

Zürich/Lausanne, 17. Januar 2002

Die SBB – die integrierte Bahn für die Zukunft

Referat von Benedikt Weibel, Vorsitzender der Geschäftsleitung SBB

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor über 150 Jahren hatten die Privatisierer die Nase vorn. Nach erbitterten Auseinandersetzungen entschied sich der junge Bundesstaat für ein privatisiertes Eisenbahnsystem. Als die wirtschaftlichen Kräfte hinter dem Eisenbahnbau in ihrer vollen Tragweite erkannt wurden, entbrannte unter den Kantonen und Landesgegenden ein Wetteifer um möglichst vorteilhafte Eisenbahnverbindungen. Das zentrale Motiv dieser Gründerepoche: Jeder gegen jeden – und alle gegen Zürich.

Anstelle eines koordinierten Bahnnetzes entstand so ein durch Partikularinteressen und Spekulation getriebenes Patchwork. Wirtschaftliche Schwierigkeiten und negative Auswirkungen für die Kunden waren die Folge. Es war beispielsweise nicht einmal möglich, dass sich die privaten Bahngesellschaften auf einen einheitlichen Tarif einigten. All diese Faktoren führten schliesslich dazu, dass das Schweizer Volk am 20. Februar 1898 die Verstaatlichung der grössten Privatbahngesellschaften deutlich genehmigte: mit 68 Prozent Ja bei einer Stimmbeteiligung von 78 Prozent.

Hundert Jahre nach der Fahrt der ersten Eisenbahn in der Schweiz wurde diese Entwicklung 1947 wie folgt zusammen gefasst:

„Hatten die Gesellschaften ihren Bahnbetrieb im Rahmen der gesetzlichen Auflagen unter dem privatwirtschaftlich-kaufmännischen Gesichtspunkt als eine auf Gewinn ausgehende Tätigkeit aufgefasst, so stand nun für die Schweizerischen Bundesbahnen der Leitgedanke des öffentlichen Dienstes im Vordergrund. Die grosse Mehrheit des Volkes hatte sich für die Verstaatlichung ausgesprochen, weil die Bahnen mit ihren rein kaufmännischen Zielen gewichtigen volkswirtschaftlichen Ansprüchen und verschiedenen allgemeinen Interessen nicht hinreichend gerecht geworden waren. Als autonomer Verwaltungszweig des Bundes werden die SBB in ihrer Geschäftsführung zwar nicht minder auf das wirtschaftliche Prinzip – als Mittel zum Zweck – verpflichtet. Sie haben aber ihrer Zweckbestimmung nach so umfassende öffentliche Aufgaben zu erfüllen, dass eine bloss kommerzielle Betrachtung sinnwidrig wäre.“ 1)

Selbst der Gralshüter liberaler Ordnungspolitik, Friedrich August von Hayek, sieht derartige Fälle staatlichen Handelns als durchaus sinnvoll an:

„Weit davon entfernt, einen ... Minimalstaat zu befürworten, halten wir es für unbezweifelbar, dass in einer fortgeschrittenen Gesellschaft die Regierung ihre Macht,

Steuern zu erheben, dazu verwenden sollte, eine Anzahl von Dienstleistungen bereitzustellen, die ... vom Markt überhaupt nicht oder doch nicht adäquat bereitgestellt werden können.“²⁾

Am 1. Januar 1902 nahmen die Schweizerischen Bundesbahnen SBB ihren Betrieb auf. Kaum waren die durch den 1. Weltkrieg bewirkten Schwierigkeiten überwunden, hatten sich die SBB mit der zunehmenden Konkurrenz des Strassenverkehrs auseinander zu setzen. Keiner unserer Vorväter hätte sich wohl vorstellen können, dass diese zunehmende *intermodale* Konkurrenz dereinst noch durch die *intramodale* Konkurrenz ergänzt werden sollte.

Damit ist das Stichwort gegeben, um die hundert verflissenen Jahre ad acta zu legen und auf die Zukunft einzutreten.

Zuerst gestatte ich mir aber noch eine kurze Aussage über die heutige Verfassung der SBB. Ich habe fast ein Viertel der SBB-Geschichte persönlich miterlebt. Und ich komme ganz nüchtern zur Feststellung, dass es dieser Unternehmung in dieser Zeit nie besser gegangen ist als heute. Die Angebote sind sowohl qualitativ wie quantitativ besser, das Verhältnis zwischen Politik und SBB ist dank der Eisenbahngesetzrevision und der Bahnreform gut geregelt, und wir sind in der beneidenswerten Lage, dank der FinöV-Finanzierung über langfristige Perspektiven für den Ausbau unserer Infrastruktur zu verfügen. Das heisst keineswegs, dass alles rund und problemlos läuft (das ist bei einem derart komplexen Betrieb auch gar nicht möglich). Ebenso wenig heisst das, dass wir nicht vieles noch besser machen können. Mit diesem Anspruch gehen wir die nächsten hundert Jahre an.

Zur künftigen Marktordnung

Unbestritten sind heute zwei Tatbestände:

1. Eine Eisenbahn mitteleuropäischen Zuschnitts ist ohne Zuschüsse der öffentlichen Hand nicht lebensfähig.

Auch im Mutterland des Liberalismus, in England, musste man zum Schluss kommen: „... but the reality is this business depends on government support and it's as simple as that.“³⁾

2. Die Eisenbahn ist ein unverzichtbares Transportmittel. Sie hat bei der Bewältigung der unablässig steigenden Mobilitätsbedürfnisse eine wichtige Rolle zu spielen.

Der Kontroversen sind aber noch genug. Sie drehen sich um die Elemente **Wettbewerb** und **Privatisierung**. Taktgeber ist dabei die EU-Kommission. Deren Vorstellung für eine neue Marktordnung für die Europäischen Eisenbahnen basiert auf folgenden Pfeilern:

- Separierung der Eisenbahninfrastruktur (inklusive der operativen Betriebsführung und des Trassenmanagements, letzteres allenfalls als eigenständige Entität) von den Eisenbahn Verkehrsunternehmen.

Nachdem in der Direktive 91/440 zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen noch drei Formen dieser Trennung wahlweise offen standen – die buchhalterische Trennung, die organisatorische Trennung sowie die vollständige Trennung und die Bildung juristisch unabhängiger Gesellschaften –, tendiert die Kommission seit einiger Zeit immer stärker auf die vollständige Trennung. In den Mitgliedsländern ist diese Frage allerdings noch umstritten.

So hat das Deutsche Verkehrsministerium unlängst entschieden, den Bereich „Netz“ weiterhin in der Holding der DB zu führen. Um den diskriminierungsfreien Wettbewerb zu gewährleisten, wird eine Regulierungsbehörde eingerichtet.

Die weiteren Pfeiler im Marktordnungs-Modell der EU-Kommission:

- Der diskriminierungsfreie Zugang auf die Eisenbahnnetze im Güterverkehr muss gewährleistet sein.
- Die Service-Public-Leistungen müssen ausgeschrieben werden und sind in Mehrjahresverträgen zu regeln.
- Zur Herstellung der „Interoperabilität“ – das heisst: der technischen Vereinheitlichung der heute noch stark verschiedenen Eisenbahnsysteme – braucht es gezielte Massnahmen.

Nirgendwo wurde diese Philosophie radikaler umgesetzt als in England, wo British Rail in Dutzende unabhängige Gesellschaften zerschlagen wurde. Anstelle einer einheitlichen Gesamtverantwortung trat eine Selbstregulierung mittels unzähliger Verträge unter all den beteiligten Playern.

Das Experiment ist aus zwei Gründen gründlich gescheitert:

1. Die Zersplitterung der Verantwortung hat das gesamte Bahnsystem massiv destabilisiert.
2. Die Privatisierung der Infrastrukturgesellschaft Railtrack hat offensichtlich zu völlig falschen Anreizen geführt. Die Gesellschaft steht heute unter Staatsaufsicht, und ihre Zukunft ist ungewiss.

Welches sind die Folgerungen für uns?

Es ist bekannt, dass wir eine Zerschlagung und Fragmentierung der SBB mit Entschiedenheit ablehnen.

Das Bahnsystem an sich – mit seinen unzähligen Verknüpfungen und permanenten „Ereignissen“ auf dem Netz – neigt zur Unstabilität. Eine Aufteilung der Verantwortung verstärkt diesen Trend und gefährdet die Funktionalität aufs Schwerste. Das hat das Beispiel England klar gezeigt. Wir sind überzeugt, dass eine sektorielle Optimierung von Teilsystemen auch wirtschaftlich zu suboptimalen Lösungen führt. Schliesslich kann auch eine langfristige Planung und Entwicklung des Netzes nur aus der Optik einer Gesamtverantwortung heraus sinnvoll betrieben werden.

Der diskriminierungsfreie Netzzugang ist auch mit einer ungeteilten SBB möglich. So werden bereits heute gut 15 Prozent der Ganzzüge im Güterverkehr durch „Dritte“ gefahren. Wir begrüßen diesen Wettbewerb und haben ein grosses Interesse daran, dass dieser Markt auch wirklich spielt. Garant dafür ist die grösstmögliche Transparenz bei der Zuteilung der Trassen. Die Transparenz von Seiten der SBB geht heute bereits soweit, dass Mitarbeiter der BLS in das Trassenmanagement eingebunden sind. Wir könnten uns auch vorstellen, dass es sinnvoll sein könnte, die Kompetenzen der bestehenden Schiedskommission zu erweitern und diese Institution zu einer eigentlichen Regulierungsbehörde weiter zu entwickeln.

Damit ist auch die Privatisierungsfrage entschieden, denn es macht einfach keinen Sinn, ein integriertes Gesamtsystem, welches in erheblichem Masse auf die Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen ist, zu privatisieren.

Die Strategie der SBB

Als integrierte Unternehmung wollen die SBB auch in Zukunft das Gleichgewicht finden zwischen integrierter Führung der Gesamtunternehmung und relativer Autonomie der verschiedenen Geschäftsbereiche, die ja in sehr verschiedenen Märkten operieren. Kundenorientierung und die Nähe zum Markt werden uns auch in Zukunft als zentrale Prinzipien begleiten. Wir strengen uns an, die Kundenbedürfnisse noch besser und noch frühzeitiger zu erkennen und diesen Bedürfnissen bei allen Unternehmensentscheiden noch besser Rechnung zu tragen, beim Rollmaterial ebenso wie bei den Dienstleistungen im Rahmen des Kundenservices. Dies gilt für den Personenverkehr ebenso wie für den Güterverkehr.

Die Stossrichtung im **Personenverkehr** ist klar. Die 1. Etappe von Bahn 2000 steht vor der Vollendung, und bereits haben die planerischen Arbeiten an der 2. Etappe begonnen. Das Grundkonzept, das Gesamtangebot über die Optimierung der zentralen Knoten weiter zu entwickeln, ist nach wie vor hoch modern. Heute würde es wohl „Hubkonzept“ getauft.

Die Entwicklung von S-Bahnsystemen geht weiter und umfasst mehr und mehr auch das grenznahe Ausland. Über kurz oder lang werden die Leistungen für diese Verkehre von der öffentlichen Hand ausgeschrieben und an den besten Offerenten vergeben. Die SBB stellen sich dieser Herausforderung: Wir tun alles, um mit grössten Chancen in diesen Wettbewerb zu steigen.

Im internationalen Personenverkehr zeichnen sich gerade nach den jüngsten Turbulenzen im Luftverkehr neue Chancen ab. Diese können nur in enger Partnerschaft mit den Nachbarbahnen auch wahrgenommen werden (es sei nicht verschwiegen, dass uns die Qualität dieser Zusammenarbeit immer wieder Sorgen bereitet). Gewichtige Investitionen in die Infrastruktur, welche die Voraussetzungen für diese Verkehre stark verbessern, sind bereits im Bau: Die Neubaustrecke Mattstetten-Rothrist und die beiden NEAT-Tunnel machen den Nord-Süd Verkehr attraktiver, und der TGV Est von Paris Richtung Strassburg bindet Basel und Zürich besser an Paris an.

Im **Güterverkehr** bildet das nationale Netz für den Wagenladungsverkehr auch in Zukunft das Rückgrat des Geschäftes. Die ganz grosse Herausforderung allerdings ist uns auf der Nord-Süd-Achse gestellt. Die SBB haben hier einen Auftrag, der so-

wohl in der Bundesverfassung und in einem spezifischen Gesetz formuliert ist. Die Zielsetzung ist einfach und klar: Bis zur Inbetriebnahme der NEAT durch den Gotthard soll der Transitverkehr auf der Schiene verdoppelt werden.

Wie erwähnt, wird der Güterverkehr künftig grenzüberschreitend nach dem stufenweise erweiterten Prinzip des „Open Access“ abgewickelt. In Bahnkreisen wird intensiv gerätselt, welche Folgen dies mittel- und langfristig für die künftige Landschaft der Güterverkehrs-Unternehmungen auf der Bahn haben wird. Auch hier hören wir immer wieder, es werde in Europa schliesslich „noch drei bis vier Grosse“ geben.

Bekanntlich haben wir die Vision, mittels Fusion mit der italienischen FS Cargo zu diesen Grossen zu gehören, aufgegeben. Wir konzentrieren uns nicht mehr auf den Europäischen Raum, sondern neben dem Binnen-, Import und Exportverkehr insbesondere auf die Nord-Süd-Achse durch unser Land. Auch hier sind Kooperationen allerdings unabdingbar. Wenn wir es nicht schaffen, den Nord-Süd-Korridor mit einem einzigen Betriebssystem zu betreiben, sind alle anderen Bemühungen vergeblich. Zentraler Partner auf diesem Korridor ist nach wie vor FS Cargo. Im Norden bauen wir auf eine intensive Zusammenarbeit in der Produktion mit DB Cargo. Auf kommerzieller und operativer Ebene kooperieren wir mit der Häfen- und Güterverkehrsbahn Köln (HGK). Was in anderen Wirtschaftsbereichen zum Alltag gehört, ein Nebeneinander von Kooperation und Konkurrenz zum Teil unter den gleichen Unternehmungen, wird auch bei der Bahn Einzug halten.

Ein dritter, wiederum völlig anderen Gegebenheiten folgender Marktbereich sind die **Liegenschaften**. Während langen Jahren wurde dieser Bereich bei den SBB eher stiefmütterlich behandelt, wie der früher verwendete Begriff „Nebengeschäft“ zeigt. Bekanntlich zählen die SBB zu den grössten Grundbesitzern der Schweiz und insbesondere die grossen Bahnhöfe sind echte Ertragsperlen. Heute wird ein externer Umsatz von immerhin knapp einer Viertelmilliarde Franken erzielt. Zurzeit sind die Liegenschaften Teil der Division Infrastruktur, eine organisatorische Lösung, die bei keiner vergleichbaren Europäischen Bahnunternehmung anzutreffen ist.

Im Bestreben, dieses Geschäft mit Wachstumspotential noch professioneller zu führen, haben die SBB beschlossen, einen eigenen Geschäftsbereich unter direkter Führung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung zu bilden. Diese organisatorische Lösung hat zwei zentrale Vorteile: Sie erlaubt es den SBB erstens, das Liegenschaftsgeschäft auf die spezifischen Bedürfnisse und Ansprüche des Immobilienmarktes auszurichten. Zweitens schafft die neue Konzernlösung verbesserte Anreize für das Management und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nachdem Teile dieses Plans verzerrt publik gemacht wurden, will ich hier gerne zwei Präzisierungen anfügen:

- Das Ziel ist nicht die Auslagerungen des gesamten Liegenschaftsgeschäftes oder auch nur von Teilen davon. Vielmehr geht es darum, die Liegenschaften als Instrument zur aktiven Stärkung des Kerngeschäftes optimal einzusetzen. Hingegen ist es durchaus möglich, dass für spezifische Portfolios neue Partnerschaften zum Spielen kommen. Die SBB wollen aber auf jeden Fall die Kontrolle über ihre Liegenschaften behalten.

- Das Eisenbahngesetz ist bezüglich dem Verhältnis Infrastruktur/Liegenschaften eindeutig: Der Infrastruktur zugeordnet sind einzig die für den diskriminierungsfreien Netzzugang notwendigen Anlagen. Es gibt demnach keine gesetzlichen Hindernisse für den beabsichtigten Transfer. Tatsache ist aber, dass die Neuausrichtung im Immobilienbereich die bestehende Quersubventionierung vom Liegenschaftsbereich zur Infrastruktur transparent offen legt.

Die Strategie der **Infrastruktur** basiert auf drei Säulen:

1. Netzdesign

Wir sind in der hervorragenden Situation, dank FinöV über eine langfristige Finanzierung verschiedener Investitionspakete zu verfügen. Die konkreten Investitionsvorhaben im Rahmen dieser Pakete sind aber in vielen Fällen noch offen. Die Konkretisierung geschieht insbesondere im Rahmen der 2. Etappe von Bahn 2000. Angesichts der trotz allem knappen Mittel gilt es klare Prioritäten zu setzen. Das Schwergewicht wird auf der Beseitigung zentraler Kapazitätsengpässe liegen. Auf die überragende Bedeutung des Nord-Süd-Korridors wurde schon wiederholt hingewiesen. Hier gilt es, – wo immer möglich, sinnvoll und finanziell verkraftbar – Anlagen für Personen- bzw. Güterverkehr zu entmischen. Das ist auch ein zentrales Anliegen der EU, wie die Kommission in ihrem jüngsten Weissbuch vom Herbst 2001 festgehalten hat:

„Da in allernächster Zukunft kein vollständiges Bahnnetz ausschliesslich für den Güterverkehr (wie in den Vereinigten Staaten) geschaffen werden kann, muss durch Investitionen die allmähliche Herausbildung transeuropäischer Korridore mit Vorrang bzw. ausschliesslich für den Güterverkehr gefördert werden. (...) In Gebieten mit hoher Verkehrsdichte, insbesondere im Stadtbereich, soll die Unterscheidung zwischen Strecken für den Güterverkehr und Strecken für den Personenverkehr dem Ausbau des Netzes zugrunde gelegt werden, was den Bau neuer Strecken bzw. von Umgehungsstrecken für Bahnknotenpunkte beinhaltet.“⁴)

2. Implementierung neuer Technologien der Zugssicherung und –steuerung

Hier geht es um die konkrete Umsetzung der Interoperabilitäts-Strategie der EU. Die Instrumente heissen ETCS („European Train Control System“ zur Sicherung des Zugverkehrs), ERTMS („European Rail Traffic Management System“ zur Koordination des Zugverkehrs) und FSS („Führerstandsignalisierung“ anstelle von Aussensignalen). Sie basieren auf einheitlichen, mit der Europäischen Industrie entwickelten Standards. Wir sind bereits unter gewissem Zeitdruck, gilt es doch diese neuen Technologien auf der Pilotstrecke zwischen Olten und Luzern im täglichen Betrieb zu testen und anschliessend bei der Neubaustrecke Mattstetten-Rothrist einzuführen. Kennzeichen dieser neuen Systeme ist eine Verschiebung von Teilen der Technologie von der Fahrbahn in die Lokomotive. Deshalb sind auch noch nicht alle Finanzierungsfragen endgültig gelöst.

Am Beispiel dieses Technologietransfers wird eine bekannte Tatsache deutlich illustriert: Die Migrationskosten für den Übergang zum neuen System sind gewaltig!

3. Implementierung neuer Formen der Betriebsführung

Zunehmende Automatisierung auf der einen Seite, immer dichterem Zugverkehr auf der anderen Seite erfordern neue, zentralere Formen der Betriebsführung. Sie laufen unter dem Projekt „Rail Control Center“.

Bei der Herausforderung „alpenquerender Verkehr“ spielt die Infrastruktur eine entscheidende Rolle. Planung, Entwicklung und operative Betriebsführung haben auf dem Nord-Süd Korridor in engster Abstimmung mit den Nachbarnetzen zu erfolgen.

Seit 155 Jahren werden die Bahnen in der Schweiz von pflichtbewussten, leistungs- und kundenorientierten Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern betrieben. Waren diese Bahnen ursprünglich Beförderungsanstalten, so sind sie heute Dienstleistungsunternehmen. Für die Erbringung hoch qualitativer Dienstleistungen bleibt qualifiziertes **Personal** immer eine entscheidende Ressource, auch wenn in vielen Bereichen heute noch gültige Abläufe durch neue Technologien verändert werden. Beim Wechsel von der Staatsunternehmung im geschützten Raum zur Unternehmung im Wettbewerb wurde unserem Personal sehr viel zugemutet. Sicher konnte der dafür notwendige Kulturwandel bis heute nur zum Teil vollzogen werden. Die Unternehmensleitung ist hier gefordert, diesen Rückstand mit geeigneten Mitteln aufzuholen. Der Personalerhaltung und -rekrutierung sowie der Ausbildung kommen auch in Zukunft erstrangige Bedeutung zu.

Erlauben Sie mir aber die persönliche Anmerkung: Die SBB sind nach wie vor ein äusserst attraktiver und sozialer Arbeitgeber. Und das werden wir auch bleiben.

Eine Prognose für die nächsten 100 Jahre ist besonders einfach: die **Finanzen** werden immer eine zentrale Rolle spielen, aus dem ganz einfachen Grund, dass die von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellten Mittel knapp sind und knapp bleiben werden. Wir sind zufrieden, dass der Bundesrat dem Grundsatz zugestimmt hat, den Zahlungsrahmen der ersten Leistungsvereinbarung real zu erhalten und für 2003-2006 runde sechs Milliarden Franken für die SBB-Infrastruktur vorzusehen. Die Liste wünschbarer Investitionen sprengt allerdings diesen Rahmen bei weitem, und deshalb gilt es auch in Zukunft, das absolut Notwendige mit oberster Priorität zu realisieren. Gleichzeitig ist klar: Effizienz und optimale Produktivität sind für uns zentrales Gebot.

Die Geschichte lehrt uns, dass man sich bei der Strategieentwicklung intensiv mit den damit verbundenen **Risiken** auseinandersetzen sollte. Es leuchtet ein, dass überall dort, wo Märkte geöffnet werden, das Risiko besteht, Marktanteile zu verlieren, insbesondere dann, wenn man einen Markt bis anhin praktisch dominiert hat. Das gilt im Personenverkehr speziell beim Regionalverkehr. Deshalb gilt unsere erste Priorität der Wettbewerbsfähigkeit. Und zweitens sehen wir uns nach Kompensationsmöglichkeiten um – vor allem in den grenznahen Räumen.

Erheblich grösser ist das Risiko im Güterverkehr. In einem extrem fixkostenlastigen Geschäft mit ausnehmend tiefen Margen spielt die Unternehmungsgrösse eine wesentliche Rolle. In gewisser Masse kann das der Kleinere zwar durch mehr Beweg-

lichkeit ausgleichen. Entscheidend für unsere Position ist die Qualität der Zusammenarbeit mit der FS, aber auch das Verhalten der DB (die sich ja offenbar mit der BLS zusammen tut).

Nicht zu unterschätzen sind auch die Technologierisiken. Über die Migrationskosten habe ich bereits gesprochen. Die neuen Technologien sind zwar definiert und validiert. Im praktischen Einsatz aber stehen sie noch nirgends.

* * *

Die Schweiz soll sich auch in 100 Jahren noch über einen effizienten Service Public im öffentlichen Verkehr freuen können. Eine starke, ungeteilte SBB bildet dafür die beste Garantie.

-
- 1) Bauer, Hans: Die Geschichte der Schweizer Eisenbahnen, in: Ein Jahrhundert Schweizer Bahnen, Frauenfeld 1947, S.147
 - 2) Zitiert nach NZZ 105/1999
 - 3) Financial Times 19.10.2001
 - 4) Weissbuch „Die Europäische Verkehrspolitik bis 2010“, Brüssel, 2001, S. 60

* * * * *