

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1985)

**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:** 02.02.2026

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

# Unternehmungsführung

## Verwaltungsrat und Generaldirektion

Unter dem Vorsitz von Präsident Carlos Grosjean befasste sich der Verwaltungsrat auch im Geschäftsjahr 1985 mit zentralen Fragen der künftigen Angebots- und Leistungsgestaltung. Er nahm vom Angebotskonzept 1987 für den Personenverkehr Kenntnis, welches im Rahmen eines umfassenden Massnahmenpaketes insbesondere einen weiteren Ausbau des Taktfahrplans und die Eröffnung der Flughafenlinie Genf mit Führung direkter Züge zum neuen Flughafenbahnhof bringt. Im Rahmen dieser Massnahmen wurden auch Grundsätze einer neuen Tarifstruktur verabschiedet. Damit soll das Preisangebot einfacher und kundenfreundlicher gestaltet werden. Die vom Verwaltungsrat als vordringlich erachteten preislichen Massnahmen zugunsten der Familie werden bereits 1986 eingeführt. Zudem unterbreitete er dem Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement den Vorschlag, ein nationales «Umweltschutz-Halbpreisabonnement» zu stark ermässigtem Preis herauszugeben und die SBB für den Ertragsausfall zu entschädigen. Das Schwergewicht umweltpolitischer Massnahmen der Bahnen gilt jedoch der Verbesserung der qualitativen und quantitativen Leistungsfähigkeit durch Investition. Der Rat stimmte daher einem zusätzlichen Investitionsprogramm von 870 Mio Franken zur Erhöhung der Attraktivität der Publikumsanlagen in den Bahnhöfen und für Rollmaterialerneuerungen zu.

Während der «Waldsession» der eidgenössischen Räte Anfang 1985 verlangten eine ganze Reihe von Vorstössen die Förderung des öffentlichen Verkehrs. Das Projekt BAHN 2000, das den Verwaltungsrat zu verschiedenen Maßen beschäftigte, ist eine überzeugende Antwort auf diese Postulate. Es wird die Benützung der öffentlichen Verkehrsmittel noch attraktiver machen, den namentlich zufolge des Nationalstrassenbaus eingetretenen Wettbewerbsrückstand der Schiene verringern und damit die Verkehrsteilung zwischen Schiene und Strasse wieder zugunsten der Bahn beeinflussen.

Mit dem vom Rat verabschiedeten Park+Ride-Konzept soll dank Schaffung weiterer Autoparkplätze in Bahnhofnähe eine bessere Verknüpfung zwischen privatem und öffentlichem Verkehrsmittel erreicht werden. Im Rahmen der Angebotsstrategie Wagenladungsverkehr genehmigte der Rat eine neue, wesentlich transparentere Tarifstruktur. Weiter stimmte er den Angebotsstrategien für den Huckepack- und Grosscontainerverkehr zu. Damit liegt nun eine vollständige Strategienpalette für alle Unternehmungsbereiche vor. Ferner behandelte er weitere Geschäfte aus den Bereichen Marketing, Finanzen und Personal und verabschiedete verschiedene bedeutende Investitionsvorhaben, so z.B. für das Aufnahmegebäude Zürich HB, den Zugfunk, neue Pendelzüge für den Nahverkehr und elektronische Schaltergeräte.

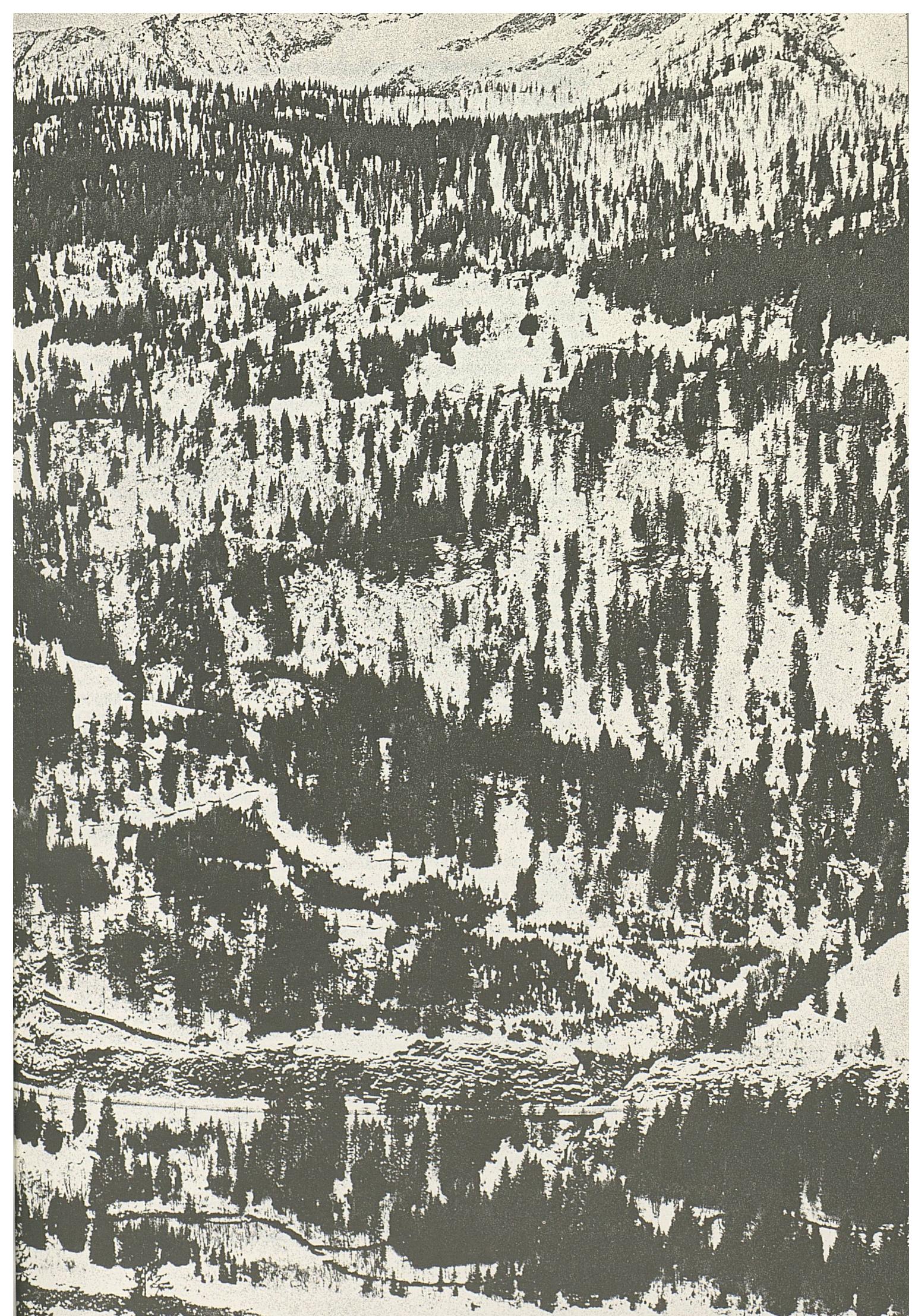
Die Schwerpunkte der Unternehmungsführung der Generaldirektion werden durch jährlich erarbeitete Zielsetzungen definiert. Sie wurden 1985 zum wesentlichen Teil erreicht. Ganz zuoberst in der Priorität stand für die Generaldirektion das Projekt BAHN 2000. Die konzeptionellen Vorstellungen und entsprechenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen wurden in Zusammenarbeit mit dem EVED so weit vertieft, dass der Bundesrat Ende Jahr die Botschaft ans Parlament verabschieden konnte. Aus den Schwerpunkten für 1985 seien weiter herausgegriffen:

- Führung und Organisation: Bereinigung der Aufgabenteilung zwischen Generaldirektion und Kreisdirektionen, Verabschiedung erster Delegationspakete; Einspielen der auf Januar 1985 eingeführten neuen Organisation der Generaldirektion; 1. Durchlauf einer neukonzipierten Kaderplanung.
- Personenverkehr: Konzept und Massnahmenplan für die Angebotsgestaltung 1987; Investitionsprogramm zur Sanierung von Publikumsanlagen.

---

## Schutzwald oberhalb der Gotthardlinie Airolo–Ambri–Piotta

Die seit Jahren für die Gemeinwesen unrentable Waldflege im Gebirge führt zu mangelhafter Waldverjüngung und einem von Lücken durchsetzten Baumbestand. Die Belastung durch Luftschaadstoffe verschärft die bestehenden Probleme und bedroht die Schutzwirkung des Waldes gegen Lawinen, Wildbäche und Steinschlag.



- Güterverkehr: Angebotskonzept und Massnahmenplanung zur Profilierung des Produktes Wagenladungsverkehr. Einführung eines einfachen, transparenten Tarifsystems.
- Rollmaterial: Rollmaterialevaluation im Hinblick auf die Zürcher S-Bahn und BAHN 2000.

1985 hat die neue Abteilung Revision und Organisation ihre Tätigkeit aufgenommen. Mit dem – für einen Regiebetrieb des Bundes erstmaligen – Einsatz einer externen Treuhandgesellschaft zum Prüfen der Jahresrechnung und Überwachen der Tätigkeit der internen Revision wurde das Ziel erreicht, die interne Revision schwergewichtig im Bereich der Verfahrens- und Systemprüfungen einzusetzen.

Seit Beginn 1985 erscheinen die «SBB-Zeitung» und das «SBB-Magazin». Die beiden neuen Publikationen ersetzen das «Nachrichtenblatt», das seit 1924 bestand und sowohl der Information des Personals wie der bahninteressierten Öffentlichkeit diente. Die «SBB-Zeitung» ist für das Personal bestimmt und erscheint monatlich in einer deutschen, französischen und italienischen Ausgabe. Das «SBB-Magazin», eine vierfarbig gedruckte Publikumszeitschrift, wird viermal jährlich deutsch und französisch herausgegeben und auch in den Zügen ausgehängt.

Am 14. September 1985 stiess zwischen Renens und Denges ein Regionalzug mit zwei Lokomotiven zusammen. Die Kollision forderte leider fünf Todesopfer, darunter die beiden Lokomotivführer, und 56 Verletzte. Verwaltungsrat und Generaldirektion drückten ihr Bedauern über den schweren Unfall aus, bekundeten den Hinterbliebenen ihr Mitgefühl und entboten den Verletzten die besten Genesungswünsche. Eine sicherungstechnische Überwachung zur Verhinderung solcher Unglücksfälle ist in Vorbereitung.

## Optimierungsprojekte

Die Wettbewerbslage der SBB erfordert in allen Bereichen anhaltende Anstrengungen, um die Erträge zu steigern und den Aufwand zu senken. Die Generaldirektion hat deshalb neben dem Aktionsprogramm 1982–84, über das wir nachstehend berichten, verschiedene weitere Studien bzw. Massnahmen angeordnet.

Die wichtigsten abgeschlossenen Projekte führten für 1985 zu folgenden Ergebnisverbesserungen:

- |  |            |
|--|------------|
| – Wagenladungsverkehr                                  | 21 Mio Fr. |
| – Cargo Domizil/Rapid                                  | 45 Mio Fr. |
| – Verschiedenes, u.a. Abbau Überkapazitäten Güterwagen | 4 Mio Fr.  |

Die gesamten realisierten Ergebnisverbesserungen dieser Projekte betragen 1985 rund 70 Mio Franken.

Die Bemühungen zur Effizienzsteigerung werden zielführend weitergeführt. Mit hoher Priorität werden insbesondere die nachstehenden Projekte, welche zum Teil ein erhebliches Erfolgspotential vermuten lassen, verfolgt:

- Angebotsgestaltung Personenverkehr nach 1990
- Angebotsgestaltung Güterverkehr nach 1990
- Neuregelung Fahrausweiskontrolle
- Lagerhauspolitik
- Intensivierung der Liegenschaftsbewirtschaftung
- Rechnergestützte Dienstplangestaltung Lok- und Zugpersonal

## Aktionsprogramm

Die SBB haben bekanntlich 1981 ein «Aktionsprogramm 1982–84 zur weiteren Verbesserung der Effizienz und der Wirtschaftsergebnisse» lanciert. Über den Stand der insgesamt 16 Hauptprojekte haben sie jeweils gesondert und detailliert an den Bundesrat berichtet. Angesichts der zunehmenden zeitlichen Distanz vom Referenzjahr 1981 und des bereits erfolgten Abschlusses der meisten Projekte wurde im Einvernehmen mit dem Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement beschlossen, auf den detaillierten Spezialbericht zu verzichten.

Die Auswirkungen des Aktionsprogramms sind weiterreichend als seinerzeit vorgesehen. Die verbleibenden Projekte sind durchwegs sehr komplex und haben die verschiedensten Bereiche der SBB auch im Geschäftsjahr 1985 beschäftigt. Dies betrifft namentlich die Projekte:

- Controlling, Führungsinformationssystem/Datenmanagement, ergebnisorientierte Führung (Projekte 4, 5 und 6): In der Controlling-Konzeption konnte mit der Einführung eines weiteren Systems des neuen

Finanz- und Rechnungswesens (FIRE) – dem projektorientierten Kostenplanungs-, Steuerungs- und Abrechnungssystem «PAR» – ein weiterer wesentlicher Schritt vollzogen werden. Im PAR werden rund 3000 Investitionsmaßnahmen mit einem Volumen von insgesamt 4,2 Mrd. Franken überwacht. Ferner wurden 1985 die Konzepte für die FIRE-Teilprojekte Materialwesen, Plankalkulation für den Transportleistungsbereich und Managementerfolgsrechnung abgeschlossen. Im Projekt «Datenmanagement» wurden ein Pilot-EDV-System eingeführt und die Datenanalyse für erste Bereiche abgeschlossen.

- Systematisierung des EDV-Einsatzes (Projekt 7): Die umfassende Evaluation potentieller EDV-Applikationen wurde mit einer Zuordnung von Prioritäten abgeschlossen. Die 27-Projekte erster Priorität fliessen in die EDV-Planung ein. Nach heutigem Stand dürften sich damit Ergebnisverbesserungen von jährlich rund 7 Mio Franken ergeben.
- Verstärkte Nutzung der SBB-Liegenschaften (Projekt 10): Die notwendigen Strukturen für eine systematischere Nutzung sind auf Stufe Generaldirektion zu wesentlichen Teilen geschaffen, auf Stufe Kreisdirektionen im Aufbau. Eine Messung des in diesem Bereich dem Aktionsprogramm zurechenbaren Erfolgspotentials ist nicht möglich. Immerhin hat die verstärkte Aktivität im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Mehrertrag von 17,4 Mio Franken (+ 15,9% gegenüber 1984) erbracht.
- Reorganisation der Personalfunktion (Projekt 10): Die 1985 abgeschlossene Vorstudie zeigt Möglichkeiten zur Vereinfachung der Arbeitsabläufe auf. Unabdingbare Notwendigkeit dazu ist der Neuaufbau eines EDV-gestützten Personalinformationssystems.
- Verbesserung der Produktivität der Werkstätten (Projekt 14): Nach Abschluss der Sofortmaßnahmen mit Einsparungen von 4,5 Mio Franken wurde für eine Detailuntersuchung der Hauptwerkstätte Yverdon das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH Zürich beigezogen. Nach Abschluss der Analyse und Beurteilung des Istzustandes soll ein Pilotversuch vorbereitet und durchgeführt werden.

Die Quantifizierung der mit dem Aktionsprogramm erzielten Ergebnisverbesserungen gestaltet sich zusehends schwieriger. Der direkte Bezug neu eingeleiteter Massnahmen – auch wenn sie in der Linie des Aktionsprogramms liegen – geht verloren, außerdem ist die Ermittlung von eindeutig dem Aktionsprogramm zurechenbaren Auswirkungen infolge verschiedenster seither eingetretener Entwicklungen immer problematischer. Kommt dazu, dass die zuverlässige Quantifizierung der betragsmäßig am stärksten ins Gewicht fallenden Massnahmen, wie zum Beispiel die erwähnte verstärkte Aktivierung des Liegenschaftengeschäfts oder die härtere Verhandlungspraxis bei Vergebungen und Einkäufen, ohnehin nicht möglich ist.

Unter diesen Vorbehalten haben wir in der nachstehenden Tabelle ein letztes Mal die zuverlässig bezifferbaren Auswirkungen des Aktionsprogramms zusammengestellt:

Projekt Nr.		Nachhaltiges Ergebnis (Mio Fr.)	Davon realisiert (Mio Fr.)
7	Systematischer EDV-Einsatz	7,0	0,5
10	Zentrale Dienste	25,2	24,1
12	Bewirtschaftung Personenwagen	3,9	3,9
13	Reservehaltung Triebfahrzeuge	2,3	2,3
14	Produktivität Werkstätten	4,5	4,5
15	Reorganisation Bahndienst	0,7	0,7
Total		43,6	36,0

Die Gesamtheit der seit 1982 laufenden Optimierungsbestrebungen ergibt somit bis Ende 1985 eine realisierte jährliche Ergebnisverbesserung von rund 106 Mio Franken.