

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1984)

**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:** 01.02.2026

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

# Unternehmungsführung

Der Verwaltungsrat befasste sich unter dem Vorsitz von Präsident Carlos Grosjean mit einer Reihe grundsätzlicher Fragen zur künftigen Angebots- und Leistungsgestaltung. So wird im Reiseverkehr das Regionalzugs-Angebot schrittweise nach bestimmten Kriterien überprüft mit dem Ziel, es noch attraktiver zu gestalten, die Leistungen aber so rationell und kosten-günstig als möglich zu erbringen. Für die neue Angebotsstrategie im Stückgutverkehr, vom Rat bereits im Dezember 1983 beschlossen, wurden die Vorbereitungen abgeschlossen. Die Reorganisation, welche bei den SBB die Bildung von 143 Regionalzentren mit den dazugehörenden Auto-Abhol- und -Zubringerdiensten sowie ein völlig neues Tarifsystem umfasst, trat unter der Marke «Cargo Domizil» auf 1. Januar 1985 in Kraft. Dank verbessertem Angebot und reduzierten Kosten wird hier mittelfristig eine Ergebnisverbesserung erwartet. Im Rahmen der allgemeinen Unternehmungsplanung nahm der Rat vom Kurzfristplan 1986–87, vom Mittelfristplan 1985–90 und vom Langfristplan (2. Durchlauf) zustimmend Kenntnis.

Die Auswertung der Vernehmlassung zu den Neuen Haupttransversalen hat die politische Dimension vieler Fragen im Zusammenhang mit dem Ausbau der Schieneninfrastruktur deutlich aufgezeigt. Den weitgehend positiven Stellungnahmen für eine grundsätzliche Förderung des öffentlichen Verkehrs steht ein uneinheitliches Meinungsspektrum bezüglich der zu wählenden Mittel gegenüber. Die Erkenntnis, dass das künftige Angebot sich auf möglichst alle Landesteile positiv auszuwirken hat, bewog den Verwaltungsrat im Juni 1984, der Ablösung des bisherigen Konzepts durch ein weiter entwickeltes Projekt («Bahn 2000») zuzustimmen.

Verwaltungsrat und Generaldirektion liessen sich anlässlich eines Besuches bei der Französischen Staatsbahn (SNCF) über die Trains à Grande Vitesse (TGV) orientieren; sie pflogen eine Aussprache über den möglichen Ausbau von Schnellverbindungen nach der Schweiz sowie über beide Bahnen interessierende unternehmerische Probleme. Im weiteren behandelte der Verwaltungsrat zahlreiche Geschäfte aus den Bereichen Marketing, Personal, Finanzen, Investitionen und Energiewirtschaft.

Die personelle Zusammensetzung des Verwaltungsrates veränderte sich im Berichtsjahr nicht.

Bei den Geschäften der Generaldirektion standen Reorganisations- und Kostensenkungsmassnahmen sowie der weitere Ausbau des Marketing im Vordergrund. In Befolgeung der im Leistungsauftrag 1982 gegebenen Leitlinie, wonach die SBB nach unternehmerischen Grundsätzen den vollen Rechnungsausgleich anzustreben haben, beantragte die Generaldirektion eine Erhöhung der Personenverkehrstarife auf den 1. November 1984. Der Verwaltungsrat wollte im Frühjahr 1984 diesen Schritt noch nicht tun, gab dann aber im Oktober angesichts der Teuerung und der allgemeinen Kostenentwicklung seine Zustimmung zu einer Tarifanpassung auf 1. Mai 1985. Grosse Aufmerksamkeit widmete die Generaldirektion auch der weiteren Modernisierung von Anlagen und Rollmaterial. An zentraler Stelle standen ausserdem zwei für die Zukunft der SBB entscheidende Geschäfte: die Erarbeitung des Konzeptes «Bahn 2000», die Analyse und Auswertung des geltenden Leistungsauftrages und die Erarbeitung der Vorschläge der SBB für den Nachfolge-Leistungsauftrag 1987.

In der Leitung zweier Departemente waren Wechsel zu verzeichnen. Dipl. Ing. Roger Desponts, seit 1. Januar 1974 Präsident der Generaldirektion, trat Ende Januar 1984 in den wohlverdienten Ruhestand. Der Bundesrat wählte als neuen Präsidenten der Generaldirektion Dr. iur. Werner Latscha, bisher Chef des Departementes Verkehr. Als neuer Chef dieses Departementes – es trägt nun die Bezeichnung «Marketing und Produktion» – wurde Michel Crippa, bisher Direktor des Marketingstabes, gewählt. Wie im Vorjahr leitete Dipl. Ing. Hans Eisenring das Departement Technik. Der Vorsteher des Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartementes, Bundespräsident Leon Schlumpf, und Verwaltungsratspräsident Carlos Grosjean würdigten die grossen Verdienste von Roger Desponts und sprachen ihm den verdienten Dank von Bundesrat und Verwaltungsrat für seine langjährige Tätigkeit bei den SBB aus. Auf Ende März 1984 trat weiter der Direktor des Kreises II der SBB, Luzern, Dipl. Ing. Rolf Zollikofer, in den Ruhestand. Er hatte dieses Amt seit Anfang 1969 bekleidet. Auch der scheidende Kreisdirektor, der sich in seinem von Basel bis Chiasso reichenden Kreis hoher Wertschätzung erfreute, konnte Dank und Anerkennung von Bundesrat und Verwaltungsrat entgegennehmen. Als Nachfolger wählte der Bundesrat Dipl. Ing. Peter Schaaf, bisher Direktor des Unternehmungsstabes.

## Verwaltungsrat und Generaldirektion

## Aktionsprogramm

Die SBB haben 1981 das «Aktionsprogramm 1982–84 zur weiteren Verbesserung der Effizienz und der Wirtschaftsergebnisse» lanciert. Über den Stand der insgesamt 16 Hauptprojekte erstatten sie jeweils gesonderten Bericht an den Bundesrat. Das abgelaufene Geschäftsjahr brachte in der Bearbeitung entscheidende Fortschritte. So beläuft sich das Ende 1984 zuverlässig quantifizierbare Optimierungspotential auf rund 35 Mio Fr. pro Jahr, was gegenüber Ende 1983 eine Steigerung um 75% bedeutet. Der grösste Teil der Haupt- und Teilprojekte konnte, wie ursprünglich terminiert, auf Ende 1984 abgeschlossen werden. Anderseits wurden aber mit dem Aktionsprogramm auch Prozesse eingeleitet, die weit über den ursprünglich anvisierten Zeithorizont hinausgreifen. Projekte wie Einführung des Controllings, verstärkte Nutzung der SBB-Liegenschaften, Reorganisation des gesamten Lagerwesens und Hebung der Produktivität der Werkstätten werden die SBB noch über Jahre hinweg beschäftigen. Von den 1984 abgeschlossenen Projekten seien nur einige der wichtigsten erwähnt:

- Die Reorganisation der Generaldirektion, wodurch der organisatorische Aufbau gestrafft und die Zahl der Chefbeamtenposten vermindert werden konnte.
- Einführung der Industriekonfektion bei den Dienstkleidern (jährliche Einsparung: über 1,5 Mio Fr.).
- Senkung der Lagerbestände (jährliche Einsparung: 4,5 Mio Fr.).
- Aufgabenstraffung und Reorganisation bei den Abteilungen der Generaldirektion (jährliche Einsparung rund 10 Mio Fr., Abbau von 165 Stellen).

Die Bemühungen zur Steigerung der Effizienz werden zielstrebig weitergeführt.

## Planung und Studien «Bahn 2000»

Die Bahnen haben eine wichtige öffentliche Aufgabe im Interesse des Landes zu erfüllen. Voraussetzung sind kundengerechte, attraktive, den Anforderungen von heute und morgen entsprechende Leistungen. Dafür genügen die vorhandenen, zu einem wesentlichen Teil noch aus der Pionierzeit der Eisenbahn stammenden Anlagen aber nicht. Eine Aufwertung des Netzes als Voraussetzung für aufgewertete Leistungen ist daher unumgänglich.

Diese Aufwertung wurde zunächst über das Konzept der Neuen Haupttransversalen (NHT) gesucht, die als zentrale Massnahme einen Ausbau der Ost-West-Hauptachse und deren Verbindung nach Basel vorsah. Das Vernehmlassungsverfahren hat zwar Einhelligkeit ergeben inbezug auf die Zielsetzung, einen wesentlich grösseren Teil des künftigen Verkehrs auf der Schiene abzuwickeln; aber ebenso hat es gezeigt, dass dieses Ziel mit den NHT allein nicht erreicht werden kann. Die SBB haben daher im Einvernehmen mit dem EVED und in Zusammenarbeit mit den Privatbahnen beschlossen, die bisherige Idee der NHT durch ein neues, gesamtschweizerisches Konzept abzulösen, das sich auf möglichst viele Regionen positiv auswirkt. Unter dem Titel «Bahn 2000» wird ein Projekt mit folgenden Zielen bearbeitet:

- Häufigere Verbindungen
- mehr direkte Verbindungen
- wenn umsteigen, dann schlanke Anschlüsse
- kürzere Gesamtreisezeiten
- mehr Komfort und attraktive Nebenleistungen
- genügend Kapazität für den Güterverkehr, insbesondere im Transit über die BLS–Simplon-Route.

---

### «Bettagsaktion» am 16. September 1984

Die in den Regionalzügen gültigen Tageskarten zu fünf Franken fanden reissenden Absatz. Stellvertretend für die vielen – überwiegend positiven – Reaktionen aus dem Publikum mögen die samt Foto zugesandten Zeilen eines Ehepaars aus dem Tessin dienen: «Unsere Heimfahrt von Lugano nach Biasca absolvierten wir in einem 'Packwagen'. Meistens Junge sass gemütlich am Boden, und alle waren friedlich und nett. Wir hatten als 'ältere Semester' richtig Freude an der Fahrt.»



Für ein solchermassen aufgewertetes Angebot müssen die zentralen überlasteten Netzteile mit Neubaustrecken ergänzt und andere Strecken verbessert und ausgebaut werden.

#### *Unternehmungsplanung*

Aufgabe der Unternehmungsplanung ist es, die Unternehmungspolitik zu konkretisieren, d.h. in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele, Mittel und Massnahmen umzusetzen. Die Tätigkeitsschwerpunkte der langfristigen Planung lagen bei der Erarbeitung der Angebotsstrategien «Personenverkehr der 90er Jahre», «Bahn 2000», «kombinierter Verkehr» (Huckepack und Grosscontainer) und «Zusatzleistungen» (Park + Ride, Verpflegung in den Zügen). Ausserdem erfolgte 1984 der zweite Durchlauf des Langfristplanes, der – ausgehend von einer umfassenden Umweltanalyse, -prognose und Lagebeurteilung – als Grundlage der erwähnten Angebotsstrategien diente. Das Schwergewicht der mittelfristigen Planung bildete die Erstellung des vierten Mittelfristplanes (1986–1991). In diesem Durchlauf wurde der Akzent auf die Massnahmenplanung gesetzt, d.h. auf die Integration der aus den Angebotsstrategien resultierenden Massnahmen in den Mittelfristplan. Aufgrund der Erfahrung der letzten Planungsdurchläufe wird nun das Planungssystem in zwei Punkten verbessert: ab 1985 werden die mittelfristige (Jahre 1-6) und kurzfristige (Jahre 1-3) Planung zusammengelegt sowie die Erfassung und Koordination der SBB-Studien und EDV-Projekte effizienter gestaltet.

Die anfangs 1984 eingeführte Neukonzeption der Planungs- und Entscheidungsabläufe bei Investitionen ermöglicht einen wirksameren Mitteleinsatz durch eine auf moderne Methoden abgestützte Planung und Bewertung der Bau- und Beschaffungsvorhaben. Die Anwendung strenger Beurteilungskriterien ermöglicht die Ausrichtung der Investitionstätigkeit auf das für das festgelegte Gesamtangebot der SBB absolut Notwendige. Die Neuregelung hat sich im ersten Jahr praktischer Anwendung bewährt.

#### *Systematisierung des EDV-Einsatzes*

Dieses 1983 in Angriff genommene Projekt hat insbesondere zum Ziel, den Computereinsatz langfristig und gesamthaft zu planen und die Möglichkeiten der EDV verstärkt für bereichsübergreifende und führungsmässige Bedürfnisse einzusetzen. Damit zu verbinden ist eine verbesserte anwendungsorientierte EDV-Schulung der Führungskader. In einem ersten Arbeitsschritt nahm eine interne Arbeitsgruppe eine umfassende, zukunftsgerichtete Bestandesaufnahme potentieller EDV-Applikationen vor. Die rund 200 realistischen Applikationsmöglichkeiten konnten anschliessend durch Zusammenfassung ähnlicher Vorhaben auf 88 Projekte reduziert werden. Nachdem die Generaldirektion Prioritäten und Randbedingungen bezüglich personeller Kapazität der Abteilung Informatik festgelegt hatte, wurde die Arbeitsgruppe mit der Durchführung der Detailplanung beauftragt.