

NZZ-Gespräch vom 21. Februar mit dem Verwaltungsratspräsident der SBB AG Thierry Lalive d'Epina

Seit zwei Jahren führt Thierry Lalive d'Epina den Verwaltungsrat der neuen SBB AG. SBB-MitarbeiterInnen stellen – gemäss Befragungen - der neuen Führung kein gutes Zeugnis aus. Lalive d'Epina nimmt in einem Gespräch mit NZZ-Redaktoren zu Fragen der Divisionalisierung des Unternehmens, zum Wettbewerb auf den Schienen und zum Engagement der SBB im Ausland Stellung.

erschieden in der NZZ Nr. 43 am 21. Februar 2001

Die SBB im Wettbewerb und im Ausland

Gespräch mit Verwaltungsratspräsident Thierry Lalive d'Epinay

Die Umwandlung der SBB in eine Aktiengesellschaft und die Bahnreform wollten das Unternehmen effizienter machen, für kommenden Wettbewerb rüsten und den Bund entlasten. Verwaltungsratspräsident Thierry Lalive d'Epinay beantwortet nach den ersten zwei Jahren der neuen SBB AG Fragen zur Divisionalisierung des Unternehmens, zum Wettbewerb auf den Schienen und zum Engagement der SBB im Ausland. Die Fragen stellten die Redaktoren Matthias Saxer, Hans Bosshard und Alfred Neukom.

Frage: Gibt es bei Halbzeit der ersten Leistungsvereinbarung wirklich mehr Wettbewerb auf den Schienen, wie es die Politik von Unternehmens- und Bahnreform erwartet hat? Immerhin legen die SBB die Hand auf die BLS Lötschbergbahn, auf die Mittelthurgaubahn (MThB), und sie haben – in Form einer «Systemführerschaft» – den Wagenladungsverkehr an sich gezogen. Geht nicht die Tendenz hin zu einem von den SBB gesteuerten und dominierten Bahnverkehrssystem?

Thierry Lalive d'Epinay: Selbstverständlich gibt es mehr Wettbewerb. Die Anzahl und die «Power» der internationalen Grosskonzerne, die in unseren Markt drängen, nehmen zu. Aber letztlich und vor allem in der Schweiz ist Wettbewerb nur ein Mittel zum Zweck. Für mich geht es in erster Linie um Qualität zu geringeren Kosten. Der öffentliche Verkehr ist ein Gesamtsystem, das als Gesamtangebot gestaltet werden muss. Ein gutes Beispiel ist die Strecke Luzern–Zürich: Durch die Erhöhung des Angebotes ist der Anteil der Kunden um 30 Prozent gestiegen. Dies war nur möglich, weil das gesamte System stimmt, weil die Bahnbenützer in Zürich Anschlüsse haben, weil das System fast rund um die Uhr funktioniert. Klar und unbestritten sind die SBB dabei der Systemführer.

Im Fall der BLS ging es darum, sinnlose Schnittstellen und Doppelspurigkeiten abzubauen. Bei der Kooperation mit der MThB geht es nicht um die Reduktion von Konkurrenz, sondern im Gegenteil um die Schaffung eines konkurrenzfähigen Partners, der neue Massstäbe setzen wird. Denn der Wettbewerb wird zuerst im regionalen Personenverkehr auf uns zukommen. Die Kantone werden den Regionalverkehr ausschreiben. Wir glauben, mit der MThB dabei in einer sehr guten Position zu sein. Wir kombinieren die Stärke einer schlanken, kleinen, flinken, kreativen Bahn mit der Stärke eines grossen, soliden, über beachtliche Ressourcen verfügenden Unternehmens. Das ist für mich fast ein Idealmodell, denn so werden die Regionen einen besseren Verkehr zu geringeren Kosten haben. Das war das wirkliche Ziel der Bahnreform.

Ins Ausland – anders als die Swissair

Die SBB bereiten mehrere Engagements im Ausland vor. Vergleiche mit der Swissair drängen sich auf. Laufen nicht auch die SBB Gefahr, in ein Netz hineinzugeraten, aus dem sie nur noch mit Schaden herauskommen?

Die SBB machen etwas ganz anderes als die Swissair. Wir befördern zwar beide Passagiere und Fracht, aber die «Fabriken», in denen wir produzieren, sind total verschieden. Auch die Gründe, warum wir ins Ausland gehen, sind unterschiedlich. Es gibt für die SBB zwei Gründe, weshalb wir uns ins Ausland engagieren müssen. Einerseits ist unser Produkt grenzüberschreitend. In diesem Fall brauchen wir Kooperationen, wenn wir kundengerecht produzieren wollen. Dabei ist die Bahn in der Wahl der Partner nicht frei: Sie müssen an unser Land angrenzen. Wir haben nicht die Wahl, mit einer Superbahn in Nordamerika zu kooperieren. Eine Fluggesellschaft hingegen kann selber aussuchen, mit wem und wo sie kooperieren will. Der SBB-Verwaltungsrat hat

keinen Handlungsspielraum in der Frage, ob wir mit den Italienern zusammenarbeiten wollen oder nicht. Die Frage ist nur, in welcher Weise wir das tun sollen und wie schnell.

Internationaler Markt im Regionalverkehr

Das andere Element, das uns zum internationalen Ausblick zwingt, ist der Markt. Dieser ist heute, vor allem im Regionalverkehr, international, zumindest jedoch europaweit. Unsere Konkurrenten sind Grosskonzerne, die europä- oder weltweit Regionalverkehr anbieten und die nur darauf warten, in der Schweiz zu offerieren. Die erste sinnvolle Gelegenheit in diesem Bereich, wo wir uns möglicherweise ins Ausland begeben können, ist der Agglomerationsverkehr in England, gerade weil in diesem Markt die internationale Konkurrenz zuerst kommen wird. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis solches auch bei uns geschieht. Wir wollen uns für diesen Fall wappnen. Dazu kommt, dass wir auch wachsen wollen. Jedes Unternehmen ist stärker, wenn es ein gewisses Wachstum hat.

Niemand kann heute mit Bestimmtheit sagen, ob wir in England schliesslich wirklich etwas tun werden. Wir haben lediglich beschlossen, uns für eine Offerte vorzubereiten. Wir wollen ganz klare Rahmenbedingungen haben: Standards für die Infrastruktur und für die Sicherheit. Wenn diesbezüglich alles stimmt und die englischen Behörden immer noch finden, die SBB wären der geeignete Partner – dann kann der Prozess weitergehen. Indessen lohnt sich schon unser heutiges Engagement haushoch. Wir lernen, uns in einem europäischen offenen Markt zu behaupten und wie sich die Konkurrenten verhalten. Wir lernen gerade in England auch, welchen Schaden eine falsche Bahnreform anrichten kann. Wir kommen schon jetzt zu Know-how, das wir auf anderen Wegen nie mit so günstigem Aufwand erreicht hätten.

Die Konzession soll (neu) für zwanzig Jahre gelten. Ist das eine Chance oder eine Falle? Kommen Sie aus einem solchen Engagement wieder heraus, wenn es plötzlich nicht gut geht?

Der lange Zeitraum ist eine Voraussetzung, um eine Region zu entwickeln und im regionalen Personenverkehr überhaupt einen vernünftigen Businessplan zu machen. Fünfzehn bis zwanzig Jahre scheinen uns sinnvoll, um Investitionen in ein modernes System mit modernem Rollmaterial zu ermöglichen.

Vernachlässigter Auslandverkehr?

Ist es wirklich sinnvoll, dass sich die SBB in England engagieren oder sich um den Betrieb der Strecken Konstanz–Karlsruhe und Friedrichshafen–Ulm bewerben, während sich um den Zustand des internationalen Verkehrs der Schweiz (TGV ausgenommen) niemand wirklich kümmert?

Die SBB tun alles, um den internationalen Verkehr weiterzuentwickeln. Die mit den Nachbarbahnen DB und ÖBB geplante Beschaffung von über hundert Mehrstrom-Neigezügen beweist, dass uns dieses Anliegen ernst ist. Aber wir können nicht einfach diktieren, was im internationalen Verkehr passiert. Man braucht mehr als zwei

Jahre, um ein internationales Produkt aus dem Boden zu stampfen. Zudem können wir neue Verbindungen nur eröffnen, wenn sie nicht defizitär sind. Ausser im regionalen Personenverkehr gibt es keine Subventionen. Es müssen also Verbindungen sein, für die ein minimales Verkehrsaufkommen zu erwarten ist. Auf jeden Fall hindert uns das Engagement von fünfzehn Leuten in England nicht, die Hausaufgaben im internationalen Fernverkehr oder im Güterverkehr zu machen. Wie viel wir an welchem Ort investieren, diktiert wie in jedem Unternehmen der Markt. Das Fenster in England ist jetzt offen; in einem Jahr ist es für zwanzig Jahre geschlossen.

Delikate Zusammenarbeit mit Italien

Kommt das Joint Venture mit Italien im Güterbereich noch dieses Jahr als selbständige Gesellschaft, und wird es in absehbarer Zeit operativ? Oder wird man sich auf eine Zusammenarbeit mit Italien auf einzelnen Feldern beschränken?

Es war dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung von Anfang an klar, dass das Vorhaben keine einfache Reise ist. Zuerst dachte man, es sei einfacher, gerade voll ins Joint Venture zu gehen und die Probleme zu lösen, wenn man einmal «verheiratet» ist. Unterdessen glauben wir – ich habe persönlich diese Meinung von Anfang an geteilt –, es sei vermutlich besser, sich zuerst kennen zu lernen. Das heisst, wir versuchen jetzt ganz konkret, die Produktion von Norden nach Italien auf Vordermann zu bringen und die dringenden nötigen Erfolgsergebnisse zu haben.

Mit welchem Zeithorizont ist dabei zu rechnen?

Mit dem Fahrplanwechsel im Juni sollten gewisse produktive Neuerungen möglich sein. Die SBB sollen nördlich von Mailand zuständig werden und mit Hilfe der Italiener dort auch produzieren. Die Italiener umgekehrt sollen über den Gotthard in eigener Regie produzieren – mit unserer Unterstützung – und den Raum Mailand und das Land südlich bedienen. Bei diesem Vorgehen muss keiner dem anderen beweisen, wer der Bessere ist. Beide lernen und profitieren voneinander. Wenn das funktioniert, haben wir schon sehr viel gewonnen für unsere Kunden. Indessen: Es gibt schon jetzt Verbesserungen. Eine einzelne Wagenladung von Malmö nach Turin braucht heute noch drei Tage. Vor einem Jahr waren es noch fünf. Die Grenzaufenthalte sind kürzer geworden.

Eine umfassende unabhängige schweizerisch-italienische Gesellschaft wäre die Voraussetzung gewesen, um als europäischer Player anzutreten, von Italien bis Skandinavien...

Selbstverständlich ist das Joint Venture noch immer das Ziel.

Haben Sie dafür noch zeitliche Vorstellungen?

Hierbei möchte ich mich nicht festlegen. Wir haben uns jetzt für dieses schrittweise Vorgehen entschieden, und mein Ziel ist es, diesen nächsten Pfeiler zu montieren, Erfolge zu haben, besser zu werden und dann die nächste Form der Kooperation festzulegen. Wir müssen auch herausfinden, was die EU-Wettbewerbskommission dazu sagt.

Bis zum Joint Venture wird es also noch eine

Weile dauern?

Aber nicht bis zum Erfolg. Die Kunden werden Ende dieses Jahres merken, dass der Service besser geworden ist. Er wird noch nicht so gut sein, wie er einmal sein wird. Er ist jetzt schon besser als vor einem Jahr, und er wird in einem Jahr besser sein als jetzt, und er wird in zwei Jahren besser sein als in einem Jahr.

Ist nicht die italienische Politik eines der Haupthindernisse? Gibt es Ihnen nicht zu denken, dass im Luftverkehr die Holländer entnervt das Handtuch geworfen haben?

Es gibt noch genügend Hebel, die wir betätigen können, ohne dass wir die Politik für fehlende Er-

folge beschuldigen müssen. Wir können das Land für unsere Kooperation nicht auswählen. Und im Moment – im heute konkret vorhandenen Rahmen – hindert uns niemand daran, wesentlich bessere Leistungen für unsere Kunden als bisher zu erbringen.

Produktionsteuerung am Gotthard

Was bedeutet es, wenn die Italiener am Gotthard produzieren? Sollen FS-Mehrstromlokomotiven am Gotthard verkehren und italienisches Personal?

Das heisst, dass die Italiener die Führung, die Steuerung der Produktion, haben werden über

diesen Verkehr. Sie bestimmen die Operation. Auf oberster strategischer Stufe werden wir die Fahrpläne und alles miteinander machen. Die Planung zwei oder drei Tage im Voraus machen die Italiener für ihre Verkehre und wir für unsere Verkehre selbständig. Jeder ist dann verantwortlich, dass die Züge so nach Süden kommen, dass sie nahtlos weiterfahren können. Es war bisher ein Problem, dass die Züge einfach von Norden in den Trichter hineingeschoben wurden und nicht von der Abfahrseite aus gesteuert wurden. Die Italiener werden nun ihre Pipeline steuern, und wir werden für sie die Züge über den Gotthard fahren und umgekehrt.

«Güterverkehr ist anders als Personenverkehr»

Die konsequente Aufgliederung der SBB in die Divisionen Infrastruktur, Personenverkehr und Güterverkehr hat beim Personal zu Verunsicherung und gemäss einer internen Umfrage zu etlicher Unzufriedenheit geführt. Die Lokomotivführer stehen dabei in der ersten Reihe. Der SBB-Verwaltungsratspräsident ist vom Konzept weiterhin überzeugt.

Frage: Weshalb ahmen Sie bei der Divisionalisierung der SBB ausgerechnet die Deutsche Bahn AG nach, deren Finanzlage wenige Jahre nach der Sanierung nicht einmal mehr den normalen Unterhalt der Hauptstrecken erlaubt?

Thierry Lalive d'Epinay: Wir haben nie jemanden nachgeahmt, sondern einfach vernünftige Lösungen gesucht. Güterverkehr ist ein anderes Geschäft als Personenverkehr: Diese offensichtliche Tatsache gilt es nicht zu beweisen oder nachzuahmen. Die Frage ist, mit welcher Unternehmensform man ihr gerecht wird. Ich wage die Behauptung, dass es kein erfolgreiches Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen auf der Welt gibt, das nicht divisionalisiert ist. Ich zahle jedem eine Kiste Champagner, der mir das Gegenteil beweist. Die Frage ist, wie man die Divisionalisierung umsetzt. Wir sind zum Schluss gekommen, dass langfristig nur eine konsequente Lösung mit einer für die einzelnen Divisionen durchgehenden Verantwortung sinnvoll ist. Geschäftszahlen, Produktivität und die Entwicklung der Verkehrsqualität scheinen uns Recht zu geben.

Was machen Sie denn konkret anders als die DB? Wo liegt der Unterschied?

Ich stelle nicht ins Zentrum, was die DB alles (falsch) macht. Ich versuche, möglichst viel bei uns richtig zu machen, und da gibt es einfache Führungsgrundsätze. Zum Beispiel, dass man Teams bildet, die für eine Aufgabe verantwortlich sind. Solange keine einheitliche Verantwortung für irgendeine Leistung besteht, kann man nicht besser werden.

Ihr Personal sieht dies alles weniger rosig. Würden Sie sich als sogenannt einfacher Mitarbeiter der SBB ernst genommen fühlen, wenn die Unternehmensspitze das schlechte Ergebnis der Umfrage beim Personal als «einige leichte Blessuren» bagatellisiert?

Ich werde mich wohl fühlen, wenn ich merke, dass man diese Umfrage ernst nimmt. Es war uns

völlig klar, dass die grossen Veränderungen, die wir der Unternehmung auferlegt haben, schmerzhaft sind. Ich sitze mindestens ein- bis zweimal pro Woche mit sogenannten einfachen Leuten zusammen, und ich höre sehr häufig die Aussage: «Wir haben noch Mühe damit, aber wir verstehen, dass es richtig ist.»

Die SBB-Leitung will ihre Entscheide dem Personal besser erklären. Wird man auch in der Sache etwas ändern?

Wenn wir in der Sache nichts ändern würden, wären wir ein eingefrorenes Unternehmen, das nur noch schlechter werden kann. Das Ziel der Divisionalisierung ist es ja gerade, eine lernende Organisation zu schaffen. Es gibt viele Dinge, die wir noch nicht optimal machen. Die Produktivität der Lokomotivführer ist noch lange nicht so gut, wie sie sein müsste. Doch ist sie – dank der Divisionalisierung – im letzten Jahr zum ersten Mal besser geworden (um vier Prozent), sowohl im Cargo- als auch im Personenverkehrsbereich. Einen Drittel der Zeit fahren die Cargo-Lokomotivführer übrigens für den Personenverkehr und das entsprechende Kontingent auch umgekehrt. Die nötige Durchlässigkeit ist gegeben. Das ist doch eine hohe Zahl, die zeigt, dass unkompliziert und pragmatisch zusammengearbeitet wird. Ich denke, dass man die Vielfalt des Berufs nicht in der täglichen Tour realisiert, sondern durch Job-Rotation. Für die Idee, dass ein Lokomotivführer auch andere Strecken und andere Maschinen weiterhin fahren möchte, habe ich volles Verständnis.

Warum genügt es nicht, die Leistungen der Lokomotivführer buchhalterisch den Divisionen zu belasten?

Weil es gerade um die Führungsverantwortung geht, und nicht um die buchhalterische. Niemand kann sich für das Team verantwortlich fühlen, wenn er nur Verantwortung für die Kosten trägt.

Erfolge sind da – der Kurs ist richtig

Auf die Frage, ob er mit dem finanziellen Ergebnis der SBB AG in den ersten zwei Jahren ihres Bestehens zufrieden sei, verweist der Verwaltungsratspräsident der SBB darauf, dass der Erfolg der Bahn nicht nur als Finanzergebnis zu messen sei, sondern sich auch in Kundenzufriedenheit ausdrücke und in der Qualität der Produkte. Das finanzielle Ergebnis müsse man im richtigen Rahmen sehen – unter Einbezug der Leistungen der öffentlichen Hand:

«Die SBB sind ein Unternehmen, das einerseits von den direkten Kundeneinnahmen lebt, andererseits aber für den Regionalverkehr und für die Infrastruktur namhafte Beiträge vom Staat erhält. Wir haben uns zum Ziel gemacht, diese Beiträge zu senken. 1998 hat die öffentliche Hand für den Regionalverkehr noch 725 Millionen bezahlt. Im Jahr 2000 waren es noch 524 Millionen. Gleichzeitig haben die Personenkilometer in den letzten fünf Jahren um zehn Prozent zugenommen, und die Zugskilometer nehmen mit jedem grösseren Fahrplanwechsel um ungefähr vier Prozent zu.»

Ähnlich verhalte es sich im Bereich Infrastruktur: «Die Leistungsvereinbarung sieht vor, dass wir in den vier Jahren ihrer Dauer 5,8 Milliarden beziehen können. Derzeit sieht es so aus, dass wir mit weniger auskommen werden, vielleicht werden wir auch hier den Kredit nicht ausschöpfen und trotzdem unsere Leistung bringen. In diesem Rahmen haben wir im letzten Berichtsjahr (1999) zum ersten Mal zusätzlich noch einen Gewinn von 120 Millionen Franken produziert. Wir erwarten, dass das Ergebnis im laufenden Berichtsjahr (2000) in der gleichen Grössenordnung sein wird, obwohl wieder weniger Geld von Bund und Kantonen in unsere Kassen fliesst.»