

Zeitschrift: Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen
Herausgeber: Schweizerische Bundesbahnen
Band: - (1992)

Artikel: "Groupe de réflexion" : die Zukunft der SBB
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676166>

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: 24.04.2026

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

«Groupe de réflexion»: Die Zukunft der SBB

Die SBB vermögen immer weniger ihre Betriebskosten voll zu decken. Ihr Hauptproblem ist die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit unter den heutigen Markt- und Rahmenbedingungen. Letztere sind in verschiedener Hinsicht verzerrt. Dies das Fazit der «Groupe de réflexion» in ihrem im Januar 1993 erschienenen Zwischenbericht. Darin wird empfohlen, die SBB zu einem «schlanken Bundesbetrieb» zu machen und ihr mit einem politischen Leitbild die strategische Ausrichtung vorzugeben. In einem Unternehmungsvertrag sollen die Leistungsziele und -bestellungen sowie die dafür nötigen Zahlungen festgelegt werden.

Ende 1994 läuft der Leistungsauftrag 87 des Bundes an die SBB ab. Zugleich fahren die SBB von Jahr zu Jahr tiefer in eine finanzielle Krise, deren Ursachen sie Ende 1991 in einem Weissbuch der Öffentlichkeit darstellten. Anlass für den Vorsteher EVED, Bundespräsident Adolf Ogi, am 20. März 1992 unter der Leitung des Generalsekretärs EVED, Dr. Fritz Mühlemann, eine «Groupe de réflexion» mit Vertretern aus Wissenschaft, Unternehmungsberatung, Verwaltung und SBB einzusetzen.


Die Expertengruppe wurde beauftragt, bis Frühjahr 1993 die Entscheidungsgrundlagen für eine Neudefinition der zukünftigen Rolle der SBB im Verkehrssystem zu liefern. Insbesondere sollten Vorschläge erarbeitet werden zu:

- Entwicklungsvarianten des SBB-Bahnsystems
- Führung und Betrieb der künftigen SBB (Kerngeschäft, Diversifikation und Nebengeschäft)
- Anpassung des unternehmerischen Rahmens mit Rechtsstatus und Finanzierung
- ein verkehrspolitisches Leitbild zur SBB sowie darauf abgestützte Skizzen für die politische Führung des Bahnsystems (Leistungsauftrag).

Ungleichgewichte

In ihrem *Zwischenbericht* vom 25. Januar 1993 stellt die «Groupe» in einer Lageanalyse klar fest, dass die SBB zum Sanierungsfall geworden sind. Die Aufwendungen des Bundes stiegen von 1970 bis 1992 auf rund 2 Milliarden Franken pro Jahr an. Zu Buche stehen Schulden in der Grössenordnung von 13 Milliarden Franken. Nicht nur die Verkehrsteilung zwischen Schiene und Strasse veränderte sich seit 1970 markant zugunsten der Strasse; auch die Preisrelationen verschoben sich kontinuierlich zugunsten des Strassenverkehrs. Der öffentliche Personenverkehr verbilligte sich real um 10 Prozent, der Strassenverkehr aber um 15 Prozent. Dramatisch ist der Preiszerfall andererseits beim Güterverkehr.

*Zwischen den Puffern:
Die SBB auf dem Weg zum
«schlanken Bundes-
betrieb».*



Der Strassenverkehr profitiert(e) entschieden vom Bau der Autobahnen, wogegen der Bahn ein vergleichbarer Quantensprung ins 20. Jahrhundert nicht gelungen ist. Je länger desto weniger vermögen die SBB ihre Betriebskosten voll zu decken. Das Hauptproblem der SBB, so zieht die «Groupe» Fazit, ist die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit unter den heutigen Markt- und Rahmenbedingungen.

Die vier Pfeiler

In ihrem Zwischenbericht setzt die «Groupe» folgende Schwerpunkte: *Kostenwahrheit im Verkehr*: Kostenwahrheit ist für die «Groupe» aus gesamtwirtschaftlicher und ökologischer Sicht unabdingbare Voraussetzung für die optimale Funktionsteilung zwischen den Verkehrsträgern. Nur so erhalten alle am Verkehr Beteiligten die richtigen Signale für das Mobilitätsverhalten. Daher müssen die Kosten der externen Auswirkungen den Verursachern angelastet werden.

Dimensionierung der SBB-Aufgaben: Die «Groupe» kommt zum Schluss, dass gar keine Netz-/Angebotskombination besteht, auf der eine Bahn unter heutigen Marktbedingungen Gewinn erarbeiten könnte. Als besonders problematisch betrachtet sie jene 17 Prozent des SBB-Netzes, auf dem alle Verkehre zusammen nicht einmal ihre Grenzkosten decken. Als marktwirtschaftlich fragwürdig stuft die «Groupe» den regionalen Personenverkehr, den Einzelwagenladungsverkehr und den Huckepackverkehr ein. Die vollständige Realisierung von Bahn 2000 werde das SBB-Ergebnis stark verschlechtern. Die «Groupe» ist sich jedoch bewusst, dass die Frage der Dimensionierung von Netz und Angebot nicht allein aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beantworten ist.

Unternehmensreform: Grundsätzlich strebt die «Groupe» drei Stossrichtungen an: die Abtretung des Regionalverkehrs an die Privatbahnen (unter Sicherung eines angemessenen Finanzausgleichs), die Auslagerung von Nebenleistungen unter gewissen Bedingungen und den Zugang für Dritte auf das SBB-Netz in bestimmten Verkehrsarten. Die SBB sollen vorerst zu einem «schlanken Bundesbetrieb» umgestaltet werden. Dabei sind Infrastruktur und Betrieb rechnerisch zu trennen, und die Finanzierung ist je spezifisch zu regeln. Als späteren Schritt fasst die «Groupe» die Umwandlung der gesamten SBB in eine gemischtwirtschaftliche Holding ins Auge.

Verhältnis Bund-SBB: Da der Staat weiterhin die Bahn-Infrastruktur mittragen muss, bleibt es seine politische Aufgabe, die strategische Ausrichtung der Unternehmung und die wichtigen Investitionen in die Infrastruktur festzulegen. Die «Groupe» schlägt dem Bund vor, ein politisches Leitbild für die SBB zu erlassen. In einem Unternehmensvertrag sollen die Leistungsziele und -bestellungen sowie die dafür zu entrichtenden Zahlungen festgelegt werden. In diesem Rahmen sollen sich die SBB möglichst frei bewegen können.

Ja zu Schlankheitskur

Die SBB begrüssen die umfassende Auslegeordnung der «Groupe» und unterstützen insbesondere die Stossrichtung «schlanker Bundesbetrieb», d. h.: Konzentration auf das Kerngeschäft, Auslagerung von Nebenleistungen unter gewissen Bedingungen, Übertragung von Regionalverkehr auf die Privatbahnen unter Sicherung eines Finanzausgleichs durch den Bund an die Kantone. Die SBB werden dabei jedoch nicht nur auf politische Entscheide warten, sondern sämtliche in ihrem Kompetenzbereich mögli-

chen Massnahmen konsequent, aber auch sozialverträglich realisieren.

Regionalverkehr erhalten

Die SBB sprechen sich grundsätzlich für die Aufrechterhaltung des Angebots beim regionalen Personenverkehr aus. Insbesondere in Ballungszentren ist dieser, in Zusammenarbeit mit Kantonen und Gemeinden, gezielt auszubauen. In schwächer besiedelten Gebieten sind die Betriebsformen konsequent zu optimieren. Für den Einzelwagenladungsverkehr besteht heute ein Netz von rund 3000 Anschlussgleisen, auf welchen über 4000 Firmen bedient werden. Das System ist aufwendig, weil es viele Rangierbewegungen erfordert. Es bringt jedoch gesamtwirtschaftliche und ökologische Vorteile, die aus Sicht der SBB die Weiterführung (in rationalisierter Form) rechtfertigen. Bei Bejahung des öffentlichen Interesses wird sich der Bund finanziell engagieren müssen. Die Zukunft des Stückgutverkehrs soll hingegen allein betriebswirtschaftlichen Kriterien unterliegen.

Besondere Massnahmen sind auf jenen 17 Prozent des SBB-Netzes erforderlich, wo alle Verkehre zusammen nicht einmal ihre Grenzkosten decken. Nach Auffassung der SBB können diese Strecken weiter betrieben werden, wenn sich regionale Trägerschaften in angemessener Form an deren Defizit beteiligen. Die SBB begrüssen zudem die vorgeschlagenen politischen Führungsinstrumente «Leitbild» und «Unternehmensvertrag» für die klare Trennung zwischen politischer und unternehmerischer Verantwortung.