

Verschwendung im Bahnverkehr

Jedes Unternehmen steigert bei einer Zunahme der Nachfrage den Gewinn oder senkt den Verlust – nicht so die SBB: wegen des Leistungsauftrags und der Verpflichtung auf mehrere Ziele. **MARKUS SAURER**

Das Ja in der Volksabstimmung vom 9. Februar 2014 zum Bundesbeschluss über die Finanzierung und den Ausbau der Eisenbahninfrastruktur (Fabi) wurde als unabdingbar für die Fortsetzung der (angeblich) erfolgreichen Verkehrspolitik und des bedarfsgerechten Ausbaus des Bahnangebots propagiert. Wer die Verkehrspolitik kritischer sieht, hätte ein Nein in die Urne legen und auf eine Kurskorrektur hoffen sollen. Den Mut dazu haben nur wenige aufgebracht. Wer für Nein plädierte, setzte sich in den Augen und unter grösstem Protest der Befürworter für einen Kahlschlag im öffentlichen Verkehr, explosiven Strassenverkehr, eine Zubetonierung der Landschaft, die Verpestung der Luft sowie für Klimaerwärmung und die Versenkung von Bangladesch im Indischen Ozean ein. Und dieser politisch unkorrekte Zeitgenosse wollte die Regionen von den Zentren abnabeln und die Schweiz zerfallen lassen.

Diese Aufzählung ist vielleicht etwas überspitzt – wir werden Bangladesch weder versenken noch retten. Sie umfasst aber nur Ziele, die effektiv von der schweizerischen «Verkehrspolitik» verfolgt werden. Besonders der Bahnverkehr soll den Strassenverkehr zugunsten der lokalen Umwelt und des globalen Klimas in Grenzen halten und auch dünn besiedelte Gebiete mit modernen Zügen im Stundentakt erschliessen. Und die SBB soll als regionalwirtschaftlich und sozial verantwortungsvolles Unternehmen zur gedeihlichen Entwicklung in allen Landesteilen und zum helvetischen Zusammenhalt beitragen.

Dies und noch mehr davon steht sehr konkret im Leistungsauftrag des Parlaments an die SBB und in der vom Bundesrat vorgegebenen Unternehmensstrategie. Dieser Tage haben christliche Hilfswerke gefordert, dass die SBB, die bereits Mitglied einer Organisation für faire Produktionsbedingungen ist, nur noch fair hergestellte Kleidung einkaufen soll.

Ein Politik- und Umverteilungsvehikel

Regionalpolitiker wachen mit Argusaugen darüber, dass ihre Region von der SBB nicht vernachlässigt wird, sei dies durch Schliessung einer Werkstätte oder durch Umstellung fast leerer Regionalzüge auf Busbetrieb. Weder die SBB noch andere ÖV-Betriebe haben ein Interesse daran, sich gegen betriebsfremde politische Missionen zur Wehr zu setzen. Nur dem intermodalen Wettbewerb von Strassen- und Luftfahrzeugen ausgesetzt, durch Abgeltungen und flankierende Massnahmen geschützt und gestützt, erfüllen sie diese Missionen gerne. Dies verschafft ihnen zwar keine pekuniären Gewinne, dafür aber Komplexität und Grösse, Bedeutung und Einfluss. Verkehrsrechtliche Optimierung und Kostendeckung rücken immer weiter in die Ferne, jedoch ebenso die Möglichkeiten von Behörden und Politikern zur wirkungsvollen Effizienz- und Kostenkontrolle. Je komplexer der Auftrag, desto freier der Auftragnehmer, ist man versucht zu sagen. Und die unter diesen Umständen sehr zahlreichen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter dürften der Idee Sympathie entgegenbringen, ihrerseits mit fairer Kleidung in der breiten Bevölkerung Sympathiepunkte zu sammeln.

Die Erschliessung dünn besiedelter Gebiete mit dem Massentransportmittel Bahn generiert relativ zum geringen Ertragspotenzial exorbitante Kosten. Eine kompetitiv agierende SBB, die neben dem Auto-Individualverkehr auch Konkurrenz durch Linien- und Charterbusse zu gewärtigen hätte, müsste ihr Angebot extrem verkleinern und sich vermutlich fast ganz aus der Fläche zurückziehen. In Deutschland werden solche Busse neuerdings zugelassen und feiern nicht nur im Regionalverkehr, sondern sogar im Intercity-Verkehr grösste Erfolge. Eine solche SBB müsste die regional «gerechte» Zersplitterung ihrer Betriebs- und Werkstätten unverzüglich aufheben. Und sie wäre eine so-



«Der japanische Bahnpersonenkilometer dürfte nur ein Viertel bis ein Drittel so teuer sein.»

zial verantwortungsbewusste Arbeitgeberin, die ihr Personal nach funktionalen und nicht sozialentwicklungspolitischen Kriterien kleiden würde.

Wie stark wir es mit dem Polit- und Umverteilungsvehikel Bahn übertrieben haben und jetzt «dank» Fabi weiterhin übertreiben können (aber nicht müssen), lässt sich im Vergleich mit dem ohne Zweifel besten Bahnland Japan erahnen: Werden in der Schweiz jährlich 2158 Bahnkilometer pro Kopf gefahren, sind es in Japan deren 1910 (OECD- und SBB-Daten, 2011/12). Während aber in der Schweiz pro jährlichen Bahnkilometer im Schnitt nur 9400 Personen befördert werden, kommen die japanischen Bahnen auf eine Belegung von 46000 Personen. Die SBB kommentiert in ihrem Jahresbericht nicht weiter, 2012 im Fernverkehr eine durchschnittliche Sitzplatzauslastung von 31,3% und im Regionalverkehr eine solche von 20,6% «erreicht» zu haben.

Die Japaner, welche die Bahn wesensgerecht zu betreiben wissen, können offenbar Züge mit viel mehr Sitzplätzen einsetzen und diese auslasten. Damit dürfte der japanische Bahnpersonenkilometer nur ein Viertel bis ein Drittel der Ressourcen verzehren, die dafür in der Schweiz aufgewendet werden – betriebswirtschaftlich deplatzierte Betriebs- und Werkstätten sowie regional-, sozial- oder gar entwicklungssozialpolitische Zusatzaufgaben und deren Mehrkosten noch nicht eingerechnet.

Allein aus dem ineffizienten Verkehreinsatz der Bahnen in der Schweiz folgt noch nicht, dass die Verkehrspolitik auch in ihren verkehrsfremden Aufträgen und Zielen gescheitert ist. Den Ökonomen unter den Lesern wird

aber die unbestrittene Erkenntnis des Ökonomenobelpreisträgers Jan Tinbergen aufscheinen. Diese Tinbergen-Regel kann hier wie folgt formuliert werden: Werden mit einer Massnahme (der Verkehrspolitik) mehrere Ziele verfolgt, dann ist dies per se nicht effizient. Effizienz erfordert vielmehr mindestens so viele Massnahmen wie Ziele. Das Verkehrspolitikversagen schimmert denn auch stark durch das folgende Zitat aus dem Fabi-Abstimmungsbüchlein hervor:

«In der Schweiz wird immer häufiger die Bahn genutzt: Seit 1998 ist der Personenverkehr auf der Schiene um rund 60% gewachsen. Auf zahlreichen Linien fährt tagsüber jede Stunde ein Zug, und zwischen grösseren Ortschaften gibt es den Halbstundentakt. Um die Nachfrage zu decken, setzen die Bahnen mehr und längere Züge sowie Doppelstockwagen ein. Doch dieser Spielraum ist weitgehend ausgereizt: Mit der bestehenden Bahninfrastruktur ist es nicht möglich, das Angebot wesentlich zu verbessern.»

Zu hohe und zu niedrige Preise

Jedes Unternehmen steigert bei einer solchen Zunahme der Nachfrage seinen Gewinn oder reduziert den Verlust. Dass die SBB dies nicht vermag, kann nur mit ihrem Leistungsauftrag und ihrer multiplen Zielverpflichtung zusammenhängen. Auf den Hauptachsen sind die Züge zu gewissen Zeiten übervoll, worüber auch immer lauter geklagt wird. Der Spielraum zum Einsatz von mehr und schnelleren Zügen ist jedoch gerade deshalb ausgereizt, weil Gleisanlagen und Bahnhöfe mit langsamen, ständig stoppenden und schlecht ausgelasteten Regionalzügen belastet werden müssen. Deshalb steigen bei der SBB die Kosten seit langem überproportional zu den Fahrgastzahlen.

Daraus ergeben sich regelrecht perverse Konsequenzen, besonders für das umweltpolitisch motivierte Ziel der Verkehrsverlagerung von der Strasse auf die Schiene: Die Kunden auf den gut ausgelasteten Zügen der massenverkehrstauglichen Strecken zahlen viel zu viel, weil sie stets sämtliche schlecht ausgelasteten Züge auf den nicht massenverkehrstauglichen Strecken mittragen müssen. Dies hat zur Folge, dass ein erhebliches zusätzliches Umsteigepotenzial auf gewissen Strecken sozusagen «brachliegen muss», damit ein marginales Umsteigepotenzial auf den übrigen Strecken ausgeschöpft werden kann. Viele potenzielle Kunden auf Hauptstrecken sind nicht bereit, eine Zwangssolidarität in Form von zu hohen Preisen für Fahrten in überfüllten Zügen mit Kunden einzugehen, die zu niedrigen Preisen einen Stundentakt in nahezu leeren Zügen geniessen. Unter den vorherrschenden verkehrspolitischen Bedingungen mutiert das Zauberwort «Mobility Pricing» zum tragikomischen Witz.

Markus Saurer ist selbständiger Berater für Regulierungs- und Wettbewerbsökonomie.



CLIFFORD PADEVIT
Redaktor
zum Thema
Rendite von Banken

Nicht lockerlassen

Das Bankmodell der vergangenen zwanzig Jahre ist tot. Universalbanken, die neben allen anderen Angeboten auch über immense Investmentbanken verfügten, leiden besonders unter den Folgen der Finanzkrise. Sie erarbeiten derzeit Renditen weit unter dem, was Anleger erwarten, um für das Risiko entschädigt zu werden (vgl. Seite 5).

Nach Jahren der Fokussierung auf Ertrag weht ein neuer Wind. Jetzt, da es mit dem Wachstum hapert und die Eigenkapitalvorschriften verschärft worden sind, ist es mit fabelhaften Renditen vorbei, die nur dank des Einsatzes von billigem Fremdkapital erreicht worden sind. Es geht nicht nur mehr um Ertrag, es geht um Effizienz. Die Privat- und Firmenkundenabteilungen der Banken sind daran gewöhnt. Mehr Mühe haben Investmentbanker. Für sie ist es neu, auf die Kosten zu achten. Bislang haben sie noch immer mit Lohn und Bonus in Abhängigkeit vom Ertrag statt vom Gewinn gerechnet.

Milliardengewinne sind schön, doch die Höhe des Betrags allein ist nicht relevant.

Eigner, seien es Pensionskassen, Fondsmanager oder Privataktionäre, wollen eine Rendite, die über den Eigenkapitalkosten liegt. Das schafft derzeit fast keine Bank. Abteilungen, die die Rendite zu sehr verwässern, sollen rentabel gemacht oder verkauft werden. Banken müssen aufzeigen, wie sie künftig wieder mehr als ihre Eigenkapitalkosten verdienen. Das Gute ist: Die Börse findet Gefallen an strategischer Klarheit. Banken, denen es gelingt, aufzuzeigen, wie sie künftig Geld verdienen (wie es die UBS getan hat), werden mit höheren Bewertungen belohnt.

Die Geduld der Anleger hat Grenzen. Gelddüssen für vergangene Missetaten drohen die Rückkehr zu einer gewissen Normalität zu verzögern. Investoren dürfen nicht lockerlassen. Sie müssen Banken dazu drängen, die Anpassung an die neue Realität so rasch wie möglich abzuschliessen.

Ein ungueter Eingriff mehr

Geschlechterquote in VR und Management **MANFRED RÖSCH**

Die Wirtschaft wird weiblicher – sofern es nach den Wünschen der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) geht. Diese nämlich verlangt die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote von 40% in den Verwaltungsräten bzw. von 33% in den Geschäftsleitungen börsennotierter und öffentlicher Unternehmen, ebenso in Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden, und das binnen zehn Jahren.

Um das Ziel zu erreichen, muss gemäss EKF der Gesetzgeber «griffige Kontrollmechanismen» einführen; wo die Quote nicht erfüllt wird, habe die Politik «wirksame Sanktionen» zu verfügen.

Das ist starker Tobak – und passt bedauerlicherweise ins aktuelle gesellschaftliche Umfeld, in dem der Grundsatz der Vertragsfreiheit nicht mehr sakrosankt ist, und in dem grobschlächtige staatliche Eingriffe ins Wirtschaftsleben, besonders ins Arbeitsrecht, gefordert und gefördert werden (die Initiative «1:12» wurde abgelehnt, am 18. Mai wird über einen landesweiten Mindestlohn abgestimmt sein).

Die Aktionäre einer Publikumsgesellschaft wären, falls die Frauenquote Gesetz werden sollte, in ihren Eigentumsrechten eingeschränkt. Sie wären gezwungen, an den nächsten Generalversammlungen im Verwaltungsrat fortlaufend Männer (die tatsächlich zumeist die grosse Mehrheit stellen, was durchaus kein Gütezeichen sein muss) durch Frauen zu ersetzen. Die Prioritäten im Anforderungsprofil würden sich verschieben, von Fachwissen und Erfahrung hin zum Geschlecht.

Für die EKF anscheinend kein besonderes Problem; sie glaubt allen Ernstes:

«Verwaltungsräte haben in erster Linie beratende Funktion und sind in der Regel grössere Gremien. Es ist deshalb einfacher, für diese Funktion geeignete Persönlichkeiten (Frauen oder Männer) zu finden als für Geschäftsleitungen.»

Das ist, mit Verlaub, Unfug. Nicht bloss, weil valable Verwaltungsratskandidaten beider Geschlechter nie in Massen auftreten. Vor allem, weil im Obligationenrecht, Artikel 716, u. a. Folgendes steht: Dem Verwaltungsrat obliegt «die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen», weiter «die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen» und «die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen».

Ergo: Ein Verwaltungsrat nach schweizerischem Recht ist eben gerade nicht bloss ein dekorativer Beirat, sondern vielmehr das verantwortliche, haftbare Organ, das massgebliche Gremium einer Gesellschaft, ermächtigt von der Generalversammlung. Da macht es sich die EKF schon sträflich leicht.

Dem Verwaltungsrat obendrein vorzuschreiben, die Geschäftsleitung mindestens zu einem Drittel mit Frauen (oder ggf. Männern) zu besetzen, passt in den modisch paternalistischen – pardon: maternalistischen Ansatz der EKF Nein, «Vater» Staat hat Besseres zu tun als Unternehmen zu «bemuttern». Schliesslich schreibt die EKF ja selbst ganz richtig: «In unserer liberalen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung sollte der Erfolg von den Fähigkeiten und Verdiensten jedes und jeder Einzelnen abhängig sein (Meritokratie).»

HUBLOT

CLASSIC FUSION
PELÉ

BEYER

Zürich seit 1760 · Uhren & Juwelen
Bahnhofstrasse 31 · 8001 Zürich · Tel +41 (0)43 344 63 63
beyer.ch.com