

SBB Lab



Universität St.Gallen

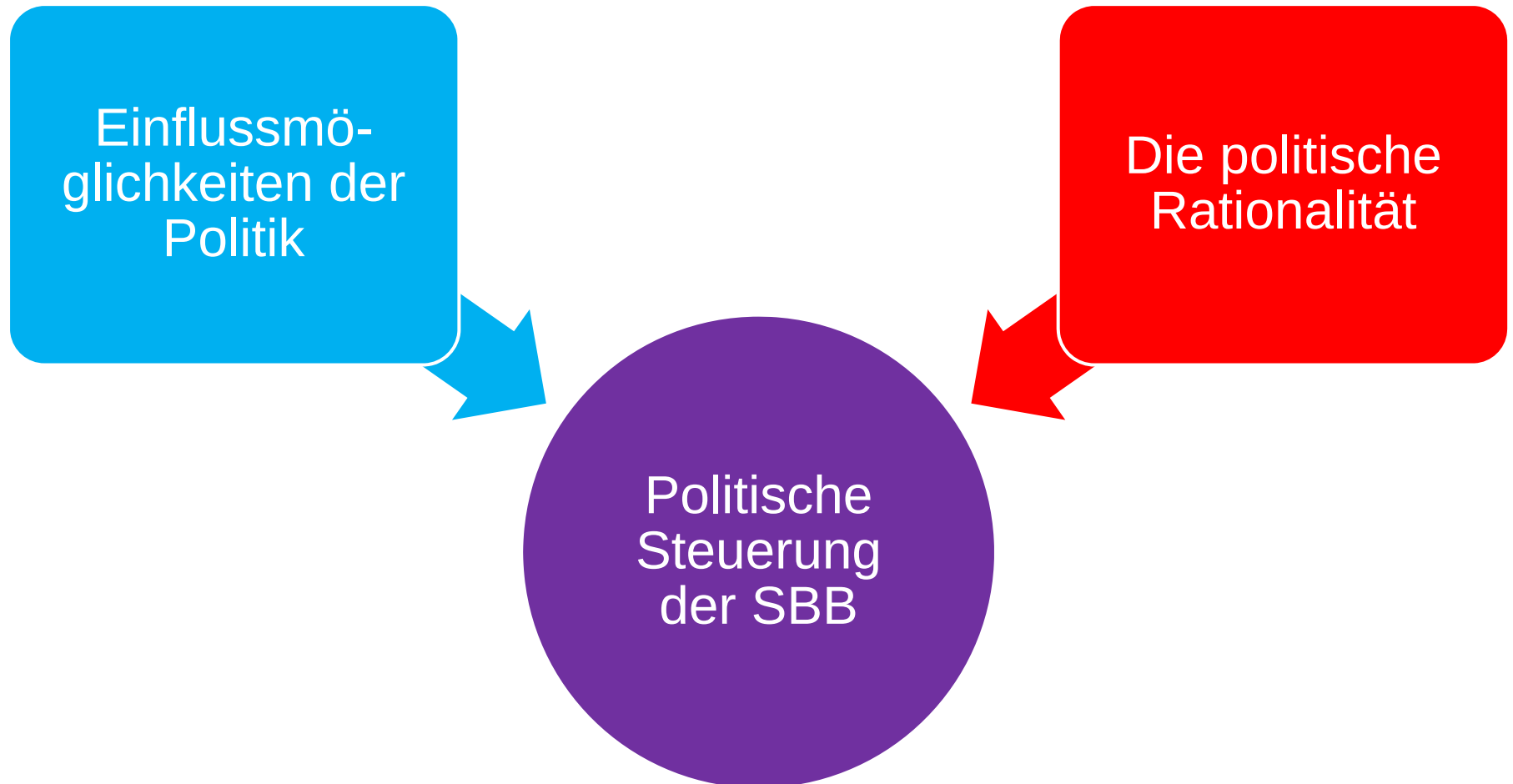
Die politische Steuerung der SBB

Bahn Know-how 2012

Prof. Dr. Lukas Summermatter

1. Mai 2012

Die politische Steuerung der SBB



Die öffentliche Hand tritt in verschiedensten Rollen gegenüber der SBB auf.

Gesetzgeber (Parlament)

- u.a. EBG, SBBG
- Wettbewerbsform und- bedingungen

Sektorieller Regulator / Marktregulator (SKE, WEKO, UVEK, BAV, BverG, Trasse Schweiz)

- Überwachung des Wettbewerbs
- Trassenpreise
- Konzessionsgeber

Besteller (Bund, Kantone, Verkehrsverb.)

- Regionalverkehr
- Infrastrukturangebot
- Alpenquerender, komb.Verkehr (UKV, RoLA)
- WLV Schweiz, nicht-alpenquerende UKV

Eigentümer der SBB (Bund)

- Wahl VR
- Strategische Ziele
- Genehmigung Geschäftsbericht

Finanzierer (Parlament)

- Erweiterung Infrastruktur, Grossprojekte
- Private Anschlussgeleise, Terminalanlagen
- sowie alle bestellten Leistungen



Die SBB ist direkt oder indirekt mit einer Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen konfrontiert.

Konzept BAHN 2000

Schweizerischen Eisenbahn-Alpentransversale

Fonds für die Eisenbahngrossprojekte (FinöV-Fonds)

Zukünftige Entwicklung der Bahninfrastruktur (ZEB G)

HGV-Anschluss

Anteile der Kantone an den Abgeltungen und Finanzhilfen im Regionalverkehr

Eisenbahn-Netzzugang

Schiedskommission im Eisenbahnverkehr

Zulassung zum Führen von Triebfahrzeugen der Eisenbahnen

Plangenehmigungsverfahren für Eisenbahnanlagen

Anschlussgleise

Beförderung gefährlicher Güter

Gütertransport

Lärmsanierung

Sicherheitsrelevanten Tätigkeiten im Eisenbahnbereich

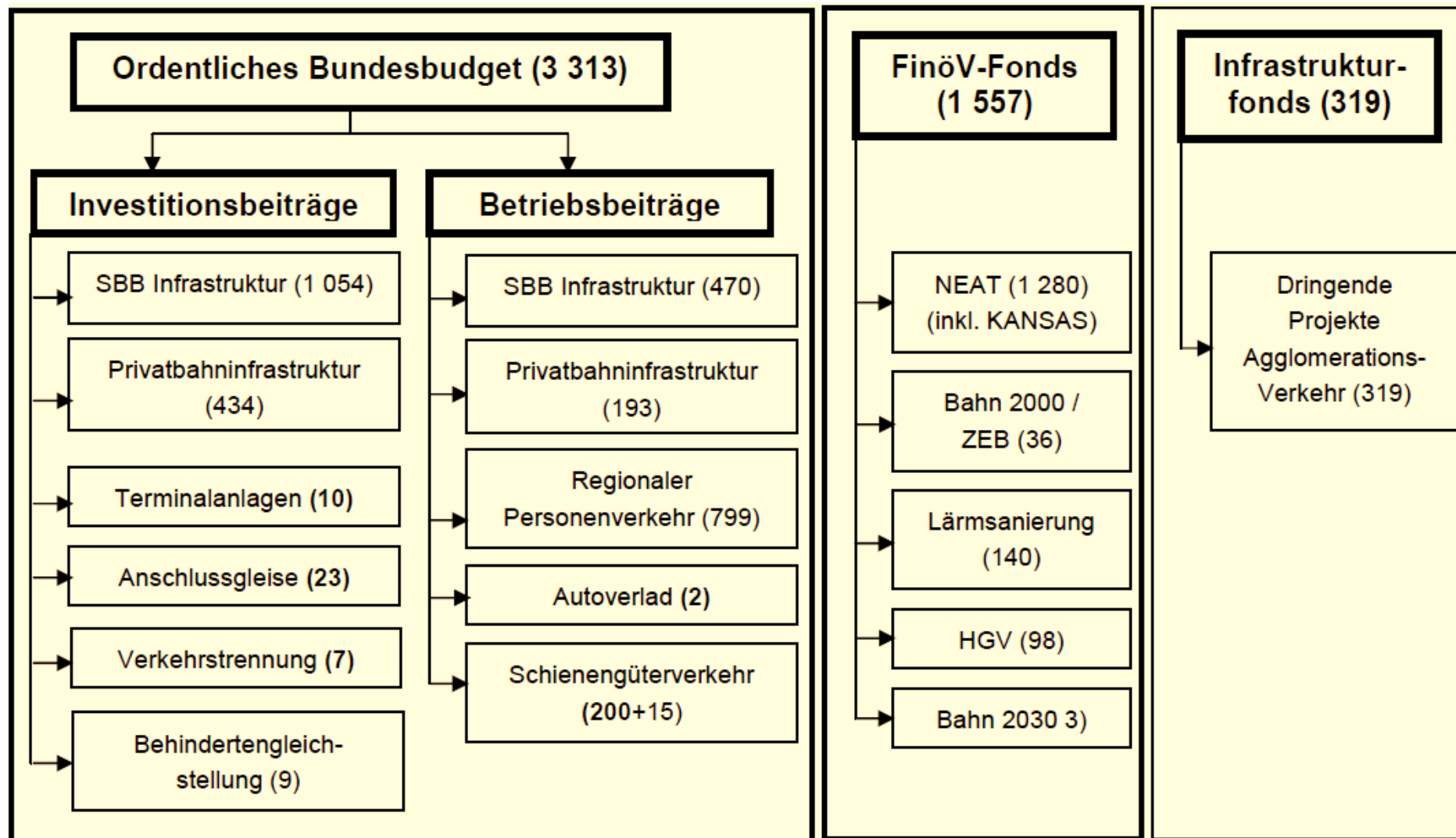
Sicherheitsorgane der Transportunternehmen im öV

Unfalluntersuchung

Rechnungswesen der konzessionierten Unternehmen

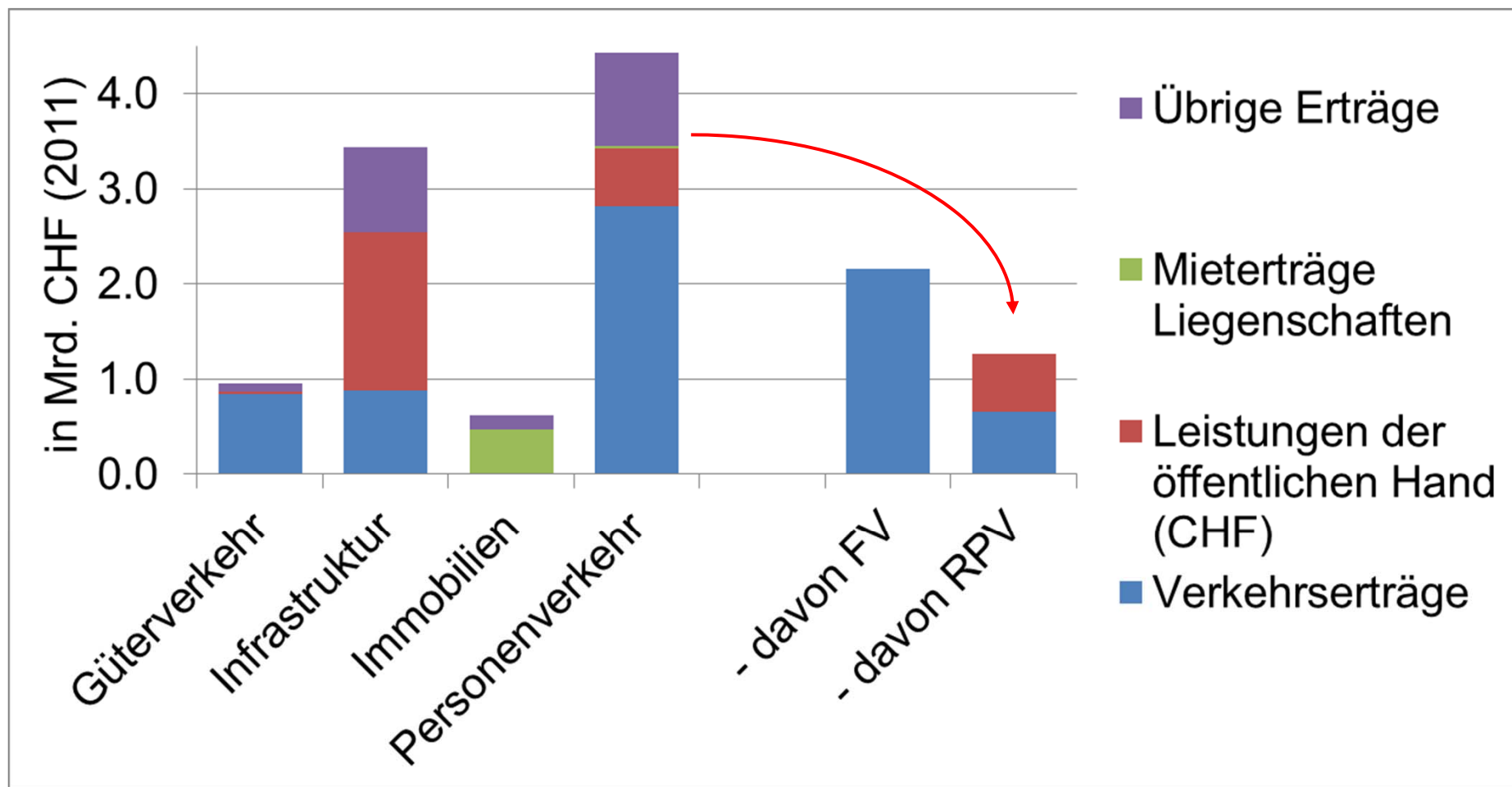
Arbeitszeit

Der Bund gab 2010 über 5 Mrd. Franken für den Schienen- & öffentlichen Verkehr aus.



Zweckgebundene Gelder aus der Mineralölsteuer sind **fett** hervorgehoben. Zur Herkunft der Gelder des FinöV-Fonds vgl. Kapitel 3.

29% der Betriebserträge der SBB stammen von der öffentlichen Hand.



Die strategischen Ziele des Bundesrates zeigen die SBB als Instrument der Verkehrspolitik.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB

- 1.1 attraktive, sichere, pünktliche und qualitativ hochwertige **Mobilitätslösungen für Menschen und Güter** entwickelt und erbringt, die dafür notwendige, vom Bund bestellte und finanzierte **Infrastruktur bereitstellt** und ihre **Immobilien professionell bewirtschaftet**. Damit leistet sie einen massgeblichen Beitrag zur **Förderung des öffentlichen Verkehrs**, zur **Verlagerung** des Verkehrs von der Strasse auf die Schiene und zur **Sicherstellung der Grundversorgung (Service Public)**.
- 1.2 das **Gesamtsystem** öffentlicher Verkehr bei der Planungs- und Leistungserstellung für den Personenverkehr **federführend koordiniert** und den Regional-, Agglomerations- und Ortsverkehr in das Gesamtsystem einbindet.
- 1.4 im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine **nachhaltige Unternehmensstrategie** verfolgt und bei ihrer Organisation den Anliegen der verschiedenen **Regionen des Landes Rechnung trägt**.

Der Bundesrat formuliert für alle Geschäftsfelder der Divisionen strategische Ziele.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB über die **Division Personenverkehr**

1.5 im Geschäftsfeld „**Fernverkehr**“ ein marktorientiertes Angebot erstellt, den **Marktanteil** des öffentlichen Verkehrs auf qualitativ hohem Niveau **absichert** und unter Berücksichtigung der Gesamtkosten für die SBB **profitable Wachstumsfelder erschliesst**.

1.6 im **internationalen Personenfernverkehr** ihre **Marktstellung durch Kooperationen** stärkt. Sie stellt so die Integration der Schweiz ins europäische Hochgeschwindigkeitsnetz und **gute Verbindungen zu wichtigen Wirtschaftszentren** sicher.

1.7 im Geschäftsfeld „**Regionalverkehr**“ den bestehenden hohen **Marktanteil absichert** und sich gezielt auf einen allfälligen **Ausschreibungswettbewerb vorbereitet**. Im grenznahen Ausland verfolgt sie eine **Wachstumsstrategie** soweit die Risiken tragbar und eine nachhaltige Profitabilität sichergestellt sind.

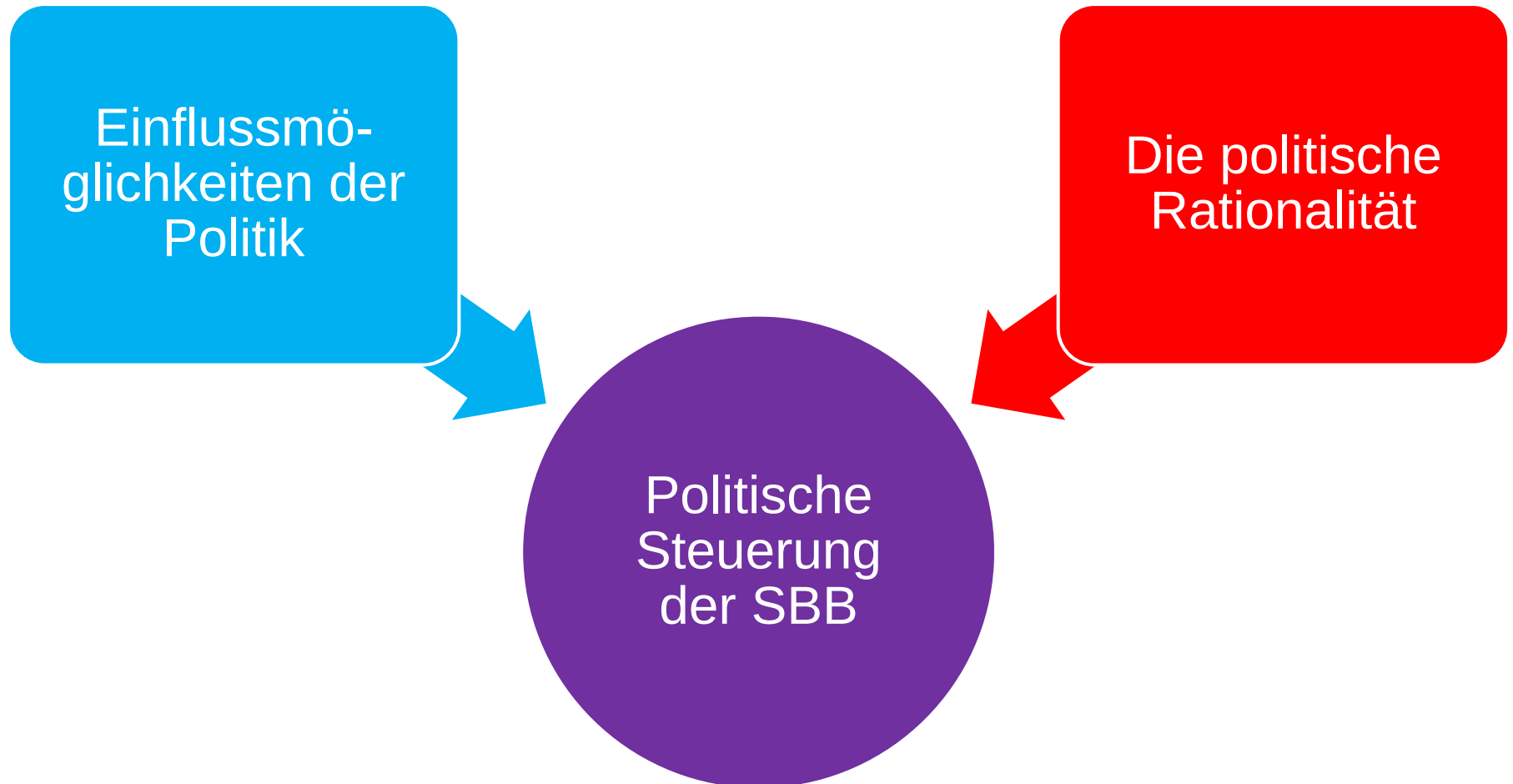
Der Bundesrat gibt auch allen Geschäftsfeldern finanzielle Ziele vor.

Der Bundesrat erwartet, dass die SBB

- 2.1 [...] ein geplantes **Konzernergebnis** von CHF 402 Mio. und einen Free Cash Flow von CHF -25 Mio. erreicht [...]
- 2.3 im Geschäftsfeld **Personenfernverkehr** im Jahr 2012 [...] ein geplantes Ergebnis von CHF 276 Mio. und einen Free Cash Flow von CHF 177 Mio. erreicht [...]
- 2.4 im Geschäftsfeld **regionaler Personenverkehr** ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt [...]
- 2.5 im Geschäftsfeld „**Güterverkehr WLV Schweiz**“ mittelfristig eigenwirtschaftlich ist [...]
- 2.6 im Geschäftsfeld „**Güterverkehr International**“ bis ins Jahr 2013 profitabel ist [...]
- 2.7 im Geschäftsfeld **Infrastruktur-Netz** nach Ausgleichszahlungen ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt [...]
- 2.8 im Geschäftsfeld **Immobilien** einen branchenüblichen Gewinn erwirtschaftet [...]



Die politische Steuerung der SBB



Das Konzept „Rationalität“ in der Organisationsforschung

- ▶ Bestimmte Art zu Sprechen und Handeln, die in sich einen logischen Sinn ergibt, die also "vernünftig" ist
- ▶ Die Sinnhaftigkeit dessen lässt sich der eigenen Gruppe (dem eigenen Sub-System) gegenüber darstellen -> Prozess der Rationalisierung
- ▶ Konstruktionslogik der eigenen (sozialen) Realität: „Filter“ für Vorgänge in der Umwelt
- ▶ $R = f(E, I, K, P)$
 - E = Experiences (Erfahrungen)
 - I = Incentives (Anreize)
 - K = Knowledge (Wissen)
 - P = Premises (Prämissen)

Unterschiedliche Rationalitäten ...



Politische und ökonomische Rationalität unterscheiden sich.

Politische Rationalität

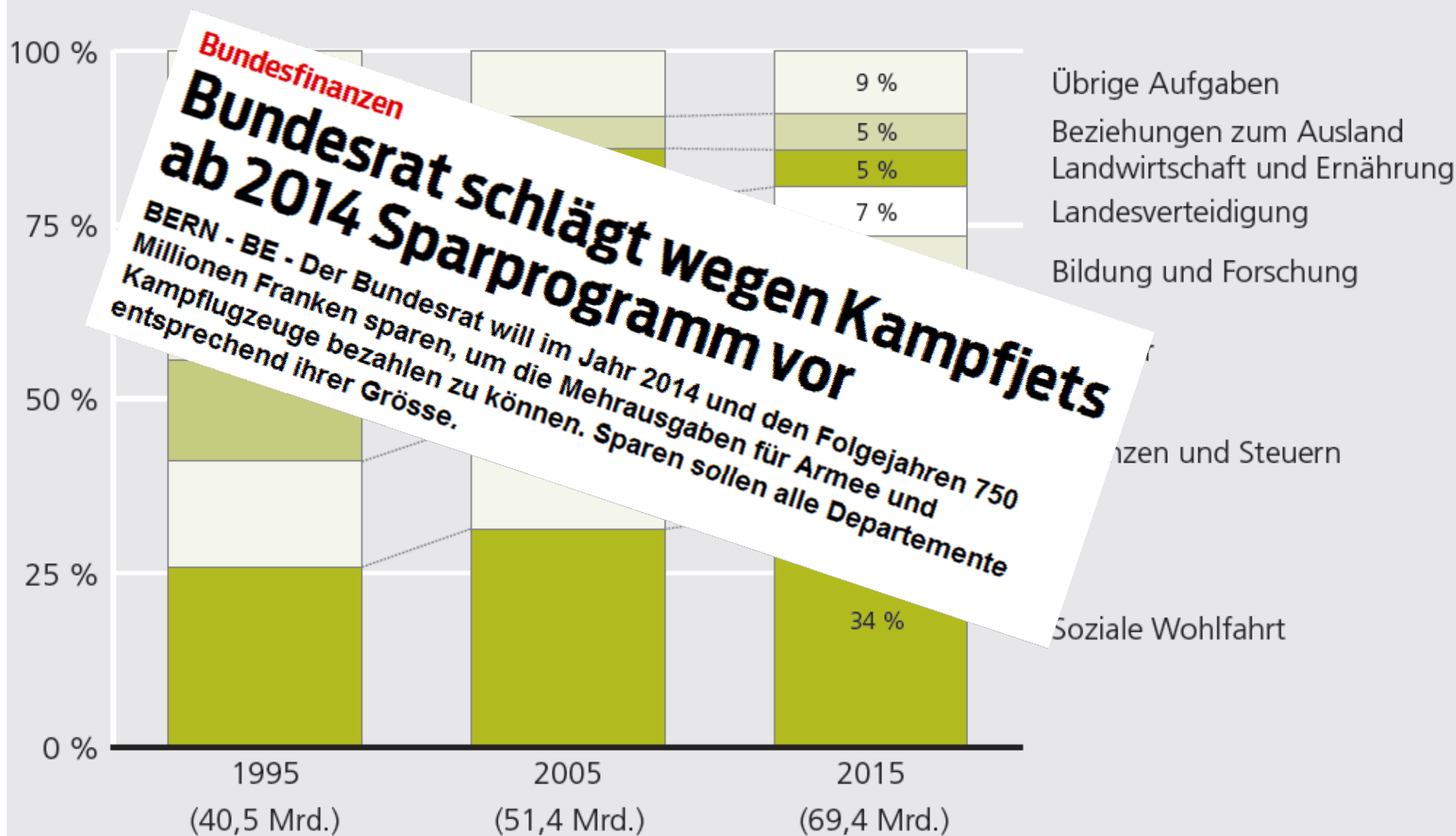
- Formales Erfolgskriterium: Mehrheiten in formalen Abstimmungen
- Kritische Erfolgsfaktoren:
 - Koalitionen
 - Tauschprozesse
 - Meinungsbildung
 - Image
 - Einbezug
- Interne und externe Intransparenz begünstigt politischen Erfolg

Ökonomische Rationalität

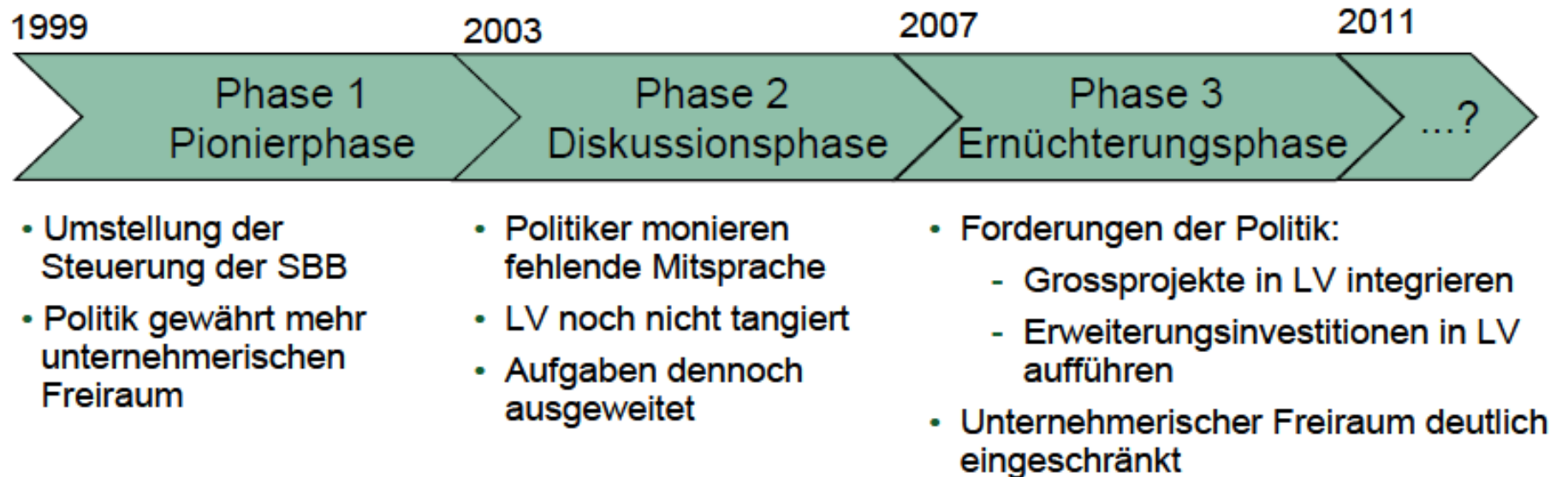
- Formales Erfolgskriterium: Gewinn / Verkaufserfolg am Markt
- Kritische Erfolgsfaktoren:
 - Effizienz und Effektivität
 - Marktbearbeitung
 - Marktumgehung
 - Image
 - Geschwindigkeit
- Interne Transparenz und externe Intransparenz begünstigt Management-Erfolg

Der öV steht im Wettbewerb mit anderen öffentlichen Aufgaben.

Entwicklung der Aufgabenstruktur 1995–2015 Anteile in %



Die Politik will Einfluss nehmen können und setzt die Spielregeln dementsprechend fest.



Preise erhöhen vs. Preise senken

Verlagerung öV fördern

Grenz-/Rand-regionen fördern

Arbeitsplätze schaffen bzw. erhalten

Güterverkehr subventionieren vs. Subventionen stoppen

Wettbewerb ausbauen vs. Wettbewerb begrenzen

DB/BLS-Beteiligung verhindern
vs.
SBB- und BLS-Cargo fusionieren

Quelle: Summermatter, Laesser, Gross (2011)

Um mit der Politik umgehen zu können, muss man sie verstehen!

- ▶ Die Politik ist ein einflussreicher Stakeholder der SBB
- ▶ Die Politik folgt einer eigenen Rationalität

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Lukas Summermatter
lukas.summermatter@unisg.ch

ZEIT: Das ist doch Ihr Hauptproblem. Die SBB müssen Gewinn erwirtschaften und gleichzeitig der Allgemeinheit dienen. Ist diese Konstellation noch zeitgemäß?