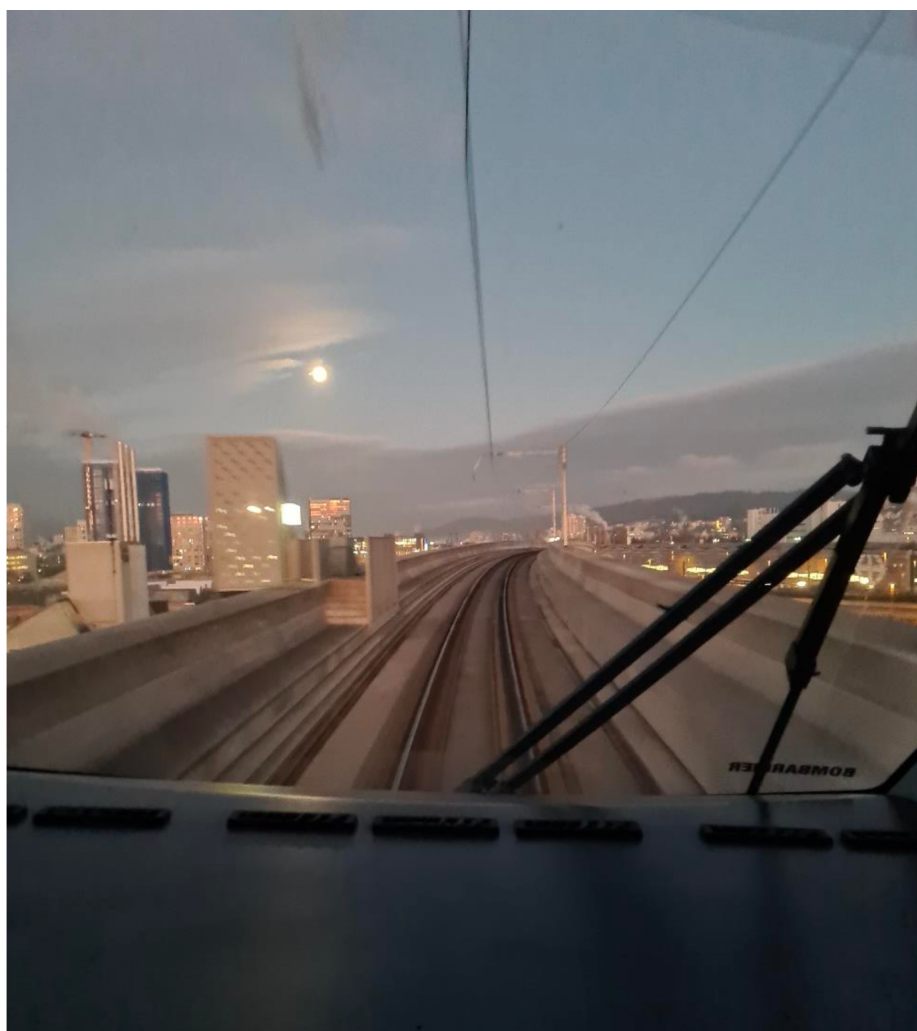


24 Jahre Bahnreform

Problempunkte und operative Herausforderungen für die SBB – ein Lagebericht

VSLF, Dezember 2022

Erstellt durch die Sektion Ostschweiz unter der Leitung von Felix Traber



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1. | Management Summary | 3 |
| 2. | Ausgangslage Bahnreform | 4 |
| 2.1. | Die SBB in den Jahren nach der Bahnreform von 1999 | 5 |
| 2.2. | Entwicklungen der SBB Bahnproduktion nach der Bahnreform von 1999 | 6 |
| 3. | Folgen des Strukturwandels nach der Bahnreform | 7 |
| 4. | Regulatorische Vorgaben Fahrzeugbeschaffung versus Produktionskosten | 7 |
| 4.1. | Planung des Fahrplanangebotes | 8 |
| 4.2. | Die Entwicklung und die Rolle von SBB Immobilien | 8 |
| 5. | Auswirkungen der vergangenen zwei Jahrzehnte auf die SBB | 10 |
| 5.1. | Der Einfluss der Konzerngesellschaften und der Kooperationen | 10 |
| 5.2. | Auswirkungen in den Regionen – Wegfall des regionalen Personenverkehrs | 11 |
| 5.3. | Beispiele – Veränderungen in der Region Ostschweiz | 12 |
| 5.4. | Beispiel Betriebskonzept Rheintal 2025 – grosse Risiken für die SBB | 14 |
| 6. | Güterverkehr | 14 |
| 7. | Personalplanung beim Basispersonal | 16 |
| 8. | Verschiebungen von Aufgabengebieten und die Auswirkungen | 17 |
| 9. | Technische Veränderungen, Entwicklungen und Tendenzen | 17 |
| 10. | Der Einfluss Europas auf die Schweizer Bahnen | 18 |
| 10.1. | ETCS – ERTMS | 18 |
| 10.2. | Netzzugang und Interoperabilität | 19 |
| 11. | Fazit | 20 |
| 11.1. | Erkenntnisse | 20 |
| 11.2. | Empfehlungen und Massnahmen | 22 |
| 12. | Schlusswort | 24 |

1. Management Summary

Der folgende Bericht fokussiert sich hauptsächlich auf die operativen Aspekte der Bahnproduktion des Personen- und Güterverkehrs des Konzerns SBB. Das System Eisenbahn ist komplexer, als dies allgemein wahrgenommen wird. Zudem wird das System von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Daher gehen wir auch auf Themen wie den europäischen Einfluss auf die Schweizer Bahnen, technische Aspekte und personelle Fragestellungen ein.

Im Fokus dieses Berichtes steht die aktuelle Situation der SBB sowie teilweise ihrer Konzerngesellschaften. Um die heutige Lage zu verstehen, ist es wichtig, die Vergangenheit, in welcher mit der Bahnreform die heutigen Strukturen geschaffen wurden, zu kennen. Daher geht dieser Bericht einleitend auf den Werdegang des Konzerns SBB seit der Einführung der Bahnreform ein.

Als Berufsverband sind wir täglich mit der Realität bei der Eisenbahn konfrontiert. Entsprechend soll der folgende Bericht auf praxisnahe Art und Weise die wichtigsten Problempunkte, mit welchen die SBB konfrontiert ist, aufzeigen. Es sollen Erkenntnisse sowie mögliche Lösungsmassnahmen aufgezeigt werden.

Die in diesem Bericht aufgeführten Problempunkte sind nicht neu. Verschiedenste Male wurden diese in den vergangenen Jahren bereits in Projekten oder bei den zuständigen Stellen vorgebracht. In der Regel jedoch mit wenig Erfolg. Mit der nun vorliegenden Form liegt im erweiterten Sinne eine Zusammenfassung vor, welche insbesondere die verschiedenen Themenbereiche miteinander verknüpft. Gerade der Bahnbetrieb ist aufgrund seiner Komplexität immer von verschiedenen Themenbereichen abhängig. Zudem kommen neue Herausforderungen fortlaufend dazu. Beispielsweise führt der immer stärkere Rückzug der SBB aus dem Regionalverkehr zu immer grösser werdenden Problemen in zahlreichen Depotstandorten in der Schweiz. Dies scheint jedoch bei den Verantwortlichen noch nicht wahrgenommen worden zu sein. Die Bildung von Konzerngesellschaften für den regionalen Personenverkehr wie auch die Kooperationen mit verschiedenen Privatbahnen haben dieses Problem zusätzlich verschärft. Statt einer gemeinsamen integralen Planung, in welcher Synergien genutzt werden könnten, werden aktuell eher unausgewogene und einseitige Strukturen geschaffen und Kooperationen zulasten der SBB eingegangen. Dies erfolgt vor allem aus politischen Gründen, wobei dies die SBB aus unserer Sicht in den vergangenen Jahren zumindest teilweise mit nicht zufriedenstellenden Leistungsangeboten oder fehlender regionaler Sensibilität teilweise provoziert hat. Dass mit diesem Vorgehen die Kosten des öffentlichen Verkehrs nicht gesenkt, sondern erhöht werden, spielt aus lokalpolitischen Interessen keine Rolle. Die notwendige Gesamtsicht scheint zu fehlen und punktuell können die Kantone die finanzielle Situation ihrer eigenen Eisenbahnunternehmungen, an welchen sie zumindest über eine Minderheitsbeteiligung verfügen, verbessern.

Da die Bahnen in der Schweiz fast ausschliesslich im Besitz der öffentlichen Hand sind, besteht ein allgemeines öffentliches Interesse an einem sicheren, zuverlässigen und effizienten Bahnbetrieb. Dieses Interesse teilen wir als Berufsverband, weshalb wir mit diesem Bericht einen Beitrag zum guten Funktionieren des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz leisten möchten.

2. Ausgangslage Bahnreform

Mit dem auf die Europäische Union EU abgestimmten Start der ersten Bahnreform im Jahr 1999 wurde das schweizerische Bahnsystem auf eine neue Basis gestellt. Die SBB wurde entschuldet und in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft umgewandelt.¹ Damit einhergehend war, dass der Bund als Eigner der SBB neue Rollen einnehmen musste. Im Güterverkehr wurde die Marktöffnung vorangetrieben und umgesetzt. Im Personenverkehr übernahm die öffentliche Hand (in der Regel Bund und Kantone, teilweise auch Städte/Gemeinden) die Rolle als Besteller der Verkehrsleistungen im regionalen Personenverkehr. Der Personenfernverkehr wurde beim Bund belassen, welcher die Erbringung dieser Leistungen auf Basis der Fernverkehrskonzession einem oder mehreren Anbietern für eine definierte Zeitdauer überträgt.

Die neuen Rollen des Bundes haben sich in den vergangenen Jahren teilweise als nicht unproblematisch erwiesen. So ist der Bund alleiniger Eigner der SBB, Miteigner bei sehr vielen Privatbahnen und zudem ist er, zusammen mit den Kantonen, Besteller bei seinen Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU).² Gleichzeitig ist der Bund – mit dem Bundesamt für Verkehr BAV – auch in der Rolle der Aufsichtsbehörde. Gerade die hohe Komplexität in der Finanzierung des regionalen Personenverkehrs und die in den vergangenen Jahren und Monaten öffentlich gewordenen Fehlhandlungen haben diese teils problematischen Rollenkonflikte untermauert.³ Dass die Eigner (sprich die öffentliche Hand) der Konzessionierten Verkehrsunternehmungen (KTU) wie im Falle von Postauto, SBB, BLS, vbl und weiteren KTU strategische Ziele vorgegeben haben, welche die Gewinnerwirtschaftung im subventionierten regionalen Personenverkehr vorgesehen haben, obwohl dies rechtlich klar nicht erlaubt war und mehrere Jahre niemand – auch nicht die Aufsichtsbehörde – etwas dagegen einzuwenden hatte, unterstreicht diese Problematik sehr deutlich.⁴

Die Bahnreform hat aus heutiger Sicht nicht nur Probleme gelöst und den Wettbewerb gefördert, sondern sie hat zum Teil neue Organisationsstrukturen – sowohl innerhalb der staatlichen Verwaltung als auch bei den Unternehmungen des öffentlichen Verkehrs – geschaffen, welche in ihrer Komplexität anforderungsreich, zum Teil schwerfällig und oftmals unüberschaubar geworden sind. Die mit der Einführung des Wettbewerbes erhoffte Kostensenkung im öffentlichen Verkehr wurde im Personenverkehr wesentlich stärker mit dem technischen Fortschritt der Eisenbahnfahrzeuge, wie mit der Bildung von Pendelzügen und der Beschaffung von neuen Triebzügen und den damit verbundenen Effizienzsteigerungen, als mit dem eigentlichen Wettbewerb erreicht.

Die Coronapandemie hat nicht nur in der Schweiz gezeigt, dass es für das Funktionieren einer Gesellschaft und der Wirtschaft sehr entscheidend ist, dass der Personen- und Güterverkehr aufrechterhalten wird. Dies ist rein marktwirtschaftlich nicht lösbar und insbesondere die europäischen Strukturen, an welchen sich auch die Schweiz immer stärker orientiert, sind dazu nur bedingt tauglich.

¹ Bundesgesetz über die Schweizerischen Bundesbahnen (SBBG): https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1998/2847_2847_2847/de

² Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) – Glossar BAV: <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/glossar.html>

³ Medienmitteilung BAV vom 09.12.2021 «Drei weitere Subventionsfälle bei Unternehmen des öffentlichen Verkehrs»: <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/publikationen/medienmitteilungen.msg-id-86338.html>

⁴ Konzessionierte Transportunternehmen (KTU) – Glossar BAV: <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/glossar.html>

2.1. Die SBB in den Jahren nach der Bahnreform von 1999

Im Zuge der ersten Bahnreform wurde die SBB in verschiedene Divisionen aufgeteilt. Für die Erbringung der Verkehre wurden – politisch gewünscht – die Divisionen Personenverkehr und Güterverkehr geschaffen. Dabei wurden viele der vorhandenen Personalkörper aufgeteilt und einer der beiden Divisionen zugewiesen. Von der Möglichkeit, beispielsweise das Lokpersonal in einer Traktionsabteilung zu belassen, um die anfallenden Verkehre möglichst flexibel abdecken zu können, wurde, im Gegensatz zur von den ÖBB getroffenen Lösung, abgesehen.⁵ Um die mit der Bahnreform gewünschte Trennung herbeizuführen, wurde der Güterverkehr mit der Gründung der SBB Cargo AG in eine ebenfalls spezialgesetzliche Aktiengesellschaft überführt.

Anfang der 2000er-Jahre folgte bei der SBB die Bildung von Tochterunternehmungen (oder auch Konzerngesellschaften genannt) für den regionalen Personenverkehr. So wurden in der Ostschweiz die Thurbo AG, im Wallis die RegionAlps SA und im Tessin die TILO SA gegründet. Im Raum Zentralschweiz / Berner Oberland wurde die meterspurige SBB Brünigbahn – zusammen mit der Luzern-Stans-Engelberg-Bahn LSE – zur Zentralbahn AG umgewandelt. Die Aktienverhältnisse wurden bei jeder Tochterunternehmung unterschiedlich ausgestaltet, wobei die Aktienmehrheit jeweils bei der SBB verblieb. Die TILO SA blieb diesbezüglich mit einem Aktienanteil von 50% die Ausnahme.

Bereits im Jahr 1999 wurde mit ChemOil Logistics eine Tochtergesellschaft (100%) gegründet, welche in der Organisation und der Durchführung von Gefahrguttransporten (Chemie, Mineralöl) aktiv ist.⁶

Im Jahr 2001 folgte die im begleiteten kombinierten Güterverkehr «Rollende Autobahn» (RA, RoLa) tätige RAlpin AG, an welcher neben der BLS AG und der Hupac SA auch die SBB Cargo AG beteiligt ist.⁷

Per 1. Januar 2009 wurde mit der neuen Division SBB Immobilien die Konzernstruktur der SBB erweitert. Mit ungefähr 4000 Grundstücken sowie 3500 Gebäuden, welche durch SBB Immobilien bewirtschaftet werden, gehört SBB Immobilien zu den grössten Immobilienunternehmungen der Schweiz.

Im Jahr 2010 fand innerhalb des Güterverkehrs mit der Gründung der SBB Cargo International AG eine weitere Aufteilung statt, welche zur Folge hatte, dass der in der Regel wirtschaftlich lukrativere internationale Transitverkehr auf der Nord-Süd-Achse nicht mehr von SBB Cargo selbst geführt wurde.⁸ SBB Cargo International ist heute eine Tochtergesellschaft, welche sich im Besitz der SBB AG (75%) und der Speditionsunternehmung Hupac SA (25%) befindet.⁹

Neben den hier aufgeführten Beteiligungen bestehen weitere kleinere Beteiligungen an der Hupac SA, Chiasso (23,85%), und der Termini SA, Chiasso (20%).¹⁰

⁵ ÖBB-Produktion GmbH: <https://produktion.oebb.at/de/produktion-gmbh>

⁶ ChemOil Logistics: <https://www.chemoil.ch/de/unternehmen/chemoil.html>

⁷ RAlpin: <https://ralpin.com/unternehmen/geschichte/>

⁸ SBB Cargo International: <https://www.sbbcargo-international.com/de/>

⁹ Hupac SA: <https://www.hupac.com/>

¹⁰ Weitere Beteiligungen: https://de.wikipedia.org/wiki/SBB_Cargo

Per 1. Januar 2019 wurde aus der vormaligen Division Güterverkehr SBB Cargo AG eine eigenständige Konzerngesellschaft gegründet, um damit den Weg für eine Drittbeteiligung an SBB Cargo zu ermöglichen, welche in der Folge am 21. April 2020 mit einer Beteiligung von 35% durch die Swiss Combi AG realisiert wurde.¹¹

In den Jahren nach der Umsetzung der ersten Bahnreform war innerhalb der SBB immer wieder die Idee präsent, den eigenwirtschaftlichen Fernverkehr und den subventionierten regionalen Personenverkehr aufzutrennen, wie dies bei der Deutschen Bahn DB AG seit der Bahnreform in Deutschland der Fall ist.

Im internationalen Personenverkehr wurde und wird ebenfalls mit Tochterunternehmen (bspw. Cisalpino AG, Lyria SAS) operiert, wobei diese auf die operative Bahnproduktion nur im geringeren Masse Einfluss haben, da das Fahrpersonal auf diesen Zügen von der SBB oder den beteiligten Partnerbahnen stammt.^{12 13}

2.2. Entwicklungen der SBB Bahnproduktion nach der Bahnreform von 1999

Nach mehr als zwei Jahrzehnten, welche seit der Umwandlung der SBB von einer Anstalt des Bundes zu einer spezialgesetzlichen Aktiengesellschaft vergangen sind, kann festgestellt werden, dass die SBB in betrieblichen Belangen, welche die Bahnproduktion betreffen, stark in verschiedene Bereiche aufgegliedert worden ist. Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft hielt auch das «moderne Management» mit seinen international angewendeten Methoden Einzug. Mit den in der übrigen Wirtschaft üblichen Managementmethoden wollte man den etwas schwerfälligen und grossen Bahnbetrieb entschlacken, effizienter und einfacher führbar machen. Dabei ging – aus heutiger Beurteilung des VSLF – der Blick für das Wesentliche und die Zusammenhänge des komplexen Bahnbetriebes zumindest teilweise verloren. In dem modernen Management sind die Techniker und Ingenieure zu einer leider immer selteneren Spezies verkommen. Die Folgen sieht man zusehends. Das technische Know-how und Verständnis für die komplexen Zusammenhänge, welche der Bahnbetrieb mit sich bringt, sind nicht mehr im erforderlichen Masse vorhanden. Eine Eisenbahnverkehrsunternehmung lässt sich aufgrund ihrer speziellen und komplexen Strukturen sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht gleich führen wie eine andere Unternehmung. Die politischen Befindlichkeiten kommen in der Schweiz noch dazu.

2.2.1. Zerschlagung und Aufteilung der Produktionsstruktur

Von der ursprünglich vorhandenen gesamtheitlichen Struktur der SBB, welche der Unternehmung die Möglichkeit bot, die Bahnproduktion im Personen- wie auch im Güterverkehr flexibel zu betreiben, ist nach der mehrfachen Aufteilung in verschiedene Produktionsbereiche und der Schaffung diverser Konzerngesellschaften nicht mehr viel übriggeblieben. Dieser Umstand schwächt in vielen Regionen eine effiziente Bahnproduktion, da viele der früher vorhandenen Synergien nicht mehr oder nur erschwert genutzt werden können. Zusätzlich haben die Entwicklungen der Fahrzeugstrategien diesen Umstand über die Jahre verstärkt. Die auf strategischer Stufe angestrebte Strukturverschlanung und Erhöhung der Effizienz in der Unterneh-

¹¹ Swiss Combi AG: <https://www.swiss-combi.ag/>

¹² Cisalpino AG: <https://de.wikipedia.org/wiki/Cisalpino>

¹³ Lyria SAS: <https://www.tgv-lyria.com/ch/de/about-lyria>

mung ging in nicht unwesentlichen Teilen durch die betrieblichen Trennungen und die Schaffung von Konzerngesellschaften innerhalb der produktiven Bereiche wieder verloren.

3. Folgen des Strukturwandels nach der Bahnreform

Die Umstrukturierungen in der Folge der Bahnreform führten über die Jahre zumindest teilweise zu einem enormen unternehmerischen Auseinanderleben. Zwar spricht man SBB intern seit einiger Zeit davon, die oftmals «Silodenken» genannten Denkmuster verhindern zu wollen, doch in der praktischen Umsetzung sind diese lobenswerten Bemühungen – zumindest in den operativen Bereichen – noch gar nicht oder nur in sehr geringem Masse angekommen.

Die angesprochenen Themenfelder sind sehr vielfältig, meistens über viele Organisationsbereiche und verschiedene Divisionen oder Konzerngesellschaften verteilt. Auf einige für die operativen Bereiche der Bahnproduktion relevanten Punkte gehen wir nachfolgend im Kapitel «Auswirkungen der vergangenen zwei Jahrzehnte auf die SBB» ein. Insbesondere, weil sich diese negativ auf die Produktivität von zahlreichen Bahnen auswirken.

Selbstverständlich ist die Bahnlandschaft nicht mehr vergleichbar mit der Zeit unmittelbar vor der Bahnreform von 1999. Die technischen Entwicklungen sind – wie schon in den Jahrzehnten zuvor – weitergegangen und haben entsprechende Veränderungen ausgelöst, unabhängig von den Zielen der Bahnreform. Beispielsweise wurde die technische Fernsteuerung der Bahnanlagen schweizweit und bei allen Infrastrukturbetreibern vorangetrieben. Bei den Personenzügen wurde weiter in die Verpendelung der Züge investiert sowie neues, effizienteres Rollmaterial beschafft. Diese Massnahmen haben zu einer sehr grossen Effizienzsteigerung punkto Rollmaterial- und Personaleinsatz beigetragen.

Die bei Infrastrukturbetreibern optimierte Durchführung von Bau- und Instandhaltungsarbeiten mit längeren, teilweise mehrwöchigen Streckensperrungen führt zwar zu tieferen Baukosten für die Infrastrukturbetreiber, gleichzeitig werden dafür aber die Aufwände für die betroffenen EVU grösser, welche in der Folge von der Infrastrukturbetreiberin entschädigt werden müssen.

Der Kundenzufriedenheit sind solche Streckenunterbrüche abträglich, insbesondere im internationalen Verkehr und ganz besonderes im Nachtzugverkehr, vor allem dann, wenn dies ein Umsteigen auf Bahnersatzbusse zur Folge hat.

Auch für EVU, welche im Güterverkehr tätig sind, lösen Streckensperrungen immer höhere Zusatzkosten aus. Im Jahr 2023 soll beispielsweise im St. Galler Rheintal zwischen Buchs SG und Altstätten SG die Strecke für ganze acht Monate für den Streckenunterhalt und den Teilausbau auf Doppelspur gesperrt werden. Weitere Nacht- und Wochenendsperrungen im St. Galler Rheintal sind im Jahr 2024 geplant. Für die Bauqualität sicherlich ein Vorteil, für die Kunden des Personen- und Güterverkehrs jedoch eine massive Einschränkung.

4. Regulatorische Vorgaben Fahrzeugbeschaffung versus Produktionskosten

Auch in anderen Bereichen zeigt es sich zusehends, dass man sich in den letzten Jahren – teilweise auch aufgrund von regulatorischen Vorgaben – auseinandergeliebt hat. So muss die Beschaffung von neuen Fahrzeugflotten – wie in den meisten westlichen Ländern üblich – aus-

geschrieben werden.¹⁴ Dabei wird – rechtlich korrekt – kaum Rücksicht genommen auf bereits vorhandene Fahrzeugflotten. Dies generiert in der Folge bei der Einführung der neuen Fahrzeuge oftmals Mehraufwände, die betriebliche Flexibilität wird erschwert und es werden zusätzliche Ausbildungen für das involvierte Personal notwendig, was weitere Kosten für die Produktion – sei dies in der Instandhaltung, aber auch für die Bahnproduktion – auslöst. Die neue Flottenstrategie der SBB versucht diese Problematik abzufedern und zu vermeiden. Dennoch wird man in den kommenden zwei Jahrzehnten noch mit vielen Altlasten zu kämpfen haben. So werden beispielweise bei SBB Personenverkehr mittlerweile sieben verschiedene Fahrzeuge des Typs «FLIRT» betrieben, welche sich – trotz Herkunft aus derselben Fahrzeugfamilie – teilweise sehr stark voneinander unterscheiden.

Der angestrebte Wettbewerb, welcher durch die internationalen Ausschreibungen gefördert und gestärkt werden soll, brachte in seiner Ausprägung nicht wie erwartet einen umfassenden kostensenkenden Effekt, sondern löste auch Folgekosten im täglichen Betrieb aus. Zudem findet der Wettbewerb unter den Anbietern von Eisenbahnfahrzeugen je länger, je mehr auf juristischer Ebene und nicht mehr nach qualitativen und messbaren Kriterien statt. Dies sowie die immer stärker werdende Konkurrenz aus China haben bereits zu einer Reduktion von Anbietern auf dem für die Schweiz bisher wichtigen europäischen Markt geführt. Angesichts der weltpolitischen Lage, verbunden mit den stetig zunehmenden Spannungen zwischen der westlichen Welt und China, ist innerhalb von Europa mit einem Umdenken und einer zumindest teilweise wirtschaftlichen Neuausrichtung zu rechnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies mit Kostensteigerungen für die Bahnlandschaft verbunden sein wird, ist gross.

4.1. Planung des Fahrplanangebotes

Bei der Planung des Fahrplanangebotes für den regionalen und nationalen Personenverkehr wie auch bei der Planung des Rollmaterials zeigt es sich, dass eine integrale Planung zu wenig oder gar nicht stattfindet. So werden bestehende Depot-Strukturen, verbunden mit den dazugehörigen Kenntnissen von Strecken- und Triebfahrzeugen, nicht genügend berücksichtigt. Dies löst bei den operativen Bereichen der Bahnproduktion immer wieder grosse personelle und finanzielle Aufwände aus. Zudem sorgt es für Unsicherheiten beim betroffenen Personal. Bei der Angebotsplanung für den Fahrplan 2025 könnte – nach den aktuellen Planungsentwürfen – erneut diese Problematik entstehen. Es wäre aus Sicht des VSLF zielführend, insbesondere die auszuführenden Bereiche der Bahnproduktion stärker in die Planungen einzubeziehen und bei der Weiterentwicklung der Fahrplanangebote die bestehenden Strukturen zu berücksichtigen.

4.2. Die Entwicklung und die Rolle von SBB Immobilien

SBB Immobilien gehört mit ungefähr 4000 Grundstücken und 3500 Gebäuden zu den grössten Immobilienanbietern in der Schweiz. SBB Immobilien vermietet diese sowohl an interne Organisationseinheiten des Konzerns SBB als auch insbesondere an Dritte. In den vergangenen Jahren wurden die zentral gelegenen Bahnhöfe der grössten Schweizer Städte zu Einkaufs- und Dienstleistungszentren umgebaut und weiterentwickelt. Land und Liegenschaften, welche für den Bahnbetrieb aus Sicht der SBB nicht mehr notwendig sind, wurden und werden verkauft. Die zentral gelegenen Areale rund um die Bahnhöfe wurden ebenfalls weiterentwickelt und haben das Portfolio an Immobilien weiter diversifiziert, was sich jährlich im Geschäftsergebnis von

¹⁴ Gesetzliche Grundlagen Öffentl. Beschaffungswesen: <https://www.simap.ch/shabforms/online-help/publication/de/Beschaffer/grundlagen.html>

SBB Immobilien widerspiegelt. Diese Gewinne werden von der SBB unter anderem für die Sanierung der Pensionskasse und der Infrastruktur verwendet.

Die Umnutzung dieser zentralen Bahnareale in den Zentren zeigte sich gerade in der Coronakrise als finanziell sehr wertvoll für die SBB. Ohne die Einnahmen von SBB Immobilien wäre der Einbruch im eigenwirtschaftlichen Fernverkehr während der Coronakrise für den Konzern wesentlich einschneidender gewesen.

4.2.1. Der Einfluss von SBB Immobilien auf die Bahnproduktion

Auch die Städte haben verständlicherweise ein Interesse daran, die Stadtentwicklung an diesen ausgezeichneten Lagen rund um die Bahnhöfe voranzutreiben. Weiter fördert die SBB – zumindest teilweise – den gemeinnützigen Wohnungsbau, was an zentralen Lagen nicht unbedingt üblich ist. Der Verkauf und/oder die Umnutzung der ehemaligen Gleisanlagen bringen jedoch zunehmend ihre Schattenseiten zum Vorschein, auch wenn diese bis jetzt von der Politik als Vertreter der Eignerinteressen wie auch jenen der SBB kaum wahrgenommen werden. Das Wachstum an Rollmaterial beim Personenverkehr der SBB sowie weiteren, auf dem Netz von SBB Infrastruktur verkehrenden Bahnunternehmungen erfordert neue Abstellgleise und Instandhaltungsanlagen.

Diese sollen nun weg von den zentral gelegenen, bestehenden Depotstandorten, in den Agglomerationen oder gar noch weiter entfernt in der Peripherie neu aufgebaut werden. Der Widerstand der örtlichen Bevölkerung zeigte sich bereits mehrfach und bringt immer auch die lokale Politik auf die Barrikaden.

Erstaunlicherweise ist es SBB intern noch kein Thema, dass die neu geplanten, ausserhalb der Zentren gelegenen Abstellanlagen erhebliche Produktivitätsverluste und Mehraufwände für die Bahnproduktion auslösen werden.

Gerade in Anbetracht einer möglichst produktiven Personalplanung ist es wenig sinnvoll, zusätzliche und dezentral gelegene Standorte zu schaffen, welche nur mit viel Reisezeit zu erreichen sind und damit zu Unproduktivitäten führen. Diese würden in der Folge bei Leistungen des regionalen Personenverkehrs den Bestellern angelastet werden, also der öffentlichen Hand. Dieses Bewusstsein scheint nach unserer Beurteilung noch nicht bei den zuständigen politischen Verantwortlichen angekommen zu sein, wobei sich hier auch ein Interessenkonflikt zwischen den Ansprüchen der Städte und der Kantone zeigt. Vor allem scheint es auch innerhalb der SBB keine echte Gesamtsicht auf die damit verbundenen Auswirkungen in der Bahnproduktion zu geben.

4.2.2. Das Immobiliengeschäft im Vergleich mit anderen Bahnunternehmungen

Die SBB verfügt mit ihrer Division SBB Immobilien über einen wirtschaftlich sehr attraktiven Bestandteil für den Konzern. Die heutigen Vorteile, welche für die SBB mit ihrer Immobiliensparte entstanden sind, sind zum einen historisch gewachsen und zum anderen aber auch der Weiterentwicklung und der Positionierung dieser Sparte zu verdanken. Keine der anderen in der Schweiz vorhandenen Eisenbahnunternehmungen verfügt über vergleichbare Immobilienobjekte, welche aufgrund ihrer Grösse und zentralen Lage in den grösseren Städten der Schweiz wirtschaftlich so attraktiv sind. Für KTU, welche nicht über ein solches Immobilienportfolio verfügen (können), stellt dies im Vergleich zur SBB einen nicht unwesentlichen Nachteil dar, da sie keine vergleichbare Möglichkeit haben, solch hohe Gewinne in der Immobiliensparte zu erwirtschaften.

4.2.3. SBB Immobilien – Volksvermögen und die öffentliche Wahrnehmung

Der Verkauf von Land und Liegenschaften durch die SBB ist auch in der Schweizer Bevölkerung sowie in der Politik nicht unumstritten, da es sich dabei – nach Auslegung vieler relevanter politischer Stimmen – um eigentliches Volksvermögen handelt. So wurde und wird heute wertvolles Land, welches vor langer Zeit vom Bund zu nicht unwesentlichen Teilen von den damaligen Eigentümern enteignet wurde, verkauft und damit zu einem faktisch privaten Gewinn für die heutige SBB AG als Nachfolgerin der ehemaligen Anstalt des Bundes umgewandelt. Inwiefern es sinnvoll und nachhaltig für die SBB ist, solches Kapital zu verkaufen und damit zu kurzfristig vorhandenen liquiden Mitteln zu machen, ist in vielerlei Punkten umstritten. Dies ist jedoch in nicht unwesentlichem Ausmass eine Folge der strategischen Ziele der SBB AG, welche vom Bundesrat als Vertreter der Eignerinteressen vorgegeben werden.

Generell kann festgestellt werden, dass auf politischer Ebene die Rolle der Staatsbetriebe als Anbieter im Immobilienmarkt je länger, je mehr kritisch betrachtet wird. So wurde im Mai 2022 von einem Nationalrat eine entsprechende Motion eingereicht. Die Zeitung «Blick» thematisierte in der Folge die Höhe der Mieten in SBB Objekten und das damit verbundene Risiko für die SBB bedingt durch allfällige Rechtsstreitigkeiten.^{15 16}

5. Auswirkungen der vergangenen zwei Jahrzehnte auf die SBB

In den vergangenen zwei Jahrzehnten führte eine Vielzahl an Veränderungen zu einem grossen Umbruch in der operativen Bahnproduktion. Zum einen hat die Bildung von Konzerngesellschaften viele negative Konsequenzen mit sich gebracht und zum anderen ging auch die frühere Nutzung von Synergien zwischen den verschiedenen EVU verloren. So arbeiteten beispielsweise bis im Dezember 2004 SBB und BLS im regionalen Personenverkehr und im Personenfernverkehr Hand in Hand zusammen. So gelangten bspw. noch bis Anfang des neuen Jahrtausends BLS-Wagen in SBB Zügen bis nach Chur und umgekehrt SBB Wagen über die Lötschberg-Bergstrecke. Auch der Voralpen-Express zwischen Luzern – Arth-Goldau – Rapperswil – St. Gallen – Romanshorn wurde von 1999 bis 2013 gemeinsam von der Südostbahn SOB, der Bodensee-Toggenburg-Bahn BT und der SBB betrieben. Gleiches wurde auch im Güterverkehr gemacht, mit dem Ergebnis, dass man für alle EVU den Einsatz von Personal und Rollmaterial optimieren konnte. Diese Form der Zusammenarbeit wurde beinahe gänzlich fallengelassen. So haben die «neuen» Kooperationen im Fernverkehr, welche ab Dezember 2020 eingeführt wurden, nicht mehr denselben Charakter der Zusammenarbeit. Zu sehr hat man sich in Bezug auf den Einsatz des Personals und des Rollmaterials weiter spezialisiert.

5.1. Der Einfluss der Konzerngesellschaften und der Kooperationen

Bei der SBB führten Anfang der 2000er-Jahre die Gründung von Konzerngesellschaften für den regionalen Personenverkehr sowie die Bildung der Division Cargo zu einschneidenden Veränderungen. Vormalig integral eingesetztes Personal konnte nun immer weniger bis gar nicht mehr vollumfänglich eingesetzt werden. Dies führte in den vergangenen Jahren immer stärker zu Parallel- oder gar Mehrfachstrukturen. Die Bildung der Konzerngesellschaften im regionalen Personenverkehr führte vor allem dazu, dass die Tourenbildung insgesamt erschwert wurde, da

¹⁵ Motion «Mietzinstransparenz für Staatsunternehmen», Nationalrat Beat Flach GLP vom 11.05.2022: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20223480>

¹⁶ Zeitung «Blick» vom 13.05.2022: <https://www.blick.ch/politik/staatsbetriebe-verlangen-hohe-mieten-politik-fordert-transparenz-ueber-die-renditen-sbb-und-post-wollen-vor-allem-profit-einfahren-id17484345.html>

man weniger Leistungen und diese in unausgeglichener Art und Weise zur Verfügung hat. Dies verschiebt immer auch den Druck auf die Leistungsverteilungen und schafft so neue Problempunkte, wo vorher keine oder nur wenige waren.

Die SBB zieht sich immer stärker aus dem regionalen Personenverkehr zurück. Blickt man auf die vergangenen Jahre zurück, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Trend noch weitergehen wird. Dass mit dem Abtreten von Verkehrsleistungen des regionalen Personenverkehrs an Konzerngesellschaften oder an Kooperationspartner eine sinnvolle und produktive Gestaltung der Touren geschwächt und zum Teil verunmöglicht wird, scheint bei der SBB noch nicht erkannt worden zu sein. Dies ist äusserst bedauerlich, da die Produktion und die betriebliche Flexibilität der SBB als Ganzes geschwächt werden.

5.1.1. Konzerngesellschaften und Kooperationen am Beispiel der Ostschweiz

In der Ostschweiz beispielsweise zeigt sich dies darin, dass ein Dienst für das Lokpersonal der Ostschweizer Depots fast immer mit einer Zugsleistung in Richtung Zürich HB beginnt. Dies führt in der Folge dazu, dass sich viel Lokpersonal auf den Knoten Zürich konzentriert und dort beschäftigt werden muss. Fehlende Leistungen nach der Verkehrsspitze erschweren eine produktive Planung, generieren Auswärtspausen und verhindern logische und somit produktive Rückleistungen in das Heimatdepot.

Gleichzeitig verunmöglicht die von der SBB geschaffene Konzerngesellschaft Turbo, dass man das Lokpersonal SBB rund um sein eigentliches Stammdepot produktiv beschäftigen kann, da diese Zugsleistungen durch die eigene «Tochter» gefahren werden. Dies erschwert – wie auch in den anderen Regionen – eine sinnvolle und produktive Tourenbildung, da in der Schweiz aufgrund der geografischen Gegebenheiten allein mit Zugsleistungen des Personenfernverkehrs kaum effiziente Touren gebildet werden können. Die fehlende integrale Planung mit logischen Leistungsabtauschen für eine produktive Tourengestaltung führt zu erheblichen Produktivitätsverlusten auf beiden Seiten.

Diese Problematik wurden bereits im Jahre 2011 im SBB internen Projekt Schattenplanung analysiert und bestätigt. Die SBB verzichtete aber auf eine Umsetzung dieser Erkenntnisse – aus «politischen Gründen».

Seit 2011 konzentrierte man sich zudem auf eine Reduzierung der Ausbildungskosten und verhinderte damit flexible, logische und produktive Einsatzmöglichkeiten des Lokpersonals, was in der Produktion enorme Mehrkosten auslöst, da jede Umdisponierung in der Einsatzplanung wegen fehlender Kundigkeiten von Fahrzeugen oder Strecken Kaskaden von unproduktiven Änderungen auslöst. Mit dem Wegfall verschiedener Linien in den vergangenen Jahren sowie dem Wegfall von ganzen Leistungsketten wie der Linie Chur–Zürich HB als Folge der Kooperation SBB-SOB wurde diese Problematik in der Ostschweiz zusätzlich verschärft. Neben der Ostschweiz zeigt sich diese Problematik in gleicher oder ähnlicher Form auch in anderen Regionen der Schweiz. Eine integrale Planung würde allen Beteiligten Vorteile bringen und die Tourenbildung könnte mit den oftmals kürzeren Bestandteilen aus dem Regionalverkehr ausgeglichener gestaltet werden.

5.2. Auswirkungen in den Regionen – Wegfall des regionalen Personenverkehrs

Trotz der im Jahr 2011 gewonnenen Erkenntnisse aus der Schattenplanung wurde die Aufteilung der Bahnproduktion weiter vorangetrieben. Die Auswirkungen all dieser Änderungen sind in den vergangenen Jahren immer stärker spürbar geworden. Die Einschnitte für das Personal, aber auch für die zweckmässige und nachhaltige Sicherstellung der Bahnproduktion sind teilweise immens. Die Arbeitsaufteilung der BLS AG und SBB Personenverkehr im Jahr 2004, bei

welcher festgelegt wurde, dass die BLS AG die Fernverkehrsleistungen an die SBB abgibt und im Gegenzug den gesamten regionalen Personenverkehr im Grossraum Bern übernimmt, hatte enorme Auswirkungen auf diese Region.

Mit der TILO SA im Tessin, der RegionAlps SA im Wallis, der Thurbo AG in der Ostschweiz, mit der Kooperation zwischen der TRN SA und der SBB im Kanton Neuenburg sowie der tpf SA im Kanton Freiburg, aber auch mit den Kooperationen zwischen der SBB und der SOB sowie der SBB und der BLS unter dem Dach der Fernverkehrskonzession, gab es nahezu in allen Regionen der Schweiz Änderungen, welche einen direkten, einseitig negativen Einfluss auf die operative Organisation bei der SBB mit sich gebracht haben.

Der Wegfall von Verkehrsleistungen des regionalen Personenverkehrs erschwert bei SBB Personenverkehr damit noch stärker als bisher eine sinnvolle und wirtschaftliche Tourenplanung. Gerade Depotstandorte wie Bern, Freiburg, Neuenburg, St. Maurice, Brig, Romanshorn, St. Gallen, Ziegelbrücke, Sargans oder Chur spüren dies massiv.

Das offensichtliche Desinteresse der SBB am regionalen Personenverkehr ist aus unserer Sicht unverstänlich, zumal man den regionalen Personenverkehr dank den Beiträgen der öffentlichen Hand kostendeckend betreiben kann. Vor allem kann man mit diesen Arbeitsleistungen die Tourengestaltung des Lokpersonals, wie bereits beschrieben, optimieren. Das SBB Personal in den betroffenen Regionen nimmt das Desinteresse der SBB am regionalen Personenverkehr mit grossem Befremden zur Kenntnis, da dem Basispersonal vor Ort deren Wichtigkeit bekannt ist.

Auch zukünftige Änderungen bei der Gestaltung der Fahrpläne und des Einsatzes des Rollmaterials können zu weiteren negativen Folgen in den Regionen führen, wenn sie nicht abgestimmt erfolgen. An vielen der oben erwähnten Standorte lässt sich bei einer allfälligen weiteren Aufteilung der Verkehrsleistungen auf weitere EVU kaum mehr eine wirtschaftliche und operativ machbare Tourenbildung realisieren. Dieser Fakt müsste eigentlich weit oben auf der Prioritätenliste der SBB stehen, gerade auch, weil er einen grossen Einfluss auf die Produktion des eigenwirtschaftlich zu betreibenden Fernverkehrs hat.

5.3. Beispiele – Veränderungen in der Region Ostschweiz

In den vergangenen Jahren ist es in beinahe allen Regionen der Schweiz zu grossen Änderungen in den Depotstrukturen gekommen. Die Auswirkungen waren an den meisten Standorten ähnlich. Die folgenden beiden Depots aus der Ostschweiz stehen dabei exemplarisch auch für andere Depots in der übrigen Schweiz.

5.3.1. Veränderungen seit dem Fahrplanwechsel 2021/2022 im Depot Ziegelbrücke

Das Depot Ziegelbrücke entstand als Ersatz des Depots Glarus in den Neunzigerjahren, bedingt durch den Ausbau der S-Bahn Zürich. Vom Bahnhof Ziegelbrücke kann in vier Richtungen abgefahren werden. Es sind dies Zürich und Chur sowie Rapperswil und Linthal. Das SBB Lokpersonal des Depots Ziegelbrücke hat mit dem Fahrplanwechsel 2021/2022 eine weitere dieser Abgangsrichtungen verloren.

Bereits seit dem Fahrplanwechsel 2019/2020 wird nicht mehr nach Rapperswil gefahren. Die S6 Rapperswil–Linthal wurde ab diesem Zeitpunkt durch das Lokpersonal der SOB allein geführt, obwohl das Vorjahr gezeigt hat, dass eine echte Kooperation mit SBB Lokführern auf SOB-Rollmaterial problemlos möglich war. Somit entfiel die direkte Verbindung zwischen den

SBB Depotstandorten Ziegelbrücke und Rapperswil. Dies zog wiederum weitere Konsequenzen nach sich. Das Lokpersonal Ziegelbrücke verkehrt seitdem spürbar weniger auf den S-Bahn-Linien S5, S7 und S15, da diese Linien für das Depot Ziegelbrücke nur noch via Zürich oder Pfäffikon SZ zu erreichen sind. Eine Umrundung des Zürichsees ist nicht mehr möglich. Ebenso findet ein abwechslungsreicher (und kostenneutraler) Tausch der Arbeiten dieser beiden Depotstandorte praktisch nicht mehr statt.

Seit dem Fahrplanwechsel 2021/2022 wird vom Lokpersonal Ziegelbrücke nun auch nicht mehr Richtung Chur gefahren. Einzige Ausnahme bildet die Verlängerung der S2 bis Unterterzen. Hier werden die ehemaligen RegioExpress-Züge, nun als InterRegio-Züge vom SOB-Lokpersonal geführt, obwohl zeitweise SBB Rollmaterial zum Einsatz kommt. Die verbleibenden IC, die noch vom Lokpersonal Ziegelbrücke gefahren werden könnten, bleiben den Lokführern von anderen Depotstandorten vorbehalten.

Das Lokpersonal des Depots Ziegelbrücke hat somit innerhalb von zwei Jahren die Hälfte der Abgangsrichtungen «seines» Bahnhofes verloren und folglich massiv an Attraktivität und Abwechslung eingebüsst. Dies wiederum wird auf die Rekrutierung von neuem Lokpersonal negative Folgen haben und zu vermehrten Kündigungen führen, sei es bei den Jungen, welche sich rechtzeitig umorientieren wollen, oder bei den Älteren, die sich zunehmend frühzeitig pensionieren lassen. Dies wird bereits in naher Zukunft zusätzliche Kosten auslösen und die Negativspirale beschleunigen. Denn in den nächsten Jahren wird ein grosser Teil des Lokpersonalkörpers in Pension gehen; die «Boomer»-Generation mit den Eintritten Ende der Achtziger- und Anfang der Neunzigerjahre, als jeden Monat eine oder sogar zwei Klassen ausgebildet wurden. Die bereits vorhandenen und sich weiter abzeichnenden Personalprobleme am Depotstandort Ziegelbrücke sowie an weiteren Standorten sind also zu wesentlichen Teilen von der SBB selbst verursacht.

5.3.2. Veränderungen seit dem Fahrplanwechsel 2021/2022 im Depot Chur

Der Lokpersonalstandort Chur hat durch seine Lage an einem Endpunkt des SBB Streckennetzes seit jeher eine im Vergleich zu den grossen Knotenbahnhöfen eher schwache Basis. Konkret gehen seit der Einführung der schnellen Intercity-Verbindung Chur–Zürich HB (–Basel SBB) im Jahr 2002 nur vier Linien von Chur aus: eine Regionalzug-Linie (aktuell S12 Chur–Sargans), zwei RegioExpress/InterRegio-Linien (aktuell IR13 Chur–St. Gallen–Zürich HB und IR35 Chur–Ziegelbrücke–Zürich HB–Bern) sowie die bereits erwähnte Intercity-IC3-Linie. Die in Chur übernachtenden Züge dieser vier Linien generierten die natürlichen Leistungen und die daraus resultierende Anzahl Dienste für das Lokpersonal Chur. Aus vier IC3-, drei IR35- und einer IR13-Komposition ergaben sich bis zum Fahrplanwechsel 2021/2022 18 Dienste, welche durch die Einbettung von S-Bahn-Leistungen in Zürich oder auch IC-Leistungen nach Romanshorn abwechslungsreich gestaltet werden konnten.

Seit dem Fahrplanwechsel 2021/2022 wird die Linie IR35 in Kooperation mit der SOB betrieben. Auf dem östlichen Abschnitt Chur–Ziegelbrücke–Zürich HB wird nun strikt SOB-Lokpersonal eingesetzt. Die drei über Nacht weiterhin in Chur abgestellten IR35-Züge werden von in Sargans stationiertem und unproduktiv per Dienstfahrt oder Taxi an- bzw. abreisendem SOB-Lokpersonal gefahren. Für den wie eingangs dargelegt strukturschwachen Lokführerstandort Chur hingegen gingen 6 Dienste respektive 8 Vollzeitstellen verloren. Die verbliebenen 12 Dienste gestalten sich wiederum umso monotoner: Da die halbstündlich verkehrende S12 Chur–Sargans weiterhin hauptsächlich vom in Chur und Sargans stationierten SBB Lokpersonal gefahren wird (morgens und tagsüber werden einzelne Zugpaare von Turbo-Lokführern ab-

gedeckt), verteilt sich diese auf weniger Dienste, was dazu führt, dass der Streckenabschnitt Chur–Sargans vielfach bis zu fünf Mal pro Richtung im gleichen Dienst befahren wird, und dies mehrere Arbeitstage nacheinander. Dass Monotonie durch fehlende Abwechslung und daraus folgende aufmerksamkeitsreduzierende Routinisierung ein sicherheitsrelevantes Risiko darstellt, wurde in einem von der SBB im Jahr 2013 in Auftrag gegebenen externen Gutachten festgehalten.¹⁷ Dass die vier ab Chur ausgehenden Linien nun von zwei getrennten Lokpersonal-Gruppen und Fahrzeug-Pools gefahren werden, schränkt die Flexibilität bei Betriebsstörungen, Personalausfällen und anderen kurzfristigen Änderungen stark ein, wobei schlussendlich die Kundinnen und Kunden die Leidtragenden sind. Die Einsatzplanung des Personals und die operative Flexibilität werden so massiv eingeschränkt.

5.4. Beispiel Betriebskonzept Rheintal 2025 – grosse Risiken für die SBB

Nach Abschluss der Infrastrukturausbauten ist ab Fahrplan 2025 (Fahrplanwechsel Dezember 2024) im Rheintal ein zweites schnelles Produkt in Ergänzung zum IR13 zur Herstellung des Halbstundentakts vorgesehen. Der IR13 wird dabei auf den Abschnitt (Zürich HB–) St. Gallen–Sargans, mit dortigem Anschluss auf den IR35 nach Chur, eingekürzt. Das zur anderen halben Stunde verkehrende Produkt fährt auf dem Abschnitt St. Gallen–Chur, mit Abfahrt in St. Gallen zur Minute xx:55, respektive in Chur zur Minute xx:42. Anlässlich einer am 9. Mai 2022 von der SBB durchgeführten Informationsveranstaltung zum Streckenausbau im Rheintal in Buchs SG teilte die SBB quasi «nebenbei» mit, dass sie aus Spargründen auf die vollständige Einführung des Halbstundentaktes im Rheintal verzichten wolle. Der IR13 solle nur noch am Morgen und am Abend bis Sargans verkehren. Erst nach Intervention der kantonalen sowie der nationalen Politik wurde auf dieses Sparvorhaben, welches einen massiven Einfluss auf die lokalen Busanschlüsse gehabt hätte, verzichtet. Vielleicht war dieser – in der Region als Affront empfundene – Entscheid gewollt, da man möglicherweise bei der SBB aus finanzieller Sicht kein grosses Interesse am Betrieb des Fernverkehrs auf der Rheintallinie hat. Zumindest lässt der Versuch der SBB, den Halbstundentakt im Rheintal unter der Regionalverkehrskonzession fahren zu lassen, darauf schliessen. Würde der Halbstundentakt im Rheintal beispielsweise von der SBB an die SOB übergehen, hätte dies massive Auswirkungen auf die Bahnproduktion der SBB in der Südostschweiz.

Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Depotstandorte vor Ort, vor allem die Einsatzplanung des Personals und die operative Flexibilität, würden so zusätzlich zu den bereits bestehenden Einschränkungen erneut verschlechtert. Eine produktive Einsatzplanung könnte so kaum mehr realisiert werden. Die Attraktivität der SBB als Arbeitgeber in der Region würde auf einen Nullpunkt sinken. Aktuell gewinnt man den Eindruck, dass sich die SBB dieser Problematik nicht bewusst ist. Zu weit sind die verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb der SBB voneinander entfernt.

6. Güterverkehr

Der europäische Güterverkehr hat sich in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker auf die Strassen verlagert. Man fokussiert sich aus Kostengründen hauptsächlich auf den Verkehr mit Ganzzügen, welche in langen Zugläufen verkehren, auf welchen die Bahn ihre Vorteile ausspielen kann. Der Einzelwagenladungsverkehr (EWLV), welcher früher ein Standbein der Bah-

¹⁷ Arbeitsumfeld Lokführer – Sicherheitsbetrachtungen des Ist-Zustandes und zukünftiger Entwicklungen:
https://www.vslf.com/files/images/info/projekte - projekte_archiv/sbb_sicherheitsstudie/160606_Zusatzinfo_VSLF_NL_508.pdf

nen war, wird in Europa nicht mehr flächendeckend angeboten. In der Schweiz findet aktuell eine politische Diskussion statt, welche die geforderte Rolle des EWLV und vor allem dessen Finanzierung klären soll.¹⁸ Aktuell ist es so, dass SBB Cargo den EWLV in der Schweiz eigenwirtschaftlich zu betreiben hat und gleichzeitig eine definierte Anzahl an Bedienpunkten angefahren werden muss. Andere EVU sind kaum im EWLV tätig, da sie diesen nicht betreiben müssen und sich dieser aus finanzieller Sicht an vielen Bedienpunkten kaum lohnt. Der EWLV zeichnet sich durch gewisse Parallelen zum regionalen Personenverkehr aus, da er sich ebenfalls stark auf die Regionen fokussiert und die Leistungen kaum und nur zeitweise kostendeckend erbracht werden können. Wenn der politische Wille und die Bestrebungen für die Verlagerung von Gütertransporten von der Strasse auf die Schienen weiterhin vorhanden sind, könnte ein Finanzierungsmodell, ähnlich wie beim regionalen Personenverkehr – bei welchem die Kantone die Leistungen bestellen und entsprechend mitfinanzieren –, eine mögliche Lösung darstellen.

Unabhängig von allfälligen finanziellen Zuschüssen kann festgehalten werden, dass der EWLV oft durch die schlanke Infrastruktur eingeschränkt wird. Effiziente Betriebsabläufe für die notwendigen Rangiermanöver sowie die Zugsannahme werden so in vielen Bahnhofsanlagen erschwert.

Auch bei der Trassenplanung sind die Güterzüge des EWLV oftmals mit tiefer Priorität unterwegs, was längere Laufzeiten und damit höhere Kosten für das Personal und die Traktionsmittel mit sich bringt. Eine weitere negative Folge dieser zusätzlichen betrieblichen Halte ist, dass der Stromverbrauch für eine Fahrt von A nach B massiv höher ausfällt. Mit der Verrechnung der effektiv verbrauchten Traktionsenergie führt dies zu ungerechtfertigten Zusatzkosten für jene EVU oder Züge, welche auf einer unattraktiven Trasse unterwegs sind.

Die zurzeit laufenden und auch vom Bund geförderten Projekte, welche mittels Automatischer Kupplung und vielen digitalen Komponenten den Güterverkehr effizienter gestalten wollen, werden bei den erwähnten Problempunkten kaum Abhilfe schaffen können.

Das Ende September 2023 von der SBB AG vorgestellte Konzept «Suisse Cargo Logistics» geht in die richtige Richtung.¹⁹ Es ist für das Personal von SBB Cargo wichtig, dass eine Zukunftsperspektive aufgezeigt wird. Wichtig wird zudem sein, dass man die notwendigen Ausbauten rasch umsetzen kann. Neben den Umschlagsanlagen ist es vor allem wichtig, dass die dazugehörigen Bahnhofsanlagen berücksichtigt werden.

Im internationalen Güterverkehr sorgt insbesondere die Zubringerstrecke nördlich von Basel für Probleme. Die seit mehreren Jahren bekannten Kapazitätsengpässe sind trotz Absichtserklärungen der deutschen Politik noch immer nicht auf Kurs. Während in der Schweiz drei neue Alpentunnels entstanden sind, leidet der internationale Güterverkehr unter den Verzögerungen in Deutschland. Die negativen Folgen sind bis in den schweizerischen Binnengüterverkehr zu spüren und sorgen für regelmässige Verspätungen. Die Mehraufwände, welche damit für die Güterverkehrs-EVU entstehen, sind massiv. Die Unzuverlässigkeit als Folge der regelmässigen

¹⁸ Bericht des Bundesrates «Zukünftige Ausrichtung des Schienengüterverkehrs in der Fläche System»:
<https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/70964.pdf>

¹⁹ Medienmitteilung der SBB vom 28.09.2022, Suisse Cargo Logistics:
<https://company.sbb.ch/de/medien/medienstelle/medienmitteilungen/detail.html/2022/9/2809-1>

Verspätungen schadet der Reputation der Bahnen als Logistikanbieter und sie hat insbesondere negative Auswirkungen für die Kundinnen und Kunden.

7. Personalplanung beim Basispersonal

Die vergangenen Jahre, aber auch die aktuelle Situation zeigen es deutlich, dass der Personalplanung einen zu wenig hohen Stellenwert beigemessen wurde. Die Wirtschaftlichkeit hat bei der Personalplanung wohl einen so grossen Stellenwert erhalten, dass es sich nun unter dem Strich ins Gegenteil gewandelt hat. Eine schon seit Jahren angespannte Personalsituation beim Lokpersonal bei SBB Personenverkehr führte insbesondere in den Jahren 2020 bis 2022 dazu, dass nicht mehr alle Zugsleistungen gefahren werden konnten. Auch weitere Bahnunternehmungen waren in einer vergleichbaren, wenn auch medial weniger beachteten Situation.

Auch im Güterverkehr zeichnet sich immer stärker eine vergleichbare Lage wie im Personenverkehr ab. Personaldienstleister konnten von dieser Lage profitieren, doch mittlerweile können auch diese nicht mehr in gewünschtem Masse ihre Dienstleistungen anbieten, da zum einen die Nachfrage auf dem Markt so gross geworden ist und zum anderen kaum mehr neues Personal rekrutiert werden kann. Die angespannte Personalsituation beschränkt sich aber nicht auf das Lokpersonal. Es sind zahlreiche weitere Berufsgruppen beim Basispersonal betroffen. So ist man beispielsweise bei SBB Cargo teilweise – auch über längere Zeit – nicht mehr in der Lage, alle Transportleistungen für die Kunden zu erbringen, weil schlicht zu wenig Personal vorhanden ist. Lokomotiven fahren teilweise ohne Wagen an ihren Zielort, weil kein Personal zur Verfügung steht, welches die Anhängelast für den Güterzug bereitstellen kann.

Für die Personalplanung beim Lok-, Zug- und Rangierpersonal wurden sehr teure Einteilungssysteme angeschafft: bei SBB Personenverkehr das System SOPRE und bei SBB Cargo das System CAROS. Beide Systeme sind in der Bedienung sehr komplex und trotz – oder vielleicht wegen – des hohen Grades an Automatisierung personalaufwendig. So verpufft eine Effizienzsteigerung beim Fahrpersonal mit grösserem Aufwand in der Planung, da permanent von Hand die moderne IT korrigiert werden muss. Personelle Einsparungen sind somit trotz hoher Millioneninvestitionen mehr als verpufft.

Das eigentliche Kerngeschäft konnte oder kann nicht mehr im vollen Umfang getätigt werden. Vor der Bahnreform undenkbar! Die Gründe für die massiven Probleme in der Personalplanung sind unterschiedlich. Sie haben jedoch alle gemeinsam, dass man sich in den vergangenen Jahren – und auch heute noch – lieber um Themen wie die sogenannte Digitalisierung gekümmert hat respektive noch immer kümmert, da geschäftstüchtige Firmen und Abteilungen die Lösung der heutigen Probleme versprechen; leider meistens nicht mit der nötigen Fachkompetenz. Schwierigkeiten beim Rekrutieren von neuen Mitarbeitenden werden gerne auf den sogenannten Fachkräftemangel geschoben, während man die mangelnde Attraktivität der verschiedenen Berufe in der Fläche auszublenden versucht.

Die sozialen Einschnitte bei der unregelmässigen Schichtarbeit sind massiv und werden nach wie vor ungenügend kompensiert. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nur bedingt möglich. Gerne geht dabei vergessen, dass zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch die Partnerin oder der Partner dazugehören. Kurze Fristen zur Bekanntgabe der Dienstpläne erschweren so die beruflichen Möglichkeiten der Partnerin oder des Partners massiv. Eine Reduktion des Arbeitspensums ist bei niedrigen Löhnen beim Basispersonal im Gegensatz zu vielen Stellen in der zentralen Verwaltung keine Option.

Die Probleme in der Personalplanung haben wohl auch dazu geführt, dass man bei SBB Personenverkehr zumindest teilweise froh war, dass sich bei den Kooperationen mit der BLS und der SOB die Möglichkeit ergab, auf die Rekrutierung und die Ausbildung von neuem SBB Personal verzichten zu können, indem Leistungen abgegeben wurden. Dass sich mit den in der Folge verkleinerten Depotstandorten operative Probleme ergeben sowie eine sinnvolle Tourengestaltung erschwert wird, wurde in der kurzsichtigen Betrachtungsweise nicht berücksichtigt.

8. Verschiebungen von Aufgabengebieten und die Auswirkungen

Neben der Aufteilung in verschiedene Konzerngesellschaften sowie den Kooperationen gab es bei der SBB weitere Strukturveränderungen, welche einen direkten und teils indirekten Einfluss auf die betriebliche Flexibilität gebracht haben. Beim Lokpersonal von SBB Personenverkehr war dies insbesondere die Bestrebung, die Lenkzeit zu erhöhen. Arbeiten für die Zugvorbereitung wurden in den vergangenen Jahren, unter anderem aus diesem Grund, immer mehr vom bisherigen Lokpersonal weggenommen und zum Bereich Zugvorbereitung verschoben. Dies führt heute dazu, dass Lokpersonal in Ausbildung nur noch wenig die Möglichkeit erhält, diese Arbeiten zu erlernen. Auch die Festigung der für den Beruf notwendigen Routine wird erschwert. Man schafft sich so mit der vermeintlichen Verbesserung für die Unternehmung zahlreiche neue Probleme.

Bei SBB Cargo laufen die Bestrebungen in die Richtung, dass das Lokpersonal auch Rangier- und Zugvorbereitungsaufgaben übernehmen soll. Diese zusätzlichen Aufgaben erfordern weitere Ausbildungen und Prüfungen und verlangen vom Personal einen unglaublichen Mix an verschiedenen Eigenschaften. Ob man Personal findet, welches all diese Anforderungen mitbringt oder bereit sein wird, diese zu denselben Lohnbedingungen zu erbringen, wird sich zeigen.

9. Technische Veränderungen, Entwicklungen und Tendenzen

Seit Beginn der Eisenbahn in England, wie auch im Jahre 1847 in der Schweiz, hat sich die Bahnwelt einem stetigen Wandel und stetiger Weiterentwicklung unterzogen. Die Möglichkeit in der Schweiz, dank Wasserkraftwerken schon früh auf die Elektrifizierung der Bahn zu setzen, gab den schweizerischen Bahnunternehmungen einen frühen Modernisierungsschub. Die Umstellung vom Dampfbetrieb auf die elektrische Traktion kann wohl noch heute als die grösste Veränderung betrachtet werden. Auch ohne Regulierungen und Marktzwang entwickelten sich die Bahnen in der Schweiz vorwärts und waren bedacht, effizienter zu werden. Die Verpendelung von Zügen oder die Einführung von Triebwagen setzten in der Schweiz, verglichen mit dem Ausland, früh ein und stärkten die Bahnen. Die Erneuerungen des Rollmaterials führten in der Regel zu weiteren Effizienzsteigerungen. Die heute gerne genannte «Digitalisierung» hat bei den Bahnen schon längstens Einzug gehalten. Die Stellwerkstechnik mit den Möglichkeiten, Bahnhöfe und Strecken fernzusteuern, setzte in der Schweiz bereits in den 1970er-Jahren ein und die technischen Entwicklungen gingen stetig weiter. All dies und der damit verbundene Abbau von Stellen führten zu einer stark verbesserten Produktivität des eigentlichen unternehmerischen Kerns, nämlich des Bahngeschäftes.

Die heute propagierten digitalen Entwicklungen sind meistens weiter weg von der Realität des Bahnbetriebes, als dies bei den früheren technischen Entwicklungen der Fall war. Das Thema Cybersicherheit und die Verwundbarkeit des Bahnbetriebes, beispielsweise bedingt durch eine Energiemangellage oder gar bei Sabotage, wird tendenziell verharmlost oder sogar gänzlich ausgeblendet. Mit Blick auf die sich immer mehr abzeichnenden neuen sicherheitspolitischen Realitäten in Europa und der Schweiz sollte dieser Thematik auch auf politischer Seite eine genügend hohe Relevanz eingeräumt werden. Dies bedeutet, dass wir uns stärker auf die Einfachheit der Technik und das effektiv Notwendige fokussieren sollten und dass es wohl unver-

meidlich sein wird, dass wir für den Schutz der Bahninfrastruktur höhere Aufwände tätigen müssen.

10. Der Einfluss Europas auf die Schweizer Bahnen

Ende der 1990er-Jahre begannen die Bestrebungen, ein einheitliches europäisches Zugsicherungssystem zu schaffen. Aufgrund der historisch gewachsenen Strukturen in den verschiedenen Ländern entstanden über die Jahre teils sehr unterschiedliche Zugsicherungssysteme, welche sich über die Jahre in der Regel weiterentwickelt haben oder durch neue Systeme ergänzt oder abgelöst wurden. Anfang der 2000er-Jahre wurde im EU-Recht vorgeschrieben, dass neue transeuropäische Hochgeschwindigkeitsstrecken sowie Ausbaustrecken mit ETCS²⁰ auszurüsten seien.

Dies und die von der Schweiz eingenommene Haltung, dass bei Geschwindigkeiten grösser als 160 km/h eine Signalisation nötig sei, welche die Signale in den Führerstand übermittelt, löste entsprechend auch in der Schweiz das Bestreben aus, das Zugsicherungssystem ETCS einzuführen. Auch aus finanzieller Sicht interessant ist die Feststellung, dass die Schwelle, ab welcher Geschwindigkeit eine Führerstands-signalisation notwendig ist, in Europa sehr unterschiedlich beurteilt wird. So verkehren beispielsweise seit vielen Jahren in Frankreich Züge mit 220 km/h nach klassischen Aussensignalen. Auch in der Schweiz wurde darüber nachgedacht, bei der Einführung des Aussensignalsystems N (N = numerische Geschwindigkeitssignalisierung) die Geschwindigkeit auf 200 km/h zu erhöhen. Mit der Absichtserklärung auf den Ausbau mit der Variante ETCS wurde diese relativ kostengünstige Lösung vorzeitig gestoppt, sodass sie nie bei Geschwindigkeiten von mehr als 160 km/h zur Anwendung gekommen ist.

10.1. ETCS – ERTMS

Die Grundidee der EU, ein einheitliches System für die Zugbeeinflussung sowie mit ERTMS²¹ ein einheitliches europäisches Eisenbahnverkehrsleitsystem zu schaffen, ist auf den ersten Blick nachvollziehbar. ETCS soll die etwas mehr als 20 verschiedenen Zugbeeinflussungssysteme ablösen, welche aktuell in Europa zum Einsatz kommen.

ETCS löst jedoch nicht nur Probleme, sondern es schafft zahlreiche neue. Einen Sicherheitsgewinn stellt ETCS im Vergleich mit den bisherigen Systemen nicht in jedem Fall dar. Teilweise sinkt der Sicherheitslevel sogar. ETCS ist ein sehr kostspieliges System, welches zudem sehr hohe Anforderungen an die Soft- und Hardware stellt. Die hohen Kosten fallen dabei nicht einzig bei den Infrastrukturbetreibern an, sondern auch bei den EVU. Dies, weil sich beim ETCS mit dem European Vital Computer (EVC)²², dem Fahrzeugrechner, ein zentraler Bestandteil des ETCS-Systems auf dem Triebfahrzeug befindet. Dies verteuert die Fahrzeugausrüstung nicht unwesentlich, auch was die Instandhaltung betrifft. Da in der Schweiz immer mehr Strecken auf reinen ETCS-Betrieb umgerüstet wurden, mussten alle Triebfahrzeuge, welche die betreffenden Strecken befahren, mit ETCS ausgerüstet werden, auch wenn beispielsweise nur wenige Kilometer auf dieser ETCS-Strecke gefahren werden. Im internationalen Verkehr mag dies sinnvoll

²⁰ ETCS (European Train Control System):

<https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/verkehrsmittel/eisenbahn/fachinformationen/zugbeeinflussung/etcs.html>

²¹ European Rail Traffic Management System (ERTMS): https://www.era.europa.eu/activities/european-rail-traffic-management-system-ertms_en

²² Mobility and Transport – Euro Vital Computer (EVC): https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/rail/ertms/how-does-it-work/subsystems-and-constituents-ertms_en

erscheinen, doch im Binnenverkehr zwingt man den entsprechenden Triebfahrzeugen das teure System ETCS auf, ohne dass dabei ein direkter Nutzen generiert wird.

Wir verteuern somit für einige wenige grenzüberschreitende Züge mit dem System ETCS das Gesamtsystem. Der Binnenverkehr, welcher am Verkehr auf dem Schweizer Schienennetz ein Mehrfaches des grenzüberschreitenden Verkehrs ausmacht, hat die Mehrkosten zwangsläufig mitzutragen. Neue Triebfahrzeuge werden in der Schweiz als reine ETCS-Only-Fahrzeuge ausgeliefert. So ist es zumindest möglich, auf die Mehrfachausrüstung mit Zugbeeinflussungssystemen zu verzichten. Die bei der Einführung von ETCS propagierten Kostensenkungen haben sich jedoch als falsch erwiesen. Ein echter Markt bei der Herstellung und Ausrüstung von ETCS-Komponenten und Systemen ist in Europa nicht wirklich entstanden. So ist es nicht verwunderlich, wenn die Preise entsprechend hoch sind, zumal es sich bei den Bestellern grossteils um Akteure der öffentlichen Hand handelt. ETCS ist ein klassischer Fall, wie guter Lobbyismus sich für die Hersteller lohnen kann, indem man ein System installiert, das den Kunden in eine hundertprozentige Abhängigkeit führt.

10.2. Netzzugang und Interoperabilität

Trotz aller internationalen Spezifikationen sind die Kompatibilität und die freie Befahrbarkeit auf dem europäischen ETCS-Netz nicht gegeben. So fahren die Schweizer EC-Züge in Italien nach wie vor nicht auf den mit ETCS ausgerüsteten Hochgeschwindigkeitsstrecken, sondern nutzen die parallel dazu verlaufende alte Strecke. Vergessen geht dabei gerne, dass neben dem Zugbeeinflussungssystem noch weitere Faktoren für das Befahren auf einem Eisenbahnnetz relevant sind. Beispielweise die Beschaffenheit der Fahrleitung, der Fahrbahn mit ihren Schienenprofilen und den Radien und der Gleisgeometrie. Die Vorstellung, dass mit ETCS ein freizügiges Befahren auf dem gesamten Bahnnetz möglich sein wird, ist utopisch. Zumal die Vorschriften – auch im Bereiche ETCS – in jedem Land unterschiedlich sind.

Ein echter Nutzen für die Kundinnen und Kunden oder ein Mehrwert für den Güterverkehr wird mit ETCS leider nicht geschaffen.

Der VSLF berichtet auf seiner [Website](#) sowie in der Mitgliederzeitschrift [LocoFolio 1/2022](#) ausführlich über die Auswirkungen von ETCS auf die Bahnlandschaft.²³ Wir empfehlen daher ausdrücklich, die entsprechenden Artikel zum Thema ETCS zu lesen.

Die weitgehend eingeführte Marktliberalisierung im internationalen Personenfernverkehr innerhalb der EU hat in den vergangenen Jahren für die Kundinnen und Kunden keine erkennbaren Fortschritte gebracht. Im Gegenteil. Durchgängige Buchungsplattformen, wie man sie aus der Fliegerei kennt, sind noch immer nicht im Angebot. Durchgängige Zugsläufe sind, wo noch vorhanden, unzuverlässiger geworden, als sie bis Ende der Neunzigerjahre waren. Teilweise fahren die internationalen Züge auch nicht mehr die zentralen Hauptbahnhöfe an, sondern «müssen» unattraktivere Vorortsbahnhöfe anfahren, mit wesentlichen Nachteilen, was Erreichbarkeit und Anschlussverbindungen betrifft.

²³ VSLF Info ETCS sowie Mitgliederzeitschrift LocoFolio, Ausgabe 1/2022: <https://www.vslf.com/info/etcs>

11. Fazit

11.1. Erkenntnisse

11.1.1. Betriebliche Herausforderungen durch Konzerngesellschaften und Kooperationen

Die vergangenen Jahre seit Einführung der Bahnreform lassen erkennen, dass man betrieblichen Herausforderungen oftmals mit der Bildung von Konzerngesellschaften entgegengetreten ist. Vielleicht ging es dabei darum, mit kleinen Strukturen eine Vereinfachung in der Führbarkeit der Organisation herbeizuführen. Oftmals wurden diese Entscheidungen geleitet von politischen und regulatorischen Gesichtspunkten. Heute zeigt sich, dass man sich mit der Schaffung von Konzerngesellschaften im Personen- und Güterverkehr viele neue Hindernisse geschaffen hat.

Die vermehrte Aufteilung der Bahnproduktion mit der Schaffung von Konzerngesellschaften, aber auch das Eingehen von teilweise regional unausgeglichenen Kooperationen mit der BLS, SOB, TRN und tpf offenbaren mittlerweile, dass sich eine operativ optimale Personaleinsatzplanung sowie das operative Tagesgeschäft nur mit Einschränkungen bewerkstelligen lassen. Je kleiner die Depotstandorte werden, desto grösser werden die Probleme bei der Gestaltung der Dienstpläne, wobei dies ab einer gewissen kritischen Kleingrösse exponentiell zunimmt. Teilweise international verkehrende Züge, oder Änderungen in deren Zugläufen, verschärfen diese Problematik punktuell noch zusätzlich. Das Bewusstsein für die neu entstandenen Problemfelder scheint bei vielen der verantwortlichen Personen nicht oder nur teilweise vorhanden zu sein. Dass sich beispielsweise bei der SBB AG diese Verantwortlichkeiten über verschiedene Personen und Organisationseinheiten erstrecken, verschärft diese Problematik. Aktuelle Sparziele in der Fläche lassen sich mit diesen betrieblichen Rahmenbedingungen nicht mehr nachhaltig umsetzen und werden, bedingt durch die dabei entstehende höhere Fluktuation von Mitarbeitenden, anderweitige Folgekosten auslösen.

11.1.2. Probleme erkennen, aber nicht angehen

Probleme werden auf unterer und auf mittlerer Kaderstufe zumindest teilweise erkannt, doch scheint es so, dass man dort nicht gewillt ist oder es aus welchen Gründen auch immer unterlässt, die übergeordneten Organisationseinheiten auf diese für den Betrieb negativen Folgen hinzuweisen. Getroffene Managemententscheidungen und ihre für die Unternehmung nachteiligen Folgeerscheinungen werden akzeptiert und in Kauf genommen. Insbesondere auch dann, wenn es sich um strategische Entscheide des Verwaltungsrates handelt.

11.1.3. Das BAV und die Rolle der Politik – insbesondere der kantonalen Lokalpolitik

Viele der aufgeführten Aspekte scheinen zumindest teilweise auch politisch beeinflusst worden zu sein. Das BAV und damit die Politik, insbesondere die verschiedenen Lokalinteressen, scheinen anzustreben, dass auch die anderen normalspurigen Privatbahnen, welche ebenfalls im Besitz der öffentlichen Hand sind, zusätzlich zum Regionalverkehr Leistungen des Fernverkehrs fahren können, damit sie Gewinne erzielen können. Ob dies unter dem Strich sinnvoll und über die ganze Branche gewinnbringend ist, kann bezweifelt werden, da das Gesamtsystem nicht mehr integral betrieben werden kann, was zwangsläufig zu Mehrkosten führt.

11.1.4. Gesetzliche Vorgaben bei der Beschaffung von Rollmaterial

Bei der Beschaffung von neuem Rollmaterial überwiegen die regulatorischen Vorgaben jene der betrieblichen Anforderungen sehr stark. Dies mit oftmals negativem Einfluss auf die betrieblichen Anforderungen, und zwar über Jahre. Die neue Flottenstrategie soll nun zum Teil Abhilfe schaffen, wobei man schon seit Jahren von einer Vereinheitlichung spricht. Zumindest ist die

vom Gesetzgeber angestrebte Kostensenkung für die Besteller vom Triebfahrzeugen mit dem freien Markt nicht vollumfänglich eingetreten, da die damit verbundenen Sachzwänge zu anderen Kosten im Betriebsalltag führen.

11.1.5.SBB Immobilien versus Bahnproduktion

Bei den Immobilienstrategien spielten die Anforderungen der Bahnproduktion in den vergangenen Jahren eine oftmals untergeordnete Rolle. An verschiedenen Orten wurden Gleisflächen aufgehoben und zu lukrativen Immobilienobjekten umgenutzt. Gerade an den zentralen Knotenpunkten sind Gleisanlagen für die Abstellung der Züge rar geworden. Die Züge müssen entsprechend an anderen, weiter entfernten Standorten abgestellt werden, was unmittelbar Mehraufwände in der Bahnproduktion generiert. Der Neubau von Abstell- und Serviceanlagen auf bisher unbebauten Grünflächen auf dem Land stösst zudem auf grossen Widerstand.

11.1.6.Rahmenbedingungen und Erwartungen an den Güterverkehr

Im Güterverkehr stehen die Anforderungen des Gesetzgebers der betrieblichen Realität des Einzelwagenladungsverkehrs (EWLV) gegenüber. Viele Bahnanlagen sind ungenügend ausgebaut und verunmöglichen eine produktive Organisation und Abwicklung des Güterverkehrs. Der Aufwand und der betriebliche Ablauf von Rangiermanövern gehen bei den Planungen oft vergessen oder finden kaum Beachtung. Die Trassen für den Güterverkehr sind oftmals wenig attraktiv, was sich negativ auf die Fahrtzeiten und damit auch auf die Produktivität auswirkt. Neue Produktionskonzepte werden kaum gelingen, solange die dazu notwendige Infrastruktur nicht vorhanden ist. Neue Umschlaganlagen allein helfen wenig, wenn die Zu- und Abfuhr der Verkehre durch eine mangelhaft ausgebaute Bahnanlage erschwert wird.

11.1.7.Robustheit des Bahnbetriebes

Die aktuelle Energiemangellage und die sich immer stärker abzeichnenden sicherheitspolitischen Veränderungen in Europa und der Schweiz zeigen uns die Verwundbarkeit des Bahnsystems in einer noch nie dagewesenen Deutlichkeit auf. Beim Ausbau und der Neugestaltung von für den Bahnbetrieb relevanten IT-Systemen wurden diese Risikopunkte zu wenig berücksichtigt. Nun zeigt sich, wie verwundbar der Bahnbetrieb geworden ist und wie wenig es braucht, um den Personen- und Güterverkehr zum Erliegen zu bringen. Dies, obschon der Gesetzgeber auch im Krisenfall Transportleistungen für die Landesversorgung verlangt und erwartet.

11.1.8.Kosten/Nutzen von ETCS

Das neue Zugsicherungssystem ETCS hat nicht wie versprochen zu Kostensenkungen geführt. In den vergangenen Jahren wurden in der Schweiz enorme Summen Geld investiert, ohne dass ein effektiver Mehrwert entstanden wäre. In vielen Bereichen hat ETCS Nachteile, wie eine hohe Komplexität und Kapazitätseinbussen auf dem Streckennetz, mit sich gebracht. Für einen kleinen Anteil an international verkehrenden Zügen nimmt man grosse Nachteile und Mehrkosten für den nur in der Schweiz verkehrenden Binnenverkehr in Kauf. Insbesondere lösen die Kapazitätseinbussen von ETCS viele Folgekosten aus, da man Zeitverluste und damit verloren gegangene Netzkapazität anderweitig kompensieren will. Auch in der Eisenbahnbranche werden diese Nachteile immer mehr erkannt.

11.1.9.Personalplanung und Veränderungen in den Berufsbildern

Veränderungen bei den Berufsbildern sowie die Personalplanung stellten in den vergangenen Jahren, aber auch aktuell eine sehr grosse Herausforderung dar. Man kann heute wohl die Aussage tätigen, dass in den vergangenen Jahren die personellen Fragen einen zu wenig hohen Stellenwert hatten. Man hat sich in den vergangenen Jahren auf die falschen Punkte fokus-

siert und sich statt um die betrieblich relevanten Bereiche für das Kerngeschäft lieber um sogenannte innovative und digitale Projekte gekümmert. Zumindest haben die teilweise nun grösseren Depotstandorte der Privatbahnen positive Folgen für die Arbeitnehmenden, da nun je nach Alters- und Lebenssituation valable berufliche Alternativen entstanden sind. Leider ist dieser Arbeitsmarkt noch nicht zufriedenstellend, da es Fälle gibt, in welchen die Bahnen sich gegenseitig das Personal nicht «streitig machen» möchten und damit Arbeitgeberwechsel verhindern. Dies klar zum Nachteil des Lokpersonals.

11.1.10. Vertagte Problemlösungen

Von Seiten der Sozialpartner wurde auch in den vergangenen Jahren immer wieder auf die in diesem Bericht aufgeführten Problempunkte hingewiesen. Immer wieder wurden Verbesserungen versprochen, doch die Realität überholte die Organisationseinheiten regelmässig, sodass man sich im Taskforce-Modus nur mehr um die brennende Aktualität kümmerte und die anstehenden Probleme weiter vor sich hergeschoben hat.

11.2. Empfehlungen und Massnahmen

11.2.1. Betriebliche Herausforderungen durch Konzerngesellschaften und Kooperationen

Die seit Beginn der Bahnreform eingetretene Zersplitterung der SBB in zahlreiche Konzerngesellschaften sollte überdacht werden. Mit einer Integralen Planung kann beim Einsatz des Lokpersonals viel Nutzen generiert werden. Bereits im Jahr 2011 wurde im Projekt Schattenplanung dieser Nutzen aufgezeigt, es könnten Einsparungen in einem ansehnlichen Millionenbereich erreicht werden. Auch innerhalb von SBB Personenverkehr wäre es angezeigt, gewisse Teilbereiche in der Bahnproduktion, wie beispielweise bei der Jahresplanung und bei der Zugführung, zu überdenken.

11.2.2. Probleme erkennen, aber nicht angehen

Es muss eine Kultur des konstruktiv kritischen Dialogs über verschiedene Organisationseinheiten hinweg etabliert werden. Nur so kann es gelingen, dass Problempunkte frühzeitig angegangen und damit möglichst vermieden werden können.

11.2.3. Das BAV und die Rolle der Politik – insbesondere der kantonalen Lokalpolitik

Hier ist es zentral, die politischen Gesichtspunkte auszublenden und auf sachlicher Ebene zu entscheiden. Dies müsste auch im Interesse der eidgenössischen wie auch der jeweiligen kantonalen Politik sein. Hier steht auch das BAV in der Verantwortung, da es nicht nur gilt, die oftmals von der kantonalen Politik eingefärbten Interessen und Positionen zu vertreten, sondern auch die Interessen des funktionierenden schweizerischen ÖV-Systems. Wenn es bei der Verteilung der Fernverkehrsleistungen auf mehrere Normalspurbahnen nur darum geht, die Kosten für die kantonalen Besteller von Leistungen im regionalen Personenverkehr tief zu halten, liegt vielleicht auch ein Systemfehler vor. Hier gilt es, eine sachliche Analyse vorzunehmen und wo nötig Systemjustierungen vorzunehmen.

11.2.4. Gesetzliche Vorgaben bei der Beschaffung von Rollmaterial

Die Beschaffung von neuem Rollmaterial unterliegt klaren gesetzlichen Vorgaben, an welche sich die Eisenbahnverkehrsunternehmen zu halten haben. Gerade aufgrund dieser Sachzwänge wäre es dringend angezeigt, dass die operativen Bereiche frühzeitig und besser in die Beschaffung von neuem Rollmaterial einbezogen werden. Kosten, welche bedingt durch Fahrzeugausbildungen entstehen, müssen bei einer Fahrzeugbeschaffung mit eingeplant werden

und nicht den operativen Organisationseinheiten überlassen werden. Nur so kann eine möglichst hohe betriebliche Flexibilität garantiert werden.

11.2.5.SBB Immobilien versus Bahnproduktion

Neue Abstell- und Serviceanlagen sollen, um Wegzeiten zu vermeiden, möglichst bei den bestehenden Depotstandorten realisiert werden. Wird dies nicht gemacht, löst man über Jahre Unproduktivität in der Bahnproduktion aus. Bei den Immobilienstrategien muss stärker auf die Bahnproduktion Rücksicht genommen werden.

11.2.6.Rahmenbedingungen und Erwartungen an den Güterverkehr

Bei neuen Konzepten muss neben dem Fokus auf rasche Verbindungen im Binnengüterverkehr darauf geachtet werden, dass das Rollmaterial auch entsprechend für höhere Geschwindigkeiten und ein grosses Bremsverhältnis ausgelegt ist. Zentral ist zudem, dass die Infrastruktur in den und rund um die Umschlaganlagen sehr gut ausgebaut ist, da es oft diese Anlagen sind, welche den Flaschenhals darstellen.

11.2.7.Robustheit des Bahnbetriebes

Die Politik muss zur Kenntnis nehmen, dass die Robustheit des Bahnbetriebes, gerade in einem Krisenfall, durch den Einzug von immer mehr komplexen und voneinander abhängigen IT-Systemen nicht mehr im eigentlich verlangten Masse gegeben ist. Neben dem BAV sind auch die Bahnunternehmungen in der Pflicht, dies in transparenter Art und Weise darzulegen. Die Politik ist gefordert, die aktuell gültigen gesetzlichen Vorgaben durchzusetzen und, wo notwendig, anzupassen. Wo erforderlich, muss die Infrastruktur gehärtet und deren Schutz vor unbefugten Eingriffen erhöht werden. Zusätzliche Redundanzen sollten, wo immer möglich, geprüft und umgesetzt werden.

11.2.8.Kosten/Nutzen von ETCS

Aufgrund des schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnisses sollten mögliche Alternativen zu ETCS geprüft werden. Dies auch aus finanzpolitischen Überlegungen, da in den kommenden Jahren aufgrund der Wirtschaftslage mit grosser Wahrscheinlichkeit weniger Geldmittel zur Verfügung stehen werden. Hier steht insbesondere die Politik in der Verantwortung, kostengünstige Lösungen zu ermöglichen. Dies im Interesse des schweizerischen ÖV-Systems und der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler.

11.2.9.Personalplanung und Veränderungen in den Berufsbildern

Die Personalplanung muss wieder vermehrt Chefsache sein. Aufgrund der Demografie werden in den kommenden Jahren sehr viele Pensionierungen beim Basispersonal bevorstehen. Damit gerade im unregelmässig arbeitenden Schichtdienst genügend Personal rekrutiert werden kann, ist es unabdingbar, dass attraktive und zeitgemässe Berufsbilder und Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Attraktive und moderne Arbeitsformen können nur angeboten werden, wenn die Personalstandorte über eine gewisse Grösse verfügen. Die Bildung von Konzerngesellschaften und das Eingehen von Kooperationen laufen diesen Bestrebungen zuwider. Eine integrale Personalplanung könnte auch in peripherer Lage Abhilfe schaffen.

11.2.10. Vertagte Problemlösungen

Anstehende Probleme müssen zeitnahe angegangen werden und sollen nicht aufgrund aktueller Schwierigkeiten vor sich hergeschoben werden. Auch in einer Krise geht das operative Tageschäft weiter. Nur so können das Vertrauen in die Führungskräfte und deren Glaubwür-

digkeit sichergestellt werden. Gerade das Vertrauen ist zentral für den Erfolg einer Unternehmung.

12. Schlusswort

Gerade die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen, vor welchen die SBB und die ÖV-Branche in der Schweiz stehen, erfordern eine Zusammenarbeit über die Unternehmungen hinweg. Es besteht ein hohes Potenzial an Synergien, welche es im Interesse von finanziellen Einsparungen und der langfristigen Sicherung eines attraktiven und nachhaltigen Angebotes auf dem Schweizer Schienennetz, sowohl im Personen- wie auch im Güterverkehr, zu nutzen gilt. Die technischen Entwicklungen müssen stets im Gesamtrahmen auf ihre Kosten-/Nutzenverhältnis beurteilt werden. Das Argument, «die EU verlange es so», sollte in den Diskussionen nicht als unumstösslich gelten. Wenn Probleme erkannt, aber nicht gelöst werden, ist man selbst ein Teil dieses Problems.

Die Verantwortung dafür liegt zum einen bei der Politik (beim Bund), welche die Rahmenbedingungen festlegt und bei fast allen Eisenbahnverkehrsunternehmen der Eigner ist. Es ist auch die Politik, welche die Verwaltungsräte bestellt und mit diesen die strategischen Ziele vorgibt. Doch auch die Kader der verschiedenen Eisenbahnverkehrsunternehmen stehen in der Verantwortung und diese soll dem Lohn entsprechend wahrgenommen werden. Gerade in solch grossen und teilweise aufgesplitterten Organisationen, wie es die meisten Eisenbahnverkehrsunternehmen sind, muss für alle das Motto lauten: «Ich bin verantwortlich!» Verantwortlich gegenüber unseren Kundinnen und Kunden im Personenverkehr wie auch im Güterverkehr, fühlen sich die Eisenbahnerinnen und Eisenbahner an der Basis schliesslich täglich.