

Von der integrierten zur marktorientierten Bahn

**Entwicklungsperspektiven für den
Schienengüterverkehr in der Schweiz
und Handlungsempfehlungen an
Politik und Wirtschaft**

Neue Perspektiven für den Schweizer Schienengüterverkehr

Liebe Leserin, lieber Leser

Tatsache ist: Obwohl der Güterverkehr gesamthaft zunimmt, verliert der Schienengüterverkehr an Volumen. Sollte sich dieser Abwärtstrend in den kommenden Jahren fortsetzen, überlässt die Schiene anderen Verkehrsträgern interessantes Marktpotenzial und droht, vom Markt zu verschwinden. Als Vertreter der verladenden Wirtschaft und Bahnkunden möchten wir das verhindern.

Um politischen Verantwortungs- und Entscheidungsträgern fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen, haben wir eine umfassende Studie¹ zur heutigen Sachlage und zu den Entwicklungsperspektiven des Schweizer Schienengüterverkehrs in Auftrag gegeben.

Mit der vorliegenden Kurzfassung möchten wir aufzeigen, wie Kundenbedürfnisse, Angebote und Marktkräfte in der aktuellen Marktsituation zusammenspielen und wie der gesetzliche Rahmen darauf einwirkt. Im Weiteren legen wir dar, wie der Schweizer Binnengüterverkehr in Zukunft aussehen könnte, würde er sein Potenzial gezielt ausschöpfen.

Im letzten Kapitel finden sich unsere Handlungsempfehlungen für die Zukunft des Bahnverkehrs. Sie gehören unserer Ansicht nach dringend auf die politische Agenda. Denn im gemeinsamen Dialog mit den politisch Verantwortlichen möchten wir die integrierte Bahn zu einer marktorientierten Bahn entwickeln – damit der Schienengüterverkehr wieder an Wettbewerbsfähigkeit gewinnt und endlich eine gewichtige Stimme erhält.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns auf eine angeregte Debatte.

Im Namen der verladenden Wirtschaft

Dr. Frank Furrer Fridolin Landolt
Generalsekretär VAP Direktor Planzer Transport AG

¹ Studie «Entwicklungsperspektiven für den Schienengüterverkehr in der Schweiz», O. Wyman, September 2013. Als Download erhältlich unter www.cargorail.ch.

Aus dem Gleis geraten

Mit gut 25 Prozent Marktanteil im Binnen-, Import- und Exportgüterverkehr ist der Schienengüterverkehrsmarkt in der Schweiz heute noch volkswirtschaftlich relevant. Es gibt einen Trend weg von Massengütern hin zu immer komplexeren Logistikketten und einer Verschiebung hin zu leichteren, kleineren und palettierten Sendungsgrössen. Wir sprechen vom sogenannten Güterstruktureffekt. Dieser bewirkt, dass Anbieter von Gütern des täglichen Gebrauchs bei der Herstellung und Versorgungslogistik immer flexibler reagieren müssen; die Nachfrage nach Ressourcen des Güterverkehrs präsentiert sich entsprechend volatil. Für die Güterkunden gehören Pünktlichkeit, Sendungsinformationen, Preis und Investitionssicherheit zu den Schlüsselkriterien beim Entscheid über die Auftragsvergabe an mögliche Verkehrsträger.

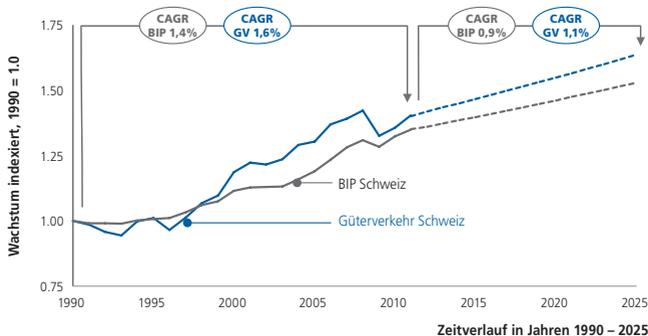


Abbildung 1: Wachstum Güterverkehrsleistung gegenüber dem realen Wachstum des BIP

Schienengüterverkehr unprofitabel

Während der Schweizer Güterverkehr wächst, verliert die Schiene jährlich 2,4 Prozent Marktanteile an die Strasse. Ihr Markt wird von wenigen, staatlich orientierten Unternehmen dominiert. Ein kurzer Blick nach Deutschland oder Schweden zeigt: Rund 30 Prozent des dortigen Schienengüterverkehrsmarkts liegen in den Händen privater Marktteilnehmer.

Die SBB Cargo als grösste Schweizer Güterbahn richtet ihre Tätigkeit kaum auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden aus. Mit ihrem klassischen Geschäftsmodell weist sie seit mehreren Jahren keinen bis wenig Gewinn aus, nachhaltig profitable Ansätze fehlen.

Die Leistungsfähigkeit der SBB liegt ausserdem deutlich unter dem europäischen Durchschnitt. Auf der Strasse hingegen arbeiten viele private Transport- und Speditionsunternehmen trotz steigender Kosten (etwa durch die LSVA) und Einschränkungen der Produktivität (Stau, Nachtfahrverbot usw.) profitabel und machen sich ihr Wachstumspotenzial zunutze.

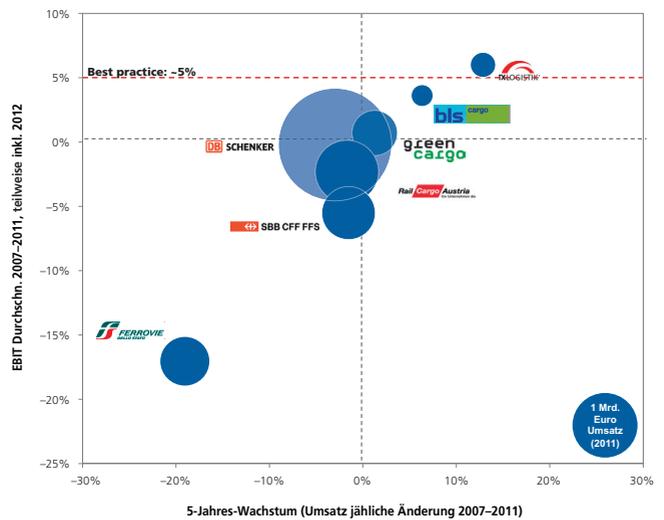


Abbildung 2: Finanzielle Ergebnisse und Entwicklungen ausgewählter Cargodienstleister in der EU

Infrastruktur und Verkehr nicht getrennt

Der Schienengüterverkehr umfasst sowohl die Infrastruktur wie Gleise, Service-Einrichtungen oder Stromversorgung als auch den Betrieb selbst, also die Verkehrsnutzung der Infrastruktur. In der Schweiz sind diese Bereiche eng miteinander verwoben, so dass sich ein transparenter und nachhaltiger Güterbahnbetrieb nicht mit der notwendigen Effizienz abwickeln lässt.

► Die *Infrastruktur* für Personen- und Güterverkehr liegt in der Obhut der SBB. Dabei gibt sie dem Personenverkehr von jeher klar den Vortritt: Das Schweizer Schienennetz ist historisch für den Personenverkehr gewachsen, Bahnhofaus- und -umbauten sind vorwiegend auf den Transport von Personen ausgerichtet. Die Bedürfnisse des marktorientierten Güterverkehrs zum Beispiel für Schienengüterkapazitäten, die Zufahrten zu Anschlussgleisen oder Güterzugängen werden nur sekundär bis gar nicht berücksichtigt.

► Der *Betrieb* des Schienengüterverkehrs – also die Nutzung der Infrastruktur – ist monolithisch aufgestellt: Die Wertschöpfung von Einzelwagenladungen wird von der SBB Cargo angeführt, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der SBB. Die Leistung über die ganze Logistikkette liegt in der Hand der SBB, ebenso die Bedienung der letzten Meile. Bei den Ganzzügen sind wenige private Wettbewerber im Rahmen spezifischer Kundenlösungen im Spiel.

► Die Vergabe der *Trassennutzung* ist zwar hindernisfrei geregelt. Allerdings gehören nicht alle Rangieranlagen zur staatlichen Infrastruktur, sondern werden von der SBB Cargo betrieben, so etwa in Genf, Rotkreuz, Biel oder St. Margrethen. Neu betreibt SBB Cargo sogar die staatlichen Rangierbahnhöfe. Die Terminals sind in der Regel in privater Hand. Der Zugang zu den Freiverladeanlagen und insbesondere ihre strategische Entwicklung sind auf SBB Cargo abgestimmt und für Dritte schwierig.

Trassenpreise belastend

Das Trassenpreissystem regelt die Kosten für die Nutzung der Bahninfrastruktur. Die Trassenpreise stellen für die Eisenbahnverkehrsunternehmen wesentliche Betriebskosten von 15 bis 20 Prozent dar, Tendenz steigend. Gerade bei Zuggewichten über 1000 Tonnen sind sie eine hohe Belastung. Über die Trassengebühren finanziert der Güterverkehr die Infrastruktur für den Personenverkehr mit. Und damit nicht genug: Der Gefahrgutzuschlag sowie zusätzliche Betriebskosten aufgrund schlechter Trassenqualität und langer Wartezeiten in Überholgleisen ziehen die Kostenschraube an. Kurz: Das 2013 revidierte Trassenpreissystem hat die Wettbewerbsposition des Bahngüterverkehrs verschlechtert.

Trassenplanung eingleisig

Die Planung der Infrastrukturkapazitäten wirft ebenfalls Fragen auf. Die Entscheidungsfreiheit darüber hat weitgehend die SBB im Auftrag des Bundes. Mit dem jährlichen Fahrplan regelt sie die Nutzung der Schie-

nenkapazitäten für den Verkehr von Personen und Gütern. Ein Ausfall zum Beispiel wegen technischer Schwierigkeiten ist beim Personentransport durch Billettpreise und Staatsgelder gedeckt. Die Güterbahnen hingegen erhalten zweitrangige Trassen über Nacht oder einzelne Tagesfenster zugeteilt. Aktuell fehlt also eine koordinierte Planung des Trassenzugangs, was die Flexibilität und den Planungshorizont der Güterbahnen markant einschränkt.

Subventionen ungleich gewichtet

Der Schweizer Schienenverkehr wird mit einem jährlichen Betrag von 5,2 Milliarden Franken subventioniert. Dabei orientiert sich der Bund vor allem am Regional- und Personenverkehr. Das Geld fließt hauptsächlich in den Erhalt, Auf- und Ausbau der Infrastruktur. Die staatlichen Subventionen für den Schienengüterverkehr betragen 242 Millionen Franken pro Jahr, davon gehen 14 Prozent in den Binnengüterverkehr, der Rest in den Transit. Auch bei der Finanzierung der Co-Modalität misst der Bund mit ungleichen Ellen: Er zieht die Logistikkette mit Wechselbehältern und Containern noch immer dem ebenfalls co-modalen Umschlag im konventionellen Wagenladungsverkehr vor.

Fazit: Situation alarmierend!

Der aktuelle Zustand des Schweizer Schienengüterverkehrs gibt ein bestürzendes Gesamtbild ab:

► **Mangelhafte strategische Ausrichtung:**

Der Güterverkehrsmarkt wächst, ebenso das Bedürfnis nach einer Bündelung und Synchronisation der immer kleineren Sendungseinheiten. Der staatliche Schienengüterverkehr beherrscht diese Herausforderung nicht und gewinnt keine nennenswerten Anteile hinzu.

► **Verminderte Flexibilität:**

Strukturelle Schwäche wie monopolistische und monolithische Strukturen schränken den freien Wettbewerb ein.

► **Wenig Markt- und Kundenorientierung:**

Die Infrastrukturgestaltung orientiert sich am Personenverkehr; beim Fahrplan und bei der Subventionsvergabe bleiben die Bedürfnisse des Güterverkehrs aussen vor.

► **Erschwerte Wirtschaftlichkeit:**

Nicht verursachungsgerechte Trassenpreise belasten die Kosten und verzerren die betriebswirtschaftliche Rechnung der Güterbahnen.

► **Eingeschränkte Entscheidungsfreiheit:**

Die Konzernstruktur der SBB verhindert staatlich unabhängige Kräfte, die sich für den Güterverkehr stark machen.

Ein Soll mit gleichem Haben

Rückschritt statt Fortschritt – so lautet unsere Prognose für die Zukunft des Schweizer Schienengüterverkehrs, wenn der aktuelle Zustand unverändert bleibt. Der Marktanteil der Schiene am Güterverkehr wird weiter schrumpfen und sich auf dem europäischen Durchschnitt von 15 bis 17 Prozent einpendeln. Damit sich die Schiene gewinnbringend entwickeln und das vorhandene Potenzial ausschöpfen kann, sind neue Rahmenbedingungen, Geschäfts- und Wettbewerbsmodelle nötig. Ein starker, marktfähiger Schweizer Schienengüterverkehr präsentiert sich wie folgt:

Personen und Güter gleichberechtigt

Bei Entscheiden bezüglich infrastruktureller und betrieblicher Entwicklungsschritte werden Personen- und Güterverkehr gleich behandelt. Dieser Ansatz bedingt, dass Infrastruktur und Verkehrsgeschäft rechtlich-organisatorisch sowie wirtschaftlich getrennt werden.

Performance auf Hochtouren

Ein gesunder Schienengüterverkehr basiert auf leistungsstarken Geschäftsmodellen. Das heisst, die Güterbah-

nen weisen eine hohe Wirtschaftlichkeit aus, bieten eine erstklassige Servicequalität und orientieren sich dabei an ihren Kunden. Zudem arbeiten sie eng mit jenen Wirtschaftsakteuren zusammen, die die Warenströme bündeln, Pünktlichkeit garantieren und die Kundenwünsche mit Zielorten synchronisieren.

Zugang ohne Hindernisse

In einem idealen Umfeld für den Schienengüterverkehr ist der Zugang zur Infrastruktur – zu den Gleisanschlüssen, lokalen und zentralen Rangieranlagen, Freiverladeanlagen oder Terminals – diskriminierungsfrei geregelt. Die Trassenvergabe und der Betrieb von systemrelevanten Infrastrukturen werden von unabhängigen Institutionen verantwortet. Eine Systemführerschaft durch einen einzelnen Grossbetreiber existiert nicht. Die Grenzen zwischen Einzelwagenladungen und Ganzzügen sind aufgehoben, die letzte Meile wird marktwirtschaftlich bedient.

Dialog auf allen Ebenen

Die Güterbahnen und Verloader sind gleichberechtigte Dialogpartner beim Erarbeiten der Fahr- und Kapazitätspläne für die Schiene. Grosskunden wiederum können ihre Logistikstandorte (Umschlaglager, Terminals, Produktionsstätten usw.) auf eine langfristige Infrastrukturplanung abstimmen und haben ihren festen Platz in der kantonalen und kommunalen Raumplanung.

Der gesetzliche Rahmen für den Strassengüterverkehr bleibt gegenüber dem Schienengüterverkehr stabil. Dazu gehört auch, dass die Arbeits- und Entschädigungsregelungen der Schiene denjenigen der Logistikbranche entsprechen.

Gesunde Wettbewerbslandschaft

Das Marktsystem eines freien Schienengüterverkehrs Schweiz funktioniert ohne Verzerrungen oder Zielkonflikte. Es könnte wie in Abbildung 4 dargestellt aussehen.



Abbildung 3: Marktakteure des Schweizer Schienengüterverkehrs im Sollzustand

- 1 Der **Regulator** verantwortet die nationale Planung, vergibt Subventionen, zertifiziert und konzessioniert die Güterbahnen und überwacht die Fahrplangestaltung, Trassen- und Terminalslotvergabe. Die **RailCom** sorgt durch Aufsicht und Gesetzgebungsvorschläge für einen fairen Wettbewerb.
- 2 Die **SBB Cargo** betreibt ein aktives Kapazitäts- und Netzwerkmanagement; die Bedienung der letzten Meile wird neutralisiert.
- 3 **Internationale Marktteilnehmer** kümmern sich um die Verteilung über unsere Landesgrenzen hinaus und erfrischen den Markt.
- 4 **Drittanbieter und Nischenplayer** beleben den Markt mit innovativen Kundenlösungen. Sie bedienen vorwiegend spezifische Segmente oder lokaler Netze und können auf eine neutrale letzte Meile zählen.
- 5 Neutrale **Terminalbetreiber** stellen einen diskriminierungsfreien Zugang zu den Terminals sicher.
- 6 Eine unabhängige **Trassenvergabeorganisation** vergibt kurz-, mittel- und langfristig die Trassen und ermöglicht den Zugang zu den Rangieranlagen.
- 7 Die **Infrastrukturbetreiber** übernehmen die operative Planung, den Bau und Unterhalt der Infrastruktur sowie die Fahrplanungen.

Bahn frei für den offenen Markt

Der Schweizer Schienengüterverkehr birgt ein attraktives Potenzial. Die Kunst besteht darin, dieses optimal zu nutzen. Nur wenn Politik und Wirtschaft in allen Bereichen gemeinsam in die gleiche Richtung steuern, können sie die Güterbahn wettbewerbs- und zukunftsfähig gestalten.

Aus Sicht der verladenden Wirtschaft empfehlen wir eine konsequente Entwicklung der integrierten zur marktorientierten Bahn. Unter marktorientiert verstehen wir eine klare Trennung von Infrastruktur und Verkehr, mit Einbezug aller Akteure und unter Berücksichtigung aller Anforderungen des freien Wettbewerbs. Wir sehen die folgenden vier Chancen:

Chance 1:

Reorganisation der Kräfteverhältnisse

Dieses Handlungsfeld bedingt organisatorische und wirtschaftliche Veränderungen.

- *Personen- und Güterverkehr bei der SBB sind rechtlich zu trennen.* Dies liesse sich mit einer SBB+X-Holding und einer ausgegliederten SBB Cargo, die später allenfalls teilprivatisiert würde, erreichen.
- Ein *Mehrparteienwettbewerb* auf Basis transparenter Kosten soll die Systemführerschaft von SBB Cargo im Einzelwagenladungsverkehr ersetzen.
- Die Bedienung der *letzten Meile* muss in einen diskriminierungsfreien Service für alle Eisenbahnverkehrsunternehmen umgestaltet werden. Die systemrelevanten Ressourcen von SBB – so etwa Triebfahrzeuge, Rangierteams, Rangiergleise/-bahnhöfe, Rangierleistungen oder betriebsinterne Umstellungen – sollen dezentral allen Güterbahnunternehmen zur Verfügung stehen.
- Die gesamte *Bahninfrastruktur* wie Netz, KV-Terminals und lokale Rangieranlagen müssen *hindernisfrei* zugänglich sein.

► Die *geltenden Vorschriften für die Strasse* wie LSVA, Nacht- und Sonntagsfahrverbot, 40-Tonnen-Limite oder Kabotageverbot sind breit akzeptiert. Sie sollen beibehalten, auf keinen Fall aber verschärft werden.

Neue, nationale und internationale Marktakteure können sich so etablieren und den intramodalen Wettbewerb beflügen.

Chance 2: Mehr Kundenorientierung

Die Güterbahnunternehmen sind gut beraten, den Markt und ihr Angebot auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

► Es braucht *mehr Wettbewerb für Kundenlösungen*. Ein solcher lässt sich durch alternative und engere Zusammenarbeitsformen der Güterbahnen mit volumenstarken Grosskunden und Transportlogistikanbietern fördern.

► Die Bahnverkehrsunternehmen sollen *Lösungen gemeinsam mit ihren Kunden gestalten* und diesen einen deutlichen *Mehrwert* bieten. Dazu eignet sich ein kapazitätsorientiertes Baukastenangebot mit Kernprodukt (Kapazität) und Zusatzmodulen (Transport und Lagerlogistik). Ausserdem ist ein neues Preissystem nötig, das langfristiges Buchen von Trassenkapazitäten begünstigt.

► Die Güterbahnen müssen ein *aktives Kapazitätsmanagement* einführen, damit sie die Ressourcenplanung und Belastungsspitzen besser steuern können. Dazu brauchen sie ein Reservierungs- und Buchungssystem. Solche Systeme sind in der Logistikindustrie schon lange üblich.

► Mit einem *integrierten Netzwerkmanagement* müssen die Bahnverkehrsunternehmen von der Zug- zur Wagen- resp. Netzwerksicht wechseln. Bei dieser steht das Bündeln und Synchronisieren von Sendungen im Mittelpunkt.

► Der Güterbahnverkehr soll *Netzwerksynergien* nutzen, das heisst: das Netz auf Wagengruppen oder Kapazitäten flexibel planen, Wagengruppen verschiedener Kunden kombinieren, eine höhere Auslastung der Züge anstreben und damit mehr Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit erreichen.

► Eine Veränderung tut auch bei den *Ressourcen und Kosten* Not. Diese sind zu flexibilisieren, indem der Fahrplan stärker vertaktet und zur Abdeckung von Spitzen Personal angemietet wird oder gewisse Bereiche an spezialisierte Unternehmen ausgelagert werden. Zudem sollten die Güterbahnen schlankere Personalstrukturen anstreben.

► Schliesslich braucht es einen runden Tisch zur Diskussion möglicher Anpassungen der *Arbeitszeit- und Kompensationsregelungen* im Schienengüterverkehr an jene in der Logistikbranche.

Chance 3: Neugestaltung von Trassenpreisen und -planung

Diese Handlungsoffensive setzt beim Preis- und Planungssystem der Trassen an und soll die Kosten und Nutzung der Trassen marktorientiert ausgestalten.

► Das Trassenentgelt zwischen Personen- und Güterverkehr ist *verursachergerecht* auszugestalten. Die *Trassenpreise für die Güterbahnen müssen gesenkt werden und die Bahnen entlasten, angesichts ihrer geringen und vom Güterverkehr auf der Strasse diktierten Margen*.

► Das Trassenpreissystem muss den Bahnunternehmen eine hohe, mehrjährige *Planungssicherheit* bieten.

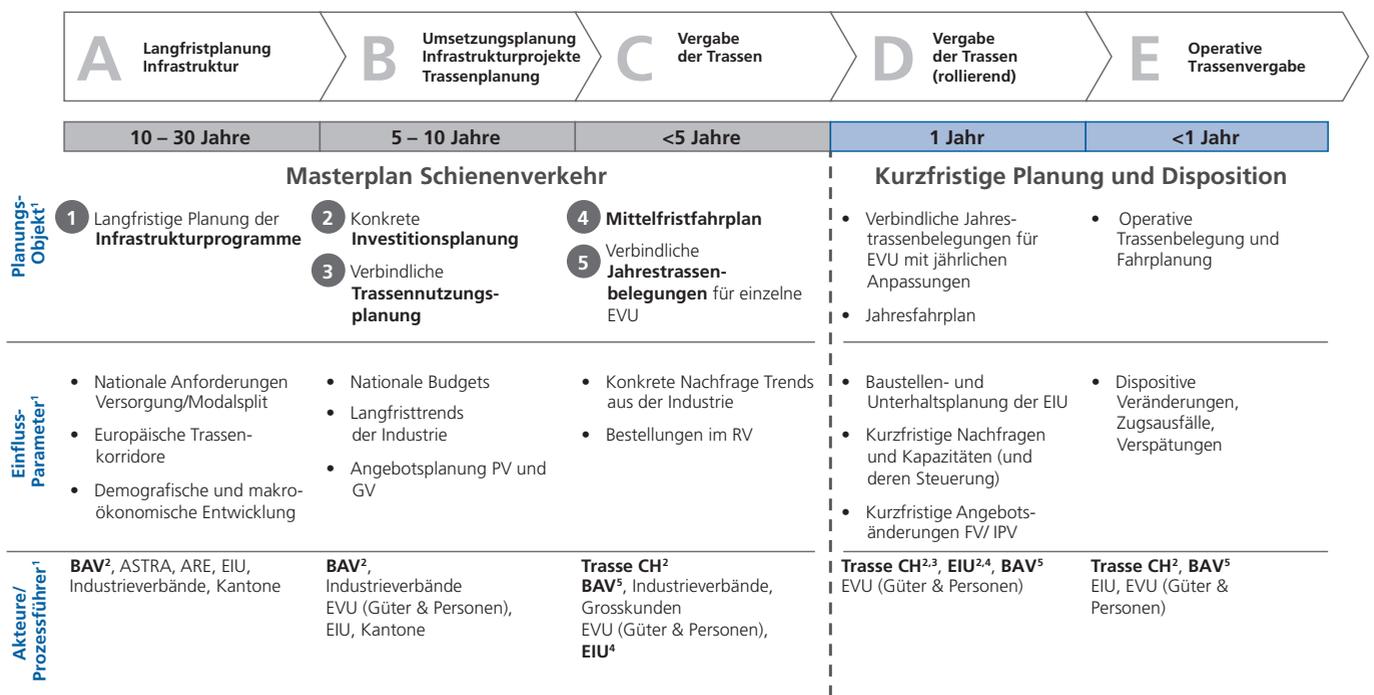
► Die *Unterschiede in der Trassenqualität von Personen- und Güterverkehr* soll durch einen Bonus-Malus-Ansatz ausgeglichen werden. Dazu gehört, dass die Trassenpreise den Güterbahnunternehmen nach Qualität, Verschleiss und Energieverbrauch angelastet werden.

► *Verbindliche Netznutzungskonzepte und -pläne* sollen die langfristige Verfügbarkeit von Trassen für den Güterverkehr sichern. Nur so lassen sich Investitionen in Güterverkehrs- und Logistikanlagen aus privater und öffentlicher Hand ebenfalls nachhaltig planen.

► Der Güterschienenverkehr braucht einen *klar definierten Fahrplan*, damit er seine Kunden optimal bedienen kann. Dieser Fahrplan muss ausreichend Handlungsspielraum ermöglichen.

**Chance 4:
Masterplan Schienenverkehr Schweiz**

Ein gemeinsamer Masterplan von Bund und Branche sieht eine weitsichtige Langfristplanung von Infrastrukturentwicklung und Investitionen vor, regelt die Trassenvergabe gesetzlich und gestaltet die operative Kurzfristplanung – also die Jahrestrassenbelegung und deren Disposition – marktgerecht. Er treibt die Kundenorientierung voran und bezieht wichtige Stakeholder wie Wirtschaftsverbände oder Grosskunden in die Gesamtplanung ein. Ein derartiger Sachplan entspricht der Weiterentwicklung der Motion 10.3881 sowie der bundesrätlichen «Gesamtkonzeption zur Förderung des Schienengüterverkehrs in der Fläche». Mit FABI hat sich das Volk bereits für diesen Weg ausgesprochen.



Quelle: Oliver Wyman Analyse
 1. Nicht abschliessend
 3. Prozessführer jährliche Trassenbelegung

2. Fett markierte Akteure stellen den Prozessführer dar
 4. Prozessführer Fahrplanung

5. BAV genehmigt

Abbildung 4: Masterplan Schweizer Schienenverkehr

Eine Stimme für alle

Die Studie «Entwicklungsperspektiven für den Schienengüterverkehr in der Schweiz» wurde von Mitgliedern des VAPs in Auftrag gegeben und wird von den nachstehenden Vertretern des Schweizer Schienengüterverkehrs unterstützt.



PLANZER



Mitglieder der Begleitkommission

Leo Ebnetter, COOP, Basel
Frank Furrer, VAP, Uitikon
Josef Jäger, Camion Transport AG, Wil
André Kirchhofer, ASTAG, Bern
Fridolin Landolt, Planzer Transport AG, Dietikon
Hubert Meier, Holcim (Schweiz) AG, Zürich
Philipp Müller, Wascosa AG, Luzern
Marcel Ott, Erdöl-Vereinigung, Stäfa
Gilles Peterhans, UIP, Brüssel
Ulrich Walt, Holcim (Schweiz) AG, Zürich

Impressum:

Herausgeber: VAP Verband der verladenden Wirtschaft, Uitikon/Zürich

Gestaltung: Fineprint AG, Stallikon

Grafiken: Oliver Wymann

Text: dietexterin.ch

Gedruckte Auflage: 1000 Exemplare

Erscheint in Deutsch und Französisch

© 2014, VAP



Generalsekretariat
Ringlikerstrasse 70
8142 Uitikon (Zürich)
044 491 15 95
vap@cargorail.ch
cargorail.ch