

Interview in der NZZ vom 29. Mai 2018

Die SBB sind nicht gegen Wettbewerb, aber gegen Politik durch die Hintertür»

Verwaltungsratspräsidentin Monika Ribar kritisiert den vom Bund verordneten Gewinndeckel
Vorspann

Die Nachfrage im Personenverkehr der SBB stagniert, obwohl die Bevölkerung weiter wächst. Die Bundesbahnen wollen mit dem Einsatz von neuem Rollmaterial und Sparbilletten mehr Reisende auf die Schiene locken.

Frau Ribar, Ihr Vorgänger Ulrich Gygi hat als Ex-Postchef bei den SBB den Finger immer wieder auf den negativen Cashflow und auf die Verschuldung gelegt. Sie sind durch die Privatwirtschaft geprägt. Was ist Ihnen aufgefallen, als Sie vor knapp zwei Jahren SBB-Verwaltungsratspräsidentin wurden?

Ich komme aus der Logistik, wo der Konkurrenz- und Preisdruck ausgesprochen hoch ist. Ich war bei meinem Eintritt in den SBB-Verwaltungsrat beeindruckt davon, dass das Unternehmen, das so vielen Ansprüchen ausgesetzt ist, tatsächlich nach normalen unternehmerischen Grundsätzen geführt wird. Seither haben wir weitere Schritte in diese Richtung gemacht. Wir haben das Effizienzsteigerungsprogramm «Railfit 20/30» lanciert, mit dem wir unsere Kosten gegenüber 2014 um 1,2 Milliarden senken. Zudem stärken wir die Selbstverantwortung aller Bereiche.

Was heisst das genau?

Unsere Einheiten können über höhere Summen autonom bestimmen. Auf den Verwaltungsrat bezogen heisst das, dass Beträge von bis zu 100 Millionen Franken vom Verwaltungsratsausschuss gutzuheissen sind, und solche über 150 Millionen vom ganzen Verwaltungsrat.

Trotzdem: Der Anteil der Staatsausgaben am Umsatz der SBB wird immer grösser. 2007 betrug er 28 Prozent, 2017 waren es 40 Prozent.

Wenn Sie es so betrachten, wird unsere «Staatsquote» immer grösser. Es sind zwei Faktoren, die dazu führen, und die können wir selber kaum beeinflussen. Zum einen ist es der politische Wille, dass wir unsere Infrastruktur immer weiter ausbauen. Die Kosten dafür und für den Unterhalt der Anlagen werden weitgehend von Bund und Kantonen bestritten. Zum anderen wächst der Regionalverkehr. Bund und Kantone bestellen diesen und tragen dort die ungedeckten Kosten. Wir können hier nur Gegensteuer geben und Kosten senken.

Müssten Sie nicht gegenüber der Politik dezidierter auftreten und den Warnfinger erheben, wenn Überinvestitionen drohen?

Fehlinvestitionen können auch drohen, wenn neue Formen der Mobilität der Bahn das Wasser abgraben, vor allem dort, wo nicht grosse Massen zu transportieren sind. Deshalb wollen wir, dass grosse Bauprojekte vor Baubeginn noch einmal mit «Baggertests» auf ihre Notwendigkeit überprüft werden. Dieser Ansatz kommt in der Politik gut an.

Eine Diskrepanz zum immer höheren Kostenaufwand ist die stagnierende Nachfrage im Personenverkehr. Im ersten Quartal 2018 war sie gar rückläufig.

Hier sind wir herausgefordert. Wir stellen fest, dass der Regionalverkehr weiterwächst, aber der Fernverkehr stagniert.

Wo wollen Sie ansetzen?

Wir müssen noch attraktiver werden – bei Preis und Leistung. Mit den neuen Zügen, die wir national und international einsetzen werden, sind wir beim Rollmaterial wieder auf der Höhe der Zeit. Beim Ticketing werden wir bei der Distribution und den Preisen kundenfreundlicher – denken Sie an die neuen Apps und die Sparbillette.

Ihr Personenverkehrschef Toni Häne hat Anfang Jahr gesagt, man könnte sich überlegen, das Halbtaxabonnement zugunsten von generell tieferen Preisen abzuschaffen.

Ich denke, der Weg führt dank den neuen technischen Möglichkeiten eher in Richtung individualisierter Preise, will heissen: Preise, die sich an Rahmenbedingungen wie Nachfrage und Komfort orientieren.

Apropos Leistung: Ein Aspekt, der immer wieder kritisiert wird, ist jener, dass die SBB in ihren Zügen keinen Gratis-Internetzugang bieten, wie er in anderen öffentlichen Verkehrsmitteln längst Standard ist.

Tatsächlich ist der freie Internetzugang in machen öffentlichen Verkehrsmitteln, zumal in Bussen, heute selbstverständlich. Da Busse kurze Einheiten sind, lässt sich WLAN dort einfacher realisieren als in Zügen. Wir haben das Bedürfnis aber erkannt. Im zweiten Halbjahr 2018 werden wir informieren, wie ein für die Kunden kostenfreier Internetzugang in SBB-Zügen möglich wird.

Das heisst, auch SBB-Kunden werden in Zukunft gratis surfen können.

Davon dürfen Sie ausgehen.

Weshalb reagieren die SBB so dünnhäutig auf die zaghaften Vorstösse des Bundes für mehr Wettbewerb auf Schweizer Schienen?

Wir sind nicht zufrieden mit der Art und Weise, wie die Debatte um diese Frage geführt wird. Der Wettbewerb um den Markt, der jetzt diskutiert wird, ist nicht Ausfluss eines politischen Willens, sondern wird vom Bundesamt für Verkehr (BAV) herbeigeführt, also von einer Behörde. Als SBB haben wir nichts gegen Wettbewerb, wir stören uns aber am angestrebten Systemwechsel durch die Hintertür. Man weiss seit zwölf Jahren, dass die Fernverkehrskonzessionen auslaufen, und hätte seither den Rahmen verändern können, so dass wir, die BLS und andere Anbieter sich seriös hätten darauf vorbereiten können. Stattdessen findet jetzt eine Hauruckübung statt.

Mittlerweile aber zeigt sich, dass der Berg nicht mehr als eine Maus geboren hat: Was ist an der Umlagerung von Regionalexpress-Linien von den SBB zur BLS so dramatisch?

Es geht ums Prinzip. Wenn der Fernverkehr nicht mehr aus einer Hand produziert wird, zieht das höhere Kosten nach sich, weil Doppelspurigkeiten entstehen – von Werkstätten bis zu

Personalreserven. Störend am Plan des BAV ist die Plafonierung der maximalen Umsatzrendite im Fernverkehr auf 8 Prozent, was einer Reduktion unseres Unternehmensgewinns um 100 Millionen Franken pro Jahr entspricht. Absehbar ist, dass dadurch unsere Schuldenlast noch grösser wird. Wir können ja nicht einfach darauf verzichten, neue Züge zu kaufen.

Aber Wettbewerb kann Sie auch in Ihrem Bestreben unterstützen, die SBB effizienter zu machen.

Wir müssen zwei Dinge auseinanderhalten. Das eine ist der Wettbewerb, dem wir als Eisenbahn, als öffentlicher Verkehr längst ausgesetzt sind: Das ist jener mit dem Individualverkehr. Autofahren wird tendenziell günstiger und einfacher. Genau deshalb wollen wir unsere Kosten senken. Wenn wir das nicht tun, können wir mit dieser Konkurrenz nicht mehr mithalten. Wir können uns also ohnehin nicht in Behäbigkeit ergehen. Das andere ist ernsthafter Wettbewerb im System des öffentlichen Verkehrs. Wenn wir den wollen, kann das nur Preiswettbewerb sein, und ein solcher ist in unserem nationalen Tarifverbund nicht möglich.

Kommen wir zum Sorgenkind SBB Cargo. Der Bund will, dass hier Private einsteigen und Verantwortung übernehmen. Wie weit sind Sie auf diesem Weg?

Wir haben bei SBB Cargo vor allem ein bestimmtes Sorgenkind, das ist der Einzelwagenladungsverkehr. Dieser ist aufwendig, und oft wird die kritische Masse für einen effizienten Betrieb nicht erreicht. Hier sind wir daran, zu klären, wie dieses Netz in Zukunft aussehen soll, wie uns Automatisierung helfen kann, Arbeiten zu erledigen, für die wir heute kaum mehr Mitarbeiter finden.

Verlader und Gewerkschaften bemängeln, dass Sie Tatsachen schaffen wollen, bevor die Trägerschaft verbreitert ist.

Das trifft nicht zu. Die Vorbereitungen für eine idealerweise gemischtwirtschaftliche Trägerschaft, wie sie sich bei SBB Cargo International bewährt, laufen. Die Schaffung des eigenen Verwaltungsrats mit externen Mitgliedern wird vorbereitet, 2020 soll das neue Modell umgesetzt sein.

Gibt es überhaupt Private, die in das Geschäft einsteigen wollen, in dem Sie einen Spagat versuchen zwischen den Anstellungsbedingungen eines Bundesunternehmens und den Margen im Warentransport?

Das wird sich weisen. Wir nehmen Gespräche mit möglichen Partnern auf. Wir werden jedenfalls unseren Teil an möglichen Sanierungskosten übernehmen.

Liebling der SBB ist das Immobiliengeschäft. Bahnbenützer stellen sich die Frage, ob sich nicht eine stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft aufdrängt. Der Bahnbetrieb wird oft als instabil wahrgenommen.

Die Eisenbahn und ihre Stabilität haben für uns oberste Priorität. Die Immobilien bieten uns die Chance, die Bahn mitzufinanzieren, zudem können wir so zu einer koordinierten Entwicklung von Siedlung und Verkehr beitragen.

Tatsache ist, dass die Einnahmen aus den Immobilien primär dazu dienen, Ihre Pensionskasse zu stützen. Ist eine solche Querfinanzierung auf Dauer sinnvoll?

Wir investieren jedes Jahr 150 Millionen aus dem Gewinn bei den Immobilien in die Bahninfrastruktur. Zudem wird daraus das Darlehen in Höhe von 690 Millionen Franken zurückgezahlt, das die SBB 2016 als Arbeitgeber-Einlage zur Stabilisierung der Pensionskasse aufgenommen haben. Die Rückzahlung erfolgt so ohne Belastung des Bundes.

Als Bürger hat man den Eindruck, die Auseinandersetzung um die Zukunft der Bahn sei auch von den Animositäten zwischen den Männern geprägt, die an der Spitze Ihres Unternehmens und des BAV stehen. Können Sie und Bundesrätin Leuthard – sozusagen von Frau zu Frau – nicht Remedur schaffen?

Frau Leuthard und ich haben ein vorzügliches Verhältnis, und ich kann Ihnen versichern, dass wir über alle Aspekte der Zusammenarbeit von SBB und Bund sprechen.

Interview Paul Schneeberger