

SBB Lab



Universität St.Gallen



Schriftenreihe des SBB Lab

Nr. 003

Lukas Summermatter
Christian Laesser
Mirco Gross

Managementherausforderungen bei der Schweizerischen Bundesbahnen AG

Integrationsfallstudie

März 2012

Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts- Rechts-
und Sozialwissenschaften

Das SBB Lab ist ein Kompetenzzentrum am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) an der Universität St. Gallen.

Das SBB Lab

- ist ein führendes Forschungszentrum für Fragen des Dienstleistungs- und Transportmanagements zwischen Staat und Markt.
- hat Impact auf die Praxis, insbesondere die SBB, aber auch europäische Ausstrahlung auf die anwendungsorientierte Forschung und Ausbildung.
- leistet einen Beitrag zum Agenda Setting im Fachgebiet im Inland aber auch in der internationalen wissenschaftlichen Forschungsgemeinschaft.

Autoren

Lukas SUMMERMATTER, Prof. Dr. oec. HSG, ist Assistenzprofessor für Public Management und Senior Researcher am SBB Lab.

Christian LAESSER, Prof. Dr. oec. HSG, ist Associate Professor für Tourismus und Dienstleistungsmanagement und Managing Director des SBB Lab.

Mirco GROSS, Dipl.-Kfm., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am SBB Lab.

Zitationsvorschlag

Summermatter, L., Laesser, C., & Gross, M. (2012). *Managementherausforderungen bei der Schweizerischen Bundesbahnen AG: Integrationsfallstudie*. St. Gallen: SBB Lab.

Dank

Die Autoren danken der SBB für ihre Bereitschaft als Fallstudienobjekt zur Verfügung zu stehen sowie Vladimir Mijatovic für seine tatkräftige Unterstützung bei der Erarbeitung der Fallstudie.

Titelbild: © Foto SBB

März 2012

SBB Lab Schriftenreihe 003

ISBN 978-3-9523471-4-0

Alle Rechte vorbehalten

© 2012 by SBB Lab an der Universität St. Gallen, St. Gallen

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

www.sbb-lab.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zur Fallstudie	1
1.2	Problemstellungen	1
2	Entwicklung des Schienenverkehrs	3
2.1	Schienenverkehr in Europa	3
2.2	Schienenverkehr in der Schweiz	5
3	SBB als Konzern	8
3.1	Entstehung und Entwicklung	8
3.2	Geschäftsfelder	8
3.3	Organisation	8
3.4	Finanzen	9
3.5	Herausforderungen	10
4	Division Personenverkehr	11
4.1	Umfeld	11
4.2	Leistungsangebot	11
4.3	Organisation	12
4.4	Finanzen	12
4.5	Herausforderungen	13
5	Division Güterverkehr	14
5.1	Umfeld	14
5.2	Leistungsangebot	14
5.3	Organisation	15
5.4	Finanzen	16
5.5	Herausforderungen	16
6	Division Infrastruktur	17
6.1	Umfeld	17
6.2	Leistungsangebot	17
6.3	Organisation	18
6.4	Finanzen	18
6.5	Herausforderungen	19

7	Division Immobilien	21
7.1	Umfeld	21
7.2	Leistungsangebot	21
7.3	Organisation	22
7.4	Finanzen	22
7.5	Herausforderungen	23
8	Weiterführende Informationen	24
9	Quellenverzeichnis	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organigramm SBB Konzern	9
Abbildung 2:	Organigramm der Division Personenverkehr	12
Abbildung 3:	Organigramm SBB Cargo	15
Abbildung 4:	Organigramm der Division Infrastruktur	18
Abbildung 5:	Organigramm der Division Immobilien	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung des regulativen Umfeldes im Schienenverkehr der EU	4
------------	--	---

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BIF	Bahninfrastrukturfonds
bzw.	beziehungsweise
EBG	Eisenbahngesetz
et al.	und andere
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FinöV-Fonds	Fonds zur Finanzierung von Infrastrukturvorhaben des öffentlichen Verkehrs
IMP-HSG	Institut für Systemisches Management und Public Governance (Universität St. Gallen)
inkl.	inklusive
km	Kilometer
LSVA	Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe
Mio.	Million
MIV	Motorisierte Individualverkehr
Mrd.	Milliarde
NEAT	Neue Eisenbahn Alpentransversale
P+R	Park + Ride
S.	Seite
SBB AG	Schweizerische Bundesbahnen AG
SNCF	Société Nationale des Chemins de fer Français
Trkm	Trassenkilometer
u.a.	unter anderem/n
vgl.	vergleiche
VöV	Verband öffentlicher Verkehr
WLV	Wagenladungsverkehr
z.B.	zum Beispiel
ZEB	Zukünftige Entwicklung der Bahninfrastruktur

1 Einleitung

1.1 Zur Fallstudie

Die vorliegende Fallstudie verschafft in kompakter Form einen Überblick und Einblick in das Unternehmen SBB. Dazu werden im Anschluss an diese Einleitung die wichtigsten Entwicklungen im europäischen und schweizerischen Schienenverkehr aufgezeigt.

Anschliessend wird der Konzern SBB als Ganzes präsentiert, um danach die vier Divisionen der SBB im Einzelnen näher vorzustellen. Zu jeder Division finden sich in dieser Fallstudie Informationen zum Umfeld, zum Leistungsangebot, zur Organisation, zu den Finanzen sowie zu zentralen Herausforderungen.

Die Angaben in dieser Fallstudie sollen Orientierungshilfe und Ausgangspunkt bei der Bearbeitung der im nächsten Abschnitt umschriebenen Problemstellungen sein. Für deren Bearbeitung können und sollen mit Hilfe eigener Recherchen weitere Informationen gewonnen werden.

Die SBB AG ist Ihnen dankbar, wenn Sie sich für die Fallbearbeitung NICHT direkt an die SBB AG wenden.

1.2 Problemstellungen

Die SBB-Konzernleitung hat Sie als internes Beratungsteam beauftragt, Lösungsvorschläge für die beiden nachstehend aufgeführten Problemstellungen zu erarbeiten. Bei beiden Problemstellungen erwartet die Konzernleitung, dass Sie ihr drei Lösungsoptionen unterbreiten, diese aus Ihrer Sicht bewerten und einen konkreten Antrag stellen.

Die Konzernleitung erwartet weiter von Ihnen, dass Sie Ihre Ergebnisse in einem schriftlichen Bericht festhalten und die Kerninhalte in einer Kurzpräsentation von maximal zehn Minuten der Konzernleitung erläutern. Im Anschluss an Ihre Präsentation möchte die Konzernleitung Ihre Lösungsvorschläge und Ihren Antrag mit Ihnen diskutieren.

Problemstellung 1: Wettbewerb im internationalen Güterverkehr

Die SBB Division Güterverkehr ist seit Jahren defizitär. Um sich im internationalen Verkehr besser behaupten zu können, wurden unter anderem die beiden Tochtergesellschaften ‚SBB Cargo International AG‘ und ‚ChemOil Logistics AG‘ gegründet.

Die SBB Cargo agiert im internationalen Güterverkehr in einem zunehmend kompetitiven Markt. Die Akteure dieses Marktes sind in ausgewählten Konstellationen gleichzeitig Wettbewerber und Kooperationspartner („Coopetition“). Neben der Konkurrenz anderer Eisenbahnunternehmen spürt die SBB aber auch die intermodale Konkurrenz der Strasse.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die SBB-Konzernleitung die Frage, wie die Division Güterverkehr erfolgreich in die Zukunft geführt werden könnte. Sie interessiert sich ins-

besondere für grundlegende Optionen, wie im internationalen, alpenquerenden Güterverkehr langfristig eine gute Marktposition errungen werden könnte.

Problemstellung 2: Liberalisierung im Fernverkehr

Europaweit ist der Personenfernverkehr traditionell durch nationale Monopole staatlicher Eisenbahnunternehmen gekennzeichnet. Die EU-Kommission bemüht sich um weitere Marktöffnung, indem der grenzüberschreitende Personenverkehr im Rahmen des dritten Eisenbahnpakets geöffnet wurde und mit dem vierten Eisenbahnpaket auch der nationale Personenfernverkehr liberalisiert werden soll. Der Erfolg dieser Massnahmen ist allerdings bislang eher begrenzt (z.B. aufgrund von Diskriminierung bei der Trassenvergabe).

In einigen Ländern existieren jedoch mittlerweile erste ernsthafte Versuche, ausländischen Transportunternehmen den Markteintritt zu ermöglichen. Langfristig sollten sich die SBB demnach auf eine sukzessive Marktöffnung sowohl auf dem Heimmarkt Schweiz als auch im gesamten EU-Raum einstellen.

Die SBB-Konzernleitung geht deshalb von der Annahme aus, dass der grenzüberschreitende Personenfernverkehr mittelfristig vollständig liberalisiert ist. Damit könnten auch ausländische Mitbewerber Verkehrsleistungen im grenzüberschreitenden Verkehr mit der Schweiz anbieten und sich am Wettbewerb im Markt, d.h. um die Fahrgäste, beteiligen. Gleichzeitig ergeben sich für die SBB neue Geschäftsmöglichkeiten im Ausland.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die SBB-Konzernleitung die Frage, wie sich die Division Personenverkehr weiter entwickeln sollte, um im grenzüberschreitenden Personenfernverkehr mit Deutschland Marktanteile gewinnen und nachhaltig sichern zu können.

2 Entwicklung des Schienenverkehrs

2.1 Schienenverkehr in Europa

Der Schienenverkehr in Europa kann mittlerweile auf eine bald über 190-jährige Geschichte zurückblicken. Die ersten Eisenbahnstrecken wurden im Zuge der Industrialisierung in den 1820er-Jahren in Grossbritannien in Betrieb genommen (Casson, 2009). In den darauf folgenden Jahren und Jahrzehnten erlebte der Schienenverkehr ein rasantes Wachstum und viele weitere europäische Staaten folgten dem britischen Beispiel und eröffneten nationale Eisenbahnlinien. Mitte des 19. Jahrhunderts konnte erstmals von einem mitteleuropäischen Schienennetz gesprochen werden (Rossberg, 1999).

Anders als heute wurden die Planung, die Finanzierung, der Bau und der Betrieb der Eisenbahnstrecken in den ersten Jahrzehnten mehr oder weniger vollständig von privaten Unternehmen übernommen, unter denen auf nationaler Ebene jeweils Wettbewerb herrschte. Da sich jedoch zunehmend die grosse volkswirtschaftliche Bedeutung des neuen Transportsystems herausstellte und sich die private Bereitstellung des Schienenverkehrs in einem kompetitiven Markt als volkswirtschaftlich nicht optimal erwies, stieg der Anteil der staatlichen Tätigkeit im Eisenbahnmarkt und der ihnen zugehörigen Staatsbahnen sukzessive an (Gall, 1999). Dennoch dauerte es bis ins 20. Jahrhundert bis die Staaten ihren Eisenbahnsektor durch die Gründung jeweils einer grossen monopolistischen Staatsbahn komplett verstaatlichten. So entstanden zum Beispiel 1919 die damalige Deutsche Reichsbahn, 1938 die französische SNCF und 1948 British Railways (Rossberg, 1999). Die nationalen Eisenbahnverkehre wurden in den darauffolgenden Jahrzehnten fast ausschliesslich von den staatlichen Monopolunternehmen organisiert und erbracht. Intramodaler Wettbewerb, d.h. Wettbewerb innerhalb des Schienenverkehrs, existierte praktisch nicht. Konkurrenz erwuchs dem Schienenverkehr und damit auch den staatlichen Monopolunternehmen jedoch in intermodaler Hinsicht durch die starke Verbreitung des PKW ab den 1960er-Jahren, in dessen Folge der Schienenverkehr sukzessive Marktanteile an den motorisierten Individualverkehr (MIV) abgeben musste (Gall, 1999).

Unter anderem mit dem Ziel, den Schienenverkehr langfristig wieder zu alter Stärke zurück zu führen, gab es auf supranationaler europäischer Ebene bereits Mitte der 1960er-Jahre die ersten Bestrebungen hinsichtlich einer Harmonisierung des europäischen Schienenverkehrs durch die damalige Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). In den vergangenen Jahren und heute war und ist es insbesondere die Europäische Kommission, die sich für eine Harmonisierung und Liberalisierung des europäischen Schienenverkehrsmarktes einsetzt. Als wesentliche Meilensteine im Deregulierungsprozess können die Richtlinie 91/440/EWG sowie die drei Eisenbahnpakete mit ihren jeweils zugehörigen Richtlinien und Verordnungen angesehen werden. Mit Hilfe dieser (de-)regulativen Eingriffe wurden in verschiedenen Schritten die Grundlagen für einen Wettbewerb im europäischen Schienenverkehr gelegt, so dass heute in bestimmten Bereichen teilweise bereits von einem funktionierenden Markt gesprochen werden kann (Heuermann, 2007).

Am Anfang dieser Entwicklung stand die von der EU verlangte - erst rechnerische, dann organisatorische und rechtliche – Trennung zwischen Infrastruktur und den Verkehrsreichen mittels der Richtlinie 91/440/EWG (*Richtlinie 91/440/EWG*) und deren Änderun-

gen. Damit sollte der diskriminierungsfreie Zugang Dritter zur Infrastruktur sichergestellt werden, was eine der Voraussetzungen für funktionsfähigen Wettbewerb auf der Schiene ist. Zusammen mit der weiteren Marktöffnung des europäischen Schienengüterverkehrs war dieser Aspekt Kernelement des ersten Eisenbahnpakets (*Richtlinie 2001/12/EG, 2001; Richtlinie 2001/13/EG, 2001; Richtlinie 2001/14/EG, 2001*). Unter anderem aufgrund des nach wie vor nur eingeschränkten diskriminierungsfreien Zugangs Dritter zur Infrastruktur und des damit nur bedingt stattfindenden Wettbewerbs zwischen den Transportunternehmen wurde im Jahr 2010 seitens der Europäischen Kommission ein Recast des ersten Eisenbahnpakets eingeleitet. Ziel ist es, durch eine Anpassung der Richtlinien des ersten Eisenbahnpakets einen weiteren Abbau von Wettbewerbshindernissen und eine unabhängigere Regulierung des Marktzugangs zu erreichen. Nachdem das Europäische Parlament die Vorschläge der Kommission angenommen hat befasst sich nun der Europäische Rat damit. Das zweite Eisenbahnpaket fokussierte insbesondere auf die Interoperabilität im europäischen Schienenverkehr als weitere Grundvoraussetzung für einen liberalisierten europäischen Schienenverkehr. Zu diesem Zweck wurde die Europäische Eisenbahnagentur geschaffen (*Richtlinie 2004/49/EG; Richtlinie 2004/50/EG; Richtlinie 2004/51/EG; Verordnung (EG) Nr. 881/2004*). Der Fokus des dritten Eisenbahnpakets lag primär auf der weiteren Öffnung des grenzüberschreitenden Schienenpersonenverkehrs für den Wettbewerb sowie auf einer Stärkung der Kundenrechte. Bis Ende 2012 will die EU-Kommission dem Parlament zudem ein viertes Eisenbahnpaket unterbreiten, das namentlich eine Neuregulierung der Trennungsanforderungen sowie die Liberalisierung der nationalen Personenverkehre zum Gegenstand haben soll.

Tabelle 1 fasst die wesentlichen Entwicklungen des regulativen Umfeldes zusammen.

Richtlinie 91/440/EWG (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • rechnerische Trennung Betrieb Infrastruktur und Erbringung Verkehrsleistungen • Zugang Dritter zur Infrastruktur im Güterverkehr
Eisenbahnpaket I (2001) <ul style="list-style-type: none"> • Richtlinie 2001/12/EG • Richtlinie 2001/13/EG • Richtlinie 2001/14/EG 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische und rechtliche Trennung Infrastruktur und Betrieb, diskriminierungsfreier Zugang zum Netz • Regelungen bzgl. Zuweisung Trassen und Entgelte • Öffnung des grenzüberschreitenden Güterverkehrsmarktes • getrennte Rechnungslegung Güter- und Personenverkehr
Eisenbahnpaket II (2004) <ul style="list-style-type: none"> • Richtlinie 2004/49/EG • Richtlinie 2004/50/EG • Richtlinie 2004/51/EG • Verordnung (EG) Nr. 881/2004 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollendung des Binnenmarktes für den Schienengüterverkehr (auch Kabotage) • Weiterentwicklung Interoperabilität, Schaffung der Europäischen Eisenbahnagentur • Entwicklung eines gemeinsamen Eisenbahnsicherheitskonzepts
Eisenbahnpaket III (2007) <ul style="list-style-type: none"> • Richtlinie 2007/57/EG • Richtlinie 2007/58/EG 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktöffnung im grenzüberschreitenden Personenverkehr (auch Kabotage) • Stärkung der Kundenrechte

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Entwicklung des regulativen Umfeldes im Schienenverkehr der EU

Trotz oder gerade aufgrund der verschiedenen regulatorischen Eingriffe ist die Bahnlandschaft in Europa durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet. Während in Schweden

und Grossbritannien der weitestgehende Schritt bzgl. einer Trennung von Netz und Betrieb, die institutionelle Trennung, bereits in den 1980er bzw. 90er Jahren vollzogen wurde, fahren die Kunden in den meisten anderen Ländern nach wie vor mit einer integrierten Bahn. Infrastruktur und die Verkehrsbereiche sind zwar rechnerisch und organisatorisch getrennt, laufen aber noch unter einem unternehmerischen (Konzern-)Dach. Daneben gibt es Länder wie Frankreich, das zwar offiziell eine institutionelle Trennung der SNCF vorgenommen hat, in denen faktisch aber nach wie vor das Modell der integrierten Bahn gelebt wird.

Auch in Bezug auf die vor allem von der EU-Kommission angestrebte Marktöffnung im Schienenverkehr stellt sich das Bild in den verschiedenen Ländern unterschiedlich dar. In Staaten wie Schweden, Grossbritannien, den Niederlanden, Dänemark oder Deutschland kann schon heute von einer vorangeschrittenen Marktöffnung sowohl im Personen- als auch im Güterverkehr gesprochen werden. Andere Länder, wie z.B. Frankreich, versuchen dagegen nach wie vor, ihre staatseigenen Eisenbahnunternehmen vor Wettbewerb zu schützen und setzen nur gerade die Mindestvorgaben aus Brüssel um (IBM, 2011).

Weil die EU-Richtlinien beachtlichen Interpretationsspielraum zulassen, haben die EU-Staaten sehr unterschiedliche Regelungen implementiert. In der Folge laufen vor dem Europäischen Gerichtshof aktuell Vertragsverletzungsverfahren gegen 13 Mitgliedstaaten wegen unzureichender Umsetzung des ersten Eisenbahnpakets. Solange die Urteile zu den eingeleiteten Verfahren ausstehend sind, präsentiert sich die rechtliche Situation in der EU verworren. Als ob diese Situation nicht schon kompliziert genug wäre, werden aufgrund negativer Erfahrungen auf politischer EU-Ebene Liberalisierungsthemen tendenziell skeptischer beurteilt. Insofern ist es zurzeit schwierig, die weiteren Entwicklungen bei der Bahnliberalisierung im Einzelnen zu prognostizieren.

2.2 Schienenverkehr in der Schweiz

Die erste Eisenbahnstrecke der Schweiz wurde 1847 zwischen Zürich und Baden eröffnet; die sogenannte Spanisch-Brötli-Bahn. Heutzutage verfügt die Schweiz über ein Streckennetz von über 5100 km, das zu den am dichtesten befahrenen Netzen der Welt zählt (VöV, 2010, S. 5).

Wie im restlichen Europa waren es in den ersten Jahren und Jahrzehnten nach der Eröffnung der ersten Strecke vor allem privatrechtliche Unternehmen, die den Eisenbahnverkehr ausbauten und prägten. In den Folgejahren der Gründung der Schweizerischen Bundesbahnen im Jahr 1902 erfolgte dann eine sukzessive Verstaatlichung der grössten Privatbahnen (Schneider, 1996).

In den Jahrzehnten nach der Verstaatlichung des schweizerischen Eisenbahnsystems wurde die Schieneninfrastruktur massiv ausgebaut, elektrifiziert und optimiert. Mit bedeutenden Tunnel- und Brückenbauprojekten sowie technischen Impulsen für den Eisenbahnverkehr erlangte das Schweizer Bahnwesen internationale Anerkennung (Bärtschi, 1996). Heute noch genießt das schweizerische Eisenbahnsystem einen sehr guten Ruf als eines der besten der Welt. Neben der SBB AG als grösstes und wichtigstes schweizeri-

ches Bahnunternehmen bieten verschiedene Privatbahnen¹ wie zum Beispiel die BLS², die SOB³, die RBS⁴, die MOB⁵ oder die Zentralbahn⁶ im regionalen Personen- und teilweise Güterverkehr Schienenverkehrsleistungen an.

Auch wenn die Schweiz kein Mitglied der EU ist, so sind die im Abschnitt 2.1 angesprochenen Entwicklungen auf EU-Ebene doch mit wesentlichen Änderungen im Schweizer Eisenbahnsektor im Hinblick auf Organisation und Struktur verbunden gewesen. So wurde der regulatorische Rahmen der Eisenbahn in der Schweiz seit Ende der 1990er Jahre mehreren Reformen unterzogen:

Im Rahmen der Revision des Eisenbahngesetzes 1996 erfolgte eine Anpassung der bis dahin undurchsichtigen Finanzierungsstrukturen im Regionalverkehr durch die Einführung des Bestellprinzips. Gemäss dem noch heute gültigem Prinzip bestellen die jeweiligen Kantone und der Bund in mittlerweile zweijährigen Abständen gemeinsam die Regionalverkehre bei den Verkehrsunternehmen. Im Zuge der Bestellung werden sowohl die zu erbringenden Transportleistungen der Unternehmen als auch die dafür zu zahlenden Abgeltungen durch die Besteller vertraglich festgelegt. Auf diesem Wege wurden sowohl Transparenz hinsichtlich der öffentlichen Abgeltungen als auch ökonomische Anreize für die Unternehmen geschaffen (BAV, 2011g).

Mittels Bahnreform 1 wurden zunächst die Forderungen der Richtlinie 91/440/EWG hinsichtlich einer rechnerischen und organisatorischen Trennung der Sparten Infrastruktur und Betrieb umgesetzt (bei der SBB im Jahr 1997, bei den Privatbahnen im Jahr 1999). 1999 wurden die SBB zudem in die Rechtsform einer spezialgesetzlicher Aktiengesellschaft mit dem Bund als alleinigen Anteilseigner umgewandelt (BAV, 2011b).

Folgende weiteren wesentlichen Massnahmen wurden im Zuge der ersten Bahnreform umgesetzt (BAV, 2011b):

- Schaffung eines diskriminierungsfreien Netzzugangs für Schienenverkehrsunternehmen, dadurch unter anderem Liberalisierung des Schienengüterverkehrs.
- Einführung von 4-jährigen Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und SBB als Ersatz der früheren Leistungsaufträge sowie Einführung einer Eignerstrategie des Bundes. Ebenso Einführung eines jeweils 4-jährigen Zahlungsrahmens des Bundes an die SBB, dessen Höhe auf Basis der Leistungsvereinbarungen und der Eignerstrategie festgelegt wird.

1 Der Ausdruck Privatbahnen ist insofern irreführend, als dass auch bei ihnen jeweils die öffentliche Hand in Form des Bundes oder der Kantone Hauptanteilseigner ist.

2 <http://www.bls.ch>.

3 <http://www.sob.ch>.

4 <http://www.rbs.ch>.

5 <http://www.goldenpass.ch>.

6 <http://www.zentralbahn.ch>.

Der Bahnreform 1 folgte – wiederum auch vor dem Hintergrund der regulatorischen Entwicklungen in der EU – die Bahnreform 2. Ein für diese Fallstudie relevantes Element der Bahnreform 2 ist die Übernahme der im Abschnitt 2.1 erwähnten Interoperabilitätsvorgaben der EU im Rahmen des im Moment im Parlament hängigen zweiten Teilpakets der Bahnreform 2 (BAV, 2011c).

Der schweizerische Bahnmarkt mit den Kernbereichen Infrastruktur, Personenfernverkehr, Personenregionalverkehr sowie Güterverkehr weist heutzutage unterschiedliche Marktstrukturen auf. Im Güterverkehr kann mittlerweile von einem auf der Logik des Marktes aufbauenden funktionierenden Wettbewerb mit verschiedenen, nationalen und internationalen, Marktteilnehmern gesprochen werden.

Im Bereich des Fernverkehrs dagegen bietet weiterhin ausschliesslich die SBB Verkehrsleistungen an. Im Hinblick auf die regulatorischen Entwicklungen in der EU kann es in diesem Bereich langfristig jedoch durchaus zu einer Marktöffnung kommen.

Aus verkehrspolitischen Überlegungen ist der Regionalverkehr nicht selbsttragend auszugestalten, sondern Bund und Kantone bestellen Leistungen bei der SBB resp. den Privatbahnen nach dem oben erläuterten Bestellprinzip. Das Ziel laufender Produktivitätssteigerungen wird mit dem Bestellprinzip erreicht (vgl. Ecoplan, 2005). Allerdings werden hierzu nicht wettbewerbliche Verfahren im Sinne der EU eingesetzt. Es ist somit längerfristig denkbar, dass aufgrund der aktuellen EU-Regulation Ausschreibungswettbewerb eingeführt wird.

Auch im Bereich der Infrastruktur existiert kein Wettbewerb. Das Hauptschienennetz der Schweiz befindet sich im Besitz der SBB, die dafür vom Bund entsprechende Zahlungen für Unterhalt und Erweiterung, verbunden mit einer Leistungsvereinbarung, erhält. Die Regionalnetze befinden sich im Besitz der jeweiligen Regionalverkehrsbetreiber (wie z.B. BLS, SOB). Es ist eher nicht zu erwarten, dass die Infrastruktur zukünftig über eine Wettbewerbslogik gesteuert werden wird.

3 SBB als Konzern

3.1 Entstehung und Entwicklung

Am 1. Januar 2012 feierte die SBB ihr 110-jähriges Bestehen. Die Entstehung der SBB aus den zur damaligen Zeit fünf grössten kantonalen Privatbahnen war durch politische Turbulenzen gekennzeichnet. Viele der Zentralisierungsgegner fürchteten einen übermässigen Machtgewinn von Bundesbern. Zusätzlich rechneten sie mit nicht kalkulierbaren finanziellen Folgen für den Bund. Bei der nachfolgenden Volksabstimmung setzten sich jedoch die Befürworter einer Schweizerischen Bundesbahn klar durch. Kontinuierlich wurde daraufhin das Streckennetz ausgebaut und die Elektrifizierung des selbigen vorangetrieben.

Zu grösseren Einschnitten bei der SBB kam es nach Einführung des Taktfahrplans in den 1980er Jahren erst wieder 1999: Mit Inkrafttreten der Bahnreform 1 wurde die SBB rechnerisch in die Bereiche Infrastruktur und Verkehr aufgeteilt. Die Trennung war nötig geworden, da die Europäische Gemeinschaft den freien Wettbewerb im Schienenverkehr fördern wollte (vgl. Ausführungen in Kapitel 2). In der Folge wurde der Bereich Verkehr in die eigenverantwortlichen Divisionen Personenverkehr und Güterverkehr unterteilt (von Arx, 2001, S. 158). Die SBB als Ganzes wurde im Rahmen der Bahnreform in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft überführt, welche bis heute Bestand hat (BAV, 2011a). Im weiteren Verlauf der Restrukturierung wurde aus der Division Infrastruktur die Division Immobilien ausgegliedert.

3.2 Geschäftsfelder

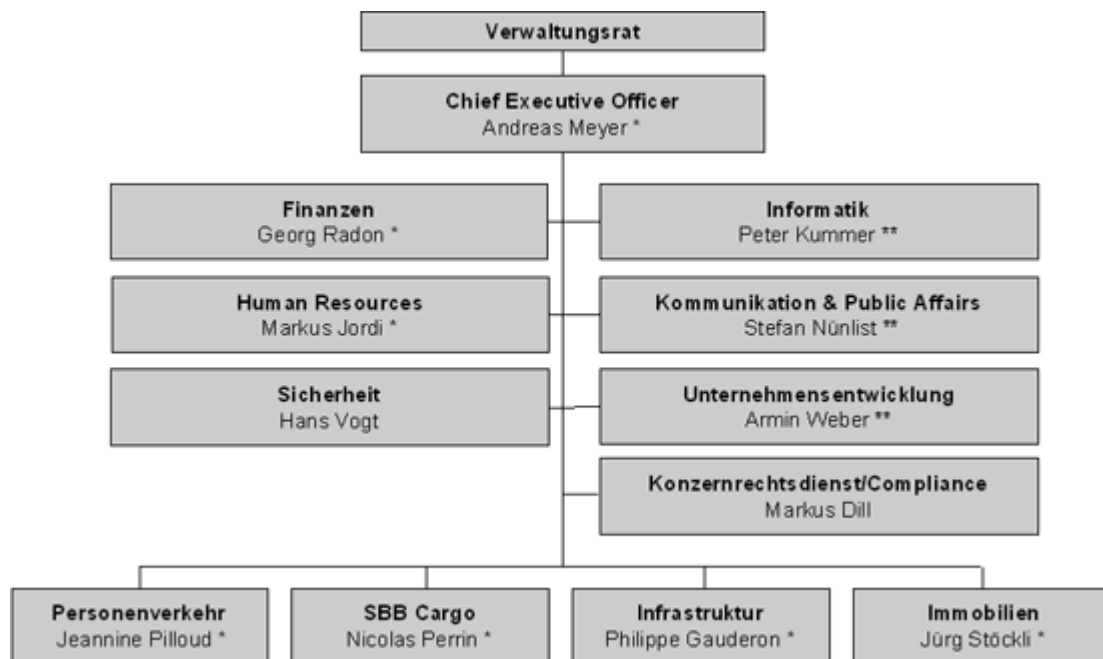
Die SBB teilt sich heute somit in die vier eigenverantwortlichen Geschäftsfelder (Divisionen) Personenverkehr, SBB Cargo/Güterverkehr, Infrastruktur und Immobilien auf. Der Personenverkehr stellt dabei traditionell das umsatzgrösste Geschäftsfeld dar, gefolgt vom Güterverkehr, der in den letzten Jahren permanent negative Ergebnisse ausweisen musste. Das Geschäftsfeld Infrastruktur erbringt keine Transportdienstleistungen sondern bewirtschaftet grösstenteils in Eigenregie die für den Schienenverkehr benötigten Anlagen. Ausgenommen von der Infrastruktur sind die Bahnhöfe. Diese werden von der Division Immobilien bewirtschaftet.

Jede Division wird durch eine/n eigene/n Leiter/in geführt. Alle Divisionsleiter/innen sind automatisch auch Mitglieder der Konzernleitung, der seit 2007 Andreas Meyer als CEO vorsteht. Die Konzernleitung arbeitet für die einzelnen Divisionen eine auf den Gesamtkonzern abgestimmte Zielvereinbarung aus, die zugleich Tätigkeitsschwerpunkte enthält (SBB AG, 2012a).

3.3 Organisation

Bei der SBB AG handelt es sich um einen Konzern, dem 49 Konzern- und assoziierte Gesellschaften angehören (SBB AG, 2011d, S. 40). An der Spitze steht der Verwaltungsrat unter Leitung des Verwaltungsratspräsidenten Ulrich Gygi. Der Verwaltungsrat beschränkt

sich gemäss Statuten hauptsächlich auf die Kontrolle der durch die Konzernleitung ausgeführten Geschäftstätigkeit. In Zusammenarbeit mit der Konzernleitung werden aber auch mehrmals jährlich Strategien mit einem gesamtunternehmerischen Fokus erarbeitet. Die Konzernleitung konstituiert sich aus dem CEO Andreas Meyer, den Divisionsleitern sowie den Leitern der Konzernbereiche Personal und Finanzen. Die übrigen Konzernbereiche Sicherheit, Informatik, Kommunikation & PA, Unternehmensentwicklung sowie der Konzernrechendienst werden jeweils direkt vom jeweiligen Bereichsleiter und dem CEO geführt (SBB AG, 2011f, S. 71ff).



Quelle: SBB AG (2012a)

Abbildung 1: Organigramm SBB Konzern

3.4 Finanzen

Mit der Privatisierung der SBB übernahm der Bund 100% der ausgegebenen Aktien (SBB AG, 2011f, S. 71). Die Stimmen- und Kapitalmehrheit des Bundes bei der SBB AG ist gesetzlich in Art. 7 Abs. 3 des SBB-Gesetzes geregelt.

Die öffentliche Hand ist aber nicht nur Eigentümerin sondern leistet auch jährlich wiederkehrende Investitions- und Betriebsbeiträge. Im Jahr 2010 beliefen sich die Leistungen von Bund und Kantonen an die SBB auf 2'603 Mio. Franken (SBB AG, 2011f, S. 19). Im Vergleich zum Vorjahr sind die Leistungen damit um 177.4 Mio. Franken zurückgegangen. Trotz dieses Rückgangs erzielte die SBB einen Konzerngewinn von 298.3 Mio. Franken (SBB AG, 2011g). Grosse Investitionen in neues Rollmaterial führten jedoch zu einem negativen Cash-Flow. Somit musste die SBB neue Kredite aufnehmen, wodurch die Nettoverschuldung auf 17'284.6 Mio. Franken stieg.

Die SBB AG ist in hohem Masse von der Finanzierung durch die öffentliche Hand, insbesondere durch den Bund, abhängig. Dass sich die öffentliche Hand aus der Finanzierung des öffentlichen Verkehrs verabschiedet, ist jedoch nicht zu befürchten. „Die politische

Frage, die sich stellt, ist nicht, ob, sondern wie künftig noch vermehrt finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden könnten für den Öffentlichen Verkehr“ (SBB AG, 2011f, S. 22).

3.5 Herausforderungen

Ähnlich wie in anderen energieintensiven Branchen spielt Energieeffizienz auch im Bahnsektor eine immer wichtigere Rolle. Die SBB AG hat zu diesem Zweck diverse Programme, wie beispielsweise die „Adaptive Lenkung“, lanciert. Zusammen mit einem transparenten Energiemanagement soll der Energieverbrauch bis ins Jahr 2015 um zehn Prozent des ursprünglich prognostizierten Wertes gesenkt werden (SBB AG, 2011f, S. 36). Diese Reduktion entspräche dem jährlichen Energieverbrauch von 60'000 Schweizer Haushalten.

Im Auftrag der schweizerischen Umweltpolitik soll der Schienengüterverkehr verstärkt gefördert und damit der Güterverkehr von der Strasse auf die Schiene verlagert werden. Insbesondere die Reduktion des LKW-Alpen transitverkehrs auf 650'000 Fahrzeuge bis 2017/2018 im Rahmen der Alpenschutzinitiative wird neue Herausforderungen an die Infrastruktur der SBB AG stellen.

Nicht nur international sieht sich die SBB neuen Herausforderungen gegenübergestellt, auch national wird sie sich neuen Entwicklungen stellen müssen. Beispielsweise im Personenverkehr, der bis 2030 signifikant zunehmen wird (SBB AG, 2011f, S. 61). Besonders problematisch gestaltet sich hier die Fahrgastverteilung: 50% der täglichen Fahrgäste fahren in 25% der Betriebszeit. Eine gleichmässigerer Fahrgastverteilung würde auch zu erheblichen finanziellen Entlastungen führen.

Daran ist auch der Bund als Hauptanteilseigner interessiert. Zu diesem Zweck wird Seitens des Bundes u.a. eine neue Eignerpolitik verfolgt, die der SBB AG klare und herausfordernde Ziele setzt. Beispielsweise soll die SBB Cargo International bis zum Jahr 2013 in die wirtschaftliche Gewinnzone vorstossen, der Konzern in seiner Gesamtheit bis 2012 ein Konzernergebnis von 402 Mio. Franken erwirtschaften. Die wirtschaftliche Entwicklung soll dabei nicht nur die Schuldenlast von der SBB AG nehmen, sondern auch die zukünftig benötigten Investitionsmittel frei machen.

4 Division Personenverkehr

4.1 Umfeld

Der Personenverkehr ist wohl der in der Öffentlichkeit sichtbarste Geschäftsbereich der SBB. Wer SBB sagt, meint oft den Personenverkehr der SBB und dieser steht meist stellvertretend für den ganzen schienengebundenen Personenverkehr in der Schweiz.

Tatsächlich nimmt der Personenverkehr der SBB im Vergleich zu den anderen Bahnunternehmen eine besondere Stellung ein. Von den rund 20,7 Mio. Personenkilometern, welche im Jahr 2009 mit Bahnen⁷ zurückgelegt wurden (LITRA, 2011), erbrachte die SBB 16,6 Millionen (SBB AG, 2010a).

In den letzten Jahren sind sowohl die Zahl der Reisenden als auch die gefahrenen Personenkilometer deutlich gestiegen. Im Jahr 2000 fuhren 880 Mio. Passagiere 15'095 Mio. Kilometer mit Bahnen. 2009 wurden bereits 1'130 Mio. Passagiere gezählt, welche total 20'753 Mio. Kilometer zurücklegten (LITRA, 2011, S. 12). Die SBB selber erwarten bis 2030 eine weitere Steigerung des Personenverkehrs um 50%, in Agglomerationen rechnen sie gar mit einer Verdoppelung (Bumbacher, 2011).

Im Geschäftsfeld Personenverkehr können zwei Teilmärkte unterschieden werden: der Personenfernverkehr und der Regionalverkehr. Der Personenfernverkehr beinhaltet die Verbindungen zwischen den Regionen. Diese Verbindungen werden allesamt von der SBB angeboten und nicht direkt staatlich unterstützt. Der Regionalverkehr funktioniert anders. Regionale Verkehrsangebote werden von den Kantonen gemeinsam mit dem Bund bei konzessionierten Transportunternehmen (u.a. SBB, BLS, SOB, Turbo) bestellt. Die offerierten Leistungen werden in zweijährigen Leistungsvereinbarungen festgehalten und abgegolten. Dabei wird im Prinzip das geplante Defizit durch die öffentliche Hand übernommen. Eigentlich könnte im Regionalverkehr Wettbewerb in Form von Ausschreibungen stattfinden. Bisher wurden in der Schweiz jedoch keine wettbewerblichen Ausschreibungen einzelner Strecken oder ganzer Regionalnetze durchgeführt. Ein Zustand, der sich zukünftig ändern könnte.

4.2 Leistungsangebot

Die SBB transportierte 2010 rund 347 Mio. Fahrgäste im Fern- und Regionalverkehr (SBB AG, 2010a). Im nationalen Fernverkehr ist die SBB alleinige Anbieterin. Zwischen 2001 und 2010 erweiterte sie ihr Angebot im Fernverkehr um über 30 Prozent von 47,8 Mio. auf 63,8 Mio. Zugskilometern. Das Mehrangebot wurde auch genutzt. Die gefahrenen Personenkilometer stiegen alleine im letzten Jahr um 5,1 Prozent auf 13,1 Mrd. km (SBB AG, 2010a, S. 13).

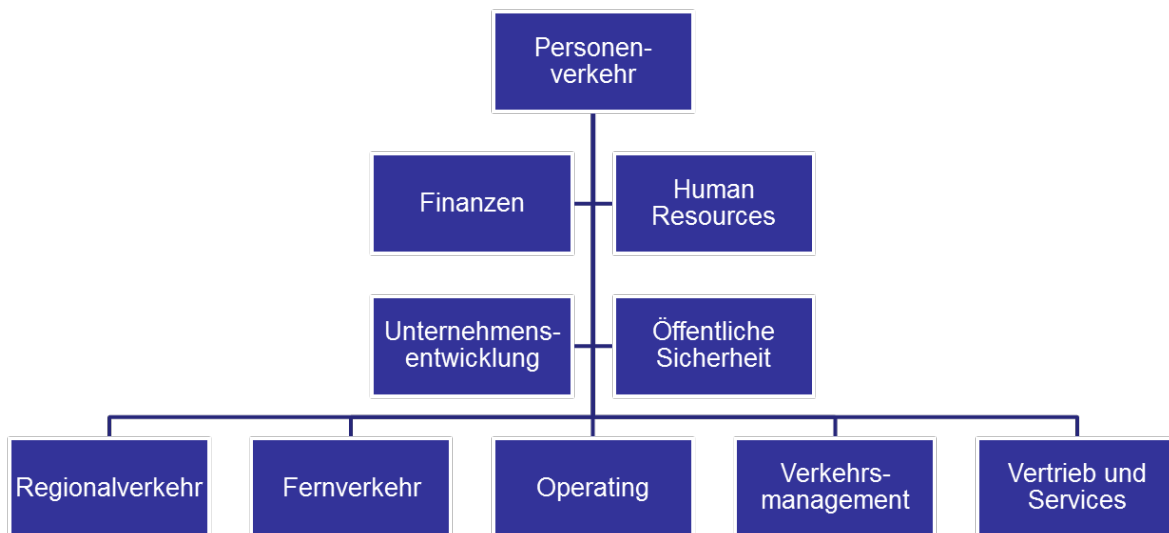
⁷ dazu gehören Eisenbahnen, Trambahnen, Stand- und Luftseilbahnen.

Eine ähnlich starke Ausweitung erfuhr das Angebot im bestellten Regionalverkehr. Die SBB bot im Jahr 2010 72,2 Mio. Zugskilometer an und erbrachte damit eine Verkehrsleistung von 4,387 Mrd. Personenkilometern (SBB AG, 2010a, S. 13).

Die Division SBB Personenverkehr transportiert aber nicht nur Personen. Zwei Tochtergesellschaften der SBB "entwickeln und vertreiben weltweit erfolgreich touristische Angebote mit Bezug zum öffentlichen Verkehr" (SBB AG, 2011c, S. 2).

4.3 Organisation

Im Frühjahr 2011 übernahm Jeannine Pilloud die Leitung der Division Personenverkehr. Damit steht sie u.a. den beiden Geschäftsbereichen Regionalverkehr und Personenverkehr vor. Diese beiden Organisationseinheiten sind primär für die Marktbearbeitung in den entsprechenden Segmenten zuständig.



Quelle: Unternehmensentwicklung SBB Personenverkehr (2012)

Abbildung 2: Organigramm der Division Personenverkehr

Für beiden Geschäftsfelder, Regional- und Fernverkehr, wird das eigentliche Zugfahren, die sogenannte Bahnproduktion, durch den Bereich Operating durchgeführt. Im Regionalverkehr wird ein Teil der Transportleistungen durch Tochtergesellschaften der SBB (u.a. Turbo, Zentralbahn) erstellt (SBB AG, 2011c). Ebenfalls im Bereich Operating sind die Beschaffung und der Unterhalt des Rollmaterials angesiedelt. Der Bereich Verkehrsmanagement verantwortet unter anderem die Produktionsdisposition des Jahresfahrplans und die Organisation der Zugsbegleitung. Der Vertrieb des gesamten Produktesortiments der Division Personenverkehr wird durch den Bereich Vertrieb und Services organisiert.

4.4 Finanzen

Der Personenverkehr war im Jahr 2010 die einzige der vier Division, welche einen deutlich positiven Beitrag zum Konzerngewinn beisteuern konnte (SBB AG, 2011d, S. 36). Allerdings verzeichnete die SBB 2010 auch in diesem Segment auf Grund der umfangrei-

chen Investitionen in neues Rollmaterial (Lokomotiven, Wagen, usw.) einen negativen Cash-Flow (SBB AG, 2011d, S. 8).

Fast zwei Drittel der Erträge der Division (2,7 Mrd. Franken) sind Verkehrserträge. Die Abgeltungen der öffentlichen Hand für den bestellten Regionalverkehr betragen im Jahr 2010 590 Mio. Franken. Trotz der materialintensiven Leistungen machen Materialaufwand und Abschreibungen zusammen nur rund einen Viertel des Gesamtaufwandes aus. Dagegen sind rund 40 Prozent des Aufwands Personalaufwand. (SBB AG, 2011d, S. 36).

4.5 Herausforderungen

Die wohl grösste Herausforderung für die Division Personenverkehr sind die rasant steigenden Fahrgastzahlen. Vor allem zu den Stosszeiten des Pendlerverkehrs (Hauptverkehrszeiten) führt dies u.a. zu überfüllten Zügen sowie Verstopfungen des Personenflusses auf den Perrons und in den Unterführungen. Diese Probleme könnten sich langfristig in tieferen Kundenzufriedenheitswerten niederschlagen. Ihre Bewältigung wird aber zunehmend schwieriger und aufwändiger.

Die SBB reagiert auf die steigenden Passagierzahlen unter anderem mit Angebotserweiterungen und neuem Rollmaterial (u.a. neue Doppelstock-Intercityzüge). Beides führt jedoch auch zu höheren Kosten. Zusätzlichen Aufwand verursachen auch die steigenden Infrastrukturkosten der Infrastrukturbetreiber. Diese werden den Transportunternehmen in Form höherer Trassenpreise weitergegeben.

Möchte die Division Personenverkehr ihre positiven finanziellen Ergebnisse beibehalten, muss sie versuchen diese Kostensteigerungen durch interne Optimierungsmassnahmen und / oder höhere Billettpreise aufzufangen. Billettpreise sind in der Schweiz aber ein Politikum. Jede Erhöhung löst daher intensive Diskussion und Widerstände aus. Zudem werden die Preise nicht von der SBB alleine sondern vom Verband öffentlicher Verkehr VöV festgesetzt.

Neben diesen kosten- und ertragsseitigen Herausforderungen könnten auch wettbewerbliche auf die SBB zukommen. Im Regionalverkehr ist es weniger eine Frage des Ob, sondern eher des Wann, bis einzelne Strecken oder ganze Regionalverkehrsnetze ausgeschrieben werden. Und auch im Fernverkehr zeigt sich immer mehr, dass Wettbewerb zukünftig ein mögliches Modell ist. Die SBB ist somit gut beraten, sich rechtzeitig auf diese Szenarien vorzubereiten.

5 Division Güterverkehr

5.1 Umfeld

Die Finanz- und Schuldenkrise der letzten Jahre ist auch an der SBB Cargo nicht spurlos vorübergegangen. Aufgrund des schwachen Euro bei gleichzeitigen Überkapazitäten wurde die SBB Cargo AG besonders stark getroffen. Nichts desto trotz konnte sie im letzten Berichtsjahr gerade aufgrund des guten internationalen Geschäfts ihren Umsatz steigern (SBB AG, 2011f, S. 19). Insgesamt scheint der internationale Güterverkehrsmarkt für die SBB an Bedeutung zu gewinnen. Dies ist nicht zuletzt auf die gemeinsamen Bemühungen der Schweiz und der EU-Staaten zurückzuführen, im Rahmen der koordinierten Verkehrspolitik den Güterverkehr vermehrt auf die Schiene zu verlagern (Rüefli & Schenkel, 2009, S. 10). Ein Ergebnis dieser Bemühungen ist mit Sicherheit auch die Xrail-Allianz⁸, die aus sieben europäischen Schienenlogistikunternehmen besteht. Die internationale Kooperation soll den Schienengüterverkehr auf lange Frist noch attraktiver machen und die Verlagerung von der Strasse auf die Schiene fördern. Xrail steht aber auch beispielhaft für die typische Wettbewerbsform im Schienengüterverkehrsmarkt: Coopetition. Coopetition beschreibt einen Wettbewerb, der von Kooperation in einigen Geschäftsfeldern bei gleichzeitiger Konkurrenz in andern Geschäftsfeldern geprägt ist (BMVBS, 2002). Diese Form des Wettbewerbs hängt unter anderem mit der nach wie vor starken Position der nationalen Bahnunternehmen auf den heimischen Märkten zusammen. So ist auch die SBB Cargo AG in ihrem Heimmarkt Schweiz unumstrittene Marktführerin.

Als Marktführerin nimmt die SBB Cargo eine wichtige Rolle in der Verlagerungspolitik⁹ des Bundes ein. Der Bundesrat verlangt in seinen strategischen Zielen von der Division Güterverkehr im internationalen Geschäft eine Konzentration auf "die Rolle als Traktionär von Kombi- und Ganzzug-Verkehren auf dem Nord-Süd-Korridor", um damit "einen Beitrag zur Erreichung des Verlagerungszieles" zu (Generalsekretariat GS-UVEK, 2010, S. 2).

5.2 Leistungsangebot

Die SBB Cargo bietet eine grosse Auswahl von Leistungen an: Neben der traditionellen Güterbeförderung umfasst das Leistungsangebot auch die Geschäftsfelder „Service Rollmaterial“ und „bahnnahe Logistikleistungen“ (SBB Cargo AG, 2012b). Zweites beinhaltet unter anderem das Flottenmanagement, das Aus- und Einladen von Güterwagen oder die Verzollung für Unternehmen im Bahngeschäft.

Das Kerngeschäft der SBB Cargo bildet jedoch die Güterbeförderung. Dabei kann der Kunde aus verschiedenen Transportleistungen auswählen: u.a. Einzelwagen, Wagengruppen, Kombierter Verkehr und diverse Spezialzüge. Um hier auch in Zukunft den Ansprüchen der Kunden entsprechen zu können, wurden die Tochtergesellschaften SBB

⁸ <http://www.xrail.eu>.

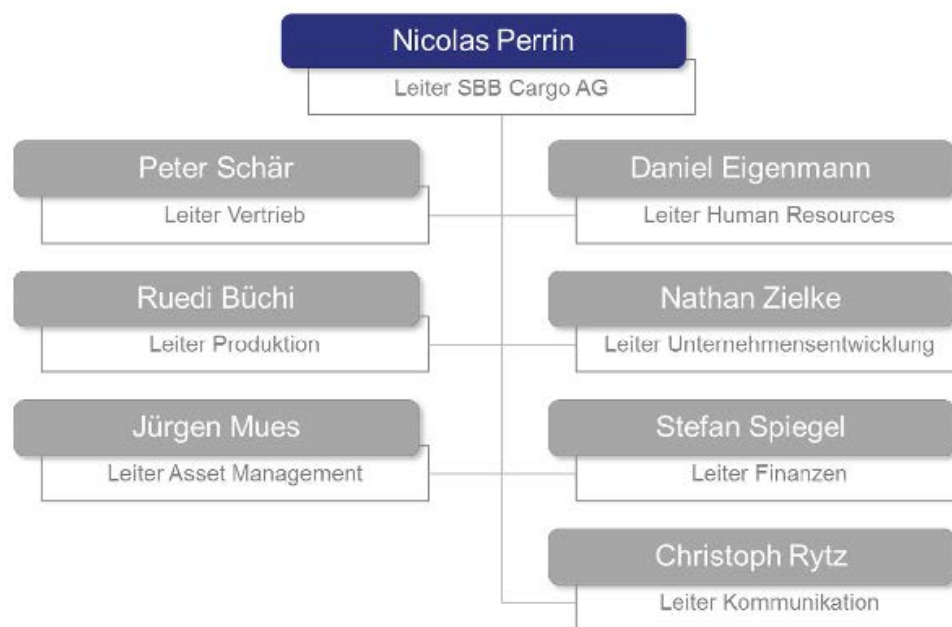
⁹ vgl. für Zahlen zur Verlagerung im alpenquerenden Güterverkehr: Generalsekretariat GS-UVEK (2011a).

Cargo International AG¹⁰ und ChemOil Logistics AG¹¹ gegründet. Die SBB Cargo International bewirtschaftet insbesondere den europäischen Nord-Süd-Korridor und verbindet so die Nordseehäfen mit dem Mittelmeer. Auch die ChemOil ist europaweit tätig, aber im Gegensatz zur SBB Cargo International setzt sie den Fokus auf Gefahrguttransporte im Bereich Chemie und Mineralöl.

Neben den internationalen Märkten bearbeitet die SBB Cargo auch dem heimischen Schweizer Markt. Hier geht der Nachfragetrend vor allem in Richtung Kombiniertes Verkehr (KV). Deshalb bietet die SBB Cargo in Zusammenarbeit mit der Hupac AG integrierte Lösungen aus dem Strassen- und Schienengüterverkehr.

5.3 Organisation

Untenstehender Abbildung 3 zeigt das Organigramm der SBB Cargo AG, deren Vorsitz seit 2008 Nicolas Perrin inne hat.



Quelle: SBB Cargo AG (2012a)

Abbildung 3: Organigramm SBB Cargo

Nicht im Organigramm aufgeführt sind die Tochterunternehmen der SBB Cargo AG. Wie bereits erwähnt handelt es sich hier um die SBB Cargo International AG und die ChemOil Logistics AG. Die SBB Cargo International wurde Anfang 2011 gegründet (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010, S.68). Dabei hält die SBB Cargo AG 75% und die bereits erwähnte Hupac AG 25% der Aktienanteile an der SBB International AG (SBB Cargo International, 2011). Die ChemOil AG ist eine 100% Tochter der SBB Cargo, was sich in der

¹⁰ <http://www.sbbcargo-international.com>.

¹¹ <http://www.chemoil.ch>.

Führung widerspiegelt. Nicolas Perrin, Leiter der SBB Cargo, nimmt diese Funktion auch bei der ChemOil wahr (ChemOil Logistics AG, 2011).

5.4 Finanzen

Aus finanzieller Sicht stellt die SBB Cargo AG das Sorgenkind des SBB Konzerns dar. Der letztjährige Verlust von 64 Mio. Franken (SBB AG, 2011f, S. 36) stellt dabei nur die Momentaufnahme einer langjährigen Negativserie dar. Im aktuellen Berichtsjahr konnte zwar der Aufwand in einigen Positionen (z.B. der Material- und Personalaufwand) gesenkt werden, diese Senkungen wurden jedoch durch Rückgänge im Ertragsbereich wieder ausgeglichen (SBB AG, 2011d, S. 36). Verantwortlich für den Ertragsrückgang sind die starke Aufwertung des Schweizer Frankens im Vergleich zum Euro, Beiträge zur Sanierung der Pensionskassen und die Initialfinanzierung für die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (SBB Cargo International) (SBB AG, 2011d, S. 7).

Wie der gesamte Konzern musste auch die SBB Cargo einen negativen Free Cashflow verzeichnen, der in erhöhten Investitionen in neues Rollmaterial (insgesamt 54,7 Mio. CHF) begründet liegt. Der Free Cash Flow betrug im Jahr 2010 -54,4 Mio. Franken (SBB AG, 2011d, S. 8).

5.5 Herausforderungen

Die grössten Herausforderungen erwarten die SBB Cargo im finanziellen Bereich. So sieht denn auch der Bundesrat in seinen Strategischen Zielen die Geschäftsfelder der SBB Cargo AG langfristig als "eigenwirtschaftlich" und "profitabel" (Generalsekretariat GS-UVEK, 2010, S. 4). Diese Ziele können jedoch nur durch realwirtschaftliche Massnahmen erreicht werden. So wird es vor allem im Geschäftsfeld Wagenladungsverkehr weitere Sanierungsschritte benötigen, um aus der Verlustzone zu kommen (SBB AG, 2011f, S. 23). Der Wagenladungsverkehr (WLV) ist darauf ausgerichtet einzelne Güterladungen zu transportieren und steht somit in direkter Konkurrenz zum Strassengüterverkehr. SBB Cargo möchte sich in diesem Bereich auch weiterhin mit einem „überaus dichten und leistungsfähigen Netzwerk“ positionieren (SBB AG, 2011f, S. 65).

Auch im internationalen Verkehr müssen weitere Investitionen getätigt werden. So muss das Schweizer Terminalnetz, das dem kombinierten Verkehr dient, in Zukunft modernisiert und ausgebaut werden. Eine zentrale Rolle spielt hier das sogenannte Gateway Limattal (SBB AG, 2011f, S. 65). Das selbst ausgewählte Ziel der SBB Cargo und insbesondere ihrer Tochter der SBB Cargo International beinhaltet die Übernahme der Kostenführerschaft auf dem hart umkämpften internationalen Güterverkehrsmarkt (SBB AG, 2011f, S. 65).

6 Division Infrastruktur

6.1 Umfeld

Das schweizerische Schienennetz gehört zu den am intensivsten genutzten Bahnnetzen der Welt (SBB AG, 2011b). Die Division Infrastruktur unterhält Geleise in der Länge von 7381 km. Darauf wurden im Berichtsjahr 2010 167,3 Mio. Trassenkilometer (Trkm) gefahren. Dies bedeutet einen Anstieg der gefahrenen Trassenkilometer im Vergleich zum Vorjahr um 1,2% (SBB AG, 2010a, S. 24f). Neben den positiven Auswirkungen auf die Leistungsbilanz zieht dies aber eine zusätzliche Inanspruchnahme von Mensch und Material nach sich, wodurch wiederum höhere Investitionen in die Infrastruktur nötig werden. Die ohnehin angespannte finanzielle Lage der SBB wird dadurch weiter verschärft und die Planungssicherheit für langfristige Infrastrukturprojekte nachhaltig gestört (SBB AG, 2011f, S. 62). Um dem entgegenzuwirken, plant der Bund als Eigentümer der SBB AG seine Finanzierung umzustellen und hat die Gründung des Bahninfrastrukturfonds (BIF) veranlasst (BAV, 2011e, S. 2). Die Mittel aus dem Bahninfrastrukturfonds sollen aber auch anderen Netzbetreibern zu Gute kommen, wie zum Beispiel der BLS Netz AG, die den Lötschberg-Basis-Tunnel gebaut hat und nun erfolgreich betreibt.

Das Gegenstück zum Lötschberg- bildet auf Seiten der SBB der Gotthard-Basis-Tunnel. Die SBB Infrastruktur steht somit zumindest in Teilen in direkter Konkurrenz zur BLS AG. Im Allgemeinen setzt man jedoch auf eine kooperative Zusammenarbeit im Infrastrukturbereich und insbesondere in der Trassenvergabe. Die Trassenvergabe wird in der Schweiz durch die Trasse Schweiz AG für alle Infrastrukturbetreiber gemeinsam vorgenommen. Die Trasse Schweiz AG gehört zu je einem Viertel der SBB AG, der BLS AG, der SOB AG sowie dem Verband öffentlicher Verkehr (VöV) (Trasse Schweiz AG, 2011).

Neben den beiden erwähnten neuen alpenquerenden Transversalen (NEAT) Lötschberg und Gotthard werden in der Schweiz weitere Infrastrukturgrossprojekte bearbeitet. Dazu gehören verschiedene Anschlüsse ans europäische Hochgeschwindigkeitsnetz, Massnahmen zur Lärmsanierung, die Durchmesserlinie am Zürcher Hauptbahnhof sowie das Projekt 'Zukünftige Entwicklung der Bahninfrastruktur (ZEP)' (BAV, 2011d).

6.2 Leistungsangebot

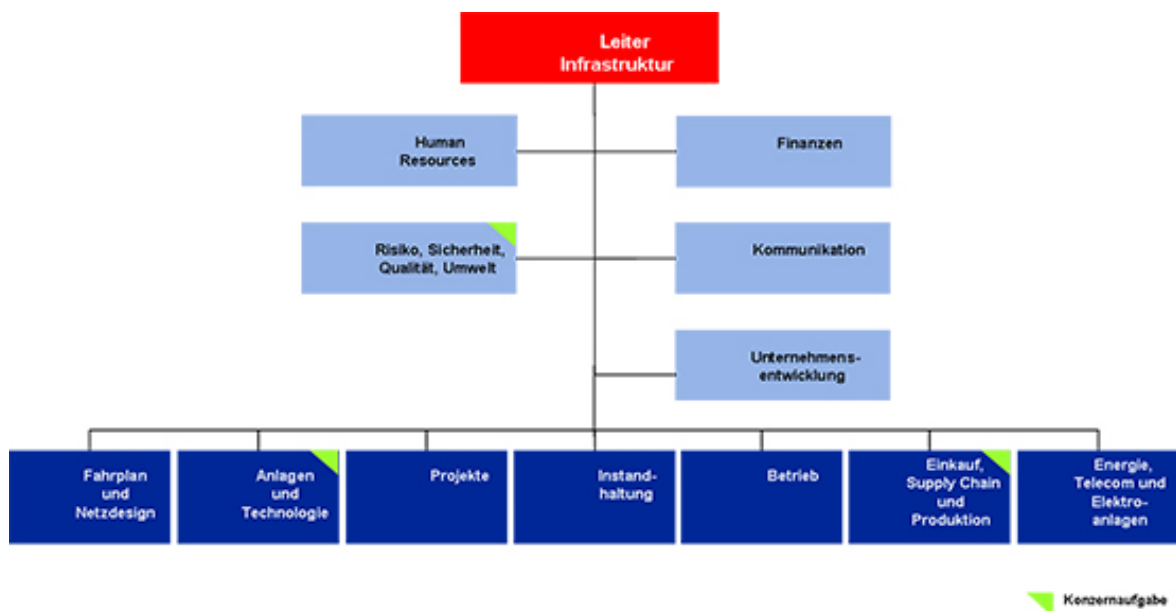
Zum Kernbereich des Leistungsangebots der SBB Infrastruktur gehören Planung, Bau, Erhalt und Betrieb von Eisenbahnanlagen. Ergänzend dazu ist sie für die Entwicklung des Strom- und Bahnnetzes zuständig (SBB AG, 2011a). Die SBB Infrastruktur stellt so die Grundlage für einen schweizweiten Bahnverkehr zur Verfügung. Somit ist es nicht verwunderlich, dass sie auch das konzerninterne Krisen- und Ereignismanagement wahrnimmt. Darin enthalten ist das Qualitätsmanagement, das beispielsweise die Einhaltung der Pünktlichkeit kontrolliert.

Zusätzlich zu den bereits genannten Leistungen, umfasst das Leistungsangebot auch einen erweiterten Aufgabenbereich. Zu diesem zählen der strategische Einkauf und die Förderung einer koordinierten Interaktion zwischen dem Strassen- und Schienenverkehr. Die SBB Infrastruktur ist dadurch ein unerlässlicher Partner für die SBB Cargo AG (SBB

AG, 2011a). Schliesslich ist sie für die Optimierung der Bahninfrastruktur für den Schienengüterverkehr zuständig und trägt somit zur Steigerung der Attraktivität des kombinierten Verkehrs bei.

6.3 Organisation

Bei der SBB Infrastruktur handelt es sich um eine der vier Divisionen des SBB Konzerns. Leiter der Infrastruktur Division ist seit 2009 Philippe Gauderon (SBB AG, 2011f, S. 76). Zusätzlich zu seiner Tätigkeit als Leiter der SBB Infrastruktur ist Philippe Gauderon auch Mitglied des Verwaltungsrates der BLS Netz AG (BLS AG, 2011, S. 47). Unterstützt wird er von seinem Stab, der den sieben Geschäftsfeldern vorsteht, die zum Teil auch Konzernaufgaben innehaben. So zum Beispiel die Geschäftsfelder Anlagen und Technologie oder Einkauf, Supply Chain und Produktion. Diese sind zwar in die Division Infrastruktur integriert werden aber auch von anderen Divisionen des SBB Konzerns in Anspruch genommen.



Quelle: SBB AG (2012b)

Abbildung 4: Organigramm der Division Infrastruktur

Auch die Division Infrastruktur beheimatet einige Konzern- und Tochtergesellschaften. Dazu gehören insbesondere zahlreiche Kraftwerke zur Energieproduktion (SBB AG, 2011c).

6.4 Finanzen

Die Division Infrastruktur wies für das Jahr 2010 bei einem Betriebsertrag von 3,256 Mrd. Franken einen Betriebsverlust von 124 Mio. aus. Mit 1,58 Mrd. Franken steuerte die öffentliche Hand rund die Hälfte des Betriebsertrages bei. Ein weiteres Viertel - 772 Mio. Franken - stammt aus Erträgen der Infrastrukturbenutzung (SBB AG, 2011d, S. 36). Im

gleichen Zeitraum investierten die SBB im Bereich Infrastruktur 1,27 Mrd. Franken (SBB AG, 2010a, S. 24).

Der Bund finanziert die Eisenbahninfrastruktur aus drei Quellen: dem ordentlichen Budget, dem FinöV-Fonds¹² sowie dem Infrastrukturfonds. Aus dem ordentlichen Budget des Bundes werden Betriebs- und Investitionsbeiträge gesprochen. Aus den beiden Fonds werden keine Betriebs- sondern ausschliesslich Investitionsbeiträge gewährt (BAV, 2011f).¹³

Der Bund nahm in den letzten Jahren tiefgreifende Veränderungen in der Art und Weise der Infrastrukturfinanzierung vor (siehe Abschnitt 6.1). Mit der Einführung eines Bahninfrastrukturfonds (BIF) sind weitere Reformen geplant. Der BIF soll sich hauptsächlich aus bereits vorhandenen Finanzierungsquellen zusammensetzen. Dazu gehören der FinöV, die Einnahmen aus der Mineralöl- und Mehrwertsteuer, die LSVA und die Beiträge der Kantone. Ebenfalls einfließen werden die Gelder der Bundeskasse für die Bahninfrastruktur, die bisher im Rahmen von vierjährigen Leistungsvereinbarungen von der SBB und Privatbahnen genutzt wurden. Die Neuordnung soll die langfristige Planung und Finanzierung der schweizerischen Bahninfrastruktur gewährleisten. Darunter fallen insbesondere Ausbauten im Rahmen der Vorhaben "Zukünftige Entwicklung der Bahninfrastruktur ZEB" und "Neue Eisenbahn-Alpentransversale NEAT".

Wie in anderen Divisionen stellt sich auch bei der Infrastruktur die Frage nach dem Kostenteiler zwischen Steuer- und Nutzerfinanzierung. Um die öffentliche Hand zu entlasten bzw. nicht weiter zu belasten, sollen die Trassenpreise für die Nutzung der Infrastruktur erhöht werden und zusätzliche Steuereinnahmen durch die Verringerung steuerlicher Vergünstigungen für Pendler generiert werden (BAV, 2011e).

6.5 Herausforderungen

Neben den finanziellen Herausforderungen muss sich die SBB Infrastruktur auch den Anforderungen an eine nachhaltige und zukunftssträchtige Schieneninfrastruktur stellen. Die Schweiz übernahm in diesem Bereich im internationalen Vergleich immer eine Vorreiterrolle. Um dieser gerecht zu werden stehen im Rahmen von vier Grossprojekten umfassende infrastrukturelle Baumassnahmen an (Generalsekretariat GS-UVEK, 2011b, S. 50). Den grössten Bekanntheitsgrad hat wohl die NEAT als eines der genannten Grossprojekte erlangt. Im Zuge der NEAT werden beispielsweise der Lötschberg- und der Gotthard-Basis-Tunnel erstellt. Mit einem Investitionsvolumen von 5.4 Mrd. Franken ist aber auch die ZEB von grosser Bedeutung. Nicht zuletzt, weil die dabei vollzogenen Trassenausbauten auch der Nord-Süd-Achse der NEAT zu Gute kommen werden. Im Hauptfokus des ZEB steht jedoch der Ausbau der innerschweizerischen Ost-West-Achse. Im Gegensatz dazu benötigt der Anschluss der Schweiz an das europäische Hochgeschwindigkeitsnetz internationale Zusammenarbeit. Gemeinsam mit Deutschland und Frankreich werden in-

¹² Fonds zur Finanzierung der Eisenbahngrossprojekte.

¹³ Eine übersichtliche Darstellung der Einnahmen und Ausgaben findet sich bei SBB AG (2011e).

ternationale Verbindungen ausgebaut und somit der grenzübergreifende Personen- und Güterverkehr gestärkt. Die zusätzliche Auslastung des Schweizer Schienennetzes bedeutet jedoch auch eine zusätzliche Belastung für die Anwohner der Bahninfrastruktur. Deshalb liegt ein Schwerpunkt der zukünftigen Investitionen auf dem Lärmschutz (Generalsekretariat GS-UVEK, 2011b, S. 55).

7 Division Immobilien

7.1 Umfeld

Die Division SBB Immobilien ist mit über 4000 bewirtschafteten Grundstücken und über 3500 Gebäuden "einer der grössten Immobilien- und Serviceanbieter der Schweiz [...]" (SBB AG, 2011i, S. 2). Sie erfüllt innerhalb der SBB AG eine wichtige Funktion, indem sie nicht nur die Bahnhöfe in Stand hält, sondern diese auch gezielt bewirtschaftet.

Vielseitige Aufgabenbereiche führen zu einer grossen Bandbreite an Anspruchsgruppen: Allen voran die täglich 1'000'000 Bahnkunden der SBB, die einen der 1700 Bahnhöfe benutzen (SBB AG, 2011i, S. 5, 18). Hinzu kommen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die im Bahnhof oder auf den nahegelegenen Bahnhofsarealen ein Geschäft betreiben, und die Kantone und Gemeinden, die an wirtschaftlich starken und technisch modernen Gebäuden interessiert sind. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat die SBB Immobilien im Zeitraum zwischen 2011 und 2016 einen Investitionsbedarf von ca. 1.9 Mrd. Franken eingeplant (SBB AG, 2011i, S. 16). Allein im letzten Jahr wurden in der Division Immobilien Investitionen in Höhe von ca. 300 Mio. Franken vorgenommen. Diese flossen grösstenteils in den Ausbau der Bahnhöfe Genf, Zürich und Aarau (SBB AG, 2011f, S. 2). Unlängst hat man erkannt, dass die Bahnhöfe der SBB ein hohes wirtschaftliches Potential bergen (SBB AG, 2011h, S. 2). Dieses Potential versucht die SBB Immobilien mit gezieltem Facility Management im Rahmen der Programme RailCity und Mehr Bahnhof zu erschliessen. Während sich SBB RailCity eher an grösseren Bahnhofsknoten, wie z.B. Basel, Bern und Zürich orientiert, wendet sich Mehr Bahnhof gezielt an die Bahnhöfe mittlerer Grösse wie z.B. Aarau, Biel/Bienne und Visp. Beide Konzepte verbindet jedoch die Idee des Bahnhofs als ein integriertes Mobilitäts- und Dienstleistungszentrum.

7.2 Leistungsangebot

Das Leistungsangebot der SBB Immobilien umfasst ein breites Spektrum: Es reicht von der Pflege und dem Betrieb der unternehmenseigenen Immobilien bis hin zu deren nachhaltiger Vermarktung. So gehören die 450 Mitarbeiter der SBB Immobilien RailClean genauso zu dieser Division, wie die Mitarbeiter des Bereichs Bewirtschaftung (SBB AG, 2011i, S. 7). Um diese Bandbreite an Leistungen besser fassen und vermarkten zu können, wurden diese in drei Hauptportfolios zusammengefasst: Bahnproduktion, Bahnhöfe und Anlageobjekte (SBB AG, 2010b, S. 4).

In den nächsten Jahren soll das Portfolio der SBB Immobilien jedoch bereinigt werden, um den Fokus auf die Kerntätigkeiten zu konzentrieren. Die Erlöse aus der Portfoliobereinigung werden einen entscheidenden Beitrag zur Eigenfinanzierung der SBB AG als Ganzes leisten.

Zusätzlich zu den drei Hauptportfolios bietet die SBB Immobilien Leistungen im bereits erwähnten Bereich Sauberkeit, im Bereich kombinierte Mobilität (P+R) und im Bereich Landerwerb an (SBB AG, 2010b, S. 8f.). Letztgenannter Bereich stellt sicher, dass die Ausbauprojekte der SBB AG nicht an den fehlenden Liegenschaften und Nutzungsrechten scheitern.

7.3 Organisation

Seit dem 1. Dezember 2010 steht Jürg Stöckli, Absolvent der Universität St. Gallen, als Leiter an der Spitze der Immobiliendivision (SBB AG, 2011f, S. 76). Wie bei den anderen Divisionen nimmt auch Jürg Stöckli als Divisionsleiter an den 14-tägigen Sitzungen der Konzernleitung teil.



Quelle: SBB AG (2012c)

Abbildung 5: Organigramm der Division Immobilien

7.4 Finanzen

Im Berichtsjahr 2010 erzielte die SBB Immobilien ein Betriebsergebnis von 246.7 Mio. CHF. Von dieser Gesamtsumme ergingen 150 Mio. Franken in Form von Transferzahlungen an die SBB Infrastruktur und 79.2 Mio. Franken an die Sanierung der Pensionskasse der SBB AG (SBB AG, 2011d, S. 7).

Die SBB Immobilien trägt neben der Division Personenverkehr dem Hauptteil zu den erwirtschafteten Gewinnen des SBB Konzerns bei. Dies findet auch in den strategischen Zielen des Bundes 2011-2016 Ausdruck, der die SBB Immobilien zu jährlichen Ausgleichszahlungen von 150 Mio. Franken an die SBB Infrastruktur verpflichtet (Generalsekretariat GS-UVEK, 2010, S. 4). Die SBB AG hängt demnach massgeblich vom Ergebnis der Immobiliendivision ab. 2010 führte ein Rückgang bei den veräusserten Liegenschaften von 239.3 Mio. Franken auf 83.5 Mio. Franken zu einem schlechteren Konzernergebnis (SBB AG, 2011f, S. 29). Dies trotz einer Erhöhung des Konzernergebnisses ohne veräussertes Anlagevermögen um 71.7% im Vergleich zu 2009 (SBB AG, 2011d, S. 2).

Der Rückgang des Segmentergebnisses bei gleichzeitiger Erhöhung des Investitionsvolumens führte im Jahr 2010 zu einem deutlich negativen Free Cash Flow von -216.0 Mio. CHF, der in der Höhe nur noch von der SBB Infrastruktur übertroffen wurde.

7.5 Herausforderungen

Eine Vielzahl von Studien geht von einem deutlichen Wachstum der Anzahl Bahnkunden im Bereich Personenverkehr aus (SBB AG, 2011f, S. 61). Dies bedeutet in jeglicher Hinsicht einen Anstieg in der Nutzung der SBB-eigenen Immobilien. So ist es ein erklärtes Ziel der SBB Immobilien, diesem Kundenanstieg auch in Zukunft mit einem qualitativ hochwertigen und ausgewogenen Angebot begegnen zu können (SBB AG, 2010b, S. 10). Eine zentrale Rolle übernehmen hier vor allem die Bahnhöfe, die jetzt wie auch in Zukunft immer stärker zum Aushängeschild der SBB AG werden. Unterstützt wird diese Entwicklung durch RailCity und Mehr Bahnhof, die dazu beitragen sollen, dass die Bahnhöfe zu nachfrageorientierten und kundenfreundlichen Dienstleistungszentren ausgebaut werden (Generalsekretariat GS-UVEK, 2010, S. 3). Zusätzlich zu den Bahnhöfen sollen auch die unmittelbaren Bahnareale im Einklang mit dem Bahnhof weiterentwickelt werden, so bereits geschehen bei der Zürcher Europaallee oder beim Basler Südpark (SBB AG, 2010b, S. 6).

Bei der grossen Bandbreite an Projekten gilt es jedoch den Überblick zu bewahren, weshalb die SBB Immobilien in den nächsten Jahren verstärkt auf eine Schärfung des Portfolioprofils setzt. In diesem Zusammenhang wird es auch in Zukunft zur Veräusserungen von Liegenschaften kommen, wie es vom Bund ausdrücklich gewünscht wird. Schliesslich tragen die Erlöse entschieden zur Entlastung der öffentlichen Haushalte bei (Generalsekretariat GS-UVEK, 2010, S. 4).

Entlastungen und Einsparungen werden auch im Bereich CO₂-Emissionen angestrebt. Im Jahr 2010 reduzierte die SBB bereits ihre CO₂-Emissionen um 2189 Tonnen. Diese Reduktion ist hauptsächlich auf die energetische Sanierung und Optimierung der Gebäude im Bestand der SBB Immobilien zurückzuführen (SBB AG, 2011f, S. 37). Damit begegnet die SBB AG als Ganzes dem sich verstärkenden Umweltbewusstsein ihrer Kunden (SBB AG, 2011f, S. 61).

8 Weiterführende Informationen

Neben den im Quellenverzeichnis aufgeführten Ressourcen enthalten u.a. folgenden Quellen weiterführende Informationen:

- BAV: Bahnreformen in der Schweiz:
<http://www.bav.admin.ch/bahnreform/>
- BAV: FABI:
<http://www.bav.admin.ch/themen/03044/>
- BAV: Verlagerung:
<http://www.bav.admin.ch/verlagerung/>
- BfS Bundesamt für Statistik - Mobilität und Verkehr:
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/11.html>
- BLS Infrastruktur:
<http://www.bls.ch/d/infrastruktur/infrastruktur.php>
- CER Community of European Railway and Infrastructure Companies:
<http://www.cer.be>
- ChemOil Logistics:
<http://www.chemoil.ch>
- EU: European Commission's Directorate-General for Transport and Mobility:
<http://ec.europa.eu/transport/>
- EU: Eurostat Verkehr:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/transport/introduction>
- EU: Zusammenfassung der Gesetzgebung - Eisenbahnverkehr:
http://europa.eu/legislation_summaries/transport/rail_transport/
- Laesser, C. (2007). Betriebswirtschaftliche Kosten des Alpen querenden Güterverkehrs - eine vergleichende Analyse. In T. Bieger, C. Laesser & R. Maggi (Hrsg.), *Jahrbuch 2007: Schweizerische Verkehrswirtschaft*. St. Gallen: SVWG & IDT-HSG.
- Litra – Informationsdienst für den öffentlichen Verkehr:
<http://www.litra.ch>
- SBB Cargo International:
<http://www.sbbcargo-international.com>
- SBB Cargo:
<http://www.sbbcargo.com>
- SBB:
<http://www.sbb.ch>
- UIC International Union of Railways:
<http://www.uic.org>
- UVEK: Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur:
<http://www.uvek.admin.ch/themen/verkehr/00653/02994/>
- UVEK-Website zur SBB:
<http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00685/>
- VöV: Verband öffentlicher Verkehr:
<http://www.voev.ch>
- Xrail
<http://www.xrail.eu>

9 Quellenverzeichnis

- Bärtschi, H.-P. (1996). Das Netz wächst weiter: Brücke, Strecken, Stationen. In B. Graf, H. v. Arx, H. P. Treichler & H.-P. Bärtschi (Hrsg.), *Bahnsaga Schweiz: 150 Jahre Schweizer Bahnen* (S. 139-152). Zürich: Silva.
- BAV. (2011a). Bahnreform. Bern: Bundesamt für Verkehr. Aufgerufen am 08.12.2011, von <http://www.bav.admin.ch/bahnreform/>.
- BAV. (2011b). Bahnreform 1. Bern: Bundesamt für Verkehr. Aufgerufen am 13.12.2011, von <http://www.bav.admin.ch/bahnreform/02375/>.
- BAV. (2011c). Bahnreform 2. Bern: Bundesamt für Verkehr. Aufgerufen am, von <http://www.bav.admin.ch/bahnreform/02386/>.
- BAV. (2011d). *Eisenbahn-Grossprojekte*. Bern: Bundesamt für Verkehr BAV.
- BAV. (2011e). *Faktenblatt Finanzierung Bahninfrastruktur*. Bern: Bundesamt für Verkehr BAV.
- BAV. (2011f). *Finanzierung des Schienen- und des öffentlichen Verkehrs durch den Bund und Stand der Eisenbahngrossprojekte*. Bern: Bundesamt für Verkehr BAV.
- BAV. (2011g). Revision Eisenbahngesetz 1996. Bern: Bundesamt für Verkehr BAV. Aufgerufen am 15.2.2012, von <http://www.bav.admin.ch/bahnreform/02374/>.
- BLS AG. (2011). *BLS Geschäftsbericht 2010*. Bern: BLS AG.
- BMVBS. (2002, 11.10.2011). Intramodaler Wettbewerb im Schienengüterverkehr. Bonn: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Aufgerufen am 16.12.2011, von <http://www.fis-bmvbw.de/servlet/is/8789/>.
- Bumbacher, B. (2011). Ein Rekordjahr für die SBB – in jeder Beziehung, *NZZ Online*. Aufgerufen von http://www.nzz.ch/nachrichten/politik/schweiz/alles_wird_mehr_passagierzahl_guetermenge_-_und_schulden_1.10080556.html
- Casson, M. (2009). *The world's first railway system. Enterprise, competition, and regulation on the railway network in Victorian Britain*. Oxford: Oxford University Press.
- ChemOil Logistics AG. (2011). Firmengruppe. Basel: ChemOil Logistics AG. Aufgerufen am 16.12.2011, von <http://www.chemoil.ch>.
- Ecoplan. (2005). *Evaluation EBG '96*. Bern/Altdorf: Ecoplan.
- Gall, L. (1999). Eisenbahn in Deutschland: Von den Anfängen bis zum Ersten Weltkrieg. In L. Gall & M. Pohl (Hrsg.), *Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart* (S. 13-70). München: Beck.
- Generalsekretariat GS-UVEK. (2010). *Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB 2011-2014*. Bern: Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK.

- Generalsekretariat GS-UVEK. (2011a). *Entwicklung der Verkehrsmengen und des Modalsplits im alpenquerenden Güterverkehr 1981-2010*. Bern: Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK.
- Generalsekretariat GS-UVEK. (2011b). *Faktenblätter 2011: Verkehrspolitik des Bundes*. Bern: Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK.
- Heuermann, C. (2007). *Intermodale Wettbewerbsdynamik im europäischen Personenverkehr. Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbs zwischen Schienen- und Luftverkehrsanbietern sowie strategische Implikationen für Bahnunternehmen*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- IBM. (2011). *Liberalisierungsindex Bahn 2011. Marktöffnung: Eisenbahnmärkte der Mitgliedstaaten der Europäischen Union, der Schweiz und Norwegens im Vergleich*. Brüssel: IBM Global Business Services.
- LITRA. (2011). *Verkehrszahlen. Ausgabe 2011*. Bern: LITRA - Informationsdienst für den öffentlichen Verkehr.
- Richtlinie 2001/12/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2001 zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft*. (2001). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie 2001/13/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2001 zur Änderung der Richtlinie 95/18/EG des Rates über die Erteilung von Genehmigungen an Eisenbahnunternehmen*. (2001). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie 2001/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2001 über die Zuweisung von Fahrwegkapazität der Eisenbahn, die Erhebung von Entgelten für die Nutzung von Eisenbahninfrastruktur und die Sicherheitsbescheinigung*. (2001). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie 2004/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über Eisenbahnsicherheit in der Gemeinschaft und zur Änderung der Richtlinie 95/18/EG des Rates über die Erteilung von Genehmigungen an Eisenbahnunternehmen und der Richtlinie 2001/14/EG über die Zuweisung von Fahrwegkapazität der Eisenbahn, die Erhebung von Entgelten für die Nutzung von Eisenbahninfrastruktur und die Sicherheitsbescheinigung (Richtlinie über die Eisenbahnsicherheit)*. (2004). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie 2004/50/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 zur Änderung der Richtlinie 96/48/EG des Rates über die Interoperabilität des transeuropäischen Hochgeschwindigkeitsbahnsystems und der Richtlinie 2001/16/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Interoperabilität des konventionellen transeuropäischen Eisenbahnsystems*. (2004). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie 2004/51/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft*. (2004). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- Richtlinie des Rates vom 29. Juli 1991 zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft (91/440/EWG)*. (1991). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.

- Rossberg, R. R. (1999). *Geschichte der Eisenbahn* (Aktualisierte Aufl.). Künzelsau: Sigloch Edition.
- Rüefli, C., & Schenkel, W. (2009). *Evaluation Verlagerungspolitik / Güterverkehr*. Bern: Büro Vatter & synergo.
- SBB AG. (2010a). *Die SBB in Zahlen und Fakten 2010*. Bern: SBB Kommunikation & Public Affairs.
- SBB AG. (2010b). *SBB Immobilien. Liegenschaften an bester Lage (Kurzportrait)*. Bern: SBB Immobilien.
- SBB AG. (2011a). Auftrag. Bern: SBB AG. Aufgerufen am 23.12.2011, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/infrastruktur/infrastruktur-ueber-uns/infrastruktur-auftrag.html>.
- SBB AG. (2011b). Die Infrastruktur. Bern: SBB AG. Aufgerufen am 21.12.2011, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/infrastruktur/infrastruktur-ueber-uns/die-infrastruktur.html>.
- SBB AG. (2011c). *Die SBB und ihre Tochtergesellschaften. Die Töchter leisten einen bedeutenden Beitrag*. Bern: SBB AG.
- SBB AG. (2011d). *Finanzbericht 2010*. Bern: SBB Kommunikation & Public Affairs.
- SBB AG. (2011e). *Finanzierung der SBB Bahninfrastruktur 2011*. Bern: SBB Infrastruktur, Kommunikation.
- SBB AG. (2011f). *Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010*. Bern: SBB Kommunikation & Public Affairs.
- SBB AG. (2011g). Kennzahlen. Bern: SBB AG. Aufgerufen am 24.01.2012, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/kennzahlen.html>.
- SBB AG. (2011h). *Qualitätsstandards. Mehr Bahnhof*. Bern: SBB Immobilien, Bewirtschaftung.
- SBB AG. (2011i). *Unsere Bahnhöfe*. Bern: SBB Immobilien, Bewirtschaftung.
- SBB AG. (2012a). Eine SBB für vier Märkte. Bern: SBB AG. Aufgerufen am 17.01.2012, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation.html>.
- SBB AG. (2012b). Organisation. Bern: SBB AG. Aufgerufen am 27.01.2012, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/infrastruktur/infrastruktur-ueber-uns/infrastruktur-organisation.html>.
- SBB AG. (2012c). SBB Immobilien. Unsere Organisation. Bern: SBB Immobilien. Aufgerufen am, von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/immobilien/ueber-uns.html>.
- SBB Cargo AG. (2012a). Organigramm & Management. Bern: SBB Cargo AG. Aufgerufen am 31.01.2012, von http://www.sbbcargo.com/de/unternehmen/organisation/management_organigramm.html.

- SBB Cargo AG. (2012b). Transportleistungen. Bern: SBB Cargo AG Kommunikation. Aufgerufen am 27.01.2012, von <http://www.sbbcargo.com/de/angebot/transportleistungen.html>.
- SBB Cargo International. (2011). Unternehmen. Olten: SBB Cargo International. Aufgerufen am 16.12.2011, von <http://www.sbbcargo-international.com/index.php?id=127>.
- Schneider, B. (1996). Von Privatbahnen zur Bundesbahn. In B. Graf, H. v. Arx, H. P. Treichler & H.-P. Bärtschi (Hrsg.), *Bahnsaga Schweiz: 150 Jahre Schweizer Bahnen* (S. 127-135). Zürich: Silva.
- Trasse Schweiz AG. (2011). trasse.ch. Bern: Trasse Schweiz AG. Aufgerufen am 13.02.2012, von <http://www.trasse.ch>.
- Unternehmensentwicklung SBB Personenverkehr. (2012). *Organigramm der Division Personenverkehr* (Unpublished). SBB AG. Bern.
- Verordnung (EG) Nr. 881/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 zur Errichtung einer Europäischen Eisenbahnagentur (Agenturverordnung). (2004). Brüssel: Europäische Gemeinschaft.
- von Arx, H. (2001). *Der Kluge reist im Zuge : Hundert Jahre SBB* Zürich: AS Verlag.
- VöV. (2010). *Fakten und Argumente zum öffentlichen Verkehr der Schweiz*. Bern: Verband öffentlicher Verkehr.

SBB Lab



Universität St.Gallen



SBB Lab
an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen

Telefon +41 71 224 25 25
www.sbb-lab.ch