

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1995)

**Artikel:** Bericht der Generaldirektion  
**Autor:** Weibel, B. / Fagagnini, H.P. / Urech, P.-A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676000>

#### **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**

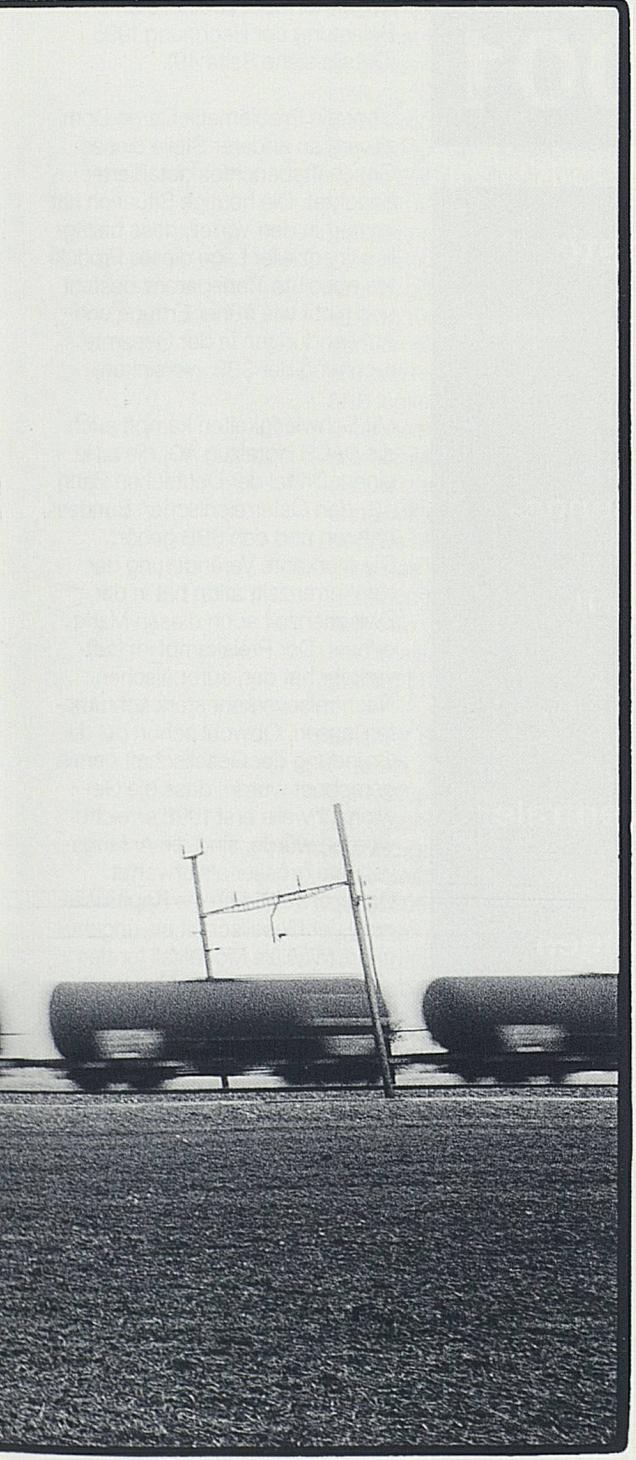
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

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



Sicherheit «en masse»...  
Häufigere Kontrollen, verbesserte  
Technik und geänderte Bremsmetho-  
de mehren die Transportsicherheit  
gefährlicher Güter. Damit Umwelt und  
Verbraucher nicht bangen müssen.



**D**ie wirtschaftliche Entwicklung, strukturelle Veränderungen wie die Einführung der Mehrwertsteuer und das neue Freizügigkeitsgesetz sowie Probleme mit einigen Beteiligungs- gesellschaften beeinflussten den Geschäftsgang 1995 entscheidend. Trotz straffem Kostenmanagement konnte eine starke Verschlechterung des Ergebnisses nicht verhindert werden. Weitere Herausforderungen stellten laufende, tiefgreifende Reformen: Die Reorganisation des Unternehmens und parallel dazu die Reform des schweizerischen Bahnsystems erforderten von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein grosses Engagement.

Das Geschäftsjahr 1995 der SBB war durch den schlechten Gang der Wirtschaft geprägt. Über das unfreundliche Konsumklima wurde viel gesprochen und geschrieben. Der regelrechte Einbruch im Tourismus trifft auch die SBB, ebenso die Auswirkungen des starken Schweizer Frankens. Ganz besonders deutlich finden sich die Spuren dieser Entwicklung im internationalen Personenverkehr mit einem Ertragsrückgang von 15,8% gegenüber 1994. Allein der Personenverkehrstransit durch unser Land (von den SBB praktisch nicht beeinflussbar) ist seit 1992 um 36% zurückgegangen. Besonders stossend ist in diesem Zusammenhang die durch die Mehrwertsteuer geschaffene ungleiche Behandlung von Bahn- und Luftverkehr.

Zudem haben die folgenden drei systembedingten Faktoren, welche im Vergleich zu vorangegangenen Rechnungen zu erheblichen strukturellen Veränderungen geführt haben, den Geschäftsgang stark beeinflusst:

Die Einführung der Mehrwertsteuer hat die SBB in verschiedener Hinsicht stark belastet (für den Bund

letztlich ergebnisneutral). Die SBB haben die Preise ihrer Produkte im Personenverkehr differenziert erhöht, um die Steuer dem Endverbraucher zu überwälzen. Der Markt hat aber diese Preiserhöhung nicht akzeptiert und mit einer Abschwächung der Nachfrage reagiert. Insgesamt konnte so der Umsatz Personenverkehr inklusive Mehrwertsteuer zwar erhalten werden, der bei den SBB verbleibende Nettoertrag bildete sich aber um 7,3% zurück. Nach jahrzehntelangem kontinuierlichem Wachstum der Personenverkehrserträge ist dieser Einbruch ein für die SBB neues Phänomen. Zusätzlich belastet die Kürzung des Vorsteuerabzugs die SBB-Rechnung mit insgesamt 61,7 Mio. Franken (27,4 Mio. Franken in der Unternehmungserfolgsrechnung und 34,3 Mio. Franken in der Investitionsrechnung).

Auf Anfang 1995 wurden die Statuten der Pensionskasse der SBB (PHK) jenen der Pensionskasse des Bundes (PKB) angeglichen. Die Umsetzung des Freizügigkeitsgesetzes sowie die Anpassung der technischen Grundlagen führten zu einem explosionsartig anwachsenden Aufwand für administrative Pensionierungen. Der durchschnittliche Aufwand für eine administrative Pensionierung stieg von 64 260 Franken (1994) auf 163 182 Franken (1995). Der Gesamtaufwand für administrative Pensionierungen belief sich Ende 1995 auf 140 Mio. Franken.

1995 wurde der Stückgutverkehr der SBB in die Firma Cargo Domizil AG ausgelagert. Damit fielen netto 65 Mio. Franken Umsatz aus der Güterverkehrsrechnung. Gleichzeitig konnten erhebliche Kosten eingespart werden, auf der andern Seite waren unter andern Rubriken Erträge (für detachiertes Personal, zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten und erbrachte Bahnleistungen) zu verzeichnen. «Hängenbleibende» Kosten und unerwartete wirtschaftliche Schwierigkeiten der Cargo Domizil

Sicherheit nach innen...  
Klare Orientierung in unsicherer Zeit:  
Unter dem Titel «Kompass 2001» setzt  
die Generaldirektion in zehn Sätzen  
den Kurs des Unternehmens fest.

# kompass 2001

## Unsere Ziele auf dem Weg ins nächste Jahrtausend

**Wir wollen...**

- 1. ...eine überdurchschnittliche Unternehmungsleistung mit motivierten, innovativen und flexiblen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen.**
- 2. ...die beste Bahn Europas sein.**
- 3. ...im Personen- und Güterverkehr eine zentrale Rolle spielen.**
- 4. ...unseren Kunden perfekte Dienstleistungen bieten.**
- 5. ...alles tun für die Sicherheit.**
- 6. ...ein positives Betriebsergebnis erzielen.**
- 7. ...die Produktivität laufend erhöhen.**
- 8. ...Bahn 2000 und AlpTransit fristgerecht und im vorgegebenen Kostenrahmen realisieren.**
- 9. ...die SBB als Unternehmung zusammenhalten.**
- 10. ...unsere soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung wahrnehmen.**

AG führten aber zu einer starken Belastung der Rechnung 1995 (Details siehe Seite 49).

Über die Problematik Cargo Domizil wird an anderer Stelle dieses Geschäftsberichtes detaillierter berichtet. Die heutige Situation hat immerhin den Vorteil, dass bezüglich finanzieller Lage dieses Produktes absolute Transparenz besteht und nicht wie früher Erträge und Aufwendungen in der Gesamtrechnung der SBB «versinken».

Mit Schwierigkeiten kämpft auch die DACH Hotelzug AG, die zu je einem Drittel der Deutschen Bahn AG, den Österreichischen Bundesbahnen und den SBB gehört. Die markante Veränderung der Konkurrenzsituation hat in der Zwischenzeit auch diesen Markt erfasst. Der Preiswahlkampf im Luftverkehr hat den europäischen Nachtreiseverkehr stark schrumpfen lassen. Obwohl schon bei der Gründung der Gesellschaft damit gerechnet wurde, dass die Gewinnsschwelle erst 1998 erreicht werden würde, sind die Anfangsverluste grösser als erwartet. Dabei erweist sich die Kapitalisierung der Gesellschaft als ungenügend. Was als Modellfall für den «free access» gedacht ist, zeigt jetzt auch die Tücken des «Wettbewerbs auf der Schiene». Die Vernetzung mit dem übrigen Betrieb und die interne Konkurrenz wurden unterschätzt.

Im Frühjahr 1995 haben die SBB mit einem eigentlichen Notbudget auf die sich abzeichnende ungünstige Entwicklung reagiert. Das Schwergewicht der Massnahmen konzentrierte sich auf die beeinflussbaren Personal- und Sachaufwendungen. Der budgetierte Personalbestand wurde von 34 686 auf 33 800 Einheiten abgesenkt. Der durch die administrativen Pensionierungen verursachte Mehraufwand konnte damit aufgefangen werden. Der budgetierte Sachaufwand wurde um 96 Mio. Franken unterschritten.

1995 war geprägt durch eine sich zunächst fast unmerklich abspiehende verkehrspolitische Weichenstellung. Der Bericht der «Groupe de réflexion» von 1992/93 und der Entwurf für ein «politisches Leitbild für die SBB», welcher 1994 in eine Vernehmlassung geschickt wurde, konzentrierten sich auf die SBB. Dies hatte einen ganz einfachen Grund, gilt es doch den Leistungsauftrag 1987 zu ersetzen. Aufgrund der Vernehmlassung zum Leitbild soll nun nicht mehr blass über die SBB legiferiert werden, sondern unter dem Titel «Bahnreform» über das schweizerische Bahnsystem als Ganzes. Sachlogisch kann das ohne weiteres nachvollzogen werden. Es bleibt aber die Tatsache, dass das primäre Anliegen die Schaffung klarer Rechtsgrundlagen für die SBB ist, läuft doch der nochmals verlängerte Leistungsauftrag Ende 1997 definitiv aus.

Eine der Sorgen der SBB ist deshalb der Zeitplan. Mit dem Schritt zur umfassenden Bahnreform hat die Komplexität des Vorhabens stark zugenommen. Nicht nur das SBB-Gesetz, auch das Eisenbahnge setz und Teile des Transportgesetzes sind einer umfassenden Revision zu unterziehen. Die soeben abgeschlossene, vergleichsweise bescheidene Revision des Eisenbahnge setzes hat gezeigt, wie gross der Zeitaufwand für derartige Vorhaben ist.

Die zentralen Probleme für die SBB bleiben die Finanzierung und die Entschuldung. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde eine seit langem bestehende, fast paradoxe Entwicklung noch deutlicher: Einer ausgeprägten Ertragsschwäche steht ein markanter Zuwachs der Investitionstätigkeit gegenüber. Diese Tendenz verstärkt sich kontinuierlich, weil das Projekt Bahn 2000 in die entscheidende Realisierungsphase getreten ist. Die Folgen dieser Entwicklung zeigen sich sowohl in der sprunghaften Zunahme der Verschuldung, wie in entsprechenden Folgekosten der Investitionen.

Ein weiterer verkehrspolitischer Akzent wurde im Geschäftsjahr 1995 klarer als bisher gesetzt. Die von der EU verfolgte Politik eines Wettbewerbs auf der Schiene in bestimmten Verkehrsbereichen soll auch für die Schweiz zum Massstab werden. Die SBB verschließen sich dieser Entwicklung nicht. Mit ihrer Unternehmensreform, welche dafür die institutionellen Voraussetzungen schafft, liefern sie den Tatbeweis hiefür.

Die SBB sind überzeugt, dass der «open access on tracks» nicht zu einer grundlegenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Bahnsystems führt. Das zentrale Problem der Wettbewerbsfähigkeit des Bahnsystems ist struktureller Art und durch die hohen Systemkosten bedingt. Wer das bezweifelt, der analysiere das Beispiel des kombinierten Verkehrs im Transit durch die Schweiz. Seit nun mehr bald 30 Jahren funktioniert dieser Verkehr nach dem Prinzip des «open access». Trotz vergleichsweiser günstiger verkehrspolitischer Randbedingungen (28-Tonnen Limite, Nacht- und Sonntagsfahrverbot) müssen die Angebote im kombinierten Verkehr durch den Staat bestellt und abgegolten werden.

Mit Entschiedenheit opponieren die SBB gegen Tendenzen, welche das Funktionieren des überaus komplexen und anfälligen Bahnsystems gefährden. Sie sprechen sich daher klar für das Beibehalten einer integriert geführten Unternehmung aus.

Die Schwierigkeiten der NEAT-Finanzierung haben dazu geführt, dass der Bundesrat eine Arbeitsgruppe «Finanzierung öffentlicher Verkehr» beauftragt hat, ein Finanzierungskonzept für alle Bahninvestitionen zu erarbeiten. Unbestritten Ausgangspunkt dieser Arbeiten bildete die Einsicht, dass der Investitionsrhythmus der Bahngrossprojekte nur beibehalten werden kann, wenn zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung

stehen. Nachdem es politisch kaum etwas Schwierigeres gibt, als neue Steuermittel zu erschliessen, ist es nicht verwunderlich, dass Vorschläge dieser Arbeitsgruppe zu intensivsten politischen Diskussionen Anlass geben.

Diese Diskussionen sind zwingend notwendig. Entweder gelingt es, zusätzliche Mittel für die Realisierung der geplanten Projekte bereitzustellen oder die gesamte Investitionstätigkeit der Bahn ist einer grundlegenden Neuorientierung (sprich Redimensionierung) zu unterziehen.

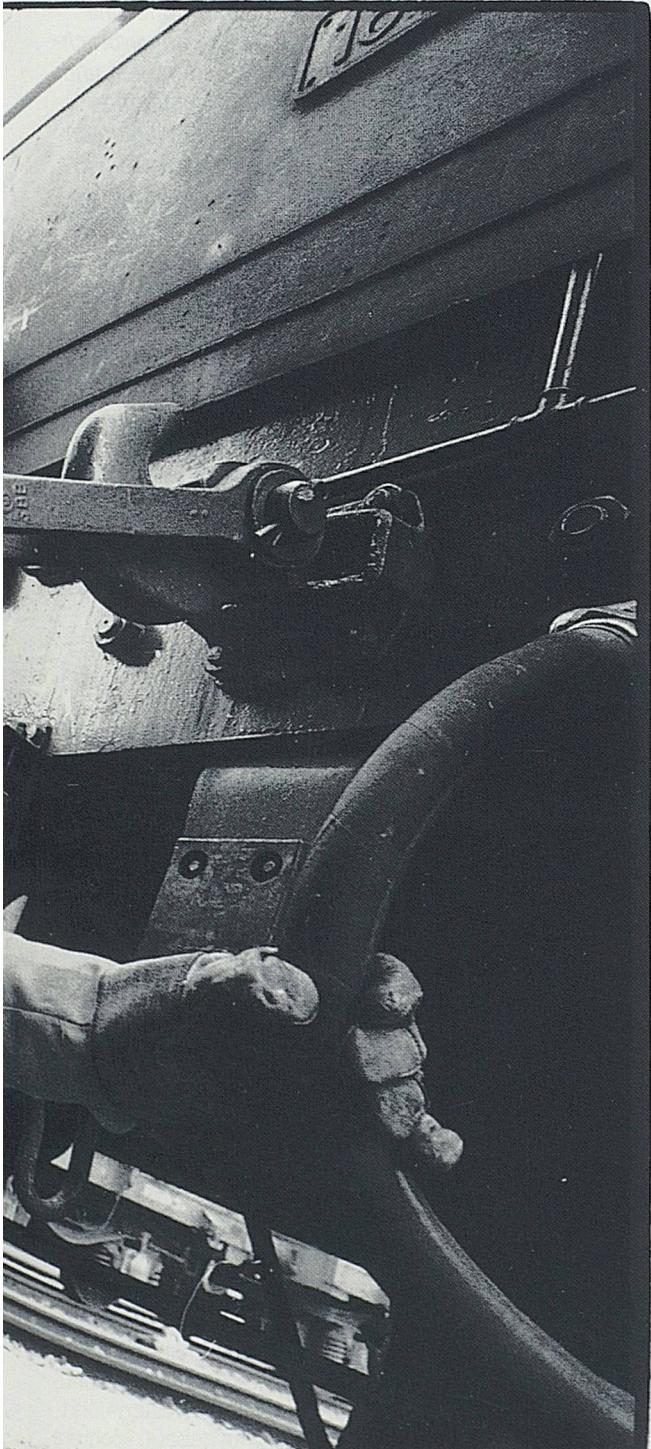
Das Projekt «Unternehmensreform» konnte entscheidend vorangetrieben werden. Mitte Jahr hat der Verwaltungsrat die Stossrichtung der Reorganisation der SBB genehmigt und die Generaldirektion beauftragt, auf dieser Basis die Detailorganisation zu erarbeiten. Die wesentlichen Elemente dieser grundsätzlichen Neustrukturierung sind:

- die Gliederung in einen Verkehrs- und Infrastrukturbereich mit je einer eigenen Bilanz und Erfolgsrechnung im Rahmen einer integriert geführten Unternehmung
- Definition der Infrastruktur gemäss EU, das heisst inklusive dem zur Betriebsführung der Infrastruktur notwendigen Bestand an Anlagen und Personal
- die diskriminierungsfreie Öffnung des Zugangs Dritter zur Bahninfrastruktur in bestimmten Bereichen und Verkehren.

Die organisatorische Umsetzung dieser Vorstellungen führt in vielen Bereichen der Unternehmung zu tiefgreifenden Änderungen. So werden unter anderem die seit Gründung der SBB zentrale Betriebsdirektion auf die Departemente «Verkehr» und «Infrastruktur» aufgeteilt, die Tätigkeiten der Kreisdirektionen auf die Infrastruktur (gemäss erweitertem Begriff) konzentriert und neue, direkt den



Arbeitssicherheit...  
«Sicherheit beginnt im Kopf». Im Berichtsjahr 1995 zeigte das 12-Punkte-Sicherheitsprogramm bereits klare Wirkungen. Die Unfallhäufigkeit nahm deutlich ab.



Kreisdirektoren unterstellte, Produktionsregionen geschaffen. Die Zahl der hierarchischen Stufen nimmt damit ab, und die Distanz zwischen der Zentrale und den äusseren Dienststellen – und damit auch zum Kunden – wird verkürzt. Die Umsetzung der Reorganisation verlangt intensive und sorgfältige Detailarbeit. Ganz besonders gefordert ist dabei auch die Finanzdirektion, gilt es doch, die finanziellen Führungsinstrumente integral neu zu konzipieren. Die organisatorischen Anpassungen werden seit Anfang 1996 schrittweise eingeführt. Die Umstellung soll bis spätestens Ende 1997 (Auslaufen des geltenden Leistungsauftrages) vollständig vollzogen sein.

1995 war für die SBB ein «Jahr der Sicherheit». Das Ende 1994 in Gang gesetzte 12-Punkte-Sicherheitsprogramm konnte entscheidend vorwärts getrieben werden. Insbesondere wurde die Sensibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Stufen in bezug auf die Sicherheitsproblematik ganz deutlich gesteigert. Die SBB sind vor grossen Unfällen verschont geblieben. Neu geschaffene institutionelle Voraussetzungen gewährleisten die Kontinuität dieser Anstrengungen.

Die SBB stehen vor entscheidenden verkehrspolitischen Weichenstellungen. Wir sind uns aber bewusst, dass die Zukunft der SBB primär von uns selber abhängt. Wir wollen unseren Kunden, den Behörden, Volksvertretern, ja dem ganzen Schweizer Volk zeigen, dass wir alles tun, um täglich ein einwandfreies Produkt anzubieten und unsere Situation aus eigener Kraft zu verbessern. Um jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter in diesen schwierigen, unsicheren Zeiten eine klare Orientierung zu geben, haben wir unter dem Titel «Kompass 2001» unsere obersten Ziele formuliert.

Tausende von Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern erbringen mit viel Engagement Leistungen, welche für die Öffentlichkeit und die Wirtschaft der Schweiz unverzichtbar sind. Die Generaldirektion dankt ihnen allen für diesen unermüdlichen und grossen Einsatz.

Während 38 Jahren wirkte Claude Roux ununterbrochen im Dienste der SBB. Mit grossem Engagement hat er sich in der Kreisdirektion I und in der Generaldirektion in Bern für das Unternehmen SBB eingesetzt. 1987 wählte ihn der Bundesrat zum Generaldirektor und Chef des Departements Infrastruktur. In dieser Funktion leitete er die Direktionen Bau, Kraftwerke, Materialwirtschaft und Einkauf, Liegenschaften sowie AlpTransit. Ende September 1995 ist er in den wohlverdienten Ruhestand getreten. Die Generaldirektion dankt Claude Roux im Namen aller Eisenbahner und Eisenbahnerinnen für seinen grossen Einsatz im Dienste der SBB.

Dr. B. Weibel  
Präsident der Generaldirektion

Prof. Dr. H. P. Fagagnini  
Generaldirektor  
Departement Verkehr

P.-A. Urech  
Generaldirektor  
Departement Infrastruktur