

# Bahn ist Zukunft.

Eine Standortbestimmung von  
Monika Ribar, Verwaltungsratspräsidentin  
Vincent Ducrot, CEO SBB

März 2024



## «Sicher, sauber, pünktlich» und künftig auch «flexibler, häufiger, schneller».

Was hat die SBB seit 2020 erreicht? Wie sind die Herausforderungen bis zum nächsten grossen Ausbauschritt 2035 zu bewältigen? Und welche Rolle wird die Bahn ab Mitte Jahrhundert spielen? Antworten darauf geben Monika Ribar, Verwaltungsratspräsidentin, und CEO Vincent Ducrot in dieser Standortbestimmung. Sie skizzieren dabei ein langfristiges Zielbild für die Bahn.

### Inhaltsverzeichnis.

Einstieg: im Hier und Jetzt führen, an das Morgen und Übermorgen denken.	S. 2
Heute: «sicher, sauber, pünktlich» – im Kerngeschäft Bahn robust unterwegs.	S. 3
2035: bis zum nächsten grossen Ausbauschritt im Kerngeschäft intelligent wachsen.	S. 6
Die Bahn ab Mitte des Jahrhunderts: hin zu «flexibler, häufiger, schneller».	S. 12
Fazit: Bahn hat eine glänzende Zukunft, Bahn ist eine Herzensangelegenheit.	S. 15

## Einstieg: im Hier und Jetzt führen, an das Morgen und Übermorgen denken.

Seit 2020, dem Start von Vincent Ducrot als CEO der SBB, haben wir das Kerngeschäft in den Fokus gesetzt, bei Pünktlichkeit, Qualität und Robustheit grosse Fortschritte gemacht und sind daran, die [Strategie SBB 2030](#) umzusetzen, so z.B. mit flexibleren Angeboten an Wochenenden oder im Winter. Auch haben wir Krisen bewältigt – Corona, Energie, den Unfall im Gotthard-Basistunnel und andere. Wir stehen heute für die Mobilität in der Schweiz und die Bahn vor wichtigen Weichenstellungen. Stichworte Fahrplan Romandie 2025, Weiterentwicklung des Güterverkehrs, Angebotskonzept 2035, Verhandlungen der Schweiz mit der EU oder Perspektive Bahn 2050 des Bundes.

Mit dieser Standortbestimmung möchten wir den Bogen über das Tagesgeschäft hinaus spannen. Es gehört zu unserer Verantwortung, **das Unternehmen im Hier und Jetzt zu führen UND an das Morgen und Übermorgen zu denken**. Umso mehr als Kundinnen und Kunden sowie Politik viel von uns fordern und hohe Ansprüche an uns haben. Das ehrt und fordert uns.

Als **Symbol** hat der SBB CEO **Steinehüpfen** gewählt, weil er das mit seinen Kindern oft gemacht hat. Es symbolisiert, dass wir in der Aktualität leben, aber auch den Blick in die Zukunft richten müssen.

Unsere **Standortbestimmung** umfasst drei Zeiträume:

1. Heute: Was hat die SBB in den vergangenen fast vier Jahren erreicht?
2. 2035: Was sind die Herausforderungen bis zum nächsten grossen Ausbauschritt 2035 und wie geht die SBB diese an?
3. 2050: Was schwebt uns als wichtige Akteurin für den ÖV und die Bahn ab Mitte des Jahrhunderts vor?

Wir greifen im Folgenden für jeden Zeitraum wesentliche und exemplarische Punkte heraus.

## Heute: «sicher, sauber, pünktlich» – im Kerngeschäft Bahn robust unterwegs.

Der SBB CEO ist vor vier Jahren mit dem Auftrag angetreten, das Kerngeschäft Bahn wieder in den Fokus zu setzen – «sicher, sauber, pünktlich». Deshalb steht in der Strategie SBB 2030 die Bahn im Fokus.

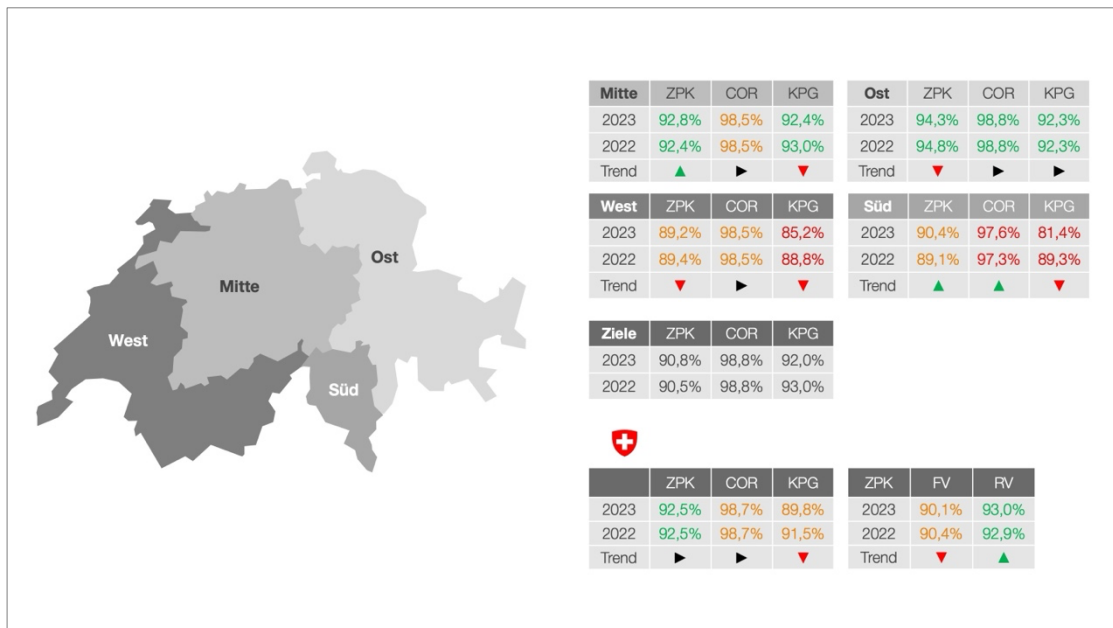


Abbildung 1: Die Pünktlichkeit hat sich verbessert, die regionalen Unterschiede sind gross.

Heute stellen wir mit Stolz auf das SBB Führungsteam und 35 000 Mitarbeitende fest: **Bei Pünktlichkeit, Qualität, Robustheit haben wir grosse Fortschritte gemacht.** Dank akribischer Planung, stabilem Mitarbeitendenbestand (Lok- und Zugpersonal etc.), gesteigertem Unterhalt bei den Fahrzeugen und der Infrastruktur, Fokus auf sicheres Bauen unter laufendem Betrieb und mehr Fahrplanreserven.

**Unser Fazit: Die SBB hat das Bahnsystem stabilisiert** – und dies bei Rekordzahlen von Reisenden und Baustellen. Von 92,5 Prozent bei der Pünktlichkeit träumt ganz Europa.

Natürlich sind Zahlen das eine, **das individuelle Kundenerlebnis** das andere. Wenn eine Kundin an einen dringenden Termin will und der Zug stecken bleibt, nützt ihr die ansonsten gute Pünktlichkeit nichts. Wir danken unseren Kundinnen und Kunden für ihre Gelassenheit in solchen Situationen, die wir oft erleben. Wichtig ist, dass wir dem Anspruch an die hohe Pünktlichkeit weiterhin gerecht werden. Denn das ist das, was unsere Kundschaft jeden Tag von uns erwartet. Dafür ist eine akribische Planung – der Baustellen, des Rollmaterials, der Ressourcen etc. – unerlässlich.

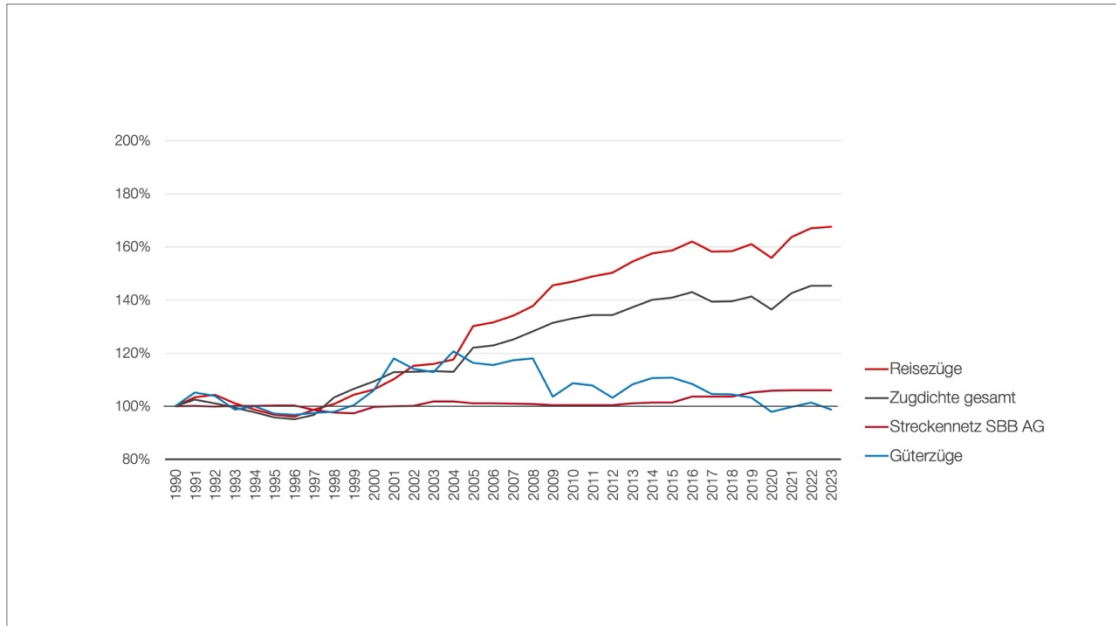


Abbildung 2: Zugdichte seit den 90er Jahren: heute fahren 45% mehr Züge auf nur leicht erweitertem Netz.

Ein verlässlicher Fahrplan ist das Herzstück der Bahn. Für Reisende ist es zentral, **realistische Fahrpläne** zu haben, die in der Praxis fahrbar sind. Um den Fahrplan bei immer mehr Reisenden, immer mehr Zügen auf einem dichten Netz und immer mehr Bauarbeiten stabil zu halten, braucht es etwas mehr Luft, d.h. etwas längere Fahrzeiten. Wir haben heute rund 25 Prozent mehr Züge im System als beim Start von Bahn 2000, im Vergleich mit den 1990er Jahren sind dies sogar 45 Prozent mehr. Mehr Verkehr bedeutet langsamere Züge. Aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet ist das Stauphänomen allgemein bekannt: Wenn immer mehr Verkehr kommt, muss die Geschwindigkeit reduziert werden, damit das System noch funktioniert. Das ist im Wasser oder auf der Strasse das gleiche Phänomen – ebenso auf der Schiene.

In der Deutschschweiz und im Tessin haben wir etwas längere Fahrzeiten vor einigen Jahren realisiert: bei Ausbauten wie der Durchmesserlinie Zürich oder dem Gotthard-Basistunnel. In der Romandie haben wir die Zitrone zu lange ausgepresst. Nun ist ein grosser Fahrplanwechsel ab 2025 notwendig.

Den **Fahrplan 2025 in der Romandie** hat die SBB in enger Zusammenarbeit mit den Westschweizer Kantonen während eines Jahres erarbeitet und im Mai 2023 vorgestellt. Darauf folgte teilweise Unverständnis, ja Entrüstung. Natürlich können wir gut nachvollziehen, wenn aus Städten, Politik sowie von Kundinnen und Kunden Fragen und Kritik auftauchen. Diese beantworten wir gerne; das haben wir intensiv gemacht. Und das werden wir weiterhin tun.

Bei Fahrplananpassungen gibt es immer Angebotsverbesserungen und -verschlechterungen. Wir haben für die Mehrheit der Reisenden gute Lösungen gefunden. Aber wir müssen die Züge etwas verlangsamen, damit wir die zahlreichen geplanten Bauarbeiten in der Romandie realisieren können. Und wir arbeiten noch an wichtigen Punkten für die Kundinnen und Kunden, Kantone und Städte: perrongleiches Umsteigen in Renens oder Anzahl Direktverbindungen Jurasüdfuss–Genf. In Schritten werden wir das Angebot für unsere Kundinnen und Kunden verbessern.



Abbildung 3: Die Fahrplanbasis in der Romandie wird per 2025 an die Realität angepasst.

## 2035: bis zum nächsten grossen Ausbauschritt im Kerngeschäft intelligent wachsen.

Mittelfristig, d.h. heisst für den Zeitraum bis zum nächsten grossen Ausbauschritt 2035, stehen wir vor **drei Herausforderungen**:

1. Erstens werden **die Mobilität und auch die Bahn weiter stark wachsen**. Dieses vom Bundesamt für Raumentwicklung ARE prognostizierte Wachstum wollen wir erstens bewältigen und zweitens dabei im Kerngeschäft intelligent wachsen, mit Angeboten, die für unsere Kundinnen und Kunden den grösstmöglichen Nutzen ergeben, im Personen- und Güterverkehr.
2. Zweitens wird das **Bauvolumen stark steigen**, d.h. wir werden immer mehr Baustellen haben. Mehr Verkehr führt zu mehr Unterhalt und Erneuerung von Anlagen. Heute schon haben wir jährlich mehr als 20 000 Baustellen. Substanzerhalt ist zwingend, wollen wir nicht Verhältnisse wie in anderen Ländern riskieren. Hinzu kommen die von der Politik beschlossenen Ausbauprogramme – ZEB, Ausbauschritte 2025 und 2035.
3. Drittens stehen wir vor einem **grossen Arbeitskräftemangel**, bei zugleich vielen anstehenden Pensionierungen. 2023 haben wir über 104 000 Bewerbungen auf 4200 offene Stellen erhalten. Das ist eine enorme Zahl. Gleichzeitig haben wir Berufe, bei denen es immer schwieriger wird, Leute zu finden. Das ist die grosse Herausforderung: Fachleute finden für unsere Zukunft.

**Was also tun?** Gemäss der [Strategie SBB 2030](#) sind wir daran, mit vielen guten und motivierten Mitarbeitenden zahlreiche Vorhaben umzusetzen. Teils können wir das selbst tun, teils sind wir abhängig von der ÖV-Branche oder der Politik.



**Was wir selber tun können.**

- Bauarbeiten bewältigen
- Baustellenfahrpläne und Bahnersatz gewährleisten
- Arbeitssicherheit verbessern
- Kundeninformation verbessern
- Kleinere und mittlere Bahnhöfe modernisieren
- Güterverkehr auf nachhaltige Basis stellen
- Konsequente Digitalisierung
- Energiestrategie umsetzen
- Die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort

**Wo wir auf andere angewiesen sind.**

- Gesunde Finanzen
- Wachstum im internationalen Personenverkehr
- Tarifwelt verbessern
- Angebotskonzept 2035

Abbildung 4: Das ist zu tun, um die Herausforderungen bis zum nächsten grossen Ausbauschritt 2035 zu bewältigen.

## Was wir selbst tun können.

Ein **robuster Fahrplan** ist in den nächsten Jahren sehr wichtig. Dank dem Fahrplan Romandie 2025 steht schweizweit das Grundgerüst. Wir setzen alles daran, die geplanten Angebote im Takt zu halten. Aber wir sagen in aller Offenheit: Es wird **vermehrt Baustellenfahrpläne während mehrerer Wochen oder Monate geben**. Unser Ansatz, zu bauen und gleichzeitig das Angebot nur minimal zu reduzieren, kommt an die Grenze des Machbaren. Die Folgen



wären, künftig mehr vorübergehende Angebotseinschränkungen in Kauf zu nehmen, z.B. Streckensperrungen mit Bahnersatz oder Ausdünnung des Angebots an Abenden und Wochenenden. Kommt hinzu: Neue Ausbauprojekte auf den Hauptlinien mit Auswirkungen auf den Bahnbetrieb sind frühestens in der zweiten Hälfte der 2030er Jahre umsetzbar oder gar noch später. Bis dahin müssen die notwendigen Erneuerungen zwingend gemacht und die laufenden Ausbauschritte umgesetzt werden.

**Was heisst das für unsere Kundinnen und Kunden: Sie werden den starken Anstieg der Bauarbeiten spüren.** Und wir als Bahn sind stark gefordert beim Bauen, Planen, Fahren. Das bedeutet – übrigens wie auch auf der Strasse – langsameren Verkehr. Für unsere Kundinnen und Kunden, die anderen Transportunternehmen und für die Besteller müssen wir zuverlässiger in der Planung der Änderungen und proaktiver in der Kommunikation werden. Zentral ist zudem ein gut funktionierender Bahnersatz – hier haben wir noch viel Luft nach oben. Was wir auch wollen: Bauarbeiten effizient, gut koordiniert und zeitlich komprimiert ausführen. Tun wir das nicht, vernachlässigen wir die Infrastruktur oder es können weniger Züge verkehren. Auf Basis eines robusten Fahrplans wollen wir zudem schrittweise unser Angebot flexibler gestalten.

**Sicherheit für Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden** steht bei der SBB immer an oberster Stelle. Dies ist insbesondere in der Arbeitssicherheit anspruchsvoll, hier wollen wir zulegen. Die **Kundeninformation**, speziell bei Störungen, muss deutlich besser und einfacher werden. Alle Reisenden sollen bei Verspätungen und Zugausfällen möglichst rasch und auf einen Blick die individuelle und stets korrekte Information für die weitere Reise erhalten. Um die Kundeninformation aus einer Hand sicherzustellen, schaffen wir 2024 ein neues Kompetenzzentrum Kundeninfo, um ein ganzheitliches Herangehen zu ermöglichen. Erste Massnahmen haben wir umgesetzt: Dank Anpassungen auf SBB Mobile und den neuen Zugangs- und Perronanzeigern können sich Reisende am Bahnhof zielgerichteter orientieren und erhalten bei Störungen detailliertere Informationen. Und die neue Leitstelle Bahnverkehr Schweiz ermöglicht seit September 2023, Reisende schneller zu informieren.

Bahnhöfe sind die Visitenkarten der SBB. Nach den Grossbahnhöfen rücken in den kommenden Jahren die **kleineren und mittleren Bahnhöfe** in den Fokus. Auch sie sollen zu modernen Verkehrsdrehscheiben werden, Platz bieten für Lokales und Regionales sowie zu einer Begegnungszone – einem Dorfplatz – werden. Sitzgelegenheiten oder Grünflächen erhöhen die Aufenthaltsqualität und die Wiedererkennbarkeit der Marke SBB.

## **Der Güterverkehr auf der Schiene soll auf eine wirtschaftlich nachhaltige Basis gestellt werden.**

Den Güterverkehr haben wir im vergangenen Jahr wieder näher ans Unternehmen gebracht, ein neuer Spirit ist spürbar. Im Binnengüterverkehr braucht es eine Transition, finanziell und technologisch. Finanziell heisst: Wir müssen das strukturelle Defizit beseitigen und Gewinn erwirtschaften, um re-investieren zu können. Der nicht rentable Einzelwagenladungsverkehr



muss für eine Übergangszeit finanziell unterstützt werden. Ob und wie genau muss das eidgenössische Parlament entscheiden. Es muss uns dabei bewusst sein: Mehr Geld bedeutet nicht automatisch mehr Güter auf der Bahn. Es wird auch mit finanzieller Unterstützung aufgrund von Kundenbedürfnissen eine Neuausrichtung des Angebots und vor allem eine Automatisierung des Betriebs geben müssen, sodass die Bahn ihre Stärken für längere Distanzen und schwerere Güter sowie die Logistik im Nachtsprung auch in Zukunft für alle Landesteile erbringen kann: Für die Kunden und Verlager, die Landesversorgung, die Redundanz der Verkehrsträger und die Sicherheit.

Nötig ist eine **konsequente Digitalisierung in allen Bereichen**. Digitalisierung wird die nächsten zehn Jahre prägen: Dank ihr werden wir mittelfristig deutlich mehr aus dem Bahnnetz herausholen und Wachstumschancen packen. Das bringt mehr Kapazität und mehr Nutzen für Reisende und Güterverkehrskunden. Unsere Flagship-IT-Projekte sind Integrierte Produktionsplanung im Personenverkehr (IPP), eine durchgehende Planung bei Infrastruktur (TMS) sowie die Einführung der neuen SAP-Generation. Die Weiterentwicklung des Europäischen Zugbeeinflussungssystem ETCS soll der SBB erlauben, mehr Kapazität auf dem Netz zu schaffen. Im Güterverkehr heisst der Schlüssel «Digitale Automatische Kupplung», die wir in der Schweiz schrittweise ausrollen werden, wenn der europäische Standard steht, oder «Automatische Bremsprobe», für die uns das Bundesamt für Verkehr BAV die Zulassung erteilt hat. Daneben werden viele weitere Innovationen kommen, etwa bei multimodalen Lösungen und der Mobilität von Tür zu Tür. Wir digitalisieren den Kern unserer Unternehmung. Das ist eine Investition in unsere Zukunft und wird uns auch helfen, den Fachkräftemangel zu beseitigen.

Mit einer **neuen Energiestrategie** wollen wir finanziell **unabhängiger vom Strommarkt werden** und bis 2030 den Bahnstrombedarf auch im Winter zu 95 Prozent absichern. Wir setzen auf die Intensivierung unserer Energieeffizienz-Massnahmen, den Ausbau unserer Wasserkraftwerke und mehr Photovoltaik. So stärken wir die Klimafreundlichkeit der Bahn weiter. Mit einem höheren Bahnstrompreis könnten wir weit mehr investieren als heute möglich. Der Ball liegt hier beim BAV.

**Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeitenden.** Bis 2030 wird rund ein Fünftel der Belegschaft pensioniert, rund 6000 Mitarbeitende müssen ersetzt werden und dies in einem «Arbeitsnehmermarkt». Die SBB ist eine starke Marke und attraktive Arbeitgeberin. Und wir haben eine breite Palette an Massnahmen, um Menschen anzuziehen: So gehen wir aktiv auf Kandidatinnen und Kandidaten zu, schreiben Stellen wo möglich ab 60 Prozent aus, ermöglichen Zweitausbildungen in Teilzeit oder gehen mit «Speed-Recruiting» bei Handwerksberufen neue Wege. Wichtig sind uns die Arbeitsplätze aller Mitarbeitenden. In den zentralen Bürostandorten haben wir einen guten Standard, in der Fläche klar Nachholbedarf – hier wollen wir in den nächsten Jahren die Arbeitsplätze für unsere Mitarbeitenden, die unter harten Bedingungen arbeiten, deutlich verbessern.



Wo wir auf andere angewiesen sind.

**Gesunde Finanzen** sind für die Zukunft der SBB essenziell. **Hier machen wir uns wirklich Sorgen:** Wir wollen keine SBB hinterlassen, der nur noch die Totalsanierung bleibt. Unsere Schulden sind während der Pandemie auf über 11 Milliarden Franken gestiegen; finanziell nachhaltig sind wir nur, wenn wir jährlich gegen 500 Millionen Franken Gewinn erwirtschaften; das tönt nach viel, aber 250 Millionen Franken gehen an Pensionskasse und Infrastruktur. Nur so können wir z.B. die nötigen Investitionen in neues Rollmaterial tätigen. Wir müssen die Balance halten zwischen Schulden, Investitionen, Einnahmen und dem, was Kundinnen und Kunden zu zahlen bereit sind. **Wir leisten selbst einen grossen Beitrag: Bis 2030 geben wir 6 Milliarden Franken weniger aus als geplant.** Erträge aus Immobilien sichern die Ausgleichszahlung an Infrastruktur, die Amortisation von Leistungen an die Pensionskasse und helfen beim Schuldenabbau. Der Eigner möchte ebenfalls einen grossen Beitrag leisten; er schlägt dem Parlament vor, die Verluste der Coronazeit beim Fernverkehr auszugleichen. Nur so sind wir in der Lage, notwendige Investitionen ohne zusätzliche Verschuldung zu tätigen. Wir erhoffen uns einen positiven Ausgang der politischen Beratungen.

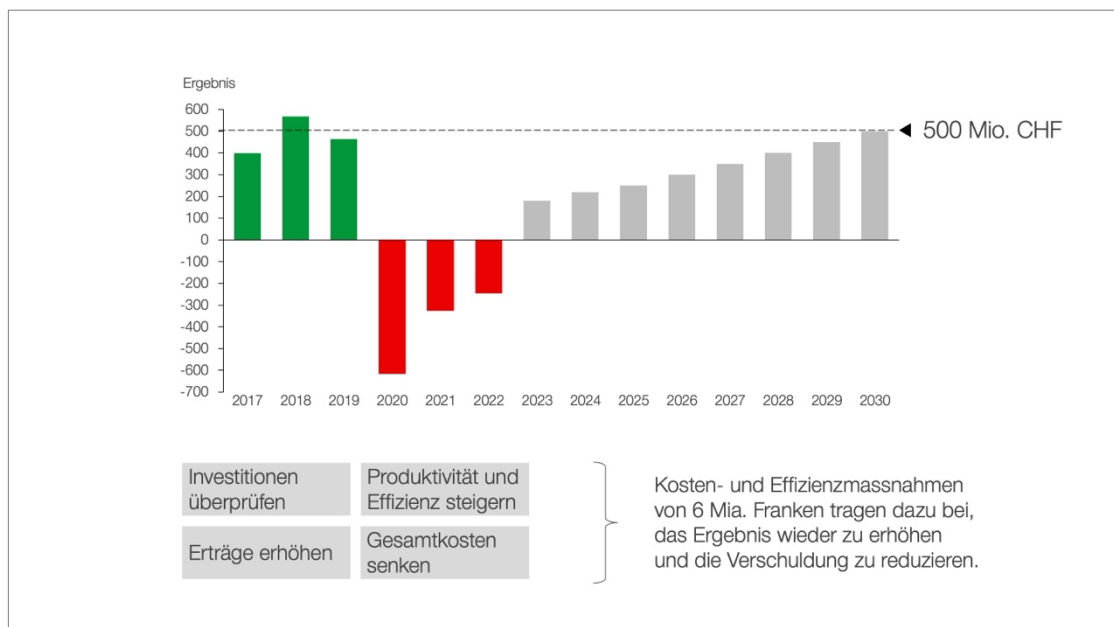


Abbildung 5: Ein jährlicher Gewinn von 500 Millionen Franken: nötig, damit die Verschuldung nicht weiter ansteigt.

Apropos Finanzen **noch ein weiterer Punkt.** Wir sind sehr stark auf die Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen. Bei Diskussionen in diesem Bereich besteht öfter ein «Gap» zwischen den Erwartungen der Politik und der Stakeholder, den finanziellen Möglichkeiten und der betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Realität der Bahnproduktion und den Rahmenbedingungen der Bahnfinanzierung. Die Mittel aus der Leistungsvereinbarung mit dem Bund erlauben uns nur noch knapp, den Substanzerhalt zu garantieren, und der Rückstand auf den notwendigen Substanzerhalt steigt, was für die Zukunft besorgniserregend ist. Der Bahnstrompreis ist so fixiert, dass sich die SBB für die notwendige Energiewende verschulden müsste. Und im Binnengüterverkehr hoffen wir endlich auf einen klaren Richtungs- und Finanzierungsentscheid für den Einzelwagenladungsverkehr und für die Umrüstung Richtung Automatisierung und Digitalisierung. Viel unternehmerischen Handlungsspielraum haben wir leider nicht.

**Im Internationale Personenverkehr (IPV) liegt für uns als Bahn viel mehr drin.** Der IPV wächst stark, und es gibt grosses Potenzial für weiteres Wachstum. Hier möchten wir gern weitere Fortschritte erzielen, beim Angebot, bei den Frequenzen, bei den Destinationen und auch beim Ticketing. Unser Angebot muss hervorragend sein, sodass die Kundinnen und Kunden mit uns reisen wollen. Die SBB strebt zusammen mit Partnern bessere Verbindungen zu den wichtigsten Knoten in den Nachbarländern an, beispielsweise nach Lyon, München und Mailand oder zukünftig nach London; und im Nachtverkehr nach Rom und Barcelona, vorausgesetzt die Politik unterstützt uns weiterhin und die Förderung bleibt Teil des CO<sub>2</sub>-Gesetzes.

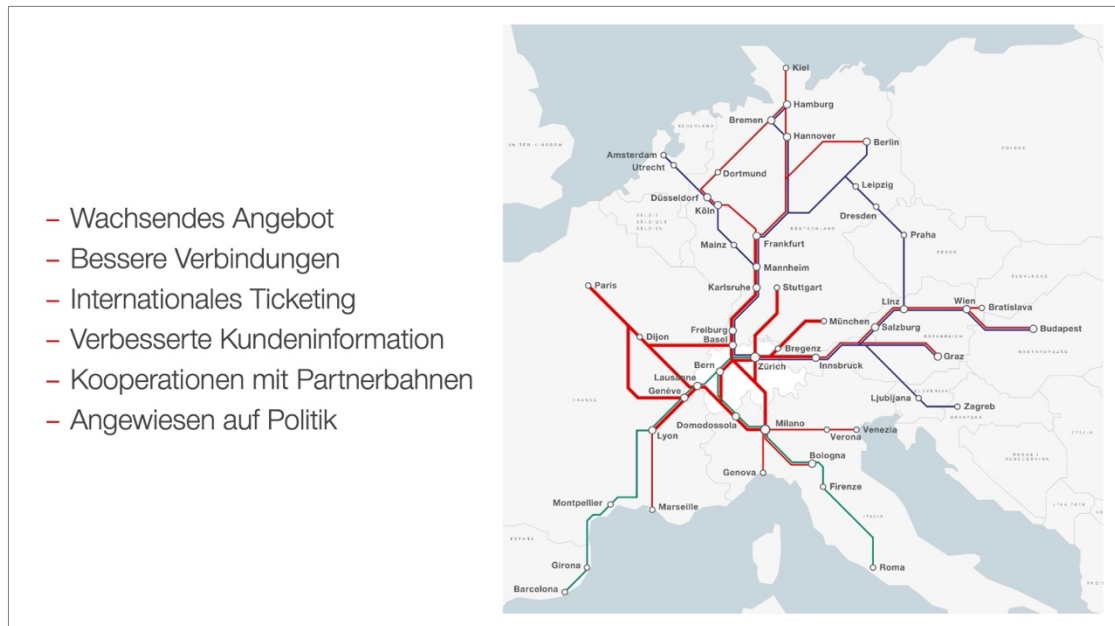


Abbildung 6: Im Internationalen Personenverkehr (IPV) ist das Potential gross für weiteres Wachstum.

**Billette im Internationalen Personenverkehr zu kaufen, muss deutlich einfacher werden.** Da haben wir bereits einen wichtigen Schritt gemacht: Auf sbb.ch und im Reisezentrum sind neu alle Billette für unsere Nachbarländer und unsere Direktverbindungen kaufbar, und zwar inkl. Sparbillette. Dabei ist neu auch ein einfacher Preisvergleich möglich. Im Verlauf von diesem Jahr sollen die Billette im Internationalen Personenverkehr auch auf SBB Mobile zu kaufen sein. Mit den europäischen Partnern haben wir eine Roadmap erarbeitet, um das internationale Ticketing weiter zu vereinfachen. Auch die Kundeninformation auf internationalen Reisen muss besser werden.

## Bewährte Kooperationen mit ausländischen Bahnen.

Beim IPV sind wir auch auf die Politik angewiesen, national und international. Mit unseren Partnerbahnen arbeiten wir sehr gut zusammen. Die Kooperationen mit ausländischen Bahnen haben sich bewährt. Eine Öffnung des internationalen Schienenpersonenverkehrs wäre eine Abkehr vom bisherigen Modell und hätte weitreichende Folgen für das Erfolgsmodell des ÖV Schweiz. Dies werden wir auch in die Diskussionen rund um die Verhandlungen Schweiz-EU einbringen. Der Schweizer ÖV hat europaweit die höchste Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Unser Streckennetz ist seit Jahren das am dichtesten befahrene, inkl. Mischverkehr. Taktfahrplan und Direkter Verkehr (1 Reise, 1 Billett, GA, Halbtax) sind selbstverständlich. Diese Errungenschaften gilt es zu erhalten.

Eine Pièce de Résistance ist die **Tarifwelt im ÖV**. Diese ist gewachsen und unübersichtlich geworden; Billette zu kaufen, kann schwierig sein. Hier sind wir auf die ÖV-Branche angewiesen und arbeiten eng zusammen. Neue Ansätze sind nötig, kurzfristig mit neuen Preis- und Aboformen, mittelfristig mit einem Systemwechsel Richtung E-Tarif, wie er im Projekt myRIDE von Alliance SwissPass getestet wird. Reisende sollen sich künftig keine Gedanken mehr machen, ob sie ein Abo brauchen oder welches Billett sie lösen wollen. Der beste Preis ist garantiert.

Das **Angebotskonzept 2035** hat primär mehr Kapazität und mehr Verbindungen zum Ziel; federführend ist das BAV. Mit dem heutigen Stand sind wir, wie viele andere, noch nicht zufrieden. Es muss gelingen, heutige Schwachpunkte zu minimieren und für Reisende und Güterverkehrskunden klar mehr herauszuholen – z.B. mit geschickten Projektanpassungen, die zu Verbesserungen von Fahrzeiten führen. Für uns ist klar: Die Planung der Netz- und Fahrplanstruktur ist top-down anzugehen – zuerst national, dann differenziert die regionalen und lokalen Angebote. Nur so holen wir aus der bestehenden und bis dannzumal gebauten Infrastruktur das Optimum an Angebot für die Kundinnen und Kunden und die Schweiz heraus.

Die **von der Politik bestellten Projekte sind die Basis des Angebotskonzepts 2035**. Die Umsetzung wird sich laut Bund um bis zu fünf Jahre verzögern, was uns realistisch scheint. Einerseits dauern die Baubewilligungsprozeduren länger und sind aufwendiger. Andererseits müssen wir weiterhin fahren können und den Substanzerhalt sicherstellen. Der Bedarf in diesem Bereich steigt und muss prioritär behandelt werden.

Welche neuen Projekte ab dann realisiert werden, entscheidet schlussendlich die Politik. Diese Entscheidung, namentlich für die Grossprojekte, zu denen Studien erarbeitet werden, gilt es mit Augenmass zu treffen: Knoten Luzern und Basel, Direktverbindung Aarau-Zürich und Beschleunigungen Bern-Lausanne und Winterthur-St. Gallen. Wir rufen dazu auf, **den Kundennutzen an erster Stelle zu bedenken – wo bringt der investierte Franken am meisten?**

## Die Bahn ab Mitte des Jahrhunderts: hin zu «flexibler, häufiger, schneller».

Welche Rolle werden die Bahn und der Öffentliche Verkehr ab Mitte des Jahrhunderts spielen? Das Schweizer Bahnsystem ist eines der besten der Welt. **Die Bahn ist eine Erfolgsgeschichte**, man denke an Bahn 2000 oder die NEAT. Zugleich stellen wir fest: Wollen wir diese Erfolgsgeschichte weiterschreiben, können wir nicht einfach weiterfahren wie bisher. Der Anteil des Öffentlichen Verkehrs am Gesamtverkehr weist seit Jahren keine grosse Entwicklung auf, während der Grenznutzen der milliardenschweren Infrastrukturinvestitionen stetig abnimmt.

Wir müssen den **Mut haben, das Bahnsystem der Schweiz konsequent zu überdenken** und neu zu gestalten, auf Basis der bestehenden und beschlossenen Infrastruktur. Wir brauchen ein neues **langfristiges Zielbild für die Bahn** ab Mitte Jahrhundert. Dabei bauen wir auf die Überlegungen des Bundes zur «Perspektive Bahn 2050» auf und reflektieren andere Überlegungen zur Zukunft der Bahn. Hier können wir unseren Beitrag leisten. Als SBB haben wir eine entscheidende Position. Während sich Politikerinnen und Politiker für ihre Region einsetzen, behalten wir das Gesamtsystem im Auge und arbeiten an der Stärke unseres Bahnsystems weiter.

Der Ausgangspunkt ist klar: **Die Welt verändert sich rasant** und mit ihr die Mobilitätsbedürfnisse. Klimakrise, steigender Flächen- und Energieverbrauch, neue Technologien und ein Bevölkerungswachstum in der Schweiz auf 10,4 Millionen bis 2050 mit mehr Reisenden und mehr Zügen – das alles ergibt Chancen und Herausforderung zugleich. Deshalb machen wir uns Gedanken, was die Bahn künftig leisten kann für die Gesamtmobilität in der Schweiz und eingebunden in Europa.

Unser **langfristiges Zielbild orientiert sich konsequent an den Erfolgsfaktoren der Bahn**, wie wir sie in der Strategie SBB 2030 definiert haben. Bei der Entwicklung des Zielbilds gehen wir von den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden aus – Reisende, Güterverkehrskunden: Sie wollen und brauchen attraktive Angebote zu angemessenen Preisen. Wir stellen eine bessere Nutzung der bestehenden und geplanten Infrastruktur sowie die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund. Und wir sehen die Bahn als einen unter vielen, aber zentralen Verkehrsträgern in der Gesamtmobilität. Der Fokus liegt auf der Schweiz mit Erschliessung aller Regionen und ihrer Anbindung an Europa.

Unser **Ansatz: eine netzweite integrierte Planung über vier Angebotsebenen**. Internationale Verbindungen führen schnell und direkt zu den EU-Metropolen und verkehren auch zwischen den grössten Städten der Schweiz.

Verbindungen innerhalb der Schweiz erhalten wo sinnvoll einen Viertelstundentakt: national zwischen den Zentren, aber auch regional zwischen den Zentren und Agglomerationen; denn Agglomerationen prägen das Bild der Schweiz 2050 noch stärker als heute.

Im lokalen Raum soll es möglich sein, dass fast alle Menschen mindestens alle 15 Minuten in maximal 15 Minuten einen Bahnhof erreichen. Denn unsere Reisenden sind immer von Tür zu Tür unterwegs.

Fazit: Die Bahn fokussiert auf lange und mittlere Distanzen für Reisende und Güter und auf Agglomerationen, wo die Bahn viele Menschen zuverlässig von Ort zu Ort bringt. Die Bahnhöfe als Verkehrsdrehscheiben werden **zu attraktiven, multimodalen Begegnungsorten**.

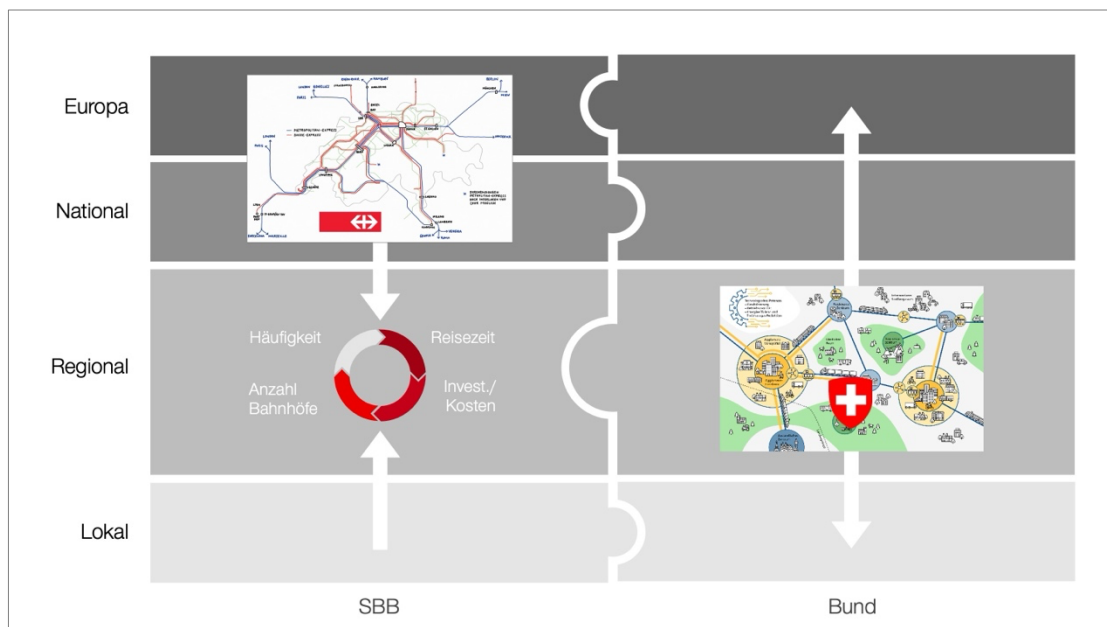


Abbildung 7: Die SBB schlägt einen integrierten Ansatz über vier Angebotsebenen vor, ergänzend zum Ansatz des Bundes.

Das Angebot für unsere Kundinnen und Kunden muss künftig nicht nur «sicher, sauber, pünktlich» sein, sondern auch **«flexibler, häufiger, schneller»**. Die Bahn im Personenverkehr fährt in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts flexibler nach den Bedürfnissen der Reisenden: Fahrplan und Rollmaterial passen sich flexibler als heute der Nachfrage an, z.B. aufgrund von Jahreszeiten, Tageszeiten oder auch Wetter. Dank Systematisierung des Angebots, Harmonisierung der Geschwindigkeiten und stärkerer Integration der Mobilität kann die Bahn häufiger auf der bestehenden oder geplanten Infrastruktur fahren – wo sinnvoll alle 15 Minuten – und Reisende kommen schneller an ihr Ziel; nicht schneller wegen höherer Geschwindigkeit, sondern schneller von Tür zu Tür. Wie bei einer Sesselbahn kommt ständig ein Zug, mit nahtlosen Anschlüssen auf das passende Verkehrsmittel.

Um dem Anspruch «flexibler, häufiger, schneller» gerecht zu werden, müssen wir auch **den Mut haben, über Tabus nachzudenken. Dazu gehören das Knotenprinzip, d.h. die Konzentration der Anschlüsse auf die volle und halbe Stunde an wichtigen Bahnhöfen, und die Haltepolitik.**

Fährt alle 15 Minuten ein Zug, wird es möglich sein, sich von der strengen Knotenstruktur 0/15/30/45 zu lösen und die Knoten flexibler anzufahren. Sie werden weniger wichtig, und wir können auf teure Infrastrukturen für wenige Sekunden Fahrzeitgewinn verzichten.

Die Bahn hält künftig weniger häufig und wird damit auch ohne Hochgeschwindigkeit schneller – das passt zur kleinräumigen Schweiz und zu der Rolle der Bahn in den Agglomerationen. Die Haltepolitik wird auf Siedlungsentwicklung und Stärken des lokalen ÖV abgestimmt; dieser kann die Räume viel feiner erschliessen, z.B. mit Trams, Rufbussen oder Lightrail. So funktioniert der Reisefluss dank komplementären ÖV-Systemen von Tür zu Tür durchgängig und schneller.

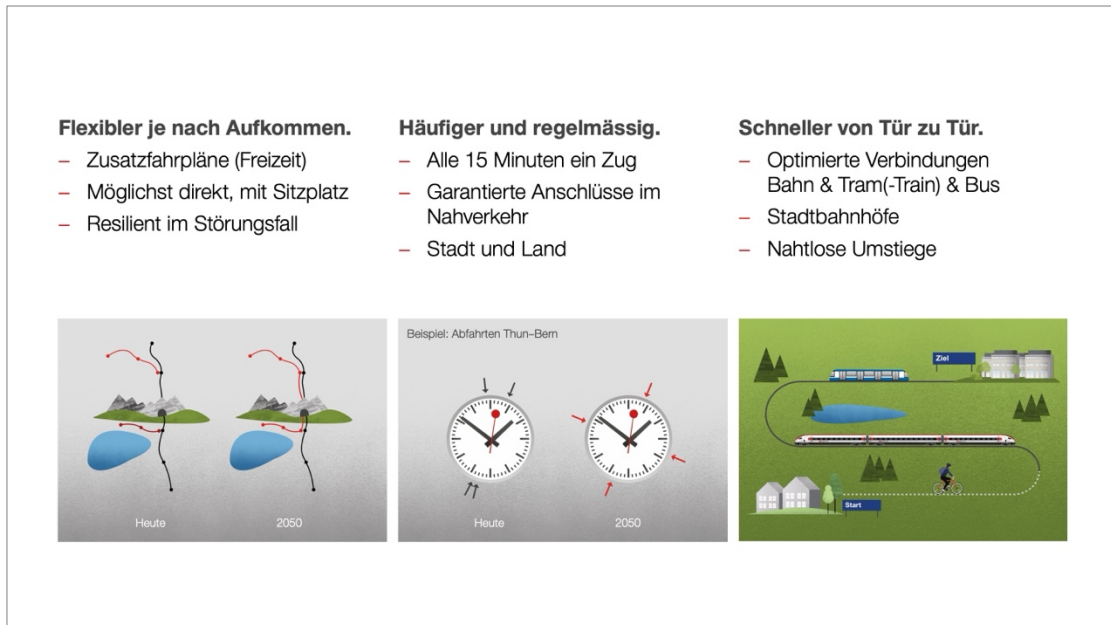


Abbildung 8: «Flexibler, häufiger, schneller» bringt mehr Kundinnen und Kunden auf die Bahn und den ÖV.

Eine sorgfältige Planung muss zeigen, was je nach Region der ideale Mix ist. Dieser ist gemeinsam zu finden mit der Politik, unseren Partnern und der Bevölkerung. Es ist ein Abwägen zwischen Kosten, Reisezeit, Haltepolitik und Umsteigen. Erste Ansätze zu diesen Punkten werden von uns erarbeitet und anschliessend mit Bund und Kantonen diskutiert. Ziel ist es, den Modalsplit im ÖV bei vertretbaren Kosten für Infrastruktur und Betrieb zu erhöhen.

Im Güterverkehr heisst die langfristige Ausrichtung **«Suisse Cargo Logistics»**, sie ist Teil des Zielbilds für die Bahn. «Suisse Cargo Logistics» haben wir im September 2022 vorgestellt. Ziel ist eine effiziente, automatisierte und nachhaltige Logistik in der Schweiz. Die Umsetzung ist gestartet. SBB Cargo ist seit Juni 2023 wieder eine 100-prozentige Tochtergesellschaft, der Güterverkehr wieder in der Konzernleitung vertreten. Wir erarbeiten zurzeit einen Transformationsplan.

**Mit unseren Überlegungen skizzieren wir ein Zielbild für die Bahn als Teil der integrierten Gesamtmobilität und Logistik.** Uns ist es wichtig, dazu eine **öffentliche und breite Diskussion** zu führen. Deshalb laden wir unsere Stakeholder ein, gemeinsam mit uns das Schweizer ÖV-System der Zukunft zu entwickeln. Wir haben eine Bahn vor Augen, die den bestmöglichen Beitrag leistet, damit Menschen und Güter flexibler, häufiger und schneller von Tür zu Tür kommen.

Fazit: Bahn hat eine glänzende Zukunft, Bahn ist eine Herzensangelegenheit.

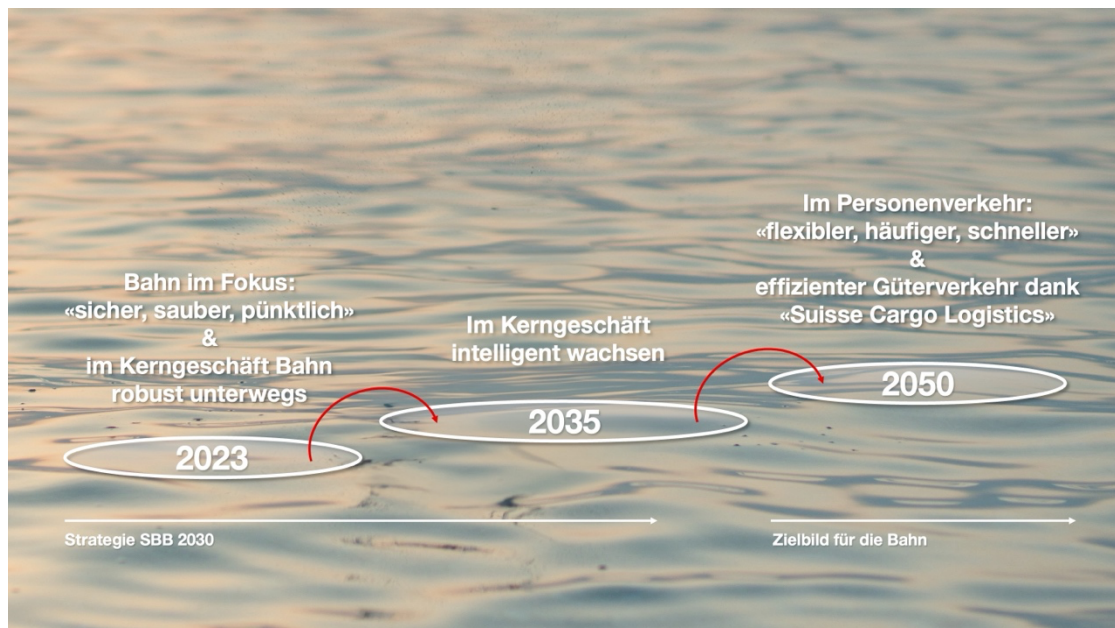


Abbildung 9: Standortbestimmung über drei Zeiträume auf einen Blick.

**Wir sind stolz auf die SBB und unsere Mitarbeitenden.** Wir haben in den vergangenen vier Jahren viel erreicht. Wir haben das Kerngeschäft Bahn stabilisiert und verbessert. Wir sind als Bahn robust unterwegs und tun alles, dies weiterzuführen – sicher, sauber, pünktlich. Wir sind eine der starken Marken der Schweiz. Wir haben die Herausforderungen der Coronakrise oder der drohenden Energiemangellage gemeistert. Wir haben die Weichen für die Zukunft gestellt mit der Strategie SBB 2030.

Aber wir dürfen uns nicht ausruhen. Wir stehen vor grossen Herausforderungen bis zum nächsten grossen Ausbauschritt 2035. **Wir müssen das Wachstum bewältigen und dabei im Kerngeschäft intelligent wachsen, unsere Infrastruktur unterhalten und erneuern, sie weiter ausbauen und daraus das Maximum für unsere Kundinnen und Kunden herausholen.** Wir müssen die Digitalisierung vorantreiben, die Energieversorgung absichern, die besten Mitarbeitenden gewinnen und halten und vor allem auch die Finanzen gesund halten. Zusammen mit der ÖV-Branche und der Politik wollen wir die besten Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden finden.

**Und wir müssen mutig sein: Wir müssen mit Blick auf die Mobilität ab Mitte Jahrhundert die Bahn neu denken und neu gestalten.** Wir müssen von den Kundinnen und Kunden ausgehen statt von der Infrastruktur. Und unter Einbezug anderer Mobilitätsträger ein hervorragendes Angebot schaffen, das flexibler, häufiger und schneller ist.

Wir sind überzeugt: **Heute und künftig erst recht leisten wir einen wichtigen Beitrag an die grossen Fragen der Zeit und die Ziele der Schweiz** – Klima und CO<sub>2</sub>, für den Zusammenhalt unseres Landes zwischen Regionen und Landesteilen sowie für die Wirtschaft und den Tourismus via Anbindung an Europa. Die Bahn ist eine Erfolgsgeschichte. Die Bahn hat eine glänzende Zukunft. Die Bahn ist eine Herzensangelegenheit.

**SBB AG**  
Kommunikation  
Hilfikerstrasse 1  
3000 Bern 65, Schweiz  
+41 51 220 41 11  
press@sbb.ch

sbb.ch

Das Dokument ist  
online hier abrufbar

