

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1994)  
  
**Artikel:** Bericht der Generaldirektion  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676083>

### **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](#)

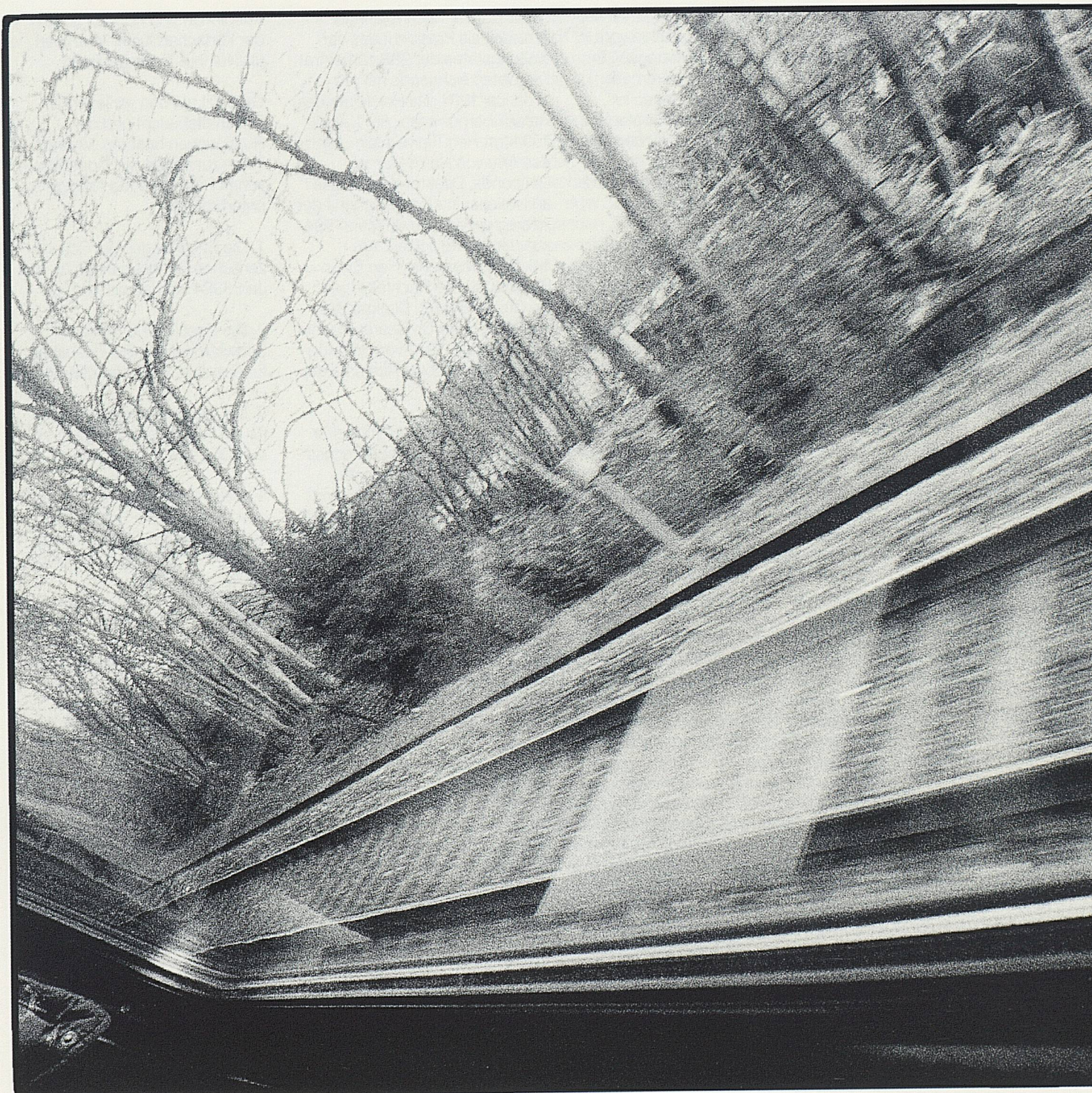
### **Terms of use**

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:** 03.02.2026

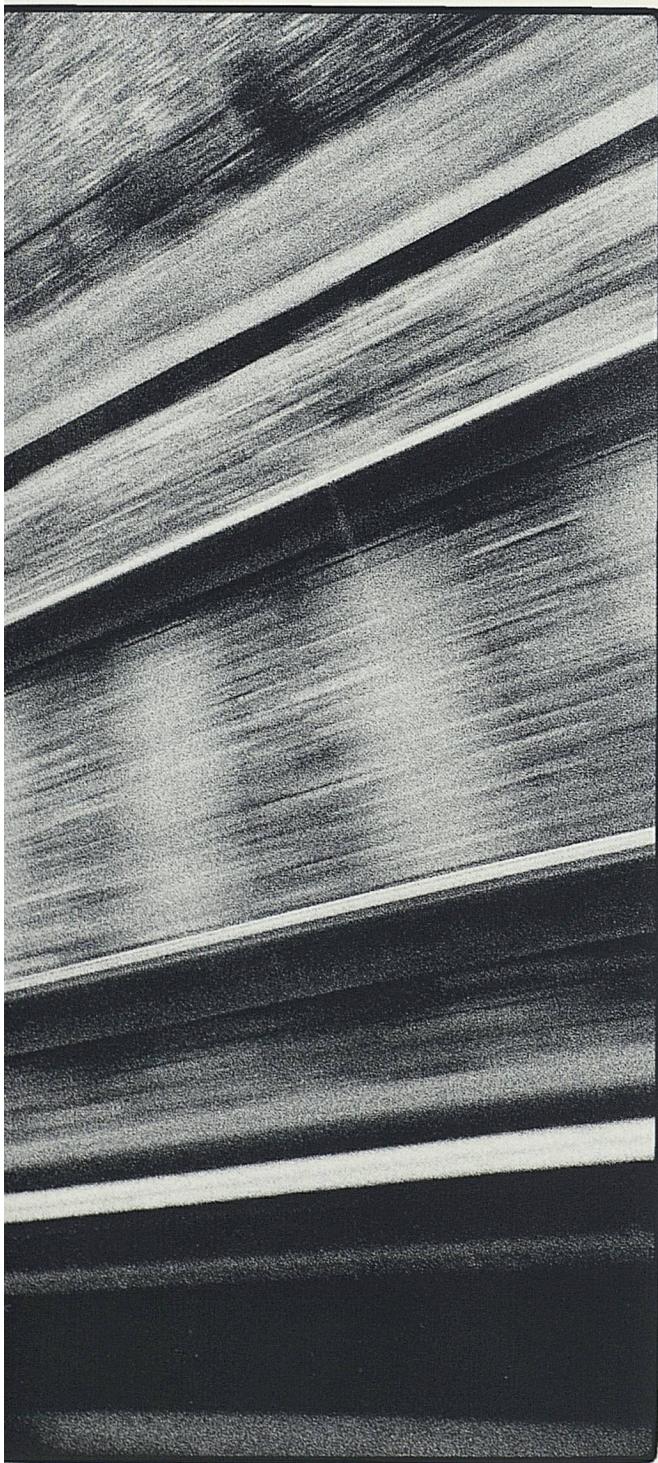
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**





System-Bahn ...  
Stahlbänder führen Stahlräder.  
Geführte Abläufe sind leistungsstark  
und präzise steuerbar. Die Bahn  
nutzt ihr System. Sie dient allen.  
Auch das hat System.





***Das Geschäftsjahr 1994 war durch eine Reihe schwerer Unfälle überschattet. Wie die Ausführungen im Kapitel «Sicherheit» dieses Geschäftsberichtes zeigen, war nicht die Anzahl der Unglücksfälle aussergewöhnlich, wohl aber die Häufung schwerer und spektakulärer Ereignisse. Die Unternehmensleitung spricht an dieser Stelle allen Betroffenen ihr grosses Bedauern und Mitgefühl aus.***

Diese Unfallserie hat dazu geführt, dass die Sicherheit bei den SBB auch zu einem dominierenden Medienthema geworden ist. Dabei ist eine Frage immer wieder aufgetaucht: Gibt es einen Zusammenhang zwischen den durchgeführten Rationalisierungen und diesen Unfällen?

Das Eisenbahnsystem ist hoch komplex. Innerhalb dieses Systems bestehen tatsächlich Wechselbeziehungen zwischen Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Pünktlichkeit und Sicherheit. So könnten beispielsweise stärkere Geschwindigkeitsreduktionen auf Gleisen neben Baustellen die Sicherheit der Baustelle zwar erhöhen, damit würde aber die Pünktlichkeit im Netz sinken. Der dadurch instabil gewordene Fahrplan würde seinerseits wieder gewisse Sicherheitsrisiken in sich bergen. Es gilt also in diesem Falle, mit sorgfältiger Baustellenplanung und gut kalkulierten Reservezeiten im Fahrplan, die Bedürfnisse «Sicherheit der Baustelle» und «Stabilität des Fahrplans» optimal zu koordinieren.

«Grenzen findet die Produktivitätssteigerung allerdings dort, wo es um die Sicherheit des Betriebes geht.» Dieser Satz stand bereits im letztjährigen Geschäftsbericht und ist unverändert gültig. Einhaltung der Sicherheitsstandards ist unbedingte Vorgabe für alle Rationalisierungsprojekte. In manchen Bereichen kann eine Rationalisierungsmassnahme sogar direkt zu einer Erhöhung der Sicherheit

führen. Das ist überall dort der Fall, wo menschliche Handlungen durch technische Systeme mit weit geringerer Fehlerwahrscheinlichkeit abgelöst werden, beispielsweise beim Ersatz eines mechanischen durch ein elektronisches Stellwerk. Es gibt auch Situationen, wo eine Verbesserung der Sicherheit zu einer wesentlichen Erhöhung der Produktivität führt, beispielsweise dann, wenn es gelingt, das für 1995 festgelegte Ziel «Reduktion der Arbeitsunfälle» zu erreichen.

Die Ursachen der schweren Unfälle 1994 lassen sich nicht auf einen gemeinsamen Nenner zurückführen. Keiner der Fälle steht in einem Zusammenhang mit den Rationalisierungsmassnahmen der letzten Jahre.

Die Bahn gilt als sicheres Verkehrsmittel und ist es statistisch gesehen auch. Das darf uns allerdings nicht dazu verleiten, der Verbesserung des Sicherheitsstandards nicht das notwendige Gewicht beizumessen. Bereits 1994 hiess das oberste Ziel der Unternehmung «Qualität und Sicherheit verbessern». Die Häufung aussergewöhnlicher Ereignisse hat zu einer noch vertiefteren Auseinandersetzung mit der Sicherheitsproblematik aller Bereiche geführt. Sichtbarer Ausdruck des unbedingten Willens der Unternehmensleitung zur nachhaltigen Verbesserung der Sicherheit ist das im Kapitel «Sicherheit» dieses Geschäftsberichtes beschriebene 12-Punkte-Programm.

Trotz der schwierigen Ertragslage konnte das Budget im Geschäftsjahr 1994 leicht unterschritten werden. Dies war nur dank striktem Kostenmanagement möglich. Erstmals seit 17 Jahren konnte der Personalaufwand im Vergleich zum Vorjahr gesenkt werden, obwohl für Restrukturierungsmassnahmen (administrative Pensionierungen) 72 Mio. Franken (56 Mio. Franken mehr als budgetiert) aufgewendet wurden. Der Sachaufwand konnte im Vergleich mit dem budgetierten





Gourmet-Bahn ...  
Vom gemütlichen Plausch zwischen  
zwei Zügen bis zum opulenten  
Fünfgangmenü lässt die bahnhöfliche  
Gastlichkeit der Buffets landauf,  
landab kaum Wünsche offen.





Wert gar um 77 Mio. Franken unterschritten werden, die Steigerung gegenüber dem Vorjahr ist mit 1% bescheiden. Andererseits haben, kurzfristig nicht beeinflussbar, Abschreibungen, Zinsen und nicht aktivierbare Investitionsaufwendungen insgesamt um 150 Mio. Franken oder 9,7% zugenommen.

Aus kommerzieller Sicht war das Jahr 1994 nicht einfach. Im Personenverkehr konnte der Ertrag aber insgesamt gehalten werden. Die beförderten Personen haben im Vergleich zum Vorjahr um 3,6% auf 264,5 Mio. Franken zugenommen. Das ist – unter Berücksichtigung der neuen statistischen Erfassung der verschiedenen Abonnemente – ein Rekordergebnis. Eine freundliche Entwicklung im Binnenvorkehr wurde von einem Einbruch im internationalen Verkehr praktisch absorbiert. Dieser Rückgang ist insbesondere auf die hohen Wechselkurse sowie die allgemein schwierige Situation im Schweizer Tourismus zurückzuführen. Erstmals seit Jahren konnte nicht mehr mit einer höheren Abgeltung im regionalen Personenverkehr gerechnet werden. Sie wurde mit 725 Mio. Franken auf dem Stand von 1993 eingefroren.

Weit schwieriger präsentiert sich die Lage im Güterverkehr. Zwar führte die konjunkturelle Erholung zu einem Wiederanstieg der transportierten Mengen, die konkurrenzbedingte Ertragserosion setzte sich aber verstärkt fort. Allein der Vergleich des Güterverkehrsertrages von 1123 Mio. Franken mit jenem von 1973 (1258 Mio. Franken) zeigt, welch dramatische Änderungen im Güterverkehrsmarkt stattgefunden haben.

Die gesamten Aufwendungen des Bundes inklusive Fehlbetrag belaufen sich auf 2427 Mio. Franken, das sind 25 Mio. Franken weniger als budgetiert und 208 Mio. Franken (plus 9,4%) mehr als im Vorjahr. Die ehrgeizigen Vorgaben im Mittelfristplan 1996 – 2000 erfordern eine

konsequente Weiterverfolgung der drei Schwerpunkte der Unternehmensstrategie: kundengerechte Produktentwicklung, Verbesserung von Qualität und Sicherheit, Steigerung der Produktivität.

Intensiv haben sich Geschäftsleitung und oberstes Kader im Geschäftsjahr 1994 mit dem Projekt «Unternehmensreform» auseinandergesetzt. Dabei geht es um die Anpassung der Unternehmensorganisation an die Anforderungen eines künftigen «Leitbildes für die Zukunft der SBB». Die zentralen, in der Vernehmlassung zum Leitbild auch kaum umstrittenen strukturellen Vorgaben sind:

- Integrierte Führung der Gesamtunternehmung SBB.
- Die Bereiche «Verkehr» und «Infrastruktur» werden beide ergebnisorientiert geführt, mit je eigener Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.
- Zum Bereich «Infrastruktur» gehört auch die «Betriebsführung» bzw. der «Fahrdienst».
- Diskriminierungsfreier Zugang Dritter auf das Netz der SBB.

Bei der «Unternehmensreform» gilt es zwei in einem gewissen Gegensatz zueinander stehende Ziele zu berücksichtigen:

- Öffnung des Systems Bahn auch für Dritte.
- Gewährleistung der Funktionalität des Gesamtsystems.

1995 wird die grundsätzliche Stossrichtung zur Umsetzungsreife konkretisiert. Die neue Struktur muss spätestens nach Ablauf des verlängerten Leistungsauftrages voll funktionsfähig sein.

Die Tausenden von Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern haben sich auch 1994 voll für die Bahn und deren Kunden eingesetzt. Die Generaldirektion drückt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre hohe Wertschätzung aus und dankt ihnen für ihren unermüdlichen Einsatz.