



INFORMATIONSDIENST FÜR DEN ÖFFENTLICHEN VERKEHR
SERVICE D'INFORMATION POUR LES TRANSPORTS PUBLICS
SERVIZIO D'INFORMAZIONE PER I TRASPORTI PUBBLICI
SURVETSCH D'INFORMAZIUN PER IL TRAFFIC PUBLIC

«Ein Vierteljahrhundert öffentlicher Verkehr Schweiz und Europa» Bilanz und Ausblick

Abschiedsreferat von

Dr. Benedikt Weibel

Vorsitzender der Geschäftsleitung SBB AG

anlässlich des Verkehrsforums an der LITRA-Mitgliederversammlung
vom 19. Dezember 2006

März 2007

Inhaltsverzeichnis

1. Der Standard des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz einmalig hoch	2
2. Im Wachstum und in der Positionierung an der Spitze	3
3. Die Erfolgsfaktoren dieser Entwicklung	5
3.1 Der politische Rahmen und die politische Unterstützung	5
3.2 Eine langfristige Strategie der Angebots- und Netzentwicklung	5
3.3 Personal und Sozialpartnerschaft	6
3.4 Ein einmalig hoher Anteil an Stammkundinnen und Stammkunden	6
3.5 Hohes Qualitätsbewusstsein	7
3.6 Permanente Produktivitätssteigerung	7
4. Liberalisierung des Schienenverkehrs am Beispiel Güterverkehr	8
5. Über Privatisierungen und Börsengänge	8
6. Plädoyer für die praktische Vernunft	10

In der «gelben Serie» bereits erschienen:

Bahnreform - Stärken und Lücken	29.04.1997
Bahnreform international	31.10.1997
Finanzierung der Infrastruktur des öffentlichen Verkehrs Ein Fonds und seine Tücken	30.12.1997
Bahnreform - Bilanz und Ausblick	30.06.1998
Das Verkehrsabkommen mit der EU Wie lassen sich seine Folgen im Import-, Export- und Transitverkehr bewältigen?	25.02.1999
Öffentlicher Verkehr Schweiz: Analyse und Ausblick Referat von Dr. Carl Pfund, ehem. Direktor VöV	12.11.1999
Bahnreform in der Schweiz: Die Erfahrungen nach dem Jahre 1	17.07.2000
Bahnreform 2: Die Vorteile der integrierten Bahn Analyse und Argumentarium	4.05.2001
Expertengruppe Finanzierung des Agglomerationsverkehrs Bericht, Erläuterungen und Empfehlungen	29.05.2001
Bahnreform 2: EconomieSuisse und öffentlicher Verkehr Forderungen und Antworten	21.12.2001
Bahnreform 2: Die Trennung des Verkehrs von der Infrastruktur der Bahn oder die Trennungphilosophie der Europäischen Union	1.11.2002
Mehrwertsteuer und öffentlicher Verkehr Benachteiligungen beseitigen und Staats- und Fiskalquote senken	20.11.2003
Personensicherheit: Eine Herausforderung für die Bahn oder Aggression und Vandalismus im öffentlichen Verkehr	27.02.2004
Bahnreform 2: Die künftige Bahnlandschaft Schweiz Stellungnahme	30.04.2004
Finanzierung des öffentlichen Verkehrs Finanzierung und Ausbau sichern – Diskussionsbeitrag	29.06.2004
Angebot und Preise der SBB und der Nachbarbahnen SNCF, DB, FS/Trenitalia und ÖBB Vergleich und Bewertung	1.6.2006
Ein Vierteljahrhundert öffentlicher Verkehr Schweiz und Europa – Bilanz und Ausblick Abschiedsreferat von Dr. Benedikt Weibel, anl. des Verkehrsforums an der LITRA-Mitgliederversammlung vom 19.12.2006	22.3.2007

Das Wichtigste in Kürze

Der per Ende 2006 zurückgetretene Vorsitzende der Geschäftsleitung der SBB, Benedikt Weibel, zog am LITRA-Verkehrsforum vom 19. Dezember 2006 in einem Grundsatz-Referat Bilanz über ein Vierteljahrhundert öffentlicher Verkehr Schweiz und Europa. Der Standard des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz ist einmalig hoch, einmalig nicht nur in der Dichte des Fahrplans, sondern auch in Bezug auf die Vernetzung im ganzen Lande. Gemäss dem neusten Ranking der Volkswirtschaften nach ihrer Wettbewerbsfähigkeit des World Economic Forums figuriert die Schweiz weltweit auf dem ersten Platz wegen der hohen Qualität der Infrastruktur. Auch im Klassement von 125 Bahnen befindet sich die Schweiz auf dem ersten Platz. Der Bahnbetrieb ist indessen ausserordentlich investitionsintensiv. Die Definition der Rollen von Politik und Bahnunternehmung ist eine Schlüsselaufgabe. Kein Land Europas hat das Verhältnis zwischen Politik und Bahnunternehmung besser geregelt als die Schweiz. Die Bahnen zeigen sich diesem Vertrauen der politischen Behörden auch würdig. Trotz einer Erweiterung der Infrastruktur ist die jeweils für vier Jahre genehmigte Zahlungsvereinbarung stabil geblieben. Das Gleiche gilt auch für die Abgeltung für den regionalen Personenverkehr, welche die Schweizer Bahnen pro Zugkilometer fast halbieren konnten. Es gilt, eine langfristige Strategie der Angebots- und Netzentwicklung im Auge zu behalten. «S-Bahn Schweiz» ist noch immer die treffendste Umschreibung der Grundidee, das Angebot auf dem gesamten Netz zu optimieren. Die SBB ist nach wie vor die einzige Bahn, welche Angebot und Netz mit einem Gesamtoptimierungsansatz weiter entwickelt und nicht nur lineare Verbesserungen anbringt. Erfolgsfaktoren des öffentlichen Verkehrs sind aber auch ein motiviertes Personal und eine intensive Sozialpartnerschaft, die konsequente Pflege des einmalig hohen Anteils an Stammkunden, das hohe Qualitätsbewusstsein bezüglich Fahrplan, die Minimierung so genannter Ereignisse und das optimale Management bei ausserordentlichen Situationen. Die Information der Kundinnen und Kunden bei gestörten Betriebsverhältnissen ist klar verbesserungswürdig. Im Vergleich zu Beginn der 90er Jahre ist das Netz heute grösser, das Angebot ungleich dichter und gleichzeitig ist der Personalbestand um mehr als 30 Prozent reduziert worden. Ein besseres Motto als eine fast religiös betriebene Maximierung der Qualität bei straffem Kostenmanagement, wie etwa bei Toyota, kann sich Benedikt Weibel auch für die Zukunft der SBB nicht vorstellen.

Zum Thema der Privatisierungen und Börsengänge von Bahngesellschaften hält Weibel unmissverständlich fest, dass es dabei zwei fundamentale Tatsachen zu beachten gilt: eine Privatisierung macht nur Sinn, wenn es einen Markt gibt, auf welchem nachhaltig Gewinn erzielt werden kann. Sodann kann eine Bahn in Europa ohne Unterstützung der öffentlichen Hand nicht existieren. Auf dieser Erkenntnis ist eine Privatisierung eigentlich eine logische Unmöglichkeit. Der langjährige CEO der SBB warnte davor, anstelle einer klaren Verantwortungs- und Führungsstruktur ein «Vertragsmodell» für den Zusammenhalt der verschiedenen Bereiche und Beziehungen treten zu lassen. Das würde zur Aufgabe des erfolgreichen Geschäftsmodells einer Integrierten Bahn führen. Er sagt dies auch in seiner Eigenschaft als Präsident des Weltverbandes der Eisenbahnunternehmungen und als Verwaltungsrat der französischen SNCF. Das Argument, nur die Trennung der Infrastruktur von den Verkehrsunternehmungen ermögliche einen diskriminierungsfreien Wettbewerb, ist empirisch widerlegt. Der Vergleich zwischen Deutscher Bahn und SBB zeigt grundlegende Unterschiede auf, unterstreicht Weibel. Die Bezugsgrösse der DB ist der Weltmarkt, derjenige der SBB primär der Heimmarkt und der Nord-Süd-Korridor im Güterverkehr, der internationale Personenverkehr zu den umliegenden Zentren Europas und die Grenzräume im Agglomerations- und Regionalverkehr. Bei der SBB stammen über 90 Prozent des Umsatzes aus dem Schweizerischen Verkehr.

Auch die Zukunft der Bahnen wird von der Knappheit öffentlicher Finanzmittel geprägt sein. Vor dem Phänomen der Überinvestitionen ist zu warnen. Überall dort, wo massiv in den Hochgeschwindigkeitsverkehr investiert worden ist, hat man die historische Infrastruktur vernachlässigt. Die Folgen: schleichender Qualitätsabbau und ein zunehmender Substanzverlust. Deshalb müssen alle künftigen Investitionen an ihren Folgekosten gemessen werden. In Frankreich werden neue Hochgeschwindigkeitsstrecken von den Regionen mitbezahlt, was Druck auf vernünftige Lösungen erzeugt. Die Eidgenössische Vorlage für die «Anbindung der Schweiz an den europäischen Hochgeschwindigkeitsverkehr (HGV)» bezeichnet Weibel als einen «wirklichen Sündenfall, der noch lange Auswirkungen zeitigen wird.». Es werden damit Dinge finanziert, die nichts mit Hochgeschwindigkeitsverkehr zu tun haben. Das Schlimmste daran ist aber, dass wieder Verlierer entstanden sind, wie zum Beispiel die Zentralschweizer Kantone. Gefragt sind vielmehr intelligente Lösungen, welche mit einem Minimum an Investitionen ein Maximum an Wirkung erzielen. Dazu gehören Lösungen, welche das heute schon bestehende überaus dichte Angebot noch besser auslasten.

1. Standard des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz einmalig hoch

Ich beginne mit dieser Banalität, weil wir uns in der Regel nicht bewusst sind, wie hoch dieses Niveau eigentlich ist. Deshalb habe ich immer wieder gerne ausländische Diplomaten in der Schweiz getroffen, welche mir jeweils umgehend ihr Halbtaxabo gezeigt haben und die mir beteuerten, die Schweiz sei das erste Land, in welchem sie die Bahn regelmässig benutzen würden.

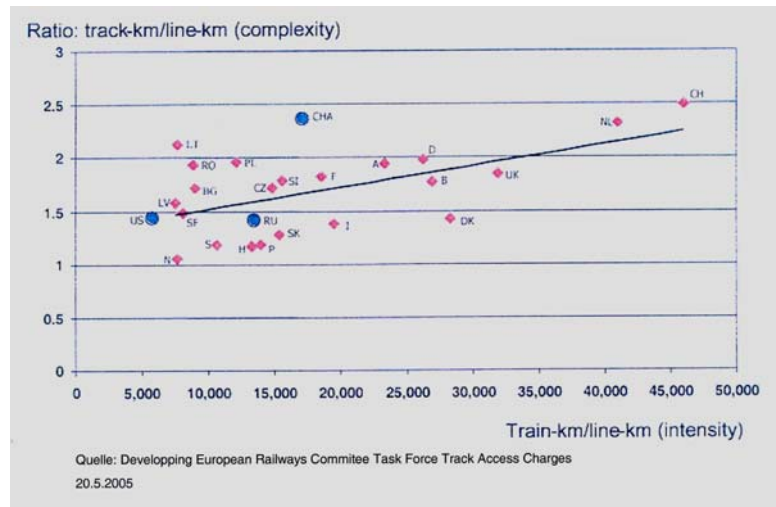
Ich war diesen Sommer in Frankreich und musste von Toulouse nach Pau. Toulouse ist grösser als die grösste Schweizer Stadt und Pau etwa so gross wie Bern. Die SNCF bietet zwischen diesen beiden Städten pro Tag 7 schnelle und 2 regionale Verbindungen an, total 9 Verbindungen.

In der Folge habe ich mir, immer wenn ich eine Region in der Schweiz besucht habe, den Spass gemacht, das Kursbuch zu konsultieren und Verbindungen zu zählen. Nur zwei Beispiele:

- zwischen Wil und St. Gallen: 35 Schnellzüge, 21 Regionalzüge, total 56 Züge
- Luzern – Zürich: 40 schnelle Züge, 31 Regionalzüge, total 71 Züge

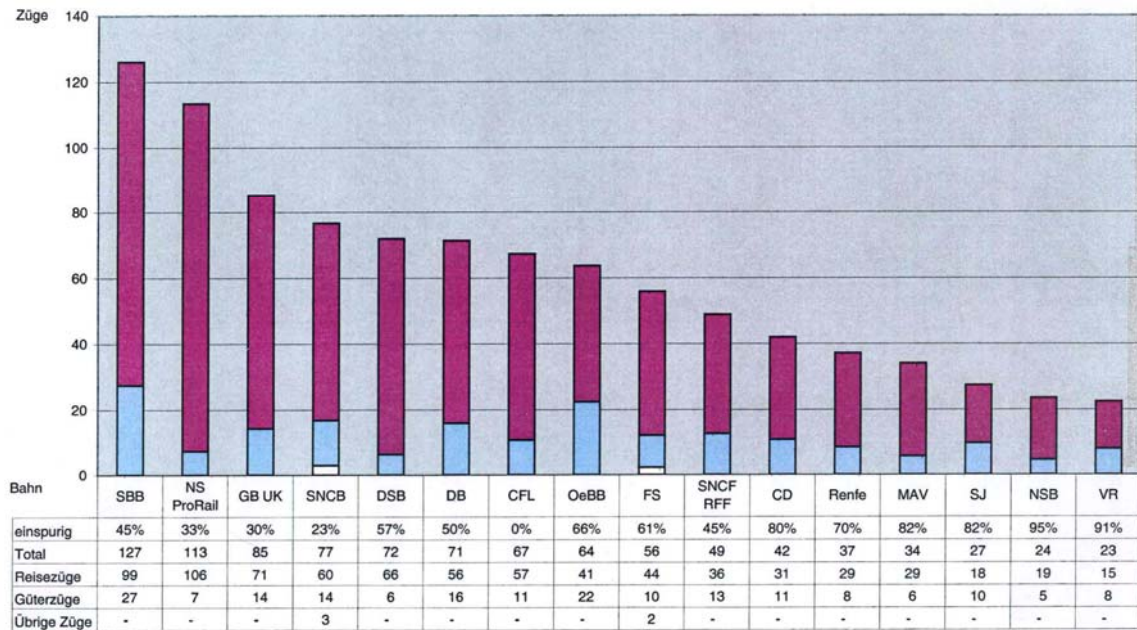
Einmalig ist nicht nur die Dichte des Fahrplans, sondern auch die Vernetzung im ganzen Lande. So gibt es beispielsweise zwischen Zürich und Ste-Croix jede Stunde eine Verbindung, total sind es 15 tägliche Verbindungen.

Als Folge davon ist das SBB-Netz das am stärksten ausgelastete in Europa.



Eine Studie hat kürzlich die Komplexität von Bahnsystemen weltweit untersucht, auch da steht die SBB an der Spitze.

Anzahl Züge pro Tag und Strecke (2003)



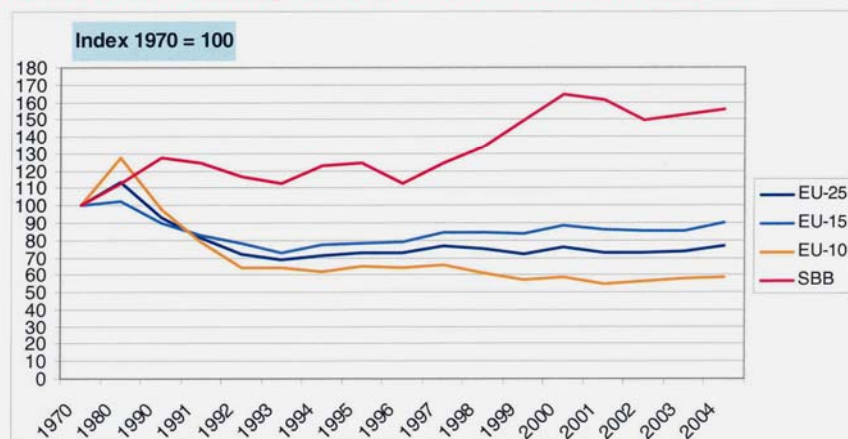
Diese ausserordentliche Angebotsdichte und Vernetzung hat auch eine Kehrseite: Ausserhalb der Spitzenstunden ist die Auslastung der Züge vielerorts schwach.

2. Im Wachstum und in der Positionierung an der Spitze

Die EU-Kommission hat diesen Frühling Charts über die Entwicklung des Bahngüter- und Personenverkehrs veröffentlicht, wie immer ohne die Zahlen der Schweiz. Wir haben die SBB-Zahlen hinzugefügt zu einem Bild, das ganz eindeutig ist.

„Facts and Figures“ der europäischen Bahnen: Güterverkehr

Güterverkehr (in Mia. tkm) für EU-25, EU-15, EU-10 und SBB, 1970-2004

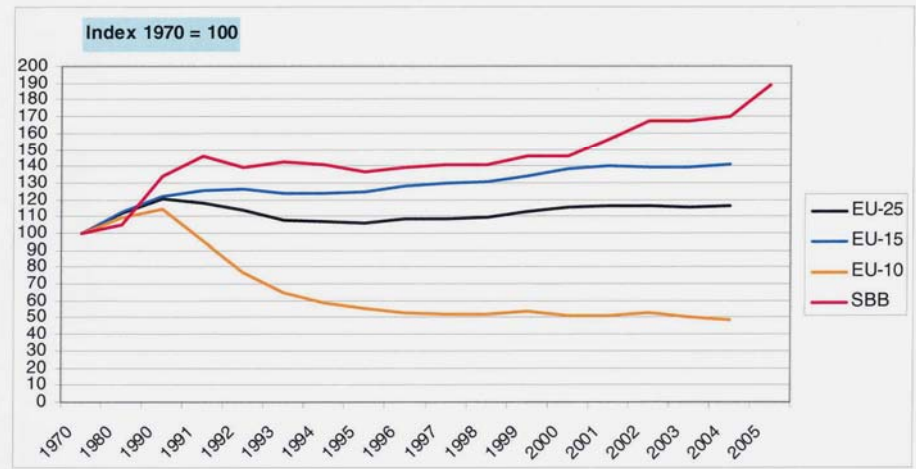


Quellen: Eurostat, UIC, nationale Verwaltungen, DG TREN, SBB

© SBB • 07.2006 2

„Facts and Figures“ der europäischen Bahnen: Personenverkehr

Personenverkehr (in Mia. pkm) für EU-25, EU-15, EU-10, 1970-2004 und SBB, 1970-2005



Quellen: Eurostat, UIC, nationale Verwaltungen, DG TREN, SBB

© SBB • 07.2006 1

Das World Economic Forum hat diesen Herbst ihr Ranking der Volkswirtschaften nach ihrer Wettbewerbsfähigkeit publiziert. Überraschenderweise figurierte dabei die Schweiz auf dem ersten Rang. Den Medien konnten wir entnehmen, dass ein entscheidender Grund für diese Platzierung die hohe Qualität der Infrastruktur ist. Einzelnen bewertet wurden die Infrastrukturen von Bahnen, Häfen, Luftfahrt, Elektrizität, Telefon, Strassen. Die Schweiz ist in allen Bereichen vorne klassiert, was zum ersten Rang bei der zusammenfassenden Infrastrukturbewertung geführt hat. Im Klassement von 125 Bahnen findet sich Switzerland auf dem ersten Platz und ist damit „extensive and efficient as the world’s best“.

2.02 Railroad infrastructure development

Railroads in your country are (1 = underdeveloped, 7 = as extensive and efficient as the world’s best)

RANK	COUNTRY/ECONOMY	SCORE	1	MEAN: 2.9	7	SD
1	Switzerland	6.8	[Bar chart showing score 6.8 on a scale from 1 to 7]			0.7
2	Japan	6.6	[Bar chart showing score 6.6 on a scale from 1 to 7]			0.9
3	France	6.5	[Bar chart showing score 6.5 on a scale from 1 to 7]			0.8
4	Germany	6.4	[Bar chart showing score 6.4 on a scale from 1 to 7]			0.7
5	Hong Kong SAR	6.3	[Bar chart showing score 6.3 on a scale from 1 to 7]			1.1
6	Netherlands	5.9	[Bar chart showing score 5.9 on a scale from 1 to 7]			1.0
7	Belgium	5.7	[Bar chart showing score 5.7 on a scale from 1 to 7]			1.2
8	Denmark	5.7	[Bar chart showing score 5.7 on a scale from 1 to 7]			1.0
9	Singapore	5.7	[Bar chart showing score 5.7 on a scale from 1 to 7]			1.3
10	Finland	5.6	[Bar chart showing score 5.6 on a scale from 1 to 7]			1.0
11	Sweden	5.5	[Bar chart showing score 5.5 on a scale from 1 to 7]			0.9
12	Taiwan, China	5.4	[Bar chart showing score 5.4 on a scale from 1 to 7]			0.9

aus: „The Global Competitiveness Report 2006–2007

Der Standard des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz ist einmalig hoch. Wegen der hohen Qualität der Infrastruktur figuriert die Schweiz auch international auf dem ersten Platz. Im weltweiten Klassement von 125 Bahnen befindet sich die Schweiz ebenfalls auf dem ersten Platz.

3. Die Erfolgsfaktoren dieser Entwicklung

3.1 *Der politische Rahmen und die politische Unterstützung*

Der Bahnbetrieb ist ausserordentlich investitionsintensiv. Für die Bahnen Europas mit ihren dichten Netzen, die im Mischbetrieb betrieben wird, gilt:

*„This business depends on government support
and its as simple as that”*

(wie die Financial Times nach abenteuerlichen Jahren einer Bahnprivatisierung leicht entnervt feststellen musste.)

Unter solchen Bedingungen ist die Definition der Rollen von Politik und Bahnunternehmung eine Schlüsselaufgabe. Wir haben uns in der Schweiz sehr lange sehr schwer getan damit. Einer über sechs Jahre lang erarbeiteten Gesamtverkehrskonzeption, die später an der Urne scheiterte, folgten einzelne Leistungsaufträge an die SBB, welche alle nach kurzer Zeit aus dem Ruder liefen. Erst mit der Bahnreform, welche das Parlament 1998 einstimmig beschlossen hatte, war ein langfristig stabiler Rahmen gegeben. Ebenso wichtig war die Eisenbahngesetzrevision von 1996, welche die Kantone an der Abgeltung des regionalen Personenverkehrs beteiligte. Schliesslich gehören zu diesem institutionellen Rahmen die Finanzierung der Eisenbahngrossprojekte, sowie der unlängst beschlossene Infrastrukturfonds.

Ich sage heute mit Überzeugung: Kein Land Europas hat das Verhältnis zwischen Politik und Bahnunternehmung besser geregelt als die Schweiz. Wenn ich meinen Kolleginnen und Kollegen von unseren Finanzierungsinstrumenten für die Bahninfrastruktur erzähle, so kriegen die Augenwasser. Und wenn ich anfüge, dass der Zahlungsrahmen für jeweils vier Jahre praktisch ohne Gegenstimme vom Parlament verabschiedet wird, dann fallen Tränen.

Es ist hier der Moment, Ihnen für Ihre gesetzgeberische Arbeit und das Vertrauen in die Führung der SBB ganz herzlich zu danken.

Sie erwarten zu Recht, dass wir uns diesem Vertrauen würdig erweisen, indem wir Qualität und Produktivität der Leistungserbringung oberste Priorität zumessen. Dass wir das tun, zeigt der Umstand, dass das Gesamtvolumen der jeweils vom Parlament für vier Jahre genehmigten Zahlungsvereinbarung trotz einer Erweiterung der Infrastruktur seit 1998 praktisch stabil geblieben ist. Das Gleiche gilt auch für die Abgeltung für den regionalen Personenverkehr, die wir pro Zugskilometer fast halbieren konnten.

3.2 *Eine langfristige Strategie der Angebots- und Netzentwicklung*

Es waren äussere Umstände, welche die SBB zu Beginn der 80er Jahre zum Glück verholfen haben. Ursprünglich wollte die SBB, wie die Japaner und die Franzosen, auch in der Schweiz eine Hochgeschwindigkeitsbahn bauen. Nun wissen wir heute, dass für einen effizienten Hochgeschwindigkeitsverkehr Agglomerationen von gut 2 Mio. Einwohnern und einer Distanz von mehr als 200 Kilometer braucht. Nicht diese ökonomische Einsicht hat aber damals diese Idee gestoppt, sondern die politische Unmöglichkeit, ein derartiges Vorhaben in unserer Kleinräumigkeit zu realisieren. Und daraus ist die Idee entstanden „nicht

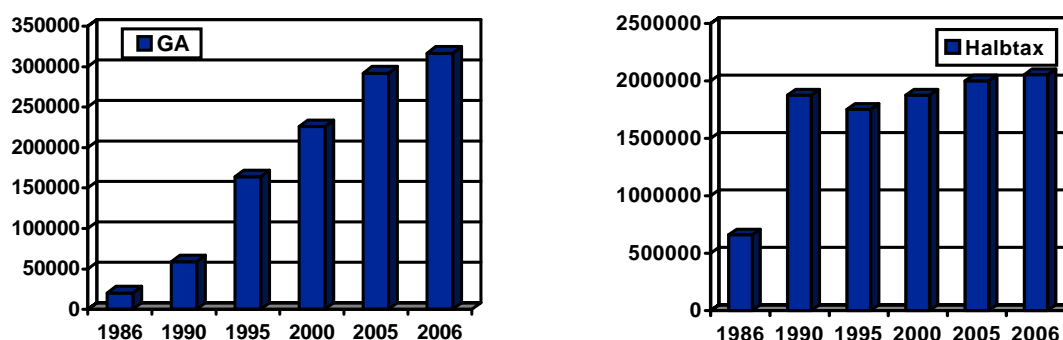
so schnell wie möglich, sondern so rasch wie nötig“, der Auftakt zu Bahn 2000. Ich halte „S-Bahn Schweiz“ noch immer für die treffendste Umschreibung der Grundidee, das Angebot auf dem gesamten Netz zu optimieren. Wie stark diese Idee ist, zeigt sich daran, dass auch die zweite Etappe von Bahn 2000 (oder ZEB, wie das Ding nun marketingtechnisch nicht gerade optimal heisst) nach demselben Prinzip gebaut werden soll. Wir sind nach wie vor die einzige Bahn, welche Angebot und Netz mit einem Gesamtoptimierungsansatz weiter entwickelt und nicht nur lineare Verbesserungen anbringt.

3.3 Personal und Sozialpartnerschaft

Eine Bahnunternehmung erbringt Dienstleistungen. Und Dienstleistungen werden immer von Menschen erbracht. Sie prägen Qualität und Erscheinungsbild. Die Eisenbahnerinnen und Eisenbahner haben den intensiven Wandel nicht immer geliebt. Das hat aber ihren Willen, ein gutes Produkt herzustellen, nie Abbruch getan. Und ohne eine intensive Sozialpartnerschaft wäre der gewaltige Umbau nicht möglich gewesen.

Diese Eisenbahnerinnen und Eisenbahner haben all die Jahre meinen grossen Respekt und Sympathie gewonnen. Ich danke ihnen für ihr ausserordentliches Engagement sehr, sehr herzlich.

3.4 Ein einmalig hoher Anteil an Stammkundinnen und Stammkunden



20 Jahre nachdem das Parlament der SBB zum Glück mit dem Halbtaxabonnement zu 100 Franken verholphen hat, bin ich immer noch der Meinung, dass dies die wichtigste Einzelmassnahme der letzten Jahrzehnte war. Es gab zu dieser Zeit 660'000 Inhaber eines Halbtaxabos und 20'000 Generalabonnemente. Heute sind es 2'051'705 Halbtaxabos und 316'737 GA's.

Ich werde im Ausland immer wieder gefragt, warum die Schweizerinnen und Schweizer eine so emotionelle Beziehung zur Bahn hätten. Die Antwort ist offensichtlich: weil wir so viele Stammkundinnen und Stammkunden haben wie sonst nirgends. Getreu nach den alten Marketinggrundsätzen:

1. Gewinne möglichst viele Stammkundinnen und –kunden
2. Pflege deine Stammkundinnen und -kunden
3. Verärgere nie deine Stammkundinnen und –kunden.

Ich gebe zu, dass wir beim Punkt 3 ab und zu noch zulegen können.

3.5 Hohes Qualitätsbewusstsein

Pünktlich – sauber – sicher

Das sind die Werte, an denen wir uns täglich messen lassen. Ein komplexes Bahnsystem stabil zu halten, ist in der Tat ein täglicher Kampf. Dazu sind drei Dinge notwendig:

1. Ein stabiler Produktionsplan sprich Fahrplan
2. Die Minimierung so genannter Ereignisse
3. Ein optimales Management ausserordentlicher Situationen

Dank dem Bahn 2000 Fahrplan haben wir Punkt 1 erfüllt. Die Punkte 2 und 3 sind Gegenstand eines nie endenden Lernprozesses. Selten konnten wir so viel lernen wie im letzten Jahr. Dass wir in diesem Jahr so stabil fahren wie noch nie, ist sicher auch darauf zurückzuführen.

In diesem insgesamt sehr erfreulichen Qualitätsbild gibt es leider einen schwarzen Fleck, den ich trotz aller Anstrengungen nicht beseitigen konnte: die Information der Kundinnen und Kunden bei gestörten Betriebsverhältnissen. Wir haben noch nie so hart an Verbesserungen gearbeitet wie in diesem Jahr, und trotzdem erfüllen wir die Standards nicht. Ich begreife nicht, warum uns das einfach nicht gelingt. So trete ich mit der Hoffnung ab, dass es meinem Nachfolger vergönnt ist, diese Geschichte bis zur Euro 08 in Ordnung zu bringen.

Eine der grössten Herausforderungen bezüglich Qualität (und Wachstum) ist das „Dilemma volle und bisweilen übervolle Züge in Spitzenzeiten und generell schlechte Gesamtauslastung“. Gerade da sind intelligente Lösungen gefragt, auf die ich noch zu sprechen komme.

3.6 Permanente Produktivitätssteigerung

Als ich anfangs 1993 Chef der SBB wurde, steckte die SBB in einer abgrundtiefen Krise. Die öffentlichen Gelder für die SBB wuchsen um 13,5 Prozent pro Jahr, die Defizite nahmen sprunghaft zu. Fieberhaft wurden Szenarien für eine Trendwende evaluiert. Diese gingen ausnahmslos von einer starken Reduktion von Netz und Angebot aus.

In der Rückblende lässt sich feststellen, dass alle Beteiligten die Optimierungsmöglichkeiten im System enorm unterschätzt haben. Das Netz ist heute grösser als damals, das Angebot ungleich dichter und gleichzeitig wurde der Personalbestand um mehr als 30 Prozent reduziert. Hätten wir das nicht getan, so wäre die in der Diskussion gestandene Netz- und Angebotsreduktion unvermeidlich gewesen.

Eine grosse Wirtschaftszeitung hat kürzlich unter dem Titel „Von Toyota lernen, heisst siegen lernen“ die Unternehmungskultur von Toyota wie folgt zusammengefasst: Eine fast religiös betriebene Maximierung der Qualität bei straffem Kostenmanagement. Ein besseres Motto kann ich mir für die Zukunft der SBB nicht vorstellen.

Der Bahnbetrieb ist ausserordentlich investitionsintensiv. Kein Land von Europa hat das Verhältnis zwischen Politik und Bahnunternehmung besser geregelt als die Schweiz. Die Infrastruktur wird laufend erweitert. Die Zahlungsvereinbarung bleibt gleich. Die Abgeltung für den regionalen Personenverkehr pro Zugkilometer wurde halbiert. Solche Leistungen schaffen Vertrauen. Die SBB ist die einzige Bahn, welche Angebot und Netz mit einem Optimierungsansatz weiter entwickelt und nicht nur lineare Verbesserungen anbringt. Erfolgsfaktoren sind aber auch ein motiviertes Personal, intensive Sozialpartnerschaft, die Pflege der Stammkundinnen und Stammkunden, das hohe Qualitätsbewusstsein, die Minimierung so genannter Ereignisse und das optimale Management bei ausserordentlichen Situationen.

4. Liberalisierung des Schienenverkehrs am Beispiel Güterverkehr

1991 bereits hat die EU die Richtlinie 91/400 verabschiedet. In einem ersten Schritt sollte der Bahngüterverkehr nach dem Prinzip des „open access“ liberalisiert werden. Die Liberalisierungsdiskussionen in den 90er Jahren gingen in allen Märkten immer vom gleichen Szenario aus „Es verbleiben drei grosse Unternehmungen“ (in der Automobilbranche: sechs).

In dieser Optik stand die Allianzfrage im Zentrum, vor allem für die mittleren Bahnen wie die SBB. Dabei war unsere Position besonders delikate, weil wir als Transitbahn die grossen Kunden nicht in unserem Einzugsgebiet hatten. Für die Suche eines Partners fixierten wir drei Kriterien: Transportflüsse, Grösse, Beeinflussbarkeit, d.h. mind. 50 Prozent Anteil an einem Joint-Venture. Bekanntlich haben wir uns mit der italienischen FS gefunden und gar einen Fusionsvertrag unterschrieben. Dass mein italienischer Kollege und ich vor dem Zusammenschluss beschlossen haben, die Fusionsbereitschaft der Partner nochmals kritisch zu prüfen, gehört zu den glücklicheren Eingebungen. Es wäre nicht gut gegangen, das ist aus heutiger Sicht klar.

Wir haben in der Folge unsere Strategie geändert. Wir wollen nicht mehr einer der grosse, in ganz Europa tätigen Güterbahnen sein, sondern die Nummer eins auf dem Nord-Süd-Korridor. Dies entspricht sowohl dem Verlagerungsauftrag unserer Bundesverfassung wie den in der Leistungsvereinbarung formulierten strategischen Zielen.

In der Zwischenzeit hat es sich auch gezeigt, dass die „es bleiben noch 3/ 6-Hypothese“ falsch ist. Sowohl in der Luftfahrt, in der Telekom und in der Automobilindustrie ist die Situation heute ganz anders, als man es sich damals vorgestellt hat. So dürfte es den heute profitabelsten Autohersteller – Porsche – nach der seinerzeitigen Theorie heute gar nicht mehr geben.

Wir haben uns auf der Nord-/Süd-Achse, namentlich dank der eigenen Produktion in Italien so gut positioniert, dass die Deutsche Bahn DB bereit war, ein Modell einer Korridor-gesellschaft auf 50:50-Basis wettbewerbsrechtlich prüfen zu lassen. Das Resultat war bald klar: eine solche Gesellschaft hätte eine marktbeherrschende Stellung, auch unter Einbezug des Strassenverkehrs. (Weil der Marktanteil der Bahn im transitierenden Güterverkehr mit rund 70 Prozent eben schon heute enorm hoch ist).

Damit ist unsere Situation klar. Unsere beiden Cargo-Töchter in Deutschland und in Italien sind operativ, am Wachsen, natürlich auch an der Bewältigung operationeller Probleme. Wir sind auf unserem Marktgebiet gut positioniert. In der Qualität haben wir grosse Fortschritte gemacht. In diesem Jahr werden rund 80 Prozent der Züge im kombinierten Verkehr ihre Terminals pünktlich erreichen (d.h. maximal 59 Minuten Ankunftsverspätung). Von einem solchen Wert hätten wir vor kurzer Zeit noch nicht einmal geträumt.

Nachdem eine renommierte Wirtschaftszeitung unlängst geschrieben hat, die Schweiz liberalisiere ihren Service Public im Schnecken-tempo, will ich hier noch anmerken, dass der Schienengüterverkehr in diesem Land seit 1999 liberalisiert ist, die Marktöffnung im EU Raum aber erst auf den 1.1.2007 stattfindet.

5. Über Privatisierungen und Börsengänge

In Europa wurde während der letzten Jahrzehnte zwei Mal eine Staatsbahn privatisiert. Die dabei praktizierten Modelle waren verschieden.

In England wurde die vormalige British Rail in mehr als 100 Einzelteile zerlegt. Die Infrastruktur gelangte als „Railtrack“ an die Börse. Insgesamt wurden die Subventionen für

die Bahn mit dieser Operation allerdings nicht reduziert, sondern nahezu verdoppelt. Der Vorgang war so komplex, dass offenbar allein die Lawyers einige hundert Millionen £ gekostet haben. Nach einiger Zeit zeigte sich aber, dass Railtrack offensichtlich am Unterhalt der Infrastruktur sparte, um den Shareholdern Werte zukommen zu lassen. Am 17. Oktober 2000 entgleiste in Hatfield ein Zug mit 184 km/h wegen einer gebrochenen Schiene. Mehrere Tote waren die Folge, und das Ereignis führte schliesslich zu einer Renationalisierung der Infrastruktur, welche heute als Network Rail Limited firmiert. Der gewaltige aufgelaufene Rückstand an Unterhalt und Investitionen musste mit einem überaus schmerzvollen Prozess aufgeholt werden.

Estland verkaufte seine ganze Eisenbahn an einen amerikanischen Investor. Dieser war ausschliesslich an Erdöltransporten von Russland zum Hafen von Tallinn interessiert. In diesem Jahr hat der estnische Staat die Infrastruktur für einen wesentlich höheren Preis wieder zurück gekauft.

Das grösste Desaster einer Eisenbahnprivatisierung betrifft aber eine neue Bahn, den Eurotunnel unter dem Ärmelkanal, welcher ausschliesslich mit privatem Kapital finanziert wurde. Heute, 12 Jahre nach der Einweihung, ist es noch immer nicht möglich, mit den Betriebserträgen auch nur den Schuldendienst zu leisten. Hunderttausende Kleinanleger haben ihr investiertes Kapital verloren.

Wenn man von zwei fundamentalen Tatsachen ausgeht:

- Eine Privatisierung macht Sinn, wenn es einen Markt gibt, auf welchem nachhaltig Gewinn erzielt werden kann;
- eine Bahn in Europa kann ohne Unterstützung der öffentlichen Hand nicht existieren;

ist eine Privatisierung eine logische Unmöglichkeit.

Es sei denn, man spalte die Bahn in verschiedene unabhängige Einheiten auf und belasse das Eigentum an der Verkehrsinfrastruktur beim Staat. Dies würde zur Aufgabe des Geschäftsmodells einer Integrierten Bahn führen. Anstelle einer klaren Verantwortungs- und Führungsstruktur würde ein „Vertragsmodell“ treten: die verschiedenen Eisenbahnverkehrsunternehmen und die Infrastrukturgesellschaft würden die Gesamtheit ihrer Beziehungen mittels Verträge regeln, einen Gesamtverantwortung für das System gäbe es nicht mehr.

Aufgrund meiner jahrzehntelanger Erfahrung in diesem Business, nicht zuletzt auch als Präsident des Weltverbandes der Eisenbahnunternehmen und als Verwaltungsrat der französischen SNCF, bin ich zutiefst überzeugt, dass dieses Modell in komplexen und hoch ausgelasteten Bahnsystemen zu sehr erheblichen Friktionen mit gravierenden Qualitätsauswirkungen führen würde.

Immer wieder wird auch die Ermöglichung eines diskriminierungsfreien Wettbewerbes als Argument für eine Trennung der Infrastruktur von den Verkehrsunternehmen angeführt. Dieses Argument ist heute empirisch widerlegt. Tatsache ist, dass nirgendwo in Europa eine so intensive Konkurrenz auf der Schiene besteht, wie auf dem Nord-Süd-Korridor durch die Schweiz, obwohl die beteiligten Bahnunternehmen in Deutschland, Italien und der Schweiz allesamt integriert geführt werden.

Nun hat die Privatisierungsdiskussion durch die Ereignisse in Deutschland eine neue Wendung genommen.

Die Deutschen Bahn drängt mit aller Macht an die Börse, will aber das integrierte Modell unter allen Umständen aufrecht erhalten. Das strategische Ziel der Deutschen Bahn ist, zu den grössten Logistikunternehmen der Welt zu gehören. Dazu verfolgt sie eine ganz ähnliche Strategie wie die Deutsche Post. Die DB hat für einige Milliarden Euros zwei

weltweit führende Logistikunternehmen gekauft. Damit hat sie ihre Bilanz derart belastet, dass neues Kapital unabdingbar ist. Wie man den deutschen Medien entnehmen kann, will die DB mit den neuen Mitteln auch eine oder mehrere Bahnen in Osteuropa kaufen.

Im Bahngeschäft erarbeitet die DB nur im Bereich Agglomerations- und Regionalverkehr substanzielle Gewinne. (Obwohl in diesen Bereich wie in der Schweiz sehr erhebliche Abgeltungsmittel fließen. Im Unterschied zur gegenwärtigen Regelung in der Schweiz ist es der DB erlaubt, in ihre Offerten Eigenkapitalverzinsung und Gewinnmarge einzurechnen.) Auch die Infrastruktur der DB ist auf erheblichen Zuwendungen des Staates angewiesen.

Die oben als logische Unvereinbarkeit bezeichnete Privatisierung bei Aufrechterhaltung des integrierten Modells hat in Deutschland zu zum Teil erbitterten Diskussionen geführt. Der nun getroffene Entscheid der deutschen Regierung, die DB zu privatisieren, das Netz und die Bahnhöfe im Besitze des Staates zu belassen, sie aber gleichzeitig in der Bilanz der DB zu führen, bietet Stoff für weitere Kontroversen. Ein derartiges Modell wäre aufgrund des schweizerischen Obligationenrechtes schon gar nicht möglich.

Wichtig scheint mir, dass man die grundlegenden Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz sieht. Die DB spielt von ihrer Ambition her in einer völlig anderen Liga. Ihre Bezugsgrösse ist der Weltmarkt. Die SBB andererseits ist primär Heimmarkt orientiert und die internationalen Ambitionen beschränken sich auf den Nord-Süd-Korridor im Güterverkehr, auf den internationalen Personenverkehr zu den umliegenden Zentren Europas und auf die Grenzräume im Agglomerations- und Regionalverkehr. Und wenn der in Deutschland tätige Schweizer Ökonomieprofessor Straubhaar in einem Interview in einer Berner Zeitung kürzlich gesagt hat: „Das Zeitalter der nationalen Bahnen wird bald einmal zu Ende gehen“, so ist das ganz einfach falsch. Über alle Geschäftsbereiche hinweg sind Bahnmärkte primär Binnenmärkte. Bei der SBB stammen über 90% des Umsatzes aus dem Schweizerischen Verkehr. Im Grossraum Zürich sind gerade einmal 1,5 Prozent der Personenbewegungen grenzüberschreitend. Das wird auch in einigen Jahrzehnten nicht substantiell anders sein und deshalb wir es in Europa immer nationale Bahnen geben.

Ich empfehle, die Entwicklung in Deutschland sehr genau zu verfolgen, gleichzeitig aber den eingeschlagenen und sehr erfolgreichen Weg in der Schweiz mit Selbstbewusstsein und Unbeirrbarkeit weiter zu gehen.

Eine Privatisierung macht nur Sinn, wenn es einen Markt gibt, auf welchem nachhaltig Gewinn erzielt werden kann. Eine Bahn in Europa kann ohne Unterstützung der öffentlichen Hand nicht existieren. Ein „Vertragsmodell“ ist kein Ersatz für eine klare Verantwortungs- und Führungsstruktur. Die integrierte Bahn wäre bei einem „Vertragsmodell“ gefährdet. Das Argument, nur die Trennung der Infrastruktur von den Verkehrsunternehmen ermögliche einen diskriminierungsfreien Wettbewerb, ist empirisch widerlegt. Bei den SBB stammen 90 Prozent des Umsatzes aus dem Schweizerischen Verkehr.

6. Plädoyer für die praktische Vernunft

Was bringt die Zukunft?

Es braucht keine besondere prognostische Kraft, um vorher zu sehen, dass auch die Zukunft von der Knappheit öffentlicher Finanzmittel geprägt sein wird. Deshalb will ich die letzte Gelegenheit benutzen, um vor dem Phänomen der Überinvestition zu warnen.

In der europäischen Realität zeigt sich, dass überall dort, wo massiv in den Hochgeschwindigkeitsverkehr investiert wird, die historische Infrastruktur vernachlässigt wird. Das führt nicht nur zu einem schleichenden Qualitätsabbau, sondern auch zu einem zunehmenden Substanzverlust, der nur sehr schwer zu korrigieren ist.

Deshalb müssen alle künftigen Investitionen an ihren Folgekosten gemessen werden. Diese dürfen nicht Bestehendes gefährden. Ohnehin scheint mir, dass wir in den politischen Diskussionen viel zu viel über Investitionen und zu wenig über Angebote reden. Das wundert mich umso mehr, als Investitionen in die Bahninfrastruktur massive Eingriffe mit all ihren Auswirkungen bedeuten. Im schlechtesten Falle profitiert die betroffene Region nicht einmal etwas von dieser Investition, so z.B. das Solothurnische Wasseramt und der Oberaargau von der Neubaustrecke Mattstetten-Rothrist.

Ich habe all die Jahre den Föderalismus ausnehmend schätzen gelernt. Wirklich teuer aber wird er indessen dort, wo nur gefordert und nichts bezahlt wird. Das haben die Franzosen besser geregelt. Neue Hochgeschwindigkeitsstrecken werden von den Regionen mit bezahlt, was den Druck auf vernünftige Lösungen erzeugt.

Bei allem Verständnis für föderalistische Mechanismen darf man das Spiel nicht zu weit treiben. So halte ich die Vorlage „Anbindung an den Hochgeschwindigkeitsverkehr“ für einen wirklichen Sündenfall, der noch lange Auswirkungen zeitigen wird. Da führte ein wirklicher Bazar dazu, dass Dinge finanziert werden, die nicht im entferntesten mit Hochgeschwindigkeitsverkehr etwas zu tun haben. Das vielleicht schlimmste daran ist, dass dabei wieder Verlierer entstanden sind, zB die Zentralschweizer Kantone. Und die werden bei allen künftigen Vorlagen unter dieser Optik argumentieren und man kann es ihnen im Lichte dieser Geschichte nicht einmal verübeln.

Bei ZEB oder präziser Bahn 2000 2. Etappe ist es unseren Planern gelungen, das scheinbar Unmögliche zu entwickeln: ein gesamtschweizerisches Konzept, welches im gegebenen Rahmen von rund 5 Mrd Fr eine substantielle Angebotsverbesserung im gesamten Netz bringt. Wir sollten uns darüber und aufhören, die Investitionen abzupunktieren und Dinge zu verlangen, von denen wir wissen, dass sie realistisch nicht zu finanzieren sind.

Gefragt sind intelligente Lösungen, welche mit einem Minimum an Investitionen ein Maximum an Wirkung erzielen. Und Lösungen, welche das heute schon bestehende überaus dichte Angebot noch besser auslasten.

Damit bin ich zum Ausgangspunkt zurück gekehrt: Tragen Sie Sorge, dass der einmalig hohe Standard des öffentlichen Verkehrs erhalten bleibt!

Auch die Zukunft der Bahnen wird von der Knappheit öffentlicher Finanzmittel geprägt sein. Überinvestitionen sind eine Gefahr für die historische Infrastruktur, die vernachlässigt wird. Alle künftigen Investitionen müssen an ihren Folgekosten gemessen werden. Die Eidgenössische Vorlage für die „Anbindung der Schweiz an den europäischen Hochgeschwindigkeitsverkehr HGV“ ist ein Sündenfall, der noch lange Auswirkungen haben wird. Es werden damit Dinge finanziert, die nichts mit Hochgeschwindigkeitsverkehr zu tun haben. Gefragt sind intelligente Lösungen, welche mit einem Minimum an Investitionen ein Maximum an Wirkung erzielen.