



Vorwärtsstrategie: SBB-Chef Andreas Meyer will die Bahn trotz gewisser Probleme noch attraktiver machen.

Andreas Meyer

# Oberster Gleisarbeiter

Die SBB kommen momentan nicht aus den Schlagzeilen: Verspätungen und defekte Toiletten sorgen für rote Köpfe. Was ist mit unserem Vorzeigeunternehmen los? «Wir sind auch ein Opfer unseres Erfolgs», kontert SBB-Chef Andreas Meyer. Mit Marketingpower und viel Geld will er Abhilfe schaffen.

Text: **Matthias Ackeret** Bearbeitung: **Nathalie Zeindler** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Meyer, die NZZ am Sonntag titelte kürzlich: «Die SBB am Limit». Können Sie dies unterschreiben?**

Nicht ganz. Trotzdem darf man nicht vergessen, dass wir momentan über drei Millionen Kundinnen und Kunden in der ganzen Schweiz haben. Damit verzeichneten wir in den letzten Jahren ein grösseres Wachstum, als jemals prognostiziert wurde. Immer mehr Menschen nehmen unsere Dienstleistungen in Anspruch, zurzeit sind es täglich über 900 000 Kundinnen und Kunden. Das stellt für uns doch eher ein «angenehmes» Problem dar.

**Aber auch ein «angenehmes Problem» ist ein Problem. Nochmals die Frage: Sind Sie am Limit?**

Ich will eher von einer grossen Herausforderung sprechen. Es ist unsere Aufgabe, für unsere Kundschaft in der richtigen Zeit genügend Kapazitäten bereitstellen zu können.

**Regelmässige Bahnfahrer bemängeln, dass die SBB den Ansturm vor allem während der Stosszeiten gar nicht mehr bewältigen können.**

In dieser Diskussion vergisst man gerne, dass die Bahn lange Vorlaufzeiten benötigt, um die zusätzlichen Angebote zu realisieren. Bis das bestellte Rollmaterial unseren Kundinnen und Kunden zur Verfügung gestellt werden kann, dauert es drei bis fünf Jahre. Was die Infrastruktur betrifft, so dauert dies zehn bis fünfzehn Jahre. Unsere Aufgabe besteht also darin, vorauszudenken und Kapazitäten

so zu planen, dass sie rechtzeitig den Kundenbedürfnissen und der Nachfrage entsprechen.

**Welches sind die grössten Schwierigkeiten, mit denen Sie sich momentan herumschlagen?**

Es gibt einige Dossiers, die auf die Schiene gebracht werden müssen – beispielsweise die Sanierung der Pensionskasse oder die Repositionierung von SBB Cargo beschäftigen uns sehr. Hinzu kommt die Notwendigkeit, die Infrastruktur weiter auszubauen und die bestehende zu pflegen. Denn je stärker diese belastet ist, umso intensiver und vorausschauender muss sie unterhalten sein. Eine wichtige Rolle spielt zudem die Finan-

---

«Wir verzeichneten in den letzten Jahren ein grösseres Wachstum als jemals prognostiziert.»

---

zierung dieser Infrastruktur-Unterhaltsaufwendungen. Diesbezüglich werden wir in der Zukunft mehr Mittel benötigen. Denn als Folge der immer intensiveren Nutzung des Netzes ist ein Nachholbedarf aufgelaufen. Gleichzeitig stehen aber die öffentlichen Haushalte unter Druck, welche sparen möchten.

**Konkreter?**

Insgesamt benötigen wir rund eine zusätzliche Milliarde Franken, um die Unterhaltsarbeiten nachzuholen. Zudem müssen wir jährlich 100 Millionen Franken mehr einset-

zen, damit nicht erneut ein Nachholbedarf entsteht.

**In welchem Zustand ist unser Netz?**

Unsere Eisenbahninfrastruktur befindet sich in einem guten Zustand, die Sicherheit ist nicht tangiert. Bei anderen Unternehmen habe ich gesehen, dass man bei der Infrastruktur lange Zeit sparen kann, ohne dass sich Mängel bemerkbar machen. Ende letzten Jahres haben wir eine Studie über den Zustand des SBB-Netzes in Auftrag gegeben, ein sogenanntes Netz-Audit. Bis Ende dieses Jahres liegen die Resultate vor. Eine Erkenntnis daraus ist, dass man eine von 22 Anlagegattungen, nämlich Fahrbahn und Oberleitung, trotz der starken Belastung etwas «stiefmütterlich» behandelt hat. Obwohl im Bericht von keinen gravierenden Qualitätsmängeln die Rede ist, müssen wir allfällige Defizite so bald als möglich abbauen. Wenn wir länger zuwarten, wird's nur noch teurer. Zudem würde dies zu einer Erhöhung der Zahl der Langsamfahrstellen führen, was die Einhaltung des Fahrplans erschwert, weil plötzlich ungeplante Reparaturen und Baustellen hinzukämen.

**Gehen Sie davon aus, dass in den nächsten zehn Jahren noch mehr Schweizerinnen und Schweizer mit der Bahn fahren werden?**

Im ersten Halbjahr 2009 ist die Zahl der Bahnfahrer um über vier Prozent gestiegen. Diese Wachstumsrate kann man aufgrund der langen Vorlaufzeiten für Rollmaterial und Infrastrukturbau nur schwer aufrecht-

erhalten. Die SBB können nicht in diesem Umfang weiter wachsen. Der Anteil des öffentlichen Verkehrs am Gesamtverkehr wird aber weiterhin steigen.

**Etliche SBB-Kunden beklagen sich in Leserbriefen immer wieder, dass die Züge überfüllt sind, sich verspäten oder defekte Toiletten haben. Ist das die Konsequenz des unkontrollierbaren Wachstums?**

Nein. Selbstverständlich kenne ich diese Klagen. Jede einzelne Störung bedauere ich und entschuldige mich dafür. Wir messen die Qualität und Kundenzufriedenheit kontinuierlich und kommen insgesamt zu anderen Resultaten. Ich glaube nicht, dass man die veröffentlichte Meinung mit jener der Öffentlichkeit gleichsetzen sollte. In einem derart komplexen System, welches so viele Kunden tangiert, können selbstverständlich immer wieder Fehler passieren. Wir produzieren unsere Dienstleistung quasi im Schaufenster: Im Unterschied zu andern Unternehmen sind unsere Kunden jederzeit in unserem Verkehrssystem und somit Zeugen, wenn ein Fehler passiert oder ein Zug Verspätung hat. Ereignen sich bei der Post Pannen, realisiert man dies nur, wenn der Brief zu spät ankommt.

**Trotzdem hat man auf der Strecke Zürich – Bern oftmals den Eindruck, dass die Züge vollständig überlastet sind.**

Die SBB-Züge weisen eine durchschnittliche Auslastung von 30 Prozent auf. Ich bin oft zwischen Zürich und Bern unterwegs. Als SBB-Chef stehe ich selbstverständlich als Erster auf, wenn die Kunden keinen Sitzplatz finden. In diesem Jahr musste ich dies nur ein einziges Mal tun. Die Schweizer haben oft das Gefühl, ein Zug sei überfüllt, wenn der Nachbarsitz nicht frei ist. Das ist auch eine Frage der Wahrnehmung, doch dies betrifft nicht nur die Strecke zwischen Zürich und Bern, sondern beispielsweise auch jene zwischen Genf und Lausanne. Wir haben nun eine Ausschreibung für Fernverkehrsdoppelstockzüge gestartet. Doppelstöckige Züge bieten rund 40 Prozent mehr Plätze, das dürfte dann zusätzliche Kapazitäten schaffen.

**Glaubt man der veröffentlichten Presse, so stehen die SBB momentan nicht im besten Licht ...**



Andreas Meyer: «Die Schweizer lieben die SBB. Das betrifft auch die Politiker.»



Das sehe ich nicht so. Wir klärten intern soeben ab, wie viele Verspätungen es tatsächlich gegeben hat. Unsere Zahlen zeigen, dass wir durchschnittlich zwei Prozent pünktlicher sind als im vergangenen Jahr. Und wir wenden seit zwei Jahren auch einen strengeren Massstab an: Hat ein Zug mehr als drei Minuten Verspätung, gilt er als verspätet – zuvor war die Limite bei fünf Minuten. Gleichzeitig möchte ich aber auch nicht verhehlen, dass ein so grosses und derart intensiv genutztes System wie die SBB störungsanfällig ist, was ich sehr bedaure. Sobald die Züge stärker besetzt sind und das Netz dichter belastet ist, sind die Auswirkungen auch gravierender.

**Sie weisen jeden Fehler neu dem Verursacher zu.**

Das ist in jedem Unternehmen der Fall. Sobald eine Störung eintritt, schaut man, von wem sie verursacht wurde, und versucht daraufhin, den Fehler in Zukunft zu vermeiden.

**War das zuvor anders?**

Ich würde sagen, wir gehen diesbezüglich noch konsequenter vor (lacht).

**Laut neuesten Angaben will Verkehrsminister Leuenberger die Kosten für die SBB-Tickets um sieben Prozent erhöhen. Sind Sie damit einverstanden?**

In der Sonntagspresse hat das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) die Frage nach einer Preiserhöhung aufgeworfen. Bundesrat Moritz Leuenberger hat unlängst eine neue Mobilitätsabgabe für Strasse und Schiene vorgeschlagen, um die Schweiz vor einem Infrastruktur-Kollaps zu bewahren.

**Sie sprechen von Mobility Pricing.**

Ja. Natürlich stellt sich generell die Frage: Wer bezahlt die notwendigen Infrastrukturausbauten? Traditionell wird die Eisenbahninfrastruktur durch Bund und Kantone finanziert, und das ist gut so. Aber man muss sich auch überlegen, wie viel Eigenfinanzierung überhaupt noch möglich ist und welche Preise wir unseren Kunden zumuten können.

**Wie lautet Ihre Meinung?**

Wir haben ein grosses Interesse daran, eine hervorragende Leistung und einen möglichst

guten Preis zu offerieren. Denn die Erschliessung der Schweiz mit Verkehrsinfrastrukturen hat strategische Bedeutung – das belegen auch die kantonalen Initiativen der jüngsten Zeit. Wenn wir weiterhin ein solch attraktives Angebot unterbreiten sollen, werden wir um eine Preiserhöhung nicht herumkommen, da die öffentliche Hand die gesamten Aufwendungen langfristig nur schwer tragen kann.

**Ist Bundesrat Moritz Leuenbergers Vorschlag «Teurere Preise zu Stosszeiten» realisierbar?**

Eine Preisdifferenzierung ist aus meiner Sicht wünschenswert. Am liebsten möchte ich all jene, die mit älterem Rollmaterial herumfahren und ohne Klimatisierung auskommen müssen, preislich entlasten. Aber wir bestrafen nicht jene, die zu den Stosszeiten unterwegs sein müssen, sondern wollen jene belohnen, die in den Schwachlastzeiten reisen können.

Wir haben mit den sogenannten Sparbilletten erste zaghafte Schritte unternommen. Ich glaube, darin liegt noch ein grosses Potenzial. Wir werden auch künftig die Leute mit

**«Eine Preisdifferenzierung ist aus meiner Sicht wünschenswert.»**

günstigen Angeboten motivieren, ausserhalb dieser Nachfragespitzen zu fahren. Denn die Hälfte aller Transportleistungen erbringen wir in einem Viertel der gesamten Zeit.

**Aber wie können Sie Ihre Kundschaft «umerziehen», Züge ausserhalb der Stosszeiten zu benützen?**

Indem die Preise deutlich niedriger sind und wir dies mit Marketingmassnahmen transparent machen. Mittel- und langfristig können wir auch mit Arbeitgebern sprechen, mit dem Ziel, Büro- und Öffnungszeiten entsprechend anders zu gestalten. Diesbezüglich stehen wir erst am Anfang einer wichtigen gesellschaftlichen Diskussion. Allerdings wollen wir unsere Kundschaft nicht umerziehen, wie Sie sagen, sondern diese vielmehr zur Nutzung preislich attraktiver Angebote motivieren.

**Sie haben Jürg Schmid, den ehemaligen Direktor von Schweiz Tourismus, als neuen**

**Zur Person**



Andreas Meyer arbeitete während seines Studiums als Wagenreiniger bei den SBB und studierte an den Universitäten Basel und Freiburg. Der Sohn eines Eisenbahners begann seine berufliche Laufbahn 1990 als Rechtskonsulent bei ABB, später als Assistent der Geschäftsführung und Projektleiter bei W + E Umwelttechnik in Zürich. Von 1997 bis 2006 war er in verschiedenen Positionen bei der Deutschen Bahn tätig. Am 23. Juni 2006 wurde der 48-Jährige vom Verwaltungsrat der SBB einstimmig aus 30 Kandidaten zum Nachfolger von Benedikt Weibel gewählt. Andreas Meyer ist verheiratet und Vater von drei Kindern. Er lebt in Muri bei Bern.



Harte Schule: Andreas Meyer hat vorher bei der Deutschen Bundesbahn gearbeitet.

**Chef des Personenverkehrs verpflichtet.**

**Was erhoffen Sie sich von ihm?**

Jürg Schmid ist jemand, der sich in Markenkommunikationsfragen bestens auskennt. Er hat Schweiz Tourismus eine dynamische Note verliehen. Ich denke, ein bisschen mehr Spritzigkeit und Jugendlichkeit würden der Marke SBB keineswegs schaden.

**Die SBB soll künftig also «sexier» werden...**

Das würde ich nicht so direkt formulieren (lacht). Auch wenn die SBB für Zuverlässigkeit stehen, darf manchmal ein frischerer Wind wehen. Das eine schliesst das andere nicht aus.

**Konkret: Wie wollen Sie die SBB künftig verkaufen?**

Über unsere Leistungen. Wir wollen keine Imagekommunikation betreiben, welche losgelöst ist von unseren Produkten. Unser Betrieb bietet so viele interessante Facetten, die wir zusätzlich ausschöpfen können, ohne dass wir eine Riesenkampagne starten müssen.

**Wegen SBB Cargo gab es im vergangenen Jahr heftige Diskussionen. Ist dieses Thema nun abgeschlossen?**

Das ist ein heikler Punkt. Der Eisenbahngüter-

verkehrsmarkt wurde in der Schweiz sehr früh und auch ziemlich radikal geöffnet.

**Ging diese Öffnung nach Ihrer Ansicht zu radikal?**

Man hat sich damals vor allem nicht die Frage gestellt, ob das Unternehmen auf diesen Schritt vorbereitet ist. Die SBB versuchten, die Marktanteilsverluste im Inland durch eine Expansion im Ausland zu kompensieren, wodurch wir an mehreren Fronten engagiert waren. Wir sind nun daran, SBB Cargo Schritt für Schritt zu repositionieren.

**Würden die SBB heute ohne Cargo besser dastehen?**

Nein. Der Eisenbahngüterverkehr gehört zur SBB wie jeder andere Teil auch. Aber SBB Cargo litt in den letzten Jahren enorm unter dieser Marktöffnung. Trotz immenser Anstrengungen ist es in den letzten zehn Jahren aber nicht gelungen, in die schwarzen Zahlen zu kommen. In diesem Jahr schlägt sich SBB Cargo sehr gut. Im Vergleich mit unseren Nachbarländern stehen wir nicht schlecht da.

**Inwiefern bekommen die SBB die Wirtschafts- und Finanzkrise zu spüren?**

In erster Linie macht sie sich bei SBB Cargo bemerkbar. Konkret haben wir rund 20 Pro-

zent weniger internationalen und zehn Prozent weniger nationalen Verkehr. Wegen der abflauenden Kaufkraft spüren wir die Krise auch im Personenverkehr. Die Leute konsumieren allgemein weniger, als Folge davon

---

«Ich denke, ein bisschen mehr Spritzigkeit und Jugendlichkeit würden den SBB nicht schaden.»

---

wirkt sich dies auch auf die Infrastruktur aus. Das nimmt dann fast paradoxe Züge an: Der Bund will aufgrund verminderter Einnahmen sparen, wir hingegen brauchen wiederum mehr Geld, um die hoch belastete Infrastruktur zu erhalten.

**Kommt es zu einem Personalabbau?**

Nur bedingt. In diesem Jahr beschäftigen wir 200 Mitarbeitende mehr als 2008. Speziell haben wir Lokführer, Zugbegleiter und Bahnpolizisten eingestellt. Selbstverständlich gibt es in einem grossen Unternehmen mit 28 000 Mitarbeitern immer wieder Bereiche, bei denen die Produktivität gesteigert werden kann und weniger Mitarbeiter nötig sind. So prüfen wir derzeit die Möglichkeit, dank eines Ab-

baus von 300 bis 350 Stellen im Overhead-Bereich der Division Infrastruktur rund 60 Millionen Franken einzusparen. Entlassungen gibt es aber keine.

**Kommt es zu Lohnabbau?**

Nein, im Gegenteil.

**Sie haben zuvor bei der Deutschen Bahn (DB) gearbeitet. Inwiefern unterscheidet sich diese von den SBB?**

Die Schweizer lieben die SBB. Das betrifft auch unsere Politiker.

**Die Deutschen lieben ihre Bahn nicht?**

Die Deutschen mögen vor allem Autos. Ich stelle fest, dass die Kritik an den SBB meist konstruktiv und von grosser Zuneigung gegenüber unserem Unternehmen geprägt ist. Wenn man aus dem Ausland zurückkommt, lernt man dies zu schätzen. In Deutschland fällt die Kritik weniger wohlwollend aus als in der Schweiz.

**Trotzdem müssen Sie manchmal morgens um sieben Uhr im Bundshaus vor der Nationalrätlichen Kommission antreten und Rechenschaft ablegen.**

(Lacht) Ja, das kommt ab und zu vor. Wenn Bund und Kantone über 2,5 Milliarden Schweizer Franken pro Jahr für Bau und Unterhalt von Infrastrukturen zur Verfügung stellen, dürfen diese auch Rechenschaft verlangen. Ich betreibe da fast ein wenig Investor

Relations. Das ist normal: Wer bestellt und bezahlt, befiehlt auch. Wer dies nicht akzeptiert, sollte besser nicht bei den SBB arbeiten.

**Ist es für Sie als CEO nicht ein Handicap, wenn der Staat, die Kantone und Gemeinden auch noch bei den SBB mitreden?**

Nein. Schauen Sie mal, was börsenkotierte Unternehmen aufwenden müssen für die Beant-

---

«Wer bestellt und bezahlt, befiehlt auch. Wer dies nicht akzeptiert, sollte nicht bei den SBB arbeiten.»

---

wortung von Fragen ihrer Analysten. Im Vergleich dazu geht es uns gut. Die meisten Fragen, welche uns gestellt werden, sind doch auch positiv gemeint, da die meisten Schweizer den SBB hohe Wertschätzung entgegenbringen.

**Sie sind nun wegen Ihrer früheren Tätigkeit bei den Berliner Bahnen in die Kritik geraten. Geld, welches für die Wartung gedacht war, wurde für andere Zwecke genutzt. Was ist da passiert?**

Ich habe mitbekommen, dass bei der Berliner S-Bahn gegen Wartungsvorschriften verstossen wurde und Wartungsprotokolle gefälscht worden sind. Es hat mich erschüttert, wie nachlässig man in Berlin mit Qualität und Sicherheit umgegangen ist. Damit habe ich nichts zu tun. Die Berliner S-Bahn

war eine von über 30 Gesellschaften und Beteiligungen, die wir in Deutschland hatten.

**War es schon immer Ihr Traum, einmal zur Bahn zu gehen?**

Überhaupt nicht. Wenn mir jemand vor dreissig Jahren gesagt hätte, ich würde einst SBB-Chef werden, hätte ich das für ziemlich unrealistisch gehalten. Ich bin eher zufällig zur Deutschen Bahn gestossen und habe noch weniger mit den SBB geliebäugelt. Bei der Stellenbewerbung dachte ich sogar, dass ich für diese Tätigkeit ein Parteibuch benötige. Nach 13 Jahren im Ausland wollte dies aber niemand sehen (lacht).

**Haben Sie eines?**

Nein.

**Sie nennen sich CEO, eine für die SBB eher neue Bezeichnung. Hat das einen spezifischen Grund?**

Nein, der klassische Titel für einen Geschäftsführer lautet heute CEO. Dieser ist auch international gebräuchlich.

**Das hat also keine besondere Symbolkraft im Sinne von: Wir sind zunehmend vom Staat abgekoppelt?**

Nein, anders als andere, die auf den Börsengang setzen, bin ich überzeugt: Wenn man so viel Geld vom Staat bekommt, hat man dessen Wünsche auch zu respektieren. Gleichzeitig ist es unsere Aufgabe, den Eigentümer über Wünschbares und Machbares zu informieren.


**Zum Schluss noch drei Namen: Was fällt Ihnen spontan zu Bundesrat Moritz Leuenberger ein?**

Ich bin beeindruckt, wie es Verkehrsminister Leuenberger immer wieder schafft, politische Mehrheiten für die Weiterentwicklung der Infrastrukturen für sich zu gewinnen. Zudem verfolgt er die ökologischen Themen auf internationalem Parkett mit einer grossen Beharrlichkeit.

**Benedikt Weibel?**

Mein Vorgänger. Die SBB waren ihm viele Jahre anvertraut, heute ist sie mir anvertraut.

**Ulrich Gygi?**

Ein kompetenter Verwaltungsratspräsident, den ich wöchentlich treffe und bei dem ich oft Rat einhole. Er ist ein guter Mann für schwierige Zeiten an der Spitze unseres Verwaltungsrates. 



Erste-Klasse-Fahrer Andreas Meyer: «Ich mache Platz, wenn die Züge überfüllt sind.»