



SBB CFF FFS

20 Jahre Bahnreform.

**Eine Erfolgsgeschichte
mit Klärungsbedarf.**

Andreas Meyer, CEO SBB AG
Luzern, 29. Mai 2019.



andreas.meyer@sbb.ch



[@AndreasMeyer](https://twitter.com/AndreasMeyer)



Ziele Bahnreform 1 (1999)

Die Reform soll:

«...das Instrumentarium schaffen, um die politischen und unternehmerischen Funktionen besser zu trennen...»

«...das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die öffentliche Hand zu verbessern...»

«...die Effizienz im öffentlichen Verkehr zu erhöhen...»

«...und Wettbewerbselemente ins Bahnsystem einzuführen...»

«Im weiteren soll die Frage der Entschuldung der SBB gelöst und mit neuen Finanzierungsmodalitäten mehr Transparenz hergestellt werden.»

1

**Stärkung Kundenorientierung:
Eisenbahn ist Teil der kombinierten
Mobilität (Güter- und Personenverkehr)**



2

**Verbesserung Kosten-Nutzen-Verhältnis
für Kunden und Besteller**



3

**Bessere Infrastruktur
(Netzaudit: Unterhalt vor Ausbau)**



4

**Stabile Finanzierung Infrastruktur: Leistungs-
vereinbarungen, Ausbauschritte über BIF**



5

**Netznutzungspläne
Reservation Trassen für Güterverkehr**



6

Diskriminierungsfreiheit (OBI, Railcom)



...

...



Strategische Ziele und Bestellung von Leistungen haben sich bewährt.

Eigenerziele.

- Attraktive, sichere, pünktliche und qualitativ hochwertige **Mobilitätslösungen**
- Zuverlässige **Infrastruktur**
- **Bewirtschaftung** der Immobilien
- Beitrag **Gesamtsystem**
- **Hohes Sicherheitsniveau**
- Branchenübliche **Ergebnisse**
- Steigende **Produktivität**
- Sicherung und Steigerung **Unternehmenswert**
- Angemessener **Schuldendeckungsgrad**
- Ökologische/ethische **Nachhaltigkeit**
- **Sozialverantwortliche Personalpolitik**

Bestellungen.

- **Leistungsvereinbarung (Betrieb und Unterhalt)** ✓
- **Bestellungen Regionalverkehr** ✓
- **Konzession Fernverkehr** ✓ (?)



Dividende = Beitrag an **Lebensqualität** und **Wettbewerbsfähigkeit** der Schweiz und ihrer Regionen

Konzernziele.



20 Jahre SBB AG: mit weniger Geld mehr Leistung.



Betriebswirtschaftliche Perspektive einbringen:

➤ Was bringt es?

➤ Wer bezahlt es?
Kunden oder Steuerzahler
(bei RV Bestellungen, Ausbausritten, Leistungsvereinbarungen)



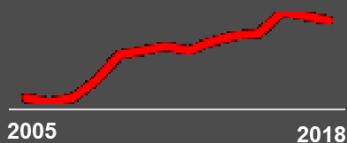
Primat der Besteller/Politik

- 1 Preise stabilisiert, gesenkt.
- 2 Kostendeckungsgrad Regionalverkehr erhöht.
- 3 Netznutzungseffizienz und Unterhaltsproduktivität gesteigert.
- 4 Cargo in schwarze Zahlen gebracht, Subventionen kompensiert.
- 5 Immobilien/Arealentwicklung zur Mitfinanzierung Bahnsystem.
- 6 Innovationen realisiert/angestoßen (Mobilitätsplattform, SmartRail 4.0).
- 7 Schuldendeckungsgrad gesenkt.



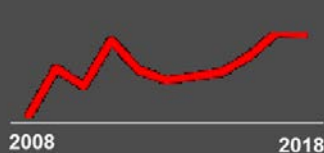
Mit weniger Geld mehr Leistung: KPIs unter reporting.sbb.ch

Angebotskilometer



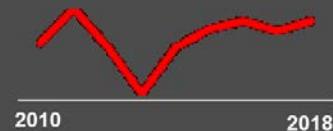
Angebot ausgebaut

Kundenpünktlichkeit



Pünktlichkeit gesteigert

Kundenzufriedenheit
(Gesamtindex)



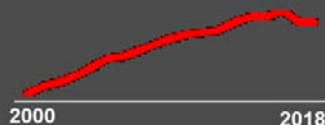
Kundenzufriedenheit erhöht

Kostendeckungsgrad
Regionalverkehr



Produktivität im RV erhöht

Züge pro Hauptgleis und Tag



Netznutzungseffizienz gesteigert

Jahresergebnis Güterverkehr



Cargo in schwarze Zahlen gebracht



ÖV Schweiz: Kernelemente der Erfolgsgeschichte.

Von Bevölkerung
finanziert & getragen

Langfristige
Finanzierung (BIF)



Integrierte Bahnen

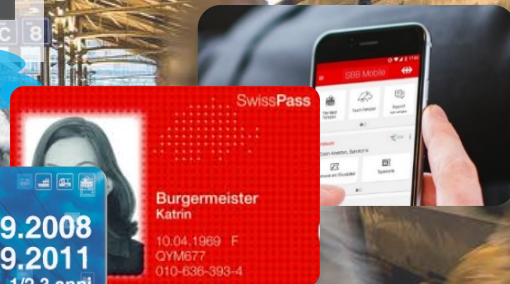
Ideenwettbewerb
zwischen TUs



Zusammenarbeit bei

- Netzausbau
- Fahrplan
- Störungen

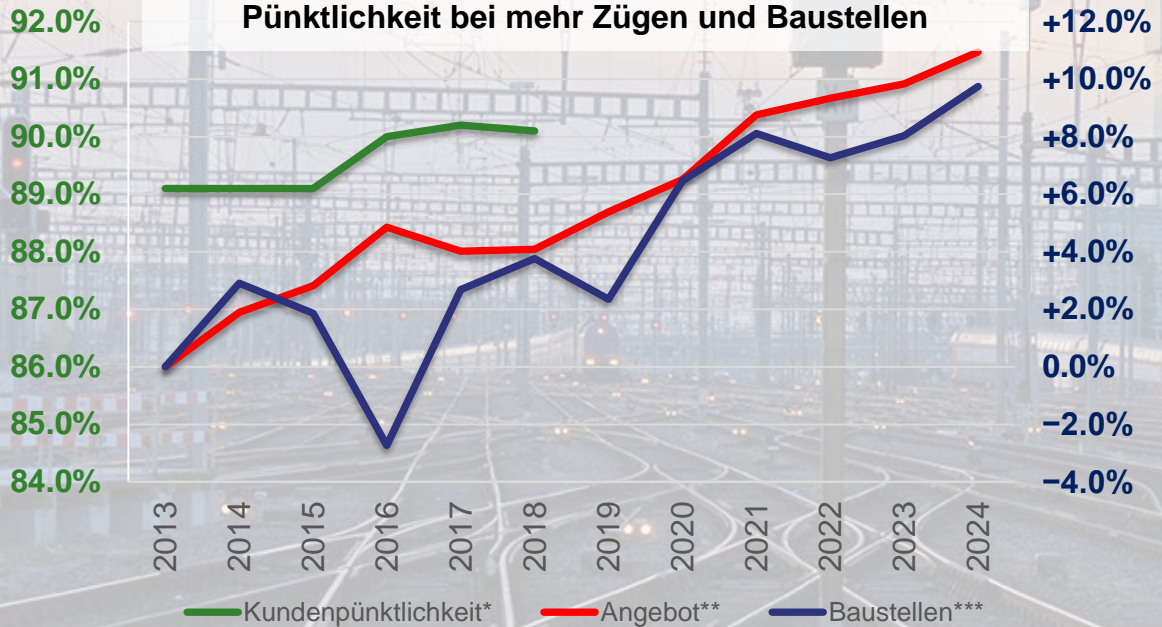
Wie weiter?





Herausforderungen im öV Schweiz.

Pünktlichkeit bei mehr Zügen und Baustellen



* Anteil der Kunden, die mit einer Verspätung von <3 Min. ihr Ziel erreichen.
** Summe der Laufeistung von gefahrenen Zügen auf der SBB Infrastruktur, Referenzwert 2013: 170,03 Mio. Trkm.
*** Ausgaben IR + ER SBB Infrastruktur (inkl. Ausbau exkl. Energie/Telecom/Betriebsmittel/IT), Referenzwert 2013



Aktuelle Frage: Wieviel Zusammenarbeit – wieviel Wettbewerb?

Kooperation (Schweizer Modell)

- National und international
- Eine Reise, ein Ticket, Anschlussgewährung

Verkehrspolitik

- Gute Verkehrsangebote und Infrastrukturen

Service public

- Bestellungen Regionalverkehr und Infrastruktur,
- 1 Netzkonzession Fernverkehr
- Stabile Finanzierung (Unterhalt vor Ausbau)

vs.

Wettbewerbsstrategie

- IPV, FV, RV, Ortsverkehr
- Markteintritt ausländische Konkurrenten

Industriepolitik

- Marktmächtige Verkehrsunternehmen

Rendite für Aktionäre

- Konzentration auf rentable Linien
- Rendite aus öffentlichen Mitteln

?

1. Möglichkeiten Markteintritte zu realisieren und abzuwehren. (Gewinnmöglichkeiten /Risikofähigkeit)
2. Aufwand Wettbewerbsverfahren (Wechselkosten, Berater, Juristen, Behörden)
3. Auswirkungen auf kooperatives öV-Ökosystem



Offene Frage «Fernverkehr».

- 1 **S-Bahn System Schweiz:** in höchstbelastetem Mischverkehrsnetz
- 2 **Fernverkehrs-Netzkonzession:** Ausgleich rentabler und nicht rentabler Linien (verbindet die Schweiz und hält sie zusammen)
- 3 **Wie werden Innovationspotentiale gefördert? Wer kann welche Linien besser bedienen?** Qualität/Kundennutzen & Gesamtsystemkosten (Synergien/Dissynergien)
- 4 **Kooperation oder Wettbewerb:** gesetzliche Grundlage/Systemwechsel? Mehrbahnenlösung unter Führung der SBB (Systemführung/Integration)



Agenda SBB und Branche 2019 ff.:

1 Preis-Leistung; einfaches Sortiment; Vertrieb mit Partnern

2 Klimathema als Chance nutzen (Angebote für klimasensitive Kunden, insb. schwach ausgelastete Züge)

2 GA-Komfort für alle/Preise im Durchschnitt stabil/senken

4 Wettbewerbsfähigkeit 1: Bahn im Griff (Qualität-Pünktlichkeit-Angebot-Baustellen), Inbetriebnahmen CEVA, CBT

5 Wettbewerbsfähigkeit 2: RailFit20/30, Senkung Trassen- & Strompreise; Kostenmanagement/Synergien

6 Im Umgang mit Daten: vorbildliche Governance/Open data (Vertrauensschutz der Kunden)



Bahnreform 2: Klärungsbedarf bei Steuerung und Verwaltung.

1

Klärung kooperatives System vs. Wettbewerbssystem

2

Balance Kontrolle-Vertrauen

3

Echte RPV-Reform: massive Vereinfachungen, keine «Scheinbestellungen»

4

Zielkonflikte beseitigen: unterschiedliche Gewinnerwartungen von Bundesstellen

5

Rollen klären/entflechten

- BAV (Besteller-Regulator-Aufsicht-Eigentümer-Revision)
- Integration Mobilitätsträger durch ARE/UVEK (Koordination Mobilität und Digitalisierung)

6

Subventionsrechtliche Prüfung: Jahresabschluss an Wirtschaftsprüfer

7

Klarere Trennung Besteller-Eigner, Unternehmensstrategie

Bahn im Griff und Mobilität der Zukunft gestalten –
einfach, persönlich, vernetzt.

Für die Lebensqualität und
Wettbewerbsfähigkeit der
Schweiz und ihrer Regionen.

