

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1993)

**Artikel:** Bericht der Generaldirektion  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-675951>

### **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>**



Das Cockpit – der Arbeitsplatz der Lok 2000, gestylt vom Rorschacher Emmerich Horvath und, wie die Lokomotive selbst, mit dem «Brunel Award» ausgezeichnet.

**Trotz rezessivem Umfeld mit einem Einbruch im Güterverkehr von 10% ist es den SBB gelungen, ihr Rechnungsergebnis gegenüber dem Vorjahr um 38 Mio. Franken zu verbessern. Unter Berücksichtigung des 1992 ausgewiesenen Buchgewinnes im Zusammenhang mit der Auslagerung des Kraftwerkes Amsteg beträgt die Verbesserung rund 100 Mio. Franken. Das Total sämtlicher Bundesleistungen (inkl. Defizit) nahm noch um 4,4% zu (gegenüber jährlich 13,3% zwischen 1987 und 1992).**

Dank der konsequent durchgesetzten Optimierungsstrategie konnten die SBB damit den seit Jahren anhaltenden Trend zur Rechnungsverschlechterung brechen.

Die Situation der SBB ist nach wie vor durch die Kumulation von strukturellen und konjunkturellen Problemen gekennzeichnet. In dieser Lage bieten sich grundsätzlich drei mögliche Vorgehensstrategien an:

1. Veränderung der Rahmenbedingungen im verkehrspolitischen und/oder personalrechtlichen Bereich
2. Veränderung der Unternehmensstrukturen, allenfalls auch der Rechtsform
3. Optimierung im Rahmen bestehender Strukturen und unter den geltenden Bedingungen.

Selbstverständlich schliessen sich diese Strategien gegenseitig nicht aus. Entscheidend sind aber für die Unternehmensführung die Prioritäten. Die erste Strategie ist mit dem Bericht der «Groupe de réflexion» und den unter Führung des Eidgenössischen Ver-

kehrs- und Energiewirtschaftsdepartementes sich im Gang befindlichen Arbeiten an einem «Leitbild für die SBB» lanciert. Die anschliessenden Beratungen im Bundesrat und im Parlament werden aber mit Sicherheit zeitintensiv sein.

Die zweite Strategie erfordert aus verschiedenen Gründen ebenfalls viel Zeit. Im Rahmen des Projektes «Unternehmensreform» konkretisieren die SBB die im Bericht der «Groupe de réflexion» enthaltenen Stossrichtungen. Die Struktur der künftigen SBB hängt aber auch massgeblich von Dispositionen im «Leitbild» ab.

Die SBB haben deshalb ihre oberste unternehmerische Priorität der dritten Strategie zugeordnet. Wir wollen – selbstverständlich im Rahmen unserer Kompetenzen und ohne grundsätzliche verkehrspolitische Entscheidungen zu präjudizieren – alles unternehmen, um unsere Situation aus eigener Kraft zu verbessern. Wir sind aufgebrochen mit dem Anspruch, in allen Bereichen unnötigen Ballast abzuwerfen, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren, zu rationalisieren, wo immer möglich und vernünftig. Gleichzeitig wollen wir die Qualität unseres Angebotes beibehalten und soweit möglich verbessern.

Dabei haben sich zwei Schwerpunkte herausgebildet:

1. Produktivität verbessern
2. Investitionen im Griff halten.

Die Liste der produktivitätssteigernden Projekte ist lang und wird immer länger. Dass wir dabei versuchen, aus herkömmlichen Schemen völlig auszubrechen, zeigt am besten das Projekt «Cargo Domizil»:

Damit alles rund läuft, werden die Radsätze präzise überdreht und peinlich genau kontrolliert. Das einwandfreie Zusammenspiel von Rad und Schiene begründet die hohe Sicherheit der Bahn.



Mit den zentralen Elementen

- Auslagerung und Privatisierung,
- Verdoppelung der Produktivität,
- sprunghafte Verbesserung der Qualität

wird diese Dienstleistung, die dauernd Marktanteile verloren hat, neu positioniert.

Andere schwergewichtige Produktivitätssteigerungsprogramme tragen folgende Namen: Faktorenkosten-/Nutzen-Analyse der zentralen Dienste, Trendbruch regionaler Personenverkehr, Reorganisation Zugbegleitung, Optimierung Hauptwerkstätten, Ergebnisorientierte Führung Bahnhöfe. In der zweiten Jahreshälfte haben neue Projekte klare Konturen erhalten: Turnaround Wagenladungsverkehr, schlanke Infrastruktur, flache Organisation. Dass diese Massnahmen greifen, zeigt die Entwicklung der Personal- und Sachkosten. Grenzen findet die Produktivitätssteigerung allerdings dort, wo es um die Sicherheit des Betriebes geht. Der anerkannt hohe Sicherheitsstandard darf nicht aufs Spiel gesetzt werden.

Im Bereich der Investitionen führt die Kumulation von Vorhaben für Substanzerhaltung, Nachholbedarf und Ausbau zu enormen Folgekosten. Die Krux der SBB-Investitions politik besteht darin, dass diesen Folgekosten in vielen Fällen keine entsprechenden zusätzlichen Einnahmen oder Rationalisierungsgewinne gegenüberstehen. In dieser Situation gibt es nur eine vertretbare Handlungsweise: Konzentration auf das zwingend Notwendige und dieses mit rigoroser Kostendisziplin realisieren. Dieses Vorgehen spart auch die Ausbauprojekte nicht aus, wie das Beispiel Bahn 2000 zeigt. Mit dem

überarbeiteten Konzept mit Infrastrukturausbauten von noch 7,4 Mia. Franken für eine 1. Etappe konnte die Vorgabe des Chefs EVED gar noch unterschritten und trotzdem die Philosophie von Bahn 2000 gewahrt werden.

Einhaltung der vorgesehenen Kosten war auch oberste Maxime bei der Realisierung des Huckepackkorridors und der im Berichtsjahr gut fortgeschrittenen Arbeit am Vorprojekt für den Gotthard-Ast der neuen Alpentransversalen.

Die schwierige wirtschaftliche Situation und der eingeleitete Veränderungsprozess haben beim Personal der SBB verständlicherweise Unruhe und Unsicherheit ausgelöst. Die SBB haben daher im Frühjahr 1993 mit allen Personalverbänden einen «Contrat social» abgeschlossen: Die SBB garantieren die Arbeitsplätze, setzen andererseits die Bereitschaft zur Mobilität im örtlichen und beruflichen Bereich voraus. Nur so kann der mit all den erwähnten Projekten verbundene Personalabbau über natürliche Abgänge vollzogen werden. Trotzdem waren die sozialpartnerschaftlichen Auseinandersetzungen hart und einige Male nahe am sozialen Konflikt.

In der Öffentlichkeit hat die neue Politik der SBB neben viel Verständnis auch vielerorts Unruhe und Befürchtungen hervorgerufen. Es besteht zwar Einigkeit, «dass es so nicht weitergehen kann», in dessen ist die Bereitschaft, im Interesse der langfristigen Finanzierbarkeit der SBB auf Errungenschaften und Besitzstände zu verzichten, gering, selbst wenn diese im Rahmen des gesamten Angebotes kaum ins Gewicht fallen.

Die Generaldirektion der SBB ist sich der Qualitäten des Systems «öffentlicher Verkehr Schweiz» wohl bewusst und versteht ihre Politik der Effizienzsteigerung als Beitrag zur Stärkung und langfristigen Sicherstellung dieser Errungenschaften.

Die Bahn hat auch 1993 alles in allem gut funktioniert. Die Pünktlichkeit konnte im Vergleich mit dem Vorjahr noch verbessert werden. Auch unter widrigsten Umständen, beispielsweise während der grossen Unwetter im Herbst, wurde das Angebot praktisch vollumfänglich beibehalten. Dies ist nur möglich dank einem unermüdlichen Einsatz von Tausenden von Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern. Die Generaldirektion drückt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre hohe Wertschätzung aus und dankt für das grosse Engagement.

16 Jahre lang hat Herr Carlos Grosjean an der Spitze des Verwaltungsrates die Geschichte der SBB massgeblich beeinflusst. Während einer ausserordentlich turbulenten Zeit hat er Höhen und Tiefen der Bahngeschichte erlebt. Mit Entschiedenheit hat er sich immer gegen eine Politik des «stop and go» gewendet und sich für eine stetige, aber auch finanzierbare Förderung des öffentlichen Verkehrs eingesetzt.

Die Generaldirektion dankt Herrn Grosjean im Namen aller Eisenbahnerinnen und Eisenbahner für seinen grossen Einsatz im Dienste der SBB.