

Zeitschrift: Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen
Herausgeber: Schweizerische Bundesbahnen
Band: - (1987)

Rubrik: Unternehmungsplanung

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: 05.05.2026

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

Unternehmensplanung

Im Spannungsfeld zwischen unternehmensinternen Gegebenheiten und externen aktuellen und künftigen Anforderungen kann eine ausgewogene, harmonische Entwicklung der Unternehmung nur mit einem institutionalisierten Planungssystem sichergestellt werden.

Die Arbeiten für den 3. Durchlauf des langfristigen Unternehmensplans wurden aufgenommen. Er umschreibt in genereller Form und unter Verzicht auf Quantifizierung die künftigen Bereichsziele und Strategien. Die Grundlage bilden die im Rahmen besonderer Projektorganisationen erarbeiteten Strategien, wie beispielsweise das Konzept Bahn 2000. Der Langfristplan wird im Herbst 1988 dem Bundesrat vorgelegt.

Der Mittelfristplan für die Periode 1989–1993 weist unbefriedigende Ergebnisse aus. Deshalb sind ergebnisverbessernde Massnahmen zielstrebig voranzutreiben, um den negativen Einflüssen zu begegnen, die auf die zurückhaltendere Einschätzung der Konjunktorentwicklung und strukturelle Veränderungen im Güterverkehr zurückzuführen sind.

Um die Effizienz in der Studientätigkeit zu steigern, wurden einheitliche Richtlinien erlassen. Alle Studien, Projekte und Massnahmen werden, zur Festlegung von Prioritäten und als Grundlage für die Koordination, im Rahmen der Unternehmensplanung zentral erfasst.

Die Anstrengungen der SBB, durch Steigerung der Erträge und Verminderung des Aufwandes das finanzielle Ergebnis zu verbessern, wurden 1987 gezielt weitergeführt. Durch die schrittweise Realisierung der Optimierungsprojekte, einschliesslich der Konzepte Cargo Rail und Cargo Domizil, kann eine kontinuierliche jährliche Ergebnisverbesserung erzielt werden. 1987 betrug diese gegenüber dem Vergleichsjahr 1983 rund 110 Mio Franken. – Im Berichtsjahr wurden insbesondere die folgenden Projekte bearbeitet:

Optimierungsprojekte

Produktivitätssteigerung im Betrieb: Durch das Konzept Fahrausweiskontrolle (Einführung der Selbstentwertung und Selbstkontrolle auf definierten Strecken sowie Ausrichtung der Besatzung dieser Züge auf die Stichprobenkontrolle) lassen sich Kosteneinsparungen von jährlich rund 10 Mio Franken erzielen. Im Güterverkehr resultieren aus der Optimierung bei der Zugbildung Einsparungen von jährlich rund 10 Mio Franken. Weitere Einsparungen von 1–1,5 Mio Franken lassen sich im Cargo Domizil durch die Straffung des Bedienungsrasters realisieren; mit dieser am 1.1.1988 in Kraft getretenen Massnahme wird zudem eine Verbesserung der Leistungsqualität erreicht.

Produktivitätssteigerungen in den Hauptwerkstätten: Trotz Arbeitszeitverkürzung und Zunahme der Betriebsleistungen ist es in den Hauptwerkstätten gelungen, den Personalbestand weiter zu senken. Unter anderem wurden 1987 die Arbeitsvorbereitung, die Planung des Unterhalts sowie die Minimierung der Unterhaltsarbeiten verbessert.

Intensivierung der Liegenschaftsbewirtschaftung: 1987 wurde der organisatorische Aufbau der Abteilung Liegenschaften und kommerzielle Nutzung durch die Schaffung entsprechender Führungseinheiten in den Kreisen vollendet. Abgeschlossen wurde auch das Detailkonzept des Immobilien-Bewirtschaftungs- und -Informationssystems, das eine wesentliche Grundlage zur langfristigen Sicherung und Steigerung der Erträge im Liegenschaftsgeschäft bildet. Dank der verstärkten Aktivität liegt der Jahresertrag der Liegenschaftsbewirtschaftung 1987 um rund 5 Mio Franken über jenem des Vorjahres.

Materialwirtschaft: Die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Einführung des MAWE (EDV-gestütztes System für die Materialbewirtschaftung) wurden 1987 weitergeführt. Dank der laufenden Reorganisation in den Zentraleinkaufslagern konnten die Lagerbestände weiter

gesenkt werden. Die positiven finanziellen Auswirkungen sind noch nicht bezifferbar.

Systematisiertes Controlling: Das Controlling-Konzept, das die Beratung der Linienstellen sowie die Kontrolle und Überwachung beinhaltet, wird seit Mitte 1987 schrittweise umgesetzt. Mit dem Controlling sollen Schwachstellen aufgezeigt und Massnahmen zur Behebung ausgelöst werden, um das Kostenbewusstsein in der Unternehmung weiter zu fördern. Die unternehmungsweit tätigen Controller werden in fachspezifischen Kursen weitergebildet.

Kennzahlen: Kennzahlen sind 1987 erstmals aufgrund der Ergebnisse des Mittelfristplans erarbeitet worden. Sie spiegeln in konzentrierter und aussagefähiger Form wichtige kommerzielle, betriebliche, finanzielle und technische Tatbestände wider. Damit kann die Lage und Entwicklung der Unternehmung übersichtlich dargestellt werden; weiter wird die Festlegung von Zielen im Rahmen des Mittelfristplans ermöglicht. Die Kennzahlen dienen auch der Früherkennung von Problemen und dem rechtzeitigen Auslösen von Korrekturmassnahmen.

Bahn 2000 *Zustimmung durch die Stimmbürger*

Das Jahr 1987 wird in die Schweizer Eisenbahngeschichte eingehen. Nur ein Jahr nachdem das Parlament die Beschlüsse über Bahn 2000 in seltener Einstimmigkeit gutgeheissen hatte, war es nun am Schweizervolk, in einer Referendumsabstimmung über das bisher grösste Vorhaben der SBB zu befinden. Ein Komitee gegen Neubaustrecken im Konzept Bahn 2000 hatte mit über 82 000 Unterschriften das Referendum gegen den Bundesbeschluss über das Konzept und den Bau der Neubaustrecken ergriffen. Solche waren nach gegnerischer Ansicht weder nötig noch nützlich, die Umweltverträglichkeitsprüfung fehle; bezweifelt wurde die Wirtschaftlichkeit der Investitionen und die verkehrspolitische Zweckmässigkeit von Bahn 2000. Auf der Gegenseite engagierte sich ein breit abgestütztes überparteiliches Pro-Komitee mit grossem Einsatz für die Realisierung des Konzeptes zur landesweiten Aufwertung des öffentlichen Verkehrs.

Am 6. Dezember 1987 durften die SBB und die weiteren Unternehmungen des öffentlichen Verkehrs von einer klaren Zustimmung zum Konzept Bahn 2000 Kenntnis nehmen. Das Ja zur Bahn 2000 (Anteil Ja-Stimmen 57%) ist als Votum für eine möglichst umweltfreundliche Entwicklung des schweizerischen Verkehrssystems zu werten, aber auch als Anerkennung für die kundenbezogene Angebotspolitik der letzten Jahre. Die SBB sind entschlossen, die Erwartungen des Schweizervolkes durch eine möglichst zügige Verwirklichung des Konzeptes Bahn 2000 – zusammen mit Privatbahnen, PTT und weiteren konzessionierten Transportunternehmungen – zu erfüllen.

Planung von Angebot, Fahrzeugen, Infrastruktur

In der unternehmensinternen Planung Bahn 2000 wurde die vom Angebot ausgehende Arbeitsweise nach dem sogenannten Besteller-/Ersteller-Prinzip angewendet. Markterhebungen bestimmen das künftige Angebotskonzept, das als Bestellung in die betriebliche Planung einfliesst. Der Betrieb seinerseits stellt Forderungen an Technik und Bau. Die kommenden Planungsschritte werden sich weiterhin konsequent an diesem methodischen Ansatz orientieren.

Die bisherigen Planungsarbeiten für die parlamentarischen Behandlungen und die Volksabstimmung stützten sich auf Grundlagenstudien in den Bereichen Nachfrage und Angebot, Rollmaterial und Anlagen sowie Wirtschaftlichkeit. Nach dem Parlamentsentscheid für die Variante «Süd Plus» der Neubaustrecke Mattstetten–Rothrist wurde die Angebotsplanung im ersten Jahresdrittel angepasst. Das verbesserte Fahrplankonzept als zentrales Element von Bahn 2000 diente allen Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs für ihre Angebotsplanung und als einheitliche Grundlage für die Information über den Nutzen des Bahn-2000-Angebots. Der schon im Vorjahr eingesetzte Ausstellungszug und ein gemeinsam mit den PTT und dem Verband öffentlicher Verkehr (VöV) eingerichteter Gelenkbus des Postautodienstes informierten auf Wunsch von Gemeinden, Verbänden oder Parteien in nahezu allen Landesgegenden.

Nach eingehenden Vorabklärungen zusammen mit der Industrie sind Ende 1987 die ersten Einheiten der vierachsigen Umrichterlokomotive bestellt worden (vgl. Teil «Investitionen und Beschaffung»). Das Pflichtenheft für einen neuen Reisezugwagen 2000 ist in Bearbeitung. Das Schwergewicht liegt dabei auf der kundenfreundlichen und komfortablen Ausstattung, aber auch auf der umweltfreundlichen Bauweise.

Für die Ergänzung und den Ausbau des bestehenden Schienennetzes steht gemäss Bundesbeschluss ein Verpflichtungskredit von 5,4 Milliarden Franken zur Verfügung, wovon 3 Milliarden für den Ausbau der bestehenden Anlagen und 2,4 Milliarden für die vier Neubaustrecken (Kosten- und Planungsstand 1985). Im Berichtsjahr wurde die Planung der Neubaustrecken im Hinblick auf die Erarbeitung der Vorprojekte weitergeführt. Wie schon für die Strecken Vauderens–Villars-sur-Glâne und Muttenz–Olten vereinbarten die SBB mit den direkt betroffenen Kantonen und Regionen auch für die Neubaustrecke Mattstetten–Rothrist eine enge Zusammenarbeit im Rahmen einer mehrstufigen Projektorganisation. In einer Vorphase konnten in mehreren Teilabschnitten wesentliche Verbesserungen der Linienführung erreicht werden.

Das Angebot wird nun bereinigt. Die zusätzlichen Angebotswünsche der Kantone und Regionen werden einbezogen, regionale Angebote ausgearbeitet und deren Eingliederung in das nationale Konzept an die Hand genommen. Im Fahrzeugbereich werden Einsatzkonzept und Flottengrösse für Lok und Wagen 2000 im Laufe des Jahres 1988 festgelegt. Der Bedarf an elektrischer Energie und Leistung sowie seine Deckung sind detailliert zu ermitteln. Für die Neu- und Ausbauprojekte sind Realisierungsschritte zu formulieren, die mit sinnvollen weiteren Angebotsetappen koordiniert sind. Bei der Bearbeitung der Vorprojekte, zu denen auch die zweite Stufe der Umweltverträglichkeitsprüfung gehört, wird weiterhin mit den betroffenen Kantonen, Regionen und Gemeinden zusammengearbeitet und unter Wahrung der Kundeninteressen gemeinsam nach umweltfreundlichen Lösungen gesucht. Die SBB werden auch in Zukunft der Öffentlichkeitsarbeit grösste Bedeutung beimessen.

Die nächsten Schritte

Für die Realisierung der Bahn 2000 übt der Marketingbereich die Bestellerfunktion aus. Innerhalb der Generaldirektion vertritt der Chef des Departements Marketing und Produktion die gesamtheitlichen Aspekte von Bahn 2000. Die Bauherrenfunktion wird von den zuständigen Kreisdirektoren wahrgenommen. Intern werden die Arbeiten vor allem in den Linienbereichen geleistet.

Organisation