

Artikel NZZ 23.04.2016 SBB Ulrich Gygi

Die Instabilität beschäftigt uns sehr

Herr Gygi, [nach Ihrem Amtsantritt haben Sie in der NZZ drei prioritäre Ziele formuliert: die Sanierung von SBB Cargo](#), schwarze Zahlen, um die Verschuldung zu bremsen, und die Vergrösserung des unternehmerischen Spielraums. Was sehen Sie davon erfüllt?

Es ist gelungen, SBB Cargo aus den roten Zahlen zu führen, indem wir sämtliche Prozesse von der Produktion bis zur Preispolitik gestrafft und überarbeitet haben. Im internationalen Güterverkehr ist das Joint Venture mit Hupac ein Erfolg. Das Defizit im vergangenen Jahr war ein Rückfall und ist auf ein Zusammentreffen verschiedener Ursachen zurückzuführen: das Schrumpfen der Industrien sowie die Schliessung einer Raffinerie.

Das heisst, SBB Cargo ist wirtschaftlich noch nicht über den Berg?

Wir haben noch keine Nachhaltigkeit erreicht. In Zukunft müssen wir dort so viel verdienen, dass wir anstehende Investitionen finanzieren können. Im Moment ist ein grosser Teil unseres Rollmaterials abgeschrieben, und es zeichnet sich für demnächst ein grosser Erneuerungsbedarf ab.

Wie wollen Sie hier vorwärtskommen?

Im Einzelwagenladungsverkehr müssen wir – beispielsweise durch vermehrte Automatisierung – noch mehr Kosten aus dem System nehmen. Wir sehen Chancen im kombinierten Verkehr. Deshalb ist für uns auch der Terminal Basel Nord wichtig, von dem aus wir effizient produzieren können. Wir sind auch grundsätzlich offen für eine Beteiligung von Privaten an SBB Cargo.

Dagegen hat sich aber das Parlament im letzten Jahr ausgesprochen.

Das Parlament wollte vor allem daran festhalten, dass der Güterverkehr eine Kernaufgabe der SBB bleibt. Das können wir akzeptieren. Ein Ausstieg war nie geplant.

Nicht erreicht haben Sie Ihr Ziel, den Schuldenberg abzubauen.

Es stimmt, unsere Schulden sind im Moment noch höher als die Vorgabe des Bundesrates, gemäss der sie das Sechseinhalbfache des Ebitda, des Gewinns vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, nicht überschreiten sollten. Das ist aber verantwortbar, und wir sind auf guten Wegen. Gemäss Finanzplanung sollten wir 2018 auf Kurs sein. Wir verfehlen die Vorgabe vor allem wegen der hohen Investitionen in neues Rollmaterial. Wir beschaffen für den Personenverkehr drei grosse Zug-Serien gleichzeitig. Diese Investitionen sind langfristig angelegt und werden sich auszahlen.

Auf dem Bahnnetz wird überall gebaut, und die Zuverlässigkeit des Angebots lässt zu wünschen übrig.

Hiezu zweierlei: Die Instabilität des Systems, die in der Öffentlichkeit oft stärker wahrgenommen wird, als sie tatsächlich ist, beschäftigt uns stark. Eine grosse Herausforderung sind für uns Bauarbeiten unter Betrieb. Hinzu kommt, dass sich das mit zu vielen Störungen beim Rollmaterial überschneidet. Ich bin erstaunt über technische Probleme wie jene, die wir gerade mit der zweiten Serie der ETR-610-Triebzüge für den Italienverkehr haben. Die älteren baugleichen Fahrzeuge funktionieren klaglos. Um das Problem auf der Nord-Süd-Achse zu lösen, nehmen

wir jetzt Geld in die Hand. Und was den Ausbau angeht, plädieren wir für klare und begründete Prioritäten sowie eine stärkere Selektivität.

Politisch fährt der Zug in eine andere Richtung. Alle Kantone fordern ein Maximum, und die Folge sind unbefriedigende Kompromisse.

Wesentlich ist für mich die gesetzlich vorgegebene Priorität des Unterhalts vor dem Ausbau. Und natürlich muss man sich fragen, ob überall Maximallösungen anzustreben sind. Nehmen Sie den Tiefbahnhof Genf. Hier haben sich Kanton und Stadt verpflichtet, die Kostendifferenz zu einer oberirdischen Lösung zu übernehmen. Aber was wird sein, wenn dieser Bau teurer wird? Wir müssen mit einem Meccano leben, bei dem die Kantone darauf abzielen, im politischen Prozess ihre Begehren möglichst durchzusetzen. Das ist ja grundsätzlich ein gutes Zeichen. Es zeigt, wie wichtig die Bahn als Standortfaktor ist.

Inwiefern ist diese Problematik eine Folge des Finanzierungsmechanismus über einen Infrastrukturfonds? Als Direktor der Finanzverwaltung haben Sie seinerzeit vor solchen Lösungen gewarnt.

Ich bin immer noch der Meinung, dass eine Finanzierung auch von Investitionen in die Infrastruktur über das ordentliche Budget die bessere Lösung wäre, weil der Konkurrenzdruck aus anderen Bereichen im Vorneherein einen grösseren Zwang zur Effizienz schafft. Ich sehe aber ein, dass es realpolitisch keine andere Lösung gab als einen Fonds. Zweckgebundene Steuern haben es in der Abstimmung leichter.

Wo würden Sie die Prioritäten setzen?

Dort, wo von der Nachfrage her Handlungsbedarf besteht und Ausbauten wirtschaftlich sind, heute vor allem zwischen Aarau, Zürich und Winterthur. Und für den Güterverkehr zwischen Yverdon, Lausanne und Genf.

Sie haben viel Sympathie gezeigt für die «Bahn 2000 plus», eine neue direkte Linie von Zürich bis ins Berner Mittelland.

Das stimmt. Ich bin der Auffassung, dass eine Reisezeit von 2 Stunden 45 Minuten zwischen Genf und Zürich zu lang ist. «Bahn 2000 plus» hätte nach meiner Einschätzung neben einer Beschleunigung auch andere Vorteile gebracht: Sie hätte Verkehrsströme entflochten und wäre bei Störungen auf der Stammstrecke über Olten und Aarau eine Alternative geworden. Ihr Nachteil wäre, dass sie nicht etappiert werden könnte. Kleinere Ausbautetappen zahlen sich in kürzerer Zeit aus. «Bahn 2000 plus» wurde als Hochgeschwindigkeits-Projekt wahrgenommen, was ihr nicht zuträglich war. Ich stelle aber mit einer gewissen Zufriedenheit fest, dass der Faktor Geschwindigkeit bei den neusten Plänen des Bundesamts für Verkehr (BAV) für einen Tunnel von Aarau nach Zürich wieder an Bedeutung gewinnt.

Apropos BAV: Wie gehen Sie mit dem Verlust der Planungskompetenz um? Man hat den Eindruck, SBB und Amt seien oft auf Konfrontationskurs.

Als Verwaltungsratspräsident der SBB bin ich über diesen Kompetenzverlust nicht begeistert. Aber ich sehe ein, dass der Bund als Financier der Infrastruktur das letzte Wort haben will. Wir würden uns einfach wünschen, dass er stets unserer Fachkompetenz vertraut.

Zurück zur finanziellen Situation: Eine Schraube, um etwas zu verändern, sind die Preise. Welche Strategie fahren die SBB hier? Die Signale in den letzten Jahren waren widersprüchlich.

Ich bin der Meinung, kontinuierliche, aber moderate Preisaufschläge sind besser als einzelne grosse Schübe. Tarifierhöhungen lassen sich auch durch den Leistungsausbau der letzten Jahre begründen, von dem das ganze Land profitiert. Der Bund verlangt zudem von uns, dass die Nutzer Verbesserungen beim Angebot mitfinanzieren. Angesichts der technischen Entwicklungen auf der Strasse – Stichwort selbstfahrende Fahrzeuge – sind wir uns aber sehr wohl bewusst, dass unser Spielraum begrenzt ist, wenn wir unsere Kunden nicht verlieren wollen.

Wie wollen sich die SBB angesichts dieser Innovationen positionieren?

Den technisch getriebenen Veränderungen wollen wir Rechnung tragen, indem wir uns als Rückgrat des Verkehrs in der Schweiz definieren – mithin als Plattform, die für die Kunden Mobilitätsketten von Tür zu Tür organisiert. Dazu gehört ein einfacher Zugang zum öV via Chipkarte oder Mobiltelefon. Wir verfolgen die laufenden Versuche in der Branche mit Interesse, sind aber der Meinung, dass Kooperation hier zielführender wäre als Konkurrenzdenken.

IMF-Beitritt und Umbau der Post

P. S. · Der Ökonom Ulrich Gygi (69) tritt Mitte Juni altershalber als Präsident des SBB-Verwaltungsrats zurück. Er begann seine Karriere 1979 mit dem Eintritt in die Eidgenössische Finanzverwaltung, deren Direktor er von 1989 bis ins Jahr 2000 war. Anschliessend war er bis 2009 Konzernleiter der Post. Als Höhepunkte seines Wirkens in der Finanzverwaltung bezeichnet der Berner Sozialdemokrat die Vorbereitung des Beitritts der Schweiz zum Internationalen Währungsfonds (IMF) sowie die Teilprivatisierung der Swisscom. Bei der Post schaffte Gygi den Umbau des ehemaligen Regiebetriebs in ein Bundesunternehmen.

Er hält das Verhältnis zwischen dem Bund und seinen Unternehmen für zukunftsfähig, und angesprochen auf verbliebene Monopole sagt er, gute Unternehmensführung sei aufgrund qualitativer Vorgaben des Eigentümers auch ohne Wettbewerb möglich. Die Service-public-Initiative lehnt er dezidiert ab. Eine Annahme hätte zur Folge, dass unternehmerisch denkende Menschen Swisscom, Post und Bahn als Arbeitgeber meiden würden, sagt er.