

Verkehr

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 Kostenanstieg 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*



Erneuerung von Schotter, Schwellen und Schienen. Gleismonteure arbeiten Nacht für Nacht; dennoch gelingt es nicht, das Trassée à jour zu halten. (Aarau-Schönenwerd, 2010)

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 Goczałkow 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

Sepp Moser



Sepp Moser, * 1946, ist Buchautor und freier Journalist. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Technologie und Verkehr. 2011 erschien sein Buch «Warnsignal – Schweizer Bahnnetz in Gefahr» (Friedrich-Reinhardt-Verlag).

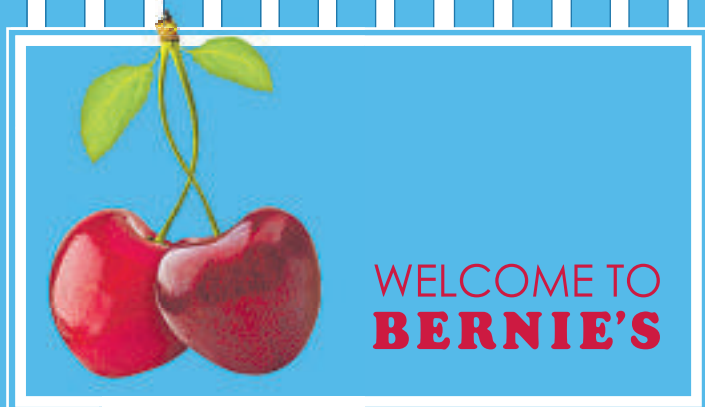
Heute gilt das Ziel, jedes Jahr 220 Kilometer Gleis zu erneuern, nicht mehr. Ein schleichender Zerfall findet statt.

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 Betriebswirtschaftler und manifestiert sich in Gestalt endloser Reorganisationen, 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 ge-



Rotes Kreuz

Appenzeller Weltbürger

Jakob Kellenberger tritt nach 12 Jahren an der Spitze des Internationalen Roten Kreuzes zurück. Er hat die Institution erfolgreich durch eine Epoche geführt, die durch zwei grosse Kriege und den «war on terror» geprägt war. *Von Felix E. Müller*

Als Ironie bezeichnet es Jakob Kellenberger, dass er in Heiden zur Welt kam, und zwar in dem Spital, in welchem Henry Dunant während 20 Jahren lebte. Dass er einmal an die Spitze der Organisation gelangen würde, die der Genfer Philanthrop 1863 gegründet hat, wäre ihm lange nicht einmal im Traum eingefallen.

Es ist nicht die einzige Ironie in Kellenbergers Biografie. So studierte er spanische und französische Literatur und zitiert noch heute im Gespräch beiläufig den Philosophen Hans Georg Gadamer, um dann in den Dienst der Schweizer Wirtschaftsdiplomatie zu treten. Da hat man sich mit Schweinebäuchen und Zolltarifen zu beschäftigen. Seine Frau habe zwar immer vermutet, er würde einmal eine akademische Laufbahn einschlagen, sagt Kellenberger. «Doch mich interessiert konkretes Handeln ebenso sehr.»

Er war der Schweiz dabei so nützlich, dass er eine steile diplomatische Karriere durchlief: Von 1974, als er in den Dienst des EDA trat, dauerte es bloss zehn Jahre, bis er zum Leiter des Integrationsbüros befördert wurde. Acht Jahre später erklomm er mit der Ernennung zum Staatssekretär die letzte Karrierestufe im EDA. Kellenberger selbst sagt heute: «Das ging alles wahnsinnig schnell.»

Man kann weitere Ironien in diesem Werdegang orten: Ein weltoffener Appenzeller, ist das nicht ein Widerspruch in sich? Das will Kellenberger nicht gelten lassen. Die Textilindustriellen in seinem Herkunftskanton hätten schon immer Geschäftsbeziehungen rund um den Erdball gepflegt, meint er. Wer glaube, es lebe in diesem Kanton ein borniertes Volk, der sei auf dem Holzweg.

Patriot ohne Scheuklappen

Das trifft natürlich vor allem auch auf ihn selbst zu. So macht er kein Geheimnis daraus, dass er der EU positiv gegenübersteht, obwohl die Union gegenwärtig in beträchtlichen Schwierigkeiten steckt. Man könne gleichwohl ein guter Schweizer sein; Patriotismus beweise man nicht, indem man sich gegenüber dem Ausland abschotte. Er sehe durchaus viel Positives an der Schweiz, er habe diesem Land deshalb gerne gedient, als Offizier und als Beamter. Und das Präsidium des IKRK ist eine der letzten internationalen Spitzenchargen, welche einem Schweizer noch offenstehen. Somit ist das IKRK ein *asset* des internationalen Genf und damit der Eidgenossenschaft.

Was Kellenberger als Ironien bezeichnet, würden andere Widersprüche nennen. Doch in seiner Person fügen sich diese vermeintlichen Gegensätze problemlos zu einem Ganzen, weil der ehemalige Spitzendiplomat als Person absolut authentisch wirkt. Nie stellt er seine Person in den Vordergrund, sondern stets die Sache.

Nirgendwo konnte er diese Eigenschaften besser zur Wirkung bringen als an der Spitze des IKRK. Er übernahm die traditionsreiche Genfer Institution im Jahr 2000 von Cornelio Sommaruga und hat sie seither enorm weiterentwickelt. Dies lässt sich etwa am Personalbestand ablesen, der von 8700 auf 12 500 gestiegen ist. Es ist Kellenberger dabei gelungen, die Finanzierungsbasis zu verbreitern und solider abzustützen. Rund 50 Prozent des Budgets von rund einer Milliarde Franken tragen heute die EU-Kommission und die EU-Mitgliedstaaten bei; an zweiter Stelle stehen die USA, an dritter die Schweiz mit 10 Prozent. Es ist Kellenberger dabei gelungen, die Unabhängigkeit des IKRK zu bewahren, obwohl die Uno immer wieder Versuche unternimmt, die Organisation unter ihre Fittiche zu nehmen.

Weil Kellenberger über eine praktische Ader verfügt, hat er sich mit dem IKRK den Herausforderungen gestellt, wo diese auch auftauchten. So etwa



«Mein Ziel war, einen humanitären Mehrwert zu schaffen»: Jakob Kellenberger, Präsident des IKRK. (Bern, 22. Juni 2012)

Jakob Kellenberger

- Geboren 1944 in Heiden. Jugend in Arbon. Studium in Zürich, Tours, Granada. Promotion zum Dr. phil.
- 1974 Eintritt in den diplomatischen Dienst. Von 1976 bis 1981 bei der Schweizer EG-Mission in Brüssel.
- 1984 bis 1992 Chef des Integrationsbüros in Bern. 1992 bis 1999 Staatssekretär im EDA. In dieser Funktion Chef der Verhandlungsdelegation um die bilateralen Verträge mit der EU.
- 2000 bis Juni 2012 Präsident des IKRK. Seine Amtszeit ist geprägt durch die Kriege in Afghanistan und im Irak und den «war on terror», am Schluss auch durch den Konflikt in Syrien. Sein Nachfolger ist der bisherige Staatssekretär im EDA, Peter Maurer.
- Kellenberger gibt künftig Vorlesungen in Zürich und Salamanca und schreibt an einem Buch über die Schweizer Europapolitik. (*fern.*)

war dieses sofort präsent, als in der Stadt Osch in Kirgistan im Jahre 2010 schwere Unruhen ausbrachen, auch wenn Puristen vielleicht kritisiert hätten, dieser Einsatz sei durch das Mandat des IKRK nicht vollständig abdeckt. Das IKRK zieht sich heute nicht mehr sofort zurück, wenn in einem Konflikt die Phase aktiver Gewalt beendet ist. Man leitete auch erste Aufbauarbeiten ein und näherte sich damit dem Tätigkeitsgebiet der klassischen Entwicklungszusammenarbeit. «Mein Ziel war immer, einen humanitären Mehrwert zu schaffen», sagt er.

Er reagierte auf diese Weise aber auch auf die Entwicklung der letzten Jahre, die durch einen Rückgang der klassischen zwischenstaatlichen Kriege gekennzeichnet ist. Beispielfhaft dafür steht eines der wichtigsten Themen während seiner Amtszeit: der «war on terror», für dessen Herausforderung in humanitärer Hinsicht Guantánamo als Symbol steht. «Hier ging es mir stets darum, ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen den legitimen Sicherheitsinteressen eines Staates und der menschlichen Würde eines einzelnen Häftlings zu finden.» Über diese Fragen hat er mit Washington einen intensiven, manchmal harten Dialog geführt, auch mit dem Präsidenten. Dass ihm das gelungen sei, ohne die Beziehungen zu den USA zu gefährden, erfülle ihn «ein wenig mit Stolz».

Gerade in diesem Fall sieht man den *modus operandi* am Werk, den Kellenberger als Erfolgsgeheimnis bezeichnet. Man erreiche Fortschritt nur schrittweise und nur mit Hartnäckigkeit, man müsse zuhören und sein Ge-

genüber verstehen können, was nicht heisse, dass man dessen Meinung auch zu teilen habe. Selbst in Verhandlungen mit Schurken – und solchen ist Kellenberger vermutlich hin und wieder gegenübergesessen – dürfe man sich nicht von diesem Prinzip ablenken lassen. Dass ein Appenzeller wesensgemäss zu einer gewissen Nüchternheit neigt, ist in solchen Situationen sicher nicht hinderlich. Und es sei entscheidend, zu wissen, welches Ziel man anstrebe. Im Fall des IKRK gehe es stets darum, «Leben zu retten und die Würde des Lebens zu verteidigen».

Nationalität wird unwichtiger

Dafür war Kellenberger viel unterwegs. Rund drei Monate jährlich sei er gereist, meist um Zugang zu gefährdeten Personen auszuhandeln. In der übrigen Zeit habe er sich mit der Organisation beschäftigt, indem er sich in Genf mit strategischen Fragen und dem inneren Zusammenhalt in schwierigen Momenten wie dem Tod von Mitarbeitern beschäftigt habe. Dieser Aspekt ist wichtiger geworden, weil sich das IKRK stark internationalisiert hat. Am Hauptsitz sind heute weniger als 40 Prozent der Mitarbeiter noch Schweizer, und im Feld liegt dieser Anteil noch tiefer.

So spiele es in der Aussenwahrnehmung keine grosse Rolle mehr, dass er Schweizer sei. «Die Regierungen beurteilen das IKRK nach seiner Leistung und seiner Effizienz.» In dieser Hinsicht erhält die Organisation hervorragende Noten. Sie vermittelt heute als Ganzes die Glaubwürdigkeit, die Jakob Kellenberger als Person ausstrahlt.

braucht 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 absprunghaften 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.