

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1974)

**Artikel:** Unternehmungsziele der SBB (Spezialbericht)  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676102>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 22.12.2025

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



## Unternehmungsziele der SBB (Spezialbericht)

*In früheren Geschäftsberichten sind die im Gang befindlichen Studien der SBB erwähnt worden, deren Ziel es ist, ihre Unternehmungspolitik zu formulieren und eine langfristige Gesamtplanung aufzubauen. Im nachfolgenden Spezialbericht werden die unternehmungspolitischen Vorstellungen der Bundesbahnen sowie die Ergebnisse eines im Herbst 1973 abgeschlossenen Durchlaufs der langfristigen Gesamtplanung zusammenfassend dargelegt.*

*Im Abschnitt III dieses Berichtes werden die Ergebnisse einer ersten Beurteilung aus heutiger Sicht unterzogen, namentlich unter Berücksichtigung der seit Mitte 1974 rasch zunehmenden Rückbildung der Wirtschaftstätigkeit und ihrer Folgen für die Bundesbahnen.*

*Gerade derartige, in ihrem Ausmass überraschende Entwicklungen bestätigen die Notwendigkeit eines planerischen Instrumentariums, mit welchem auch die langfristigen Konsequenzen eintretender Veränderungen rasch erkannt werden können. In diesem Sinne wurde anfangs 1975 die Planung 1974–1980 und deren Rückwirkung auf das Investitionsprogramm, die Personalplanung und auf die Ertragslage überprüft.*

### I. Die unternehmerischen Zielsetzungen

#### Einleitung

Gemäss Art. 3 des Bundesbahn-Gesetzes sind die SBB verpflichtet, ihren Apparat dauernd in gutem Zustand zu erhalten und sich den Erfordernissen des Verkehrs und den Fortschritten der Technik anzupassen. Die SBB betrachten es als ihre unternehmerische Verpflichtung, die zukünftigen Bedürfnisse und Aufgaben möglichst langfristig zu erkennen und die notwendigen Massnahmen rechtzeitig einzuleiten.

Als Instrumente für diese Vorbereitung der Zukunft besitzen die SBB seit Mitte der fünfziger Jahre mittel- bis langfristige Planungen für die wichtigsten Unternehmungsbereiche. In den letzten Jahren wurden diese in einer langfristigen Gesamtplanung zusammengefasst und durch die Grundlagen einer formulierten Unternehmungspolitik ergänzt.

Ausgehend von einer Perspektive möglicher Entwicklungen der Gesamtwirtschaft und des Verkehrs, versucht die Unternehmungspolitik, die Rolle der SBB und ihre wichtigsten Aufgaben in den kommenden 20 bis 30 Jahren zu umschreiben. Sie formuliert ferner die grundlegenden Zielsetzungen und Grundsätze für das Handeln und Verhalten der Bundesbahnen im Hinblick auf die Erfüllung der künftigen Aufgaben.

Die langfristige Gesamtplanung konkretisiert und quantifiziert die unternehmungspolitischen Vorstellungen für die nächsten 10 bis 15 Jahre. Sie wird alle zwei bis drei Jahre durchgeführt und setzt für eine prognostizierte Verkehrsentwicklung die Einzelziele und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Massnahmen derart fest, dass ein optimales Verhältnis zwischen Leistungserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Personalbedarf und finanziellen Mitteln erzielt wird.

Die unternehmerischen Zielsetzungen der SBB müssen selbstverständlich im Einklang stehen mit der künftigen Ordnung des schweizerischen Verkehrssystems, welche durch die schweizerische Gesamtverkehrskonzeption (GVK) im einzelnen festzulegen sein wird. Obwohl diese noch in Arbeit ist, fixieren die «Zielsetzungen der schweizerischen Gesamtverkehrskonzeption» gemäss BRB vom 19. Januar 1971 jedoch bereits weitgehend den verkehrspolitischen Rahmen des künftigen Verkehrssystems. Die SBB haben diese Vorstellungen ihrer formulierten Unternehmungspolitik zugrunde gelegt.

## Die Ziele im Bereich des Leistungsangebotes

Grundlegende Ziele verkehrspolitischer und unternehmerischer Art

Die SBB gehen in ihren Zielsetzungen davon aus, dass die Bedeutung der Eisenbahn als Verkehrsträger in Zukunft wieder stark zunehmen wird. Angesichts der Knappheit des Raumes, der Grenzen der Umweltbelastung und der Notwendigkeit eines sparsamen Energie- und Rohstoffverbrauches bietet sich die Eisenbahn als Transportmittel an, welches trotz diesen Einschränkungen in der Lage ist, rationell, sicher und zuverlässig grosse Transportleistungen hoher Qualität zu erbringen. Ihre Leistungen können dank dem technischen Fortschritt sogar noch wesentlich gesteigert werden. Voraussetzung für eine solche Entwicklung ist allerdings, dass die Eisenbahn «wesensgerecht» eingesetzt wird, d.h. für Verkehre, in denen ihr gesamtwirtschaftlicher Effekt gleich oder besser ist als derjenige der übrigen Verkehrsträger.

Für die SBB ergeben sich insbesondere folgende Aufgabenbereiche:

- Im raschen und komfortablen nationalen und internationalen Reiseverkehr zwischen Zentren der Wirtschaft und des Tourismus, insbesondere im Entfernungsbereich bis etwa 500 km für den Tagesverkehr, für Reisen im Schlafwagen bis etwa 1200 km sowie als Sammel- und Verteilverkehr zum Luftverkehr.
- Im Nahverkehr hoher Leistungen in Ballungsräumen.
- Im beschleunigten nationalen und internationalen Güterverkehr auf mittleren und grösseren Distanzen in Wagenladungen und zusätzlich auf den Hauptverkehrsachsen als kombinierter Verkehr in rationell umladbaren Transportgefässen wie Paletten, Grosscontainern oder Hucklepackfahrzeugen.

Zur bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben setzen sich die SBB insbesondere für folgende grundlegende verkehrspolitische und unternehmerische Ziele ein:

- Die SBB unterstützen aktiv die Schaffung und Erhaltung eines Verkehrssystems, das der allgemeinen Wohlfahrt des Landes dient. Sie sind bestrebt, die ihnen als wichtigem Glied des Systems zukommenden Aufgaben in enger Zusammenarbeit mit den übrigen Verkehrsträgern zu erfüllen.
- Die SBB setzen sich für eine rationelle Arbeitsteilung zwischen den Verkehrsträgern ein, indem diese wesensgerecht einzusetzen sind. Dies bedingt u. a. eine Koordination des Ausbaues der Infrastrukturen nach gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten und nötigenfalls eine Mitfinanzierung durch die öffentliche Hand.
- Die SBB haben im Interesse der Allgemeinheit Transportaufgaben zu erfüllen, deren Kosten durch die Tarife nicht gedeckt sind (gesellschaftlicher oder gebundener Marktbereich). Für diese gemeinwirtschaftlichen Leistungen beanspruchen sie die volle Abgeltung. Auf Verlangen des öffentlichen Auftraggebers übernehmen sie gegen Abgeltung auch neue wesensgerechte Aufgaben in diesem Marktbereich. Andererseits überprüfen sie, gemeinsam mit dem Auftraggeber, periodisch alle derartigen Leistungen, um festzustellen, ob diese hinsichtlich Bedürfnis, Ausmass und wesensgerechtem Einsatz noch den tatsächlichen Interessen der Allgemeinheit entsprechen.
- Die SBB setzen sich für den freien Wettbewerb zwischen den Verkehrsträgern auf dem übrigen Markt (privatwirtschaftlicher oder freier Marktbereich) ein, vorausgesetzt allerdings, dass die bestehenden ungleichen Wettbewerbsbedingungen beseitigt werden und die Gleichbehandlung aller Verkehrsträger verwirklicht wird.
- Die SBB erbringen als Unternehmung ihre Leistungen rationell, in guter Qualität und unter Wahrung der Sicherheit für Kunden und Personal. Sie planen auf weite Sicht und versuchen, die künftigen Verkehrsbedürfnisse und allfällige Engpässe ihrer Produktionsmittel zu erkennen, um rechtzeitig die nötigen Massnahmen treffen zu können. Sie setzen sich dabei insbesondere für einen rechtzeitigen Ausbau ihrer Infrastruktur ein.
- Die SBB intensivieren ihre bisherigen Bestrebungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Qualität bei fortschreitender Rationalisierung. Sie bemühen sich, entsprechend dem Bedarf,

alle mit der konventionellen Eisenbahntransporttechnik weiter möglichen Verbesserungen durchzuführen. Die SBB verfolgen jedoch auch die Entwicklung neuer oder modifizierter Transporttechniken.

- Die SBB arbeiten mit den ausländischen Bahnen und den internationalen Organisationen eng zusammen, insbesondere für den Ausbau eines leistungsfähigen Schienennetzes für den grenzüberschreitenden Personen- und Güterverkehr sowie für dessen flüssige Abwicklung.

#### Zielsetzungen im Personenverkehr

Das heutige Angebot im Personenverkehr vermag trotz sehr hoher Zugdichte nicht voll zu befriedigen. Es ist zwar bestmöglich auf die verkehrlichen Bedürfnisse ausgerichtet, hat sich aber nach der Leistungsfähigkeit des Eisenbahnnetzes und den Anforderungen des Güterverkehrs zu richten. Im Rahmen der Fahrplanverordnung sind viele regionale und lokale Forderungen zu berücksichtigen. Eine Neuorientierung im Reisezugfahrplan ist in den Grundzügen abgesteckt, in den Einzelheiten jedoch noch in Bearbeitung. Angestrebt werden häufige, sich in regelmässigen Abständen folgende Fahrgelegenheiten mit guten Umsteigemöglichkeiten. Die Züge sollen durch optimale Ausnutzung der möglichen Fahrgeschwindigkeiten und kurze Aufenthaltszeiten auf den Bahnhöfen beschleunigt werden. Das Konzept basiert grundsätzlich auf einem nach der verkehrlichen Bedeutung der verschiedenen Strecken abgestuften Angebot von Städteschnellzügen zur raschen Verbindung zwischen grossen Zentren, von Schnellzügen zur Bedienung der Zentren mittlerer Grösse und von Personenzügen zur Bedienung aller Stationen. Dabei harret das Problem der schwach besetzten Personenzüge in verkehrsschwachen Stunden und auf Strecken mit geringem Verkehrsaufkommen noch der Lösung. Ein eigentlicher S-Bahn-Verkehr im Einzugsgebiet grosser Zentren mit kürzeren Zugfolgezeiten kann nur bei entsprechender finanzieller Mithilfe der öffentlichen Hand aufgebaut werden.

Zum Fahrplanwechsel 1975 wird es dank der Eröffnung der Heitersberglinie möglich, im Städte- und Schnellzugsverkehr mit nur etwa 3% Mehrleistungen einen ersten Schritt in dieser Richtung zu tun. Das Schnellzugsangebot auf den Hauptstrecken wird mit alternierender Führung von raschen Städteverbindungen einerseits und Schnellzügen zur Bedienung der Städte und Knoten mittlerer Grösse andererseits systematisiert und die Anschlüsse zwischen den Schnellzügen verbessert. Die Schnellzüge der übrigen Strecken sind auf dieses Konzept ausgerichtet und die Personenzüge diesem bestmöglich angepasst.

Eine weitergehende Systematisierung des Personenzugfahrplanes ist mit der Einführung des Schnellgutkonzeptes und der damit möglichen Ablösung der güterdienstlichen Aufgaben und der Paketpost von den Personenzügen auf das Frühjahr 1977 vorgesehen. Es werden auch Strassenersatzdienste für schwach frequentierte Züge, vor allem auf stark belasteten Linien, zu prüfen sein. Weitere Schritte können erst nach 1980, je nach Verkehrsentwicklung, erwogen werden, soweit es die Leistungsfähigkeit der Anlagen, die Erfordernisse des Güterverkehrs sowie die finanziellen und personellen Möglichkeiten erlauben.

Die Tarifpolitik im Personenverkehr ist darauf ausgerichtet, die Eigenwirtschaftlichkeit innerhalb dieser Verkehrssparte sicherzustellen. Als Rückgrat gilt der Normaltarif. Er ist nach Entfernung, Benützungshäufigkeit, Menge und Qualität der Leistung zu differenzieren und auf mässiger Höhe zu halten. Dies erlaubt, die Preisvergünstigungen nach Zahl und Ausmass zu beschränken. Sozialtarife sollen zur Anwendung gelangen, soweit die Gemeinschaft dies verlangt und eine entsprechende Abgeltung leistet. Ferner sollen die Tarife vermehrt zur Verkehrslenkung nach Massgabe der betrieblichen Möglichkeiten eingesetzt werden. Zur Belebung in verkehrsschwachen Zeiten und als Sympathiewerbung sollen zeitlich beschränkte Aktionen durchgeführt werden.

#### Zielsetzungen im Güterverkehr

Das Betriebskonzept im Güterverkehr ist definiert, und seine Realisierung ist im Gang. Es soll das Angebot verbessern, die Leistungsfähigkeit steigern und die Betriebsabwicklung rationalisieren. Es basiert auf drei Systemen, nämlich dem Schnellgutkonzept für die eiligen Stückgüter und Wagen sowie die Paketpost, dem Gares-centres-Konzept für das Frachtstückgut und dem Rangierkonzept



für die Beförderung der Frachtgutwagen. Damit werden die verschiedenen Verkehrsströme weitgehend entflochten.

Alle drei Systeme sind darauf ausgerichtet, die teure Gutmanipulation und/oder Zugbildung auf eine begrenzte Zahl gutausgerüsteter Anlagen zu konzentrieren, planmässige Leistungen sicherzustellen und diese möglichst wirtschaftlich zu produzieren. Das Eisenbahnnetz ist für jedes der drei Systeme in Zonen mit je einem Zentrum eingeteilt. Den Zentren fällt die Aufgabe zu, Güter neu zu sortieren sowie ankommende Züge zu zerlegen und die Wagen zu neuen Zügen zu gruppieren.

Die Beförderung basiert grundsätzlich auf dem Gruppenprinzip, d.h. die Stationen bestimmter Strecken sind ausschliesslich einem Zentrum zugeteilt. Das Sammeln und Verteilen der Güter und Wagen erfolgt radial nach und ab dem zugeteilten Zentrum. Fernzüge dienen dem Güteraustausch zwischen den Zonen; innerhalb der Zonen übernehmen Nahzüge bzw. Lastwagen die Sammel- und Verteilfunktion (Gares-centres-Konzept).

Das Schnellgutkonzept sichert die planmässige und rasche Beförderung der eiligen Stückgüter und Wagenladungen einschliesslich der Paketpost. Gleichzeitig entlastet es die Personenzüge von güterdienstlichen Aufgaben und ermöglicht deren Beschleunigung und damit die Neugestaltung des Personenzugfahrplanes. Das Konzept, das in bezug auf die Paketpost gemeinsam mit der PTT erarbeitet wurde, basiert auf drei Zonen mit Stammbahnhöfen in den Zentren Bern, Olten und Zürich. Je nach Relation sind täglich zwei bis drei Beförderungsmöglichkeiten vorgesehen.

Teile des neuen Konzeptes sind bereits verwirklicht, es wird integral mit der Inbetriebnahme der im Bau stehenden Stammbahnhöfe im Frühjahr 1977 eingeführt.

Das Gares-centres-Konzept dient dem Frachtstückgut. Es bezweckt, die Leistung zu verbessern, die hohen Kosten dieser Verkehrssparte soweit wie möglich zu senken und das Schienennetz zu entlasten. Das System basiert auf rund 40 Zonen. Eisenbahn und Lastwagen werden entsprechend ihrer wirtschaftlichen und betrieblichen Eignung eingesetzt. Die Konzeption wurde mit einigen Versuchsbetrieben praktisch erprobt und den dabei gewonnenen Erkenntnissen angepasst.

Die Realisierung des Projektes wurde seinerzeit mit Rücksicht auf die Untersuchungen der «Projektgruppe Stückgut» zurückgestellt. Diese Studiengruppe, im Jahre 1972 von der Kommerziellen Konferenz eingesetzt, hat den Auftrag, Vorschläge für eine gesamtschweizerische Stückgut-Transportorganisation zu erarbeiten. Unter anderem steht auch die Beschränkung auf eine Beförderungsart für Stückgüter zur Diskussion, was längerfristig die Eingliederung der Schnellgutorganisation in das Einheitssystem bedingen würde.

Das Rangierkonzept dient dem Frachtgut-Wagenladungsverkehr und bildet den wichtigsten Teil der Neuorientierung im Gütertransport. Es bezweckt, mit möglichst geringem Aufwand die planmässige Beförderung sicherzustellen und die Beförderungszeit der Wagen zu verkürzen. Das System basiert auf 15 Rangierzonen. Besondere Bedeutung kommt dem Konzept auch für den Transitverkehr zu; es ist denn auch stark durch dessen Gegebenheiten geprägt.

Die Verwirklichung, schon vor Jahren eingeleitet, erfolgt schrittweise und erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Teilweise können bestehende Rangierbahnhöfe übernommen werden, teilweise sind Ergänzungen und Neubauten nötig. Bereits in Betrieb stehen neue Anlagen in Genf, Lausanne, Brig (Ergänzung), Chiasso, Buchs (SG) und Schaffhausen; im Bau befinden sich die Grossanlagen Basel und Zürich. In Biel und Olten sollen die Ausführungsarbeiten demnächst in Angriff genommen werden. Anschliessend sind noch die Anlagen in den Räumen Tessin, Winterthur und Romanshorn sowie Bern und Zentralschweiz bereitzustellen oder zu ergänzen.

Im nationalen und internationalen Verkehr fördern die SBB die programmierte Führung von Massengütern in Blockzügen. Diese mit den Kunden gemeinsam vereinbarten Grosstransporte mit kürzesten Beförderungszeiten sichern eine optimale Ausnützung des Wagenmaterials und erleichtern dem Kunden die betriebsinterne Disposition; sie entlasten aber auch die Rangierbahnhöfe und vereinfachen die Betriebsführung. Der kombinierte Verkehr Schiene/Strasse, sei dies mit der Beförderung von Strassenfahrzeugen auf Wagen mit tiefliegender Ladebrücke (Hucke-Pack) oder mit Grossbehältern, lässt sich in das Gesamtsystem integrieren. Nötig sind hingegen geeignetes Wagenmaterial und Umschlagrichtungen an den Anfangs- und Endpunkten.

Die Tarifpolitik im Güterverkehr ist auf eine kostendeckende Preisbildung ausgerichtet, wobei die Preise nach dem für die Abwicklung der Transporte zu erbringenden Aufwand gestaltet werden. Wenn Kunden Massnahmen durchführen, die einen vereinfachten Ablauf der Bahntransporte ermöglichen, sollen sie an den erzielten Vorteilen teilhaben können. Die Preisgestaltung soll im Rahmen knapper Kapazitäten selektiv wirken, indem längerfristig die für die Schiene geeigneten und einträglichen Transporte gefördert werden. Diese Grundsätze schliessen nicht aus, dass betriebswirtschaftlich nicht rentable, aber im Interesse des Landes liegende Leistungen erbracht werden, sofern sie abgegolten werden.

## Finanzpolitische Ziele

### Einleitung

Gemäss Art.3 des Bundesbahn-Gesetzes sind die SBB nach gesunden betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu betreiben. Auf die volkswirtschaftlichen Bedürfnisse haben sie so weit Rücksicht zu nehmen, als ihre finanziellen Mittel es gestatten. Gleichzeitig haben die SBB jedoch den gesetzlichen Auftrag, sich den Erfordernissen des Verkehrs anzupassen.

Die Bundesbahnen streben grundsätzlich die Eigenwirtschaftlichkeit an. Es wäre nicht angängig, eine Unternehmung von der Grösse der SBB als reinen Zuschussbetrieb zu führen, würde doch damit der wirtschaftliche Einsatz der Mittel in Frage gestellt. Dauernd grosse Zuschüsse würden auch die Bereitstellung der erforderlichen Investitionsmittel, die weitgehend ebenfalls durch die öffentliche Hand erfolgen muss, und damit die Verbesserung und den Ausbau der Leistungen gefährden. Andererseits ist angesichts der heutigen Gegebenheiten und der kommenden Aufgaben die Eigenwirtschaftlichkeit nicht bedingungslos erreichbar.

### Inhalt und Grenzen der Eigenwirtschaftlichkeit

Unternehmungen des öffentlichen Verkehrs sind in zwei unterschiedlichen Bereichen tätig. Der privatwirtschaftliche oder freie Bereich beruht auf dem Wettbewerb unter den verschiedenen Verkehrsmitteln. Er erlaubt grundsätzlich eine rein kaufmännische Geschäftsführung.

Im gesellschaftlichen oder gebundenen Bereich erfüllen die SBB Transportaufgaben, deren Kosten durch die Tarife nicht gedeckt werden können. Da die Bahnen ihr Transportmonopol verloren haben, ist es ihnen nicht mehr möglich, derartige verlustbringende gemeinwirtschaftliche Leistungen mit Überschüssen aus rentablen Bereichen auszugleichen.

Die Eigenwirtschaftlichkeit – Ziel für die gesamte Unternehmung – kann nur dann erreicht werden, wenn die gemeinwirtschaftlichen Leistungen von der öffentlichen Hand in Form der Abgeltung vollumfänglich entschädigt werden.

Die Eigenwirtschaftlichkeit wird aber auch durch die Investitionen mitbestimmt. Grössere Eisenbahnanlagen erfordern in der Regel sehr lange Bauzeiten. Sie bringen ein sprunghaftes Ansteigen der Kapazitäten, die zunächst nur teilweise ausgeschöpft werden können und daher während längerer Zeit keinen vollen Ertrag abwerfen. Eine Vorfinanzierung solcher Objekte mittels festverzinslicher Gelder belastet daher die Unternehmungsrechnung ausserordentlich stark.

Daraus ergibt sich, dass die SBB nur unter den folgenden Bedingungen die Eigenwirtschaftlichkeit wieder erreichen können:

- Schaffung eines angemessenen Verhältnisses von Eigenkapital zu Fremdkapital und vorübergehender Verzicht auf die Verzinsung des Dotationskapitals. Dadurch soll namentlich die ausgleichende Funktion des Dotationskapitals verstärkt und vermieden werden, dass als Folge der starken Zinsbelastung durch weitgehend auf die Zukunft ausgerichtete Investitionen erhöhte Fehlbeträge in Kauf zu nehmen sind.
- Inanspruchnahme der vollen Abgeltung für die gemeinwirtschaftlichen Leistungen.
- Besondere Finanzierungsart für ausserordentliche Investitionsvorhaben, m. a. W. für Investitionen, welche wegen ihres grossen Umfanges oder ihres besonderen Charakters nicht oder nur teilweise im ordentlichen Investitionsprogramm unterzubringen sind oder die in besonderem Masse dem gebundenen Marktbereich dienen. Darunter fallen insbesondere die Verbesserung des Agglomerationsverkehrs.

rationsverkehrs, der Bau neuer Alpentransversalen, der Bau von Flughafenanschlüssen und die Einführung der automatischen Kupplung.

Die Eigenwirtschaftlichkeit ist damit ohne Zweifel extensiv ausgelegt worden. Auch die Erreichung dieser eingeschränkten Eigenwirtschaftlichkeit wird indessen erhebliche Anstrengungen erfordern.

### **Die Schwierigkeiten für die Verwirklichung der unternehmerischen Zielsetzungen**

Die vorstehend genannten unternehmerischen Ziele und namentlich die verkehrs- und finanzpolitischen Ziele können von den SBB nicht allein erreicht werden. Sie bedingen das Bestehen einer Gesamtverkehrskonzeption, welche die Voraussetzungen für einen wesensgerechten Einsatz und entsprechenden Ausbau aller Verkehrsmittel schafft.

Angesichts der für die nächsten Jahre voraussehbaren wirtschaftlichen und finanziellen Lage der Schweiz sowie der noch in Arbeit befindlichen Gesamtverkehrskonzeption müssen die SBB damit rechnen, dass die Erfüllung dieser Voraussetzungen nur schrittweise und nur über einen längeren Zeitraum hinweg möglich sein wird. Dies ist für die SBB um so bedauerlicher, als es um grundlegende Voraussetzungen für die Zielerreichung geht.

Besonders schwer wiegt diese Situation für die SBB bei der Bereinigung der zahlreichen Zielkonflikte. Wie weit soll z. B. der Dienst an der allgemeinen Wohlfahrt gefördert und wie stark das Streben nach Eigenwirtschaftlichkeit betont werden?

Trotz dieser Schwierigkeiten betrachten es die SBB als ihre Pflicht, sich für die Zukunft soweit wie möglich vorzubereiten. Hierzu gehört neben der normalen Erneuerung ihrer Anlagen die Beseitigung der empfindlichsten Kapazitätsengpässe, um für die nächsten Jahre einen ihrem heutigen Anteil am Gesamtverkehr entsprechenden Mehrverkehr bewältigen zu können.

## **II. Die Verwirklichung der Zielsetzungen**

Für die Verwirklichung ihrer Zielsetzungen bis 1980 haben die SBB eine langfristige Gesamtplanung ausgearbeitet (vgl. Seite 21). Diese ist mit Rücksicht auf die kommenden Vorschläge der GVK auf die relativ kurze Zeitspanne von sieben Jahren beschränkt worden.

### **Prognosen der Verkehrsentwicklung**

Für die Gesamtplanung 1980 haben die SBB die Verkehrsentwicklung dieses Jahrzehnts im Personen- und Güterverkehr prognostiziert. Sie untersuchen dabei die Entwicklung der den Verkehr beeinflussenden Faktoren sowie ihre Auswirkungen auf die einzelnen Verkehrsarten und -ströme bei Berücksichtigung der Konkurrenzsituation. Dabei wurde ein gedämpftes gesamtwirtschaftliches Wachstum angenommen. Die Prognosen wurden von aussenstehenden Experten nach Methode und Ergebnis positiv begutachtet. Die weiteren Arbeiten basierten auf den Mittelwerten der Prognosen. Die Ergebnisse für das Jahr 1980 lauten wie folgt:

Im Personenverkehr Anstieg auf 9300 Mio Personenkilometer (Pkm), was einem jährlichen Zuwachs um 113,2 Mio Pkm oder 1,3% entspricht. Dabei wurde angenommen, dass der Städteverkehr und der Agglomerationsverkehr sowie der internationale Verkehr zunehmen, der Streuverkehr auf den Haupt- und Nebenlinien hingegen sich rückläufig entwickeln werden.

Im Güterverkehr Anstieg auf 57 Mio Gütertonnen (t), was einem jährlichen Zuwachs um 1,14 Mio t oder 2,3% entspricht, wovon Binnenverkehr 2,2% und Transitverkehr 2,7%.

Diese Zahlen werden gegenwärtig im Lichte der neuesten Entwicklung überprüft.

### **Leistungsbedarf und Kapazität**

#### **Einleitung**

Vorerst wurden anhand des prognostizierten Verkehrs die 1980 erforderlichen Betriebsleistungen unter Mitberücksichtigung des dazumaligen Ausführungszustandes der verschiedenen Betriebskonzeptionen und den Auswirkungen technischer Verbesserungen berechnet. In einem weiteren Schritt wurden unter Einbezug der bereits beschlossenen Bauten und Anschaffungen die 1980 verfügbaren Kapazitäten des Produktionsapparates – getrennt nach Strecken, Bahnhöfen, Stromversorgung und





Fahrzeugen – errechnet und mit den zu erwartenden Belastungen und Anforderungen verglichen. Dabei wurden überbeanspruchte Strecken und Bahnhöfe durch Verlagerung von Aufgaben oder Wahl anderer Leitungswege soweit wie möglich entlastet. Die so erarbeitete Gesamtübersicht ermöglichte es, den bis 1980 erforderlichen Ausbau von Anlagen und Fahrzeugpark zu ermitteln.

#### Ergebnis der Gegenüberstellung

Die Gegenüberstellung von Leistungsbedarf und Kapazität bestätigte grundsätzlich die bereits bekannten Engpässe, welche die Tätigkeit der SBB schon Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre einschränkten, lieferte jedoch konkrete Werte und liess auch neue Engpässe erkennen.

Am schwersten wiegen die ungenügenden Kapazitäten bei den festen Anlagen, da deren Behebung in der Regel sehr viel Zeit und Geld beansprucht. Die Untersuchungen haben ergeben, dass die Leistungsfähigkeit der Hauptstrecken und der wichtigsten Personen- und Güterbahnhöfe – wenn der Ausbauzustand 1973 unverändert bleibt und keine baulichen Verbesserungen durchgeführt werden – beim Eintreffen des prognostizierten Verkehrs im Jahre 1980 nicht mehr ausreicht. Sollten die rationelle Betriebsführung sowie weitere Leistungssteigerungen auch in Zukunft gewährleistet werden, dann sind auf dem gesamten Netz unabdingbare bauliche Massnahmen zu treffen, wie beispielsweise Modernisierung der Sicherungsanlagen, Bau des automatischen Blocks, von Spurwechselstellen, schienenfrei zugänglichen Perrons und neuen Überholungsgeleisen. Auch haben die Anlagen für die Stromversorgung mit der Erhöhung der installierten Lokomotivleistung Schritt zu halten, und die Werkstätten sind den steigenden Anforderungen anzupassen.

Bei den Fahrzeugen besteht ein Nachholbedarf, weil der Park teilweise überaltert ist. Ferner ist die laufende Erneuerung sicherzustellen und der Verkehrszunahme Rechnung zu tragen. Der Bedarf bis 1980 stellt sich auf rund 280 Streckenlokomotiven und Triebwagen, 100 Rangierlok und Schienentraktoren sowie 700 Personenwagen und 7800 zwei- und vierachsige Güterwagen.

#### Leistungsbedarf und Personal

In der Gesamtplanung ist neben den Auswirkungen der Verkehrsentwicklung auf den Produktionsapparat auch der sich daraus ergebende Personalbedarf zu ermitteln. Die prekäre Lage auf dem Arbeitsmarkt führte schon in den letzten Jahren zu einer Förderung der Rationalisierungsinvestitionen. Aber auch in der vorliegenden Planung sollen die Investitionen vor allem eine weitere Mechanisierung und Automatisierung des Betriebsablaufes und damit einen wirtschaftlichen Personaleinsatz ermöglichen. Für den einigermaßen überblickbaren Planungszeitraum bis 1980 kann davon ausgegangen werden, dass die prognostizierten Leistungen ohne Erhöhung des Personalbestandes erbracht werden können.

#### Das Investitionsprogramm

Der aus den vorgenannten Überlegungen und Berechnungen in einem ersten Durchgang abgeleitete Investitionsbedarf umfasste die zur Erfüllung des Leistungsbedarfes 1980 nötigen Bauten und Anschaffungen sowie die erforderlichen Mittel zur Einleitung von Arbeiten zur Vermeidung neuer, sich bereits heute für die Zeit nach 1980 abzeichnender Engpässe. Die Investitionssumme stellte sich auf der Preisbasis 1973 auf insgesamt 7 666 Mio Franken oder 1 095 Mio Franken pro Jahr.

Die Beurteilung der Tragbarkeit dieser Investitionen zwang jedoch zu Abstrichen auf das betriebswirtschaftlich noch vertretbare Mass, und es konnten nur noch die für die geforderten Leistungen unabdingbaren Bauten und Anschaffungen berücksichtigt werden.

Im Interesse der Wahrung der Sicherheit und der Substanzerhaltung des Produktionsapparates sowie einer sinnvollen Rationalisierung wurden bei den Aufwendungen für Oberbau- und übrige Erneuerungen keine Kürzungen vorgenommen. Das gleiche gilt für die Werkstätten; mit den eingesetzten Beträgen werden nur die vordringlichen Investitionen möglich sein.

Massiv reduziert wurden die Aufwendungen für Neubauten und für die Beschaffung von Fahrzeugen, wobei allerdings zusätzliche Schwierigkeiten entstehen und höhere Unterhaltskosten in Kauf zu nehmen sind. Bei der Wahl der Bauobjekte und Festlegung der Reduktionen wurde darnach getrachtet, bereits angefangene Bauten weiterzuführen und innerhalb der vorgesehenen Termine fertigzustellen.

#### Die Investitions- und Finanzplanung 1974–1980

Eine Anzahl neuer Objekte, die der Behebung der schwerwiegendsten Engpässe dienen, wurde unter zeitlicher Verschiebung oder Reduzierung des Projektes im Programm belassen. Bei den übrigen Objekten musste eine Verschiebung auf die Zeit nach 1980 vorgenommen werden. Für bestimmte Streckenabschnitte und Unterwegsbahnhöfe wird damit eine Überbelastung mit ihren betrieblichen und verkehrlichen Konsequenzen in Kauf zu nehmen sein. Unberücksichtigt bleiben mussten auch verschiedene, an sich ausgewiesene regionale Anliegen. Was die Anlagen für die Stromversorgung anbelangt, so waren die Investitionen angesichts der Leistungsprognose zu erhöhen.

Das reduzierte Bauprogramm erheischt für die sieben Jahre 1974–1980 auf der Preisbasis von 1973 eine Gesamtinvestition von 6 650 Mio Franken bzw. eine mittlere Jahresinvestition von 950 Mio Franken. Damit wurde das Investitionsvolumen um 1 016 Mio Franken oder im Jahresmittel um rund 145 Mio Franken reduziert.

Die Kürzung des Investitionsprogrammes bringt ohne Zweifel Nachteile mit sich. Zwar wird es der so ausgebaute Apparat gerade noch erlauben, den für 1980 prognostizierten Verkehr zu bewältigen. Wohl können trotz des reduzierten Bauprogrammes verschiedene der heute vorhandenen Engpässe beseitigt werden; andere jedoch bleiben bestehen. Ferner lassen sich neue, bereits heute für die Zeit nach 1980 erkennbare Engpässe nur mit zeitlicher Verzögerung sanieren (vgl. Karte nebenan). Allgemein kann somit gesagt werden, dass bei dem heute vorgesehenen reduzierten Investitionsprogramm keine Leistungsreserven vorhanden sind und dass daher gegenüber heute eher mit einer erhöhten Störungsanfälligkeit des Betriebes gerechnet werden muss.

Sollte die oben erwähnte, angesichts des in den letzten Monaten eingetretenen Verkehrsrückganges notwendige Überprüfung der Verkehrsprognose 1980 zu einem geringeren Verkehrsvolumen führen, so würde darin eine entsprechend höhere Kapazitätsreserve liegen.

Die Integrierung der Flughäfen Zürich und Genf in das Schnellzugsnetz und die Vorbereitungsarbeiten für die Einführung der automatischen Kupplung sind im Investitionsprogramm nur mit Teilbeträgen enthalten. Vollständig unberücksichtigt sind der Agglomerationsverkehr und der Bau einer alpendurchquerenden Basislinie.

#### Die Tragbarkeit der Investitionen

Ein Investitionsvolumen von 950 Mio Franken im Jahresmittel ist betriebswirtschaftlich dann tragbar, d. h. ohne Defizitabschlüsse zu verkraften, wenn die erwähnten finanzpolitischen Ziele erreicht werden. Eine weitere Voraussetzung ist die volle Kompensation der Kostensteigerungen durch Tarifierhöhungen.

Bei Annahme einer der Kostensteigerung folgenden Ertragsentwicklung und der Herstellung eines Verhältnisses von Eigenkapital zu Fremdkapital von 1:2 müsste die Abgeltung für gemeinwirtschaftliche Leistungen im Mittel der Periode 1974–1980 9% des Aufwandes ausmachen. Das würde bedeuten, dass sie 1980 prozentual ungefähr doppelt so hoch wäre wie 1974.

Eine weitere Voraussetzung für die Tragbarkeit der Investitionen im Rahmen der eingangs umschriebenen Eigenwirtschaftlichkeit ist die zielbewusste Fortführung von Rationalisierungsmassnahmen, was darin zum Ausdruck kommt, dass für die Bewältigung des Mehrverkehrs bis 1980 grundsätzlich vom heutigen Sollbestand an Personal ausgegangen wurde.

#### Die Finanzierung der Investitionen

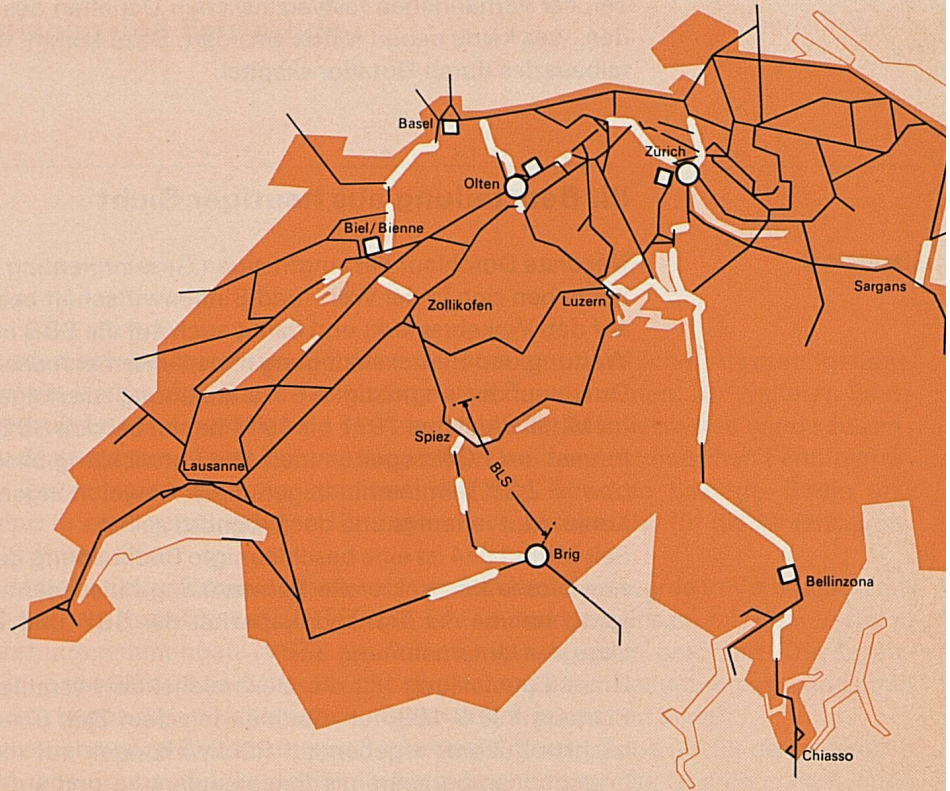
Neben dem Kapitalbedarf für die Investitionen ist der übrige Kapitalbedarf (Wohnungsbau, vorsorglicher Landerwerb, Beteiligungen, Betriebsvermögen) in der Grössenordnung von 100 Mio Franken pro Jahr zu decken. Dies kann voraussichtlich durch den Vermögenszuwachs der Pensions- und Hilfskasse sowie der Sparkasse erfolgen.

Dagegen sind zur Deckung des Kapitalbedarfes für die Investitionen Mittel von aussen bereitzustellen, soweit die Abschreibungen dazu nicht ausreichen. Der entsprechende Nettokapitalbedarf beläuft sich bei stabilem Preisniveau (Basis 1973) für die Periode 1974–1980 auf total 3 800 Mio Franken oder im Jahresmittel auf rund 550 Mio Franken.

Zur Schaffung des angestrebten Verhältnisses von Eigen- zu Fremdkapital von 1:2 muss zunächst ein

## Kapazität der Anlagen im Jahre 1973

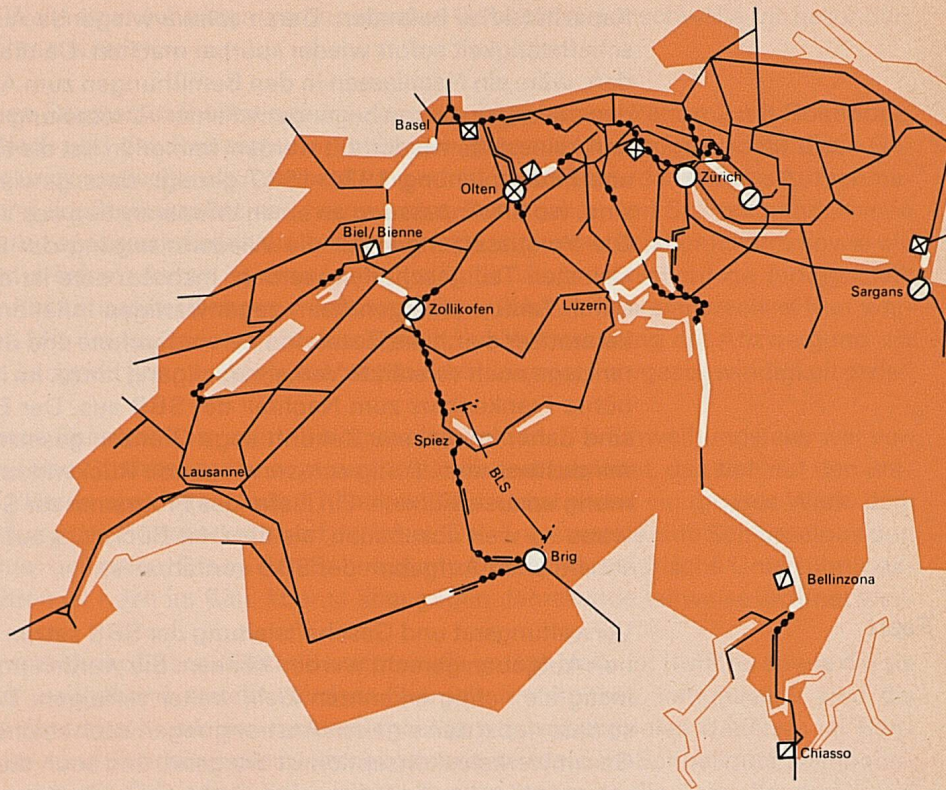
Im Jahre 1973 bestanden auf verschiedenen Strecken und Bahnhöfen Engpässe, welche die reibungslose Verkehrsabwicklung erschwerten.



Linien	Personen- bahnhöfe	Rangier- bahnhöfe	bestehende Engpässe
—	○	□	

## Kapazität der Anlagen im Jahre 1980 bei Verwirklichung des Investitionsprogrammes 1974–1980

Bei Durchführung des Investitionsprogrammes 1974–1980 können eine Reihe der 1973 vorhandenen und der in den nächsten Jahren noch zu erwartenden Engpässe beseitigt werden. Immerhin werden im Jahre 1980 noch mehrere grössere Engpässe bestehen, u. a. nach wie vor die Gotthardlinie.



Linien	Personen- bahnhöfe	Rangier- bahnhöfe	
.....	⊗	⊠	von 1974 bis 1980 beseitigte Engpässe
—	⊙	⊡	1980 noch im Bau befindliche, bis 1985 jedoch vollendete Objekte
—	○	□	trotz Verwirklichung des Investitionsprogrammes 1974–1980 über 1985 hinaus verbleibende Engpässe

Teil der vorhandenen festverzinslichen Darlehen des Bundes in Dotationskapital umgewandelt werden, was keine neuen Mittel erfordert. Dazu kommt die Deckung eines Drittels des neuen Nettokapitalbedarfes durch Dotationskapital.

### III. Beurteilung aus heutiger Sicht

#### Situation

Der erste Durchlauf der langfristigen Gesamtplanung ist im Herbst 1973 abgeschlossen worden. Seit-her haben sich in der Welt- und Binnenwirtschaft bedeutsame Wandlungen vollzogen, die sich direkt auf den Verkehrsmarkt und damit auch auf die SBB auswirken. Das Erfassen dieser Wandlungen, ihre Wertung und Berücksichtigung in den unternehmerischen Zielsetzungen hat grundsätzlich im zweiten Durchlauf der langfristigen Gesamtplanung zu erfolgen, für den die Vorarbeiten angelaufen sind.

Im Mittel der Jahre 1971 bis 1974 haben bei den SBB die Personenkilometer um 0,8% und die Güter-tonnen um 1,3% zugenommen. Die Entwicklung blieb somit hinter den Erwartungen zurück (+ 1,3% bzw. + 2,3%). Immerhin liegen diese Abweichungen noch im Schwankungsbereich eines normalen Konjunkturverlaufes und der Prognose selbst.

Seit Mitte 1974 ist eine beschleunigte Rückbildung der Wirtschaftstätigkeit festzustellen, die weit über eine bloss konjunkturelle Schwankung hinausgeht. Sie beeinflusst nachhaltig die derzeitige Inanspruchnahme der Transportkapazität der SBB und wirkt sich entsprechend auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung aus.

Diese Entwicklung hat die Generaldirektion veranlasst, eine kurzfristige Zwischenüberprüfung der Planung 1974–1980 anzuordnen mit dem Ziel, über die sich aus der veränderten Situation für die nächste Zukunft ergebenden Rückwirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung, das Investitionsprogramm, die Personalplanung und auf die Ertragslage Klarheit zu schaffen.

Es ist nun aber zu beachten, dass sich die SBB während der vergangenen Jahre in einer eigentlichen Kapazitätskrise befanden. Deren schwerwiegende Auswirkungen werden sich bei anziehender Wirtschaftstätigkeit sofort wieder spürbar machen. Da die Behebung der Engpässe lange Zeiträume erfordert, wäre ein Nachlassen in den Bemühungen zum Ausbau der festen Anlagen verhängnisvoll. Der in den dreissiger Jahren begangene Fehler – Drosselung der Investitionen unter den langfristigen Bedarf – darf keinesfalls wiederholt werden. Immerhin hat die erwähnte Zwischenüberprüfung der Investitions- und Finanzplanung 1974–1980 gezeigt, dass gewisse Streckungen des Programms dort angezeigt sind, wo die Anpassung an einen Wiederanstieg des Verkehrs verhältnismässig rasch möglich ist.

Die Voraussetzungen für die Wiedererlangung der Eigenwirtschaftlichkeit konnten bisher nur zum kleinsten Teil geschaffen werden. Insbesondere ist die volle Kompensation der Kostensteigerungen durch Tarifierhöhungen beim gegenwärtigen Inflationsrhythmus in Frage gestellt. Als neues Element kommt der durch die Rezession hervorgerufene und durch eine wesentliche Verschärfung der Konkurrenzlage noch verstärkte Verkehrsrückgang hinzu. Im internationalen Verkehr wirkt sich auch der überhöhte Frankenkurs zum Nachteil der SBB aus. Der Einnahmenverbesserung durch Tarifierhöhungen sind daher in nächster Zukunft enge Grenzen gesetzt. Angesichts der weiter steigenden Kosten sind mindestens mittelfristig schwerwiegende Rückwirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung unausweichlich. Ein laufendes Programm zur Senkung der Kosten soll dazu beitragen, den Aufwand so weit abzubauen, als dies mit Rücksicht auf die gesetzlichen Bindungen und die volkswirtschaftlichen Aufgaben der SBB vertretbar ist.

#### Fazit

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der SBB setzen alles daran, damit die SBB den ihnen übertragenen Aufgaben gerecht werden können. Sie werden trotz der gegenwärtigen Schwierigkeiten die langfristig als richtig erkannten Ziele weiter verfolgen. Die gegenwärtige Lage ist aber zweifellos ernst, so dass nebst den eigenen Anstrengungen auch solche der öffentlichen Hand unerlässlich werden. Die Gesamtverkehrskonzeption ist dringend, und auch die Lösung der übrigen grundlegenden Fragen der schweizerischen Verkehrspolitik darf nicht mehr länger hinausgeschoben werden.