

Praxis des Bundes bei der Steuerung von Post, SBB und Swisscom

Materialien zum Expertenbericht zuhanden der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle

30. August 2011

Zu den Materialien

Die Materialien beinhalten Quellenangaben und Hintergrundinformationen zum Expertenbericht «Praxis des Bundes bei der Steuerung von Post, SBB und Swisscom» zuhanden der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle vom 30. August 2011.

Inhaltsverzeichnis

A	Interviews	3
A.1	Interviewpartner	3
A.2	Interviewleitfaden	4
B	Grundlagen zur Beurteilung der Steuerungspraxis	7
B.1	Leitsätze des Corporate-Governance-Berichts des Bundesrates vom 13. September 2006 (Stand: 25. März 2009)	7
B.2	Policy Recommendations der EU COST Action IS0601 «Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organizations» vom 27. Mai 2011	12
B.3	OECD «Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises» von 2006	14
C	Beispiele für die Steuerung in aussergewöhnlichen Situationen	18
C.1	Post: Umsetzung des Projekts REMA	19
C.2	Post: Reorganisation Poststellenetz	20
C.3	SBB: Strategische Ausrichtung SBB Cargo	20
C.4	SBB: Strategiewandel bezüglich des Industrierwerks Bellinzona	21
C.5	Swisscom: Auslandstrategie	21
D	Strategische Ziele des Bundesrates für die Bundesunternehmen, welche im Jahre 2011 in Kraft sind	22
E	Ergänzende Tabellen zum Performanzvergleich	30
E.1	Post	30
	E.1.2 Performanz aus Unternehmenssicht	30
	E.1.2 Performanz aus Kundensicht	37
E.2	SBB	43
	E.2.1 Performanz aus Unternehmenssicht	43
	E.2.2 Performanz aus Kundensicht	46
E.3	Swisscom	50
	E.3.1 Performanz aus Unternehmenssicht	50
	E.3.2 Performanz aus Kundensicht	58
	Abkürzungsverzeichnis	61
	Literatur, Materialien- und Dokumentenverzeichnis	66
	Impressum	75

A Interviews

A.1 Interviewpartner

Zur Erfassung der Steuerungspraxis wurden mit Vertretern der Unternehmen, der Verwaltung und der Politik leitfadengestützte Interviews geführt. Die Auswertung erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse. Dazu wurden die Interviews transkribiert.

Folgende Personengruppen wurden als Interviewpartner ausgewählt, weil sie an der Steuerung der Bundesunternehmen beteiligt sind:

- Generalsekretär und Fachverantwortliche UVEK (4)
- Direktor und Fachverantwortlicher EFV (3)¹
- Marktregulatoren und Fachaufsicht (4)
- Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission, Finanzkommission und der Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen beider Räte (7)
- Verwaltungsratspräsidien SBB, Post und Swisscom sowie Staatsvertreter Swisscom (4)
- CEOs und CFOs der drei untersuchten Unternehmen sowie je zwei Bereichsleiter der SBB und der Post (10)

Die Interviews fanden an folgenden Terminen statt:

Bambauer Dieter	Leiter PostLogistics; 25.11.2010
Berberat Didier	Ständerat, Präsident der Subkommission EJPD/UVEK der FK-S, (SP); 16.11.2010
Binder Max	Nationalrat, Präsident der KVF-N und der Subkommission EDI/UVEK der GPK-N (SVP); 30.11.2010
Brändli Christoffel	Ständerat, Präsident der KVF-S (SVP); 22.11.2010
Bucher Jürg	CEO Post; 17.11.2010
Dietiker Ueli	CFO Swisscom; 16.11.2010
Dumermuth Martin	Direktor BAKOM; 02.11.2010
Füglister Peter	Direktor BAV; 25.11.2010
Furrer Marc	Präsident ComCom und PostReg; 03.11.2010
Gasser Jörg	Generalsekretär EFD; 01.12.2010
Gygax Matthias	Leiter Ausgabenpolitik EFV; 17.11.2010
Gygi Ulrich	Verwaltungsratspräsident SBB; 01.12.2010
Hasler Peter	Verwaltungsratspräsident Post; 22.11.2010
Hêche Claude	Ständerat, Präsident der Subkommission EDI/UVEK der GPK-S (SP); 29.11.2010
Hurni Ulrich	Leiter PostMail; 24.11.2010
Hutter Markus	Nationalrat, Präsident der Subkommission EJPD/UVEK der FK-N (FDP); 01.12.2010

¹ Mit dem Generalsekretär EFD wurde kein Interview geführt, weil es im Dezember 2010 zu einem personellen Wechsel kam.

Metzger Phillip	Vizedirektor BAKOM; 02.11.2010
Meyer Andreas	CEO SBB; 29.11.2010
Müller Thomas	Nationalrat, Mitglied der Subkommission EJPD/UVEK der FK-N (CVP); 01.12.2010
Perrin Nicolas	Leiter SBB Cargo; 02.12.2010
Radon Georg	CFO SBB; 01.12.2010
Rosenberg Felix	Staatsvertreter Verwaltungsrat Swisscom; 25.11.2010
Scherrer Anton	Verwaltungsratspräsident Swisscom; 29.11.2010
Schlegel Urs	Leiter Personenverkehr SBB; 03.12.2010
Schlöter Carsten	CEO Swisscom; 16.11.2010
Schmitter Hartmann Karin	Fachreferentin Direktionsstab GS-UVEK (Post); 02.11.2010
Vasella Guido	Leiter Direktionsstab UVEK; 25.11.2010
Weber Urs	Fachreferent Direktionsstab GS-UVEK (Swisscom); 02.11.2010
Werder Hans	Generalsekretär UVEK; 30.11.2010
Zenhäusern Markus	CFO Post; 30.11.2010
Zurbrügg Fritz	Direktor EFV; 17.11.2010

A.2 Interviewleitfaden

0 Einführung

Kurze Beschreibung des Auftrags

- Auftraggeber
- Team
- Ziele und Zeithorizont des Projekts

1 Instrumente – Einführung ins Thema

Mit welchen Instrumenten steuert der Bund das Unternehmen?

Welche Instrumente erachten Sie als wichtig für die Steuerung Ihres Unternehmens?

2 Zur Rolle des Parlaments

Welche Rolle spielt das Parlament bei der Steuerung des Unternehmens?

Wie interveniert das Parlament?

Auf welchen Informationsgrundlagen interveniert das Parlament?

Wie verläuft der Kontakt zwischen Unternehmen und Parlamentsmitgliedern?

6 Zur Autonomie

Wie autonom ist das Unternehmen gegenüber dem Bund?

Gibt es Bereiche, in welchen die faktische Autonomie über den rechtlich vorgesehenen Rahmen hinausgeht? Wo finden Einschränkungen statt, die weiter gehen als eigentlich vom Gesetzgeber gedacht?

7 Zur Zielumsetzung und -erreichung sowie Berichterstattung

Wie herausfordernd sind für Sie die durch den Bund vorgegebenen Ziele?

Wie setzen Sie die Ziele in Ihrem Unternehmen um, d. h. wie verläuft der Transfer in den Unternehmensalltag?

Wie wird die Zielerreichung geprüft?

Welche Rolle spielt das Reporting?

Welche Berichterstattungen sind für Sie zentral? Wie transparent und aussagekräftig sind die vorgelegten Berichte?

Welche Informationen fehlen Ihrer Meinung nach in der Berichterstattung? Welche Informationen gibt das Unternehmen nicht heraus?

8 Zu kritischen Ereignissen

Denken Sie an kritische Ereignisse, welche die Beziehung zwischen Unternehmen und Regierung/Verwaltung in jüngster Zeit stark herausforderten. Welche kommen Ihnen dabei in den Sinn? Was machte Sie zu kritischen Ereignissen?

Welches waren die Probleme in der Beziehung zwischen Regierung/Verwaltung und Unternehmen?

Was hätte besser laufen sollen? Welche Lehren könnte man daraus ziehen?

9 Würdigung und Optimierungsmöglichkeiten

Inwieweit sehen Sie eine Diskrepanz zwischen dem Soll-Modell der Steuerung des Unternehmens und der gelebten Realität?

Wo sehen Sie Handlungsbedarf bei der Optimierung der Steuerung des Unternehmens durch den Bund?

B Grundlagen zur Beurteilung der Steuerungspraxis

Im Folgenden werden die im Bericht als Analysegrundlage verwendeten Leitsätze des Corporate-Governance-Berichts des Bundesrates, die Policy Recommendations der EU COST Action IS0601 und die OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises aufgeführt. Zu beachten gilt, dass für die Auswertung auch die dazugehörigen Kommentare und Zusatzberichte verwendet wurden.

B.1 Leitsätze des Corporate-Governance-Berichts des Bundesrates vom 13. September 2006 (Stand: 25. März 2009)

1. Leitsatz

Für verselbständigte Einheiten, die Bundesaufgaben erfüllen, ist grundsätzlich die öffentlich-rechtliche Organisationsform der selbständigen Anstalt vorzusehen. Die Rechtsform der privatrechtlichen Aktiengesellschaft ist nur vorzusehen für Einheiten:

- a. die mit der Mehrzahl ihrer Leistungen am (allenfalls regulierten) Markt auftreten;
- b. die die Voraussetzungen zur wirtschaftlichen Selbständigkeit erfüllen;
- c. die nicht hoheitlich handeln; und
- d. an denen sich Dritte beteiligen können sollen.

Andere privatrechtliche Rechtsformen bzw. öffentlich-rechtliche Organisationsformen in weitgehender Anlehnung an das Privatrecht sind nur in begründeten Ausnahmefällen zu wählen.

2. Leitsatz

Verselbständigte Einheiten des Bundes verfügen über schlanke Strukturen und klare Kompetenzregelungen zwischen den Organen.

3. Leitsatz

Die Organe verselbständigter Einheiten sind grundsätzlich voneinander personell unabhängig.

4. Leitsatz

Bei Anstalten wählt der Bundesrat den Verwaltungs- oder Institutsrat sowie die externe Revisionsstelle. Die ein- oder mehrköpfige Geschäftsleitung von Anstalten wird durch den Verwaltungs- oder Institutsrat unter Vorbehalt der bundesrätlichen Genehmigung gewählt. Die Genehmigung des Bundesrates entfällt bei Einheiten mit Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht.

5. Leitsatz

Der Bund erstellt ein Anforderungsprofil, das die für eine eigenständige sowie sach- und fachgerechte Willensbildung nötigen Voraussetzungen des Verwaltungs- oder Institutsrats definiert. Der Bundesrat übt sein Wahlrecht auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils aus und sorgt unter Berücksichtigung der besonderen Interessen des Bundes als Eigner für eine angemessene Vertretung

- der Geschlechter; und
- der Sprachregionen der Schweiz.

6. Leitsatz

Die Mitglieder des Verwaltungs- oder Institutsrats sowie der Geschäftsleitung wahren die Interessen der verselbständigten Einheit. Bei Interessenkonflikten tritt ein Mitglied in den Ausstand. Dauerhafte Interessenkonflikte schliessen eine Mitgliedschaft im Verwaltungs- oder Institutsrat sowie in der Geschäftsleitung aus.

7. Leitsatz

Mitglieder von Organen einer Anstalt können während der Amtsdauer aus wichtigen Gründen abberufen werden.

8. Leitsatz

Stellung, Prüfständigkeit und Adressaten der Berichterstattung der externen Revisionsstelle von Anstalten bestimmen sich sinngemäss nach Aktienrecht.

9. Leitsatz

Der Bund soll mit instruierbaren Vertreterinnen und Vertretern nur noch in Verwaltungs- oder Institutsräten verselbständigter Einheiten Einsitz nehmen, wenn sich seine Interessen ohne diese Vertretung nicht im erforderlichen Mass wahrnehmen lassen oder wenn das Anforderungsprofil des Verwaltungs- oder Institutsrats dies nahelegt.

10. Leitsatz

Verselbständigte Einheiten, die ihre Tätigkeiten im Wesentlichen am Markt und im Rahmen des Privatrechtes ausüben, bzw. ihre Organe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haften ausschliesslich nach privatem Recht.

11. Leitsatz

Einheiten mit Aufgaben der Wirtschafts- oder der Sicherheitsaufsicht haften nur bei Verletzung wesentlicher Amtspflichten und wenn der Schaden nicht auf Pflichtverletzungen von Beaufsichtigten zurückzuführen ist.

12. Leitsatz

Gegenüber verselbständigten Einheiten soll der Bund nur ausnahmsweise unternehmensspezifische Haftungen, Garantien, Bürgschaften und Eventualverpflichtungen eingehen. In diesen Fällen soll er enge risikopolitische Vorgaben machen und Haftungsrisiken systematisch erfassen, bewerten und ausweisen.

13. Leitsatz

Verselbständigte Einheiten erhalten nur in Ausnahmefällen und aufgrund einer gesetzlichen Delegationsnorm die Befugnis zum Erlass generell-abstrakter Normen mit Aussenwirkung. Diese Rechtsetzungskompetenz ist beschränkt auf den Erlass von Bestimmungen fachtechnischen Inhalts von untergeordneter Bedeutung.

14. Leitsatz

Anstalten gehen nur ausnahmsweise, in Abstimmung mit ihrer Zweckbestimmung und mit den mittelfristigen strategischen Zielen des Bundesrates, Kooperationen und Beteiligungen ein. Verselbständigte Einheiten in der Rechtsform einer privaten Aktiengesellschaft können Kooperationen und Beteiligungen nach Aktienrecht und damit im Rahmen ihrer Zweckumschreibung eingehen. Beteiligungen müssen langfristig zur Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beitragen und führungsmässig gut betreut werden können. Dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

15. Leitsatz

Anstalten dürfen bei entsprechender gesetzlicher Grundlage kommerzielle Nebenleistungen erbringen, soweit diese in engem Bezug zur Hauptaufgabe stehen, deren Erfüllung nicht beeinträchtigen, nicht wettbewerbsverzerrend wirken und insgesamt mindestens die Kosten decken.

16. Leitsatz

Der Bund steuert die verselbständigten Einheiten *als Gewährleister der Aufgabenerfüllung und* als Eigner auf strategischer Ebene mit übergeordneten und mittelfristigen Zielvorgaben. Mit dem inhaltlich in den Grundzügen standardisierten Instrument der strategischen Ziele nimmt er aus einer Gesamtsicht Einfluss auf ihre Entwicklung als Organisation bzw. Unternehmen («unternehmensbezogene Vorgaben») und auf ihre Aufgaben («aufgabenseitige Vorgaben»). Insbesondere die Intensität der aufgabenseitigen Steuerung ist abhängig davon, ob die Erfüllung der übertragenen Aufgabe:

- nur in den Grundzügen durch die Gesetzgebung und kaum durch den Markt bestimmt wird;
- in erheblichem Umfang mit allgemeinen Steuermitteln finanziert wird;
- mit bedeutenden Risiken für den Bund verbunden sein kann.

Die Zielerreichung wird nach den Kriterien und der Periodizität gemessen, die im Rahmen der strategischen Ziele festgelegt worden sind.

17. Leitsatz

Die Verabschiedung der strategischen Ziele liegt grundsätzlich in der Zuständigkeit des Bundesrates. Einzig bei Einheiten, die schergewichtig Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht wahrnehmen, werden die strategischen Ziele vom Verwaltungs- oder Institutsrat erlassen. Wo verselbständigte Einheiten in namhaftem Umfang von der finanziellen Unterstützung des Bundes abhängig sind, kann das Parlament in den entsprechenden Finanzierungsbeschlüssen die Verwendung dieser Mittel regeln. Dies ist vom Bundesrat beim Erlass der strategischen Ziele zu berücksichtigen.

18. Leitsatz

Bei Anstalten werden dem Bundesrat zur Wahrnehmung seiner Kontrollfunktion nach Ablauf des Geschäftsjahres die folgenden Unterlagen unterbreitet:

- die (Zwischen-)Berichterstattung des Verwaltungs- oder Institutsrats über die Erreichung der strategischen Ziele;
- der Geschäftsbericht des Verwaltungs- oder Institutsrats;

- der Prüfbericht der externen Revisionsstelle (sofern nicht bereits Teil des Geschäftsberichts);
- der Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle über eine allenfalls durchgeführte finanzaufsichtsspezifische Prüfung der Anstalt.

Der Bundesrat kann vorsehen, dass diese Kontrollfunktion ganz oder teilweise durch die zuständigen Departemente wahrgenommen wird.

19. Leitsatz

Bei Anstalten bestimmt sich der Mindestinhalt des Geschäftsberichts in Anlehnung an das Aktienrecht.

20. Leitsatz

Bei Anstalten ist der Geschäftsbericht vor seiner Publikation dem Bundesrat (bzw. den zuständigen Departementen) zur Genehmigung zu unterbreiten.

21. Leitsatz

Bei Anstalten befindet der Bundesrat (bzw. die zuständigen Departement) jährlich über die Entlastung des Verwaltungs- oder Institutsrats.

22. Leitsatz

Bei Anstalten bestimmt sich die Berichterstattung der externen Revisionsstelle in Anlehnung an das Aktienrecht.

22a. Leitsatz

Bei privatrechtlichen Aktiengesellschaften nutzt das Controlling des Bundesrates die obligationenrechtlichen Steuerungsmittel des Bundes als Aktionär. Bei spezialgesetzlichen Aktiengesellschaften und öffentlich-rechtlichen Anstalten sieht der Organisationserlass eine Rechtsgrundlage für das Controlling zu den strategischen Zielen des Bundesrates vor. Dieses Controlling des Bundesrates untersteht der Oberaufsicht die Bundesversammlung.

22b. Leitsatz

Der Bundesrat kann bei Fehlentwicklungen folgende Massnahmen treffen:

- Ergänzung oder Änderung der Zielvorgaben;
- Verweigerung der Genehmigung des Geschäftsberichts;
- Verweigerung der Entlastung;
- Abberufungen oder Ersatz von Personen;
- Verantwortlichkeitsansprüche;
- Anträge zu Massnahmen der Gesetzgebung.

23. Leitsatz

Die verselbständigten Einheiten führen eine eigene Rechnung.

24. Leitsatz

Die Kapitalausstattung verselbständigter Einheiten erfolgt unter Berücksichtigung der Bundesgarantien (z.B. Liquiditätsgarantie) und richtet sich nach dem tatsächlichen Bedarf (u.a. Haftungssubstrat) und der Branchenüblichkeit. Die Kapitalausstattung ist unverzinslich.

25. Leitsatz

Für verselbständigte Einheiten, die rechnermässig mit der Staatsrechnung des Bundes zusammengeführt werden (Vollkonsolidierung), erlässt der Bundesrat Vorschriften zur Rechnungslegung.

26. Leitsatz

Die Finanzierung von Anstalten über Preise, Gebühren und Abgeltungen wird im Organisationserlass aufgabenspezifisch festgelegt.

27. Leitsatz

Bei Anstalten entscheidet der Bundesrat jährlich im Rahmen der Rechnungsgenehmigung über die Verwendung eines allfälligen Gewinns.

28. Leitsatz

Die Steuerpflicht der Anstalten richtet sich nach der Tätigkeit und nicht nach der Organisationsform. Bei einer teilweisen Steuerpflicht sind sie zur Führung einer Spartenrechnung zu verpflichten.

29. Leitsatz

Verselbständigte Einheiten, die Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht wahrnehmen oder Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen, haben ein öffentlich-rechtliches Personalstatut im Rahmen des BPG. Verselbständigte Einheiten, die überwiegend Dienstleistungen am Markt erbringen, haben ein privatrechtliches Personalstatut. Die Art des Personalstatuts ist im Organisationserlass festzulegen.

30. Leitsatz

Bei öffentlich-rechtlichem Personalstatut im Rahmen des BPG: Die Ausführungsbestimmungen umfassen mindestens Grundsätze und Eckwerte betreffend:

- Entlohnung;
- Nebenleistungen.

Sie sind vom Bundesrat zu genehmigen.

31. Leitsatz

Bei privatrechtlichem Personalstatut: Die Anwendung der Kaderlohngesetzgebung auf den Verwaltungs- oder Institutsrat, die Direktion und gewisse Kategorien von Mitarbeitenden ist im Organisationserlass zu regeln.

32. Leitsatz

Der Bund macht den verselbständigten Einheiten im Rahmen der strategischen Ziele personalpolitische Vorgaben.

33. Leitsatz

Arbeitsrechtliche Mindeststandards und eine Verhandlungspflicht zum Abschluss eines GAV sind im Rahmen der Marktregulierung zu verankern.

34. Leitsatz

Für verselbständigte Einheiten, die Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht erfüllen oder Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen, ist ein öffentlich-rechtliches Pensionskassenstatut mit Anschluss an die PUBLICA vorzusehen. Für verselbständigte Einheiten, die Dienstleistungen am Markt erbringen, ist ein privatrechtliches Pensionskassenstatut vorzusehen. Die Art des Pensionskassenstatuts ist im Organisationserlass festzulegen.

35. Leitsatz

Bei der Schaffung neuer Einheiten sowie beim Austritt aus der PUBLICA von verselbständigten Einheiten mit Dienstleistungen am Markt muss der Arbeitgeber seine Rentenbeziehenden in das neue Vorsorgewerk mitnehmen oder für sie zumindest die finanzielle Verantwortung weiterhin tragen.

36. Leitsatz

Der Bundesrat genehmigt die Anschlussverträge an PUBLICA von verselbständigten Einheiten, die Dienstleistungen mit Monopolcharakter erbringen oder Aufgaben der Wirtschafts- und der Sicherheitsaufsicht erfüllen. Die Anschlussverträge sollen nur insoweit von denjenigen für das Personal der Bundesverwaltung abweichen, als dies aufgrund der Aufgaben oder der Personalstruktur des betreffenden Arbeitgebers erforderlich ist.

37. Leitsatz

Der Bund macht den verselbständigten Einheiten mit Dienstleistungen am Markt im Rahmen der strategischen Ziele vorsorgepolitische Vorgaben.

B.2 Policy Recommendations der EU COST Action IS0601 «Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organizations» vom 27. Mai 2011

Recommendation 1: Try to consider elements like the creation, the autonomy, the control and management, and the coordination of agencies, in an integrated way.

Recommendation 2: Do not copy agency models straightforwardly; they should be adapted to local contexts.

Recommendation 3: Create more transparency about agency models and types, for example by setting up a register of agencies, as well as criteria and checklists for agencification decisions. Limit institutional variety and the number of agency types to a level that is manageable and transparent, while leaving sufficient scope for context-specific design. Link agency types and governance more to tasks and functions of agencies where possible.

Recommendation 4: Consider more carefully the combination of different kinds of autonomy which are given to an specific agency (formal/legal, management autonomy with regards to personnel and financial management, policy autonomy, financial autonomy).

Recommendation 5: Explain why different kinds and combinations of autonomy have been granted to specific agencies.

Recommendation 6: Review periodically the compatibility of formal regulations with actual practice in order to better align these, while avoiding that such adaptations of the legal framework lead to more procedures and regulations, hampering flexibility.

Recommendation 7: Involve the implementation expertise of agencies in the policy development process, without hollowing out the role of parent ministries as main initiator, coordinator and manager of the policy development process.

Recommendation 8: Consider the combined effects of different control mechanisms when designing control arrangements for a specific agency (type).

Recommendation 9: Invest in new models and instruments for steering agencies at arm's length, for example performance dialogue, trust and account management. Consider performance contracts primarily as instruments to improve communication, exchange, negotiation and mutual learning between parent ministries and agencies, instead of contracts in a legal sense with a focus on harsh sanctions.

Recommendation 10: Strike a balance between autonomy (letting go) and control (keeping in touch) in building and maintaining good relationships with agencies. Consider a risk-based and a dynamic approach to control agencies in order to reduce the control burdens for parent ministries and agencies alike.

Recommendation 11: Learn from best practices about the steering and control of agencies from experiences in other countries and policy sectors, but always adapt these to local contexts.

Recommendation 12: A relationship is mutual; make sure that agencies are involved in (policy and management) decisions that concern them.

Recommendation 13: Study and evaluate agency performance more, not only on a case-by-case basis but also government-wide.

Recommendation 14: Develop sound practices for the appointment, training and evaluation of agency CEOs and board members, as well as the role definition and interplay of CEO's and boards that ensures a good leadership of agencies.

Recommendation 15: Go beyond the narrow concept of managerial accountability and to address the broader concept of political accountability when reorganizing public sector organizations.

Recommendation 16: Pay sufficient attention in developing parliamentary and extra-parliamentary instruments (like ombudsmen, public reporting) to hold agencies accountable. Horizontal accountability instruments towards peers and customers is important in this regard.

Recommendation 17: Beware of the costs of structural reforms (rationalization and mergers) of agencies; consider alternative more process-based strategies to obtain more coordination of/between agencies.

Recommendation 18: Invest in a better coordination by improving the connection between policy and implementation, and between financial and performance information. Create incentives and crosscutting targets for collaboration among agencies and between agencies and other organizations.

Recommendation 19: Do not urge for collaboration and extensive coordination between organizations when this is not absolutely necessary. Also coordination is costly.

B.3 OECD «Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises» von 2006

I. Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises

The legal and regulatory framework for state-owned enterprises should ensure a level-playing field in markets where state-owned enterprises and private sector companies compete in order to avoid market distortions. The framework should build on, and be fully compatible with, the OECD Principles of Corporate Governance.

A. There should be a clear separation between the state's ownership function and other state functions that may influence the conditions for state owned enterprises, particularly with regard to market regulation.

B. Governments should strive to simplify and streamline the operational practices and the legal form under which SOEs operate. Their legal form should allow creditors to press their claims and to initiate insolvency procedures.

C. Any obligations and responsibilities that an SOE is required to undertake in terms of public services beyond the generally accepted norm should be clearly mandated by laws or regulations. Such obligations and responsibilities should also be disclosed to the general public and related costs should be covered in a transparent manner.

D. SOEs should not be exempt from the application of general laws and regulations. Stakeholders, including competitors, should have access to efficient redress and an even-handed ruling when they consider that their rights have been violated.

E. The legal and regulatory framework should allow sufficient flexibility for adjustments in the capital structure of SOEs when this is necessary for achieving company objectives.

F. SOEs should face competitive conditions regarding access to finance. Their relations with state-owned banks, state-owned financial institutions and other state-owned companies should be based on purely commercial grounds.

II. The State Acting as an Owner

The state should act as an informed and active owner and establish a clear and consistent ownership policy, ensuring that the governance of state-owned enterprises is carried out in a transparent and accountable manner, with the necessary degree of professionalism and effectiveness.

A. The government should develop and issue an ownership policy that defines the overall objectives of state ownership, the state's role in the corporate governance of SOEs, and how it will implement its ownership policy.

B. The government should not be involved in the day-to-day management of SOEs and allow them full operational autonomy to achieve their defined objectives.

C. The state should let SOE boards exercise their responsibilities and respect their independence.

D. The exercise of ownership rights should be clearly identified within the state administration. This may be facilitated by setting up a co-ordinating entity or, more appropriately, by the centralisation of the ownership function.

E. The co-ordinating or ownership entity should be held accountable to representative bodies such as the Parliament and have clearly defined relationships with relevant public bodies, including the state supreme audit institutions.

F. The state as an active owner should exercise its ownership rights according to the legal structure of each company. Its prime responsibilities include:

1. Being represented at the general shareholders meetings and voting the state shares.
2. Establishing well-structured and transparent board nomination processes in fully or majority owned SOEs, and actively participating in the nomination of all SOEs' boards.
3. Setting up reporting systems allowing regular monitoring and assessment of SOE performance.
4. When permitted by the legal system and the state's level of ownership, maintaining continuous dialogue with external auditors and specific state control organs.
5. Ensuring that remuneration schemes for SOE board members foster the long term interest of the company and can attract and motivate qualified professionals.

III. Equitable Treatment of Shareholders

The state and state-owned enterprises should recognise the rights of all shareholders and in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance ensure their equitable treatment and equal access to corporate information.

A. The co-ordinating or ownership entity and SOEs should ensure that all shareholders are treated equitably.

B. SOEs should observe a high degree of transparency towards all shareholders.

C. SOEs should develop an active policy of communication and consultation with all shareholders.

D. The participation of minority shareholders in shareholder meetings should be facilitated in order to allow them to take part in fundamental corporate decisions such as board election.

IV. Relations with Stakeholders

The state ownership policy should fully recognise the state-owned enterprises' responsibilities towards stakeholders and request that they report on their relations with stakeholders.

A. Governments, the co-ordinating or ownership entity and SOEs themselves should recognise and respect stakeholders' rights established by law or through mutual agreements, and refer to the OECD Principles of Corporate Governance in this regard.

B. Listed or large SOEs, as well as SOEs pursuing important public policy objectives, should report on stakeholder relations.

C. The board of SOEs should be required to develop, implement and communicate compliance programmes for internal codes of ethics. These codes of ethics should be based on country norms, in conformity with international commitments and apply to the company and its subsidiaries.

V. Transparency and Disclosure

State-owned enterprises should observe high standards of transparency in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance.

A. The co-ordinating or ownership entity should develop consistent and aggregate reporting on state-owned enterprises and publish annually an aggregate report on SOEs.

B. SOEs should develop efficient internal audit procedures and establish an internal audit function that is monitored by and reports directly to the board and to the audit committee or the equivalent company organ.

C. SOEs, especially large ones, should be subject to an annual independent external audit based on international standards. The existence of specific state control procedures does not substitute for an independent external audit.

D. SOEs should be subject to the same high quality accounting and auditing standards as listed companies. Large or listed SOEs should disclose financial and non-financial information according to high quality internationally recognised standards.

E. SOEs should disclose material information on all matters described in the OECD Principles of Corporate Governance and in addition focus on areas of significant concern for the state as an owner and the general public. Examples of such information include:

1. A clear statement to the public of the company objectives and their fulfillment.
2. The ownership and voting structure of the company.
3. Any material risk factors and measures taken to manage such risks.

4. Any financial assistance, including guarantees, received from the state and commitments made on behalf of the SOE.
5. Any material transactions with related entities.

VI. The Responsibilities of the Boards of State-Owned Enterprises

The boards of state-owned enterprises should have the necessary authority, competencies and objectivity to carry out their function of strategic guidance and monitoring of management. They should act with integrity and be held accountable for their actions.

- A.** The boards of SOEs should be assigned a clear mandate and ultimate responsibility for the company's performance. The board should be fully accountable to the owners, act in the best interest of the company and treat all shareholders equitably.
- B.** SOE boards should carry out their functions of monitoring of management and strategic guidance, subject to the objectives set by the government and the ownership entity. They should have the power to appoint and remove the CEO.
- C.** The boards of SOEs should be composed so that they can exercise objective and independent judgement. Good practice calls for the Chair to be separate from the CEO.
- D.** If employee representation on the board is mandated, mechanisms should be developed to guarantee that this representation is exercised effectively and contributes to the enhancement of the board skills, information and independence.
- E.** When necessary, SOE boards should set up specialised committees to support the full board in performing its functions, particularly in respect to audit, risk management and remuneration.
- F.** SOE boards should carry out an annual evaluation to appraise their performance.

C

Beispiele für die Steuerung in aussergewöhnlichen Situationen

Auf der Basis von Dokumentenanalysen und Interviews werden im Bericht fünf *aussergewöhnliche Situationen* der Steuerung analysiert. Darunter werden Situationen verstanden, welche das Verhältnis zwischen den Bundesunternehmen und den Organen des Bundes im Zeitraum von 2000 bis 2010 herausforderten.

Das Ziel lag darin, exemplarisch die Steuerungsabläufe in aussergewöhnlichen Situationen aufzuzeigen und damit allfällige Divergenzen zur Steuerung im Regelfall zu eruieren.

Zur Bestimmung der fünf aussergewöhnlichen Situationen dienten drei Gütekriterien:

- Relevanz (potenzielle Konflikte zu den strategischen Zielen des Bundesrats, erwarteter Eignungsgrad für eine Beurteilung der Steuerungspraxis).
- Ausgewogenheit der Untersuchungsfelder (Unternehmen, Akteure des Bundes),
- Verfügbarkeit und Qualität der fallspezifischen Informationen,

Auf Grundlage einer umfassenden Analyse der Medienberichterstattung über die Unternehmen im Zeitraum von 2000 bis 2010 wurden die fünf Fälle bestimmt, welche diesen drei Gütekriterien Rechnung tragen. Die nachfolgende Darstellung (Tabelle 1) gibt einen Überblick über die Fälle, die beteiligten Akteure sowie die potenziellen Zielkonflikte, welche aus den strategischen Zielen des Bundesrates an die Unternehmungen resultieren.

Tabelle 1

Überblick zu den ausgewählten aussergewöhnlichen Situationen.					
	Post		SBB		Swisscom
	Rema	Poststellennetz	Cargo	Bellinzona	Auslandstrategie
<i>Beteiligte Akteure</i>					
Regierung, Parlament	Parl., BR	Parl., BR	Parl., BR	Parl., BR	Parl., BR
Verwaltung	UVEK	UVEK	UVEK, EFD	UVEK	UVEK, EFD
Regulation, Fachaufsicht		PostReg	EFK		EFK
Unternehmensführung	VR/GL	VR/GL	VR/GL	VR/GL	VR/GL
Weitere Akteure	Kantone TI, VS und Gewerkschaften	Parteien und Gewerkschaften		Gewerkschaften und Kantone TI, GR	
<i>Potenzielle Konflikte zu den strategischen Zielen des Bundesrats</i>					
Zeitraum	2002-2005	2002-2013	2003-2010	2007-2010	2002-2009
Aufgabenbezogene Ziele	1.7, 3.2	1.1, 1.7	2.2.1	1.6	4.1, 4.2
Unternehmensbezogene Ziele	1.2	1.2, 2.1	3.3	3.3	4.1, 4.2

Nachfolgend wird die Ausgangslage der aussergewöhnlichen Situationen kurz beschrieben. Quellengrundlage sind Dokumente der Verwaltung und von Unternehmen sowie Interviews mit betroffenen Akteuren:

C.1 Post: Umsetzung des Projekts REMA

Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Post gab im Oktober 2002 bekannt, dass aufgrund der rückläufigen Sendungsmengen die Anzahl der Briefzentren zu reduzieren sei. Die wirtschaftliche Idealvariante sah vor, mit einer Konzentration von achtzehn auf drei Verteilungszentren jährlich 200 Millionen Franken einzusparen. Der Bundesrat stützte diese Variante ursprünglich. Nach der Zunahme kritischer Reaktionen aus Politik und von Gewerkschaften wechselte der Bundesrat die Position und forderte, von der reinen Dreizentren-Lösung abzusehen. Daraufhin prüfte die Post zusätzlich Alternativvarianten, welche den regional- und sozialpolitischen Anliegen eher entgegenkamen. Am 27. Mai 2003 entschied die Post, zusätzlich zu den drei neuen Briefzentren sechs Subzentren zu erstellen.

C.2 Post: Reorganisation Poststellenetz

Die Post hat den Auftrag ein landesweit flächendeckendes Poststellennetz zu betreiben, um die Dienstleistungen des Universaldienstes in allen Regionen für alle Bevölkerungsgruppen in angemessener Distanz anzubieten. Dieser Auftrag stellt die Post aus ihrer Perspektive vor finanzielle Herausforderungen. Trotz umfassender Restrukturierungsmassnahmen resultiert seit 2008 ein Verlust aus dem Betrieb eines flächendeckenden Poststellennetzes, da die Annahme von Briefen, Paketen und Einzahlungen deutlich zurückgegangen ist.

Um die Wirtschaftlichkeit im Netz zu verbessern und um sich auf die geänderten Kundenbedürfnisse einzustellen, hat die Post im Jahr 2003 das Projekt Ymago lanciert: Zwischen 2005 und 2009 nahm die Anzahl der herkömmlichen Poststellen mit Zahlungsverkehr von 2'379 auf 2'049 ab. Zugenommen haben im Gegensatz dazu Agentur- (+148) und Hausservicelösungen (+163). Insgesamt kam es zu einer Reduktion von 3'522 auf 3'502 Zugangspunkten.

Der Umbau des Poststellennetzes wird in den betroffenen Regionen nicht immer akzeptiert. Als Reaktion darauf hat der Bundesrat 2004 die Kommission Poststellen einberufen. Diese kann, falls zwischen der Post und der betroffenen Gemeinde keine einvernehmliche Lösung über die Schliessung einer Poststelle zustande kommt, die Gewährleistung des Universaldienstes ohne die bisherige Poststelle überprüfen. Dazu kann die Kommission eine Empfehlung abgeben, die Entscheidungshoheit über den Betrieb resp. die Schliessung von Poststellen bleibt aber bei der Post.

C.3 SBB: Strategische Ausrichtung SBB Cargo

SBB Cargo AG ist eine Tochterunternehmung der SBB mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Die Tochterunternehmung befindet sich seit einigen Jahren in einem liberalisierten, zum Teil grenzüberschreitenden und wettbewerbsintensiven Markt. Der Markt ist von tiefen Margen, konjunkturellen Sensitivitäten und der Abhängigkeit von gesetzlichen Vorgaben geprägt. Mit der Deutschen Bahn ist ein Marktteilnehmer vorhanden, welcher seine marktbeherrschende Stellung bislang erfolgreich verteidigt.

SBB Cargo gelang es in den zwanzig Jahren seit ihrer Gründung nicht in erwarteter Masse, die unternehmerischen und politischen Ziele des Bundes zu erfüllen. Weder erreichte sie ein ausgeglichenes Ergebnis, noch leistete sie bislang wie von der Politik gefordert in ausreichendem Ausmass einen Beitrag an die Verlagerungspolitik oder an ein flächendeckendes Angebot im Wagenladungsverkehr.

Die Nichterreicherung der durch die Politik gesetzten strategischen Ziele führte zu einer Abschwächung dieser Ziele sowie zu einer Verschiebung des angepeilten Verlagerungsziels um zehn Jahre.

Auch die unternehmerischen Ziele wurden schrittweise geändert und abgeschwächt. Mit der Leistungsvereinbarung 2010-2012 liegt die Priorität nun im Geschäftsfeld ‚International‘ auf einem mittelfristig nachhaltig profitablen Geschäftsergebnis, im Geschäftsfeld ‚WLV Schweiz‘ auf einem mittelfristig eigenwirtschaftlichen Bahn-güterverkehrsnetz.

C.4 SBB: Strategiewandel bezüglich des Industrierwerks Bellinzona

Im März 2008 kündigte die SBB an, dass im Industrierwerk Bellinzona 126 Stellen gestrichen werden sollen. Begründet wurde der Entscheid mit mangelhafter Produktivität, Investitionsrückstau und schlechten Standortaussichten. Als Folge davon trat die Belegschaft in den Streik. Nach mehreren gescheiterten Vermittlungsversuchen zwischen der SBB und den Streikenden schaltete sich aufgrund politischen und öffentlichen Drucks der Departementschef UVEK ein. Dieser richtete einen Runden Tisch unter der Leitung von alt Nationalrat Franz Steinegger ein.

Im Mai 2008 einigte sich der Runde Tisch auf das weitere Vorgehen. Im November 2008 teilte die SBB mit, dass das Industrierwerk Bellinzona per 1. Januar 2009 von der Division Cargo zur Division Personenverkehr wechselt.

C.5 Swisscom: Auslandstrategie

Im Jahr 1999 kaufte Swisscom die Mehrheit der Aktien des deutschen Telekommunikations-Anbieters Debitel und verkaufte sie im Jahr 2004 wieder.

Ab 2001 analysierte und beurteilte Swisscom zahlreiche weitere ausländische Übernahmekandidaten. Mit Ausnahme der Akquisition von Antenna Hungaria im Jahr 2005 sowie der Gründung von Swisscom Eurospot im Jahr 2003 wurden jedoch keine grösseren Auslandengagements eingegangen – in der grossen Mehrzahl der Fälle, weil die gesetzten Akquisitionskriterien nicht erfüllt waren. Vier Übernahmeversuche gelangten bis zur Entscheidreife, konnten jedoch aus verschiedenen Gründen nicht umgesetzt werden: Im August 2004 scheiterte die Übernahme von Telekom Austria am Veto der österreichischen Regierung. Die Übernahmen der ehemaligen staatlichen Monopolanbieter Cesky Telecom im März 2005 sowie Telecom Austria im Sommer 2005 scheiterten an höheren Angeboten anderer Mitbewerber. Der beabsichtigte Kauf des ehemaligen staatlichen Monopolanbieters Eircom im November 2005 wurde nach entsprechender Instruktion durch den Staatsvertreter im Verwaltungsrat der Swisscom verhindert.

Als Folge des Eircom-Falles kam es zu einer Anpassung der strategischen Ziele. Erstens wurde der Bereich Kooperationen und Beteiligungen dahingehend konkretisiert, als Beteiligungen im Ausland nur eingegangen werden dürfen, wenn die ausländische Telekommunikationsgesellschaft keinen Grundversorgungsauftrag innehat. Zweitens wird seit 2006 ausdrücklich festgehalten, dass die strategischen Ziele nur bei Vorliegen wichtiger Gründe angepasst werden können und der Bundesrat erst nach Rücksprache mit Swisscom über eine Anpassung entscheidet.

D **Strategische Ziele des Bundesrates für die Bundesunternehmen, welche im Jahre 2011 in Kraft sind**

Im Bericht werden die Zielvorgaben des Bundes an die Unternehmen Post, SBB und Swisscom analysiert, welche im Jahre 2011 in Kraft sind:

Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2010-2013

Tabelle 2

Strategische Ziele des Bundesrates

Strategische Schwerpunkte

1 Der Bundesrat erwartet, dass die Post:

1.1 den Universaldienst in allen Landesteilen nach gleichen Grundsätzen, in guter Qualität und zu angemessenen Preisen anbietet.

1.2 als kundenorientierte, eigenwirtschaftliche und innovative Unternehmung im Wettbewerb bestehen kann. Sie verringert schrittweise ihre Abhängigkeit vom Monopolbereich durch die Entwicklung neuer Produkte und Märkte.

1.3 sich auf die Folgen der anstehenden Totalrevision der Postgesetzgebung vorbereitet.

1.4 Im Rahmen der verfassungsrechtlichen Grenzen und des gesetzlichen Auftrags neue Angebote, Dienstleistungen und Lösungen entwickelt, Kooperationen eingeht, rentables Wachstum schafft, ihre Ertragskraft sichert und Effizienzsteigerungspotenziale ausschöpft; bestehende Leistungsangebote, welche die verfassungsrechtlichen Grenzen überschreiten (namentlich im Versandhandel), sind nicht auszubauen.

1.5 ihr Kerngeschäft in den Märkten Kommunikation (insbes. Brief, Dialogmarketing und Dokumentenlösungen), Logistik, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr weiterentwickelt und einen hohen Qualitätsstandard ihrer Dienstleistungen sicherstellt.

- In der Schweiz soll die Post ihre führende Stellung weiterentwickeln.
- Im Ausland kann die Post Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb von Grundversorgungsverpflichtungen wahrnehmen.

Ferner soll sie:

- in den Kommunikations- und Logistikmärkten mit dem Eingehen von Allianzen den Import und Export absichern und gleichzeitig ihren Kunden den Zugang zu weltweiten Netzen ermöglichen.
- im Bereich der Finanzdienstleistungen ihre Position als etabliertes Finanzinstitut am Schweizer Markt stärken, insbesondere in den folgenden Bereichen:
 - im Zahlungsverkehr die Stellung als Marktführerin halten und ausbauen
 - im Passivgeschäft weiter wachsen
 - im in- und ausländischen Geld- und Kapitalmarkt wichtige Anlegerin bleiben und risikobewusste Anlagen tätigen
 - in Kooperation mit Dritten im Kredit- und Hypothekengeschäft, im Anlagegeschäft und im Bereich der Vorsorge Angebote bereitstellen, damit die Kunden ihre wesentlichen Finanzbedürfnisse bei der Post abdecken können

- im Personenverkehr die Stellung als Marktführerin im öffentlichen Busverkehr ausbauen, als Anbieterin von Systemführungsfunktionen, im Management von Verkehrsnetzen sowie im Agglomerations- und Regionalverkehr neue Wachstumsquellen erschliessen; unter Voraussetzung einer nachhaltigen Rentabilität kann sie im Auslandgeschäft wachsen.

1.6 im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verpflichtete Unternehmensstrategie verfolgt.

1.7 im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten bei ihrer Organisation den Anliegen der verschiedenen Regionen des Landes Rechnung trägt.

1.8 offen und transparent kommuniziert.

1.9 über ein angemessenes Risikomanagementsystem verfügt.

2 Finanzielle Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die Post:

2.1 den Unternehmenswert - unter Berücksichtigung von markt- und risikogerechten Fremd- und Eigenkapitalkosten - nachhaltig sichert und wenn möglich steigert sowie im Universal- und im Wettbewerbsdienst ein branchenübliches Ergebnis erzielt. Als Vergleichsgrösse dienen vergleichbare in- und ausländische Unternehmen.

2.2 ihre Investitionen grundsätzlich mit dem erwirtschafteten Cashflow finanziert.

2.3 die erwirtschafteten Gewinne für den Aufbau der als notwendig erachteten Eigenkapitalbasis, für die Finanzierung der Pensionskasse und für Ausschüttungen an den Bund einsetzt. Im Gegenzug zu allfälligen Beiträgen an die Pensionskasse setzt sich die Arbeitgeberin Post für einen massgeblichen Beitrag der Versicherten an die Finanzierung der Pensionskasse ein.

3 Personelle Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die Post:

3.1 als fortschrittliche Arbeitgeberin eine sozialverantwortliche Personalpolitik verfolgt und faire Anstellungsbedingungen bietet, die gleichzeitig ihre Konkurrenzfähigkeit sicherstellen, sowie sich mit geeigneten Massnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert.

3.2 eine zeitgemässe Lehrlingsausbildung betreibt.

3.3 bei wirtschaftlichen und strukturellen Problemen durch rechtzeitig eingeleitete beschäftigungssichernde organisatorische Massnahmen alles daran setzt, Kündigungen zu vermeiden.

3.4 für das Stammhaus und für die Organisationseinheiten, die in inländische Konzerngesellschaften ausgegliedert werden, die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Gesamtarbeitsverträgen vereinbart und diese mit den Gewerkschaften weiterentwickelt.

3.5 in bestehenden und in neuen Geschäftsfeldern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen möglichst attraktive Arbeitsplätze schafft.

3.6 durch ihren Führungsstil, ihre Personalentwicklung und ihre Kommunikation Vertrauen beim Personal schafft.

3.7 für die Einhaltung branchenüblicher Arbeitsbedingungen durch ihre Subunternehmer sorgt.

4 Kooperationen und Beteiligungen

Die Post kann unter Berücksichtigung ihres Leistungsauftrages und im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten im In- und Ausland Kooperationen (Beteiligungen, Allianzen, Gründung von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) eingehen, wenn diese das Kerngeschäft im Inland unterstützen oder eine andere strategisch-industrielle Logik aufweisen, zur Erreichung der strategischen Ziele und zur nachhaltigen Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Die Beteiligungen und Kooperationen müssen führungsmässig eng betreut werden und dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

5 Berichterstattung an den Bundesrat

Der Bundesrat erwartet, dass die Post vierteljährlich mit Vertretern des Bundes einen Informationsaustausch pflegt.

Der Verwaltungsrat der Post orientiert den Bundesrat jährlich zeitgleich mit dem Geschäftsbericht über die Erreichung der strategischen Ziele.

6 Änderung

Da sich das Umfeld der Unternehmung in einem ständigen Wandel befindet, werden die strategischen Ziele bei Bedarf angepasst. Eine Anpassung ist insbesondere als Folge der Totalrevision der Postgesetzgebung zu erwarten. Der Bundesrat entscheidet über eine Anpassung nach Rücksprache mit der Post.

Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2011-2014

Tabelle 3

Strategische Ziele des Bundesrates

Geschäftsziele und strategische Schwerpunkte

1 Der Bundesrat erwartet, dass die SBB

- 1.1 attraktive, sichere, pünktliche und qualitativ hochwertige Mobilitätslösungen für Menschen und Güter entwickelt und erbringt, die dafür notwendige, vom Bund bestellte und finanzierte Infrastruktur bereitstellt und ihre Immobilien professionell bewirtschaftet. Damit leistet sie einen massgeblichen Beitrag zur Förderung des öffentlichen Verkehrs, zur Verlagerung des Verkehrs von der Strasse auf die Schiene und zur Sicherstellung der Grundversorgung (Service Public).
 - 1.2 das Gesamtsystem öffentlicher Verkehr bei der Planungs- und Leistungserstellung für den Personenverkehr federführend koordiniert und den Regional-, Agglomerations- und Ortsverkehr in das Gesamtsystem einbindet.
 - 1.3 über ein angemessenes Risikomanagementsystem verfügt und ein bereichsübergreifendes Sicherheitsmanagementsystem betreibt. Sie sorgt dafür, dass das hohe Sicherheitsniveau für Kundinnen und Kunden sowie für das Personal erhalten bleibt.
 - 1.4 im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige Unternehmensstrategie verfolgt und bei ihrer Organisation den Anliegen der verschiedenen Regionen des Landes Rechnung trägt.
-

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB über die Division Personenverkehr

- 1.5 im Geschäftsfeld «Fernverkehr» ein marktorientiertes Angebot erstellt, den Marktanteil des öffentlichen Verkehrs auf qualitativ hohem Niveau absichert und unter Berücksichtigung der Gesamtkosten für die SBB profitable Wachstumfelder erschliesst.
- 1.6 im internationalen Personenfernverkehr ihre Marktstellung durch Kooperationen stärkt. Sie stellt so die Integration der Schweiz ins europäische Hochgeschwindigkeitsnetz und gute Verbindungen zu wichtigen Wirtschaftszentren sicher.
- 1.7 im Geschäftsfeld «Regionalverkehr» den bestehenden hohen Marktanteil absichert und sich gezielt auf einen allfälligen Ausschreibungswettbewerb vorbereitet. Im grenznahen Ausland verfolgt sie eine Wachstumsstrategie soweit die Risiken tragbar und eine nachhaltige Profitabilität sichergestellt sind.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB über die Division Güterverkehr

- 1.8 im Geschäftsfeld «Wagenladungsverkehr Schweiz» als Systemführerin ein eigenwirtschaftliches Wagenladungsverkehrsnetz im Binnen- und Import-/Exportverkehr betreibt, welches auf den Bedarf der verladenden Wirtschaft in der Schweiz ausgerichtet ist.
- 1.9 im Geschäftsfeld «International» sich auf die Rolle als Traktionär von Kombi- und Ganzzug-Verkehren auf dem Nord-Süd-Korridor fokussiert und marktfähige und profitable Leistungen anbietet. Sie leistet damit einen Beitrag zur Erreichung des Verlagerungsziels.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB über die Division Infrastruktur

- 1.10 durch ein professionelles, diskriminierungsfreies Trassenmanagement und eine effiziente Betriebsführung den Erfolg ihrer Kunden im Personen- und Güterverkehr ermöglicht und die Netzkapazitäten optimal nutzt.
- 1.11 durch adäquate Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen langfristig den Zustand des SBB-Netzes und der Anlagen auf einem qualitativ hohen Stand hält.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB über die Division Immobilien

- 1.12 die Bahnhöfe attraktiv gestaltet sowie deren Entwicklung und Ausbau zu kundenfreundlichen Dienstleistungszentren nachfrageorientiert vorantreibt. Bei Projekten in Bahnhofsgeländen stimmt sie sich mit kantonalen und kommunalen Behörden ab.
 - 1.13 mit einem aktiven Portfolio-Management und durch gezielte Entwicklung der Bahnareale an den Wertsteigerungen der Grundstücke und Immobilien partizipiert. Die SBB informiert den Bund bei Plänen zur Veräusserung von grösseren Immobilienbeständen frühzeitig.
-

2 **Finanzielle Ziele**

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB

-
- 2.1 zur Sicherstellung des Handlungsspielraums für die unternehmerische Weiterentwicklung, die Beteiligung an der Sanierung der Pensionskasse und die Ausgleichszahlungen an die Infrastruktur im Jahr 2012 gemäss Mittelfristige Unternehmensplanung SBB (MUP) 2011-16 ein geplantes Konzernergebnis von CHF 402 Mio. und einen Free Cash Flow von CHF -25 Mio. erreicht und die Produktivität kontinuierlich erhöht. Zudem stellt sie zusammen mit dem Bund in der Angebotsgestaltung sicher, dass die Gesamtsystemkosten des öffentlichen Verkehrs nachhaltig finanziert werden und dessen Eigenfinanzierungsgrad erhöht wird.
-
- 2.2 mittelfristig in jedem Bereich mindestens einen ausgeglichenen Free Cash Flow nach Finanzierung der öffentlichen Hand anstrebt und dadurch die Zunahme der verzinslichen Verschuldung auf Ebene Konzern mittelfristig begrenzt und langfristig senkt.
-
- 2.3 im Geschäftsfeld Personenfernverkehr im Jahr 2012 gemäss MUP 2011-16 ein geplantes Ergebnis von CHF 276 Mio. und einen Free Cash Flow von CHF 177 Mio. erreicht und die Produktivität angemessen erhöht und dadurch massgeblich zu einer finanziell gesunden Basis der Gesamtunternehmung beiträgt.
-
- 2.4 im Geschäftsfeld regionaler Personenverkehr ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt, den Kostendeckungsgrad erhöht und die Produktivität angemessen steigert.
-
- 2.5 im Geschäftsfeld «Güterverkehr WLV Schweiz» mittelfristig eigenwirtschaftlich ist und die Produktivität angemessen steigert.
-
- 2.6 im Geschäftsfeld «Güterverkehr International» bis ins Jahr 2013 profitabel ist und die Produktivität angemessen steigert.
-
- 2.7 im Geschäftsfeld Infrastruktur-Netz nach Ausgleichszahlungen ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt und die Produktivität angemessen steigert.
-
- 2.8 im Geschäftsfeld Immobilien einen branchenüblichen Gewinn erwirtschaftet und dadurch einen massgeblichen Beitrag für die unternehmerische Weiterentwicklung der SBB erarbeitet. Die Division Immobilien leistet pro Jahr 150 Mio. CHF Ausgleichszahlungen an die Division Infrastruktur und stärkt die Finanzkraft des Unternehmens.
-
- 2.9 zur Erreichung der aufgeführten Ziele verschiedene betriebswirtschaftlich notwendige Massnahmen ergreift. Diese Massnahmen umfassen insbesondere auch Elemente einer nachfrage- und kundennutzenorientierten Preisgestaltung zur Optimierung der Erträge, der Auslastung von Rollmaterial und Infrastruktur sowie zur Dämpfung der Nachfragespitzen. Mit diesen Massnahmen soll eine angemessene Mitfinanzierung der Nutzen den sichergestellt werden. Die Tarife des Personenverkehrs sind so festzulegen, dass damit die finanziellen Ziele gemäss Ziffer 2 erreicht werden können.
-

3 Personelle Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB

- 3.1 eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik verfolgt, attraktive Anstellungsbedingungen bietet und sich mit geeigneten Massnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagiert.
- 3.2 durch ihren Führungsstil, ihre Personalentwicklung und ihre interne Kommunikation Vertrauen beim Personal schafft.
- 3.3 eine zeitgemässe berufliche Grundbildung anbietet und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden durch nachhaltige Aus- und Weiterbildungsmassnahmen gewährleistet.
- 3.4 für das Stammhaus (SBB AG und SBB Cargo AG) die Anstellungsbedingungen und die Mitwirkungsrechte des Personals und seiner Vertretung in Gesamtarbeitsverträgen vereinbart und diese mit den Personalverbänden weiterentwickelt. Für Organisationseinheiten, die in inländische Konzerngesellschaften ausgegliedert werden, führt sie mit den Personalverbänden Verhandlungen über einen Gesamtarbeitsvertrag.

4 Kooperationen und Beteiligungen

Die SBB kann unter Berücksichtigung der Leistungsvereinbarung und im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten im In- und Ausland Kooperationen (Beteiligungen, Allianzen, Gründung von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) eingehen, wenn diese das Kerngeschäft im Inland unterstützen oder eine andere strategisch-industrielle Logik aufweisen, zur Erreichung der strategischen Ziele und zur nachhaltigen Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Die Beteiligungen und Kooperationen müssen führungsmässig eng betreut werden und dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

5 Berichterstattung an den Bundesrat

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB vierteljährlich mit Vertretern des Bundes einen Informationsaustausch pflegt.
Der Verwaltungsrat der SBB orientiert den Bundesrat jährlich zeitgleich mit dem Geschäftsbericht über die Erreichung der strategischen Ziele.

6 Änderung

Die vorliegende Eignerstrategie beruht auf der Annahme, dass eine Lösung für die Sanierung der Pensionskasse SBB gefunden wird, zu der Bund und SBB entsprechende Beiträge leisten.
Da sich das Umfeld der Unternehmung in einem ständigen Wandel befindet, werden die strategischen Ziele bei Bedarf angepasst. Eine Überprüfung und allenfalls Anpassung erfolgt insbesondere im Zusammenhang mit der Leistungsvereinbarung 2013-16. Bei dieser Gelegenheit werden auch die finanziellen Ziele gemäss Ziffer 2 für die Jahre 2013 und 2014 festgelegt.

Strategische Ziele des Bundesrates für die Swisscom AG 2010-2013

Tabelle 4

Strategische Ziele des Bundesrates	
1	Allgemeine Ausrichtung der Unternehmung Der Bundesrat erwartet, dass Swisscom
1.1	wettbewerbsfähig, betriebswirtschaftlich geführt und kundenorientiert ist sowie die Schnelligkeit und Flexibilität bei der Entwicklung, Produktion und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen in den konvergierenden Märkten Telekommunikation, Informationstechnologie, Rundfunk, Medien und Unterhaltung konsequent weiter verbessert.
1.2	insbesondere fixe und mobile Sprach- und Datendienste, Informatik-Dienstleistungen, Inhalte (Content) sowie für andere Telekommunikationsgesellschaften Netzdienstleistungen anbietet und dabei auch den Sicherheitsinteressen des Landes Rechnung trägt. Mit ihrem Angebot strebt Swisscom folgende Hauptziele an und trägt damit zur volkswirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz bei:
1.2.1	Privatkunden: Gestaltung eines kundengerechten Angebots, Halten der Marktführerschaft im Inland und Ausübung einer führenden Rolle im Bereich von Breitband-Verbindungen und -Dienstleistungen für Privatkunden.
1.2.2	Kleine und mittlere Unternehmen: Gestaltung eines kundengerechten Angebots, Halten der Marktführerschaft im Inland und Ausübung einer führenden Rolle im Bereich von Breitband-Verbindungen und -Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen.
1.2.3	Grossunternehmen: Gestaltung eines kundengerechten Angebots für die nationalen und internationalen Bedürfnisse der Schweizer Kunden sowie Aufbau und Halten einer bedeutenden Marktposition im Inland.
1.2.4	IT Services: Gestaltung eines kundengerechten Angebots für branchenspezifische Informatik-Dienstleistungen, Aufbau und Halten einer bedeutenden Marktposition im Inland und Erreichen einer branchenüblichen Profitabilität.
1.2.5	Netz und Informatik: Ausbau und Betrieb einer zukunftsgerichteten Netz- und Informatik-Infrastruktur.
1.3	über ein angemessenes Risikomanagement-System verfügt.
1.4	im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verpflichtete Unternehmensstrategie verfolgt.
2	Finanzielle Ziele Der Bundesrat erwartet, dass Swisscom
2.1	wertschöpfend ist und den Unternehmenswert nachhaltig sichert und steigert.
2.2	eine Leistungsfähigkeit aufweist, die mit den besten jeweils vergleichbaren Telekommunikationsunternehmen in Europa Schritt hält.
2.3	50% des operativen freien Cash Flow an die Aktionäre ausschüttet. Von diesem Grundsatz kann abgewichen werden, wenn Swisscom im Hinblick auf die strategische Flexibilität zusätzliche Mittel benötigt oder überschüssige Mittel ausschütten kann. Die Dividendenpolitik soll darüber hinaus dem Grundsatz der Stetigkeit folgen.

2.4	eine Nettoverschuldung von höchstens 2.1 mal EBITDA anstrebt. Zeitweise Überschreitungen sind zulässig.
3	Personelle Ziele Der Bundesrat erwartet, dass Swisscom
3.1	eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik verfolgt und eine zeitgemässe Lehrlingsausbildung betreibt.
3.2	mit ihrer Leitung durch Führungsstil, Personalentwicklung und interner Kommunikation Vertrauen beim Personal schafft.
3.3	die Mitspracherechte der Personalverbände in Gesamtarbeitsverträgen regelt und die Gesamtarbeitsverträge mit den Gewerkschaften und Personalverbänden weiterentwickelt.
3.4	ihre Kader nach marktüblichen Sätzen entlohnt, wobei Boni auf Anfang des Geschäftsjahres festgelegten Kriterien basieren.
3.5	bestrebt ist, die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer fest angestellten Mitarbeitenden durch Aus- und Weiterbildungsmassnahmen zu verbessern.
3.6	allfällige weitere Restrukturierungsmassnahmen im Rahmen bestehender oder neuer Sozialpläne umsetzt.
3.7	Bestand und Qualifikation der Mitarbeitenden auf die kommenden Bedürfnisse ausrichtet.
4	Kooperationen und Beteiligungen Der Bundesrat erwartet, dass Swisscom Beteiligungen nur eingeht, wenn sie zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen, führungs-mässig gut betreut werden können und dem Risikoaspekt genügend Rechnung tragen. Im Ausland dürfen keine Beteiligungen an Telekommunikationsgesellschaften mit Grundversorgungsauftrag eingegangen werden. Übrige Beteiligungen im Ausland sind möglich, wenn sie das Kerngeschäft im Inland unterstützen oder eine andere strategisch-industrielle Logik aufweisen.
5	Berichterstattung an den Bundesrat Der Bundesrat erwartet, dass Swisscom vierteljährlich einen Informations-Austausch mit Vertretern des Bundes entsprechend den regelmässig stattfindenden Analysten- und Investorengespräche pflegt. Der Gleichbehandlung der Aktionäre wird dabei Rechnung getragen. Der Verwaltungsrat der Swisscom erstattet dem Bundesrat am Ende jedes Geschäftsjahres Bericht über die Erreichung der strategischen Ziele.
6	Geltungsdauer und Änderung Da sich das Umfeld der Unternehmung in einem ständigen Wandel befindet, werden die strategischen Ziele bei Bedarf angepasst. Der Bundesrat entscheidet über eine Anpassung nach Rücksprache mit Swisscom.

E Ergänzende Tabellen zum Performanzvergleich

Im Anhang E finden sich ergänzende Auswertungen in tabellarischer Form zur Performanzanalyse. Es handelt sich um Tabellen, die nicht oder nur in verkürzter Form Eingang in den Bericht gefunden haben. Die Tabellen sind bei jedem Unternehmen in die Teile *Performanz aus Unternehmenssicht* und *Performanz aus Kundensicht* gegliedert.

Für die Performanzanalyse aus Unternehmenssicht werden jeweils zuerst ergänzende Kennzahlen zur finanziellen Berichterstattung angegeben. An zweiter Stelle folgen Segmentkennzahlen und an dritter Stelle Zahlen zur Personalsituation (Anzahl Beschäftigte, Löhne, Personalzufriedenheit usw.).

Für die Performanzanalyse aus Kundensicht werden zuerst technische Angaben gemacht, die Auskunft über die Qualität und Menge der Leistungen der drei Unternehmen geben. Danach werden die Preis- und Tarifstrukturen dargestellt.

E.1 Post

E.1.2 Performanz aus Unternehmenssicht

Tabelle 5

Veränderung Betriebsertrag (indexiert 2008 = 1)						
	CH	IT	FR	DK ^a	NL ^a	OE ^a
2008	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
2007	0.89	1.03	1.01	1.02	1.08	0.98
2006	0.78	0.94	0.82	0.93	0.93	0.69
2005	0.73	0.85	0.74	0.85	0.86	0.64
2004	0.76	0.86	0.76	0.90	0.89	0.64
2003	0.68	0.73	0.61	0.81	0.87	0.60
2002	0.67	0.63	0.54	0.76	0.81	0.52
2001	0.57	0.56	0.48	0.69	0.71	0.49
2000	0.54	0.55	0.50		0.69	0.52
1999	0.49	0.51	0.49		0.70	
1998	0.53	0.54	0.56		0.76	
Δ zu 2001	+0.43	+0.44	+0.52	+0.31	+0.29	+0.51
Δ zu 1998	+0.47	+0.46	+0.44		+0.24	

Quelle: Universal Postal Union.

^a In den Ländern DK, NL und AT bieten die Postunternehmen keine Finanzdienstleistungen an.

Tabelle 6

Ergebnisse Universal- und Wettbewerbsdienst (in Mio. CHF)						
	Universaldienst			Wettbewerbsdienst		
	Betriebs- ertrag	Betriebs- ergebnis	Umsatzren- dite (in %)	Betriebs- ertrag	Betriebs- ergebnis	Umsatzren- dite (in %)
2009 ^a	4'108	299	+7.3	2'841	13	+0.5
2008	4'243	400	+9.4	2'749	-95	-3.5
2007	4'385	383	+8.7	2'535	0	0
2006 ^b	4'372	420	+9.6	1'935	-10	-0.5
2005	4'497	411	+9.1	1'813	51	+2.8
2004 ^c	4'600	522	+11.3	1'719	28	+1.6
2003	4'457	115	+2.6	1'618	24	+1.5
2002	4'608	-2	0	1'430	-18	-1.3
2001	4'650	90	+1.9	1'207	-56	-4.6
2000	4'651	92	+2	1'132	-101	-8.9
1999	4'466	90	+2	977	-90	-9.2
1998	4'383	244	+5.6	867	-157	-18.1
Δ in %	-6.3	+22.5	+1.7	+227.7	-	+18.6

Quelle: Die Post: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009, 2005 und 2001.

^a 1. Juli 2009: Verschiebung der Briefmonopolgrenze von 100g auf 50g.

^b 1. April 2006: Aufhebung Monopol für Briefe über 100g

^c 1. Jan. 2004: Aufhebung Monopol Paketpost.

Tabelle 7

Mengenentwicklung in den Segmenten und Bereichen						
	2009	2008	2007	2006	2005	Δ in %
PostMail (Mio. Sendungen)						
Adressierte Briefe	2'556	2'682	2'742	2'762	2'813	-9.1
Sendungen ohne Adresse	1'232	1'203	1'216	1'159	1'211	+1.7
Zeitungen	1'249	1'196	1'214	1'196	1'201	+4.0
PostLogistics (in Mio. Sendungen / Nettoumsatz in Mio. CHF)						
Pakete	104	104	104	104	105	-1.0
Umsatz Stückgutsendungen	348	343	340	103	116	+200.0
Umsatz Lagerlogistik	88	90	97	63	36	+144.4
Swiss Post International (Mio. Sendungen)						
Export (Briefe, Pakete, Courier)	173	187	197	203	195	-11.3
Import (Briefe, Pakete, Courier)	225	241	238	234	224	+0.6
Poststellen und Verkauf (Anzahl in Mio.)						
Annahme Briefe & Pakete	941	1'004	1'078	1'084	1'172	-19.7
Annahme Einzahlungen	207	212	216	222	230	-10.0
PostFinance						
Durchschnittsbestand Kundengelder (Mio. CHF)	70'249	50'497	45'019	41'807	39'352	+78.5
Volumen Ausleihungen Geschäftskunden (Mio. CHF)	5'423	4'313	3'160	2'649	2'106	+157.5
Volumen Hypotheken Privatkunden (Mio. CHF)	2'673	2'040	1'944	1'819	1'440	+85.6
PostAuto						
Jahresleistung (Mio. km)	98	94	89	91	94	+4.3
Anzahl Reisende (Mio.)	118	115	111	106	105	+12.4

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

Tabelle 8

Anzahl Mitarbeiter und Produktivität (in 1'000 CHF pro FTE)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	Δ in %
Konzern							
Personalbestand (FTE ^a)	45'129	44'803	44'178	43'447	42'178	41'073	+9.9
Betriebsertrag pro FTE	193.4	194.4	203.3	200.5	187.2	182.6	+5.9
Betriebsergebnis pro FTE	20.6	16.1	18.4	19.9	19.5	19.6	+5.1
PostMail							
Personalbestand (FTE)		16'996	17'594	14'370	15'046	15'364	+10.6
Betriebsertrag pro FTE		165.2	165.7	209.3	201.2	206.8	-20.1
Betriebsergebnis pro FTE		11.6	14.2	16.4	25.5	14.2	-17.9
PostLogistics							
Personalbestand (FTE)		5'489	5'294	5'105	5'059	5'540	-0.9
Betriebsertrag pro FTE		271.1	286.4	286.2	271.8	246.9	+9.8
Betriebsergebnis pro FTE		8.2	7.4	14.9	18.4	15.7	-47.8
Swiss Post International							
Personalbestand (FTE)		1'272	1'294	1'133	987	898	+41.6
Betriebsertrag pro FTE		808.2	799.1	1010.6	1093.2	1104.7	-26.8
Betriebsergebnis pro FTE		41.7	27.8	30.0	44.6	39.0	+6.9
Poststellen und Verkauf							
Personalbestand (FTE)		6'973	7'055	10'997	11'502	12'046	-42.1
Betriebsertrag pro FTE		194.9	189.5	157.9	143.5	155.7	+25.2
Betriebsergebnis pro FTE		-16.2	-13.5	-2.3	-9.7	2.2	-823.0
PostFinance							
Personalbestand (FTE)		3'042	2'889	2'709	2'526	2'390	+27.3
Betriebsertrag pro FTE		710.1	758.4	715.0	628.3	639.7	+11.0
Betriebsergebnis pro FTE		145.0	79.3	117.4	97.0	130.5	+11.1
PostAuto							
Personalbestand (FTE)		1'736	1'570	1'521	1'502	1'392	+24.7
Betriebsertrag pro FTE		368.7	384.7	384.6	385.5	401.6	-8.2
Betriebsergebnis pro FTE		15.6	17.2	21.0	18.6	20.8	-25.3

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009; Die Post in Zahlen, Finanzbericht 2004, Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2005.

^a FTE = Anzahl Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten (Full Time Equivalent).

Tabelle 9

Anzahl Angestellte (Vollzeitäquivalent)						
	CH	IT	FR	DK	NL	AT
2008	44'178	148'033	245'552	20'021	29'644	22'555
2007	43'447	144'129	252'854	21'163	30'694	23'124
2006	42'178	145'963	259'237	21'511	31'826	23'539
2005	41'073	145'627	261'142	n.v.	33'841	24'043
2004	42'284	149'590	256'223	21'838	32'926	25'357
2003	43'416	n.v.	268'944	21'847	35'404	26'995
2002	41'955	147'675	273'984	22'592	36'131	29'609
2001	44'019	152'793	275'689	23'895	37'600	n.v.
Veränderung in %	+0.4	-3.1	-10.9	-16.2	-21.2	-23.8

Quelle: Universal Postal Union.

Tabelle 10

Personalpolitik	2009	2008	2007	2006	2005	2004	Δ in %
Arbeitsplätze							
Personalbestand Konzern ^a	44'803	44'178	43'447	42'178	41'073	42'284	+6.0
Personalfluktuation							
Anzahl freiwillige Austritte	1'014	1'901	1'829	1'513	1'651	1'857	-45.4
in % Durchschnittsbestand	2.8	4.8	4.5	3.5	3.6	3.8	-1.0
Anteil Frauen (in %)							
gesamt	50.1	50.9	50.8	49.9	49.2	48.4	+2.7
Verwaltungsrat, Konzernleitung, Kader	20.5	18.2	20.4	19.8	15.4	14.5	+6.0
Beschäftigungsgrad < 90%							
Anteil gesamt (in %)	43.9	45.7	45.2	44.0	43.1	41.9	+2.0
Anteil Kader (in %)	11.3	9.6	9.2	8.5	7.9	7.0	+4.3
Lehrlingsausbildung							
Anzahl Auszubildende	1'690	1'571	1'473	1'429	1'465	1'556	+8.6
Anteil Auszubildende (in %)	3.6	3.4	3.3	3.3	3.4	3.5	+0.1
Arbeitsplätze Randregionen^b							
Anzahl Arbeitsplätze	17'856	19'767	19'868	20'740	21'763	22'351	-20.1
Anteil (in %)	39.9	44.7	45.7	49.2	53.0	52.9	-13.0
Entschädigungen (Tsd. CHF/Jahr)							
Verwaltungsratspräsident	292.8	248.6	245.0	250.0	251.5	231.8	+26.3
Verwaltungsratsmitglieder ^c	100.7	84.5	83.7	80.9	83.1	84.5	+19.2
Konzernleiter	724.9	770.0	759.0	732.0	689.0	700.0	+3.6
Konzernleitungsmitglieder ^d	491.2	492.8	487.6	444.2	426.5	374.2	+31.3
Minimallohn GAV Post	44.1	42.7	41.8	41.0	40.4	40.0	+10.2
Durchschnittslohn	80.4	78.1	77.2	75.1	73.6	73.2	+9.7
Lohnungleichheit (in %) ^e	16.4	15.8	15.8	16.9	17.3	19.6	-3.2

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

^a in Vollzeitäquivalenten (ohne Lernpersonal).

^b Randregionen gemäss Verordnung über Regionalpolitik.

^c Durchschnittliche Entschädigung an Verwaltungsratsmitglieder (ohne VR Präsident).

^d Durchschnittliche Entschädigung an Konzernleitungsmitglieder (ohne Konzernleiter).

^e Durchschnittslohn im Verhältnis zur Entschädigung der Konzernleitungsmitglieder.

Tabelle 11

Personalfriedenheit							
	2009 ^a	2008	2007	2006	2005	2004	Δ % Pkte.
Konzern							
Personalfriedenheit allgemein	75	66	67	67	67	65	+1
Engagement	83	70	70	70			0
Bereichsfitness	71	69	68	65			4
Arbeitssituation	75	70	70	70			0
Personalfriedenheit (Segmente)							
PostMail	75	66	64	64	64	62	+4
PostLogistics	74	65	65	62	62	61	+4
Swiss Post International	73	67	66	65	68	69	-2
Swiss Post Solutions	68	62	-	-	-	-	-
Poststellen und Verkauf	75	64	69	69	69	67	-3
PostFinance	79	70	69	70	69	68	+2
PostAuto	74	67	68	68	67	67	0
Philatelie	79	72	75	76	68	63	9
Netto-Rücklauf der Umfrage	73.6	68.0	64.0	66.7	65.5	63.8	+4.2

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

^a Die Personalfriedenheitsumfrage wurde per 2009 neu konzipiert. Die Resultate lassen sich mit Ausnahme des Rücklaufs nicht mit den Vorjahren nicht vergleichen. Entsprechend berücksichtigt die prozentuale Veränderung lediglich die Daten bis 2008.

E.1.2 Performanz aus Kundensicht

Tabelle 12

	Briefpostindex ^a				Paketpostindex ^b			
	2010		2009		2010		2009	
	Index	Rang	Index	Rang	Index	Rang	Index	Rang
Dänemark	138	5	127	5	212	6	210	6
Frankreich	117	4	110	4	168	4	162	4
Italien	158	6	152	6	209	5	204	5
Niederlande	110	3	106	3	139	3	138	3
Österreich	104	2	100	1	95	1	95	1
Schweiz	100	1	100	1	100	2	100	2

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

^a Der Briefpostindex beruht auf dem Warenkorb aller von der Post angebotenen Briefkategorien. Diese werden nach der Häufigkeit gewichtet, mit der sie die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten verschicken. Für den Vergleich werden in den einzelnen Ländern die wechsellkursbereinigten Preise des (ehemaligen) staatlichen Postunternehmens herangezogen.

^b Dem Paketpostindex liegen Pakete der Kategorien «PostPac Priority» und «PostPac Economy» der Gewichtsklassen 1 bis 20 kg zugrunde. Er gewichtet die einzelnen Paketkategorien nach der Häufigkeit, mit der sie die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten verschicken. Für den Vergleich werden in den einzelnen Ländern die wechsellkursbereinigten Preise des (ehemaligen) staatlichen Postunternehmens herangezogen.

Tabelle 13

Eigenbetriebene Poststellen pro 10'000 Einwohner				
	Österreich	Dänemark	Niederlande	Schweiz
2008	2.3	1.4	1.9	3.2
2007	2.3	1.6	1.9	3.3
2006	2.3	1.7	1.9	3.3
2005	2.3	1.7	2.0	3.4
2004	2.4	1.8	2.0	3.5
2003	2.4	1.9	1.6	3.7
2002	2.5	2.0	1.5	4.0
2001	3.0	2.0	1.4	4.3
2000	3.1	2.1	1.4	4.7
1999	3.0	2.2	1.5	4.8
1998	3.0	2.2	1.5	4.9
Veränderung in %	-24.3	-37.6	+26.3	-35.3

Quelle: Universal Postal Union

Tabelle 14

Kosten und Erlöse eines flächendeckenden Poststellennetzes (in Mio. CHF)							
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	Δ
Betriebserlös	897	893	1'316	1'379	1'875	1'938	-1'041
Betriebskosten	969	958	1'323	1'379	1'850	1'922	-953
Betriebliches Ergebnis	-72	-64	-7	0	25	17	-89

Quelle: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2005.

Tabelle 15

Poststellen						
	2009	2008	2007	2006	2005	Δ
Anzahl Poststellen	2'348	2'408	2'469	2'493	2'531	-183
Poststellen mit Zahlungsverkehr	2'049	2'184	2'300	2'345	2'379	-330
Poststellen ohne Zahlungsverkehr	11	11	12	12	10	+1
Agenturen mit Zahlungsverkehr	263	188	135	111	119	+144
Agenturen ohne Zahlungsverkehr	20	20	15	18	16	+4
PostMobil Haltestellen	5	5	7	7	7	-2
Haus-Service	1'154	1'097	1'043	1'023	991	+163

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

Tabelle 16

Erreichbarkeit der Poststellen (in %)					
	2009	2008	2005	2004	Δ
Erreichbarkeit zu Fuss					
<= 10 Minuten	50.6	50.9	51.7	56.9	-6.3
<= 20 Minuten	83.8	84.4	85.1	78.9	+4.9
<= 30 Minuten	92.2	92.7	93.2	97.2	-5.0
Erreichbarkeit per Öffentlicher Verkehr					
<= 10 Minuten	91.3	91.4	94.6	80.4	+10.9
<= 20 Minuten	97.2	97.6	99.3	98.3	-1.1
<= 30 Minuten	98.1	98.3	99.8	99.6	-1.5
Alle Typen					
<= 10 Minuten	68.3	68.6	69.2	70.4	-2.1
<= 20 Minuten	90.0	90.4	90.8	91.5	-1.5
<= 30 Minuten	95.3	95.6	95.9	95.7	-0.4

Quelle: Die Post: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2005.

Tabelle 17

Wartezeiten am Schalter bis zur Bedienung (Anteil Kunden in %)						
	2009	2008	2007	2006	2005	Δ
bis 7 Minuten	95.40	94.30	95.00	95.70	95.70	-0.3
bis 10 Minuten	98.60	98.20	98.50	98.80	98.60	0.0

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

Tabelle 18

Umsatzanteile neu eingeführter Produkte (in %)							
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	Δ in %
PostMail	0.3	0.4	1.6	1.3	1.0	0.5	-0.2
Swiss Post International	5.0	4.9	3.8	1.8	1.7		+3.3
PostFinance	1.1	1.0	1.2	4.4	2.9	1.7	-0.6
PostLogistics	4.7	5.4	11.5	2.6	2.8	2.0	+2.7
PostAuto AG	1.0	1.0	0.1	0.0	0.0	0.1	+0.9
Poststellen und Verkauf	6.7	6.1	5.1	3.6	1.1	1.2	+5.5
Swiss Post Solutions	0.8	1.0	0.9	0.4	0.2		+0.6
Mittelwert	2.8	2.8	3.4	2.0	1.4		+1.4

Quelle: Die Schweizerische Post: Zahlenspiegel zum Geschäftsbericht 2009.

Tabelle 19

Preisvergleich nach ausgewählten Ländern Briefe Inland 2010 (kaufkraftbereinigt in CHF) / Veränderung gegenüber 2000 (kaufkraftbereinigt in CHF).

	Belgien		Dänemark		Niederlande		Österreich		Schweiz	
	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)
Priority (A-Post)										
20g	1.1	+19.1	1.1	+18.0	0.8	+7.9	1.0	-12.9	1.0	+11.1
50g	1.1	-36.5	1.1	-14.6	1.6	+6.5	1.4	+19.0	1.0	+11.1
100g	2.1	+12.8	2.4	+78.4	2.5	+7.0	1.8	+5.1	1.0	+11.1
250g	3.2	+21.8	3.5	+54.1	3.3	+6.9	2.3	-16.7	2.0	+53.8
500g	5.3	+27.1	5.7	+42.2	4.1	-14.4	3.2	+0.3	2.0	-9.1
1000g	5.3	+1.7	7.4	+49.4	4.9	-14.6	5.1	+2.0	4.0	-20.0
Economy (B-Post)										
20g			1.0	+13.1					0.9	+21.4
50g			1.0	-18.8					0.9	+21.4
100g			2.3	+77.5					0.9	+21.4
250g			3.4	+57.8					1.8	+63.6
500g			5.5	+45.8					1.8	0.0
1000g			7.2	+52.3					3.6	-20.0

Quelle: Die Post: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2001.

Tabelle 20

Preisvergleich nach ausgewählten Ländern Briefe Ausland 2010 (kaufkraftbereinigt in CHF) / Veränderung gegenüber 2000 (kaufkraftbereinigt in CHF).											
	Belgien		Dänemark		Niederlande		Österreich		Schweiz		
	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	
Europa: Priority (A-Post)											
20g	1.80	+65.1	1.62	+60.4	1.43	+36.2	1.19	+16.7	1.30	+0.0	
50g	1.80	-15.9	1.62	-25.7	2.86	+49.7	2.39	+17.2	2.40	+20.0	
100g	5.39	+87.8	3.63	+24.7	4.29	+49.5	4.22	+37.9	3.50	+16.7	
250g	10.79	+88.0	5.54	+12.6	5.72	+19.7	11.39	+18.6	6.50	+8.3	
500g	17.98	+72.4	8.97	+5.5	11.44	+19.7	14.69	+1.0	12.00	+9.1	
1000g	17.98	-1.5	14.70	+1.1	17.16	+12.2	19.74	-9.6	16.00	-15.8	
Europa: Economy (B-Post)											
20g			1.53	+61.1	1.37	+42.7	1.19	-18.5	1.20	0.0	
50g			1.53	-14.5	2.75	+68.7	2.11	+44.5	2.00	+17.6	
100g			3.44	+39.8	4.12	+72.4	3.31	+51.8	2.70	+35.0	
250g			5.35	+40.8	5.50	+64.2	6.80	+33.6	4.50	+28.6	
500g			8.59	+20.0	8.25	+32.9	10.01	+14.7	7.50	+25.0	
1000g			14.32	+28.1	13.74	+43.7	13.50	+16.0	9.50	-13.6	
USA: Priority (A-Post)											
20g	2.07	+16.9	1.81	+47.2	1.76	+15.0	2.57	+17.9	1.80	0.0	
50g	2.07	-35.9	1.81	-33.9	3.53	+31.7	3.76	+29.2	3.50	+16.7	
100g	6.20	+52.3	4.77	+18.4	5.29	+0.6	7.25	+24.6	4.70	+9.3	
250g	12.41	+44.3	8.21	+2.0	10.59	-11.4	12.58	+8.1	8.80	+10.0	
500g	28.95	+79.1	12.98	-3.3	19.41	-32.3	19.74	+4.3	15.50	+6.9	
1000g	28.95	-7.4	21.76	-11.5	37.05	-22.5	32.78	-2.1	25.00	-16.7	
USA: Economy (B-Post)											
20g			1.72	+47.0			2.57	+26.0	1.40	0.0	
50g			1.72	-24.9			2.57	+26.0	2.60	+30.0	
100g			4.58	+27.9			4.50	+47.1	3.30	+32.0	
250g			8.02	+19.5			10.01	+4.3	5.80	+16.0	
500g			12.60	+8.3			11.39	-21.7	9.00	+12.5	
1000g			21.38	+6.2			20.20	-7.5	14.00	-12.5	

Quelle: Die Post: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2001.

Tabelle 21

Preisvergleich nach ausgewählten Ländern Paketpost 2010 (kaufkraftbereinigt in CHF) / Veränderung gegenüber 2000 (kaufkraftbereinigt in CHF).

	Belgien		Dänemark		Niederlande		Österreich		Schweiz	
	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)	Preis	Δ (%)
Inland Priority										
2kg	10.3	+63.7	14.3	+82.9	12.5	+1.3			8.0	+2.6
5kg	13.9	-1.6	14.3	+82.9	12.5	+1.3			10.0	+11.1
10kg	13.9		19.1		12.5				13.0	
20kg	17.4	-4.4	30.6	+93.7	24.1	+29.7			19.0	+11.8
Inland Economy										
2kg	9.9						7.7		6.0	+3.4
5kg	13.5						11.6		8.0	+14.3
10kg	13.5						14.5		11.0	
20kg	17.1						18.4		16.0	+6.7
Europa Priority										
2kg	46.8	+5.5	43.7	+138.4	24.3	-29.3	29.8	+13.7	36.0	+20.0
5kg	46.8	+5.5	58.6	+127.9	36.2	+5.3	40.8	+3.8	45.0	+4.7
10kg	70.1	+41.6	83.4	+119.4	46.8	-0.1	59.2	-3.2	53.0	-1.9
20kg	93.5	+49.4	133.1	+112.5	63.3	-11.7	95.9	-8.5	69.0	+7.8
Europa Economy										
2kg							26.1	-8.0	32.0	-3.0
5kg							31.6	-34.2	39.0	-23.5
10kg							40.8	-49.5	43.0	-46.9
20kg							59.2	-59.6	53.0	-59.2
USA Priority										
2kg	46.8	-42.2	59.4	+39.8	44.8	-10.0	44.5	+27.3	46.0	+17.9
5kg	46.8	-42.2	97.8	+34.5	63.5	+27.8	77.5	+4.4	67.0	-6.9
10kg	93.2	-32.6	161.7	+31.5	106.1	+18.0	132.6	-5.1	96.0	-17.9
20kg	140.3	-27.3	289.6	+29.5	193.4	-0.8	242.8	-10.3	155.0	-21.3
USA Economy										
2kg			50.2	+195.4			33.4	+39.3	39.0	+50.0
5kg			74.8	+234.7			50.0	+63.5	52.0	+62.5
10kg			115.9	+270.1			77.5	+86.9	70.0	+89.2
20kg			198.0	+302.4			132.6	109.5	105.0	+123.4

Quelle: Die Post: Strategische Ziele des Bundesrates – Berichterstattung der Jahre 2009 und 2001.

E.2

SBB

E.2.1

Performanz aus Unternehmenssicht

Tabelle 22

Ergebnis Konzern (in Mio. CHF)			
	Betriebsertrag	Betriebsergebnis/EBIT	Konzerngewinn
2010	7842.0	509.3	298.3
2009	7823.8	514.9	369.8
2008	7987.2	476.0	345.0
2007	7673.9	226.0	80.4
2006	7216.8	343.8	259.4
2005	7087.8	-79.2	-166.3
2004	7008.6	118.9	42.6
2003	6490.1	199.8	24.9
2002	6324.0	194.0	-12.0
2001	6031.4	451.7	314.1
2000	5963.3	353.0	139.9
1999	5756.1	419.8	118.0
CAGR	2.6	1.6	8.0

Quelle: SBB.

Tabelle 23

Umsatz Personenverkehr (in Mio. Euro)							
		2009	2008	2007	2006	2001	Δ in %
ÖBB	AT	1'561	1'497	1'379	1'339	543	+187.5
SNCB/NMBS	BE	1'393	1'862	1'798	1'547	918	+51.7
DSB	DK	1'160	609	589	572	429	+170.4
VR (F)	FI	412	411	371	341	248	+66.1
NS	NL	2'632	2'510	2'378	1'942	1'309	+101.1
NSB	NO	324	329	313	274	447	-27.5
SJ	SE	615	727	702	637	599	+2.7
SBB CFF FFS	CH	2'155	2'579	2'337	1'370	1'156	+86.4
BLS	CH	113	102	94	90	86	+31.4

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

Tabelle 24

Kennzahlen Personenverkehr II			
	Ertrag pro Personenkilometer	Verkehrs- produktivität	Betriebsergebnis- marge ^a
	Rp. CHF / Pkm	Pkm/FTE ^b	in %
2009	15.9	1.4	12.6
2008	16.1	1.4	11.2
2007	15.8	1.4	7.1
2006	15.6	1.3	6.6
2005	15.5	1.2	5.4
2004		1.1	9.2
2003		1.1	
2002		1.1	
Δ in %	+3.0	+31.5	+3.4

Quelle: SBB 2010: Geschäftsbericht 2009, SBB: Erreichung der strategischen Ziele der SBB in den Jahren 2009, 2005 und 2002.

^a Prozentualer Anteil des Betriebsergebnisses Personenverkehr am Betriebsertrag des Geschäftsbereich Personenverkehr.

^b Personenkilometer / Vollzeitäquivalent (Full Time Equivalent)

Tabelle 25

Umsatz Güterverkehr (in Mio. Euro)							
		2009	2008	2007	2006	2001	Δ in %
ÖBB	AT	1'763	1'986	1'906	1'721	828	+112.9
SNCB/NMBS	BE	267	348	389	378	438	-39.0
VR (F)	FI	298	364	343	362	338	-11.8
SBB CFF FFS	CH	660	793	771	617	707	-6.6
BLS Cargo	CH	107	127	117	118	16	+563.9

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

Tabelle 26

Anteil der Investitionen am Betriebsertrag (in %)		2009	2008	2007	2006	Δ Investitions- anteil	Δ in % Investitionen	Δ in % Betriebs- ertrag
ÖBB	AT	47.0	43.4	45.8	37.5	+9.5	+31.7	+5.2
SNCB/NMBS	BE	49.4	34.9	31.5	40.4	+9.0	+39.9	+14.4
VR + RHK	FI	76.4	66.7	56.2	60.9	+15.5	+33.8	+6.6
NSB + JBV	NO	35.0	42.3	34.7	22.3	+12.7	+67.4	+6.8
SBB CFF FFS	CH	35.3	33.9	34.7	35.3	0.0	+13.3	+13.4

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

Tabelle 27

Kennzahlen Personalsituation		2009	2008	2007	2006	2005	rrr Δ %
Anzahl Mitarbeitende		27'978	27'822	27'438	27'933	28'330	-1.2
Anteil Frauen bei der SBB (in %)		14.2	13.8	13.3	12.7	12.5	+1.7
Anteil Frauen im Kader der SBB (in %)		7.5	7.5	7.1	6.1	5.6	+1.9
Anzahl Lehrlinge bei der SBB (in %)		1226	1224	1286	1199	1133	+8.2
Anteil Lehrlinge bei der SBB (in %)		4.4	4.4	4.7	4.3	4.0	+0.4

Quelle: SBB 2010: Geschäftsbericht 2009.

Tabelle 28

Personalbestand der Bahn im Jahresdurchschnitt (in 1000 Vollzeitäquivalenten)		2009	2008	2007	2006	2000	Δ in %
ÖBB	AT	46.0	43.1	43.4	44.4	50.6	-9.1
SNCB/NMBS	BE	37.1	36.8	36.9	36.3	41.4	-10.3
DSB + BDK	DK	10.9	10.0	10.7	10.9	12.7	-14.3
VR (F) + RHK	FI	10.1	10.1	10.1	10.3	12.8	-21.7
NS + ProRail	NL	13.6	13.2	12.2	11.3	23.3	-41.5
NSB + JBV	NO	6.0	5.6	5.4	5.4	9.8	-38.3
SJ + BV	SE	10.1	10.5	10.2	9.8	10.0	+1.0
SBB CFF FFS	CH	25.5	25.5	25.0	25.5	28.3	-9.8
BLS	CH	2.5	2.5	2.4	1.9	1.6	+53.8

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

E.2.2

Performanz aus Kundensicht

Tabelle 29

Laufleistungen (Alle Betriebsarten)							
in 1000 Zugkilometer		2009	2008	2007	2006	2003	Δ%
ÖBB	AT	137'350	152'400	150'200	147'048	139'215	-1.3
SNCB/NMBS	BE	92'125	96'207	93'777	96'614	98'647	-6.6
BDK	DK	66'015	65'462	65'502	65'800	61'000	+8.2
RHK	FI	50'019	53'259	52'578	50'880	48'689 ^a	+2.7
PRORAIL	NL	145'000	145'000	136'100	136'100	124'545	+16.4
JBV	NO	43'904	43'904	42'904	41'767	40'333	+8.9
BV	SE	134'210	136'878	126'924	126'924	121'670	+10.3
SBB CFF FFS	CH	161'550	158'650	154'700	153'540	137'642	+17.4
BLS	CH	13'546	13'300	13'248	12'944	9'125 ^a	+48.4

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.
^a Werte von 2004.

Tabelle 30

Frachtmengen						
	Beförderte Fracht (in Mio. Tonnen)			Frachttonnenkilometer (in Mio. Tkm)		
	2009	2002	Δ%	2009	2002	Δ%
ÖBB (AT)	105.0	87.2	+20.4	20'278	17'627	+15.0
SNCB/NMBS (BE)	36.5	57.2	-36.2	5'439	7'297	-25.5
VR (F) (FI)	32.9	41.7	-21.1	8'872	9'664	-8.2
SBB (CH)	49.3	54.9	-10.2	11'674	9'732	+20.0
BLS (CH)	12.0	5.8	+106.9	2'981	870	+242.6

Quelle: Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)
 2002-2010: Annual Reports.

Tabelle 31

Personenkilometer (in Millionen)		2009	2008	2007	2006	1999	Δ%
ÖBB	AT	10'085	10'159	8'925	8'646	7'997	+26.1
SNCB/NMBS	BE	10'493	10'404	9'932	9'607	7'354	+42.7
DSB	DK	7'315	5'836	5'724	5'652	5'113	+43.1
VR (F)	FI	3'876	4'052	3'778	3'606	3'415	+13.5
NS	NL	15'400	15'313	14'741	14'678	14'330	+7.5
NSB	NO	2'676	2'705	2'567	2'492	2'674	+0.1
SJ	SE	7'038	7'156	6'467	6'160	7'434	-5.3
SBB CFF FFS	CH	16'182	16'142	15'134	14'267	12'615	+28.3
BLS	CH	791	741	637	596	521	+51.8

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

Tabelle 32

Laufleistungen (Alle Betriebsarten)		2009	2008	2007	2006	2003	Δ%
in 1000 Zugkilometer							
ÖBB	AT	137'350	152'400	150'200	147'048	139'215	-1.3
SNCB/NMBS	BE	92'125	96'207	93'777	96'614	98'647	-6.6
BDK	DK	66'015	65'462	65'502	65'800	61'000	+8.2
RHK	FI	50'019	53'259	52'578	50'880	48'689 ^a	+2.7
PRORAIL	NL	145'000	145'000	136'100	136'100	124'545	+16.4
JBV	NO	43'904	43'904	42'904	41'767	40'333	+8.9
BV	SE	134'210	136'878	126'924	126'924	121'670	+10.3
SBB CFF FFS	CH	161'550	158'650	154'700	153'540	137'642	+17.4
BLS	CH	13'546	13'300	13'248	12'944	9'125 ^a	+48.4

Quelle: UIC: Internationale Eisenbahnstatistik.

^a Werte von 2004.

Tabelle 33

Kennzahlen Personenverkehr		
	Gesamtleistung	Anteil SBB am Gesamtpersonenverkehr
	Mio. Pkm	%-Anteil Pkm
2009	16'676	24.6 ^a
2008	16'115	35.4
2007	15'132	34.6
2006	14'257	33.6
2005	13'820	33.4
2004	12'543	29.4
2003	12'291	30.1
2002	12'232	29.3
2001	11'509	28.3
2000	10'877	28.2
1999	10'616	27.0
Δ in %	+57.1	+8.4

Quelle: SBB 2010: Geschäftsbericht 2009, SBB: Erreichung der strategischen Ziele der SBB in den Jahren 2009, 2005 und 2002.

^a Neuer Berechnungsmodus ab 2009.

Tabelle 34

Verkehrsleistung Güterverkehr (in Mio. Ntkm)			
	Gesamtleistung	Schweiz	International
	2009	11'674	4'318
2008	12'533	4'704	7'829
2007	13'368	4'416	8'952
2006	12'344	4'145	8'199
2005	11'482		8'926
2004	10'122		7'397
2003	9'936		7'533
2002	9'732		
2001	10'534		
2000	10'786		
1999	9'797		
Δ in %	+19.2	+4.2	-2.3

Quelle: SBB: Erreichung der strategischen Ziele der SBB in den Jahren 2009 und 2005, interne Zahlen SBB.

Tabelle 35

in %	Stand Umsetzung Lärmschutz ^a	Anteil behindertengerechter Haltestellen
2009	33.0	44.5
2008	27.0	43.2
2007	19.0	41.0
2006	16.0	37.9
2005	21.8	34.7
2004	15.1	32.6
2003		26.8
2002	11.8	25.7
2001	5.5	
2000	3.3	
Δ	+17.0	+18.8

Quelle: SBB: Erreichung der strategischen Ziele der SBB in den Jahren 2009, 2005 und 2002.

^a Anteil geschützte Personen in Prozent. Berechnungsmodus vor 2006: %-Anteil km.

E.3

Swisscom

E.3.1

Performanz aus Unternehmenssicht

Tabelle 36

Umsatz und Ergebnis				
in Mio. CHF	Konzern		Konzern ohne Fastweb / Debitel	
	Umsatz	EBITDA ^a	Umsatz	EBITDA
2010	11'988	4'597	9'426	4'008
2009	12'001	4'666	9'218	3'835
2008	12'198	4'789	9'500	3'925
2007 ^b	11'089	4'501	9'616	4'003
2006	9'653	3'787	9'653	3'787
2005	9'732	4'171	9'732	4'171
2004 ^b	10'057	4'404	10'057	4'404
2003	14'581	4'641	10'026	4'504
2002	14'526	4'413	10'415	4'254
2001	14'174	4'409	10'366	4'273
2000	14'093	4'039	10'100	3'911
1999 ^b	11'052	4'192	10'130	4'162
1998	10'388	4'513	10'388	4'513
CAGR	+1.11	+0.14	-0.74	-0.91

Quelle: Swisscom.

^a Definition EBITDA: Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, Gewinnen aus Veräusserung von Tochtergesellschaften, Nettofinanzergebnis, anteiligem Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Ertragssteueraufwand.

^b Kauf Debitel: 1999, Verkauf Debitel: 2004, Kauf Fastweb 2007.

Tabelle 37

EBIT und Free Cash Flow		
in Mio. CHF	Konzern	
	EBIT ^a	Operating Free Cash Flow ^c
2010	2'625	2'512
2009	2'678	2'669
2008	2'640	2'476
2007 ^b	2'515	1'988
2006	2'352	2'207
2005	2'777	2'597
2004 ^b	2'705	2'876
2003	2'716	3'178
2002	2'408	2'332
2001	2'235	2'863
2000	1'836	2'655
1999 ^b	2'488	2'494
1998	2'892	2'607
CAGR	-0.8	-0.3

Quelle: Swisscom.

^a EBIT vor einmaligen Transaktionen

^b Kauf Debitel: 1999, Verkauf Debitel: 2004, Kauf Fastweb 2007.

^c Definition Operating Free Cash Flow: Betriebsergebnis vor Abschreibungen (EBITDA), Veränderung operativer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten abzüglich Nettoinvestitionen in Sachanlagen und übrige immaterielle Vermögenswerte sowie Gewinnausschüttungen an Minderheitsaktionäre.

Tabelle 38

Eigenkapitalquote und Nettoverschuldung		
	Eigenkapitalquote ^a	Nettoverschuldung ^b
	%	in Mio. CHF
2010	29.8	8'848
2009	30.6	8'932
2008	25.3	9'860
2007 ^c	25.4	10'337
2006	28.9	4'379
2005	49.4	-1'765
2004 ^c	46.2	-2'089
2003	46.4	-1'492
2002	43.0	642
2001	49.6	-2'900
2000	38.9	2'891
1999 ^d	32.0	5'905
1998	31.6	4'239
CAGR	-0.5	+5.8

Quelle: Swisscom.

^a Eigenkapital in % des Gesamtkapitals am Bilanzstichtag.

^b Definition Nettoverschuldung (Nettofinanzmittel): Finanzielle Verbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel, kurzfristige Finanzanlage, Finanzanlagen aus Crossborder-Lease-Vereinbarungen sowie langfristige derivative Finanzinstrumente.

^c Kauf Debitel: 1999, Verkauf Debitel: 2004, Kauf Fastweb 2007.

Tabelle 39

Umsatz-Wachstum auf Konzernebene in % (2010 Schätzung)										
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	CAGR
Deutsche Telekom (DE)	-3.4	4.8	-1.4	1.9	2.9	3.9	2.7	4.0	11.1	2.9
France Telecom (FR)	1.5	-4.0	-11.8	2.4	5.4	6.2	0.1	-1.1	8.4	0.6
KPN (NL)	-0.9	-6.8	15.8	4.4	1.1	0.6	-1.0	0.7	0.5	1.4
Telekom Austria (AT)	-3.1	-7.1	5.1	3.3	9.0	7.6	2.2	27.3	17.2	6.4
Telefonica (ES)	7.1	-2.1	2.7	6.7	39.6	25.1	6.6	0.0	-8.5	7.7
TeliaSonera (SE)	-2.4	5.4	7.5	5.8	3.9	7.0	-0.6	38.6	4.0	7.2
Durchschnitt	1.0	-0.4	-1.3	3.8	11.8	8.7	2.2	3.4	5.0	3.7
Swisscom (CH)	-0.1	-1.6	10.0	14.9	-0.8	-3.2	-31.0	0.4	2.5	-1.8

Quelle: Swisscom: Geschäftsberichte und interne Daten, Peer Reviews: Bloomberg.

Tabelle 40

EBITDA-Wachstum auf Konzernebene in % (2010 Schätzung)										
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	CAGR
Deutsche Telekom (DE)	-10.6	10.5	9.4	1.3	-19.2	4.0	12.6	11.5	4.6	2.1
France Telecom (FR)	5.6	-16.3	-10.1	5.4	2.3	3.5	1.6	16.4	21.6	2.7
KPN (NL)	5.5	2.6	3.2	1.3	4.4	-2.7	-4.5	17.3	18.4	4.8
Telekom Austria (AT)	-8.3	38.0	-29.2	-3.7	8.0	10.4	3.1	36.8	32.9	7.6
Telefonica (ES)	14.0	-1.4	0.4	19.3	25.2	25.0	-3.0	7.5	-8.4	8.1
TeliaSonera (SE)	6.8	11.6	1.9	-2.9	6.2	-10.2	9.6	227.2	-25.8	13.0
Durchschnitt	3.4	-0.3	-0.9	7.5	1.5	7.0	3.9	17.7	6.1	5.0
Swisscom (CH)	-1.5	-2.6	6.4	18.9	-9.2	-5.3	-5.1	5.2	0.1	0.5

Quelle: Swisscom: Geschäftsberichte und interne Daten, Peer Reviews: Bloomberg.

Tabelle 41

Total Ausschüttungen seit IPO (in Mio. CHF)						
Überweisungs- jahr	Geschäfts- jahr	Dividende	Nennwertreduktion	Aktienrückkauf	Extra Aktienrücklauf	Total Cash Out
2010	2009	1'036	-	-	-	1'036
2009	2008	984	-	-	-	984
2008	2007	1'036	-	-	-	1'036
2007	2006	881	-	-	-	881
2006	2005	907	-	1'112	1'000	3'019
2005	2004	861	-	2'000	-	2'861
2004	2003	861	-	2'000	-	2'861
2003	2002	794	530	-	-	1'324
2002	2001	728	530	4'264	-	5'522
2001	2000	809	588	-	-	1'397
2000	1999	1'103	-	-	-	1'103
1999	1998	809	-	-	-	809
kumuliert		10'809	1'648	9'376	1'000	22'833

Quelle: Swisscom: Bericht des Verwaltungsrates der Swisscom AG an den Bundesrat über die Zielerreichung im Jahr 2009.

Tabelle 42

Übersicht Total Shareholder Return (TSR) seit dem Swisscom IPO											
Jahr	Kurs 31.12. Vorjahr	Kurs 31.12. Aktuell	Kursgewinn	Ord. Dividende	Extra Dividende	Nennwertreduktion	Put-Option ^a	Ausschüttungen	Total	TSR ^b	
2009	339.5	395.6	+56.1	19	-	-	-	19.0	75.1	+22.1	
2008	442.0	339.5	-102.5	18	2	-	-	20.0	-82.5	-18.7	
2007	461.3	442.0	-19.3	17	-	-	-	17.0	-2.3	-0.5	
2006	414.8	461.3	+46.5	16	-	-	2.7	18.7	65.2	+15.7	
2005	448.0	414.8	-33.2	14	-	-	-	14.0	-19.2	-4.3	
2004	408.0	448.0	+40.0	13	-	-	-	13.0	53.0	+13.0	
2003	400.5	408.0	+7.5	12	-	8	-	20.0	27.5	+6.9	
2002	460.0	400.5	-59.5	11	-	8	8.3	27.3	-34.0	-7.0	
2001	421.5	460.0	+38.5	11	-	8	-	19.0	57.5	+13.6	
2000	644.0	421.5	-222.5	15	-	-	-	15.0	-207.5	-32.2	
1999	575.0	644.0	+69.0	11	-	-	-	11.0	80.0	+13.9	
1998	340.0	575.0	+235.0	-	-	-	-	-	235.0	+69.1	
kumuliert	340.0	395.6	+55.6	157	2	24	11	194.0	249.6	+73.4	

Quelle: Swisscom: Bericht des Verwaltungsrates der Swisscom AG an den Bundesrat über die Zielerreichung im Jahr 2009.

^a Optionspreis auf Basis «Volume Weighted Average».

^b $TSR = (\text{Kursgewinn}(-\text{verlust}) + \text{Ausschüttungen}) / \text{Kurs Vorjahr}$.

Tabelle 43

Total Shareholder Return der Incumbents ausgewählter Länder in CHF (in %)

	TDC (DK)	Telefonica (ES)	Swisscom (CH)	Belgacom (BE)	Telekom Austria (AT)	KPN (NL)	France Telecom (FR)	Deutsche Telekom (DE)	TeliaSonera (SE)
2010	-16.9	-20.8	9.6	-9.4	-3.7	-17.2	-17.5	-14.3	3.2
2009	23.7	29.8	23.9	0.7	2.7	21.0	-5.8	4.4	48.4
2008	-23.3	-32.3	-19.0	-21.6	-48.9	-21.3	-19.8	-30.9	-46.5
2007	36.3	46.6	-0.4	10.9	0.4	24.1	28.1	17.6	18.1
2006	28.7	36.3	15.5	33.7	13.9	38.2	9.1	7.4	52.8
2005	71.9	-4.1	-4.3	-7.1	39.3	29.3	-11.5	-11.2	6.9
2004	13.8	21.8	13.4	27.3	42.5	19.4	7.9	13.7	8.7
2003	42.1	56.3	7.2		9.2	6.1	68.7	27.4	25.6
2002	-40.6	-42.0	-7.2		1.8	6.6	-59.1	-35.7	-29.2
2001	-8.7	-13.4	13.9		51.2	-49.2	-51.4	-39.9	-9.8
2000	-42.6	-32.9	-32.8		-33.8	-76.0	-33.3	-56.7	-48.0
1999	31.0	100.5	14.1			131.0	97.6	157.1	
1998	111.4	55.3	69.1			90.2	110.1	72.8	
Ø p.a.	9.7	7.8	5.6	3.3	2.3	1.8	-2.0	-2.2	-3.0

Quelle: Bloomberg. Die Daten wurden von der Swisscom zur Verfügung gestellt.

Bemerkungen: Aktiensplits, Dividenden, Nennwertreduktionen, Aktienrückkäufe, etc. sind im TSR berücksichtigt. Alle TSR sind in CHF umgerechnet ohne Berücksichtigung von Hedging Kosten. Für Titel aus Euroländern wurde in der 'Vor-Euro-Zeit' (vor 1999) die lokale Währung als Basis genommen.

Tabelle 44

Total Einnahmen von allen Telekommunikationsleistungen pro Einwohner				
in USD	Mittelwert 2004-2008	Mittelwert 1993-1997	Δ in %	
Dänemark	1'329	605	+119.5	
Spanien	1'258	298	+322.3	
Schweden ^a	1'195	559	+113.9	
Belgien	1'171	399	+193.6	
Finnland	1'102	459	+140.2	
Deutschland	1'046	541	+93.4	
Österreich	876	479	+82.8	
Frankreich	868	463	+87.2	
Schweiz	1'873	1'072	+74.7	

Quelle: ICT Indicators Database.

^a Datensample 2004-2008 nicht komplett. Wert von 2008 fehlt.

Tabelle 45

Personalpolitik Swisscom Schweiz							
	2010	2009	2008	2007	2006	2000 ^a	Δ in %
Arbeitsplätze							
Personalbestand ^a	16'424	16'354	16'866	16'716	17'068	17'459	-5.9
Personalfluktuation							
Anzahl Austritte	881	829	1'220	1'199	1'035	299	+194.6
in % Durchschnittsbestand	5.5	5.0	7.7	7.6	6.6	1.7	-3.8
Anteil Frauen (in %)							
gesamt	30.8	31.1	31.7	32.0	32.9	38.1	-7.3
Verwaltungsrat, Konzernleitung, Kader	10.8	9.9	9.4	8.8	9.3	14.7	-3.9
Beschäftigungsgrad < 90%							
Anteil gesamt (in %)	14.6	14.5	14.6	15.3	16.4	13.9	-5.3
Anteil Kader (in %)	4.2	3.7	3.9	3.7	3.6		
Lehrlingsausbildung							
Anzahl Auszubildende	813	837	830	850	850	805	+1.0
Anteil Auszubildende (in %)	5.0	5.1	4.9	5.1	5.0	4.6	+0.4
Arbeitsplätze Randregionen^b							
Anzahl Arbeitsplätze	3'114	3'127	3'220	3'182	3'223	5'122	-39.2
Anteil (in %)	18.8	18.9	18.9	18.6	19.2	27.6	-8.8

Quelle: Swisscom: Geschäftsberichte der Jahr 2000 bis 2010.

^a ohne BILLAG, SIMAG

^a in Vollzeitäquivalenten. Fastweb und Debitel sind nicht berücksichtigt.

^b alle Arbeitskantonen ausser ZH, BL, BS, Bern, VD, GE, ZG, SO, Aargau.

E.3.2 Performanz aus Kundensicht

Tabelle 46

Kennzahlen zum Breitband-Internetzugang										
	BE	DE	DK	ES	FR	NL	AT	SE	CH	Ø
Breitbandabonnemente pro 100 Einwohner										
2009	29.4	30.4	37.9	21.5	31.1	35.6	22.5	41.1	34.6	31.6
2002	7.9	3.9	8.4	3	2.8	7.3	5.6	9.4	6.3	6.1
Δ	+21.5	+26.5	+29.5	+18.5	+28.3	+28.3	+16.9	+31.7	+28.4	+25.5
Durchschnittliche Internet Bandbreite (in Gbit/s)										
2007	36.3	34.1	40.7	20.4	44.6	90.6	29.3	60.7	44.2	44.5
2000	6.3	2.8	3.6	2.2	8.0	9.7	3.1	4.6	6.1	5.2
Δ in %	+481	+1113	+1031	+833	+458	+832	+855	+1220	+620	+765
Anzahl Abonnemente für Mobiltelefonanschlüsse mit Zugang zur schnellen Datenübertragung pro 100 Einwohner										
2009	30.8	31.6	36.2	52.2	28.6	21.5	54.6	65.9	37.0	39.8
2004	0.1	0.4	2.3	0.2	0.1	0.4	3.9	3.6	0.0	1.2
Δ	+30.7	+31.3	+33.9	+51.9	+28.5	+21.1	+50.7	+62.3	+37.0	+38.6

Quelle: ICT Indicators Database.

Tabelle 47

in USD	Jährliche Investition in die Telekommunikation pro Einwohner		
	Mittelwert 2004-2008	Mittelwert 1993-1997	Veränderung in %
Schweiz	354	242	+46.2
Dänemark	237	120	+98.4
Spanien	162	72	+125.6
Schweden ^a	157	99	+59.6
Belgien	147	126	+16.9
Frankreich ^a	129	104	+24.3
Österreich	120	165	-27.1
Deutschland	101	147	-31.5

Quelle: ICT Indicators Database.

^a Datensample 2004-2008 nicht komplett. Wert von 2008 fehlt.

Tabelle 48

Mobilterminierungstarife (in Rp. CHF)	Swisscom	Sunrise	Orange
Q1 2011	7.0	8.8	8.8
Q1 2010	14.0	17.0	17.0
Q1 2009	15.0	18.0	18.0
Q1 2008	16.5	20.6	20.6
Q1 2007	18.5	25.0	25.0
Q1 2006	20.0	30.0	32.1
Q1 2005	33.5	36.9	37.0
Q1 2004	33.5	36.9	37.0
Q1 2003	33.5	36.9	37.0
Q1 2002	35.0	48.5	38.1
Q1 2001	36.0	48.5	38.1
Q1 2000	44.3	54.0	44.3
Q1 1999	46.6	54.0	46.6
Veränderung in %	-85.0	-83.8	-81.2

Quelle: Swisscom 2010: Fakten zu Infrastrukturausbau und Preissituation des schweizerischen Telekommunikationsmarktes im internationalen Vergleich.

Tabelle 49

Preis für ein Abonnement zur Internetnutzung (in USD PPP)										
	BE	DE	DK	ES	FR	NL	AT	SE	CH	Ø
tiefe Übertragungsrate (256 - 2'048 kbit/s)										
2008	248	444	234	421	335	273	489	270	296	334
mittlere Übertragungsrate (2'500 - 10'000 kbit/s)										
2008	420	447	401	556	335	416	498	398	387	429
hohe Übertragungsrate (12'000 - 32'000 kbit/s)										
2008	702	650	511	723	342	724	677	452	496	586

Quelle: OECD Communications Outlook 2009, 2007.

Tabelle 50

Interkonnektionsgebühren in der Mobiltelefonie			
€-Cents pro Minute	2009	2008	Veränderung in %
Schweden	3.14	4.22	-25.6
Österreich	4.25	6.21	-31.6
Frankreich	5.83	6.86	-15.0
Deutschland	6.76	8.18	-17.4
Spanien	7.08	7.94	-10.8
Niederlande	7.32	9.43	-22.4
Dänemark	7.44	8.58	-13.3
Belgien	8.81	8.80	+0.1
Schweiz	10.54	11.92	-11.6

Quelle: BAKOM 2010: Um die Schweiz erweiterter Auszug aus dem 15. Implementierungsbericht der EU (Anhang).

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Anz.	Anzahl
ARPU	Average Revenue Per User
AT	Austria (Österreich)
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BAV	Bundesamt für Verkehr
BDK	Banedanmark, Dänisches Eisenbahninfrastrukturunternehmen
BE	Belgien
BL	Basellandschaft
BLS	Bern Lötschberg Simplon Bahn
BR	Bundesrat
BS	Basel-Stadt
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (BV) SR 101
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAPEX	Capital Expenditure
CEO	Chief Executive Officer
CER	Community of European Railway and Infrastructure Companies
CFO	Chief Financial Officer
CH	Confoederatio Helvetica
CHF	Schweizerfranken
ComCom	Eidgenössische Kommunikationskommission
COST	European Cooperation for Science and Technology
DE	Deutschland
DK	Dänemark
DSB	Danske Statsbaner, Dänische Staatsbahnen
EBG	Eisenbahngesetz vom 20. Dezember 1957 (EBG) SR 742.101.
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECTS	European Train Control System
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EK	Eigenkapital
ES	Spanien
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FDV	Verordnung vom 9. März 2007 über Fernmeldedienste (FDV) SR 784.101.1

FinDel	Finanzdelegation
FK	Finanzkommission
FKG	Bundesgesetz vom 28 Juni 1967 über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz (FKG)) SR 614.0
FMG	Fernmeldegesetz vom 30. April 1997 (FMG) SR 784.10
FR	Frankreich
FS	Ferrovie dello Stato
FTE	Full Time Equivalent
FTTH	Fibre To The Home
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GB	Geschäftsbericht
Gbit/s	Gigabit pro Sekunde
GE	Genf
GL	Geschäftsleitung
GPK-N	Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates
GPK-S	Geschäftsprüfungskommission des Ständerates
GR	Graubünden
GRS	Geschäftsreglement des Ständerates vom 20. Juni 2003 (GRS) SR 171.14
GS	Generalsekretariat
GSM-R	Global System for Mobile Communication - Railway
i.d.R.	in der Regel
IAS	International Accounting Standards
ICT	Information and Communication Technology
inkl.	inklusive
IPO	Initial Public Offering
IS	Individuals and Society
IT	Italien
ITU	International Telecommunication Union
JBV	Jernbaneverket, Infrastrukturgesellschaft in Norwegen
kbit/s	Kilobit pro Sekunde
KE	Kritisches Ereignis
km	Kilometer
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
KPN	Koninklijke PTT Nederland, Telekomgesellschaft in den Niederlanden
KVF	Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen
kWh	Kilowattstunden
Min.	Minuten
Mio.	Millionen

Mrd.	Milliarde(n)
n.v.	nicht vorhanden
NL	Niederlande
NO	Norwegen
NR	Nationalrat
Nr.	Nummer
NS	Nederlandse Spoorwegen, Niederländische Staatsbahnen
NSB	Norges Statsbaner, Norwegische Staatsbahnen
Ntkm	Nettotonnenkilometer
Ntkm	Nettotonnenkilometer
ÖBB	Österreichische Bundesbahn
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development
OpFCF	Operating Free Cash Flow
OR	Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) SR 220
OV-EFD	Organisationsverordnung vom 17. Februar 2010 für das eidgenössische Finanzdepartement (OV-EFD) SR 172.215.1
OV-UVEK	Organisationsverordnung vom 6. Dezember 1999 für das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (OV-UVEK) SR 172.217.1
Parl.	Parlament
ParlG	Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Bundesversammlung (Parlamentsgesetz (ParlG)) SR. 171.10
ParlVV	Verordnung der Bundesversammlung vom 3. Oktober 2003 zum Parlamentsgesetz und über die Parlamentsverwaltung (Parlamentsverordnung (ParlVV)) SR 171.115
PBG	Bundesgesetz vom 20. März 2009 über die Personenbeförderung (Personenbeförderungsgesetz (PBG)) SR 745.1
PG	Postgesetz vom 30. April 1997 (PG) SR 783.0
PK	Pensionskasse
Pkm	Personenkilometer
Pkte.	Punkte
POG	Bundesgesetz vom 30. April 1997 über die Organisation der Postunternehmung des Bundes (Postorganisationsgesetz, POG) SR 783.1
PostReg	Postregulation
PPP	Purchasing Power Parity
PTT	Post-, Telefon- und Telegrafbetriebe
PVK	Parlamentarische Verwaltungskontrolle
REMA	Reorganisation der Briefverteilung der Post
RHK	Liikennevirasto, Finnische Transportagentur
Rp.	Rappen

RPV	Regionaler Personenverkehr
S.	Seite
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBBG	Bundesgesetz vom 20. März 1998 über die Schweizerischen Bundesbahnen (SBBG) SR 742.31
SE	Schweden
SEK	Schiedskommission Eisenbahnverkehr
SIMAG	Swisscom Immobilien AG
SJ	Statens Järnvägar, ehemals schwedische Staatsbahnen
SMI	Swiss Market Index
SNCB/NMBS	Société Nationale des Chemins de fer de la Belgique / Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen
SO	Solothurn
SOE	State-owned Enterprises
SP	Sozialdemokratische Partei
SR	Systematische Rechtssammlung
TDC	Tele Danmark Communications, Telekomgesellschaft in Dänemark
TI	Tessin
Tkm	Tonnenkilometer
Trkm	Trassenkilometer
Tsd.	Tausend
TSR	Total Shareholder Return
TUG	Bundesgesetz vom 30. April 1997 über die Organisation der Telekommunikationsunternehmung des Bundes (Telekommunikationsgesetz TUG) SR784.11
TV	Television
tw.	teilweise
UIC	International Union of Railways
US	United States
USD	United States Dollar
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VD	Waadt
Vgl.	Vergleiche
VPG	Postverordnung vom 26. November 2003 (VPG) 783.01
VR	Verwaltungsrat
VR (F)	Valtionrautatiet, Finnische Staatsbahnen
VRP	Verwaltungsratspräsident
VS	Wallis
Weko	Wettbewerbskommission
WLV	Wagenladungsverkehr

ZG
ZH

Zug
Zürich

Literatur, Materialien- und Dokumentenverzeichnis

Literatur

Grotrian Jobst, Jaag Christian und Trinkner Urs 2011: Ein kohärenter Regulierungsrahmen für den Schienengüterverkehr in der Schweiz. Erscheint im Jahrbuch der Schweizerischen Verkehrswirtschaft 2011.

Lienhard Andreas 2009: Grundlagen der Public Corporate Governance, in: Schweizerische Vereinigung für Verwaltungsorganisationsrecht (SVVOR) (Hrsg.), Verwaltungsorganisationsrecht – Staatshaftungsrecht – öffentliches Dienstrecht, Jahrbuch 2008, Stämpfli, Bern, S. 43-77.

OECD 2005: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, OECD Publishing.

Schedler Kuno, Gulde Alexander und Suter Simon 2007: Corporate Governance öffentlicher Unternehmen. Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, St Gallen.

Schedler Kuno, Müller Roland und Sonderegger Roger W. 2011: Public Corporate Governance: Handbuch für die Praxis, Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.

Theiss Bernd 2010: Österreich und Schweiz im Netztest. Connect 11/2010. S. 82–88.

Materialien- und Dokumentenverzeichnis

Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben vom 13. September 2006 (Corporate-Governance-Bericht), 06.072.

Bericht des Bundesrates vom 16. April 2003 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2002 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 21. April 2003 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2002 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 27. April 2005 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2004 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 26. April 2006 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2005 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 18. April 2007 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2006 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 16. April 2008 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2007 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 08. April 2009 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2008 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Bundesrates vom 14. April 2010 über die Erreichung der strategischen Ziele von SBB, Post und Swisscom im Geschäftsjahr 2009 an die GPK-N/S und FK-N/S.

Bericht des Verwaltungsrates der Post an den Bundesrat vom 22. März 2010 über die strategischen Ziele des Bundesrates 2006-2009.

Bericht des Verwaltungsrates der Swisscom AG an den Bundesrat über die Zielerreichung im Jahr 2009.

Jahresberichterstattung der Post vom 17. April 2002 an die Mitglieder der erweiterten Konzernleitung.

Jahresbericht der Konzernleitung an den Verwaltungsrat der Post vom 16. März 2006 über die strategischen Ziele des Bundesrates 2002-2005.

Jahresberichterstattung über die Erreichung der strategischen Ziele der SBB AG im Jahre 2002.

Jahresberichterstattung über die Erreichung der strategischen Ziele der SBB im Jahre 2005.

Jahresberichterstattung über die Erreichung der strategischen Ziele der SBB im Jahre 2006.

Jahresberichterstattung über die Erreichung der strategischen Ziele der SBB im Jahre 2009.

Leistungsvereinbarung zwischen dem Bund und den SBB für 1999-2002.

Leistungsvereinbarung zwischen dem Bund und den SBB für 2003-2006.

Leistungsvereinbarung zwischen dem Bund und den SBB für 2007-2010.
Leistungsvereinbarung zwischen dem Bund und den SBB für 2010-2012.
Projektskizze der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle vom 18. Juni 2010 zur Praxis des Bundes in der Steuerung von Post, Swisscom und SBB.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 01. April 2003.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 02. April 2004.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 24. März 2005.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 04. April 2006.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 29. März 2007.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 18. März 2008.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 19. März 2009.
Protokoll des SBB-Rapportes vom 22. März 2010.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 20. März 2003.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 18. März 2004.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 23. März 2005.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 06. März 2006.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 09. März 2007
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 31. März 2008.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 03. März 2009 über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahre 2008.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Swisscom vom 17. Februar 2010 über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahre 2009.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 01. April 2003 über die Jahresberichterstattung 2002.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 30. März 2004 über die Jahresberichterstattung 2003.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 24. März 2005 über die Jahresberichterstattung 2004.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 30. März 2006 über die Jahresberichterstattung 2005.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 22. März 2007 über die Jahresberichterstattung 2006.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 20. März 2008 über die Jahresberichterstattung 2007.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 24. März 2009 über die Jahresberichterstattung 2008.
Protokoll gemeinsame Sitzung GS-UVEK, EFV und Post vom 23. März 2010 über die Jahresberichterstattung 2009.
Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UVEK und der FK-N/S vom 14. April 2003.
Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 31. März 2004.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 09. Mai 2003.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 03. Mai 2004.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 06. April 2005.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 04. Mai 2005.

Protokoll (Auszug) der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 12. April 2006.

Protokoll (Auszug) der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 12. April 2006.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 05. Mai 2006.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 30. April 2007.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 09. April 2008.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 29. April 2008.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 08. April 2009.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S und der FK-N/S vom 24. April 2009.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 08. April 2010.

Protokoll der gemeinsamen Sitzung der Subkommissionen EDI/UEVEK der GPK-N/S, der FK-N/S und der KVF vom 30. April 2010.

Protokoll Verwaltungsratssitzung Nr. 54. des Verwaltungsrates der Schweizerischen Post vom 25.11.2002

Protokoll Verwaltungsratssitzung Nr. 55. des Verwaltungsrates der Schweizerischen Post vom 16.12.2002.

Praxis des Bundes in der Steuerung von Post, Swisscom und SBB, Projektskizze der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Subkommission EDI/UEVEK der GPK-N.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der Economiesuisse, Verband der Schweizerischen Unternehmen.

Strategische Ziele des Bundes für seine Beteiligung an der Swisscom AG 1998-2001.

Strategische Ziele des Bundes für seine Beteiligung an der Swisscom AG 2002-2005.

Strategische Ziele des Bundes für seine Beteiligung an der Swisscom AG 2006-2009.

Strategische Ziele des Bundes für seine Beteiligung an der Swisscom AG 2010-2013.

Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 1998-2001.
Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2002-2005.
Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2006-2009.
Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2010-2013.
Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 1999-2002.
Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2003-2006.
Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2007-2010,
Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2011-2014.
Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance Bericht – Umsetzung der
Beratungsergebnisse des Nationalrates vom 25. November 2009, zu 06.072.

Rechtserlasse

Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Bundesversammlung (Parlamentsgesetz, ParlG; SR 171.10).

Bundesgesetzes vom 28. Juni 1967 über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG; SR 614.0).

Bundesgesetz vom 30. April 1997 über die Organisation der Postunternehmung des Bundes (Postorganisationsgesetz, POG; SR 783.1).

Bundesgesetz vom 30. April 1997 über die Organisation der Telekommunikationsunternehmung des Bundes (Telekommunikationsunternehmungsgesetz, TUG; SR 784.11).

Bundesgesetz vom 20. März 2009 über die Personenbeförderung (Personenbeförderungsgesetz, PBG; SR 745.1).

Bundesgesetz vom 20. März 1998 über die Schweizerischen Bundesbahnen (SBBG; SR 742.31).

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (BV; SR 101).

Eisenbahngesetz vom 20. Dezember 1957 (EBG; SR 742.101).

Fernmeldegesetz vom 30. April 1997 (FMG; SR 784.10).

Geschäftsreglement des Nationalrates vom 3. Oktober 2003 (GRN; SR 171.13).

Geschäftsreglement des Ständerates vom 20. Juni 2003 (GRS; SR 171.14).

Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (OV-UVEK; SR 172.217.1).

Organisationsverordnung vom 17. Februar 2010 für das eidgenössische Finanzdepartement (OV-EFD; SR 172.215.1).

Postgesetz vom 30. April 1997 (PG; SR 783.0).

Postverordnung vom 26. November 2003 (VPG; SR 783.01).

Verordnung der Bundesversammlung vom 3. Oktober 2003 zum Parlamentsgesetz und über die Parlamentsverwaltung (Parlamentsverwaltungsverordnung, ParlVV; SR 171.115).

Verordnung vom 17. November 1997 der Eidgenössischen Kommunikationskommission betreffend das Fernmeldegesetz (SR 784.101.112).

Verordnung vom 9. März 2007 über Fernmeldedienste (FDV; SR 784.101.1).

Online verfügbare Quellen

BAKOM, Januar 2010, Evaluation zum Fernmeldemarkt.

http://www.bakom.admin.ch/dokumentation/gesetzgebung/00512/03498/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDen5_fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--

BAKOM, Juli 2010, Um die Schweiz erweiterter Auszug aus dem 15. Implementierungsbericht der EU (Anhang 2).

<http://www.bakom.admin.ch/dokumentation/zahlen/00545/00722/00887/index.html>

BAV, 2009 (ohne Datum), Die zentrale Stellung der Eisenbahn.

<http://www.bav.admin.ch/org/aufgaben/00510/index.html?lang=de>

BAV, März 2011, Bundesbeschluss über die Finanzierung und den Ausbau der Eisenbahninfrastruktur (Entwurf). <http://www.bav.admin.ch/dokumentation/vernehmlassung/03704/index.html?lang=de>

Berger, M.-I., März 2000, Interpellation 00.3078.

http://www.parl.ch/D/Suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20003078

Berichterstattung Unia (o.j.), <http://www.officine.unia.ch/Cronologia-eventi.2864.0.html>.

Bundesrat, März 2011, Reporting Personalmanagement 2010.

<http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22468.pdf>

Bundesrat, März 2009, Zusatzbericht zum Corporate-Governance-Bericht.

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2009/2659.pdf>

Bundesrat, September 2006, CG-Bericht.

http://www.efv.admin.ch/d/downloads/finanzpolitik_grundlagen/eignerpolitik/bericht_BR_d.pdf

ComCom, November 2010, Medienmitteilung.

<http://www.comcom.admin.ch/aktuell/00429/00457/00560/index.html?lang=de&msg-id=36109>

ComCom, o.J., Definition. <http://www.comcom.admin.ch/>

COST, 2011 (ohne Datum), Governing Public Agencies in the 21st Century: International Lessons and Policy Recommendations.

http://soc.kuleuven.be/io/cost/act/pdf/20110527_Brussels/COST_policy_brochure_for%20conference.pdf

EFK, 2000 (ohne Datum), Überblick über die Stellung und Tätigkeit der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK). http://www.efk.admin.ch/pdf/efk_stellung_d.pdf

EFK, Oktober 2008, SBB Cargo AG Betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente und Reporting. http://www.sfao.admin.ch/pdf/8408BE_Bericht_Definitiv.pdf

EFV, September 2006, Erläuternder Bericht.

http://www.efv.admin.ch/d/downloads/finanzpolitik_grundlagen/eignerpolitik/Bericht_EFV_d.pdf

Fetz, A., Dezember 2002, Motion 02.3788.

http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20023788

FinDel, Dezember 2004, Medienmitteilung.

http://www.parlament.ch/d/mm/2004/seiten/mm_2004-12-01_088_01.aspx

Forster-Vannini, E., Oktober 2008, Motion 08.3639.

http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20083639

GPK, Mai 2006: Untersuchung zu den Entscheiden des Bundesrats vom 28. März 2006 betreffend das Unternehmen Swisscom AG.
www.admin.ch/ch/d/ff/2006/5221.pdf

Hämmerle, A., Dezember 2002, Parlamentarische Initiative 02.471.
http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20020471

Hofman, U., März 2001, Dringliche Interpellation 01.3025.
http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20013025

IPC, 2010 (ohne Datum) Global Postal Industry Report 2010.
<http://www.ipc.be/en/Intelligence/Industry%20Intelligence%20and%20Research/IP%20C%20Global%20Postal%20Industry%20Report.aspx>

Nationalrat, Februar 2006, Parlamentarische Initiative 02.468.
www.admin.ch/ch/d/ff/2006/3967.pdf

Norman, G., März 2010, Anfrage 10.1009.
http://www.parlament.ch/ab/frameset/d/n/4814/331863/d_n_4814_331863_332759.htm

OECD, 2006 (ohne Datum), OECD Guidelines on Corporate Governance of State owned Enterprises. <http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf>

Pedrina, F., März 2008, Motion 08.3207.
http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20083207

Post 2008 (ohne Datum), Grundversorgung der Post – Begriffe und Definitionen.
<http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-publikationen/post-dossiers/post-dossier-grundversorgung/post-dossier-grundversorgung-gesetze/uk-glossar-grundversorgung.pdf>

Post, April 2009: Medienmitteilung. <http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-medienmitteilungen/post-mm09-poststellennetz.htm>

Post, Mai 2003, Medienmitteilung. <http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-archive/2003/post-mm03-neuorganisation-briefzentren-rema/post-medienmitteilungen.htm>

Post, November 2002, Medienmitteilung. <http://www1.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-medienmitteilungen?year=2002&checksum=68697E3DCC02C53D196E170CC6A81D34&viewId=3828&newsId=20628>

PostReg (o.j.), Definition Postmarkt.
http://www.postreg.admin.ch/de/themen_postmarkt.htm

PostReg, 2003 (ohne Datum), Revision 2004 der Postverordnung – Kommentierung.
<http://www.postreg.admin.ch/de/files/20.pdf>

PostReg, 2004-2010, Tätigkeitsberichte.
http://www.postreg.admin.ch/de/dokumentation_taeigkeitsbericht.htm

PostReg, o.J., Auftrag und Tätigkeit.
http://www.postreg.admin.ch/de/postreg_auftragtaetigkeit.htm

Rickli, N.S., März 2010, Interpellation 10.3029.
http://www.parlament.ch/D/Suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20103029

Robbiani, M., Dezember 2002, Motion 02.3683.
http://www.parl.ch/D/Suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20023683

SBB, Juli 2010, Medienmitteilung. <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/archiv.newsdetail.2010-7-79427.html>

SBB, November 2008: Medienmitteilung. <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/archiv.newsdetail.2008-11-63143.html>

SKE, o.J, Aufgaben. http://www.ske.admin.ch/de/ske_kommission_aufgaben.htm

Stähelin, P., Juni 2006, Motion 09.3490.
http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20093490

Syndicom 2010 (ohne Datum), Postinitiative 2010.
<http://www.syndicom.ch/de/newsaktivitaeten/kampagnen/postinitiative.html>

Tessin, November 2002, Standesinitiative 02.313.
http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20020313

trasse.ch, 2010 (ohne Datum), Über Uns.
<http://www.trasse.ch/de/ueberuns/unternehmen/>

UVEK Januar 2003, Änderung des Fernmeldegesetzes und seiner Ausführungsverordnungen – Vernehmlassung: Zusammenfassung der Ergebnisse.
http://www.admin.ch/ch/d/gg/pc/documents/856/Ergebnisse_d.pdf

UVEK, 2007 (ohne Datum) Änderung des Fernmeldegesetzes.
<http://www.bakom.admin.ch/dokumentation/gesetzgebung/00512/00871/index.html>

UVEK, 2009 (ohne Datum), Swisscom – Nummer 1 auf dem Schweizer Telekommarkt. <http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/01102/index.html?lang=de>

UVEK, 2010 (ohne Datum) So steuert der Bund die Unternehmen Post, SBB, Swisscom und Skyguide.
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/01104/index.html?lang=de>

UVEK, 2010 (ohne Datum), Die SBB bewegt die Schweiz.
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00685/index.html?lang=de>

UVEK, 2010 (ohne Datum), Organisation UVEK.
<http://www.uvek.admin.ch/org/00469/index.html?lang=de>

UVEK, Mai 2008, Medienmitteilungen im Fall Industriewerk Bellinzona.
<http://www.uvek.admin.ch/themen/verkehr/00653/01482/index.html?lang=de>

UVEK, Oktober 1996, PTT-Voranschlag 1997: 250 Mio Gewinn.
<http://www.admin.ch/cp/d/3265EDA2.769C@gsesi.gseved.admin.ch.html>

Wallis, November 2002, Standesinitiative 02.314. Standesinitiative 02.314

WEKO, ComCom, POE, August 2008: Brief an den Bundesrat.
<http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/12857.pdf>

WIK Consult, Juli 2010, Der schweizerische Postmarkt im europäischen Vergleich.
<http://www.wik.org/index.php?id=525>

Impressum

Externe Experten

Prof. Dr. Reto Steiner, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (Projektleitung)

Prof. Dr. Dr. Matthias Finger, Lehrstuhl für Netzwerkindustrien, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Etienne Huber, M. A. HSG, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern

Pascal Reist, lic. rer. soc., Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern

Review

Dr. Urs Trinkner, Managing Partner, Swiss Economics SE AG, Zürich

Prof. Dr. Isabella Proeller, Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management, Universität Potsdam

Projektbegleitung PVK

Christoph Bättig, Leiter PVK

Kontakt

Parlamentarische Verwaltungskontrolle

Parlamentsdienste

CH-3003 Bern

Tel. +41 31 323 09 70 Fax +41 31 323 09 71

E-Mail pvk.cpa@parl.admin.ch

www.parlament.ch > Organe und Mitglieder > Kommissionen > Parlamentarische Verwaltungskontrolle

Originalsprache: Deutsch