



Infolge des Wettbewerbsdrucks sinkt der Marktanteil 2011 im Alpen querenden Transitverkehr innerhalb von 10 Jahren auf 43 Prozent.

## SBB Cargo

# Ein Leiden ohne Ende?

Seit der Liberalisierung des Güterverkehrs in der Schweiz im Jahre 1999 sieht sich die SBB Cargo einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Weitere Faktoren wie der starke Franken sowie Fehleinschätzungen des Managements führten über die Jahre zu einem kumulierten Verlust von über CHF 800 Millionen und einem Personalabbau von 1700 Stellen. Mit der Umsetzung weiterer Sanierungsmaßnahmen sollen die vom Bund geforderte „schwarze Null“ im 2013 geschafft werden. Wird dies gelingen?

### Rückblick 2003 – 2011

Im Betriebsjahr 2003 konnte der Verlust erfolgreich, von CHF 96 Millionen im Vorjahr, auf CHF 33 Millionen reduziert werden. Um den defizitären Wagenladungsverkehr (WLV) nachhaltig zu sanieren, wird eine Variante „Redimensionierung“ der 675 Verladestellen vorgeschlagen. Dies wurde jedoch von der SBB als Muttergesellschaft aus politischen Überlegungen abgelehnt und genehmigte lediglich eine „Optimierung“.

Infolge einer guten Konjunkturlage sowie den eingeleiteten Maßnahmen konnte 2004 das Betriebsergebnis um 83 Prozent gesteigert und der Verlust auf CHF 3,8 Millionen reduziert werden. Im Deutschlandverkehr „eroberte“ die SBB Cargo südlich von Mannheim einen Marktanteil von einem Drittel. Trotz dieser Erfolge musste

die SBB Cargo einen Rückgang der Transit-tkm um 5 Prozent hinnehmen. Der Wettbewerb durch vier weitere in der Schweiz tätige Güterbahnen beginnt Wirkung zu zeigen. Insgesamt zuversichtlich, budgetiert die Geschäftsleitung für 2005 erstmals schwarze Zahlen.

Dass sich dieses Budget als Trugschluss erwies, zeigte der operative Verlust 2005 von CHF 55,7 Millionen sowie einmalige Sanierungskosten von CHF 110 Millionen für den WLV. Der Verkehrsertrag brach 2005 um 24 Prozent ein.

Die wohl zu aggressive Preispolitik, der „Angriff“ im Heimmarkt der DB Cargo und der verstärkte Kostenwettbewerb im Transit führten zu der negativen Verkehrsertragsentwicklung. Das im Mai 2005 in die Praxis umgesetzte neue Wagenmanagement mit zentraler und erstmals EDV-gestützter Verarbeitung führte zu Problemen in der Wagenverfügbarkeit. Im Weiteren hat die Anhebung des in der Schweiz zulässigen Lkw-Gewichts von 34 auf 40 Tonnen die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig belastet.

Die Folge des CHF 165 Millionen Verlustes ist ein Abbauplan von 560 Stellen bis Juni 2006.

„Wieder gut unterwegs, dennoch bleibt viel zu tun“ ist die Einleitung im Geschäftsbericht 2006. Das operative Ergebnis verbesserte sich von minus CHF 55 Millionen im Vorjahr auf lediglich minus CHF 37,3 Millionen bei einem gesamten Betriebsertrag von CHF 1'228 Millionen. Dabei entrichtete der Bund im Berichtsjahr CHF 27 Millionen weniger an Subventionsleistungen.

### Zuwachsraten lassen hoffen

Zuwachsraten von 29,5 Prozent in Deutschland wie 16,8 Prozent in Italien bei fast gehaltenen Verkehrserträgen lassen neue Zuversicht aufkommen. Die Stahlindustrie wie das Öl- und Chemiegeschäft entwickeln sich zu eigentlichen Standbeinen im internationalen Transit wie im Importverkehr. Insgesamt steigerte SBB Cargo die Transportleistung auf 12,34 Milliarden Netto-tkm, ein Höchstwert seit der Ausgliederung. Das Sorgenkind WLV reduzierte die Zustellpunkte auf 323 und ergänzte diese durch weitere 200 kundenspezifische Lösungen. Dabei konnte im WLV die Pünktlichkeit (innerhalb 30 Minuten) um 2,4 Prozent auf 96 Prozent gesteigert werden. Auch im Nord-Süd-Verkehr wird mit 81 Prozent (maximal 1 Stunde) ein neuer

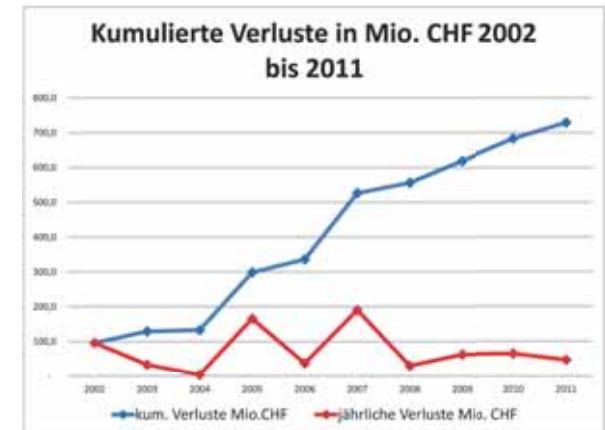
FOTO UND GRAFIKEN: P. TRIPPI-SERVICES

Spitzenwert erzielt. Es gilt insgesamt die Kosten weiter zu senken und auch im Jahr 2007 will SBB Cargo gezielt nochmals wachsen.

### Wachstumsstrategie unklar

Das Wachstum um weitere 8,3 Prozent auf 13,37 Milliarden Netto-tkm konnte bei leicht höherem Verkehrsertrag von CHF 1'062 Millionen im Jahr 2007 auch erzielt werden. Doch das finanzielle Ergebnis mit einem operativen Verlust von CHF 87,9 Millionen und erneuten Rückstellungen für Sanierungen 2008/09 von CHF 102,5 Millionen erreichen neue Höchstwerte. Das Eigenkapital ist inzwischen auf kritische 25 Prozent abgesunken.

Nach dem Bekanntwerden des ungenügenden Halbjahresergebnisses trennte man sich im August 2007 vom bisherigen CEO und von drei weiteren Geschäftsleitungsmitgliedern. Ein fast neues Gremium wird mit einer Überprüfung der Unternehmensstrategie und einer Turnaround-Aufgabe beauftragt. Dass die Vorzeichen nicht zum Besten stehen zeigt das Ende im transalpinen Kooperationsverkehr mit der Deutschen Bundesbahn (DB Schenker erhöht im Folgejahr ihren Anteil an der BLS Cargo von 20 auf 45 Prozent).



Trotz nachlassender Konjunktur schloss das Geschäftsjahr 2008 mit einem stark reduzierten operativen Verlust von CHF 14,7 Millionen ab. Der Einbruch des Euro-Kurses ab Oktober 2008 belastet das Jahresergebnis mit einem negativen Währungseffekt von CHF 20 Millionen. Durch gezielte Preiserhöhungen, Reduktion von nicht ertragsbringenden Verkehrsleistungen sowie Effizienzsteigerungen konnte eine positive finanzielle Wirkung von CHF 53 Millionen erreicht werden. Überschattet

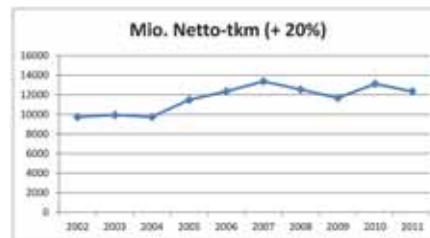
wurden die Sanierungsbemühungen durch einen langwierigen Streik im Industriewerk Bellinzona im Frühjahr 2008. Letztlich entschied der SBB Verwaltungsrat, die Unterhaltsbetriebe in Biel wie in Bellinzona bei der SBB Cargo auszugliedern. Im Herbst 2008 leitete die SBB eine Partnersuche für die notleidende SBB Cargo ein, was auf eine positive Resonanz bei 14 interessierten Unternehmen führte.

### Vertrauen ins operative Geschäft gestiegen

Im operativen Geschäft gelang es SBB Cargo, den Index der Kundenzufriedenheit auf einen Höchststand zu bringen. Durch Reduktion der Güterwagenflotte, Neubeschaffungen sowie Sanierungen konnte der Anteil lärmarmer Güterwagen auf beachtliche 64 Prozent gesteigert werden. Der WLV erzielte eine Auslastungssteigerung von 7 Prozent. Diesen positiven Entwicklungen steht der teils massive Verkehrseinbruch im Herbst in den Bereichen Containerverkehr, Stahl- sowie Autotransporte gegenüber.

„Rückgang stabilisiert“ lautet die Titelzeile zum Geschäftsbericht 2009. Die Finanz- und Wirtschaftskrise baute den Verkehrsertrag von CHF 1044 Millionen auf CHF 915 Millionen im Jahr 2009 ab. Trotz massivem





Personalabbau konnte dennoch ein erneuter Verlust von CHF 62.5 Millionen nicht vermieden werden. Insgesamt konnten Maßnahmen mit einem Reduktionsumfang von CHF 115 Millionen realisiert werden. Dies reichte zwar nicht, um unter schwierigsten Marktumständen ein Verlust zu vermeiden, verhinderte aber ein finanzielles Fiasko. Das wichtige Standbein Stahltransporte brach um 50 Prozent weg, im Alpen überquerenden Bereich musste ein Rückgang von 21,5 Prozent in der Tonnage hingenommen werden.

Nachdem die Partnersuche mit den zwei letzten Interessenten an einer 49 Prozent-Beteiligung (DB respektive SNCF) „ergebnislos“ verliefen, wird nun das Szenario des Alleingangs weiter verfolgt. Inzwischen erreichte das Eigenkapital 22,4 Prozent der Bilanzsumme. Ein neuer Tiefstwert! Erstmals präsentiert sich SBB Cargo 2010 nicht mehr mit einem eigenen Geschäftsbericht. Der Verlust belief sich auf CHF 64 Millionen. Die „heimgekehrte“ Tochter SBB Cargo wird reorganisiert und in zwei Berei-

che aufgeteilt: SBB Cargo International wird als eigenständige Gesellschaft für den Nord-Süd-Verkehr lanciert, SBB Cargo AG bedient den Binnenmarkt und schließt neu wieder Import- und Exportverkehre ein. Im Geschäftsbericht 2011 der SBB wird einmal mehr auf die erfolgreiche Bewältigung der Situation bei SBB Cargo hingewiesen, ließ sich der Verlust doch auf CHF 46 Millionen reduzieren. Dabei sind erneut Rückstellungen von CHF 80 Millionen berücksichtigt worden, was erstmals auf einen operativen Gewinn von CHF 34 Millionen hinweist. Auch das Eigenkapital erreichte wieder 33 Prozent.

#### Ausblick 2013 – 2015

Wie aus dem Rückblick erkennbar wird, sind unter anderem Faktoren wie das konjunkturelle Umfeld, die Währungsentwicklung Euro/CHF, der Wettbewerb durch andere Güter-EVU, die Trassen- und Energiepreisentwicklungen sowie der Einfluss der Politik auf den nationalen WLV maßgebend für das Betriebsergebnis. Gemäss einem Zeitungs-Interview des SBB-Präsidenten Ulrich Gygi soll SBB Cargo die Gewinnzone 2013 bis 2015 selbständig erreichen. Er will dies mittels eines 3-Säulen-Konzeptes erreichen:

- Internationales Transitgeschäft
- Wagenladungsverkehr
- Kombiniertes Verkehr im Inland

Er ist zuversichtlich, dass die für 2013 budgetierte schwarze Null erreicht wird. SBB Cargo International wird früher oder später wohl vom Konsolidierungsprozess betroffen sein und wird entsprechende Scalingeffekte nur auf

diesem Weg erreichen können.

Im Wagenladungsverkehr werden 2013 weitere 128 Bedienpunkte, die zirka 2 Prozent des Verkehrs erbringen und Verluste in der Größenordnung von CHF 20 Millionen generieren, eingestellt.

Der kombinierte Verkehr im Inland hat wohl über Strecken von über 150 Kilometer wie auch parallel zu Autobahn-Staustrecken eine Zukunft. Doch nicht nur SBB Cargo will hier Erfolg haben. Auch COOP (einer der zwei großen Großverteiler, bisher wichtiger SBB Cargo Kunde) hat dies erkannt und 2010 das EVU RailCare erworben. Im Dezember 2012 wurden vier BR 186 von Railpool eingemietet, eine fünfte Einheit folgt 2013. Somit tritt hier ein ernst zu nehmender Wettbewerber mit heimischen Wurzeln auf.

Neben den schwierigen Marktverhältnissen hat aber die SBB Cargo AG im Inland noch ein anderes Problem. Nach dem vollständigen Ausscheiden der Ae 6/6 aus dem operativen Verkehr verbleiben zirka 250 Re 420 und Re 620 (Baujahre 1967 bis 1985). Somit ergibt sich hier ein Ersatzbedarf von zirka 200 Lokomotiven mit einem Investitionsbedarf von über CHF 1 Mia. All zu lange kann die SBB Cargo diesen Ersatzbedarf nicht vor sich her schieben.

Fazit: Die volatile Marktsituation und der Wettbewerbsdruck lassen Zweifel aufkommen, ob 2013 wirklich nachhaltig eine schwarze Null geschrieben wird, dass heißt ohne weitere Rückstellungen 2014 oder 2015. Letzteres würde wohl auch die Eigenwirtschaftlichkeit und den notwendigen Cashflow für Reinvestitionen ab 2015 in Frage stellen. pt



Der Inland-Kombiverkehr ist im Aufbau.