

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1989)

**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:** 05.02.2026

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

# Unternehmungsplanung

## Unternehmungsplanung

Das Jahr 1989 stand im Zeichen der weiteren Verbesserung des Planungssystems. Grenzen bei der Personalrekrutierung, bei den Investitionsmitteln (Plafonierung durch Bund) sowie bei den betrieblichen Mitteln bedingten eine vertiefte Zielsetzung im mittel- und kurzfristigen Bereich. Im Rahmen einer erstmals durchgeföhrten Planungs-Klausurtagung konnten die Schwerpunkte der Generaldirektion für das nächste Jahr und die mittelfristige Planperiode nach dem Verfahren der Zielvereinbarung festgelegt werden. Die Schwerpunkte wurden somit von oben nach unten gesetzt, d.h. alle Bereichsschwerpunkte und Tätigkeiten sind von den Schwerpunkten der Generaldirektion abgeleitet.

### Mittel- und langfristige Gesamtplanung

Der im Berichtsjahr ausgearbeitete Mittelfristplan 1991–1995 zeigt einerseits dank der guten Konjunkturlage und einem erfolgreichen Marketing eine weiterhin erfreuliche Verkehrsentwicklung. Die Kapazitätsgrenzen auf verschiedenen Hauptstrecken und Knoten traten jedoch deutlich zutage. Engpässe bestehen auch beim Personal. Andererseits entsprechen die finanziellen Ergebnisse nicht den Erwartungen. Die ungünstigen Perspektiven werden durch die Entwicklung der Kapitalkosten und den starken Anstieg des Personalaufwandes massgeblich beeinflusst.

Der neue Durchlauf des Langfristplans wird eine grössere Bedeutung innerhalb der politischen Diskussion erhalten, insbesondere auch bei der Überprüfung des verkehrspolitischen Rahmens für die SBB. Deshalb wurden Vorarbeiten eingeleitet, um Aufbau und Inhalt des nächsten Langfristplanes auf die Bedürfnisse von Bund und Parlament auszurichten.

### Transitkorridor

Am 24.10.1989 hat der Bundesrat ein Investitionsprogramm für den Hückepack-Doppelkorridor (SBB und BLS) beschlossen. Die SBB erhielten den Auftrag, Kapazität und Betriebsmittel so zu erweitern, dass ab Ende 1993 am Gotthard täglich 44 Hückepack-Doppelzüge gefördert werden können. Die Projektierungsarbeiten sind angelaufen. Bei erfolgreichem Verhandlungsabschluss mit der EG wird der Bundesrat auch einen Realisierungsauftrag für die Lötschberg–Simplon-Achse erteilen. Diese Investitionen sollen ermöglichen, bis im Jahr 1994 die Transportkapazitäten des kombinierten Verkehrs durch die Schweiz auf 465 000 Sendungen zu verdreifachen.

### Massnahmenprogramm 1990 bis 1994

1989 wurde die Umsetzung des Massnahmenprogramms 1990–1994 eingeleitet. Dieses Programm rechnet mit einem jährlich ansteigenden Verbesserungspotential zwischen 43–87 Mio Franken und umfasst die folgenden Schwerpunkte:

- Steigerung der Erträge
- Optimierungsprojekte in den zentralen Diensten, der Produktion und im Unterhalt
- Reduktion des geplanten Investitionsvolumens
- Schaffung von Geschäftsbereichen mit Ergebnisverantwortung

Erste Ergebnisverbesserungen werden bereits im Jahre 1990 wirksam und sind im Voranschlag berücksichtigt.

### Planungsverbesserung

Die Unternehmungsplanung wird den gestiegenen Anforderungen an ein modernes Planungs-, Führungs- und Koordinationsinstrument angepasst. Eine verbesserte Planungsorganisation soll die zahlreichen Einzelstrategien und -planungen koordinieren und optimieren. In diesem Zusammenhang wurden die Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Planungsorgane und -stellen neu festgelegt.

Im weiteren wurden die bereits im vergangenen Jahr eingeleiteten Untersuchungen über die Verbesserung des Investitionsablaufs unter Bezug von externen Experten verstärkt weitergeführt; dies angesichts des stark steigenden Investitionsvolumens sowie der durch den Bundesrat festgelegten Plafonierung der Investitionsmittel.

Die bisherige funktionale Organisation ist auf die Optimierung in Teilbereichen ausgerichtet. Die Verantwortung für ein und dasselbe Produkt ist heute zwischen den Direktionen geteilt, die mit der Bereitstellung von Infrastruktur und Betriebsmitteln, mit der Produktion sowie mit der Vermarktung betraut sind. Mit der Bildung von teilautonomen Geschäftsbereichen sollen Ertrags- und Kostenverantwortung soweit wie möglich zusammengefasst und so eine nachhaltige Verbesserung des Gesamtergebnisses erreicht werden. Die Organisation wird daher so zu gestalten sein, dass die Ergebnisverantwortung für die einzelnen Bereiche auf der dafür geeigneten Ebene wahrgenommen werden kann. Nach den Zielvorstellungen ist die neue Struktur in den Geschäftsbereichen Personenverkehr und Güterverkehr im Jahre 1991 einzuführen. Für die Vorarbeiten wurde eine interne Arbeitsgruppe gebildet und durch eine externe Beraterfirma verstärkt.

## *Geschäftsbereiche mit Ergebnisverantwortung*

Zwei Jahre nach der positiven Volksabstimmung ist die Verwirklichung von Bahn 2000 angelaufen, und die Planungsarbeiten sind in vollem Gange. Auf allen Stufen der Generaldirektion und der Kreisdirektionen wird in den Bereichen Marketing, Bau, Betrieb, Zugförderung, Liegenschaften und Finanzen an Bahn 2000 gearbeitet. Die enge fachbereichsübergreifende Koordination ist anspruchsvoll, weshalb externe Sachbearbeiter und Berater für die Gesamtprojektleitung beigezogen werden.

## **Bahn 2000**

Im Rahmen der europäischen Anstrengungen für den Aufbau eines Hochgeschwindigkeitsnetzes bildet Bahn 2000 das den schweizerischen Verhältnissen angepasste System. Nicht maximale Geschwindigkeiten oder auf ein Zentrum ausgerichtete Schnellverbindungen sind gefragt. Die relativ kurzen Distanzen, die Topographie und die föderalistische Struktur erfordern ein landesweites Angebot des öffentlichen Verkehrs, das möglichst vielen Regionen dient. In diesem Sinn ergänzen sich auch Bahn 2000 und NEAT in bestmöglicher Weise.

Auf den Tag zwei Jahre nach der Abstimmung erfolgte der Spatenstich für ein wichtiges Ausbauprojekt von Bahn 2000, das dritte Gleis Basel–Muttenz. Im Berichtsjahr konnte zudem für zwei der vier Neubaustrecken das Plangenehmigungsverfahren mit der öffentlichen Auflage eingeleitet werden: Muttenz–Olten und Zürich Flughafen–Winterthur. Insgesamt befinden sich 4% des Bauvolumens Bahn 2000 in Ausführung, und 20% haben den für das Plangenehmigungsverfahren notwendigen Projektstand erreicht.

## *Infrastruktur*

Widerstand gegen Neu- und Ausbauten hat sich vor allem in Regionen mit Netzteilen von zentraler Bedeutung formiert, so im Kanton Basel-Landschaft und im Oberaargau. Teilweise leiden Bahn-2000-Vorhaben dort unter den Folgen der starken Bautätigkeit im Siedlungs- und Strassenwesen der vergangenen Jahrzehnte. Dieser Widerstand findet in den Medien ein starkes Echo. Anderseits stellen die mit der Bearbeitung von Bahn-2000-Projekten direkt betrauten Mitarbeiter immer wieder fest, dass vor allem mit den lokalen Behörden der unmittelbar betroffenen Regionen offen und in konstruktivem Sinne zusammengearbeitet werden kann.

Ein Schwerpunkt bildete der Erwerb von Grundstücken für Neu- und Ausbautrecken sowie für Realersatz. Allein am Landerwerb für die Neubaustrecke Muttenz–Olten sind ungefähr 450 Grundeigentümer beteiligt. Rund 1500 Einsprachen sind auf diesem Abschnitt gegen das Projekt erhoben worden. Nachdem die öffentliche Auflage am 30. Juni des Berichtjahres zu Ende ging, konnten die Einigungsverhandlungen durchgeführt und abgeschlossen werden. Das Projekt wurde an das Bundesamt für Verkehr zum Entscheid überwiesen.

Das Jahr 2000 bleibt nach wie vor Terminziel. Die grössten Bauwerke beanspruchen maximal acht Jahre Bauzeit, die kleineren weniger. Somit stehen noch etwa zwei Jahre für die Plangenehmigung zur Verfügung. Das sollte für die meisten Vorhaben genügen. Die angespannte Personalsituation und die begrenzten Kapazitäten haben zu einer möglichst marktorientierten Etappierung der Bauvorhaben geführt. Die Fertigstellung der Projekte wird nach Dringlichkeiten gegliedert, immer verbunden mit einer schrittweisen Angebotsverbesserung.

## *Termine*

**Kosten** Ende 1989 war die Bearbeitung der Bauprojekte soweit fortgeschritten, dass der Kostenstand realistisch beurteilt werden konnte. Die aktualisierten Kosten für das Vorhaben umfassen über den Verpflichtungskredit von 5,4 Mia Franken (Projektierungs- und Kostenstand 1985) hinaus 1,1 Mia Franken projektbedingte Mehrkosten und die seit 1985 aufgelaufene Teuerung von 1 Mia Franken. Ursachen der projektbedingten Mehraufwendungen sind:

- Höhere Anforderungen an die Eingliederung der Bahn in die Umwelt (0,4 Mia Franken)
- Mehrkosten für Landerwerb, welche die indexierte Teuerung übersteigen (0,2 Mia Franken)
- Konzeptanpassungen und Optimierungen (0,1 Mia Franken)
- Fehleinschätzungen bei der kurzfristig vorgenommenen Projekterweiterung «Süd Plus» während der parlamentarischen Beratung (0,4 Mia Franken).

**Rollmaterial** Im Berichtsjahr wurde eine zweite Serie von 12 Lok 2000 bestellt. Für die neue Generation von Reisewagen, den «IC 2000», wurden im Hinblick auf die 1990 vorgesehene Bestellung von 15 Prototypen vertiefte Abklärungen u.a. über das Fahrgast-Informationssystem durchgeführt. Am Grundkonzept der Fahrzeuge hat sich nichts geändert. Der «IC 2000» wird als doppelwandiger Aluminiumkasten in modularer Bauweise druckdicht gebaut.