

Leerlauf bei den Bundesbahnen

Bei «SBB-Infrastruktur» häufen sich Abgänge von Schlüsselfiguren. Eine aufgeblähte Bürokratie verhindert, dass zur Verfügung stehendes Geld überhaupt genutzt wird. *Von Sepp Moser*

Am 19. Juni traf im Bahnhof Herisau eine Ladung Betonschwellen für ein neues Doppelspur-Gleis der Südostbahn ein. Die Lieferung hatte Symbolkraft, denn die Schwellen kamen nicht aus Müntschemier im Berner Seeland wie sonst alle Betonschwellen hierzulande, sondern aus Goczalkow in Polen. Und sie sind je nach Kalkulationsmethode um mindestens einen Drittel billiger als die schweizerischen.

Die Südostbahn wird die erste Schweizer Bahn sein, die ihre Fahrgäste auf polnischen Schwellen reisen lässt. Sie hat Angebote verglichen, die Qualität geprüft – durch die Empa sowie Institute aus Deutschland und Österreich, mit makellosen Resultaten – und, wie es sich für ein steuersubventioniertes Unternehmen gehört, die günstigere Lösung gewählt.

Die SBB, auch sie hoch subventioniert, kaufen ihre Betonschwellen ausschliesslich beim Schweizer Hersteller Vigier Rail in Müntschemier (BE), und dies neuerdings sogar ohne Vergleich mit anderen Angeboten. Begründung: «Die SBB haben sich auf den Einbau des vom Bundesamt für Verkehr zugelassenen (Schwellen-)Typs B 91 ausgerichtet. Der Typ B 91 wird einzig in der Schweiz verwendet und europaweit nur durch Vigier Rail hergestellt. Aufgrund dieser spezifischen technischen Besonderheit wurde auf eine Ausschreibung verzichtet und eine freihändige Vergabe durchgeführt.» Dazu muss man wissen: Die Schwelle B 91 ist mit dem von der Südostbahn gekauften Normaltyp B 70 praktisch identisch, B 70 war bis 1991 bei den SBB Standard und ist es in Deutschland und anderswo noch heute.

Gemäss dem Gesetz über das öffentliche Beschaffungswesen müssen grössere Aufträge der SBB international ausgeschrieben und nach rein kommerziellen Kriterien vergeben werden. Kein Wunder, dass Peter Füglistaler, Direktor des Bundesamts für Verkehr und damit der Mann am Subventionshahn auch der Bahn, seinem Ärger über das Vorgehen der SBB und deren

Begründung freien Lauf lässt: «Das ist eine abenteuerliche Argumentation. Das Bundesamt für Verkehr akzeptiert sowohl die Schwelle B 91 wie die Schwelle B 70. Wenn die SBB sich einzig auf die Schwelle B 91 beschränken, ist das ein Entscheid in alleiniger Verantwortung der SBB und hat gar nichts mit dem Bundesamt für Verkehr zu tun. Zweitens war die freihändige Vergabe des Auftrags rechtlich zumindest kritisch; die SBB hätten Zeit für eine europaweite Ausschreibung gehabt.»

Schlechtes Arbeitsklima

Zeit vielleicht, aber vermutlich nicht das Personal. Die für das Bahnnetz verantwortliche SBB-Division Infrastruktur unter Philippe Gauderon leidet seit Jahren unter einem schlechten Arbeitsklima, dem Absprung wichtiger Know-how-Träger, einer wuchernden, bisweilen chaotischen Bürokratie und schlechter Kosteneffizienz. Eine Folge ist, dass oft zu teuer eingekauft wird; eine andere, dass seit Jahren die Instandhaltung des Netzes leidet. In einer Ende 2009 veröffentlichten Analyse («Netzaudit») diagnostizierten die SBB einen massiven Rückstand in der Oberbau-Erneuerung, also in der Pflege von Schotter, Schwellen und Schienen, einen Rückstand, der sich nur mit der Bearbeitung von jährlich mindestens 220 Kilometer Gleis stabilisieren – nicht sanieren! – liesse. Tatsächlich wurden im Jahr 2011 ganze 155 Kilometer Oberbau erneuert, 2012 werden es 165 sein, und für 2013 sind 180 Kilometer budgetiert. Heute gelten 220 Kilometer pro Jahr nicht mehr als Ziel. Das ist ein schleichender Zerfall; daran ändert auch die Aussage der SBB-Spitze nichts, die Verfügbarkeit des Netzes habe sich verbessert. «Verfügbar» heisst befahrbar, nicht gesund.

Eine wirksame Sanierung wird durch ausufernde Bürokratie verhindert. Diese ist ein Resultat der schleichenden Verdrängung von erfahrenen Eisenbahn-Fachleuten durch Juristen und Betriebswirtschafter und manifestiert sich in Gestalt endloser Reorganisationsen, Workshops, Koordinationsmeetings, Bereinigungssitzungen, unzähliger Powerpoint-Präsentationen

sowie in immer mehr Formularen und komplexen Geschäftsprozessen.

Früher genügte für den Unterhalt einer Weiche ein Auftrag, der mehrere Punkte umfasste, etwa «Weichenzunge ersetzen», «Schäden am Herzstück schweissen», «Radlenker ersetzen» und «Schrauben nachziehen». Neuerdings bilden diese vier Arbeiten – die notabene vom gleichen Team in der gleichen Nacht ausgeführt werden – je einen eigenen Auftrag mit Kostenvoranschlag, Rapport und separater Abrechnung. Die Folge ist, dass der Gruppenchef viermal so viel Zeit mit Büroarbeit verbringt. Bauaufträge werden erteilt und im letzten Moment annulliert, weil die eine SBB-Hand nicht weiss, was die andere tut. Wie neulich: Ab 30. April 2012 sollte eine High-tech-Schotterstopfmaschine nachts während zweier Wochen zwischen Lausanne und Vevey eine Strecke von mehr als 20 Kilometern neu ausrichten. Wenige Tage vor Baubeginn realisierten die Planer, dass für den Einsatz von Doppelstockzügen ab Dezember 2012 das betroffene Gleis zusätzlich verschoben und die Arbeit somit völlig neu organisiert werden muss, und annullierten den Auftrag. So dass die 7 Millionen Franken teure Maschine zwei Wochen lang unproduktiv blieb. Dieser Fall ist repräsentativ: Mal fehlt es auf der Baustelle am nötigen Gerät oder am Personal, mal stehen Baumaschinen verkehrt herum auf dem Gleis, mal ist die Bestellung des Schotters vergessen gegangen.

Am Ende leidet nicht nur das Bahnnetz, sondern ebenso die Buchhaltung. Besonders schmerzhaft sind Millionenbeträge, die als Subventionen für den Netzerhalt bewilligt sind, die jedoch wegen schlechter Planung Jahr für Jahr nicht ausgegeben werden können und daher zugunsten der Bundeskasse verfallen. Letztes Jahr waren es gemäss Angaben des Bundesamts für Verkehr 158,4 Millionen Franken, wovon 46,3 Millionen auf den laufenden Unterhalt, etwa Stopfen sowie Schleifen der Schienen, entfielen und 112,1 Millionen auf grössere Sanierungen und Erweiterungen. Damit haben die SBB gemäss Insider-Schätzungen im

Infrastrukturbereich allein im Jahr 2011 etwa so viel zugesprochenes Geld nicht verwendet, wie die übrigen Schweizer Bahnen insgesamt gebraucht hätten, um alle ihre unerfüllten Investitionswünsche zu erfüllen.

Es kann nicht erstaunen, dass sich angesichts dieser Umstände immer wieder Fachleute aller Hierarchiestufen von der Division «SBB-Infrastruktur» verabschieden. In jüngerer Zeit waren darunter Schlüsselpersonen aus den Bereichen Einkauf, Gleisanalyse und Brückenbau. Mit ihnen wandert wichtiges Fachwissen ab zu den «Privatbahnen» – die mehrheitlich ebenso der Öffentlichkeit gehören wie die SBB – sowie in die Privatwirtschaft, was die Situation der SBB zusätzlich verschlechtert. Doch ungeachtet des Aderlasses betrachtet sich «SBB-Infrastruktur» immer noch als allein kompetent in Sachen Unterhalt des SBB-Schienennetzes. Folgerichtig ist sie im Gegensatz zu anderen Bahnen auch nicht bereit, Teilbereiche wie etwa die Organisation und das Management von Baustellen an Dritte, die über entsprechende Kapazitäten verfügen und zu tieferen Kosten arbeiten, zu delegieren. Es ist ein Teufelskreis: mehr Bürokratie, schlechtes Klima, weitere Kündigungen, mehr Planungschaos.

In Richtung Unabhängigkeit

Als Reaktion auf das Malaise hat sich jetzt eine vorerst informelle Bewegung für die Gründung eines SBB-unabhängigen Kompetenzzentrums für Eisenbahn-Infrastruktur gebildet. Es soll absprungwilligen SBB-Kaderleuten künftig als Landeplatz dienen und deren fachtechnisches Know-how jenen Schweizer Bahnen zur Verfügung stellen, die schlanke Organisation und Kosteneffizienz schätzen.

Vielleicht werden eines Tages sogar die SBB zu den Kunden des neuen Unternehmens gehören. Gemäss einer auch für die Schweiz verbindlichen EU-Richtlinie (91/440/EWG) müssen die einzelnen Staaten nämlich «sicherstellen, dass der Betrieb der Infrastruktur und die Erbringung von Verkehrsleistungen voneinander getrennt sind». Nur dann erhalten deren Bahnen den freien Zugang zum internationalen Personen- und Güterverkehr. Der Bund könnte also gezwungen sein, den SBB ihr eigenes Netz zu entziehen. Ein Expertengremium unter der Führung des ehemaligen SBB-Managers Paul Blumenthal hat den Auftrag, dem Bund bis Ende 2012 konkrete Vorschläge für die Umsetzung dieser Richtlinie in der Schweiz vorzulegen.

Ein Kostenvergleich

Haltestellen der SBB sind teurer als bei Privatbahn

Als 2003 die SBB-Tochter Thurbo die kleine Mittelthurgaubahn (MThB) übernahm, wunderte sich der Kanton Thurgau über einen plötzlichen Kostensprung beim Bau neuer S-Bahn-Haltestellen. Eine SBB-interne Untersuchung förderte folgende Unterschiede zutage (Kosten SBB gegenüber MThB bei einer normalen unbedienten Haltestelle):

- Unterstand für wartende Fahrgäste: 4- bis 5-mal teurer.
- Beleuchtung: fast 3-mal teurer.
- Kundeninformation (Anzeige-Display): mehr als 5-mal teurer.
- Technik und Telekommunikation: etwa 4-mal teurer.
- Kabelanlagen: vermutlich 2-mal teurer.
- Entscheidungswege: bei den SBB um ein Mehrfaches komplizierter.
- Dauer des Planungsverfahrens: MThB 3 bis 4 Monate, SBB 1 Jahr.
- Anteil der Planung an den Projektkosten: MThB 10 bis 12 Prozent, SBB etwa 2 Prozent.

In der Folge wechselten die SBB bei Neubauten zu einem einfacheren Haltestellen-Modell, das nur noch etwa doppelt so teuer ist wie jenes der ehemaligen MThB.
Sepp Moser