Zeitschrift: Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen

Herausgeber: Schweizerische Bundesbahnen

Band: - (1983)

Rubrik: Unternehmungsführung

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: 09.12.2025

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

Unternehmungsführung

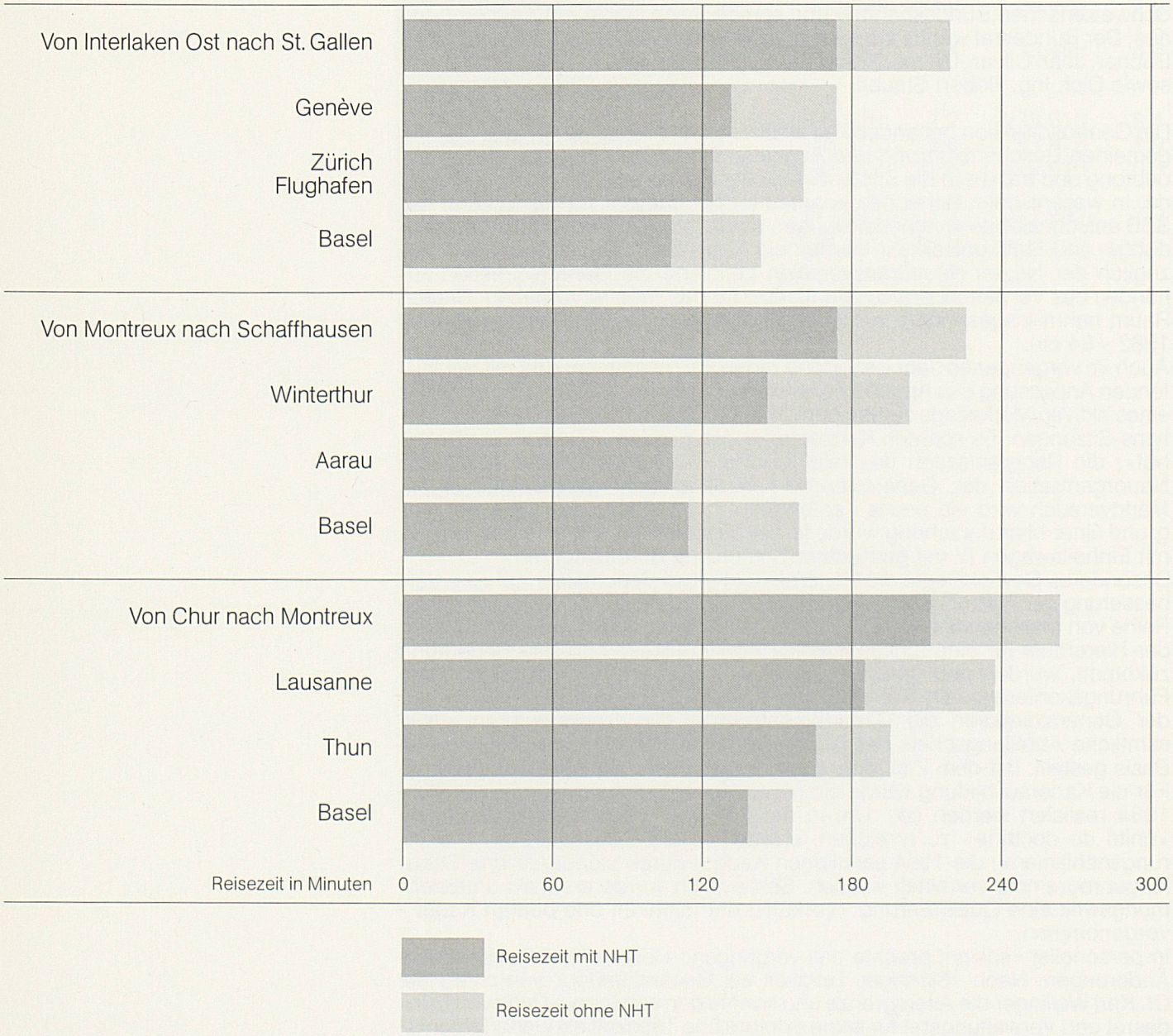
Verwaltungsrat und Generaldirektion

Der Verwaltungsrat befasste sich unter dem Vorsitz von Herrn Präsident C. Grosjean an den sechs Sitzungen des Berichtsjahres mit grundsätzlichen Fragen sowie mit wichtigen Geschäften aus den Bereichen Kommerzielles/ Marketing, Personal, Finanzen, Technik, Energiewirtschaft sowie Informatik/ EDV. Weiter hatte der Rat mehrere Wahlvorschläge an den Bundesrat aufzustellen - Präsident und ein neues Mitglied der Generaldirektion sowie zwei Kreisdirektoren - und die Wahl dreier Abteilungschefs der Generaldirektion vorzunehmen. Angesichts der unerfreulichen finanziellen Lage der SBB liess sich der Rat wiederholt über die Möglichkeiten der Ertragssteigerung und der Aufwandsverminderung (u.a. Aktionsprogramm) orientieren.
Nachdem der Verwaltungsrat die ihm zustehenden Aufgaben und Kompetenzen einer eingehenden Ueberprüfung unterzogen hatte, stimmte er einer Neuregelung zu. Das auf den 1. März 1983 revidierte Geschäftsreglement brachte - unter Wahrung des vom Gesetzgeber aufgestellten Rahmens - namentlich eine Stärkung der Leitungs-, Aufsichts- und Kontrollfunktionen des Rates; besonders sichtbar wird dies durch die neugeschaffene Ratskommission «Planung und Investitionen» und den erweiterten Aufgabenbereich der bisherigen Rechnungsprüfungskommission (neu Kommission «Geschäfts- und Finanzprüfung»).
Im Rat sind mehrere Mutationen zu verzeichnen. Aufgrund seiner Wahl zum Bundesrat trat Herr Jean-Pascal Delamuraz Ende Jahr aus dem Verwaltungsrat zurück. Ebenso reichten, aus Anlass der Ende 1983 ablaufenden Amtsperiode, die folgenden Ratsmitglieder den Rücktritt ein: Herr Vizepräsident Werner Meier und die Herren Karl Bolfing, Alfred E. Sarasin sowie Jakob Stucki. Der Ratspräsident würdigte die Verdienste dieser Mitglieder um die Schweizerischen Bundesbahnen und sprach ihnen Dank und Anerkennung aus. Der Bundesrat wählte als neue Mitglieder des Rates die Herren Dr. Jörg Bucher, Jean Clivaz, Dr. h.c. Arthur Fürer, Dipl. Ing. agr. Hans-Rudolf Nebiker sowie Dipl. Ing. Robert Staubli.

Die Generaldirektion behandelte an wöchentlichen Sitzungen Fragen der allgemeinen Geschäftsführung und Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und traf die in die Zuständigkeit des Kollegiums fallenden Entscheide. In wesentlichen Bereichen konnten im Berichtsjahr für die Zukunft der SBB entscheidende Weichenstellungen vorgenommen werden: Im Wagenladungs- und Stückgutverkehr wurden die Angebotsstrategien formuliert, bezüglich der Neuen Haupttransversalen definierte die Generaldirektion zuhanden des Verwaltungsrates Grundsätze für das weitere Vorgehen. Breiten Raum nahm insbesondere auch die Behandlung des Aktionsprogrammes 1982 - 84 ein.
Auch im vergangenen Jahr gehörten Fragen im Zusammenhang mit der laufenden Anpassung des Angebotes an die wechselnden Bedürfnisse im Sinne eines aktiven Marketings zu den permanenten Traktanden der Generaldirektions-Sitzungen. Es konnten Konzepte für den Service «Mietauto am Bahnhof», die Reorganisation des telefonischen Auskunftsdienstes sowie die Neuorganisation des Gepäckverkehrs verabschiedet werden. Mit einem Marktversuch wird ein neues Tarifangebot für Kleingruppen getestet; aufgrund einer Marktforschung wurde ferner beschlossen, einen Grossversuch mit Einheitswagen IV mit gemischter Bestuhlung durchzuführen.
Besonderes Gewicht legte die Generaldirektion im Berichtsjahr auf eine Verbesserung der Führungsprozesse. Sie ordnete zu diesem Zweck eine ganze Reihe von Massnahmen an: Die Führungsrapporte, denen auf allen Ebenen der Hierarchie für eine funktionsfähige Kommunikation grösste Bedeutung zukommt, wurden neu geregelt. Dabei wurde besonders die sogenannte Führungskonferenz, ein Gremium, welchem unter Leitung des Präsidenten der Generaldirektion die Departementschefs, die Kreisdirektoren sowie sämtliche Abteilungschefs der Generaldirektion angehören, auf eine neue Basis gestellt, mit dem Ziel, den «positiven Konflikt» zu institutionalisieren. Für die Kaderausbildung wurde ein neues Konzept entwickelt, das auf Mitte 1984 realisiert werden soll. Um in der Führung unternehmungsweit eine «unité de doctrine» zu erreichen, erarbeitete die Generaldirektion «Führungsrichtlinien», die 1984 sämtlichen Kadern durch standardisierte Schulungsprogramme vermittelt werden. Schliesslich wurde erstmals unternehmungsweit eine Qualifizierung - vorläufig der mittleren und oberen Kader - vorgenommen.
In personeller Hinsicht brachte das vergangene Geschäftsjahr wesentliche Änderungen. Nach 18jähriger Tätigkeit als Generaldirektor erreichte Herr Dr. Karl Wellinger die Altersgrenze und konnte den verdienten Dank von Bundesrat und Verwaltungsrat für seine erfolgreiche Tätigkeit als Departements-

chef entgegennehmen. Als Nachfolger wählte der Bundesrat Herrn dipl. Ing. Hans Eisenring, bisher Direktor der Flug- und Fahrzeugwerke Altenrhein (FFA). An der Spitze der Kreisdirektion I trat Herr André Brocard in den Ruhestand. Mit ihm schied ein besonders in der Romandie hochgeschätztes Mitglied der Geschäftsleitung aus. Der Bundesrat wählte Herrn dipl. Ing. Claude Roux, bisher Stellvertreter des Chefs der Bauabteilung der Kreisdirektion I, als seinen Nachfolger. In den wohlverdienten Ruhestand wurde ebenfalls Herr Dr. Arnold Schärer, Generalsekretär, entlassen. Er wurde von Herrn Dr. Benedikt Weibel ersetzt. Am 30. Januar 1983 starb nach schwerer Krankheit der Direktor des Kommerziellen Dienstes Güterverkehr, Herr Dr. Franz Hegner. Herr Hegner drückte dem für die SBB so wichtigen Geschäftsbereich Güterverkehr in guten und schlechteren Zeiten einen unverwechselbaren Stempel auf. Verwaltungsrat, Generaldirektion und Mitarbeiter bewahren dem Verstorbenen ein ehrendes Andenken. Zu seinem Nachfolger wählte der Verwaltungsrat Herrn Dr. Max Lehmann.

Das Konzept der Neuen Haupttransversalen (NHT) bringt netzweit – neben dichteren Fahrplänen – kürzere Fahrzeiten, auch für Regionen ausserhalb der Neubaustrecken. Einige Beispiele:



Aktionsprogramm

Die SBB haben 1981 das «Aktionsprogramm 1982 - 84 zur weiteren Verbesserung der Effizienz und der Wirtschaftsergebnisse» lanciert. Ueber den Stand der insgesamt 16 Hauptprojekte erstatten die SBB jeweils gesonderten Bericht an den Bundesrat. Die nun zweijährige intensive Bearbeitung erlaubt den Schluss, dass mit dem Aktionsprogramm eine gestärkte unternehmerische Führung, eine Reduktion des administrativen Aufwandes durch Straffung und Vereinfachung der Arbeitsabläufe sowie Rationalisierungen des Produktionsapparates erreicht werden. Die gesetzten Termine können mit wenigen Abweichungen eingehalten werden.
Das Optimierungspotential des Aktionsprogramms kann nach heutigem Stand der Arbeiten mit 18 bis 22 Millionen Franken pro Jahr - insbesondere dank einer Personalreduktion bei den Zentralen Diensten der Generaldirektion von rund 125 Einheiten - quantifiziert werden. Dabei handelt es sich um ein vorläufiges Ergebnis; mit fortschreitender Bearbeitung werden zusätzliche Optimierungsmöglichkeiten beziffert werden können. Die Generaldirektion ist überzeugt, dass der wesentliche Teil des Aktionsprogrammes wie vorgesehen bis Ende 1984 abgeschlossen werden kann.

Planung und Studien
Neue Haupttransversalen NHT

Mit den NHT wird das bestehende, rund 5 000 km lange schweizerische Eisenbahnnetz im Bereich der stärkstbelasteten Hauptachsen durch 200 km modern trassierte Neubaustrecken ergänzt. Weitere 45 km bestehende Strecken sollen ausgebaut werden. Dank einer engen Verknüpfung der verschiedenen Neubauabschnitte mit dem bisherigen Netz ist eine etappenweise Realisierung und Inbetriebnahme sowie eine optimale Ausnützung noch vorhandener Leistungsreserven auf den übrigen Strecken im Reise- und Güterverkehr möglich. Im Personenverkehr profitieren nicht nur die grossen Städte und die im direkten Einzugsbereich der neuen Linie liegenden Mittelzentren; denn dank der NHT wird ein Grossteil sämtlicher Fernverkehrsverbindungen zwischen den verschiedenen Landesteilen schneller und dichter und somit attraktiver. Im Transitgüterverkehr wird die ausgebaute Lötschberg-Simplon-Achse ebenso leistungsfähig wie die heutige Gotthardachse.

Im Jahre 1983 konnten einige wichtigere Schritte im Hinblick auf die notwendigen politischen Entscheide für den Bau der NHT getan werden. Zu Beginn des Jahres lagen beim Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement (EVED) die Ergebnisse der von einer aussenstehenden Expertengruppe durchgeführten Zweckmässigkeitsprüfung für die NHT vor. Das EVED stützte sich für diesen Auftrag auf die Empfehlung der Kommission GVK, die für jedes Infrastrukturprojekt von nationaler Bedeutung eine solche Studie verlangt. Anhand vergleichender Untersuchungen wurde das NHT-Konzept den Verkehrsbedürfnissen gegenübergestellt und auf seine Wirtschaftlichkeit, die Auswirkungen auf die Umwelt sowie die Priorität für einzelne NHT-Abschnitte überprüft. Als Grundlage für die Tätigkeit der Experten erarbeiteten die SBB zusammen mit dem Stab für Gesamtverkehrsfragen (GVF) und dem Bundesamt für Verkehr (BAV) die den Untersuchungen zugrunde zu legenden Angebots-, Bau- und Betriebskonzepte der NHT sowie eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Die Zweckmässigkeitsprüfung zog drei alternative verkehrspolitische Strategien (Varianten) in Betracht und verglich sie anhand der massgebenden Aspekte mit der Variante NHT. Die Arbeiten wurden in einer Projektorganisation, in der das BAV, der Stab GVK und die SBB vertreten sind, koordiniert.
Die Resultate der Zweckmässigkeitsprüfung zeigen deutlich: Der Ausbau der Bahninfrastruktur ist notwendig. Die Leistungssteigerung der Bahn wird nicht allein aufgrund von Nachfrageprognosen und Kapazitätsschätzungen erforderlich. Entsprechend unbestrittenen verkehrspolitischen Vorstellungen soll ein attraktives Bahnangebot auch dazu dienen, die Zunahme des Strassenverkehrs aus ökologischen und energiepolitischen Gründen zu bremsen. Die betriebswirtschaftliche Beurteilung des NHT-Konzepts fällt grundsätzlich positiv aus. Dies gilt besonders für eine erste Etappe zwischen Basel und Bern mit den Abschnitten Muttenz - Olten und Roggwil - Mattstetten, die von allen betrieblich sinnvollen Etappen die grösste Rentabilität aufweist und auch marktseitig und betrieblich den höchsten Nutzen bringt. Die Rentabilität ist auch dann gegeben, wenn keine weiteren Bauetappen folgen. Der Bau einer ersten Etappe schafft somit keinen ökonomischen, aber auch keinen betrieblichen Sachzwang für die Realisierung weiterer Abschnitte.
Das EVED kam in seiner Beurteilung zum Schluss, dass nun die notwendigen Grundlagen vorhanden sind, um dem Parlament ohne Verzug eine Botschaft für den Bau einer ersten NHT-Etappe zu unterbreiten. Am 4. Mai 1983 nahm der Bundesrat vom Abschluss der Zweckmässigkeitsprüfung und von der Beurteilung durch das EVED Kenntnis. Er ermächtigte das EVED, bei den Kantonen, politischen Parteien, Wirtschaftsverbänden und Fachorganisatio-

INTEGRA
domino

nen eine Vernehmlassung durchzuführen. Deren Auswertung wird bis Mitte 1984 vorliegen und zusammen mit weiteren Studien eine wichtige Grundlage für den Antrag in der Botschaft an das Parlament bilden.
Verwaltungsrat und Generaldirektion beschlossen aufgrund der Ergebnisse der Zweckmässigkeitsprüfung, der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung aus unternehmerischer Sicht und der Schlussfolgerungen des EVED, sich für einen raschen Realisierungsentscheid zum Bau der NHT voll einzusetzen. Die Vorbereitungsarbeiten für die erste Etappe sollen durch die SBB so fortgeführt werden, dass die Projektierung keine weitere Verzögerung verursacht.

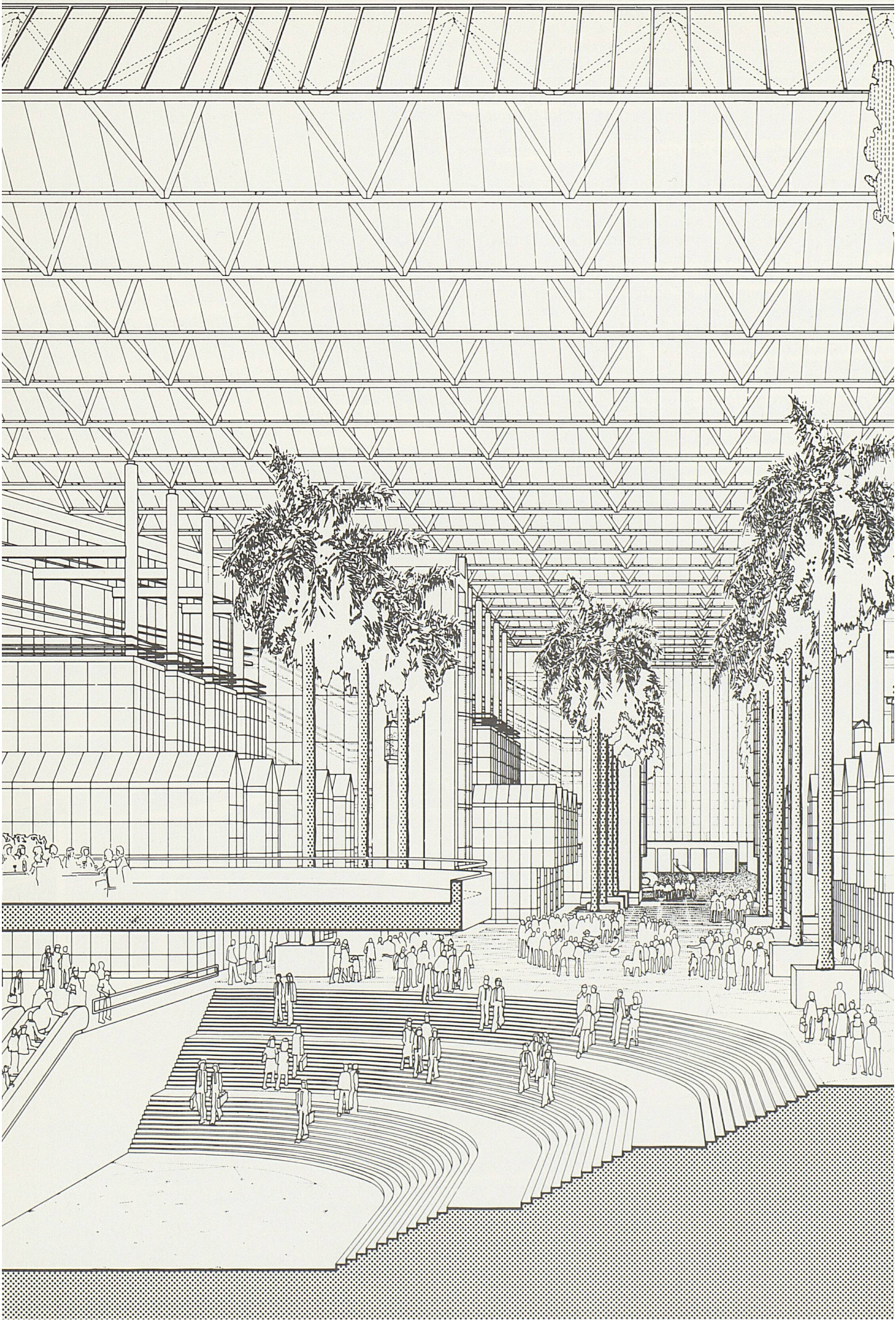
Unternehmungsplanung

Die Schwerpunkte der Tätigkeit im Berichtsjahr waren die Erarbeitung erster Grundlagen für die Formulierung eines ergebnisoptimalen Gesamtangebots, die Vorarbeiten für die Auslösung des zweiten Durchlaufs der langfristigen Planung, der dritte Durchlauf des Mittelfristplans 1985-90 sowie der Kurzfristplan 1984-86.
Der Mittelfristplan 1985-90 wurde Anfang 1984 abgeschlossen und dem Verwaltungsrat vorgelegt. Er enthält gegenüber den beiden ersten Durchläufen entscheidende Verbesserungen. So wurden die Planungsgrundlagen vertieft und mit strikten Vorgaben versehen, Ergebnisse der SBB-Studien Wagenladungs- und Stückgutverkehr sowie des Aktionsprogramms 1982/84 einbezogen und der Investitionsplan verfeinert. Im Vergleich zum Mittelfristplan 1984-89 mussten die Verkehrs- und Ertragserwartungen nach unten korrigiert werden, und zwar in einem Ausmass, das höher ist als die Entlastung aus dem zu erwartenden niedrigen Teuerungsverlauf und als die finanzielle Verbesserung dank unternehmerischer Massnahmen.

Investitionsplanung

Eindeutiges Schwergewicht der Planungsarbeiten bildete die Neukonzeption der Investitionsplanung. Diese stützt sich auf die Vorgaben und Grundlagen aus der übergeordneten Unternehmungsplanung. Ziel der Neukonzeption ist es, die Investitionstätigkeit besser auf das festgelegte Gesamtangebot der SBB auszurichten, eine erhöhte Flexibilität bei sich ändernden Umwelt- und Unternehmungsentwicklungen zu erreichen und die Investitionen nach streng betriebswirtschaftlichen Kriterien zu beurteilen. Mit der klaren Aufgabenabgrenzung zwischen der Generaldirektion und den Kreisdirektionen, der Beseitigung von Doppelspurigkeiten sowie einer verstärkten Stellung der Kreise im Projektierungsablauf sollen eine Beschleunigung und höhere Effizienz bewirkt werden. Verstärkte Kontrollfunktionen stellen das Erreichen der Ziele sicher. Die Einführungsarbeiten sind soweit abgeschlossen, dass der neue Ablauf der Investitionsplanung auf 1.1.84 in Kraft treten konnte.

Liegenschaftswesen

Im Rahmen des Aktionsprogramms wird auch der Bereich der Liegenschaften der SBB intensiv bearbeitet. Die mit einer Vorstudie über die Optimierungsmöglichkeiten in den zentralen Diensten beauftragte Beratungsfirma Hayek hat diesbezüglich auf namhafte Ertragsreserven hingewiesen. Eine Detailuntersuchung hat gezeigt, dass die bestehenden Objekte zwar gut genutzt und verwaltet werden, dass aber mit einer systematischen, zukunftsgerichteten und auf die vorhandenen Potentiale abgestützten Führung des Geschäftes eine wesentliche Ertragssteigerung möglich ist. Die Generaldirektion hat die Grundsatzentscheide für eine Neuorganisation und die Schaffung eines Informations- und Rechnungssystems getroffen.

Die Lehrstellwerkanlage im Ausbildungszentrum Löwenberg ermöglicht eine wirklichkeitsnahe Simulation betrieblicher Situationen. Betriebsdisponenten erhalten hier eine praxisorientierte Schulung auf altherkömmlichen bis modernsten Sicherungseinrichtungen.