungsartikeln entnommen sind. Ebenso spielen die Strategiepapiere des Bundesrates für die SBB eine wichtige Rolle. Hilfreich ist, wenn man einen gewissen politischen Überblick hat und grundsätzlich Zeitung liest.

---

<sup>2</sup> <https://www.espazium.ch/de/aktuelles/sbb-areale-vom-betrieb-zur-stadt-0>

<sup>3</sup> Magazin *Hochparterre*, Die unbekannte Gigantin, 2018

## 1.4. Angewandte Methoden

Bei den angewandten Methoden standen von Anfang an die Interviews mit den bereits erwähnten Personen im Zentrum. Literatur sollte vor allem bei der Vorbereitung der Interviews eine wichtige Rolle spielen. Für bestimmte Thematiken wie die historische Sicht habe ich auch auf Quellen gesetzt, wie zum Beispiel auf das Magazin Hochparterre oder eine Arbeit von Häusler/Weidmann. Es wurden insgesamt fünf Interviews geführt, drei davon wurden aufgezeichnet und transkribiert, bei einem wurden Notizen gemacht und eines wurde schriftlich geführt. Vor und nach den mündlichen Interviews habe ich immer noch mit den Interviewpartner\*innen gesprochen. Unter anderem auch um Fragen, welche nicht eingeplant waren, jedoch schnell als relevant erkannt wurden, noch ins Interview einzubinden. Zudem ist es durchaus so, dass sich die Ausdrucksweise einer Person verändert, wenn ein Mikrofon läuft. Die vorbereitenden Gespräche hatten im Endeffekt wahrscheinlich einen grösseren Einfluss als man denkt denn viele Denkanstösse oder Fragen, welchen ich mich anschliessend widmete, wurden von meinen Gesprächspartner\*innen aufgeworfen.

## 2. Rückblick auf die Geschichte der SBB Immobilien

### 2.1. Ursprung des Landbesitzes

In einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin Eco<sup>4</sup> wird Alexander Muhm, CEO SBB Immobilien, gefragt, ob der SBB Immobilien die Gewinne einfach so in den Schoss fallen. Darauf antwortet er, dass SBB Immobilien «vom Schweizer profitiert», welchem der ÖV wichtig sei. Passend dazu nennt er die Statistik, welche besagt, dass Schweizer und Schweizerinnen durchschnittlich jährlich am meisten Kilometer mit der Bahn zurücklegen. In der intensiven Nutzung des Bahnsystems sieht er auch den Grund für die Wertsteigerung der Immobilien welche heute zu beobachten ist. Areale welche heute zentral und in Bahnhofsnähe liegen waren bei der Übernahme durch die SBB - oder eine ihrer Vorgängerbahnen - noch weit ausserhalb des heutigen Zentrums gelegen<sup>5</sup>.

Die Frage wie und unter welchen Umständen und gesetzlichen Rahmenbedingungen es damals zu den Übernahmen der Grundstücke kam war allerdings nicht Gegenstand des Interviews.

Die SBB besitzt viel von ihrem Land schon sehr lange. Die SBB sowie ihre Vorgängerbahnen durften und dürfen sowohl Private als auch Gemeinden oder andere Institutionen der Öffentlichkeit zum Zweck der Erstellung von Eisenbahninfrastruktur enteignen. Im Bundesgesetz über die Enteignung findet sich die Rechtsgrundlage dafür<sup>6</sup>. Bei solchen Enteignungen gab und gibt es immer entsprechende Entschädigungen. Zudem kann und konnte die SBB auch ganz normal Land erwerben. Beides kann sie auch heute noch tun<sup>7</sup>.

Ich habe Niklaus Scherr vom Verein Noigass dazu gefragt ob es Untersuchungen im grossen Stil gibt, welche herausfinden sollten wer damals enteignet wurde. Diese Frage konnte er mit Nein beantworten, hat jedoch angemerkt, dass insbesondere in der Stadt Zürich in den letzten Jahren begonnen wurde die Herkunft einzelner Parzellen zu erforschen. Im Fall des Neugasse Areals hat dies gemäss Niklaus Scherr auch einige neue Informationen ans Licht gebracht. So zum Beispiel die Information, dass die SBB die grösste Parzelle auf dem Neugasse Areal 1925 von der Stadt erwarb<sup>8</sup>.

Ich habe Herr Steiger, CFO der SBB Immobilien, gefragt ob bei Umnutzungsvorhaben von SBB-Grundstücken (wo ein Grundstück von der SBB-Infrastruktur in die SBB Immobilienabteilung verschoben wird) die Herkunft nochmals analysiert wird. Doch da keine Verkaufsabsichten mehr zur Strategie gehören stellten sich solche Fragen bei den SBB-Immobilien nicht. Es wäre sicher auch möglich die statistischen Grundlagen zur Herkunft aller Grundstücke der SBB zu erweitern und der Öffentlichkeit bereitzustellen. Obwohl die SBB als einzige über ein umfassendes Archiv mit allen Dokumenten verfügen sind sie nicht zwingend dafür zuständig. Dies

---

<sup>4</sup> SRF: Alexander Muhm, SBB Immobilien: „Das ist für uns Kernbusiness.“ (24.6.2019)

<sup>5</sup> SRF: Alexander Muhm, SBB Immobilien: „Das ist für uns Kernbusiness.“ (24.6.2019)

<sup>6</sup> Bundesgesetz über die Enteignung, Stand 1.1.2012

<sup>7</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>8</sup> Häusler/Weidmann 2017, S.2

kann, wie in Zürich geschehen, auch lokal veranlasst werden. Um jedoch eine gute statistische Basis für eine gesamtschweizerische Analyse zu schaffen müsste dies vermutlich anhand des zentralen Archivs geschehen.

Für die SBB ist das Nichtbehandeln dieser Thematik möglicherweise sogar interessant, da so der Marktwert ihres Portfolios, inklusive Grundstücke welche momentan noch von der Infrastruktur genutzt werden, als stille und höchstwahrscheinlich immense Reserven dienen. Davon ist auszugehen weil Teile des Portfolios zu Einkaufspreisen bilanziert werden und diese, wie im Falle der Europaallee, nicht mit den Verkaufspreisen korrelieren<sup>9</sup>. Die Differenz zwischen Bilanzwert und möglichen Marktpreisen wird nicht überall so gross sein wie im Falle der Europaallee. (Aus den ca.10 CHF pro Quadratmeter Einkaufspreis wurden ein errechneter Landpreis von 70 000 CHF pro Quadratmeter.<sup>10</sup>)

## 2.2. Die SBB wird eine Aktiengesellschaft

Der 1. Januar 1999 ist der Beginn eines neuen Kapitels in der Geschichte der SBB<sup>11</sup>. Dies ist das Datum, an welchem die SBB offiziell aus der Verwaltung des Bundes ausgegliedert wird und zu einer Aktiengesellschaft wird. Der einzige Aktionär ist und bleibt jedoch der Bund, welcher also Eigner der SBB ist. Es handelt sich also nicht um eine normale Privatisierung denn Private können sich nicht beteiligen. Die SBB ist kein börsenkotiertes Unternehmen und unterliegt einer speziellen Gesetzgebung<sup>12</sup>. Die Hintergründe für das Vorgehen bei der Überführung in eine Aktiengesellschaft sind verschiedene. Aus einem Dokument, aus dem Jahre 1994, welches vom Direktor des Bundesamtes für Verkehr unterzeichnet ist schon einiges herauslesen<sup>13</sup>. Bereits auf der ersten Seite finden sich die wichtigsten Punkte. Einerseits geht es darum den ganzen öffentlichen Verkehr zu verbessern, andererseits will man „Mehr Marktverhalten und mehr privatwirtschaftliche Einflüsse“. Neuerdings soll vor allem ein gewisser unternehmerischer Spielraum definiert sein, wo sich die Politik nicht einzumischen hat. Doch dieser Spielraum wird, in Bezug auf die SBB Immobilien, nie klar definiert. Auch wird auf eine für Aktiengesellschaften unübliche Struktur gesetzt. Die SBB hat zwar einen Verwaltungsrat, doch die strategischen Ziele werden nicht von ihm, sondern vom Bundesrat definiert. Auch ist die SBB finanziell nicht unabhängig. Seit 2016 wird die SBB über den Bahninfrastrukturfond finanziert<sup>14</sup>. Die Leistungen der öffentlichen Hand beliefen sich 2018 auf 2,233 Milliarden Franken<sup>15</sup>. Es ist ein eigenartiges Konstrukt, welches auch bei anderen ehemaligen Bundesbetrieben, wie zum Beispiel der Post zu sehen ist.

---

<sup>9</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S. 14

<sup>10</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S. 14

<sup>11</sup> Alptransit-Portal

<sup>12</sup> UVEK, Schweizerische Bundesbahnen

<sup>13</sup> Bundesamt für Verkehr, Der Direktor, Bahnreform Schweiz an Bundesrat A. Ogi(19.12.1994)

<sup>14</sup> UVEK, Schweizerische Bundesbahnen

<sup>15</sup> UVEK Schweizerische Bundesbahnen

## 2.3 Die Abteilung Immobilien wird eine eigenständige Division der SBB

2008 geriet die vom Bund bei der Privatisierung ungenügend ausgestattete Pensionskasse im Zuge der Finanzkrise in eine akute Unterdeckung. Um die dramatische Deckungslücke zu finanzieren musste die SBB einen Kredit beim Bund aufnehmen. Dieser musste und muss noch bis 2031<sup>16</sup> zurückgezahlt werden. Um dieses Geld zu erwirtschaften wurde auf Immobilien gesetzt.

Die SBB Immobilien können die von ihnen geforderten Summen auch bezahlen. Mehr dazu im Kapitel 4.1. Zudem ist die Sanierung der Pensionskasse 2031 abgeschlossen.

In den strategischen Zielen der SBB sind die Zahlungen der Immobilien zur Sanierung der Pensionskasse zu finden. Auch 150 Millionen Ausgleichszahlungen an die Infrastruktur sind vorgegeben<sup>17</sup>. Der Ganze Gewinn bleibt jedoch im System und kommt somit gemäss Herrn Steiger dem Bahnkund\*innen zu Gute. In einem Artikel im Tagesanzeiger<sup>18</sup> wird davon gesprochen, dass das Loch bereits gestopft sei und die Pensionskasse einen üblichen Deckungsgrad aufweise. Im Artikel seien einige Dinge unvollständig dargestellt worden. So ist die Pensionskasse zwar stabilisiert, doch die finanziellen Mittel, welche von den SBB-Immobilien bereitgestellt werden, werden dazu verwendet das Darlehen zurückzuzahlen, mit welchem man die Pensionskasse stabilisiert hat<sup>19</sup>. Die Kasse wird also nicht direkt von den SBB Immobilien gedeckt. Die Immobilien amortisieren nur das Darlehen, welches man beim Bund aufgenommen hatte und welches anschliessend die Pensionskasse stabilisiert hat.

Seit der Ausgliederung der Immobilien sind in den Weisungen des Bundesrates spezifische Ziele für die Immobilien vermerkt. Die Weisungen erscheinen alle fünf Jahre<sup>20</sup>. Auf Grund dieser Ziele wird dann eine Strategie erstellt. Da sich die Ziele seit Jahren kaum verändern, ist auch die Immobilienstrategie seit ein paar Jahren gleich geblieben. Dies war in den ersten Jahren nach der Ausgliederung noch anders. Das Portfolio wurde bereinigt, was auch Verkäufe zur Folge hatte. Heute bestehen keine Verkaufsabsichten mehr<sup>21</sup>.

Einen interessanten Bericht der eidgenössischen Finanzkontrolle EFK aus dem Jahre 2012 gibt es auch<sup>22</sup>. Obwohl die Division Immobilien seit mehreren Jahren eigenständig ist, liest man im Bericht immer wieder von nicht standardisierten Prozessen und findet teils widersprüchliche Aussagen (Portfolio Streckennetz: „Das Wertschöpfungspotential in diesem Portfolio liegt im Grundeigentum, welches nicht oder nicht mehr betriebsnotwendig genutzt wird, aber kommerziell nutzbar ist. Dieses

---

<sup>16</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S. 18

<sup>17</sup> UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2019-2022

<sup>18</sup> Debrunner, Yvonne(2018) SBB sanieren Pensionskasse mit Luxuswohnungen. In: Tagesanzeiger (2.11.2018)

<sup>19</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>20</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>21</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>22</sup> EKF, Eidgenössische Finanzkontrolle, Immobilien der SBB, (Februar 2012)

Potential ist von der Division Infrastruktur zu ermitteln und zur Abtretung an die Division Immobilien auszuscheiden.“ Zusammenfassung: „Die Identifikation nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften findet seither nicht systematisch statt. Einzelfallweise werden solche Objekte aber weiterhin laufend ermittelt, wobei der Auslöser in der Regel die Division Immobilien oder eine Anfrage von Dritten ist.“<sup>23</sup>. Herr Steiger sagte dass unterdessen jedoch die Prozesse in der SBB stark professionalisiert und standardisiert sind. Vor allem zur Frage wie die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen Infrastruktur und Immobilien funktioniert, wird im Kapitel 5 noch genauer untersucht.

---

<sup>23</sup> EKF, Eidgenössische Finanzkontrolle, Immobilien der SBB, (Februar 2012)

### 3. Die SBB als Stadtentwicklerin

Die SBB als Bahnunternehmen war schon immer massgeblich daran beteiligt, wie sich Städte und Regionen entwickeln. Mit Möglichkeiten gewisse Regionen zu erschliessen oder nicht, bestimmt sie seit jeher sehr viel. Doch seit 2008 prägt die SBB die Schweiz nicht nur mit Schienen und Bahnhöfen, sondern auch als eine der grössten Immobilienbesitzerinnen der Schweiz<sup>24</sup>.

In letzter Zeit gab es vermehrt Gegenwind für die SBB. Vor allem die Zürcher Europaallee wird immer wieder als Negativbeispiel für eine verfehlte Immobilienpolitik der SBB genannt<sup>25</sup>. Doch inwiefern ist dieses Projekt wirklich fehlgeschlagen? Ist die Europaallee vielleicht gar ein Vorzeigebeispiel für erfolgreiche Stadtentwicklung?

Aus der Perspektive von Herr Muhm ist der grosse Vorteil der SBB, dass man Bahnhöfe und umliegende Areale zusammen sieht<sup>26</sup>. Auch Herr Steiger kann sich persönlich nicht vorstellen, dass „eine Aufgabentrennung zwischen Infrastruktur und Bahnhof und Infrastruktur und Immobilien sinnvoll wäre“. Stimmen, welche fordern, dass die SBB die Bahnhöfe abgibt und es somit zu einer Aufgabentrennung zwischen Bahnhof und Bahninfrastruktur käme, habe ich während meiner ganzen Arbeit keine gefunden. Dass die SBB sich mit ihrem Immobilienportfolio aber weit in Gebiete vorwagen welche nicht an Bahnhöfen liegen, sorgt bei Niklaus Scherr für Unverständnis. So liegt das Areal Neugasse zwar an den Gleisen, doch einen an einem Bahnhof liegt es nicht.

Die Frage, inwiefern Bahnhöfe und umliegende Gebiete zusammenhängen, ist also wichtiger als man denkt. Denn die Gesamtansicht von Bahnhöfen und umliegenden Gebieten dient oft als Legitimation für den Verkehrskonzern über Bahnhofsgrenzen hinweg Immobilienbusiness zu betreiben.

Den Vorteil den die SBB in dieser Ausdehnung sieht, sehen andere nicht so klar. Prof. Christina Schuhmacher von der Fachhochschule Nordostschweiz findet, dass die SBB etwas mehr Gespür für die Städte haben könnte. Bahnhöfe in den grössten Schweizer Städten haben immer einer Vorder- und eine Rückseite. Die eine Seite ist repräsentativ und schaut sozusagen in die Stadt hinein. Die andere Seite ist die sozusagen die Rückseite und schaut in Quartiere, welche aus historischer Perspektive als Arbeiterquartiere bezeichnet werden können. Alles jetzt gleich zu behandeln hält Frau Schuhmacher für falsch. Man müsse aber auch aufpassen, dass man nicht beginnt, nur an Lagen, welche nicht Top-Lagen sind gemeinnützige Wohnungen zu bauen<sup>27</sup>.

Auch Vittorio Lampugnani, Professor für Geschichte des Städtebaus an der ETH Zürich, sieht das Ganze ein bisschen anders als die SBB. Eine zusammenhängende Sicht von Bahnhof und umliegendes Gebiet sei begrüssenswert. Auch ein Einfluss von Bahnhöfen auf umliegende Quartiere soll geplant werden. Doch die SBB seien

---

<sup>24</sup> <https://www.sbb-immobilien.ch/ueber-uns>

<sup>25</sup> Florian, Fabian Schoop(2016), Quartier ohne Gesicht. In: NZZ( 12.10.2016)

<sup>26</sup> SRF: Alexander Muhm, SBB Immobilien: „Das ist für uns Kernbusiness.“ (24.6.2019)

<sup>27</sup> Interview mit Christina Schuhmacher

jedoch keine Stadtentwickler sondern Investoren. Sie sind zwar notwendig, doch die Stadtentwicklung müssten die Gemeinden betreiben<sup>28</sup>.

Die bereits oft erwähnte Europaallee ist aus der Sicht dieser Experten nicht sonderlich geglückt. Herr Steiger sieht in der vielseitigen Nutzung der Erdgeschosse der Europaallee die Bestätigung für das Planen aus einer Hand. Mit mehr Partnern würde das, gemäss ihm, sehr aufwendig. Herr Lampugnani lehnt die Planung aus einer Hand nicht grundsätzlich ab doch im Falle der Europaallee sei das Ganze kein Erfolg. Die Europaallee sei zu kommerziell geprägt um zu einem sympathischen Stück Stadt zu werden<sup>29</sup>.

Bei der Europaallee wurde zum Beispiel auch ein Konzept angewendet welches beinhaltet, dass bei kleineren Läden die Miete vom Gewinn abhängt<sup>30</sup>. Dies findet neben der SBB auch Frau Schuhmacher als gelungen. Um dieses Konzept umzusetzen seinen kleinflächige Geschäfte, welche in der Europaallee teilweise erbaut wurden, eine gute Idee gewesen. Die SBB versucht also zumindest etwas. Solange das einigermaßen funktioniert, sei das nicht die schlimmste Variante. Was gemäss Frau Schuhmacher hingegen nicht wirklich funktioniert, sei die Vermittlung zwischen den kleinparzelligen Erdgeschossen und den riesigen Flächen, welche von einzelnen Firmen gemietet werden. Auch dass die Wohnbevölkerung nicht wirklich präsent ist, hindere die Europaallee einen wirklich urbanen Charakter zu entwickeln. Eine andere Art der Stadtentwicklung hat die SBB hinter sich gelassen: das Bauen für die eigenen Angestellten. Früher wurden ganze Siedlungen der Eisenbahnergesossenschaften gebaut, heute ist dies nicht mehr der Fall. Herr Steiger sagt dass solche Dinge schlicht nicht mehr zeitgemäss sind. Die Mitarbeiter der SBB seien viel mobiler, darum sieht man keine Gründe eine solche Strategie weiterzuverfolgen.

Auch Herr Lampugnani trauert diesem Aspekt nicht nach. Solche Ansätze sind bevormundend und paternalistisch. Es sei intelligenter mit dem Modell der Genossenschaften Wohnungen zu bauen, die für alle erschwinglich sind.

---

<sup>28</sup> Interview mit Vittorio Lampugnani

<sup>29</sup> Interview mit Vittorio Lampugnani

<sup>30</sup> Interview mit Christina Schuhmacher

## 4. Die ordnungspolitischen Fragen

### 4.1. Die Querfinanzierung innerhalb der SBB

Das Modell der Querfinanzierung begann man seit der Sanierung der Pensionskasse zu nutzen<sup>31</sup>. Heute finanzieren die Immobilien jedoch auch andere Bereiche innerhalb der SBB. So steht in den strategischen Zielen des Bundesrates, dass die Division Immobilien jährlich 150 Millionen Franken an die Infrastruktur übergibt<sup>32</sup>. Auch werde, wie bereits erwähnt die Pensions-kasse indirekt finanziert. Dass diese Querfinanzierung innerhalb der SBB besteht wurde von Herr Steiger bestätigt. In einem Artikel in der NZZ<sup>33</sup> wird auf ordnungspolitische Probleme aufmerksam gemacht. Es wird argumentiert, dass die SBB dazumal Land von Privaten und der öffentlichen Hand günstig erwerben und allenfalls enteignen durfte, um Bahninfrastruktur zu errichten. Es heisst ausserdem dass, „Die Landreserven waren aber vom Sinn her zweckgebunden und sind durch grosszügige Bauvorschriften privilegiert.“ Wenn man die aktuelle Strategie der SBB Immobilien betrachtet, ist deutlich zu erkennen, dass diese Zweckgebundenheit in der Realität nicht existiert. So haben die SBB Immobilien aus Gleisfeldern erfolgreich Einnahmequellen zur Quer-finanzierung geschaffen. Was die Bauvorschriften für die SBB betrifft, ist das ganze etwas komplizierter. Wenn die Division Infrastruktur Projekte plant, kann sie das anhand von Bundesgesetzen tun und z.B. auch enteignen<sup>34</sup>. Für Bauprojekte welche nicht der Infrastruktur dienen, müssen sie mit lokalen und kommunalen Behörden zusammenarbeiten. So dürfen die SBB Immobilien auch nicht enteignen und die SBB Infrastruktur darf nicht enteignen mit dem Hintergedanken, es einmal an die SBB Immobilien zu übergeben<sup>35</sup>.

Was Niklaus Scherr irritiert hat, ist eine Änderung in den letzten strategischen Zielen. Ein Satz, welcher von SBB Immobilien verlangte neben den Bahnhöfen auch bei umliegenden Gebieten mit lokalen Behörden zusammenzuarbeiten, wurde gestrichen. Nach meinem Wissenstand ist dies aber kein Signal an die SBB, dominanter aufzutreten, sondern lediglich die Streichung eines Artikels. Er wird wohl gestrichen worden sein, da bei Nicht-Bahnhofs- und Infrastrukturprojekten sowieso mit anderen Behörden kooperiert werden muss.

Herr Steiger konnte mir keine genaue Auskunft geben, doch bei den SBB rechnet man nicht mit einer Veränderung der aktuellen Strategie<sup>36</sup>.

Eine mögliche Rechtfertigung für die Querfinanzierung kann sein, dass der Steuerzahler und die Steuerzahlerin somit Geld sparen würden. Diese Aussage erscheint auf den ersten Blick plausibel, denn die ganzen Gewinne der Division

---

<sup>31</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S.17

<sup>32</sup> UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2019-2022

<sup>33</sup> Stadler, Helmut(2018) Das Immobilienbusiness der SBB ist ein ordnungspolitischer Regelverstoss. Die Areale sollten reprivatisiert werden. In: NZZ (25.6.2018).

<sup>34</sup> Bundesgesetz über die Enteignung

<sup>35</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>36</sup> Interview mit Franz Steiger

Immobilien bleiben ja im System<sup>37</sup>. Doch wo genau das Geld hinfließt ist nicht bekannt und vor allem nicht vom Bund vorgegeben. Das ist insofern ein Problem, dass der Bund die SBB als Ganzes subventioniert. So gibt es bei den SBB keine vertragliche Verpflichtung diese Gewinne auch effizient einzusetzen. Denn wenn am Ende Geld fehlt wird der Bund einspringen müssen. Um dem Steuerzahler und der Steuerzahlerin also garantiert mit den Gewinnen der Immobilien zu entlasten, müsste für jeden Franken Gewinn einen Franken weniger an Subventionen ausgeschüttet werden. Solange dies nicht der Fall ist verschwindet dieses Geld in der SBB ohne einen garantierten Nutzen für den Steuerzahler und die Steuerzahlerin. Zu diesem Schluss komme ich da im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht von 2018 der SBB nichts anderes steht, als in der Weisung, nämlich dass 150 Millionen Franken an die Infrastruktur überwiesen werden. Wohin dieses Geld genau fließt ist nicht ersichtlich<sup>38</sup>.

Diese Frage wird in Zukunft in der Öffentlichkeit noch viel ausführlicher diskutiert werden, denn die Mittel, welche für die Querfinanzierung ohne klares Ziel zur Verfügung stehen werden, wachsen stetig. Die Sanierung der Pensionskasse wird spätestens 2031 abgeschlossen sein. Wenn Rahmenbedingungen und Konjunktur stimmen wird die Division Immobilien weiterhin massiv wachsen<sup>39</sup>. Von einer Abkühlung des Immobilienmarktes in den Innenstädten ist nicht auszugehen<sup>40</sup>.

Davon geht auch Bernardo Albisetti, aus. Aus diesem Grund findet er es nicht allzu riskant, dass die SBB momentan massiv in Immobilien investiert. Mit der Bewirtschaftung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien hat er grundsätzlich kein Problem. Denn auch andere öffentliche Institutionen bewirtschaften solche Liegenschaften. Mit der aktuellen Politik ist er jedoch weniger einverstanden, warum wird im Kapitel 5: „Eine Frage der Unternehmenskultur?“ behandelt.

Eine gewisse Intransparenz ist auch bei der Bilanzierung zu beobachten. Der Bund als Eigner stellt die Anforderungen an die Art der Bilanzierung. Doch wer die Vermögenswerte der SBB im Bereich der Immobilien anschaut, wird sich wundern und schnell feststellen, dass der Bund keine Bilanzierung zu Marktpreisen fordert. Man schaut sich die Angaben zur Bilanz an und stellt schnell fest dass wohl kaum nach Marktwerten bilanziert wurde. Bei den Aktiven der Immobilien sind lediglich 5'969 Millionen Franken zu finden<sup>41</sup>. Im Magazin Hochparterre<sup>42</sup> steht, dass die Immobilien zu Kosten bilanziert sind, welche bei der Herstellung und Anschaffung galten. Dem hat bisher auch noch niemand widersprochen. Ich habe Herr Muhm auch gefragt, wieso das nicht der Fall sei, denn sonst müssen alle Immobilienunternehmen nach Marktwerten Bilanz führen. Für ihn ergibt das Veröffentlichen von Marktwerten keinen Sinn, da man kein börsenkotiertes Unternehmen ist. Die SBB als Ganzes sei keine Immobiliengesellschaft, sondern ein Verkehrsdienstleister. Firmen welche zwar Liegenschaften besitzen, jedoch keine

---

<sup>37</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>38</sup> SBB, SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2018

<sup>39</sup> Interview mit Franz Steiger

<sup>40</sup> Stadt Zürich, Weiterhin steigende Immobilienpreise, (9.8.2018) Brenner, Martin.

<sup>41</sup> SBB, SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2018

<sup>42</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S.14

Immobilienunternehmen sind, publizieren auch keine Immobilienmarktwerte. Man kann den SBB hier also kaum verantwortlich machen, denn sie bestimmt nicht über die Art der Bilanzierung. Trotzdem ist diese Art von Bilanzierung für ein Unternehmen, welches dem Staat gehört, nicht transparent, weder für die Politik, noch für die Zivilbevölkerung.

Dass sich die SBB aus dem Immobilienmarkt zurückziehen sollte, findet Hans Egloff, Präsident des Hauseigentümergeverbandes. Dies sagt er in einem Artikel in der NZZ am Sonntag<sup>43</sup>. Er sieht den grössten Nutzen für den Bahnkunden darin, freistehende Areale auf dem Markt zu verkaufen. Dass die SBB Sozialwohnungen baut, sieht er kritisch. Er ist der Meinung, sie finanziere diese Wohnungen über Billettpreise. Verkaufsabsichten gehören jedoch nicht mehr zur Strategie der SBB. Herr Egloff gegenüber steht Jaqueline Badran, Politikerin der SP, welche gegen einen Verkauf an Privatinvestoren ist.

## 4.2 Wie die Öffentlichkeit die SBB beeinflussen kann

Die SBB ist Eigentum des Bundes, also jeden Bürgers und jeder Bürgerin. Doch in den letzten Jahren konnte man zum Beispiel im Magazin Hochparterre lesen, dass die SBB an einer zu langen Leine geführt werde<sup>44</sup>.

Wie in einem Artikel der NZZ<sup>45</sup> schön ausgeführt wird, ist grundsätzlich immer noch die Politik verantwortlich. Da die SBB eine spezialrechtliche Aktiengesellschaft<sup>46</sup> ist, ist das Ganze ein bisschen anders als bei normalen Unternehmen. Die SBB ist nicht börsenkotiert sondern gehört zu 100% dem Bund. Ausserdem verfasst nicht der Verwaltungsrat, sondern der zuständige Bundesrat die strategischen Ziele<sup>47</sup>. Die Generalversammlung wählt den Verwaltungsrat, wobei zu beachten ist, dass die Generalversammlung aus dem Bundesrat besteht<sup>48</sup>. Die Anforderungen für den Verwaltungsrat sind jedoch öffentlich zugänglich<sup>49</sup>. Die einfachste Einflussnahme ist also die, etwas in die strategischen Ziele hineinzuschreiben. Dass es sogar möglich ist, sehr spezifische Forderungen zu Stellen sehen wir daran, dass jährlich 150 Millionen von den Immobilien für die Sanierung der Pensionskasse aufgewendet werden. Jedoch muss man auch sehen, dass diese Weisungen mehr Rahmenbedingungen sein sollten und die unternehmerischen Freiheiten, welche man der SBB bei der Umwandlung gegeben hat, nicht allzu fest eingeschränkt werden. Wenn man die neusten Weisungen von 2019 bzw. 2015 anschaut und auch

---

<sup>43</sup> Friedli, Daniel(2018) Immobilien-Gigant: Die SBB veredeln ihren Milliardenchatz. In: NZZ am Sonntag(23.6.2018)

<sup>44</sup> Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, 2018, S.8

<sup>45</sup> Müller, Markus(2019), Aktiengesellschaften in staatlicher Hand – zwischen Gemeinwohl und Gewinnstreben. In: NZZ (22.10.2019)

<sup>46</sup> Bundesgesetz, Bundesgesetz über die Schweizerischen Bundesbahnen, Stadt: 1.1.2016

<sup>47</sup> UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2019-2022

<sup>48</sup> SBB, Verwaltungsrat SBB: Pierre-Alain Urech wird Vize-Verwaltungsratspräsident.(4.6.2019)

<sup>49</sup> UVEK, Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat der SBB AG

vergleicht, kann man feststellen, dass der Bundesrat nicht sehr viel verändert hat<sup>50</sup><sup>51</sup>. Dies kann man rechtfertigen, indem man die unternehmerischen Freiheiten keinesfalls beschränken will. Bernardo Albisetti sieht diese „langen Leinen“ eher als Gefahr, dass es bei den SBB zu vergleichbaren Auswüchsen kommen könnte wie sie bei Postauto zu beobachten sind. Der Bundesrat könnte also mit einer neuen Weisung die komplette Immobilienstrategie neu gestalten.

Es ist jedoch auch eine weitere politische Beeinflussung möglich, mehr im Bezug auf die Immobilien als auf andere Geschäftsbereiche. Wie bereits erwähnt ist die SBB bei Immobilien-Projekten darauf angewiesen mit lokalen und kommunalen Behörden zusammenzuarbeiten. Ich habe Herr Lampugnani gefragt ob der Einfluss von Gemeinden sichtbar sei in einem Stadtbild bei einem Projekt der SBB. Der Einfluss sei normalerweise nicht stark genug sei und somit auch die Auswirkung auf die Baupolitik der SBB<sup>52</sup>. Herr Albisetti weist den Städten und Gemeinden eine gewisse Verantwortung zu, denn es wären genau sie, welche mit Planungs- und Bauvorschriften Vorhaben der SBB verändern könnten. Auch sieht er diese teils extreme Kommerzialisierung nicht nur im Interesse der SBB, sondern auch der Städte, welche mit teuren Wohnungen tendenziell besser verdienende Leute anziehen. Die Instrumente der Raumplaner seien aber gut genug, auch im Bezug auf preisgünstige Wohnungen<sup>53</sup>.

Ist man also mit der aktuellen Immobilienstrategie nicht zufrieden, kann man auf neue Weisungen, des Bundesrates, hoffen oder versuchen die lokale Politik zu beeinflussen.

---

<sup>50</sup> UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2019-2022

<sup>51</sup> UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2015-2018

<sup>52</sup> Interview mit Vittorio Lampugnani

<sup>53</sup> Interview mit Bernardo Albisetti

## 5. Eine Frage der Unternehmenskultur?

Herr Albisetti sprach immer wieder von einer Unternehmenskultur. Für ihn gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten etwas zu führen. Entweder wie eine Verwaltung, welche dem Gemeinwohl dienen sollte oder die privatwirtschaftliche Doktrin, welche auch Wettbewerb innerhalb eines Konzerns vorsieht.

Für Herrn Albisetti haben beide Doktrinen ihre Vor- und Nachteile. Verwaltungen haben eine Tendenz auszufern und dem Gemeinwohl somit auch nicht mehr wirklich gerecht zu werden. Diese Verwaltung, welche sozusagen eine Art Planwirtschaft betreibt, kann nie alles planen oder voraussagen. Doch auch mit der privatwirtschaftlichen Doktrin ist er, im Bezug auf die SBB und die anderen staatlichen Unternehmen, nicht ganz zufrieden. Für ihn ist die SBB eigentlich nur eine Verwaltung, welche als Aktiengesellschaft verkleidet ist. Und darum favorisiere er eine klassische Verwaltungsform. Die Auswüchse, wie er sie nennt, seien sonst voraussehbar. Denn wie er richtig bemerkt ist das ganze Unternehmen immer noch stark subventioniert<sup>54</sup>. Dies führe dazu, dass der Bund für allfällige Fehlkalkulationen sowieso aufkommen müsste. Die aktuelle Führung habe sich jedoch bereits stark zu einem Monopolbetrieb entwickelt, welcher einem „Managerspiel ohne Risiko“ gleiche. Er selbst hatte auch schon oft mit der SBB zu tun und sagt, dass die Zusammenarbeit nicht immer leicht sei. Dies hat für ihn einerseits mit der Divisionalisierung zu tun. Weil bereits innerhalb des Unternehmens mehrere Parteien versuchen dieselben Schnittstellen zu bewirtschaften sei es schwer, wenn auch noch Dritte, wie z.B. Gemeinden oder Kantone miteinbezogen werden müssen. Er nennt das Beispiel eines Bahnhofumbaus bei dem für die einen Teile die Infrastruktur und für andere die Immobilien zuständig sind. Zudem seien die Ansprechpartner einer starken personellen Fluktuation ausgesetzt, was das Ganze immer wieder kompliziert mache. Man könne zwar bei Andreas Meyer Dinge fordern, doch aus seiner Sicht werden diese nicht wirklich umgesetzt, da wo es nötig wäre. Das Gewinnstreben innerhalb der Divisionen sei unterdessen auch so stark, dass eine Zusammenarbeit erschwert werde<sup>55</sup>.

Im Bezug auf die effektive Immobilienpolitik sei es immer eine Frage des Masses und darum für ihn eine politische Frage. Und da haben die Politiker der aktuellen und vorherigen Leitungen des eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) eine zu lockere Politik verfolgt. Ein weiteres Problem sieht er bei der fortgeschrittenen Standardisierung, welche auch Herr Steiger bestätigen konnte. Für ihn müsste mehr aufgrund von Grundsätzen und weniger aufgrund von Standards entschieden werden.

Er glaubt nicht, dass man die SBB wieder zu einer regulären Verwaltungseinheit umformen müsste. Er ist jedoch zuversichtlich, dass sich die Kultur auf Seite des Bundes verändern wird und somit ein neues Management antreten wird. Wenn es nach ihm geht ist die neue SBB finanziell stabil, zukunftsfähig, nachhaltig und sozial verträglich.

---

<sup>54</sup> SBB, SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2018

<sup>55</sup> Interview mit Bernardo Albisetti

## 6. Was sich ändern wird und was sich ändern sollte

### 6.1 Wo die Städte und Gemeinden gefordert sind

Die Gewinne der Division Immobilien werden sicherlich noch einmal stark ansteigen. Der Immobilienmarkt scheint sich nicht abzukühlen<sup>56</sup> und Land, welches in den Innenstädten freigeräumt werden kann, hat die SBB noch reichlich. Die Sanierung der Pensionskasse wird spätestens 2031 abgeschlossen sein. Die neuste Weisung des Bundesrates ist erst gerade erschienen und obwohl die Möglichkeit bestünde, jederzeit etwas an den Zielen zu ändern, ist nicht davon auszugehen dass dies geschehen wird. Der Steigerung der Gewinne steht also nichts im Wege. Wohin die Gewinne fliessen, wird nach der Sanierung der Pensionskasse hingegen immer undurchsichtiger. Man kann weiterhin erwarten, dass die SBB Immobilien einen Drittel preisgünstige Wohnungen bauen und den Rest zu Marktpreisen vermieten wird. Dies ist insofern etwas merkwürdig, da in den Weisungen nichts von preisgünstigen Wohnungen steht, also die Frage gestellt wird warum die SBB überhaupt preisgünstige Wohnungen baut. Niklaus Scherr vermutet, dass dieses Drittel auch mit den Zielen der Stadt Zürich zu tun hat. Dieser Herausforderung werde die Stadt momentan nicht gerecht findet Niklaus Scherr. Dass die von Linken regierte Stadt der SBB trotzdem so viele Renditeobjekte genehmigt, kann er nicht verstehen. Doch auch er sieht die Lokalpolitik unter Zugzwang, denn nur so kann das von der Stimmbevölkerung gewünschte Drittel realisiert werden<sup>57</sup>. Das dieses Drittel bei der SBB nur Absichtserklärung ist und keineswegs so festgelegt ist, könnte auch zu Problemen führen.

Die SBB wird, aufgrund ihrer Strategie auch kaum mehr hochwertiges Land verkaufen, was teils in den letzten Jahren noch der Fall war. An dieser Entscheidung ist erstmals nicht allzu viel auszusetzen, denn jetzt grössere Schritte vorzunehmen ohne vorher über die Rolle der Politik und die Verantwortung der Politik diskutiert zu haben, erscheint fahrlässig.

Dass lokale Behörden plötzlich beginnen Forderungen an die SBB zu stellen, welche über einen Minimalkonsens hinausgehen würden, ist eher unwahrscheinlich. Denn wie Bernardo Albisetti bemerkt ist es durchaus so, dass stille Kompensationsgeschäfte dazugehören. An solchen Kompensationsgeschäften ist nicht per se etwas auszusetzen, doch auch hier ist Transparenz ein wichtiges Stichwort. Durchaus interessant wäre es, wenn eine grössere Gemeinde, oder eine Grossstadt versucht Dinge durchzusetzen, welche nicht in die Strategie der SBB Immobilien passen.

### 6.2 Die intransparente Buchführung

Ändern sollte sich einiges. Als erstes muss man sicher die intransparente Buchführung thematisieren. Das Argument, dass man Bahnhöfe aufgrund fehlender

---

<sup>56</sup> Stadt Zürich, Weiterhin steigende Immobilienpreise, (9.8.2018) Brenner, Martin

<sup>57</sup> Stadt Zürich, Deutlicher Ausbau des gemeinnützigen Wohnungsangebots (24. 5.2016)

Vergleichsobjekte nicht bewerten kann, kann so insofern entkräftet werden, dass nur Immobilien und keine Infrastruktur, inklusive Bahnhöfe geschätzt werden muss. Die Verantwortung liegt hier beim Bund, denn aus der Sicht der SBB gibt es nicht unbedingt Gründe eine solche Einschätzung einzuleiten. Das Ganze wäre sehr zentral um eine gewisse Transparenz zu schaffen.

Eine solche Transparenz wäre auch eine Grundvoraussetzung für eine Verkaufsdebatte, welche bereits angestossen wurde. Bei einer solchen Untersuchung könnte man auch gleich den Landbesitz eruieren, welcher voraussichtlich nicht mehr für Infrastruktur verwendet wird.

Um zumindest einmal dem Argument, dass der Steuerzahler und die Steuerzahlerin Geld sparen eine Rechtsgrundlage zu verleihen, müsste etwas eingeführt werden, dass jeder Franken Gewinn der Immobilien einen Franken weniger Subventionen zur Folge haben müsste. Auch hier liegt die Verantwortung beim Bund, eine solche Grundlage zu legen.

Die SBB Immobilien ganz aufzulösen und zu verkaufen ist sicher ein interessanter Ansatz. Der Verkauf von Infrastruktur inklusive Bahnhöfe ist aus meiner Sicht, aufgrund der massiven Subventionierung der Infrastruktur, auf lange Zeit ausgeschlossen. Beim Verkauf von nichtbahnnahen Objekten wird die politische Frage gestellt werden ob die öffentliche Hand ein Vorkaufsrecht erhalten würde. Ein solches Vorkaufsrecht würde unter dem Aspekt Sinn machen, dass das ganze Land dazumal zu gemeinnützigen Zwecken enteignet oder gekauft wurde.

Man könnte auch die SBB Immobilien privatisieren und zu einem börsenkotierten Unternehmen machen, welches unabhängig der SBB funktioniert. Es ist jedoch deutlich wahrscheinlicher, dass im Falle eines Verkaufs einzelne Liegenschaften und Grundstücke verkauft werden da das bereits teilweise praktiziert wurde.

Momentan ist der Ansatz der Querfinanzierung am naheliegendsten. Langfristig wird die Lösung anhand einer Querfinanzierung in der aktuellen Auslegung meines Erachtens nicht praktikabel sein. Falls man diese Form beibehalten möchte, wird es wohl unausweichlich sein, dass die Weisungen überarbeitet werden und ein neues Management antritt, welches wieder mehr einer Verwaltung gleicht. Ansonsten sehe ich die Gefahr, dass die Stimmen welche eine komplette Neuausrichtung fordern, zu laut werden. Wie Bernardo Albisetti erläutert hat, ist es nicht unüblich, dass Immobilien anders bewirtschaftet werden, wenn sie ihren ursprünglichen Nutzen verloren haben. Die Gemeinden und Städte sind jedoch stark lokalpolitisch gebunden und es ist nicht die Regel, dass öffentliche Institutionen ihre Liegenschaften grundsätzlich als reine Renditeobjekte sehen. Ausserdem ist die SBB ist auch keine Gemeinde welche ein paar Gebäude zur Verfügung hat sondern ist eine der grössten Immobilienbesitzerinnen der Schweiz. Dies sind beides Fragen des Masses. An der Grösse der SBB Immobilien kann man schlecht etwas ändern, ohne sie ganz in Frage zu stellen. An der Art der Bewirtschaftung, so glaubt zumindest Bernardo Albisetti, wäre das durchaus machbar. Ein neues Management, dass wieder mehr auf Zusammenarbeit innerhalb der SBB setzt und weg kommt von standardisierten Vorgängen wäre Teil einer Lösung.

Doch auch eine grundsätzliche Veränderung kann Vorteile haben. Verkauft man den ganzen Liegenschaftsbestand, ohne Bahnhöfe und betriebsnotwenige Infrastruktur,

mit einem Vorkaufsrecht für die öffentliche Hand, könnten lokalpolitischen Forderungen der Bevölkerung Rechnung getragen werden. Doch auf Kosten von wem? Bei einem Vorkaufsrecht müsste man zwingend gesetzliche Bestimmungen hinzuziehen, um die Preise nicht exorbitant hoch werden zu lassen. Da auf dem Markt zur Zeit aber genau solche Preise erzielt werden wäre die Differenz relativ gross. Wenn - als weitere Variante - die SBB alles auf dem freien Markt veräussert, fällt der Aspekt der Gemeinnützigkeit weg, welcher Auslöser der Enteignungen war. Auch könnte man bei der SBB im Geld baden, doch eine einigermaßen nachhaltige Quelle, welche theoretisch über Jahre hinweg den Steuerzahler und die Steuerzahlerin entlasten könnte fällt weg. Für mich bedeutender ist der Wegfall der Idee der Gemeinnützigkeit. Gemeinnützig ist in meinem Verständnis etwas, was nicht kurzfristig enorme Geldsummen einbringt, sondern über eine längere Zeit dabei hilft, eine Stadt zu entwickeln. Sollte man also fordern, dass die SBB beginnt zu hundert Prozent zu Kostenmieten zu bauen? Das wäre aus meiner Perspektive ähnlich unsinnig wie das Gegenteil, die komplette Veräusserung auf dem freien Markt. Denn falls es in einer Stadt, oder Gemeinde kein Bedürfnis nach solchen Wohnungen gibt, würde man der lokalen Bevölkerung auch nicht gerecht. Auch sind die Gebäude teilweise nicht geeignet, um kostengünstig zu vermieten.

### 6.3 Fünf Zukunftsszenarien für die SBB Immobilien

Am Ende gibt es für mich fünf Szenarien von denen mir zwei gefallen.

Zu Beginn zwei die ich für unausgewogen halte:

- 1) Der Bund beschliesst, dass der ganze Liegenschaftsbestand auf dem freien Markt veräussert wird. Lokalpolitische Entscheide würden bei diesem Szenario aussen vor gelassen und gleichzeitig wird Volksvermögen verkauft, welches über Jahre hinweg Rendite hätte generieren können.
- 2) Auch die komplett gemeinnützige Nutzung aller Immobilien halte ich für sehr unausgewogen. Auch hier fiel eine Rendite weg, welche man eigentlich durchaus sinnvoll nutzen kann. Ausserdem setzt sich auch dieses Szenario über lokalpolitische Entscheidungen hinweg.

Ich bin nicht Grundsätzlich abgeneigt, wenn es um eine Auflösung der SBB Immobilien geht. Die ordnungspolitischen Widersprüche sind für mich genug gross und auch als Vorbeugung vor den bereits thematisierten Auswüchsen könnte eine Auflösung schützen. Doch eine Auflösung müsste ausgewogen sein, nur schon aus dem Grund, überhaupt eine politische Mehrheit zu finden.

- 3) Mir schwebt eine Idee vor bei der man sich auf ein Vorkaufsrecht für die öffentliche Hand einigt, mit der Bedingung, dass sie höchstens die Hälfte des Werts aller Liegenschaften kaufen darf. Dazu müsste natürlich jemand alle Liegenschaften bewerten. Alle Liegenschaften hätten dann einen Wert X. Die öffentliche Hand könnte dann, sie muss natürlich nicht, maximal die Hälfte dieses Wertes aufkaufen. So wäre es natürlich unsinnig als öffentliche Institution die Europaallee zu kaufen. Denn sie hat einen hohen Wert, der Nutzen für die Öffentlichkeit wäre aufgrund des Baus wohl eher gering. Auch würde Minimum die Hälfte des Werts auf dem Freien Markt veräussert und Investoren, als auch die SBB könnten davon profitieren. Es

könnte, falls die öffentliche Hand kein Interesse hat, natürlich auch mehr als die Hälfte des Werts auf dem freien Markt verkauft werden.

4) Auch was Bernardo Albisetti hofft, finde ich nicht allzu abwegig. Eine Rückkehr zu einer besseren und transparentere Zusammenarbeit innerhalb der SBB Divisionen und mit Behörden. Ein Management, welches gegen Standardisierung vorgeht und versucht das Gemeinwohl im Auge zu behalten. Das Dilemma zwischen einer Verwaltung und einer privatwirtschaftlich strukturierten Organisation wird, wie bereits angetönt, nie verschwinden. Jedoch wäre die Gefahr der Auswüchse deutlich kleiner als momentan.

5) Das letzte, was ich auf keinen Fall für zukunftsbeständig halte, ist das weiter so. Zu gross sind meiner Auffassung die Reibungen innerhalb der SBB sowie zwischen ihr und lokalen Vertretern. Ausserdem sind die Weisungen momentan viel zu lasch, was die Möglichkeit von Auswüchsen stark erhöht. Auch die Intransparenz des Portfolios, sowie der Geldflüsse innerhalb der SBB müssen bald Geschichte sein.

## 7. Schlusswort

Begonnen hat meine Arbeit ganz normal mit einer Idee, zu welcher ich erst mal recherchieren musste. Die Fragestellung musste herausgearbeitet werden, was nicht ganz einfach war. Klar war nur, dass der Fokus auf den ganzen SBB Immobilien liegen sollte und nicht auf der Region Zürich. Dass dies nicht komplett gelungen ist, kann man leider sehen. Einerseits muss man sehen, dass ich in Zürich wohne und es darum auch am naheliegendsten war mich hier nach möglichen Interviewpartnern umzusehen. Ausserdem ist die Europaallee eines der einzigen Themen im Bezug auf die SBB Immobilien welches in den Medien wiederholt behandelt wurde.

Aspekte, welche nicht unbedingt von Anfang an eingeplant waren, wurden nicht unbedingt von mir, sondern vor allem auch von meinen Interviewpartnern in den Vordergrund gerückt. Nachdem die Fragestellung definiert war, habe ich ein Konzept geschrieben. Wenn ich mir dieses heute wieder ansehe, kann ich doch einige Unterschiede erkennen zwischen dem, was im Konzept steht und dem was ich im Endeffekt erarbeitet habe. Bereits zu Beginn wusste ich, dass ich vor allem mit Interviews und Recherche arbeiten will. Diesen Weg zur Informationsbeschaffung bin ich durchgehend treu geblieben, doch vor allem bei den Interviews verlief einiges anders, als ich ursprünglich geplant hatte. Ich hatte erwartet mit vielen Leuten aus der Politik zu sprechen, doch dass das nicht unbedingt weiterführend sein würde, war mir schon nach meinen ersten Gesprächen mit Niklaus Scherr und Herr Steiger klar. Niklaus Scherr sagte mir es gebe nicht sehr viele Politiker, die sich über eine längere Zeit intensiv mit dem Thema beschäftigten und bei Herr Steiger merkte ich schnell, dass er oder halt die SBB Immobilien mit Politikern direkt nicht sehr viel zu tun haben.

Der Fakt, dass ich keines meiner Gespräche mit Niklaus Scherr aufzeichnen konnte, ist für mich ein persönlicher Makel. Ich habe zwar Notizen gemacht und ihn auch gefragt, ob ich das, was er gesagt hat verwenden darf, jedoch ist das halt kein vollwertiges Interview. Dies ist der Grund, warum kein transkribiertes Interview im Anhang zu finden ist, aber Herr Scherr trotzdem zitiert wird. Als Autor des für meine Arbeit wichtigen Hochparterreheftes ist er jedoch durchaus präsent. Das Interview mit Christina Schuhmacher und die schriftlichen Fragen an Herr Lampugnani waren hingegen eine sehr erfreuliche Angelegenheit, welche am Anfang so nicht vorgesehen war. Dass städtebauliche Aspekte sehr relevant sind wurde mit der Zeit klar, als auch immer mehr klar wurde, dass die SBB keine gewöhnliche Immobilienfirma ist, sondern Stadtentwicklung betreiben möchte.

Mit dem Produkt meiner Maturaarbeit bin ich relativ zufrieden. Einerseits glaube ich, dass ich persönlich sehr viel zu den SBB Immobilien gelernt habe. Auch glaube ich, dass meine Arbeit eine gewisse Breite besitzt und sich nicht in Details verrennt. Doch hier zeigen sich auch gleich die Probleme. Das Thema, welches im Lauf der Zeit tendenziell noch mehr Facetten bekam, ist rückblickend betrachtet wohl zu gross für eine Maturarbeit. So hoffe ich jedoch, dass Leserinnen und Leser einen Eindruck von der Komplexität der Thematik bekommen und sich eine gewisse Basis an Informationen aneignen können, was bei den kommenden politischen Diskussionen sicher von Vorteil sein wird.

## 8. Dank

Zuerst möchte ich meinem Betreuer Herr Müller danken, mit welchem ich immer wieder wichtige Gespräche führte.

Danach bei meinen Eltern, welche viel mit mir diskutierten und mir bei der sprachlichen Korrektur des Textes halfen.

Ich bedanke mich auch bei meinem Bruder Attilio, welcher mir bei der Visualisierung des Titelbildes half.

Und natürlich bei allen InterviewpartnerInnen, ohne die meine Maturaarbeit nicht möglich gewesen wäre.

Danke Franz Steiger, Bernardo Albisetti, Christina Schuhmacher, Vittorio Lampugnani und Niklaus Scherr für ihre Zeit und ihr Interesse.

## 9. Quellen und Literaturverzeichnis

### 9.1. Zeitungsartikel und Magazine

Cieslik, Tina (2018) SBB-Areale: vom Betrieb zur Stadt.

In: Espazium (11.9.2018).

<https://www.espazium.ch/de/aktuelles/sbb-areale-vom-betrieb-zur-stadt-0>

Debrunner, Yvonne (2018) SBB sanieren Pensionskasse mit Luxuswohnungen.

In: Tages-Anzeiger (2.11.2018)

<https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/die-geldfressende-sbbpensionskasse/story/23054210>

Friedli, Daniel (2018) Immobilien-Gigant: Die SBB veredeln ihren Milliardenschatz.

In: NZZ am Sonntag (23.6.2018) <https://nzzas.nzz.ch/schweiz/die-sbb-werden-immer-mehr-zum-immobilienkonzern-ld.1397505?reduced=true>

Magazin Hochparterre, Die unbekannte Gigantin, August 2018

[https://www.hochparterre.ch/fileadmin/downloads/pdf/SBB\\_Immobilien\\_Pra\\_sentation\\_Scherr\\_20181210.pdf](https://www.hochparterre.ch/fileadmin/downloads/pdf/SBB_Immobilien_Pra_sentation_Scherr_20181210.pdf)

Müller, Markus(2019), Aktiengesellschaften in staatlicher Hand – zwischen Gemeinwohl und Gewinnstreben. In: NZZ (22.10.2019)

<https://www.nzz.ch/meinung/aktiengesellschaften-in-staatlicher-hand-zwischen-gemeinwohl-und-gewinnstreben-ld.1511739>

Schoop, Fabian (2016), Quartier ohne Gesicht. In: NZZ( 12.10.2016)

<https://www.nzz.ch/zuerich/aktuell/zuercher-europaallee-quartier-ohne-gesicht-ld.121549>

Stadler, Helmut(2018) Das Immobilienbusiness der SBB ist ein ordnungspolitischer Regelverstoss. Die Areale sollten reprivatisiert werden. In: NZZ (25.6.2018).

<https://www.nzz.ch/meinung/sbb-immobilienbusiness-ist-ein-ordnungspolitischer-regelverstoss-ld.1397993>

### 9.2. Institutionen und Unternehmen

Alptransit-Portal. Die SBB als Aktiengesellschaft.

<https://www.alptransit-portal.ch/de/uebersicht/planung/ereignisse/ereignis/die-sbb-als-aktiengesellschaft/>

Bundesgesetz über die Enteignungen. Stand:1.1.2012.

<https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19300026/index.html>

Bundesamt für Verkehr, Der Direktor, Bahnreform Schweiz, Brief an Bundesrat A. Ogi. (19.12.1994).  
[https://www.alptransit-portal.ch/Storages/User//Meilensteine/Pin\\_031%20\(1.1.1999\)-Dokumente\\_031/031-CH-BAR\\_NEAT\\_E8100D\\_2003-90\\_38\\_1.pdf](https://www.alptransit-portal.ch/Storages/User//Meilensteine/Pin_031%20(1.1.1999)-Dokumente_031/031-CH-BAR_NEAT_E8100D_2003-90_38_1.pdf)

Bundesgesetz, Bundesgesetz über die Schweizerischen Bundesbahnen, Stand: 1.1.2016, <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19983388/index.html#>

EKF, Eidgenössische Finanzkontrolle, Immobilien der SBB, (Februar 2012)  
[http://www.alexandria.admin.ch/11417\\_BE\\_SBB\\_Immobilien\\_d.pdf](http://www.alexandria.admin.ch/11417_BE_SBB_Immobilien_d.pdf)

SBB: Über uns. <https://www.sbb-immobilien.ch/ueber-uns>

SBB, SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2018  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjtorLHiJ\\_mAhUD26QKHb2-DxQQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fcompany.sbb.ch%2Fcontent%2Fdam%2Finternet%2Fcorporate%2Fde%2Fmedien%2Fpublikationen%2Fgeschaefts-nachhaltigkeitsbericht%2FSBB-Geschaefts-und-Nachhaltigkeitsbericht-2018.pdf.sbbdownload.pdf&usg=AOvVaw1OOXF8nSX9b-PZKxytwygw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjtorLHiJ_mAhUD26QKHb2-DxQQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fcompany.sbb.ch%2Fcontent%2Fdam%2Finternet%2Fcorporate%2Fde%2Fmedien%2Fpublikationen%2Fgeschaefts-nachhaltigkeitsbericht%2FSBB-Geschaefts-und-Nachhaltigkeitsbericht-2018.pdf.sbbdownload.pdf&usg=AOvVaw1OOXF8nSX9b-PZKxytwygw)

SBB, Verwaltungsrat SBB: Pierre-Alain Urech wird Vize-Verwaltungsratspräsident. (4.6.2019) <https://company.sbb.ch/de/medien/medienstelle/medienmitteilungen/detail.html/2019/6/0406-1>

SRF: Alexander Muhm, SBB Immobilien: „Das ist für uns Kernbusiness.“ (24.6.2019).  
<https://www.srf.ch/play/tv/eco/video/alexander-muhm-sbb-immobilien-das-ist-fuer-uns-kernbusiness-?id=61d87368-ab26-4a05-9ac9-7b3ab691bd0d>

Stadt Zürich, Weiterhin steigende Immobilienpreise, (9.8.2018) Brenner, Martin.  
[https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/publikationen-angebote/publikationen/webartikel/2018-08-09\\_Weiterhin-steigende-Zuercher-Immobilienpreise.html](https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/publikationen-angebote/publikationen/webartikel/2018-08-09_Weiterhin-steigende-Zuercher-Immobilienpreise.html)

Stadt Zürich, Deutlicher Ausbau des gemeinnützigen Wohnungsangebots (24. 5.2016)  
[https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber\\_das\\_departement/medien/medienmitteilungen/2016/mai/160524a.html](https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber_das_departement/medien/medienmitteilungen/2016/mai/160524a.html)

UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2019-2022  
<https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/sbb/strategische-ziele.html>

UVEK, Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat der SBB AG  
<https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/sbb/anforderungsprofil-verwaltungsrat.html>

UVEK, Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2015-2018  
<https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2015/3165.pdf>

UVEK, Schweizerische Bundesbahnen.

<https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/sbb.html>

### 9.3. Historische Publikationen

Häusler/Weidmann 2017, S.2

## 10. Anhang

### 10.1. Interview mit Franz Steiger

Transkription Interview mit Franz Steiger CFO der SBB Immobilien vom 13.9.2019

C: Gibt es grundsätzlich eine SBB-Bodenpolitik im Sinne der Immobilienpolitik?

F: Ja die SBB besitzt eine Immobilienstrategie, die besagt welche Objekte strategisch relevant sind und wie diese entwickelt werden sollen.

C: Gab es einmal eine andere Immobilienstrategie?

F: Ich bin erst seit etwa eineinhalb Jahren bei SBB Immobilien tätig und in diesem Zeitraum hat sich die Strategie nicht verändert. Die aktuelle Strategie wird seit 7 Jahren verfolgt. 2003 hat man sich bei der SBB ganz grundsätzlich Gedanken gemacht, wie man die Bahnhöfe und die umliegenden Grundstücke bewirtschaften möchte. Daraus erfolgte die Herauslösung der Division Immobilien aus der Division Infrastruktur.

C: Auf welchen Zeithorizont ist diese Strategie ausgelegt?

F: Als Division der SBB ist diese Strategie von der Konzernstrategie abhängig und jene wird alle 5 Jahre angepasst bzw. erneuert.

C: In den letzten Wochen war die SBB vermehrt im Fokus der Schweizer Medien, über die SBB Immobilien und deren Zukunft, wurde jedoch so gut wie nie berichtet. Wünschen sie sich mehr öffentlichen Diskurs zu den SBB Immobilien?

F: Ganz generell ist die mediale Aufmerksamkeit natürlich grösser nach einem tragischen Unglück und dem Rücktritt eines CEOs. Das einige Fachbereiche dann aus dem Fokus geraten ist natürlich auch klar. Wir sind zufrieden, wie wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, wir möchten in erster Linie unsere Arbeit machen, für die SBB Gewinne erwirtschaften und dem Bahnsystem zur Verfügung stellen, um so auch den Steuerzahler zu entlasten. Manchmal hilft auch die Öffentlichkeit, z.B. wenn es darum geht in Abstimmungen erklären zu können, was wir an gewissen Standorten vorhaben. Wir stellen aber insgesamt fest, dass SBB Immobilien auch immer häufiger in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, weil wir in den vergangenen Jahren ein grosses Wachstum erzielten.

C: Wie sollte man sich die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen Infrastruktur und Immobilien vorstellen?

F: Die ist zum einen sehr eng, auf der anderen Seite sind die Verantwortlichkeiten auch sehr klar geregelt. Alles was für den Bahnbetrieb notwendig ist, also Schienen Perrons Perrondächer usw. sind in der Verantwortung von SBB Infrastruktur. Alles andere, die Bahnhöfe und z.B. die Geschäfte und Restaurants sind in der Verantwortung von SBB Immobilien. Bei baulichen Vorhaben muss die Zusammenarbeit sehr gut abgestimmt sein. Falls die SBB Infrastruktur gewisse Areale nicht mehr benötigt, werden sie an SBB Immobilien übertragen, welche sich dann um die Weiterentwicklung kümmert. Auch hier sind gute Absprachen notwendig, diese Prozesse funktionieren sehr gut.

C: Eine Nachfrage zur Zusammenarbeit zwischen den Divisionen: In einem Bericht der EFK aus dem Jahr 2012 heisst es unter dem Untertitel: Portfolio Streckennetz: ‚Das Wertschöpfungspotential in diesem Portfolio liegt im Grundeigentum, welches nicht oder nicht mehr betriebsnotwendig genutzt wird, aber kommerziell nutzbar ist. Dieses Potential ist von der Division Infrastruktur zu ermitteln und zur Abtretung an die Division Immobilien auszuscheiden.‘ Andererseits steht in der Zusammenfassung: ‚Die Identifikation nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften findet seither nicht systematisch statt. Einzelfallweise werden solche Objekte aber weiterhin laufend ermittelt, wobei der Auslöser in der Regel die Division Immobilien oder eine Anfrage von Dritten ist.‘ Wie ist das zu bewerten, wer ist aktiv, die Division Immobilien oder die Division Infrastruktur?

F: Ich kenne diesen Bericht nicht im Detail, aber seither haben sich die Prozesse stark professionalisiert und standardisiert und es findet ein regelmässiger Austausch zwischen den Divisionen statt. Da ist es natürlich so, dass beide Einheiten mit Informationen und Vorschlägen kommen. Die Infrastruktur prüft dann, welche Grundstücke freigegeben werden können, oder ab wann diese freigegeben werden können. Wichtig ist, dass eigentlich immer das Primat des Bahnbetriebs besteht.

C: Gemäss meinen aktuellsten Zahlen beträgt der Gewinn der SBB Immobilien momentan etwa 500 Mio. CHF und soll bis zum Jahr 2030 auf eine Milliarde gesteigert werden ist das korrekt?

F: Nein das ist falsch, unsere Gewinne vor Steuern, Zinsen und Ausgleichszahlungen betragen momentan etwa 250 Mio. CHF. Was sie ansprechen, sind die Mieterträge Liegenschaften, die sind aber etwas höher (Anmerkung C: genau 508,5 Mio. CHF Quelle: sbb-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2018.pdf)

C: Sollte der Gewinn weiter gesteigert werden?

F: Wie gesagt, wir haben unsere Strategie seit Jahren und ich gehe auch nicht davon aus, dass bei der nächsten Strategieüberprüfung, komplett neue Stossrichtungen herauskommen würden, vor diesem Hintergrund ja, wir werden in den nächsten

Jahren sicher weiter wachsen, vorausgesetzt Konjunktur und Rahmenbedingungen bleiben gut. Wir werden sicher noch weitere Projekte lancieren können und das wird auch zu einer Wertsteigerung führen.

C: In der neusten Weisung des Bundesrates heisst es wörtlich: ‚Die Division Immobilien leistet pro Jahr 150 Millionen Franken Ausgleichszahlungen an die Division Infrastruktur und trägt zur Sanierung der Pensionskasse bei.‘ Diese Zahl ist bereits jetzt deutlich tiefer als die Gewinne. Gemäss dem Tagesanzeiger (<https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/die-geldfressende-sbbpensionskasse/story/23054210>) ist die Sanierung der Pensionskasse grundsätzlich bereits abgeschlossen. Der Rest des Gewinnes bleibt zwar im Bahnsystem doch woher kommt überhaupt die Motivation die Gewinne weiter steigern zu wollen?

F: Zunächst ist wichtig zu sehen, dass alles was die Division Immobilien verdient im Bahnsystem bleibt. Also kommt der Gewinn letztendlich dem Bahnkunden zu Gute. Die 150 Mio. CHF sind Teil einer Absprache, welche zwischen dem Bundesamt für Verkehr, dem Eigener, und der SBB erfolgt ist, wonach jährlich diese Zahlung von Immobilien zu Infrastruktur erfolgt und dies seit der Gründung der Division. Im zitierten Artikel wurden einige Dinge unvollständig dargestellt. Die SBB Pensionskasse ist mittlerweile stabilisiert, aber die SBB muss weiterhin Darlehen der Pensionskasse amortisieren, also werden diese Gewinne auch in Zukunft noch benötigt.

C: Gemäss meinen Informationen liegt der Zins bei diesem Darlehen bei vier Prozent, stimmt das?

F: Ja, das stimmt.

C: Dieser Zinssatz ist für heutige Verhältnisse sehr hoch, gäbe es eine Möglichkeit etwas an diesem Vertrag zu ändern?

F: Der Zinssatz stammt aus einer Zeit wo das Zinsniveau ein anderes war und das Darlehen wurde für eine sehr lange Dauer gewährt, also kann man nicht mit dem heutigen Zinsniveau argumentieren.

C: Dieses Jahr wurde, wie bereits erwähnt eine neue Weisung des Bundesrates veröffentlicht, welche meines Erachtens im Bezug auf die Immobilien identisch ist mit der letzten. In der Weisung von 2015 heisst es: ‚Die SBB gestaltet die Bahnhöfe attraktiv, treibt deren Entwicklung und Ausbau zu kundenfreundlichen Dienstleistungszentren nachfrageorientiert voran und fördert den Zugang zur Bahn. Bei Projekten in Bahnhofsgeländen stimmt sie sich mit kantonalen und kommunalen Behörden ab.‘ In der neuen Weisung heisst es: ‚Sie gestaltet die Bahnhöfe attraktiv, entwickelt sie weiter zu Mobilitätsdrehscheiben und fördert den Zugang zur Bahn. Dabei stimmt sie sich mit kantonalen und kommunalen Behörden ab.‘ Welcher Punkt wegfällt ist der, welcher auf eine Zusammenarbeit, zwischen SBB Immobilien und

kantonalen und kommunalen Behörden, bei Gebieten in Bahnhofsnähe hinweist. Heisst das, sie müssen keine Rücksicht mehr nehmen auf andere Behörden?

F: Die Beweggründe für den Wegfall der Passage sind mir nicht bekannt, ich kann einfach beschreiben, was heute gelebte Tatsache ist. Der Austausch mit Städten und Gemeinden erfolgt systematisch und es ist gar nicht denkbar, dass wir grosse Projekte realisieren könnten ohne mit den politischen Behörden und der Verwaltung zu kooperieren. Nicht selten sind unsere Projekte so bedeutend, dass sie ganz neue Quartiere hervorbringen und so erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Gemeinden und Städte haben. So ist es in unserem eigenen Interesse, dass eine gute Abstimmung erfolgt.

C: Also führt diese Änderung nicht zu grösseren Änderungen in ihren Plänen?

F: Das gute Einvernehmen zwischen SBB und den Städten und Gemeinden ist im gegenseitigen Interesse.

C: Viel von ihrem Land wurde dazumal enteignet oder zu extrem günstigen Konditionen erworben, werden diese Kauf/Enteignungs-verträge jeweils nochmals angeschaut und analysiert bevor mit der Planung eines neuen Gebäudes begonnen wird?

F: Wir haben mit der aktuellen Immobilienstrategie gar keine Verkaufsabsicht mehr, wir wollen diese Areale behalten und sie entwickeln also ist das keine Frage.

C: Gemäss dem Magazin Hochparterre sind zumindest ein Teil der Gebäude und Grundstücke zu Einkaufspreisen bilanziert und verzerren darum die Bilanz der SBB Immobilien. Börsenkotierte Firmen müssen mehrmals jährlich ihren Liegenschaftsbestand zum Marktwert schätzen lassen und bilanzieren. Gibt es bei der SBB ähnliche Schätzungen?

F: Die SBB ist kein börsenkotiertes Unternehmen und daher publizieren wir auch keine Marktwerte, da es keinen Sinn ergibt.

C: Also ist auch in Zukunft eine solche Schätzung von der SBB nicht zu erwarten?

F: Nein, hierzu besteht keine Notwendigkeit. Es wäre sehr wahrscheinlich auch sehr schwierig, die teilweise sehr spezialisierten Objekte zu bewerten.

C: Wurde in den letzten Jahren noch Boden für die SBB Infrastruktur erworben oder enteignet, welche in Zukunft wieder zu den SBB Immobilien fallen könnten?

F: Landerwerb gibt es immer, für neue Bahnstrecken, ob dann irgendeinmal in ferner Zukunft diese Areale nicht mehr benötigt werden, können wir heute nicht sagen. Vor diesem Hintergrund kann ich nur sagen, es werden keine Areale durch die Infrastruktur erworben um sie SBB Immobilien zu geben, das ist nicht zulässig.

C: Wie bereits mehrfach erwähnt, bleiben die Gewinne im Bahnsystem, könnte man das als Querfinanzierung bezeichnen?

F: Ja, wir finanzieren sicher die Infrastruktur, wie auch das ganze Bahnsystem, so kommt das ganze jedem Bahnreisenden zu gute.

C: Man kann natürlich die Vorteile für den Bahnkunden sehen, als auch für den Steuerzahler, der in der Theorie zumindest die Bahn nicht mehr über Steuern finanziert müsste, ist das jedoch nicht ein bisschen so als würde man die Armee fragen ob sie Gummibären verkaufen möchte, damit die Steuerzahlenden dadurch entlastet wird?

F: Die SBB ist als integrierte Bahn in einer einzigartigen Situation. Ich kann mir persönlich nicht vorstellen, dass eine weitergehende Trennung zwischen Bahninfrastruktur und Bahnhöfen und Infrastruktur und Immobilien sinnvoll wäre. Dass der Betrieb eines Bahnhofs durch zwei unterschiedliche Unternehmen effizient erfolgen sollte, kann ich mir auch nur schwer vorstellen. Wir sehen grosse Vorteile, dass alles aus einer Hand gemacht wird und die Divisionen gut zusammenarbeiten. Der Bahnkunde profitiert von einem besseren Produkt am Bahnhof in Bezug auf Aufenthaltsqualität, Sicherheit, Sauberkeit und einem attraktiven Shoppingangebot.

C: Also sind Areale, welche keine Bahnhöfe sind, aber in Gleis oder Bahnhofsnähe liegen auch unter diesen Aspekten zu betrachten? Betreibt die SBB also nur Bahnhofsentwicklung und keine Stadtentwicklung?

F: Wir bauen Bahnhöfe zu Mobilitätshubs aus und tragen so zur Entwicklung der angrenzenden Quartiere bei. Teilweise entwickeln wird diese Areale auch selber. Ich glaube auch, dass wir im Laufe der Zeit sehr viel Erfahrung sammeln konnte, wie das funktioniert und welche Kompetenzen es dafür braucht. Wir zeigen am Beispiel der Europaallee, wie wichtig es ist, dass man eine vielseitige Nutzung, vor allem in Erdgeschosslagen, anbieten kann und das es durchaus Vorteile hat, wenn das aus einer Hand heraus geplant wird. Mit vielen verschiedenen Partnern würde das viel aufwändiger.

C: Herr Muhm hat im Interview mit dem Wirtschaftsmagazin ECO(<https://www.srf.ch/play/tv/eco/video/alexander-muhm-sbb-immobilien-das-ist-fuer-uns-kernbusiness?id=61d87368-ab26-4a05-9ac9-7b3ab691bd0d>) , auch bestätigt, dass ein Drittel der Wohnungen zu Kostenmieten vermietet werden, heisst das, dass die SBB immer versuchen wird den Städten und Kommunen genau so weit entgegenzukommen, wie nötig?

F: Die SBB unterstützt schon immer preisgünstigen Wohnungsbau, ob im eigenen Portfolio oder via Baurechtsverträge mit gemeinnützigen Wohnbauträgern. Im Rahmen unserer Wachstumsstrategie haben wir uns zum Ziel gesetzt, am Ende ein Drittel der Wohnungen im preisgünstigen Segment anzubieten. Wir analysieren auch sorgfältig, wo die Möglichkeiten bestehen, solche Wohnungen zu bauen.

C: Bezieht sich das auf alle SBB Immobilien Gebäude, oder auf neue Projekte?

F: Das Ziel ist es, das langfristig ein Drittel der Wohnungen im preisgünstigen Segment liegen.

C: Aber ist damit zu rechnen, dass bei allen zukünftigen Projekten etwa ein Drittel gemeinnützig ist?

F: Dort wo das möglich und sinnvoll ist, werden wir preisgünstige Wohnungen realisieren.

C: Früher hat die SBB viel für ihre eigenen Mitarbeiter gebaut, ist das auch in der Zukunft noch ein Thema?

F: Die SBB ist ein sehr guter Arbeitgeber, der gut zu seinen Mitarbeitenden schaut. Die Zeit, wo man als Arbeitgeber für seine Angestellten baut, ist vorbei. Die Mitarbeitenden sind heute viel mobiler, darum steht das nicht in unserem Fokus.

## 10.2. Interview mit Bernardo Albisetti

Transkription des Interviews mit Bernardo Albisetti, Departementssekretär Bau und Justiz im Kanton Solothurn, vom 9.10.2019

C: In einem Interview mit Herr Steiger von den SBB Immobilien wurde mir gesagt, dass die Zusammenarbeit mit lokalen und kommunalen Behörden sehr gut läuft. Können sie das bestätigen?

B: Das kann sicher im Einzelfall so sein. Meine Beobachtungen ergeben, dass die Zusammenarbeit mit der SBB anspruchsvoll sein kann, weil gerade die Divisionalisierung dazu führt, dass jeder in erster Linie für sein Budget schaut, sich hierfür verantwortlich fühlt und so Schnittstellen zu anderen Unternehmensteilen bewirtschaftet. Das wirkt sich bei der Zusammenarbeit mit Dritten, z.B. einem Kanton oder einer Gemeinde, negativ aus. Wenn man z.B. einen Bahnhof umbauen will und für gewisse Teile des Bahnhofs die SBB Immobilien zuständig sind und für andere Teile die SBB Infrastruktur wird die Sache für die Projektpartner der SBB schwierig. Dann hat man oft wechselnde Ansprechpartner am Tisch, einerseits die SBB Immobilien, andererseits die SBB Infrastruktur. Aus Sicht des Kantons oder der Gemeinde hätte man das Bedürfnis mit einer SBB zu sprechen und das ist oft nicht möglich. Und zudem weisen die einzelnen Divisionen zum Teil eine erhebliche Personalflukuation auf. In diesem Fall wird die Zusammenarbeit wirklich schwierig.

C: Haben sie die SBB bereits einmal gefragt, ob sie nicht zuerst intern etwas beschliessen und dann nur einen Ansprechpartner für Kantone und Gemeinden schicken?

B: Das kann ein Thema sein, wenn der Herr Meier bei uns vorbeischaute. Der macht solche ‚Key-Account‘ besuche und dann können wir solche Forderungen stellen. Aber inwiefern diese dann nach unten durchsickern - zu jenen Stellen, mit denen wir dann zu tun haben - ist unklar. Wir sehen diese Forderungen eher verdampfen. Das gewinnorientierte Profitcenterdenken in den einzelnen Geschäftseinheiten scheint zu dominieren. Die Kultur des Zusammenarbeitens, des gemeinsamen Handelns ist schwer erkennbar.

C: Haben sie einen Kulturwechsel beobachten können, seit der Umwandlung der SBB in eine Aktiengesellschaft?

B: Ich konnte das nicht beobachten, da ich diesen Zeitraum nicht überblicken kann. Ich werde sicher gezielt beobachten, wenn ein neues Management bei der SBB das Ruder übernehmen wird.

C: In letzter Zeit gab es immer wieder Kritik an den Vorhaben der SBB Immobilien. Die Querfinanzierung des Kerngeschäfts durch den Immobilienertrag wird von verschiedenen Seiten kritisch betrachtet. Können sie sagen, wieso diese Angelegenheit ordnungspolitisch möglicherweise gar nicht so unsinnig ist wie teilweise behauptet?

B: Ich definiere die SBB unabhängig von ihrer Rechtsform als spezialrechtliche Aktiengesellschaft als öffentliche Körperschaft. Das Kerngeschäft der SBB ist der Betrieb der Eisenbahn. Zur Bewirtschaftung von Immobilien hätte man die SBB nicht gegründet.

In Analogie zum Finanzhaushalt von Gemeinden und Kantonen kann gesagt werden, dass die SBB bei der Entwicklung ihrer Liegenschaften ihr Finanzvermögen, welches nicht dem unmittelbaren Unternehmenszweck dient, bewirtschaftet. Der Ertrag aus diesen Geschäften dient dann der Finanzierung des Kerngeschäftes.

Über die aktive Bewirtschaftung ihres Finanzvermögens durch Gemeinwesen gehen die Meinungen auseinander. Ich beobachte in den letzten Jahren, dass gerade in Städten und in Kommunen vermehrt mit dem Finanzvermögen, also jenen Vermögensbestandteilen, die nicht einen unmittelbaren Verwaltungszweck dienen, Investitionen getätigt werden und diese Rendite dann auch zur Finanzierung des Verwaltungszwecks verwendet werden.

Also ist es eine Finanzierungsquelle zur Finanzierung der Verwaltung, also eine alternative Finanzierungsquelle zu Steuern und Gebühren. Das ist der eine Zweck, der die Bewirtschaftung des Finanzvermögens haben kann. Mit der Bewirtschaftung des Finanzvermögens können indirekt auch eigentliche Verwaltungsziele verfolgt werden. So etwa im Bereich der Wohnbaupolitik. Dies ist gerade in Städten verbreitet.

Es kann auch sein, dass Liegenschaften im Finanzvermögen zur Ansiedlung von Unternehmen verkauft werden. Eine Stadt, ein Kanton kann so seine räumliche Entwicklung zu Teilen mit der Entwicklung eigener Liegenschaften prägen.

C: Sehen sie kein Problem darin, dass die SBB im Vergleich zu einer Stadt, einer Gemeinde oder einem Kanton, welche lokalpolitisch gebunden sind, national agieren und durch ihre Struktur als Aktiengesellschaft weit mehr Freiheiten hat und auch politisch ungebundener ist?

B: Grundsätzlich erachte ist diese in gewissem Masse renditeorientierte Bewirtschaftung der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften als legitim. Es ist jedoch eine Frage vom Mass und damit auch eine politische Frage und damit der Governance, welche sich am Wohlergehen des Gemeinwesens zu orientieren hat.. In Bezug zu diesem Grundsatz können gewisse Entwicklungen beobachten werden, die einem Gemeinwesen nicht mehr zustehen. Auch im Kleid einer Aktiengesellschaft bleibt die SBB ein öffentlicher Betrieb, der sich nur in einem gewissen Rahmen wie ein privater Akteur verhalten kann.

C: Also sehen sie das Problem weniger in den nicht sehr eng gefassten Weisungen des Bundesrates, sondern eher in der Art der Aufnahme und Interpretation von Seitens des SBB. Hat das zu einer erschwerten Zusammenarbeit mit lokalen Behörden geführt?

B: Wie gesagt das ist eine Frage der Governance und da ich bin gespannt, wie sich diese in den nächsten Jahren entwickeln wird. Unter den Bundesräten Ogi, Leuenberger, Leuthard und jetzt Sommaruga wurde die SBB in den letzten Jahren bewirtschaftet. Ogi hat, hat meines Wissens, die SBB-Gesetzgebung und damit die Überführung der SBB in eine öffentlichrechtliche Aktiengesellschaft in die Wege geleitet. Bundesrat Leuenberger hat mit dem ehemaligen SBB Direktor Benedikt Weibel die heutigen Strukturen gelegt. Mit Leuthard und Meier hat sich die SBB hat dann eine aus der Privatwirtschaft bekannte Konzernkultur Fuss gefasst. Meiner Meinung nach ist es auch eine Frage der Governance von Seiten des Bundesrates gegenüber der SBB, ob und welche Kulturvorgaben gesetzt werden. Ich sah die SBB unter Bundesrätin Doris Leuthard hat diese Bundesbetriebe an der sehr langen Leine geführt. Und gerade diese lange Leine führte gerade auch im Bereich der SBB Immobilien zu Auswüchsen. Aus denselben Gründen kam es wohl auch bei der Postauto AG zu Auswüchsen. Wenn man das Ganze dann von etwas Entfernung betrachtet, kommt einem das ganze etwas komisch vor. Es ist wie ein vom Bund organisiertes und finanziertes Managerspiel ohne Risiko für die Bundesbetriebe. Das Risiko bleibt in diesem Fall an Bundesbehörden haften. Da ändert auch das Kleid einer spezialrechtlichen Aktiengesellschaft nichts. Es ist eine Kunst, einen Monopolbetrieb effizient und schlank zu führen. Gemäss den praktizierten gängigen Management-Prinzipien ist jede dezentrale Einheit verantwortlich für einen guten Abschluss und die Summe der guten Resultate gibt ein gutes Konzernergebnis. Das ist die grundsätzliche privatwirtschaftliche Doktrin. Der Wettbewerb soll auch innerhalb eines Konzerns funktionieren. Die andere Organisationsform ist die ursprüngliche des Militärs und des Staates, der Planung, eine Planwirtschaft. Man plant also das Gute, im öffentlichen Interesse stehende voraus. Man wird es jedoch nie schaffen für alles und jedes das Richtige vorauszusehen. Deshalb scheitern Körperschaften, welche sich streng nach diesem

Prinzip organisieren. Die Wahrheit im Bereich des modernen Verwaltungsführung liegt irgendwo dazwischen. Und ist zu beobachten, dass die Entwicklung immer zwischen den zwei Organisationsprinzipien hin und her pendelt.

C: Einen Mittelweg zwischen diesen Doktrinen, welche beide ihre Probleme haben zu finden wäre die Schwierigkeit?

B: Das ist eine Frage der Kultur. Und das ist vielleicht mein Steckenpferd. Für mich ist die favorisierte Grundstruktur eher eine klassische. Eine Verwaltung steht nicht in Konkurrenz zu anderen Organisationen, sie verfügt auch über ordentliche Strukturen, mit einem Chef oder Chefin, einem Stab, sowie untergeordnete Organisationseinheiten. Die Führung muss so ausgestaltet sein, dass sie schnell auf neue Herausforderungen zur reagieren vermag. Zu viele Fach- und Stabsstellen sind hierzu hinderlich. Gute Verwaltungsstrukturen sind auch von persönlicher Kontinuität geprägt. Dabei haben die Köpfe der Verwaltung nicht weniger die eigene Verwaltungseinheit als das Gemeinwohl im Fokus zu halten. Zudem führen zu üppigen Verwaltungsstrukturen schnell zu ressourcenzehrenden nutzlosen internen Revierkämpfe. Ein Vorgesetzter in der Verwaltung benötigt ein gewisses Durchsetzungsvermögen. Dies gerade deshalb, weil unangenehme Entscheidungen kaum mit Blick auf die finanziellen Auswirkungen begründet werden können. Es kommt vor, dass dieses Durchsetzungsvermögen mit einem ausgeprägten oder übersteigerten Selbstwertgefühl gepaart ist. Dies kann der öffentlichen Organisation dann wiederum zum Schaden gereichen.

C: In den letzten Jahren wurde in der SBB viel standardisiert, z.B. wenn es um die Erkennung von Grundstücken, welche man anders nutzen kann, geht. So soll alles effizienter werden. War das notwendig?

B: Es gibt Bereiche, welche sich sehr gut standardisieren lassen. Dies vor allem in technischen Bereichen. Führungsprozessen hingegen sind schwierig zu standardisieren. Führung hängt immer mit Veränderung zusammen. Und eine neue Situation passt meistens nicht auf bestehende Schemen und Prozesslandschaften. Je detaillierter man standardisiert, desto kleiner ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein vorbereitetes Handlungsdispositiv auf eine vorhandene, zu beurteilende Situation passt.

Mit solchen Strukturen überfordert man Mitarbeitende. Diese sind gehalten, die detaillierten Regeln anzuwenden, bemühen sich dies auch zu tun und treffen dann in Anbetracht der Sachlagen, welche nicht auf diese Regeln passt, unpassende Entscheidungen. Ich plädiere für mehr Führungs- und Handlungsgrundsätze und weniger detailliertes Regelwerk.

C: Also sollten Angestellte wieder mehr Freiheiten haben, um z.B. einfacher als lokale Behörden zuzugehen können. Und z.B. auch mal bei einem heutzutage grundsätzlich standardisierten Prozess sagen können, dass dieses vorbereitete Handlungsdispositiv aus gewissen Gründen hier nicht passt?

B: Ich kenne die Prozesse in der SBB nicht, aber ich kann mir gut vorstellen, dass sie sehr detailliert sind und die Entscheidungsfindung, in Zusammenarbeit mit lokalen Behörden dann behindern. Jeder Mitarbeiter der SBB mit einer gewissen Verantwortung sollten auf gewisse Grundsätze verpflichtet werden. Diese sind dann bei Investitionen und Desinvestitionen zu beachten. Diese Grundsätze dürfen keine Standards sein. Ich sehe sie eher als eine Abfolge von Überlegungen, welche vor Entscheidungen durchzuführen sind. So bedingt eine Entscheidung die adäquate Auseinandersetzung mit der Ausgangslage. Diese geht der Zielfindung voraus. Und erst aus den Zielen ergeben sich in der Folge Massnahmen. Dies ist dann eher ein Vorgehenskonzept und weniger ein fixierter Ablauf.

C: Ich habe Herr Steiger von den SBB Immobilien gefragt, ob historische Gegebenheiten jeweils noch einmal analysiert werden, bevor man mit einem neuen Projekt beginnt, doch das sei nicht der Fall, wäre das in einer Verwaltung anders?

B: Ich betrachte die SBB immer noch als Verwaltung und als Teil des Gemeinwesens, das den verfassungsrechtlichen Grundsätzen verpflichtet ist. Zu diesen gehört das nachhaltige Handeln und das befolgen raumplanerischer Grundsätze. So ist vor der Entwicklung eines Standorts die Vergangenheit des Orts anzusprechen. Man kann Zukunft nicht bauen, ohne die Vergangenheit zu kennen. Wenn man etwas Neues baut, sollte man wissen, was man dabei aufgibt. Die Auseinandersetzung mit dem Nutzen des Zukünftigen und dem Verlust des Vergangenen geschieht im Rahmen einer Interessenabwägung, welche sich nicht auf eine reine Wirtschaftlichkeitsrechnung beschränken darf. Natürlich muss die Sache auch wirtschaftlich aufgehen. Sie sollte jedoch vernünftig, also sowohl umwelt- wie sozialverträglich, sein.

C: Da gibt es auch schon Stimmen, welche sagen, die SBB gehe ein gewisses Risiko ein, wenn sie in den aktuell boomenden Immobilienmarkt investiert. Nüchtern betrachtet ist dieses Risiko natürlich extrem klein. Die SBB investiert ja in erster Linie an höchst attraktiven Zentrumslagen. Doch ein gewisses Risiko bleibt trotzdem. Würde eine Verwaltung ein solches Risiko auch eingehen?

B: Ich muss sagen, ich finde das Verhalten der SBB nicht risikobehaftet. Die SBB haben ihre Liegenschaften ja nicht bewertet. Wie ich das einschätze, bestehen enorme stille Reserven in der Bilanz. Sie haben also ein Sicherheitspolster finanzieller Art, also kann man nicht von Spekulation sprechen. Die SBB kann sich glücklich schätzen, Grundstücke an solch privilegierte Lagen zu besitzen. Die Logistikflächen bei den Hauptbahnhöfen sind ja unterdessen auch nicht mehr in der Stadt, sondern irgendwo zwischen Solothurn und Aarau. Früher waren sie im Limmattal oder noch zentraler. Und der weltweite Megatrend weist in eine weitere Verstädterung. Wer Eigentum an zentraler Lage besitzt hat Glück. Die Investitionstätigkeit der SBB Immobilien ist also nicht aufgrund ihrer Risikobehaftung zu kritisieren. Vielmehr scheint mir es eine Frage des Masses und des politischen Common Sense. Hier lassen die SBB meiner Meinung nach, das politische Gespür vermissen.

C: Herr Steiger hat mir jedoch auch gesagt, dass in Zukunft grundsätzlich mit einem Drittel gemeinnütziger Wohnungen zu rechnen ist. Es wäre natürlich dann auch die Frage ob das auch in absoluten Toplagen der Fall wäre. Wäre dieser Drittel etwas das man festschreiben sollte, oder ist auch hier von einer Standardisierung abzusehen?

B: Es stellt sich hier auch die Frage nach der Rollenteilung zwischen Investor (SBB) und der Planungsbehörde. Die SBB Immobilien investieren in nicht betriebsnotwendigen Infrastruktur, also fallen diese unter die Planung und Bauvorschriften der Gemeinde oder der Stadt. Und diese trägt natürlich auch Verantwortung für eine nachhaltige Raumentwicklung. Der Vorwurf an die SBB, sie maximiere an zentralen Lage zu Lasten der Allgemeinheit ihre Erträge, fällt auch auf die Planungsbehörden zurück. Es liegt teilweise auch im Interesse der Städte, für gutsituierte Mieter zu bauen. Das erhöht das Steuersubstrat. Es ist durchaus denkbar, dass die Stadt in Ihrer Nutzungsplanung einen gewissen Anteil preisgünstiger Wohnungen vorschreibt. Dies muss dann aber verhältnismässig und zweckmässig sein. Das Instrumentarium des Bau- und Planungsrecht ist aber grundsätzlich äusserst vielseitig einsetzbar.

C: Die SBB ist jedoch unterdessen auch ein relativ mächtiger Konzern und hat somit mehr Durchsetzungskraft, als z.B. eine kleine Gemeinde. Die SBB bestimmt ja auch über die Erschliessung mit der Bahn. Sehen sie da eine Problematik?

B: Diese Tendenz ist schon da, dass sich die Entscheidungsträger eher dafür entscheiden den Geschäftspartnern entgegenzukommen, wenn man bei einem anderen Projekt vorankommen will. Diese stillen Kompensationsgeschäfte sind natürlich vorhanden. In Bern scheint man der BLS bei der Planung ihrer neuen, höchst umstrittenen Werkstätten nicht wirklich Steine in den Weg zu legen. Dies sozusagen aus Staatsräson. Die BLS ist Träger der für die Stadt so wichtigen S-Bahn.

C: Sollte man der SBB das Mäntelchen einer AG ausziehen, oder sollte ein Kulturwandel auch in der aktuellen Organisationsform möglich sein?

B Ich glaube an das Zweite. Es ist eine Frage der Führung. Ich bin zuversichtlich, dass sich die Kultur auf Seite des Eigners, also des Bundes verändern wird. Ich habe nach dem Rücktritt von Bundesrätin Leuthard beobachtet, dass dem Primat der Politik, gegenüber dem gespielten Markt zwischen staatlichen Institutionen, mehr Bedeutung eingeräumt wird..

### 10.3. Interview mit Christina Schuhmacher

Transkription vom Interview mit Christina Schumacher

C: Bei der SBB sieht man Bahnhöfe und Bahnhofsnahe Gebiete zusammen sieht und auch dementsprechend plant, trifft das zu?

S: Da kann man sich erst mal überlegen, wann diese Bahnhöfe gebaut wurden. Diese Bahnhöfe sind ja in der Schweiz im 19 Jh. Gebaut worden. Eine Zeit in der sich die Städte stark entwickelten. Viel Landbevölkerung zog in die Städte. In Zürich, in Bern und in Basel hat der Bahnhof jeweils eine repräsentative Seite, wo er in die Stadt hineinkommt und auch in die wichtigen Geschäftsviertel. Da hat es oft eine Schaufassade wo der Bahnhof auch etwas darstellt. Gleichzeitig sind aber auch die Quartiere hinter den Bahnhöfen entstanden, welche typischerweise Arbeiterquartiere waren. Da siedelten sich auch die Industrien an. Später zog auch die migrantische Bevölkerung in diese Quartiere. Es gibt also meistens eine vordere und eine Rückseite. Wenn die SBB jetzt alle Gebiete rund um den Bahnhof fast gleich behandelt, ist das zumindest in einem starken Widerspruch zur historischen Entwicklung der Städte. Man kann diese Differenzierung in Vorderseite und Rückseite auch nicht gut finden, doch unterdessen ist es so, dass die Quartiere hinter den Bahnhöfen, wo die Wohnungen lange relativ günstig waren und sich somit viele junge Leute und viele migrantische Bevölkerung angesiedelt haben, ein urbanes Flair entwickelt haben, dass man schätzt. Und da finde ich es falsch wenn die SBB jetzt zu einer Gleichbehandlung der Quartiere ansetzt. Zumal der Bahnhof in diesen Städten zuerst ein Fremdkörper war, welcher sich dann in die Städte eingewachsen hat.

C: Die SBB hat auf dem Neugasse Areal jedoch ein Drittel der geplanten Wohnungen an Genossenschaften abgetreten. Dieser Drittel entstand im Dialog mit den Städten. Es gibt Leute die sich deswegen bei der SBB beklagen, doch könnte man auch die Städte stärker zur Verantwortung ziehen?

S: Da kann ich jetzt nur ja sagen. Die Stadt Zürich hat da schlecht verhandelt. Ob man zum Beispiel bei der Europaallee bereits einen Anteil hätte aushandeln könne ist im nachhinein schwer zu beurteilen. So wie sie heute aussieht, kann man es sich schlecht vorstellen, dass da gemeinnützige Wohnungen zu finden sind. Die Europaallee hätte einen anderen Charakter bekommen müssen, doch da gab es ja schon immer den Plan mit diesen unglaublich tiefen Gebäuden. Und diese Gebäude sind nicht sehr attraktiv für kleine Wohnungen. Aber was die Stadt natürlich hätte machen können, wäre dass sie bei der Neugasse einen deutlich höheren Prozentsatz an gemeinnützigen Wohnungen zu fordern.

C: Sollte die SBB also darauf schauen wo am besten günstige Wohnungen gebaut werden können und nicht da wo es halt nicht unbedingt hinpasst?

S: Nicht unbedingt, das war im Bezug auf die Europaallee. Sonst halte ich das für sehr problematisch, wenn man bei tollen Arealen keine günstigen Wohnungen baut. Günstige Wohnungen müssen nicht an B-Lagen.

C: Die Bahnhöfe haben sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt, jedoch nicht nur hier sondern an den meisten Orten. Wie ist diese Entwicklung einzuschätzen?

S: Ich beobachte sicher eine grosse Kommerzialisierung der ganzen Bahnhöfe, mit immer mehr Nutzungen die eigentlich funktionsunabhängig sind. Sie haben auch im weiteren Sinne nichts mehr mit dem reisen zu tun. Man kann alles und zu jeder Tageszeit kaufen und ist nicht unbedingt als Bahnkundin gefragt. Diese Entwicklung sieht man auch an Flughäfen. Man nutzt die Liberalisierung der Öffnungszeiten an solchen Hubs und vermischt jetzt Reisen mit Shopping. Das Ganze Phänomen ist jedoch nicht nur in der Schweiz zu beobachten. In Athen zum Beispiel habe ich beobachtet dass in der U-Bahn nur Kulturwerbung zu sehen ist. Es ist unglaublich befreiend und schön. Wie die Stadt sich das leistet, weiss ich jedoch nicht, dass sind natürlich alles Einkommensquellen.

Ich finde das Ganze auch deswegen problematisch, weil Bahnhöfe auch extrem öffentliche Orte sind, auch extrem urbane, kosmopolitische Orte. Es sind Orte, wo sich ganz unterschiedliche Menschen, aus ganz unterschiedlichen Kulturen, auch mit unterschiedlichen Zwecken treffen. Die Bahnreise selektioniert ja nicht sehr stark, die meisten Leute in der Schweiz können sich eine Bahnreise leisten. Dazu nutzen besonders auch viele Senioren die Bahn, welche sonst nicht allzu oft in der Stadt sind.

Familien, Migranten, Touristen und viele mehr nutzen die Bahn und somit die Bahnhöfe. Und dass man einen solchen Ort so dem Kommerz aussetzt und andererseits mit privatem Sicherheitspersonal gearbeitet wird, welche keinem öffentlich-rechtlichen, sondern einem privaten Auftrag der SBB entsprechen, widerspricht eigentlich zu tiefst dem Bild von Öffentlichkeit, dass wir mit dem Bahnhof in uns tragen. Der Bahnhof hat ja sehr viel Potential, doch ich sehe in den letzten Jahren, dass diese Ressource Bahnhof immer mehr als kommerzielle Ressource genutzt wird und nicht als kulturelle Ressource, als Spezifität für eine Stadt. Wenn man in den Neunzigern gereist ist, haben sich die Bahnhöfe noch stark unterschieden. Die Entwicklung ist nicht so stark wie bei den Flughäfen, welche ja sowieso meistens nicht in den Städten liegen.

C: Wären also Bahnhöfe vielleicht genau deshalb schützenswerten, da man oft vom Flughafen zuerst noch die Bahn nimmt, um dann wirklich in die Stadt zu kommen?

S: Da sollte die SBB auch schauen, dass sie diese Bahnhöfe, welche extrem stark verknüpft sind mit der Stadt, nicht zu stark zu Kommerzialisieren. Die Bahnhöfe sind ja nicht in den mittelalterlichen Altstädten entstanden, sie sind also immer sozusagen Teil der Neustadt, doch sie kommen immer sehr nahe ran an diese Stadtkerne.

C: Aber dann könnte man hier die Europaallee loben, da z.B. in der Europaallee auf ein Konzept gesetzt wurde, bei dem kleinere Läden die Möglichkeit haben zu existieren, da ihre Miete von ihrem Gewinn abhängt?

S: Da haben sie sich sicher bemüht und dafür kann man die SBB auch loben. Es gibt natürlich auch da riesige Geschäftsflächen. Diese kleinflächigen Geschäfte sorgen grundsätzlich für einen urbanen Charakter. Und wenn man will, dass Produzentengewerbe und z.B. ortsübliche Geschäfte reinkommen, dann kann man das eigentlich nur mit kleinflächigen Räumen machen und mit künstlich gesenkten Mietzinsen. Das hat man da mit einer Firma gemacht, welche diese Erdgeschosse kuratiert. Man schafft solche Events, um diese Strasse etwas zu beleben. Viele dieser Erdgeschosse wurden z.B. auch so gestaltet, dass es eine Nischenbildung erlaubt. So kann ein Laden auch eine Sitzbank rausstellen, oder eine Auslage auf die Strasse hinaus machen. Dann würde ich sagen, dass man sich zumindest etwas hat einfallen lassen. Was ich finde, was nicht funktioniert, ist diese Vermittlung zwischen diesen anschaulichen kleinen Erdgeschossen, aber man weiss ganz genau, dass in den oberen Stöcken hunderte oder tausende Quadratmeter von z.B. Google gemietet sind. Man sieht auch fast keine Wohnbevölkerung, auch wenn es welche hat, doch man sieht sie kaum im Strassenbild. Der urbane Charakter ist also doch nur beschränkt gelungen. Bei den erwähnten Flächen scheint es sehr gut gelungen, doch komplett ist der Charakter sicherlich nicht.

#### 10.4. Schriftliches Interview mit Vittorio Lampugnani

Fragen an Vittorio Lampugnani beantwortet am 22.10.2019

1.-Die SBB Immobilien arbeiten bei grossen Neubauprojekten, welche keine Bahnhöfe sind, immer mit lokalen oder kommunalen Behörden zusammen, welche Projekte z.B. baurechtlich auch beeinflussen können. Wie ist der Einfluss, welcher Behörden auf die Projekte der SBB haben, zu bewerten?

- Die SBB können den Behörden auch damit drohen das Land brach liegen zu lassen, falls man ihre Plänen nicht unterstützt (konkret geschehen in Basel, Vevey und Zürich). Was ist von diesen Szenario zu halten?

V: In der Regel ist der Einfluss der Gemeinden nicht stark und dezidiert genug. Das ist allerdings ein allgemeines Schweizer Problem, nicht auf SBB Projekte beschränkt. Erpressungen sind allgemein abzulehnen.

2.- In einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin Eco sagt Herr Muhm, Leiter der Division Immobilien; ‚Wir sehen die Bahnhöfe und die Areale zusammen, das ist unser grosser Vorteil.‘ Wie ist diese Aussage aus städtebaulicher Sicht zu bewerten?

-Sehen die SBB Immobilien das nur so, oder ist es das auch so?

-Und ist das nur ein Vorteil für die SBB Immobilien, oder auch für die Stadt als Ganzes?

V: Eine zusammenhängende Sicht von Bahnhof und umliegendes Quartier ist grundsätzlich begrüßenswert. Bahnhöfe beeinflussen so oder so ihre Umgebung, dann sollte dieser Einfluss auch geplant werden. Er ist für Investor und Stadt von Vorteil.

3. -Franz Steiger(CFO der Division Immobilien) , hat in einem Interview mit mir gesagt: ' Wir zeigen am Beispiel der Europaallee, wie wichtig es ist, dass man eine vielseitige Nutzung, vor allem im Erdgeschosslagen, anbieten kann und das es durchaus Vorteile hat, wenn das aus einer Hand heraus geplant wird.'  
-Sind diese Vorteile auch aus ihrer Perspektive ersichtlich?

V: 3. Nein, sind sie nicht. Die Planung aus einer Hand lehne ich nicht grundsätzlich ab, aber sie birgt die Gefahr des Sterilen in sich. Und die Europaallee ist zu stark kommerziell geprägt, um zu einem sympathischen Stück Stadt zu werden.

4. -Viel Land der SBB, auch in besten Lagen, wurde dazumal enteignet. Diese Komponente ist heute grösstenteils unbeachtet. Sollte man sich möglicherweise, auch bei der SBB, mehr mit den jeweiligen Geschichten der Grundstücke auseinandersetzen?

V: Ja, natürlich. Geschichte sollte immer berücksichtigt und wenn möglich sichtbar gemacht werden, das bereichert jedes Stadtprojekt.

5. -Früher baute die SBB auch für ihre Mitarbeiter, wie auch andere Unternehmen das taten. Heute tut die SBB das nicht mehr, da das Ganze nicht mehr zeitgemäss erscheint. Wirklich traurig darüber scheint niemand zu sein. Halten sie diese Art zu bauen zurecht für veraltet, oder war das Ganze ein interessanter Ansatz?

V: Der Ansatz, für die Mitarbeiter zu bauen, war interessant, ist aber in der Tat veraltet, weil letztlich bevormundend und paternalistisch. Es sollten Wohnungen für alle gebaut werden, aber auch für alle erschwinglich. Dazu bietet das Modell der Genossenschaften ein gutes Instrument.

6.-Die SBB bezeichnen sich heute explizit als Stadtentwickler, jedoch sind sie eine Eisenbahngesellschaft. Dass sich Konzerne als Stadtentwickler sehen ist nicht unbedingt neu. Doch was ist vom Städtebau durch Dienstleister zu halten?

V: Die SBB sind keine Stadtentwickler, sie sind Investoren. Die Stadtentwicklung braucht sie, aber Stadtentwicklung müssen die Gemeinden betreiben. Sie sind die Treuhänder der Öffentlichkeit und damit der Bewohnerinnen und Bewohner.