

# Strategie SBB AG 2020

---

Seit über 100 Jahren transportiert die SBB Menschen und Güter. Wir leisten damit einen wichtigen Beitrag an die Lebensqualität und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.

Wir gehen davon aus, dass sich die Kundenbedürfnisse durch Digitalisierung und Internet schneller verändern werden als bisher. Gefragt sind zunehmend individualisierte, intermodale Mobilitäts- und Logistiklösungen. Mit Bahnhöfen und Arealen als Mobilitätshubs und Destinationen mit attraktivem Dienstleistungsangebot. Internationale Fernbusse sind heute Realität, zur Diskussion stehen sogar nationale Fernbusse. In nicht allzu ferner Zukunft steht wahrscheinlich der Markteintritt selbstfahrender Fahrzeuge bevor.


Deshalb ist es für uns wichtig, die Mobilitätsketten zu kennen. Wir wollen sie für unsere Kunden als Mobilitätsanbieter des Vertrauens organisieren. Digitalisierung und neue Technologien bieten Chancen, die einzelnen Elemente der integrierten Bahn besser miteinander zu vernetzen und die letzten Meilen effizienter zu erschliessen. Teamgeist, Know-how und unser „feu sacré“ sind die Elemente, welche uns von anderen unterscheiden.

Damit die Mobilität attraktiv und für Kunden und Besteller bezahlbar bleibt, wollen wir weiterhin grosse Summen sehr gezielt investieren und Innovationen vorantreiben. Wir wollen dort sparen, wo es die Kunden nicht spüren, und an der Steigerung der Auslastung arbeiten. Dies alles auf Basis einer Kultur, die Leistungen fordert und fördert – nach unseren Werten: ambitioniert, verantwortungsvoll, beweglich, leidenschaftlich, respektvoll.

Wir werden vermehrt mit Szenarien arbeiten. Denn wir wissen nicht genau, welche Entwicklungen bis wann zu erwarten sind. Unsere Ambitionen 2020 und 2030 dienen deshalb als Orientierungspunkte für unseren täglichen Betrieb, für unsere Mobilitäts- und Arealentwicklungen bis hin zu den Ausbausritten.

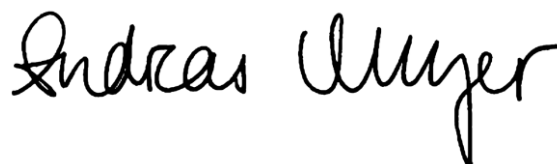
Wir wollen smart und differenziert wachsen. Smart mit Einsatz der Digitalisierung und neuer Technologien. Und differenziert nach den Stärken der Eisenbahn. Wir wollen gleichzeitig digital und persönlich sein.

Die Strategie SBB AG 2020 schreibt unsere Geschichte fort: Mit unseren Mitarbeitenden, für unsere Kunden. Mit Schweizer Innovationskraft und Zuverlässigkeit. Als starke Eisenbahn, vertrauenswürdiger Mobilitätsdienstleister und attraktiver Entwicklungspartner gestalten wir die Mobilität der Zukunft – einfach, persönlich, vernetzt.



Monika Ribar

Verwaltungsratspräsidentin SBB AG



Andreas Meyer

CEO SBB AG

## Wir orientieren uns an unserem Auftrag.

Der Bundesrat hat mit seinen strategischen Zielen für die SBB 2015-18 folgende Erwartungen an uns formuliert (Zusammenfassung):

- Die SBB erbringt (attraktive, sichere, pünktliche und qualitativ hochwertige) Mobilitätslösungen im Personen- und Güterverkehr, stellt die Infrastruktur zuverlässig bereit und bewirtschaftet ihre Immobilien professionell. Sie leistet damit einen Beitrag für einen einfachen und kundenfreundlichen ÖV.
- Die SBB leistet durch (Planung der) Netzentwicklung und Leistungserbringung im Personen- und Güterverkehr einen wesentlichen Beitrag an das ÖV-Gesamtsystem und erhält das hohe Sicherheitsniveau für Kunden und Personal.
- Die SBB verfolgt eine nachhaltige Unternehmensstrategie, steigert den Unternehmenswert, erzielt in allen Geschäftsfeldern ein branchenübliches Ergebnis und verbessert die Produktivität weiter. Hierbei strebt sie eine verzinsliche Nettoverschuldung von höchstens  $6.5 \times$  EBITDA an.
- Die SBB verfolgt eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik und ist am Arbeitsmarkt eine attraktive Arbeitgeberin.

## Seit über 100 Jahren sind wir eine Bahn, seit 1999 auf dem Weg zum Mobilitätsunternehmen.

Wir haben eine über 100 Jahre lange Geschichte als eines der weltweit besten Bahnunternehmen. Die SBB prägt die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz entscheidend mit. Viele Generationen haben unser Unternehmen mit aufgebaut. Wir blicken auf viele Erfolge zurück, von den ersten Kehrtunnels am Gotthard über die Einführung des Taktfahrplans und Bahn 2000 bis hin zur Eröffnung des Gotthard-Basistunnels.

Wir bauen auf die Stärken der Vergangenheit in unseren Genen: Pioniergeist, Zuverlässigkeit und unser „feu-sacré“.

1999 wurde die SBB als Eisenbahnunternehmen ausgegründet mit dem Auftrag, sie nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen. Der Bundesrat legt für jeweils vier Jahre fest, welche strategischen Ziele der Bund als Eigner der SBB erreichen will.

## Wir setzen auf die Stärken der Bahn, bieten Mobilitätsdienstleistungen von Tür-zu-Tür und sind ein attraktiver Entwicklungspartner.

Wir kennen unsere **Herausforderungen**:

1. **Kundenanforderungen und Mobilitätsverhalten wandeln sich.** Künftig wird es wichtiger denn je werden, diese Kundenanforderungen frühzeitig zu antizipieren. Die Anforderungen an persönliche Ansprache, massgeschneiderte Mobilitäts- und andere Dienstleistungen sowie Komfort werden steigen. Die Kunden wollen kombinierte Verkehrslösungen – von Tür zu Tür.
2. **Intermodaler Wettbewerb steigt, auch durch erhöhte Transparenz.** Bei den Wettbewerbsvorteilen der Bahn (Umweltfreundlichkeit, Sicherheit, Kapazität und Flexibilität) werden andere Mobilitätsträger aufholen. Durch die mit der Digitalisierung

einhergehende erhöhte Transparenz können Kunden die Mobilitätsangebote immer besser vergleichen.

3. **Gesamtsystemkosten der Bahn steigen, andere Verkehrsträger rechnen mit Einsparpotenzialen von 50%.** Zudem sind die finanziellen Ergebnisse unter Druck. Gründe dafür sind steigende Unterhaltskosten, umfangreiche Anforderungen und Auflagen als ein bundesnahes Unternehmen, hohe Strukturkosten, teure Infrastrukturausbauten sowie hohe Investitionen primär im nicht gewinnberechtigten Regionalverkehr. Andere Mobilitätsträger werden künftig ihr Preis-Leistungsverhältnis verbessern.
4. **Neue Technologien beschleunigen Entwicklungen.** Neue Elemente und Anbieter tauchen in der Mobilitätskette auf, beispielsweise Fernbusse und künftig auch selbstfahrende Fahrzeuge. Diese haben im Personenverkehr das Potential, zum öffentlichen Individualverkehr zu werden und die Lücke des ÖV auf der klassischen letzten Meile zu schliessen. Im Güterverkehr wird der Einzelwagenladungsverkehr zunehmend Konkurrenz erhalten durch umweltfreundliche, flexible Angebote auf der Strasse, etwa mit «Platooning», d.h. dicht an dicht fahrende Lastwagen auf Autobahnen. Im Extremfall könnten neue Anbieter parallele Mobilitätsketten neben der Eisenbahn aufbauen.
5. **Abgestimmte Planung Strassen-/Schienenkapazität erforderlich.** Bestehende Infrastrukturen können dank neuen Technologien besser genutzt werden, sowohl auf der Schiene wie auch auf der Strasse. Falls die Auslastung in Zügen und Autos gesteigert werden kann, könnten sogar Ausbauten vermieden und öffentlicher Raum gerade in Städten frei werden.
6. **Regulatorische und raumplanerische Anforderungen steigen.** Als bundesnahes Unternehmen sind wir mit umfangreichen Standards konfrontiert betreffend Umwelt, Sicherheit, Denkmalschutz oder regionalen Anliegen, welche kostentreibend wirken. Im Datenschutz haben wir strengere Auflagen als private Akteure, die in Zukunft potenzielle Mitbewerber sein werden. International wirkt die Harmonisierung technischer Vorschriften auf europäischer Ebene als Kostentreiber. Dies hemmt ausserdem die Innovationsgeschwindigkeit. Dazu macht die EU Druck, mehr Wettbewerb in den Bahnsektor zu bringen. Bahnen sind jedoch zunehmend gefordert ihre Kräfte zu bündeln, um im zunehmenden intermodalen Wettbewerb bestehen zu können.
7. **Öffentliche Mittel werden knapper.** Sowohl Bund als auch Kantone stehen unter starkem Spardruck. Die tendenziell steigenden Ausgaben für den öffentlichen Verkehr stehen zunehmend im Wettbewerb mit sozialer Sicherheit, Bildung usw. Die öffentliche Hand erwartet deshalb von uns vermehrt Einsparungen und Effizienzgewinne auf bestellte Angebote. Deshalb soll die Nutzerfinanzierung im ÖV erhöht werden.

Aufgrund dieser Herausforderungen streben wir folgende **Positionierung** an:

- Wir organisieren für unsere Kunden die Mobilitätskette – einfach und flexibel.
- Wir vernetzen uns physisch und digital mit anderen.
- Wir fokussieren uns auf die Stärken der Bahn mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis und steigern so unsere Wettbewerbsfähigkeit.
- Wir entwickeln Bahnhöfe und Areale zu attraktiven Lebensräumen.
- Wir sind das Rückgrat und die treibende Kraft des ÖV Schweiz und bringen die betriebswirtschaftliche Perspektive ein.
- Wir steigern die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.

Wir sind im Kern eine starke Eisenbahn und immer mehr ein Mobilitätsdienstleister und Arealentwickler:

- Als **starke Eisenbahn** konzentrieren wir uns auf die Alleinstellungsmerkmale des Systems Schiene:
  - Grosse Beförderungskapazität auf kleinen Flächen in Ballungszentren.
  - Hohe Effizienz, ohne Staus, auf langen Strecken, bei grossen Volumina und regelmässigem Verkehr.
  - Rückgrat des ÖV und der Logistik.
- Wir nehmen den Wettlauf um die Position in der Mobilitätskette auf. Schon heute spielen wir eine starke Rolle als **digitaler, persönlicher und vertrauenswürdiger Mobilitätsdienstleister**; unseren zentralen Platz in der Mobilitätskette wollen wir stärken. Demnächst werden auf der digitalen Ebene auch andere Mobilitätsträger angeboten, so dass die Kunden ihre Reisen Tür-zu-Tür und aus einer Hand organisieren und buchen können. Dabei setzen wir uns auf der digitalen Ebene zum Ziel, bestehende Mobilitätsangebote in der Schweiz möglichst umfassend auf Plattformen anzubieten.
- Wir sind zudem **attraktiver Entwicklungspartner**, dies namentlich in Bahnhöfen und bei Arealentwicklungen. In der Vergangenheit für den Bahnbetrieb notwendige Flächen an guten Lagen werden in den regionalen Gesamtperspektiven entwickelt. Die Ertragssteigerungen im Bereich Immobilien ermöglichen uns Beitragszahlungen an die Infrastruktur und die Sanierung der Pensionskasse. Dabei werden Bahnhöfe einerseits zu Mobilitätshubs mit optimalen Umsteigebeziehungen zwischen den einzelnen Verkehrsträgern. Andererseits werden sie selber zu Destinationen dank ihrem attraktiven Dienstleistungsangebot für Kunden. Wir treiben die Realisierung von Smart Cities in der Schweiz voran durch innovative, nachhaltige Arealentwicklungen mit Fokus auf integrierte Mobilität und smarte Gebäude.

## Im Wettlauf Strasse – Schiene wollen wir weiter wachsen.

Der Strategie der SBB wird das Szenario «Mobilität der Zukunft» und als Wachstumsziel das Referenzszenario des ARE zugrunde gelegt. Ausgegangen wird von einem Wachstum von +51% von 2010-2040 im Schienenpersonenverkehr und +45% im Schienengüterverkehr.

Es wird für die Schiene anspruchsvoll sein, sich in Anbetracht von langen Vorlaufzeiten gleich schnell zu entwickeln wie die Strasse. Jedoch hat die integrierte Bahn im Zeitalter des „Internets der Dinge“ die Chance, ihre Systemkomponenten mit Digitalisierung und neuen Technologien rascher als andere Verkehrsträger voranzutreiben.

Die künftige Entwicklung der Mobilität ist durch steigende Dynamik und Unsicherheiten geprägt. Deshalb arbeiten wir vermehrt mit Szenarien. Wichtige Grundlage dafür bilden die vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) erstellten Verkehrsperspektiven 2040. Darin noch nicht berücksichtigt sind Aspekte wie technologische, gesellschaftliche und regulatorische Veränderungen, Entwicklungen im Mobilitätsmarkt durch neue Marktplayer wie Fernbusse und Kostenentwicklungen auf Strasse und Schiene.

- Technologische Entwicklungen auf der Strasse und Schiene im Personen- und Güterverkehr und deren Akzeptanz/Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten.
- Entwicklung von Fernbussen und öffentlichem Individualverkehr (Carsharing, Ride-sharing, SFF).

- Nutzung der Infrastrukturkapazitäten und Kostenentwicklung auf der Strasse und der Schiene, im Personen- und Güterverkehr.
- Auswirkungen regulatorischer Veränderungen.

Die Ausarbeitung weiterer Technologieszenarien für den Zeitraum 2040 und folgende Jahre, welche sich mit diesen Fragen befassen, werden wir vorantreiben.

## In 5 Dimensionen orientieren wir uns an den künftigen Kundenbedürfnissen.

Die Kundenanforderungen und das Mobilitätsverhalten der Kunden werden sich zunehmend verändern. Die Kunden erwarten einfachere und individualisierte Services, mehr Komfort und Connectivity, besseres Preis-/Leistungsverhältnis. Sie möchten digital und persönlich bedient werden und wollen einen vertrauenswürdigen Mobilitätsdienstleister, der verantwortungsbewusst mit ihren Mobilitätsdaten umgeht.

Um sich darauf auszurichten, arbeiten wir in 5 Dimensionen:

- **Gezielte Innovationen und Investitionen in attraktive Angebote**, um die Attraktivität der Eisenbahn für unsere Kunden zu erhöhen. Die Investitionen betreffen vor allem die Verbesserung der Nachhaltigkeit, Pünktlichkeit, Sicherheit und der Servicequalität. Zudem steigern wir die Convenience für Kunden durch Ausbau physischer Umsteigepunkte, Arealentwicklung und Weiterentwicklung von Bahnhöfen zu Destinationen. Wir werden die Digitalisierung von Kundenservices und den Ausbau der Konnektivität in Zügen vorantreiben. Wir richten unsere Strategie darauf, die Kapazitäten smart zu nutzen/auszubauen (Ausbauschnitt 2030) und differenziert zu wachsen, speziell durch die Digitalisierung und den Einsatz von neuen verlässlichen Technologien. Dabei stehen zurzeit traditionelle Ausbauten im Fokus. Der Einsatz neuer Technologien wird parallel dazu vorangetrieben. Sobald diese Technologien einen ausreichenden Reifegrad haben, (sicher und verlässlich) können sie ggf. traditionelle Investitionen ersetzen. Generell ist die Erhöhung der Flexibilität (bspw. bei Investitionsprojekten), auch durch Reduktion von Wertschöpfungstiefe und -breite (weniger „asset heavy“) notwendig, um auf Veränderungen schneller reagieren und verbleibende Komplexität besser steuern zu können. Von besonderer Bedeutung ist die Pflege unseres Bahn Know-hows und die Ergänzung mit neuen Fähigkeiten sowie die Vorbereitung aller Mitarbeitenden auf die zunehmende Automatisierung, die Arbeit mit neuen Technologien und Digitalisierung.
- Die **Senkung von Gesamtsystemkosten** – dort sparen, wo es die Kunden nicht spüren – ist wichtig, damit das Preis-Leistungsverhältnis für Kunden stimmt und das Bahnfahren auch für die Besteller, Bund und Kantone bezahlbar bleibt. Wichtige Hebel dafür sind die Digitalisierung/Nutzung von neuen Technologien, Produktivitätssteigerungen, Um-/Abbau von Arbeitsplätzen.
- Gleichzeitig sind die **Erträge** und die **Auslastung** der Züge zu steigern. Mit Marketing und einer gezielten Sortiments- und Preispolitik wollen wir das Kundenverhalten optimieren. Beispielsweise mit flexiblen Arbeitszeiten oder Vorausbuchungen beim Wagenladungsverkehr. Ergänzend dazu testet der Staat Mobility Pricing-Systeme zur Beeinflussung der Mobilität und Finanzierung der Verkehrsinfrastrukturen.

- Um unsere Position in der **Mobilitätskette** selbstbewusst und kooperativ mit der ÖV-Branche und Partnern auszubauen, bauen wir einen einfachen und massgeschneiderten Tür-zu-Tür-Service auf. Wir legen den Schwerpunkt auf die Stärkung der Rolle als Innovationstreiberin, Mobilitätsintegratorin und Schweizer Kompetenzzentrum für die „Mobilität der Zukunft“. Erforderlich ist ein exploratives, couragiertes und schnelles Vorgehen für eine zügige Durchführung von Programmen und Initiativen sowie die regelmässige Überprüfung von Fortschritten mit Mut und Konsequenz zu Anpassungen (wo nötig beschleunigen/bremsen/anpassen/stoppen, z.B. Ausbauschritte alle vier Jahre).
- **Die Stärkung der Führungs- und Leistungskultur** sowie die Steigerung von Personalmotivation bilden die dafür notwendige kulturelle Basis – nach unseren Werten: ambitioniert, verantwortungsvoll, beweglich, leidenschaftlich, respektvoll.

## Unsere Performance messen wir entlang von 6 strategischen Stossrichtungen.

Die Umsetzung des Szenarios «Mobilität der Zukunft» erfordert eine weitere Steigerung unserer Performance anhand sechs strategischer Stossrichtungen:

1. **Kundenzufriedenheit erhöhen:** Einen einfachen und auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichteten Tür-zu-Tür Service entwickeln. Wertschätzung gegenüber Kunden verbessern und Vertrauen pflegen.
2. **Ergebnis verbessern – Finanzierungen sichern:** Erträge erhöhen (mit Preisdifferenzierungen und möglichst ohne generelle Preiserhöhungen), gezielt investieren, Gesamtsystemkosten senken und Produktivität/Auslastung steigern, Verschuldung begrenzen/senken.
3. **Zuverlässigkeit im integrierten Bahnsystem steigern:** Pünktliche und sichere Reise- und Transportleistungen auf einer soliden Infrastruktur, attraktive Bahnhöfe sowie persönliche Beratung auch im Störfall sicherstellen.
4. **Auf Heimmarkt konzentrieren und mit Ausland vernetzen:** In der Schweiz die Marktführerschaft selbstbewusst und kooperativ sichern und im internationalen Eisenbahnverkehr Kooperationen verstärken.
5. **Innovationen gezielt vorantreiben:** SBB als Mobilitätsintegrator Schweiz etablieren und neue Technologien nutzen, vernetzt mit Unternehmen, Hochschulen und anderen Partnern.
6. **Leistung von jedem Einzelnen fördern, fordern und anerkennen:** Durch konsequente Führung, vorbildliches Verhalten, übergreifende Zusammenarbeit und zukunftsgerichtete Kompetenzen setzen wir positive Energie für Topergebnisse frei.

## Mit unseren strategischen Zielen und der Ambition 2020 richtet sich die SBB auf das Zielszenario «Mobilität der Zukunft» aus.

Die Strategie definiert finanzielle Zielwerte. Diese sind in den neun Konzernzielen sowie in der mittel- und langfristigen finanziellen Planung unterlegt. Die Zielwerte beziehen sich auf den Zeitraum 2020 (Ambition 2020) und 2030 (Ambition 2030). Beispielsweise wird die SBB mit dem Programm RailFit20/30 per 2020 ihre Kosten gegenüber 2014 um CHF 1,2 Mrd. senken. Sie plant, in den nächsten Jahren 1400 Stellen abzubauen. Zur Bewältigung der Verkehrszunahme werden 200 Stellen aufgebaut, z.B. beim Lokpersonal, bei Ingenieuren oder für Innovationen. Ein weiteres Beispiel ist der Fonds für Innovationen, den wir mit



CHF 12 Mio. eingerichtet haben. Zudem werden bis 2018 insgesamt 25 FTE für Innovationen aufgestellt. Insgesamt werden von 2016 bis 2020 rund CHF 22 Mrd. ins Bahnsystem investiert.

Die Ziele basieren auf aktuellen Rahmenbedingungen und der Unterstützung von Politik/Bestellern. Dazu gehören zum Beispiel die Fernverkehrsnetzkonzession, die Freiheitsgrade in der Preis- und Sortimentsgestaltung im Personenverkehr, der unternehmerische Spielraum für SBB Immobilien oder Datenschutz, der die Erbringung zeitgemässer und personalisierter Mobilitätsdienstleistungen auch als Basis für die Nutzerfinanzierung erlaubt.

- Gemässigte Liberalisierung/Ausschreibung im Personenverkehr.
- Fortsetzung Verlagerungspolitik beim Güterverkehr, Kabotage-, Sonntags- und Nachtfahrverbot sowie LSVA und 40t Gewichtslimiten.
- Gemeinsame Überprüfung der Notwendigkeit von Ausbauschritten bis hin zum Baubeginn.
- Smarte Nutzung bestehender Infrastrukturen, Kapazitätssteigerung durch Digitalisierung und Nutzung neuer Technologien.
- Gemeinsame Anstrengungen zur Erhöhung der Auslastung.

## **Die Umsetzung der Strategie SBB AG 2020 erfolgt mit mehr als 100 Programmen und Initiativen.**

Die Umsetzung der Strategie SBB 2020 wird durch ein Projektportfolio mit mehr als 100 Programmen und strategischen Initiativen sichergestellt. Diese werden laufend priorisiert und etappiert. Ein strategisches Controlling ist etabliert.

Die Strategie SBB AG 2020 schreibt unsere Geschichte fort: Mit unseren Mitarbeitenden, für unsere Kunden. Mit Schweizer Innovationskraft und Zuverlässigkeit. Als starke Eisenbahn, vertrauenswürdiger Mobilitätsdienstleister und attraktiver Entwicklungspartner **gestalten wir die Mobilität der Zukunft – einfach, persönlich, vernetzt.**