

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1991)  
  
**Artikel:** Bericht der Generaldirektion  
**Autor:** Eisenring, H. / Weibel, B. / Roux, C.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-675926>

### **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:** 21.02.2026

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

*Die Bahn im Clinch:  
Ein verkehrspolitisches Leitbild  
soll die künftige Rolle der SBB  
festlegen.*

## Bericht der Generaldirektion

***Das Wachstum der Aufwendungen des Bundes für die SBB betrug in den Jahren 1987–1990 durchschnittlich 14 Prozent pro Jahr. 1991 sind es 1799 Millionen Franken. Ein Ende dieser Tendenz ist nicht in Sicht, im Gegenteil: Teuerung, Stagnation im Güterverkehr und überproportionale Investitionstätigkeit werden sie noch akzentuieren.***

Zwar wird nirgends in Europa der Zug häufiger benutzt als in der Schweiz; sind die Fahrgäste – wie eine Umfrage bestätigte – zu 85 Prozent zufrieden bis sehr zufrieden. Doch gerade der hohe Angebotsstandard und die grosse Verfügbarkeit begründen eben auch die Strukturprobleme, die die Unternehmung belasten. So sind die SBB bereits seit 1991 nicht mehr in der Lage, ihre vollen Betriebskosten zu decken. Damit sind die Grenzen des Leistungsauftrags aufgezeigt.

Der SBB-Leistungsstandard bedingt einen relativ hohen Personalbestand. Obwohl die Zahl der Mitarbeiter markant gesenkt und die Produktivität gesteigert wurde, beträgt der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand noch immer rund 55 Prozent. Die SBB können die Personalkosten selbst kaum beeinflussen (Beamtenrecht).

Der regionale Personenverkehr zeigt den Preis der dichten Erschliessung besonders deutlich. Bei praktisch gleichen Produktionskosten wie im Fernverkehr erreicht seine Ertragskraft pro Zugskilometer nicht einmal 30 Prozent des Fernverkehrs.

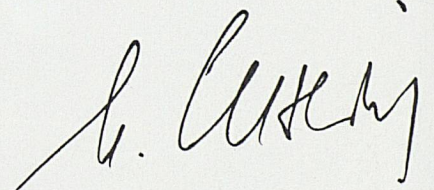
Der Güterverkehr der SBB ist durch einen enormen Ertragszerfall geprägt. 1991 betrugen die durchschnittlichen Einnahmen pro Tonne (nominell) 6 Prozent weniger als 1973. Dazu erschweren der Verlust an Konkurrenzfähigkeit (Bau und Ausbau von Strassen/Nationalstrassen), der Strukturwandel (schwindender Anteil bahngerechter Massengüter) und die veränderten Produktionsmethoden (Logistik kleinerer Partien «just-in-time») die Lage der Bahn.

Nachholbedarf, Substanzerhaltung, Umwelt- und Sicherheitsforderungen prägen die Investitionen. Schon ohne Grossvorhaben wie Bahn 2000, Huckepack-Korridor oder Alpentransit rangiert das SBB-Investitionsvolumen netzbezogen europaweit an der Spitze. Der Mittelbedarf steigt weiter; 1997 dürfte er den Verkehrsertrag übertreffen. Dies führt zu einem riesigen Schuldenberg. Um das Jahr 2000 – also bevor Neubaulinien namhaft Mehrerträge bringen – wird die Schuldenlast rund 30 Milliarden Franken (ohne Alpentransit) oder das Sechs- bis Achtfache des jährlichen Verkehrsertrags (ohne Abgeltung) ausmachen.

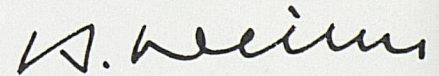
Mit intensiven unternehmerischen Anstrengungen haben die SBB in den letzten Jahren die Führung verbessert und die Produktivität gesteigert. Selbstverständlich sind die SBB bestrebt, das letztlich in jedem Unternehmen vorhandene Optimierungspotential laufend weiter auszuschöpfen. Zu diesem Zweck müssen sie jedoch über eine grössere Autonomie gegenüber der Politik verfügen.

All diese Fakten führen dazu, dass die sich weiter öffnende Kosten/Ertrags-Schere mit unternehmerischen Mitteln nicht zu schliessen ist: Das Weiterführen des Angebots und die Renaissance der Bahn verlangen darum laufend mehr Bundesmittel. Dieser Trend wäre nur mit massiven Reduktionen des heutigen Angebotes zu brechen. Bei den Ausbauvorhaben ist die Manövriermasse gering, weil es die Wirkungskette «28/40 t – Transitvertrag – Huckepack-Korridor – Alpentransit – Bahn 2000» zu beachten gilt und echte Transportalternativen nicht vorliegen.

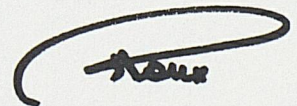
Als Basis für die unternehmerische operative Führung ist ein «politisches Leitbild» über die zukünftige Rolle der SBB unerlässlich. Die SBB erarbeiten die für diesen politischen Prozess erforderlichen Entscheidungsgrundlagen. Sie sind der Meinung, dass die Formulierung eines neuen Leistungsauftrags erst möglich ist, wenn entsprechende grundsätzliche Entscheide gefällt worden sind.



H. Eisenring  
Präsident der Generaldirektion



Dr. B. Weibel  
Generaldirektor Verkehr



C. Roux  
Generaldirektor Infrastruktur

