

# Konzernlagebericht 2013.

## In anspruchsvollem Jahr Fortschritte erzielt – Weichen für die Zukunft gestellt.

Zum ersten Mal beförderte die SBB 2013 mehr als eine Million Passagiere täglich. SBB Cargo schreibt erstmals seit über vier Jahrzehnten schwarze Zahlen. Andererseits trübten Unfälle und die Auswirkungen von Bauarbeiten die Pünktlichkeit. Das Konzernergebnis ging um CHF 184,2 Mio. auf CHF 238,2 Mio. zurück. Der Grossteil des höheren Betriebsaufwands von CHF 332,1 Mio. ist bedingt durch höhere Trassenpreise (CHF 163 Mio.) und Zusatzaufwendungen vorab beim Unterhalt am Schienennetz (CHF 128,6 Mio.); diese Kosten konnte die SBB nur teilweise abfedern. Das Schweizer Volk hat mit dem deutlichen Ja zu FABI die Finanzierung der Infrastruktur zukunftsorientiert geregelt. Damit können der im SBB Netzaudit 2009 dargestellte Unterhalts- und Nachholbedarf sowie die errechneten Folgekosten der Grossprojekte voraussichtlich ab 2016 schrittweise gedeckt werden.



Ulrich Gygi, Verwaltungsratspräsident (rechts), und Andreas Meyer, CEO (links)

## Intro.

Zum ersten Mal beförderte die SBB mehr als eine Million Passagiere täglich. Das sind rund 3,7 Prozent mehr als im Vorjahr. SBB Cargo erreichte mit CHF 14,7 Mio. (2012: –CHF 51,2 Mio.) zum ersten Mal seit über 40 Jahren ein positives Ergebnis – dank konsequenter Ausrichtung auf die Stärken der Schiene. Ebenso stiegen in den Bahnhöfen die Mieterträge von Dritten an. Die

SBB Cargo erreichte zum ersten Mal seit über 40 Jahren ein positives Ergebnis.

Kundinnen und Kunden durften sich über verschiedene Angebotsausbauten freuen, wie etwa der neuen S-Bahn St. Gallen oder Gratis-WiFi an Bahnhöfen. Die SBB hat zusammen mit anderen Unternehmen des Öffentlichen Verkehrs Massnahmen angestossen, um die Bahn wieder einfacher und kundenfreundlicher zu machen. Kritik an der rigiden Durchsetzung der Billett-

pfligt und an der Automatenbedienung veranlasste die SBB, sich für einen einfacheren und kundenfreundlicheren Öffentlichen Verkehr einzusetzen. Im Mai wurde das Perronbillett lanciert. Zudem haben wir die Anzahl Reisewege an Billettautomaten zu reduzieren begonnen und sinnvollere Kulanzregeln eingeführt.

In finanzieller Hinsicht konnten die Werte des guten Vorjahres nicht überall erreicht werden. Das Konzernergebnis verringerte sich um CHF 184,2 Mio. auf CHF 238,2 Mio. (2012: CHF 422,5 Mio.). Der Grossteil des höheren Betriebsaufwands von CHF 331,1 Mio. ist bedingt durch höhere Trassenpreise (CHF 163 Mio.) und Zusatzaufwendungen bei SBB Infrastruktur vorab beim Unterhalt am Schienennetz (CHF 128,6 Mio.). Die SBB konnte diese Mehrkosten nur teilweise abfedern. Dabei drückten die höheren Trassenpreise das Ergebnis im Personenverkehr deutlich: Es schrumpfte mit CHF 96,1 Mio. auf nur noch gut einen Drittel des Vorjahres (2012: CHF 268,9 Mio.). Die Tarifmassnahmen per Dezember 2012 von durchschnittlich 5,2 Prozent erbrachten rund CHF 129 Mio. Mehrerträge. Sie konnten die höheren Trassenpreise zu rund 80 Prozent decken. Die verzinsliche Nettoverschuldung ist unter anderem aufgrund des Ergebnisrückgangs und hoher Investitionen um CHF 665,4 Mio. auf CHF 7507,4 Mio. angestiegen.

### Keine Kompromisse bei der Sicherheit.

Auf hohem Niveau leicht tiefere Werte verzeichnete die SBB bei der Pünktlichkeit. Namentlich im Grossraum Zürich kam es im Sommer zu Verspätungen im S-Bahn-Netz. Dies hauptsächlich wegen der Arbeiten für das Grossprojekt Durchmesserlinie,

---

Wir werden alles unternehmen,  
um die Preise für unsere Mobilitäts-  
dienstleistungen in einem ange-  
messenen Verhältnis zu halten.

---

gleichzeitiger Automatisierungen von Stellwerken sowie unerwarteter Unterhaltsarbeiten an der Fahrbahn bei uneingeschränktem Angebot für die Kundinnen und Kunden. Verschiedene Zwischenfälle auf dem Schienennetz, darunter zwei Kollisionen in Neuhausen und in Granges-Marnand, trübten das vergangene Geschäftsjahr.

Diese Entwicklungen zeigen: Der Bahnverkehr in der Schweiz ist ein komplexes, intensiv beanspruchtes Gesamtsystem, in dem sich auch kleinere Störungen stark auswirken können. Und sie bekräftigen die SBB in ihrer Haltung, keine Kompromisse zu dulden, namentlich im Bereich der Sicherheit.

### Mit FABI die Weichen gestellt.

Mit dem deutlichen Ja der Schweizer Stimmberechtigten zu FABI sind im Februar 2014 die Weichen für eine nachhaltige und transparente Finanzierung der Bahninfrastruktur gestellt worden. Der Volksentscheid ist ein Bekenntnis zu einer leistungsstarken, pünktlichen und sicheren Bahn. Mit FABI können der Unterhalts- und Nachholbedarf sowie die Folgekosten der Grossprojekte voraussichtlich ab 2016 schrittweise gedeckt werden. Bereits 2009 hatte die SBB mittels eines externen Netzaudits den substanziellen Nachholbedarf festgestellt und später auch auf die Folgekosten grosser Bauwerke hingewiesen. Für die SBB ist das Ja ein Vertrauensbeweis – aber gleichzeitig eine Verpflichtung, heute und in Zukunft für die Kundinnen und Kunden eine hohe Qualität und Leistung zu erbringen. Wir werden alles unternehmen, um auch die Preise für unsere Mobilitätsdienstleistungen in einem angemessenen Verhältnis zu halten. Dabei setzen wir im Personen- wie auch im Güterverkehr

auf die Stärken des Kombinierten Verkehrs, also die möglichst intelligente Kombination der Vorzüge aller Verkehrsträger.

In den vergangenen Jahren war die öffentliche Diskussion über die SBB auch geprägt von Sanierungen und Finanzierungen, welche der Öffentlichkeit erklärt werden mussten. Wichtige Themen dabei waren unter anderem die Ermittlung des Unterhaltsbedarfs sowie die Folgekosten grosser Investitionen wie Durchmesserlinie und Gotthardbasistunnel, die Behebung des Nachholbedarfs bei der Infrastruktur sowie die Sanierungen der SBB Pensionskasse und von SBB Cargo. Diese Sanierungen sind überwiegend auf Kurs und bilden die Basis, um die Qualität und das Angebot für unsere Kundinnen und Kunden schrittweise zu verbessern.

Durch diese langwierigen Projekte und die damit verbundenen intensiven Diskussionen über Kosten, Preise sowie das Verhältnis zwischen Nutzerfinanzierung und öffentlicher Finanzierung ist leider der Eindruck entstanden, die SBB stelle nicht die Kundinnen und Kunden ins Zentrum. In dieser Beziehung wollen wir uns verbessern. Unser Ziel ist, bis 2016 zu den Top-unternehmen in Sachen Kundenzufriedenheit zu gehören. Dies haben wir im SBB Leitbild von 2013 festgehalten. Bei all unserem Handeln soll der spürbare Kundennutzen im Zentrum stehen. Dies steht auch im Einklang mit den Konzernzielen der SBB, welche seit 2009 bestehen; sie fangen mit dem Kunden an, stellen die Sicherheit ins Zentrum, gewichten die finanzielle Entwicklung nur mit einem Viertel und unterstreichen unser Streben nach Nachhaltigkeit.

### Meilensteine auf der Agenda.

Im laufenden Jahr stehen wichtige Meilensteine auf der SBB Agenda: Im Juni gehen der erste Teil der Durchmesserlinie Zürich und der neue Bahnhof Löwenstrasse in Betrieb. Dies stärkt sowohl den hoch beanspruchten Knoten Zürich als auch die Fahrplanstabilität in der ganzen Schweiz. Im August beginnt mit dem Spatenstich für das Grossprojekt «Léman 2030» ein markanter Ausbau des Bahnangebots in der Westschweiz. Mit der Eröffnung des umgebauten und neu gestalteten Bahnhofs Cornavin in Genf wird im Herbst ein weiteres Grossprojekt in der Westschweiz abgeschlossen. Bis 2016, wenn mit dem Gotthardbasistunnel ein Jahrhundertbauwerk in Betrieb kommt, werden in der ganzen Schweiz neues Rollmaterial und neue, innovative Dienstleistungen noch mehr Kundennutzen schaffen.

Das Ausschreibungsverfahren für die neuen Züge im Nord-Süd-Verkehr werden wir wie geplant abschliessen. Eine wichtige Angebotsverbesserung für die Kunden ist auch die Ausrüstung sämtlicher Fernverkehrswagen mit Signalverstärkern;

diese wird bis Ende 2014 abgeschlossen sein und ermöglicht eine signifikant bessere Empfangsqualität für Mobiltelefonie und Datenübertragung. Für die Regionalverkehrsflotte streben wir ebenfalls den Einbau von Signalverstärkern an. Hier sucht die SBB in Gesprächen mit den Mobilfunkanbietern und Bestellern dringend Finanzierungsmöglichkeiten.

Wichtig für die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen sind IT-Projekte, welche den Verkauf und den Vertrieb betreffen. Hier hat die ÖV-Branche zusammen mit der SBB unter anderem den SwissPass lanciert, in den sich ab Mitte 2015 General- und Halbtaxabonnemente sowie schrittweise auch Verbundabonnemente und weitere Services integrieren lassen. Damit werden längerfristig die Voraussetzungen für weiter gehende Preisdifferenzierungen geschaffen. Denn auch über 2016 hinaus gilt: Bei allen Aktivitäten der SBB steht der Kundennutzen im Zentrum. Wir arbeiten daran und dafür, dass unsere Kundinnen und Kunden dies immer mehr spüren.

## Teil I: die SBB 2013.

### Viel bewegt im Öffentlichen Verkehr.

Das Marktumfeld der SBB war 2013 geprägt durch das leichte Wirtschaftswachstum in der Schweiz und einer trotz starken Frankens wieder anziehenden Nachfrage im Tourismussektor. Auf der anderen Seite machten sich die Wirtschaftskrise in Europa und der anhaltende Abbau von Industriekapazitäten bemerkbar. Daraus resultierte für die SBB im Personenverkehr eine leicht steigende Verkehrsnachfrage und im Güterverkehr eine insgesamt wechselhafte, zum Jahresende hin leicht positive Tendenz.

Zum ersten Mal in ihrer Geschichte beförderte die SBB 2013 mehr als eine Million Kundinnen und Kunden pro Tag, nämlich 1 002 000. Das sind 3,7 Prozent mehr als im Vorjahr. Zwischen 2011 und 2012 war die Zahl der Fahrgäste leicht zurückgegangen, von 977 000 auf 967 000 Passagiere. Die Zahl der gefahrenen Personenkilometer nahm von 17,5 Mrd. um 1,3 Prozent auf 17,8 Mrd. zu; die durchschnittliche Reisedistanz verringerte sich leicht von 48,1 auf 47,0 Kilometer. Neben einer erhöhten Verkehrsnachfrage hat sich auch der weitere Angebotsausbau positiv auf die Anzahl Kundinnen und Kunden ausgewirkt, beispielsweise das neue Fahrplankonzept «Horaire

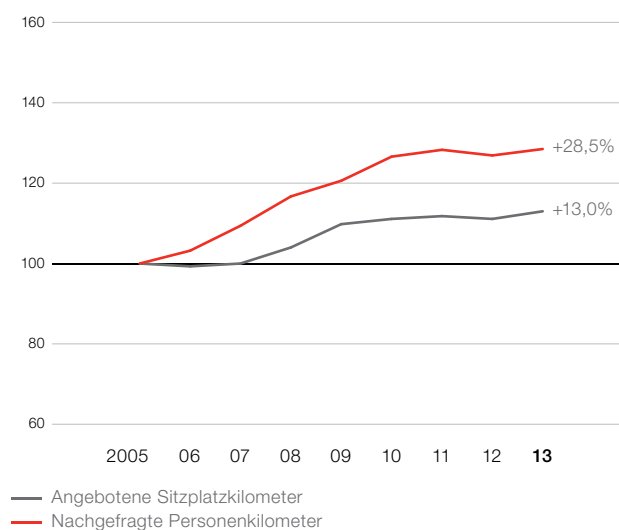
### Ein Drittel der Schweizer Bevölkerung besitzt ein SBB Halbtax- oder Generalabonnement.

Romandie 2013», das in der Westschweiz 30 Prozent mehr Sitzplätze sowie 14 zusätzliche Züge brachte, und auch der neu eingeführte Halbstundentakt auf der Linie Zürich–Schaffhausen. Zudem haben wir im Regionalverkehr neue Doppelstockzüge eingeführt (z. B. zwischen Chur und St. Gallen) und weitere Engpässe auf dem Schweizer Schienennetz beseitigt. Ein Drittel der Schweizer Bevölkerung besitzt ein SBB Halbtax- (2 335 441) oder Generalabonnement (441 892). Die Zahl der Generalabonnemente nahm mit +0,1 Prozent erneut leicht zu; die Zahl der Halbtaxabos nahm auf hohem Niveau mit –1,9 Prozent etwas ab. Die SBB kann somit nach wie vor auf eine sehr grosse Anzahl Stammkundinnen und -kunden zählen.

Die Verkehrsleistung im eigenwirtschaftlichen Fernverkehr stieg um 1,4 Prozent auf 13,1 Mrd. Personenkilometer. Der

### Entwicklung von Angebot und Nachfrage im Personenverkehr.

Indexwert in %, Basisjahr 2005 = 100 %



abteilungsberechtigte Regionalverkehr wuchs um 1,0 Prozent auf 4,7 Mrd. Personenkilometer. Im Vergleich zum Vorjahr stabilisierte sich der Freizeit- und Tourismusverkehr, und auch der Pendler- und Geschäftsreiseverkehr legte wieder zu. Der Marktanteil der Bahn am Verkehr in der Schweiz blieb stabil bei 25 Prozent.

Wie in den vergangenen Jahren sind in den Spitzenverkehrszeiten die zurückgelegten Personenkilometer stärker gewachsen als in den Nebenverkehrszeiten. Wenn es gelingt, die Nachfragespitzen zu dämpfen und die Auslastung in den übrigen Zeiten zu erhöhen, wird dies viele Vorteile für unsere Kunden haben. Ein zentrales Instrument ist die Beeinflussung der Nachfrage über eine weiter verbesserte Kundeninformation. Eine gezielte Beratung und Lenkung führt Kundinnen und Kunden durch die Bahnhöfe zu geeigneten Zügen, zu ihren bevorzugten Wagen und Sitzplätzen. Dadurch können bei Investitionen und Betrieb von Rollmaterial und Infrastruktur mittel- bis langfristig Einsparungen erreicht werden, welche den Druck auf Preiserhöhungen reduzieren. Deshalb arbeiten wir intensiv an einer schrittweisen Verbesserung der Kundeninformation.

Die Verkehrserträge im Personenverkehr wuchsen gegenüber dem Vorjahr aufgrund von Angebotsausbauten und Tarifmassnahmen auf CHF 3100,4 Mio. (2012: CHF 2879,9 Mio.). Das Segmentergebnis schrumpfte auf nur noch gut einen Drit-

tel gegenüber dem Vorjahr und betrug noch CHF 96,1 Mio. (2012: CHF 268,9 Mio.). Denn die höheren Trassenpreise im Umfang von CHF 163 Mio. konnten mit den Tarifmassnahmen von Ende 2012, die Mehrerträge von rund CHF 129 Mio. brachten, nur teilweise kompensiert werden.

### Angebotsausbau schreitet voran.

SBB Immobilien hat den Angebotsanbau für die Kundinnen und Kunden weiter vorangetrieben und unter anderem zahlreiche Bahnhöfe modernisiert und mit neuen Geschäften und Services ausgestattet. Dabei wollen wir in enger Zusammenarbeit mit den städtischen und kantonalen Behörden Mehrwert für alle Beteiligten schaffen. Ein Paradebeispiel dafür ist die Europaallee in Zürich. Hier entsteht bis 2020 ein neuer Stadtteil mit

—  
In der Nordwestschweiz hat  
die SBB erstmals eine Gesamt-  
perspektive für eine ganze  
Region entwickelt.  
—

2500 Studien- und 6000 Arbeitsplätzen, 400 Wohnungen, einem Designhotel sowie über 50 Geschäften und Restaurants, aber auch mit 18 000 Quadratmetern öffentlichen Plätzen und Alleen mit Wasserspiel, welche der Stadt nach der Fertigstellung übergeben werden. Weitere Arealentwicklungen wie etwa die zentral gelegene Rösslimatt in Luzern oder auch bei den Bahnhöfen Lausanne und Genf konnten im Berichtsjahr gestartet werden.

Mehr Dienstleistungen für unsere Kundinnen und Kunden gibt es auch in unseren Bahnhöfen: 2013 wurde «SBB FREE WiFi» lanciert, das Gratisinternetangebot der SBB am Bahnhof. Bis Ende 2015 wird das Angebot an den 100 meistfrequentierten Bahnhöfen der Schweiz verfügbar sein.

SBB Immobilien konnte das Segmentergebnis vor Ausgleichszahlungen gegenüber dem Vorjahr um 9,8 Prozent auf CHF 211,3 Mio. steigern (2012: CHF 192,4 Mio.). Die Nachfrage nach Objekten in Zentrumslage mit hervorragender Anbindung an den Öffentlichen Verkehr ist hoch. Die Mieterträge Dritter konnten auf CHF 394,5 Mio. gesteigert werden (2012: CHF 378,8 Mio.). Die Immobilien stützen das Ergebnis der SBB

wesentlich. Aus diesem Segmentergebnis wird die Infrastruktur mit CHF 150 Mio. mitfinanziert; der Rest fliesst in die Sanierung der Pensionskasse SBB.

Die Immobilienergebnisse aus Vermietungen und Entwicklungen sollen auch künftig dazu beitragen, das Unternehmen weiterzuentwickeln, Ausgleichszahlungen an die Infrastruktur sicherzustellen sowie die Pensionskasse SBB nachhaltig zu positionieren.

In der Nordwestschweiz hat die SBB 2013 erstmals eine Gesamtperspektive für eine ganze Region entwickelt, ein Novum in der Schweiz. Zusammen mit den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft sowie den Schweizerischen Rheinhäfen wurden die Eckwerte für die künftige Entwicklung in der Nordwestschweiz festgelegt. Die Gesamtperspektive zeigt auf, wie Bahnangebot, Bahnanlagen und Bahnareale in den nächsten beiden Jahrzehnten aufgewertet und entwickelt werden sollen – eine echte Win-win-win-Situation für die Kunden, die Region und die SBB.

### Sanierung von SBB Cargo erreicht Meilenstein.

SBB Cargo konnte in einem schwierigen Verdrängungsmarkt die Verkehrsleistung mit 12 317 Mio. Nettotonnenkilometern um 1,5 Prozent steigern. Der positiven Mengenentwicklung im Binnengeschäft stand die anspruchsvolle Marktentwicklung bei den internationalen Verkehren gegenüber. 2013 wurden die Produktionsnetze, die Flotte und die Verwaltung neu ausgerichtet. Dies führte zu einer deutlichen Verbesserung der Kostenstruktur gegenüber 2012. Beim kombinierten Binnenverkehr konnte SBB Cargo die Mengen deutlich ausbauen und für die Folgejahre wichtige Verkehre akquirieren. Auch die Verkehre im Bereich Ganzzug haben zugenommen. Erneut hat sich 2013 die Wettbewerbsintensität zwischen einzelnen Eisenbahnverkehrsunternehmen im Güterverkehr weiter erhöht. Vor allem in den ersten Monaten des Jahres waren sämtliche Marktteilnehmer von der schwachen Verkehrsentwicklung betroffen.

Erstmals seit mehr als vier Jahrzehnten hat SBB Cargo ein positives Segmentergebnis von CHF 14,7 Mio. erzielt und konnte einen bedeutenden Meilenstein in seiner Sanierung erreichen. Im Vorjahr hatte noch ein Verlust von CHF 51,2 Mio. resultiert. Das positive Ergebnis ist der konsequenten Ausrichtung auf die Stärken des Schienengüterverkehrs zu verdanken. Bündelbare, regelmässige Transporte über mittlere und lange Distanzen entlasten die Strassen nachhaltig und wirkungsvoll. Die 2011 gegründete Tochtergesellschaft SBB Cargo International hat die Gewinnschwelle zwar noch nicht erreicht (CHF –2,8 Mio.), wies aber ein gegenüber dem Vorjahr um CHF 8,4 Mio. besseres



Ergebnis aus und konnte ihre Marktposition im Nord-Süd-Transitverkehr weiter festigen. Im 2. Halbjahr 2013 konnte SBB Cargo International zudem ein ausgeglichenes Periodenergebnis erreichen, dank besser ausgelasteter Lokomotiven, vereinfachter Prozesse und gesteigerter Volumina.

Das Marktumfeld im Güterverkehr bleibt sowohl national als auch international weiterhin anspruchsvoll und der Konkurrenzdruck der Strasse aufgrund der tiefen Preise anhaltend hoch. Es wird herausfordernd bleiben, im Güterverkehr nachhaltig ein positives Ergebnis zu erzielen.

#### Dringende Unterhaltsarbeiten: sofort gehandelt.

SBB Infrastruktur betreibt das am intensivsten genutzte Bahnnetz der Welt. Die Zahl der zurückgelegten Trassenkilometer ist 2013 erneut gestiegen, um 2,7 Prozent auf 170 Mio. Kilometer. Meilensteine wurden im Berichtsjahr erreicht bei der Durchmesserlinie Zürich, der neuen Nord-Süd-Verbindung mit dem Gotthardbasistunnel oder bei der Entflechtung des Knotens Genf.

Die Finanzierung von Unterhalt und Betrieb des Bahnnetzes ist in der Verantwortung des Bundes als Besteller. Die seit Jahren steigende Belastung des Netzes hatte höheren Unterhaltsaufwand zur Folge, insbesondere weil schnell beschleunigende und schwerere Züge das Schienennetz zusätzlich belasten. Betreffend Umfang des Handlungsbedarfes bei der Fahrbahn hatten wir bereits im Netzzustandsbericht 2012 auf offene Fragen hingewiesen. 2013 erlaubten Messungen mit einem

Die Leistungen der öffentlichen Hand für die Infrastruktur sind um CHF 145,6 Mio. zurückgegangen.

neuen Diagnosefahrzeug, den Schienenzustand präziser zu erfassen. Hinzu kamen Erkenntnisse aus Unfällen. In der Summe wurden wir vom Umfang und der Dringlichkeit der notwendigen Arbeiten überrascht, leiteten jedoch umgehend entsprechende Massnahmen ein – im Interesse der Sicherheit und der Kundenpünktlichkeit. Wo nötig, wurden dringende Unterhaltsarbeiten sofort angegangen.

Auf einzelnen, stark beanspruchten Strecken wie etwa auf der Neubaustrecke zwischen Mattstetten und Rothrist mussten wir die Schienen vorzeitig ersetzen. Da diese Mittel nicht aus

der Leistungsvereinbarung 2013–2016 finanziert werden konnten, haben wir zwangsläufig eigene Mittel eingesetzt. Denn gravierende Nachteile aus einer Nichtsanierung sind unseren Kunden nicht zuzumuten. Über die Finanzierung dieser zusätzlichen Massnahmen bis zum Inkrafttreten des Bahninfrastrukturfonds (BIF) voraussichtlich im Jahr 2016 führt die SBB mit dem Bund derzeit Gespräche.

Für die Infrastruktur setzte die SBB zusätzlich zu den Mitteln der öffentlichen Hand CHF 128,6 Mio. ein. Gleichzeitig sind die Leistungen der öffentlichen Hand für die Infrastruktur um

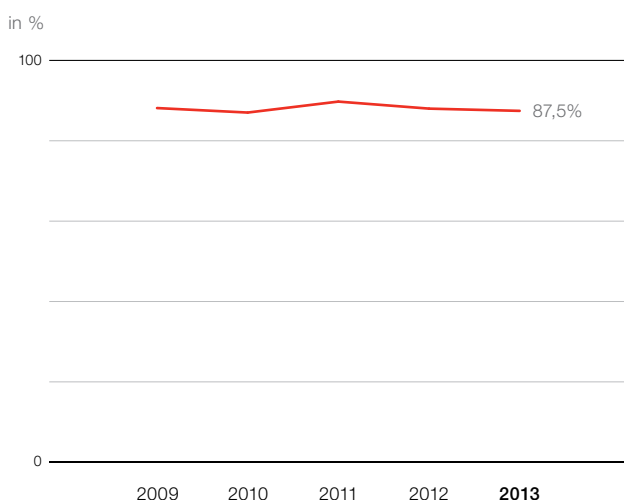
Das Gesamtsystem öffentlicher Verkehr muss einfacher und kundenfreundlicher werden.

CHF 145,6 Mio. zurückgegangen. Der Bereich Energie erzielte dank günstiger Produktionsverhältnisse und überdurchschnittlicher Wasserzuflüsse mit CHF 56,3 Mio. (2012: CHF 81,5 Mio.) ein gutes Ergebnis. Insgesamt resultierte ein negatives Segmentergebnis von CHF –72,3 Mio. (2012: CHF 37,1 Mio.).

#### Kundenfreundlichere Bahn.

Im vergangenen Jahr stand der Öffentliche Verkehr wiederholt in der Kritik. Zu Recht bemängelt wurden gewachsene, intransparente, nicht aufeinander abgestimmte Benutzungsbestimmungen und Tarife bei Verkehrsverbünden, im direkten Verkehr und bei Verkehrsunternehmen sowie eine rigide Durchsetzung der Billettpflicht. Wir haben unseren Kundinnen und Kunden tatsächlich zu viel zugemutet. Unser ÖV-System ist teilweise zu kompliziert geworden. Das wollen wir ändern. Das Gesamtsystem Öffentlicher Verkehr muss einfacher und kundenfreundlicher werden. Als grösstes der 249 Transportunternehmen im Öffentlichen Verkehr hat die SBB dabei eine besondere Verantwortung. Ein erster Schritt, um gegenzusteuern, ist das Perronbillet, welches die SBB im Frühjahr 2013 eingeführt hat. Zusammen mit sinnvolleren Kulanzregeln konnte die Situation rund um die Billettpflicht entspannt werden. Ein deutlicher Rückgang bei den entsprechenden Kundenreaktionen bestätigt diese notwendige Kurskorrektur. Zudem hat die SBB mit der Branche weitere Massnahmen angestossen, beispielsweise die Reduktion der Reisewege, welche an Billettautomaten angezeigt

## Kundenpünktlichkeit Reiseverkehr.



werden. In enger Zusammenarbeit mit der SBB hat die ÖV-Branche die Lancierung des SwissPass vorangebracht. Und nicht zuletzt haben wir eine Statutenänderung im Verband des öffentlichen Verkehrs (VöV) angeregt, welche die Kundenfreundlichkeit in einem Zweckartikel ausdrücklich verankert.

Im vergangenen Geschäftsjahr sind verschiedene neue Dienstleistungen eingeführt worden. Dazu gehört, dass wir bis Ende 2014 die Ausrüstung sämtlicher Wagen des Fernverkehrs mit Signalverstärkern abschliessen werden, um einen lückenlosen Mobilfunkempfang unterwegs zu garantieren. Vergleichsmessungen in Nachbarländern beweisen: Unsere Kundinnen und Kunden profitieren europaweit von der besten Mobilfunkabdeckung. Unsere Strategie mit Gratisinternet am Bahnhof und Signalverstärkern in den Zügen garantiert den grössten Kundennutzen. Neue Dienstleistungen werden auch bei der Bahngastronomie ausprobiert: Seit Herbst 2013 verkehrt ein Speisewagen des US-Kaffeeunternehmens Starbucks zwischen St. Gallen und Genf. An den Bahnhöfen wird das Angebot ebenfalls ausgebaut, z. B. mit Sitzungszimmern der SBB (Business Point). Ausserdem können Reisende seit Herbst 2013 im Rahmen eines Pilotversuchs ihr Gepäck von Tür zu Tür aufgeben. Diese Beispiele zeigen, dass die SBB ihre fünf Millionen Kundinnen und Kunden auf der ganzen Reisekette begleiten.

## Trotz Unfällen: Das Sicherheitsniveau steigt.

Das Geschäftsjahr 2013 wurde in den ersten drei Quartalen leider von mehreren Zwischenfällen auf dem Schienennetz belastet. Anfang Jahr kollidierten zwei Regionalzüge bei Neuhausen (SH), und im Juli kam es in Granges-Marnand (VD) zu einem Zusammenstoss zweier Regionalzüge. Bei beiden Unfällen waren Verletzte zu beklagen. Beim Unfall in Granges-Marnand starb ein Lokführer. Diese Unfälle haben die ganze SBB stark bewegt. Das erste Halbjahr war zudem durch einige Zusammenstösse und Entgleisungen ohne gemeinsame Ursache geprägt. Jeder Zwischenfall wurde wie üblich gründlich untersucht, und wo nötig wurden Konsequenzen gezogen. Nach den Unfällen in Neuhausen und Granges-Marnand hat die SBB Sofortmassnahmen ergriffen und vertiefte Abklärungen durchgeführt.

Mit verschiedenen Massnahmen haben wir die Bahnsicherheit weiter gestärkt. Beispielsweise beschleunigte die SBB die Ausrüstung von 1700 Signalen mit einer Geschwindigkeitsüberwachung und hat als Übergangslösung das sogenannte 4-Augen-Prinzip an ähnlich gelagerten Bahnhöfen wieder eingeführt. Zudem wird geprüft, wie die Einführung einer kontinuierlichen Geschwindigkeitsüberwachung nach dem europäischen Standard ETCS Level 2 rascher vorangetrieben werden kann. Nach der Kollision in Neuhausen hat die SBB zudem zwei externe Gutachten in Auftrag gegeben, welche das Arbeitsumfeld der Lokführer und die Zugsicherung überprüften. Beide Gutachten haben bestätigt, dass die SBB über eine hohe Sicherheitskultur verfügt und adäquate Sicherheitsmassnahmen ergriffen hat. Bahnfahren in der Schweiz ist denn auch sicher und wird immer sicherer. Der Trend bei der Anzahl Zwischenfälle ist rückläufig – dies trotz ständig steigender Nutzung des Schienennetzes.

Die Zahl der auf dem SBB Netz verübten Suizide bewegte sich mit 123 Fällen über dem Niveau der Vorjahre; dazu kommen 64 Suizidversuche mit teilweise schwer verletzten Personen. Dies hat auch gravierende Auswirkungen auf Lokführer, Betriebspersonal und Passagiere. Die SBB bietet Hilfe an, um Suizide zu verhindern oder Betroffene bei der Bewältigung dieser traumatischen Erlebnisse zu unterstützen.

## Pünktlichkeit auf hohem Niveau.

Bei der Pünktlichkeit liegt die SBB im internationalen Vergleich von Netzen im Mischverkehr seit Jahren an erster Stelle. Dies war auch im vergangenen Jahr der Fall. Die Kundenpünktlichkeit – der Anteil der Reisenden, der pünktlich oder mit weniger als drei Minuten Verspätung ans Ziel kommt – war auf



hohem Niveau leicht unter den Werten des Vorjahres. Mit 87,5 Prozent konnte der Vorjahreswert von 88,0 Prozent nicht ganz erreicht werden. Viele Bauarbeiten im Schienennetz – darunter so gewaltige Projekte wie die Durchmesserlinie in Zürich –, die unter dem rollenden Rad und ohne Einschränkung des Angebots ausgeführt werden, hatten Auswirkungen auf die Pünktlichkeit. Hinzu kam ein erhöhter Unterhaltsbedarf, der vermehrt Baustellen und ungeplante Langsamfahrstellen zur Folge hatte. Hier haben wir es verpasst, die Kundinnen und Kunden frühzeitig auf mögliche Beeinträchtigungen hinzuweisen.

Trotz der negativen Einflüsse gab es im Dezember 2013 einen Pünktlichkeitsrekord zu verzeichnen: 88,7 Prozent der Reisenden erreichten ihr Ziel pünktlich. Nie zuvor in der Messreihe seit 2008 war ein Dezemberwert so hoch. Auch bei der Gewährung von Anschlüssen ist die SBB auf gutem Weg: Sie

### Die Priorisierung der Anschlüsse hat sich bewährt und wird auch 2014 konsequent weiterverfolgt.

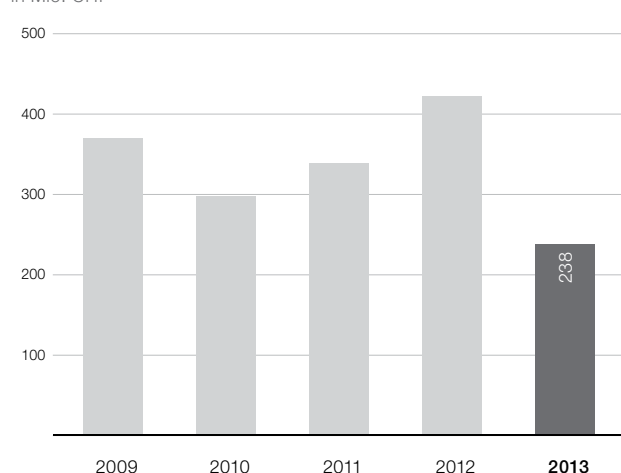
konnte das zweitbeste Ergebnis seit Beginn der Messungen 2008 erreichen. Seit 2013 (97,3 Prozent) wird dabei eine strengere kundengewichtete Anschlusspünktlichkeit gemessen. Die Priorisierung der Anschlüsse – insbesondere solcher mit vielen Reisenden – hat sich bewährt und wird auch 2014 konsequent weiterverfolgt.

### Kundenzufriedenheit leicht zurückgegangen.

Die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden im Personenverkehr ging im vergangenen Jahr leicht zurück, um 0,3 auf 75,7 Punkte. Im Bereich Fahrgastinformation sank die Zufriedenheit leicht (um 0,3 auf 80,0 Punkte). Die Kundeninformation wollen wir weiter verbessern, namentlich im Störfall. Denn sie ist für unsere Passagiere zentral. Die Bewertung von Freundlichkeit und Kompetenz unserer Mitarbeitenden ging leicht (um 0,2 Punkte auf 81,4 Punkte) zurück. Der Rückgang der Bewertungen von Angebot/Leistung (–0,4 auf 73,3 Punkte) und Pünktlichkeit (–1,4 Punkte) ist als Folge der verschiedenen Störfälle zu werten. Gerade in den Hauptverkehrszeiten empfinden unsere Kundinnen und Kunden die Sitzplatzverfügbarkeit nicht immer als zufriedenstellend. Auf der anderen Seite verbesserte

### Konzernergebnis.

in Mio. CHF



sich der Bereich «Wohlbefinden» (um 0,2 auf 72,2 Punkte) – ganz im Sinne unserer Ambition, dass sich unsere Kundinnen und Kunden «unterwegs zuhause» fühlen. Auch die Sauberkeit am Bahnhof und im Zug wurde positiver bewertet. Die neuen mobilen Reinigungsequipen, die als Ergänzung zu den bestehenden Reinigungsmassnahmen eingesetzt werden, haben zu dieser Entwicklung beigetragen.

Bei SBB Cargo ist die Gesamtzufriedenheit der Kunden stabil geblieben. Trotz umfassender Sanierungsmassnahmen ist es gelungen, die Auswirkungen auf die Kunden nachvollziehbar zu kommunizieren und reibungslos umzusetzen.

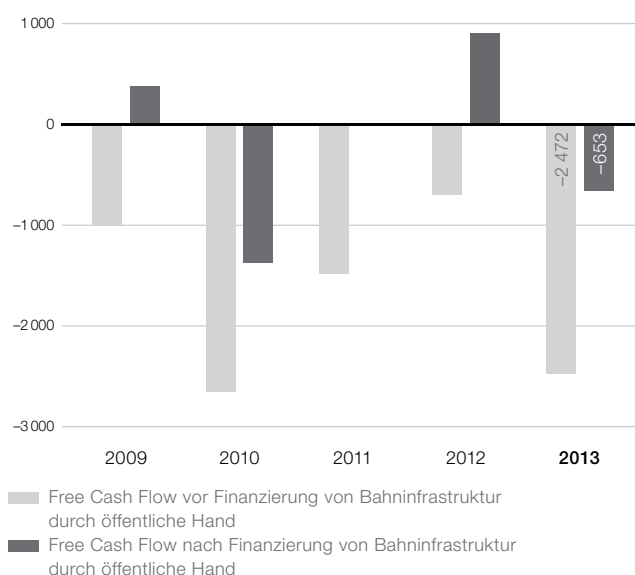
### Konzernergebnis im Jahr 2013 rückläufig.

Das Konzernergebnis der SBB ging im Geschäftsjahr 2013 auf CHF 238,2 Mio. zurück (2012: CHF 422,5 Mio.), also um CHF 184,2 Mio. Der Betriebsaufwand fiel im Vergleich zum Vorjahr um CHF 332,1 Mio. höher aus, zur Hauptsache bedingt durch höhere Trassenpreise (CHF 163 Mio.) sowie Zusatzaufwendungen primär beim Unterhalt am Schienennetz (CHF 128,6 Mio.). Die SBB konnte diese Mehrkosten nur teilweise abfedern.

Der Free Cash Flow betrug nach Finanzierung durch die öffentliche Hand CHF –652,9 Mio. (2012: CHF +905,8 Mio.).

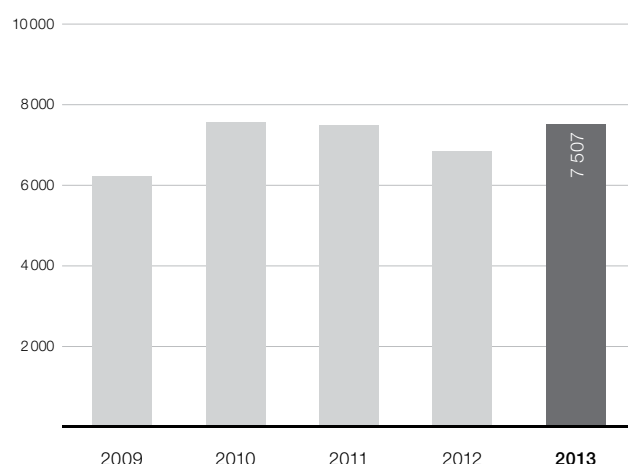
### Free Cash Flow vor und nach Finanzierung öffentliche Hand.

in Mio. CHF



### Verzinsliche Nettoverschuldung.

in Mio. CHF



Gründe für diesen Rückgang sind das tiefere Ergebnis, hohe Investitionen (CHF 3562,2 Mio.; Vorjahr: CHF 3206,6 Mio.), insbesondere in Rollmaterial und Bahnhöfe, sowie der Wegfall der Sondereffekte aus dem Vorjahr (Verkauf der Hypotheken der Eisenbahner-Baugenossenschaften [EBG] an die Pensionskasse SBB im Umfang von CHF 604 Mio.). Der Ergebnissrückgang, die hohen Investitionen und der Mehraufwand bei der Bahninfrastruktur haben sich auch auf die verzinsliche Nettoverschuldung ausgewirkt, die um CHF 665 Mio. auf CHF 7507,4 Mio. gestiegen ist und weiterhin auf einem hohen Stand liegt. Der Schuldendeckungsgrad stieg im Vergleich zum Vorjahr um 6,9 auf 19,2 aufgrund der höheren Nettoverschuldung und des tieferen EBIT.

### Weniger Leistungen der öffentlichen Hand für Infrastruktur.

Im vergangenen Jahr hat die öffentliche Hand Leistungen in der Höhe von insgesamt CHF 3224,8 Mio. bestellt. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einer Zunahme von rund 3 Prozent (2012: CHF 3127,6 Mio.). Mit CHF 1557,2 Mio. (2012: CHF 1702,8 Mio.) machen die Leistungen und Abschreibungen von Bund und Kantonen für die Infrastruktur den grössten Teil

davon aus, gefolgt von den Darlehen für die Infrastruktur in der Höhe von CHF 963 Mio. (2012: 719 Mio.).

Die Leistungen für die Infrastruktur umfassen die durch die behördlich festgelegten Trassenpreise nicht gedeckten Kosten für Bereitstellung und Betrieb des Bahnnetzes sowie den Beitrag für den Substanzerhalt des Netzes im Umfang der ausgewiesenen Abschreibungen. Die Leistungen der öffentlichen Hand (Bund und Kantone) für die Infrastruktur fielen deutlich tiefer aus als im Vorjahr: Hier standen aus der Leistungsvereinbarung CHF 1 557,2 Mio. zur Verfügung, das sind CHF 145,6 Mio. weniger als im Vorjahr. Die Abgeltungen für Aufträge im Regionalen Personenverkehr belaufen sich auf CHF 591,3 Mio. (2012: CHF 596 Mio.). Dieser Betrag entspricht den durch die Reisenden nicht gedeckten Plankosten des Angebots, das die öffentliche Hand bestellt hatte. Die Abgeltungen des Bundes für den Güterverkehr stiegen auf CHF 23,5 Mio. (2012: CHF 22,3 Mio.).

## Teil II: Ausblick.

### Steigende Nachfrage nach Mobilität.

Die Schweiz wächst, die SBB wächst mit. Die Nachfrage nach Mobilität wird weiter zunehmen. In Ballungszentren erwarten wir bis 2030 bis zu 60 Prozent mehr Fahrgäste im Öffentlichen Verkehr. Der wachsenden Mobilitätsnachfrage tragen wir einerseits mit dem Ausbau des Angebots Rechnung. Andererseits erhöhen wir die Effizienz des bestehenden Systems. Damit ermöglichen wir flexible Lebens- und Arbeitsformen und leisten einen Beitrag an die Produktivität in unserem Land.

### Angebot ausbauen – Unterhalt sicherstellen.

Im laufenden Jahr stehen für den Öffentlichen Verkehr in der Schweiz Meilensteine auf der Agenda. Im Juni nehmen wir den ersten Teil der Durchmesserlinie Zürich und den neuen unterirdischen Durchgangsbahnhof Löwenstrasse in Betrieb. Damit kann die grösste innerstädtische Baustelle der Schweiz termingerecht abgeschlossen werden. Die Durchmesserlinie verbindet

---

Von grosser Bedeutung bleibt, dass wir den Unterhalt des stark beanspruchten Schienennetzes weiterhin konsequent vorantreiben.

---

die Bahnhöfe Altstetten, Zürich Hauptbahnhof und Oerlikon. Dadurch erhält der stark beanspruchte Bahnknoten Zürich die nötige Entlastung, was die Fahrplanstabilität in der ganzen Schweiz erhöht. Unsere Kundinnen und Kunden erhalten schnellere und häufigere S-Bahn-Verbindungen. Ab Juni werden wir unter anderem dank neuer Einfahrtszeiten im Bahnhof Milano den Fahrplan im Nord-Süd-Verkehr stabilisieren. Ab 2015 verkehren auch auf dieser Verbindung vor allem Züge des Typs ETR 610.

Im Sommer 2014 werden wir mit dem Spatenstich für «Léman 2030» ein Grossprojekt für den Ausbau des Angebots in der Westschweiz lancieren. Die Genferseeregion verzeichnet ein starkes Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum mit entsprechend steigender ÖV-Nachfrage. Die SBB wird die Kapa-

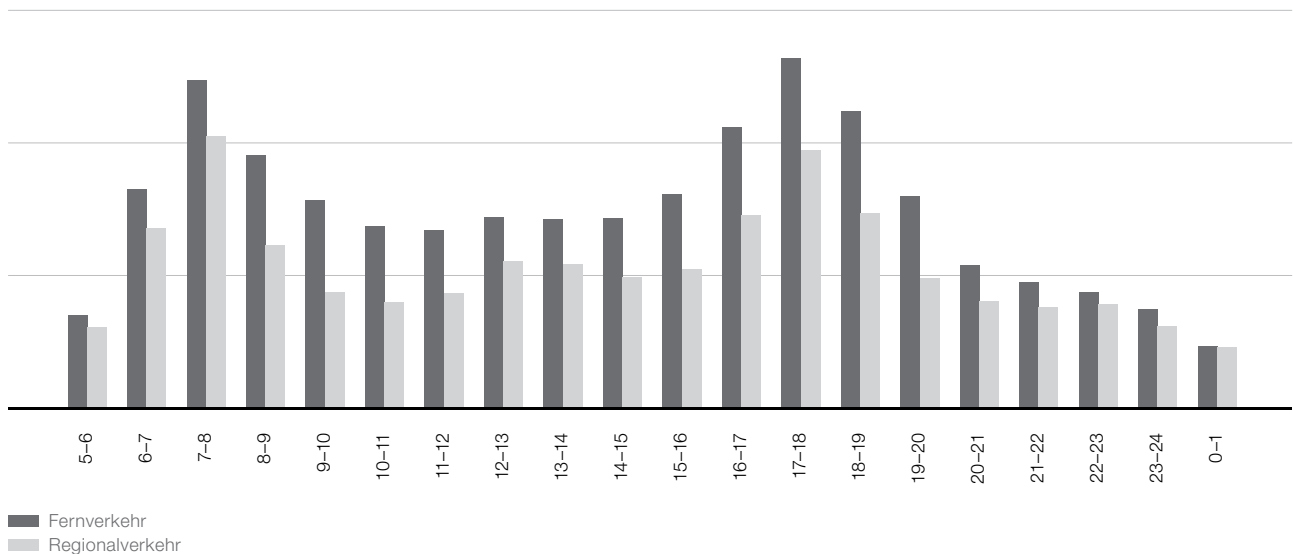
zität der Sitzplätze zwischen Lausanne und Genf verdoppeln und ab 2020 bei den S-Bahn-Netzen in Lausanne (REV) und Genf (FVG) den Viertelstundentakt einführen. Zum Projekt gehört auch der Ausbau der Eisenbahnknotenpunkte Lausanne und Genf. Diese erhalten unter anderem längere Perrons und leistungsfähigere Bahnzugänge für unsere Kundinnen und Kunden. Weiterer Schwerpunkt in der Romandie wird im Herbst 2014 die Eröffnung des neu gestalteten Genfer Hauptbahnhofs Cornavin sein.

Von grosser Bedeutung bleibt, dass wir den Unterhalt des stark beanspruchten Schienennetzes weiterhin konsequent vorantreiben. Der Netzaudit 2009 hatte nachgewiesen, dass in den vorangegangenen 15 Jahren ein Nachholbedarf beim Substanzerhalt der SBB Bahnanlagen im Umfang von CHF 1,35 Mrd. entstanden war, der sich in den folgenden Jahren weiter erhöhen würde. Er stieg im vergangenen Jahr auf CHF 2,3 Mrd. an, weil noch nicht ausreichend Mittel zur Stabilisierung zur Verfügung stehen. Ab 2016 sollen mit dem Inkrafttreten des Bahninfrastrukturfonds mehr Mittel und ausreichend Ressourcen bereitstehen, um den Nachholbedarf abzubauen. Dies wollen wir bis ca. 2030 schrittweise erreichen; der genaue Zeitpunkt ist abhängig von den Mitteln, die der Bund aus künftigen Leistungsvereinbarungen für den Abbau vergibt.

### Effizienz des Systems erhöhen.

Für unsere Kundinnen und Kunden erhöhen wir die Effizienz der Bahn. Neues, leistungsfähigeres Rollmaterial trägt entscheidend dazu bei. Moderne Doppelstockzüge im Regionalverkehr bieten mehr Komfort und können mehr Passagiere transportieren. Das Gleiche gilt für den Fernverkehr, wo die Produktion für die 59 neuen Doppelstockzüge angelaufen ist. Diese sind bis zu 400 Meter lang und bieten unseren Kundinnen und Kunden 1300 Sitzplätze – das sind rund 200 mehr als in den heutigen Doppelstockzügen im Fernverkehr. Leider verzögert sich die Auslieferung um rund zwei Jahre auf voraussichtlich Ende 2015, wie die SBB und Bombardier bereits im April 2012 gemeinsam kommuniziert haben. Die SBB erwartet von Bombardier, dass die ersten Züge im Rahmen der angepassten Lieferungsstermine rechtzeitig geliefert werden. Ein wesentlicher Teil des Verzugs – nebst Anpassungen aufgrund gerichtlich festgelegter Anforderungen aus dem Behindertengleichstellungsgesetz – ist auf Probleme bei der Umsetzung der Kastenauslegung durch den Lieferanten zurückzuführen, die während einer internen Qualitätsprüfung festgestellt wurden. Wir setzen alles daran, die neuen Doppelstockzüge im Interesse unserer Kundinnen und Kunden so rasch als möglich auf die Schiene zu bringen.

### Auslastung der Personenverkehrszüge nach Tageszeit.



Das Ausschreibungsverfahren für das neue Rollmaterial im Nord-Süd-Verkehr wird die SBB wie geplant abschliessen. Der Zuschlag für einen der Anbieter wird im Frühjahr 2014 erfolgen. Tiefeinstiege entsprechen einem wesentlichen Bedürfnis von Kundinnen und Kunden mit Mobilitätseinschränkungen, Gepäck

Insgesamt investiert die SBB rund eine Milliarde Franken jährlich in neues und modernisiertes Rollmaterial.

oder Kinderwagen. Die SBB hat diese Anforderungen nach eingehender Befassung mit dem Behindertengleichstellungsgesetz in ihrer Rollmaterialstrategie verankert. Insgesamt investiert die SBB rund eine Milliarde Franken jährlich in neues und modernisiertes Rollmaterial.

Zudem gehen wir in Zusammenarbeit mit den Behörden neue Wege, um die Ein- und Aussteigezeiten zu verkürzen. Im

Raum Basel testen wir neue Multifunktionszonen in den Regionalzügen, um mehr Passagieren Platz zu bieten. Ebenfalls in der Region Basel läuft seit Sommer 2013 das Projekt «PE-KABA», mit dem die Haltegenauigkeit der Züge erhöht wird. Dies ist ein Baustein für eine präzisere Kundeninformation und ermöglicht eine verfeinerte Kundenlenkung, damit die gewünschten Wagen und Sitzplätze möglichst verlässlich gefunden werden.

Die Verbesserung des Bahnzugangs hilft, die Leistungsfähigkeit des Bahnsystems zu erhöhen. Vor allem während der Hauptverkehrszeiten stossen viele Bahnhöfe an ihre Kapazitätsgrenzen. Dieser Trend wird sich im Zuge der steigenden Mobilitätsnachfrage weiter verstärken. Gemäss einem Gutachten, das die SBB zusammen mit einem externen Partner erstellt hat, besteht bei rund zwei Dritteln der 745 Bahnhöfe Handlungsbedarf. Geplant sind Massnahmen für einen besseren Personenfluss, grössere Sicherheitsabstände auf Perrons sowie die Berücksichtigung des Behindertengleichstellungsgesetzes. Für die Umsetzung müssen gemäss dem Gutachten bis 2040 zwischen CHF 6,7 und CHF 10,7 Mrd. investiert werden.

Die Auslastung der Züge ist vor allem zu den Hauptverkehrszeiten und in den grossen Ballungszentren sehr hoch. Insgesamt beträgt die Auslastung aber nur 30,9 Prozent im Fernverkehr und 21,8 Prozent im Regionalverkehr. Die Auslas-

tung in der Nebenverkehrszeit zu steigern, wird auch in Zukunft eine der grossen Herausforderungen bleiben. Mit Tarifierungen wie der 9-Uhr-Tageskarte tragen wir dazu bei, die Nachfragespitzen in der Hauptverkehrszeit zu glätten. Darüber hinaus werden wir die Kundeninformation weiter verbessern, um den persönlichen Bedürfnissen nach bestimmten Wagen und Sitzplätzen noch besser gerecht zu werden und damit auch die Züge gleichmässiger auszulasten.

### Flexible Lebens- und Arbeitsformen ermöglichen.

Auch flexible Arbeitsformen und gestaffelter Schul- und Arbeitsbeginn sollen helfen, die hohe Auslastung in der Hauptverkehrszeit zu dämpfen. Deshalb will die SBB ihren Kundinnen und Kunden einen mobilen Lebens- und Arbeitsstil ermöglichen. Bis Ende 2014 sind alle 1018 Wagen des Fernverkehrs mit Signalverstärkern ausgerüstet und bieten so den bestmöglichen Mobilfunkempfang unterwegs. Um auch die Regionalverkehrsflotte mit Signalverstärkern auszustatten, sucht die SBB in Gesprächen mit den Mobilfunkanbietern und den Bestellern Bund und Kantone dringend Finanzierungsmöglichkeiten. Mit regelmässigen Messungen überprüfen wir die Mobilfunkabdeckung entlang der Strecken im Interesse unserer Kundinnen und Kunden. Grössere Datenmengen können sie sich an den grössten Bahnhöfen herunterladen. Bis Ende 2015 ist «SBB FREE WiFi», das Gratisinternetangebot der SBB, an den meistfrequentierten Bahnhöfen erhältlich. Im Juni wird mit dem Hauptbahnhof Zürich der grösste Schweizer Bahnhof mit dem Service ausgerüstet. Im Bahnhof Bern und ab diesem Jahr auch in Genf Cornavin bietet die SBB mit ihren Business Points eine vollständig ausgestattete Büroinfrastruktur, die von unseren Kundinnen und Kunden gemietet werden kann.

Mit der gemeinsamen Studie «WorkAnywhere» haben SBB, Swisscom und die Fachhochschule Nordwestschweiz die positiven Effekte nachgewiesen, welche flexible Arbeitsformen auf die Hauptverkehrszeiten haben. Die Studie hat gezeigt: Würden alle Bahnpendler, die aufgrund ihrer Tätigkeit flexibel arbeiten können, 20 Prozent ihrer Fahrten auf Nebenverkehrszeiten verlagern, wären die Züge in den Stosszeiten deutlich entlastet.

Flexibilität im öffentlichen Verkehr heisst aber auch, die Stärken aller Verkehrsträger optimal zu nutzen und aufeinander abzustimmen. Die kombinierte Mobilität im Personenverkehr trägt dazu bei, das Gesamtsystem zu entlasten und leistungsfähiger zu machen. Deshalb arbeiten wir bei der gemeinschaftlichen Nutzung von Autos (Carsharing) mit Mobility und bei derjenigen von Velos (Bikesharing) mit Publibike zusammen und

erstellen an unseren Bahnhöfen laufend neue P+Rail-Anlagen und Zweiradparkplätze.

### Moderne und attraktive Arbeitgeberin.

Eine entscheidende Rolle in der Transformation vom traditionellen Regiebetrieb zum modernen Bahnunternehmen haben die Mitarbeitenden. Gerade in Zeiten des Wandels sind sie besonders gefordert. Wenn wie 2013 noch Faktoren wie die beiden Kollisionen in Neuhausen und Granges-Marnand oder die

## Auch als Arbeitgeberin leistet die SBB einen Beitrag zu flexiblen Lebens- und Arbeitsformen.

öffentlichen Diskussionen über nicht hinreichend durchdachte Kulanzregeln hinzukommen, ist das für die Mitarbeitenden zusätzlich belastend. Trotzdem ist die Personalmotivation im vergangenen Jahr um einen Punkt auf 73 Punkte gestiegen. Die Werte liegen ähnlich wie 2012 über dem langjährigen Schnitt.

Das Konzernziel «Personalzufriedenheit» haben wir zum Konzernziel «Personalmotivation» weiterentwickelt. Denn die Motivation der Mitarbeitenden ist für die Leistungen gegenüber den Kundinnen und Kunden entscheidend. Ergänzt haben wir das Ziel mit den Bereichen «Engagement und Verbundenheit» sowie dem «eigenen Beitrag zur Erreichung der Konzernziele». Die Personalzufriedenheit ist nach wie vor von zentraler Bedeutung, wird bei der Personalumfrage auch weiterhin gemessen und bleibt Bestandteil des Konzernziels «Personalmotivation».

Für Studierende und ausgebildete Berufsleute (Professionals) gehört die SBB zu den attraktivsten Arbeitgeberinnen der Schweiz. Angehende Ingenieurinnen und Ingenieure sehen die SBB gemäss Top-100-Ranking des Beratungsunternehmens Universum als drittattraktivste Arbeitgeberin. Im Bereich IT belegt die SBB hier den 8. Platz. Gleich drei Top-Ten-Plätze brachte die Universum-Umfrage bei den Professionals: Platz 2 für Ingenieure, Platz 6 für IT-Fachleute, Platz 9 im Bereich Business. Im Vergleich zum Vorjahr hat die SBB die grössten Fortschritte bei den Studierenden in den Fachrichtungen IT (Verbesserung um zehn Plätze) und Wirtschaftswissenschaften (Steigerung um sieben Plätze) erzielt. Bei den Professionals konnte sich die SBB im Ranking vor allem bei den Naturwissenschaft-

ten um sieben Plätze sowie beim Ingenieurwesen und bei der IT um jeweils vier Plätze verbessern.

Auch als Arbeitgeberin leistet die SBB einen Beitrag zu flexiblen Lebens- und Arbeitsformen. Der neue SBB Hauptsitz in Bern Wankdorf, der Mitte 2014 bezogen werden wird, schafft mit seinem sogenannten Multispace-Konzept neue und flexible Arbeitswelten. Mitarbeitende rücken näher zusammen, können direkter über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg

---

### Investitionen sind noch stärker auf Kundennutzen und Ertragskraft zu fokussieren.

---

kommunizieren und gewinnen dank Telearbeit Flexibilität in der Gestaltung ihres Arbeitsalltags. Dieses Konzept kommt auch in den neuen SBB Bürogebäuden in Zürich Altstetten und Olten zur Anwendung. An den drei neuen Standorten werden insgesamt 3300 Mitarbeitende in einer modernen Arbeitsumgebung tätig sein. Hinzu kommen die rund 1000 Mitarbeitenden am Hauptsitz von SBB Personenverkehr im Berner Wylerpark, die bereits seit 2008 nach dem Multispace-Konzept arbeiten.

Und mit dem Projekt «Mitarbeitende verbinden» werden wir alle unsere Mitarbeitenden bis Ende 2015 mit Smartphones oder Mini-Tablet-Computern ausrüsten. So können wir die Mitarbeitenden untereinander und mit der Aussenwelt verbinden und schrittweise auch in der SBB die Möglichkeiten der mobilen Kommunikation nutzen. Erste Einsatzgebiete sollen Sicherheits- und Qualitätsmanagement, häufig benötigte Dokumente und schneller Informationsaustausch sein. Damit will die SBB einerseits den digitalen Graben schliessen zwischen Kunden und Mitarbeitenden sowie unter Mitarbeitenden, andererseits persönliche Information erleichtern und damit verbundene Effizienzsteigerungen nutzen.

### Handlungsspielraum für attraktive Investitionen.

Trotz des Abbaus der vergangenen Jahre ist der Schuldenstand der SBB zu hoch. Wir wollen die verzinsliche Nettoverschuldung reduzieren, nicht zuletzt, um mehr Handlungsspielraum für attraktive Investitionen für unsere Kundinnen und Kunden zu erhalten. Auch in Zukunft werden wir bedeutende Investitionen tätigen und uns dafür teilweise verschulden müssen. Zur wei-

teren Stabilisierung der Verschuldung ist es deshalb unerlässlich, die Investitionen noch stärker auf Kundennutzen und Ertragskraft zu fokussieren. Die laufenden Effizienz- und Produktivitätssteigerungen unterstützen uns dabei, diese Ziele zu erreichen.

### FABI: Weichen für die Bahn von morgen gestellt.

Im Februar 2014 haben die Stimmberechtigten deutlich Ja gesagt zu FABI, der Vorlage zur Finanzierung und zum Ausbau der Bahninfrastruktur. Der Netzaudit 2009, der einen zusätzlichen Finanzbedarf von jährlich bis zu CHF 850 Mio. ausgewiesen hatte, und die Kalkulation der Folgekosten grosser Bauwerke, welche in den nächsten Jahren fertiggestellt werden, fielen mit der politischen Debatte und den Gesetzgebungsarbeiten für einen nachhaltig finanzierten Öffentlichen Verkehr zusammen. Dieser erhält dank FABI heute und für die kommenden Generationen eine starke und sichere Basis.

Namentlich der Unterhalt des immer stärker beanspruchten Bahnnetzes ist mit FABI gewährleistet. Der neu geschaffene Bahninfrastrukturfonds stellt sicher, dass auch Folgekosten neuer Investitionen finanziert werden können. Von FABI werden unsere Kundinnen und Kunden in den kommenden Jahren profitieren. Ein erster Ausbauschnitt bis 2025 sieht Projekte in einem Umfang von CHF 6,4 Mrd. vor. Bis voraussichtlich 2018 wird der zweite Ausbauschnitt dem Parlament vorgelegt. Dieser umfasst voraussichtlich Engpassbehebungen zwischen Aarau, Zürich und Winterthur sowie Luzern, Zug und Thalwil.

### Betriebswirtschaftlich geführtes Bahnunternehmen.

Auf dem Weg zum modernen Bahnunternehmen ist die betriebswirtschaftliche Führung zentral, wie sie im SBB Gesetz verankert ist. Das bedeutet, mit betriebswirtschaftlichen Methoden und unternehmerischem Denken Transparenz zu schaffen, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen und unsere Produktivität zu steigern. Die finanzielle Steuerung des Konzerns ist heute deutlich verbessert. Wichtige Sanierungen sind auf Kurs, etwa bei der Pensionskasse oder beim Güterverkehr. Der Bahnbetrieb erzielt Gewinne – der Personenverkehr seit zehn Jahren, wobei er nun massiv unter Druck gekommen ist, und jetzt auch der Güterverkehr. So kann die SBB in weitere Verbesserungen für unsere Kundinnen und Kunden investieren. Betriebswirtschaftliche Führung heisst für uns aber auch, mit den Verkehrseinnahmen und öffentlichen Mitteln sorgfältig umzugehen und die grösstmögliche Leistung für die Kunden zu erarbeiten.



Um die Erfolgsgeschichte des Öffentlichen Verkehrs in der Schweiz fortsetzen zu können, ist die SBB auf verlässliche Rahmenbedingungen und genügend Mittel angewiesen. Angesichts der jährlichen Beiträge der öffentlichen Hand wird die SBB wenig als Unternehmen wahrgenommen, namentlich wenn es um die Frage geht, ob und wie viel Gewinn sie erzielen darf. Gewinne der SBB sind aber nicht Selbstzweck: Wir sind in der glücklichen Situation, dass der Eigentümer jeden erwirtschafteten Franken im System lässt und als Dividende von uns einzig einen Betrag an die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes verlangt.

Unsere Kundinnen und Kunden erhalten den Gewinn in Form von neuem Rollmaterial, besseren Zugverbindungen oder modernen Bahnhöfen zurück. Dieser ermöglicht es, dass sich die SBB unternehmerisch weiterentwickelt, Investitionen in verbesserte Vertriebssysteme oder in moderne Fahrzeugflotten tätigt, Innovationen für Kunden fördert, ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert, die Verschuldung stabilisiert und sich an der Sanierung der Pensionskasse beteiligen kann. Jeder verdiente Franken wird wieder ins Bahnsystem investiert. Ohne Gewinnmöglichkeiten würde die SBB in ihrer zukünftigen Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, beispielsweise im Hinblick auf eine mögliche zukünftige Öffnung der Märkte im internationalen Personenverkehr. Zwingend braucht die SBB mehr Konsistenz bei den Zielvorgaben des Bundes. Wir finden uns im Dilemma,

---

Jeder verdiente Franken wird  
wieder ins Bahnsystem investiert.  
Ohne Gewinnmöglichkeiten würde  
die SBB in ihrer zukünftigen  
Leistungsfähigkeit beeinträchtigt.

---

dass der Bund als Eigentümer der SBB ein Gewinnziel vorgibt, dieses aber nicht von allen politischen Anspruchsgruppen (z. B. dem Preisüberwacher) uneingeschränkt anerkannt wird. Verlässliche Rahmenbedingungen sind insbesondere auch beim Regionalen Personenverkehr zentral. Hier ist davon auszugehen, dass das bestellte Angebot auch in Zukunft die bei Bund und Kantonen vorhandenen Mittel übersteigen wird. Nötig sind deshalb die Sicherstellung der Finanzierung und ein verbindliches Bestellverfahren.

Eine politische Klärung wünschen wir bei der Frage der Kostendeckung im Bahnverkehr. Heute tragen die Reisenden über die Billettpreise rund die Hälfte der Gesamtkosten. Die andere Hälfte übernimmt die öffentliche Hand, d. h. der Steuerzahler. Aus unserer Sicht braucht es konkrete Zielvorgaben zum Anteil der Nutzerfinanzierung. Nur so kann vermieden werden, dass weder Kundinnen und Kunden von Preissteigerungen noch Bund und Kantone erneut von ungedeckten Kosten überrascht werden. Diese Frage ist insbesondere im Kontext der weiteren Planungsschritte zu FABI sowie der Optimierung des Bestellprozesses beim Regionalverkehr wichtig.

Verlässliche Rahmenbedingungen sind nicht zuletzt in der Umsetzung der FABI-Gesetzgebung und im Rahmen der Leistungsvereinbarung 2017–2020 notwendig. In der FABI-Gesetzgebung wird verbindlich festzuhalten sein, welche Rolle, Aufgaben und Verantwortung die SBB für das Gesamtsystem des Öffentlichen Verkehrs ausübt. Das betrifft zum einen die Planung und Leistungserstellung für die nächsten Ausbauschritte. Es wird aber auch darum gehen, unsere Rolle beispielsweise bei der Entwicklung von abgestimmten Lösungen für Preissysteme, Sortiment und Vertrieb sowie bei einer modernen Kundeninformation zu klären.

Mit der Totalrevision des Gütertransportgesetzes, das 2014 im Parlament beraten wird, hat der Bundesrat die Voraussetzung geschaffen, dass der Güterverkehr nachhaltig auf die Stärken der Bahn ausgerichtet werden kann. SBB Cargo wird ihre Angebote in unternehmerischer Verantwortung mit den Kunden entwickeln und auch gezielt den weiterhin wichtigen Wagenladungsverkehr anbieten. Wir konzentrieren uns vermehrt auf den zukunftssträchtigen kombinierten Güterverkehr, also die Kombination von Strasse und Schiene mit Containern und den Ausbau von Terminalstandorten. Und im alpenquerenden Verkehr hat das Parlament dem durchgehenden Ausbau der Schienentransitachsen auf eine Eckhöhe von vier Metern zugestimmt. Für SBB Cargo wird es aus unternehmerischer Sicht darum gehen, die Marktchancen zu nutzen und das positive Ergebnis des Geschäftsjahres 2013 zu konsolidieren.

### Stärken der integrierten Bahn.

Mit dem vierten Eisenbahnpaket möchte die Europäische Kommission die nationalen Personenverkehrsmärkte öffnen und freien Zugang zum gesamten Netz ermöglichen. Sie will zudem Infrastruktur- und Verkehrsunternehmen weitgehend bis vollständig trennen. Die Reformvorschläge sind in Europa nicht unumstritten und haben zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen europäischen Bahnbetreibern, den Mitgliedsländern

und der EU-Kommission geführt. In Ländern wie Frankreich oder der Niederlande etwa sind Überlegungen im Gange, wie die negativen Folgen der Desintegration ihrer Staatsbahnen SNCF und NS behoben werden können. Obwohl die Schweiz

### Eine politische Klärung wünschen wir bei der Frage der Kosten- deckung im Bahnverkehr.

nicht EU-Mitglied ist, soll aufgrund des Landverkehrsabkommens langfristig ein vergleichbarer Rechtsrahmen wie in der EU geschaffen werden. In diesem Zusammenhang hat 2013 eine Expertengruppe an das UVEK den Bericht «Organisation Bahninfrastruktur (OBI)» eingereicht. Namentlich unterstreicht der Bericht das integrierte Bahnmodell als Erfolgsfaktor für die

Schweiz. Die SBB nimmt die Bestätigung der Experten positiv zur Kenntnis, dass in der Schweiz der Zugang zur Schieneninfrastruktur diskriminierungsfrei ist. Die SBB unterstützt den Vorschlag der Experten nach einer starken und effizienten Regulierungsbehörde, welche die Diskriminierungsfreiheit für alle Bahnen sicherstellt. Der Empfehlung der Experten hingegen, die SBB in eine Holdingstruktur zu reorganisieren, steht sie sehr skeptisch gegenüber. Einerseits besteht keine direkte europarechtliche Verpflichtung, andererseits ist eine derartige Reorganisation mit erheblichem zusätzlichem Organisations- und Führungsaufwand verbunden, der zulasten der Kundenorientierung und des effizienten Einsatzes von öffentlichen Mitteln geht.

Die Konsequenzen der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative müssen insbesondere auch hinsichtlich der Weiterentwicklung des grenzüberschreitenden Verkehrs und der Kooperation, des Einbezugs bei der europäischen Weiterentwicklung von Richtlinien (beispielsweise Interoperabilität) sowie der Beteiligung an EU-Fördergeldern im Eisenbahnbereich geprüft werden. Zudem ist die SBB als Unternehmen, das annähernd 4000 ausländische Mitarbeitende aus 88 Nationen

## Mit der SBB nachhaltig unterwegs.

Die SBB verpflichtet sich zu umfassender Nachhaltigkeit – ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Bereits 2010 hat die SBB eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, die den respektvollen Umgang des Unternehmens mit Umwelt und Gesellschaft unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Faktoren strategisch verankerte. Im gleichen Jahr wurde die ökologische Nachhaltigkeit als eines von neun strategischen Konzernzielen definiert. 2013 hat die SBB ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt: Sie analysierte die umfassenden Nachhaltigkeitsleistungen der SBB, ergänzte bestehende Programme und bündelte sie zu strategischen Stossrichtungen.

Dies mit dem Ziel, für die Kundinnen und Kunden die erste Wahl für nachhaltige Mobilitätslösungen zu werden und damit einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit zu leisten. Die fünf strategischen Stossrichtungen richten sich entlang der Wertschöpfungskette aus. Dabei will die SBB Güter und Dienstleistungen verantwortungsvoll beschaffen, ihren Umweltvorteil gegenüber der Strasse sichern, eine verantwortungsvolle Arbeitgeberin sein, ihre Dienstleistungen für alle sicher und zugänglich machen und die Nutzung ihrer Produkte so nachhaltig wie möglich gestalten. Sie fördert die Kreislaufwirtschaft, geht ressourcenschonend mit den eingesetzten Stoffen um und verwertet möglichst alle wieder.

beschäftigt – davon 92 Prozent aus EU-Ländern –, von der künftigen Entwicklung bei der grenzüberschreitenden Rekrutierung direkt betroffen. Die Grundhaltung der SBB ist klar: Wir rekrutieren mit wenigen Ausnahmen zwar nicht gezielt ausserhalb der Schweiz. Mitarbeitende, welche die Kriterien der Ausschreibung erfüllen, sind uns willkommen, unabhängig davon, ob sie aus dem In- oder Ausland stammen. Wir schätzen unsere ausländischen Mitarbeitenden sehr, denn auch sie leisten einen wertvollen Beitrag für unsere Kundinnen und Kunden.

Seit der Bahnreform 1 hat sich die Bahnwelt gewandelt. So wurde beispielsweise neu die Institution einer Trassenvergabe geschaffen; die Anforderungen an Aufsicht, Rollmaterialzulassungen oder Wettbewerbsaufsicht im Güterverkehr haben deutlich zugenommen. Auch wurden die Kompetenzen der Schiedskommission im Eisenbahnverkehr erweitert. Die Expertengruppe OBI hat Handlungsbedarf bei der Fokussierung und Abgrenzung der verschiedenen Rollen des Bundes im Eisenbahnwesen identifiziert.

Hier ist es angezeigt, die Rollen und Kompetenzen beim Bund als Eigentümer, Besteller, Regulator und Aufsichtsbehörde sauber zu definieren, um so Aufgabenüberschneidungen zu vermeiden, Erwartungen zu klären und Interessenkonflikte nach Möglichkeit zu vermeiden. Die Aufgaben und Verantwortung der SBB für das Gesamtsystem sollen verbindlich festgehalten werden. Dies gilt auch im Rahmen der FABI-Ausführungsbestimmungen, namentlich bei der Planung und Leistungserstellung für die nächsten Ausbauschritte, der Entwicklung

---

Im Mittelpunkt stehen unsere Kunden und gezielte Innovationen für sie.

---

abgestimmter Preis-, Sortiments-, Marketing-, Vertriebs- und Abrechnungslösungen sowie einer modernen Kundeninformation. Dabei wird jeweils zu beurteilen sein, ob im konkreten Fall eine Selbstorganisation der Branche oder ein staatlicher Auftrag der richtige Weg ist. In vielen Fällen werden Branchenlösungen ermöglichen, die Tradition der Zusammenarbeit unter Verkehrsunternehmen als Erfolgsfaktor für den schweizerischen Öffentlichen Verkehr fortzusetzen.

### Weichen sind gestellt – für 2016 und darüber hinaus.

Im Sommer 2016 wird die Schweiz weit über die Landesgrenzen hinaus Schlagzeilen machen. Dann geht der Gotthardbasistunnel in Betrieb – der längste Eisenbahntunnel der Welt, ein Meisterwerk der Ingenieurskunst und der Bautechnik. Er und

---

Unsere Kunden sollen sich von uns verstanden fühlen, sich über unsere Aufmerksamkeit freuen sowie sichere, saubere und pünktliche Leistungen einfach und zu einem fairen Preis erhalten.

---

ab 2019 der Ceneri-Basistunnel bringen der Nord-Süd-Verbindung eine neue Dynamik. Sie unterstützen die Verlagerungsziele des Bundes für den Güterverkehr und verkürzen für Reisende die Fahrzeit von Zürich nach Mailand auf unter drei Stunden.

Bis 2016 stellt die SBB als moderne Eisenbahn weitere Weichen für die Fahrt in den Mobilitätsmarkt von morgen. Im Mittelpunkt stehen dabei unsere Kunden und gezielte Innovation für sie. Gerade als grösstes Mobilitätsunternehmen wollen wir die Bahn kundenfreundlicher und einfacher machen. 2013 haben wir uns einem neuen Leitbild verpflichtet, das Kundenzufriedenheit ins Zentrum stellt. Wir haben im vergangenen Jahr damit begonnen, diesen Fokus im Unternehmen zu verankern. Bis 2016 wollen wir zu den Top-Unternehmen der Schweiz bei der Kundenzufriedenheit gehören. Unsere Kunden sollen sich von uns verstanden fühlen, sich über unsere Aufmerksamkeit ihnen gegenüber freuen sowie sichere, saubere und pünktliche Leistungen einfach und zu einem fairen Preis erhalten.

Auf diesem Weg stehen Meilensteine an. Der Regional- und Fernverkehr baut das Angebot weiter aus, beispielsweise mit neuen Doppelstockzügen oder der grenzüberschreitenden S-Bahn zwischen Genf und Annemasse (CEVA). Die Bahnhöfe entwickeln sich weiter zu modernen Dienstleistungszentren. Neue Angebote und Dienstleistungen unterstützen die Kunden auf der ganzen Reisekette. Schon heute ist die SBB App mit jährlich über 4 Mio. Downloads die beliebteste App in der Schweiz. Der ÖV-Navigator, der dieses Jahr lanciert wird, weist

Kunden via Smartphone den Weg zum Anschlusszug, zum Tram oder zu einer Boutique. Die Zürcher Europaallee ist zum grossen Teil fertiggestellt, weitere grosse Immobilienprojekte wie der Basler Südpark oder La Praille in Genf werden aufgelegt. Bei der Entwicklung von Arealen ist stets eine Gesamtperspektive zu verfolgen, wie im Raum Basel im vergangenen Jahr erstmals unter Beweis gestellt. Bahnangebot, Bahnanlagen und Bahnareale werden für die Bevölkerung einer Region als Gesamtheit nachhaltig aufgewertet und entwickelt – und damit wird nicht zuletzt auch der Umweltvorteil der Bahn für eine ganze Region ausgespielt. Den Ansatz der Gesamtperspektiven verfolgen wir auch bei der Ausbauplanung beispielsweise im Raum Bern, in der Zentralschweiz und am Arc Lémanique.

Das Jahr 2013 war für die SBB ein herausforderndes Jahr. Umso mehr hat uns gefreut, dass wir immer mehr Kundinnen und Kunden befördern, wir also auch in bewegten Zeiten auf ihr Vertrauen bauen dürfen. Dafür sprechen wir ihnen unseren grossen Dank aus. Wir setzen alles daran, diesem Vertrauen gerecht zu werden, z. B. auch im Umgang mit ihren Daten.

Gleichzeitig bitten wir um Nachsicht, wenn auch mal ein Missgeschick passiert. Mit insgesamt fünf Millionen Kundinnen und Kunden, täglich mehr als einer Million Passagieren auf dem am intensivsten genutzten Schienennetz der Welt, lässt sich das leider nie ganz vermeiden. Doch wir wollen unsere Kundinnen und Kunden und ihre sich wandelnden Bedürfnisse immer besser verstehen, wir wollen aus jedem Fehler lernen und für unsere Kunden jeden Tag noch ein wenig besser werden.

Dankbar sind wir auch für die Unterstützung der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger. Das deutliche Ja zu FABI bestärkt uns auf unserem Weg in das Mobilitätssystem der Zukunft. Wir danken auch dem Bund und den Kantonen für ihre Bestellungen und die umfangreichen finanziellen Mittel, ohne die ein derartiges Angebot nicht erbracht werden könnte, sowie Bundesrat und Parlament für ihre weitsichtige Verkehrspolitik, die uns den nötigen Rückhalt gibt. Unser besonderer Dank schliesslich gilt unseren rund 31 000 Mitarbeitenden, welche mit grossem Einsatz und viel Fachwissen Spitzenleistungen für unsere Kundinnen und Kunden erbringen, 24 Stunden pro Tag, 7 Tage pro Woche, 365 Tage pro Jahr.



Dr. Ulrich Gygi

Präsident des Verwaltungsrates SBB AG



Andreas Meyer

CEO SBB AG

## Die neun Konzernziele.

Neun Konzernziele messen den Konzernerfolg und machen unsere Leistung transparent und messbar. Die Balance von finanziellen und nicht finanziellen Zielen garantiert, dass das Unternehmen ausgewogen geführt und gesteuert wird. Wir messen die Zielerreichung laufend und richten unsere unternehmerische Tätigkeit nach ihr aus.



### Kundenzufriedenheit.

- > **Ziel:** Mit diesem Ziel messen wir, ob und wie wir die Kundenerwartungen erfüllt haben. Dabei geht es um alle Kundinnen und Kunden: Reisende, Güterkunden, Bahnhofbenutzer, Besteller von Trassen- und Regionalverkehrsleistungen.
- > **Ziel:** Mit diesem Ziel messen wir, ob und wie wir die Kundenerwartungen erfüllt haben.
- > **Ergebnis:** Die hohen Werte der Vorjahre konnten nicht erreicht werden. Zwischenfälle auf dem Schienennetz sowie Betriebsstörungen beeinflussten die Zufriedenheit in Bezug auf Pünktlichkeit und Sicherheit negativ. Tiefer bewertet als im Vorjahr wurde auch die Kundeninformation. Massnahmen zur Steigerung der Kundenfreundlichkeit wie etwa das Perronbillet oder sinnvollere Kulanzregeln wirkten sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.
- > **Ambition:** Nur wenn unsere Kundinnen und Kunden mit unseren Leistungen zufrieden sind, sind es auch wir. Bis 2016 wollen wir deshalb zu den Top-Unternehmen der Schweiz bei der Kundenzufriedenheit gehören.



### Konzernimage.

- > **Ziel:** Wenn die SBB ein positives Image aufweist, steigt auch die Unterstützung von Politik und Bevölkerung für unser Unternehmen. Das Image «pünktlich, zuverlässig, komfortabel» ist ein Erfolgsfaktor für die SBB.
- > **Ergebnis:** Das bewegte Jahr 2013 hat sich negativ auf das Konzernimage ausgewirkt. Der Unfall in Granges-Marnand, Betriebsstörungen im Grossraum Zürich oder die Kritik an der Kulanz haben vor allem in den ersten drei Quartalen auf das Image gedrückt. Im vierten Quartal konnte hingegen eine Stabilisierung erreicht werden.
- > **Ambition:** Kaum ein Unternehmen steht so stark im Fokus von Öffentlichkeit und Politik wie die SBB. Ein gutes Konzernimage ist von entscheidender Bedeutung, um langfristig Vertrauen und Loyalität aufzubauen und zu halten.



### Personalzufriedenheit und -motivation.

- > **Ziel:** Unsere rund 31 000 Mitarbeitenden sind die Basis für den unternehmerischen Erfolg der SBB. Zufriedene, motivierte Mitarbeitende bestimmen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen.
- > **Ergebnis:** Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist insgesamt stabil geblieben. Dies, obwohl 2013 ein anspruchsvolles Jahr war. Die Personalzufriedenheit ging leicht auf 61 Punkte (von 100) zurück (–1 Punkt). Auf der anderen Seite stieg die Motivation um 1 Punkt auf 73 Punkte.
- > **Ambition:** Das Konzernziel «Personalzufriedenheit» haben wir zum Konzernziel «Personalmotivation» weiterentwickelt. Denn die Motivation ist für die Leistungen gegenüber Kundinnen und Kunden entscheidend. Bis 2016 will die SBB zu den Top-Unternehmen in der Schweiz bei der Kundenzufriedenheit gehören.



### Kundenpünktlichkeit.

> **Ziel:** Pünktlichkeit ist eine wichtige Basisleistung der SBB. Wir messen die Pünktlichkeit so, wie sie unsere Kunden erleben – pünktlich oder mit weniger als drei Minuten Verspätung am Ziel, unter Berücksichtigung der Anschlüsse.

> **Ergebnis:** Die Kundenpünktlichkeit hat nach dem Rekordwert von 2012 etwas abgenommen: 87,5 Prozent aller Reisenden sind 2013 pünktlich an ihr Ziel gekommen. 97,3 Prozent haben ihren Anschlusszug erreicht; das ist das zweitbeste Ergebnis seit Beginn der Messungen. Dies trotz laufender Grossbaustellen und uneingeschränkten Angebots für unsere Kundinnen und Kunden.

> **Ambition:** Unsere Kundinnen und Kunden erwarten mit Recht, dass unsere Züge pünktlich verkehren. Deshalb unternimmt die SBB alles, um die Pünktlichkeit weiterhin auf hohem Niveau zu halten. Im internationalen Vergleich sind wir bei der Pünktlichkeit führend.



### Sicherheit.

> **Ziel:** Sicherheit ist ein zentrales Konzernziel und eine elementare Geschäftsgrundlage der SBB. Wir befördern Reisende und Güter sicher an ihr Ziel.

> **Ergebnis:** Das hohe Niveau konnte gegenüber dem Vorjahr nicht gehalten werden. Dafür verantwortlich sind die Kollisionen von Regionalzügen in Neuhausen (ZH) und Granges-Marnand (VD) sowie eine untypische Häufung von Zwischenfällen auf dem Schienennetz Anfang 2013. Der Unfall in Granges-Marnand war zudem der erste Zusammenstoss mit einem Todesopfer seit zehn Jahren.

> **Ambition:** Eine ausgeprägte Sicherheitskultur ist von grösster Bedeutung. Diese Kultur wollen wir stetig weiterentwickeln. Jeder Vorfall wird gründlich untersucht. Wo notwendig, ziehen wir Konsequenzen. Nach den Unfällen in Neuhausen und Granges-Marnand haben wir eine Reihe von Massnahmen eingeleitet, um die Sicherheit weiter zu erhöhen.



### Jahresergebnis.

> **Ziel:** Die SBB braucht ein positives Konzernergebnis, um für ihre Kundinnen und Kunden auch in Zukunft qualitativ hochstehende Leistungen zu erbringen.

> **Ergebnis:** Das Konzernergebnis ist mit CHF 238,2 Mio. gegenüber dem Vorjahr (CHF 422,5 Mio.) zurückgegangen. Dafür verantwortlich waren vor allem höhere Trassenpreise und höherer Aufwand für den Unterhalt des Schienennetzes.

> **Ambition:** Ohne angemessenen Gewinn ist die SBB nicht zukunftsfähig. Dabei ist Gewinn nicht Selbstzweck, sondern wird den Kundinnen und Kunden in Form von modernem Rollmaterial, leistungsfähigen Verbindungen und kundenfreundlichen Services zurückgegeben. Jeder Franken fliesst zurück ins System des Öffentlichen Verkehrs.





### Free Cash Flow.

> **Ziel:** Frei verfügbare Mittel sind die Voraussetzung für Investitionen. Ein positiver Free Cash Flow ermöglicht es der SBB, sich ohne zusätzliche Verschuldung weiterzuentwickeln.

> **Ergebnis:** 2013 ist ein negativer Free Cash Flow von CHF –652,9 Mio. erzielt worden (2012: CHF 905,8 Mio.). Die weiterhin hohe Verschuldung beschränkt den Spielraum für lohnende Investitionen.

> **Ambition:** Der Free Cash Flow der SBB ist mit Ausnahmen seit mehreren Jahren negativ. Die SBB will deshalb mehr Einnahmen generieren und die betrieblichen Kosten senken. Bei Leistungen für den Service public gilt es, transparent auf Kostenfolgen hinzuweisen und ungedeckte Kosten einzufordern.



### Marktanteil.

> **Ziel:** Eine starke Marktposition sichert die nachhaltige Entwicklung der SBB und damit die rund 31 000 Arbeitsplätze des Unternehmens.

> **Ergebnis:** Im Personenverkehr war die Nachfrage im vergangenen Geschäftsjahr insgesamt leicht steigend. Das Gleiche gilt für SBB Cargo – nicht zuletzt auch dank der Akquise eines Grossauftrags von DB Schenker. Im Immobilienmarkt hat die SBB ihre Position weiter gestärkt.

> **Ambition:** Als führendes Transportunternehmen der Schweiz streben wir eine starke Position in allen unseren Märkten an: Personenverkehr, Güterverkehr, Infrastruktur und Immobilien. Im Öffentlichen Verkehr der Schweiz sind wir marktführend.



### Ökologische Nachhaltigkeit.

> **Ziel:** Die SBB will ihren Umweltvorsprung auch in Zukunft halten. Dazu gehören hohe Ziele zu CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch.

> **Ergebnis:** Die SBB hat 2013 mehr Energie eingespart als im Vorjahr. Eine erhöhte Betriebsleistung sowie Baustellen und Unterhaltsarbeiten haben die CO<sub>2</sub>-Emissionen ansteigen lassen. Das gute Ergebnis des Vorjahres konnte deshalb nicht gehalten werden.

> **Ambition:** Die Eisenbahn ist das umweltfreundlichste Verkehrsmittel. Dies gilt namentlich für den Verbrauch von Energie und Ressourcen. Diesen Umweltvorteil wollen wir weiter ausbauen. 2013 ist es aufgrund eines ausserordentlich wasserreichen Jahres erstmals gelungen, den Strombedarf der SBB zu 100 Prozent mit erneuerbaren Energien zu decken.