MANAGEMENT

Aufschrei im Sandwich Die Probleme der Mitarbeiter im Middle Management, Seite 27



INVEST

**Warren Buffett** Was Anleger vom Altmeister der Aktien-Investments lernen können. Seite 32



DAS GESPRÄCH NICOLAS PERRIN

# «Zeitbombe ist entschärft»

Der SBB-Cargo-Chef über die Engpässe im Güterverkehr, die Neat, das Verhältnis zu den Strassentransporteuren und historisch schwarze Zahlen.

INTERVIEW: PASCAL IHLE UND ROBERTO STEFANO FOTOS: ZVONIMIR PISONIC

Ihnen ist etwas Historisches gelungen: 2013 hat SBB Cargo erstmals seit 40 Jahren wieder schwarze Zahlen geschrieben.

War dies ein einmaliges Ereignis?
Nicolas Perrin: Nein. Ich hoffe vielmehr, dass es ein historischer Moment war, der eine Trendwende eingeläutet hat. Bis vor 40 Jahren war der Güterverkehr die tragende Säule der SBB, mutierte aber relativ schnell zum Sorgenkind.

Wie konnte es so weit kommen?

Der Auslöser war der Bau des National-strassennetzes in der Schweiz. Die Eröff-nung der A1 und die Erdölkrise wirkten sich massiv auf den Güterverkehr aus. Zu-letzt kam noch die Liberalisierung des Schienen- und Güterverkehrs dazu, der zu wenig gründlich vorbereitet war und uns vor eine weitere Herausforderung stellte.

Die Branche war nicht fit genug, um aus ihrer Defizitstruktur heraus den Weg in die liberalisierten Märkte zu finden. Daher hoffe ich, dass die 40-jährige Leidensge schichte von SBB Cargo jetzt ein Ende hat.

Inwieweit ist dies Ihr persönlicher Erfolg? Das ist nie die Leistung eines Einzelnen, sondern des Teams. Wir haben in den letzten Jahren extrem hart am Sanierungsprogramm gearbeitet. Es war für alle Stufen anspruchsvoll. Die Mitarbeiter mussten teilweise ihren Arbeitsort oder gar ihr Aufgabengebiet wechseln. Und wir bauten Stellen ab.

Auch Ihre Vorgänger haben versucht, SBB Cargo aus den roten Zahlen zu führen. Es ist ihnen nicht gelungen. Was haben Sie anders gemacht? Wir hatten ein klares Ziel vor Augen: Die

schwarze Null. Dabei haben wir uns nicht verzettelt. Das war das Erfolgsrezept

Sie waren kompromissloser als Ihre

Vorgänger. Ja, wir waren stark fokussiert. Zudem hatte ich alle mit im Boot, die Konzernleitung, den Verwaltungsrat und unsere Kunden. Alle haben die Sanierung mitgetragen, bis hin zu den Sozialpartnern.

Sie konnten immer auf die Unterstützung von SBB-Direktor Andreas Meyer zählen? Ja, sonst wäre ich heute nicht da. Wir ergänzen uns sehr gut.

Demnach ist SBB Cargo nicht mehr die «tickende Zeitbombe», wie er das Tochter-unternehmen in einer kleineren Runde bezeichnet haben soll.

Die haben wir jetzt entschärft [lacht]. Es ist logisch, dass es Diskussionen gibt, wenn ein Betrieb über Jahre Verluste in hohem zweistelligem, einmal sogar dreistelligem Millionenbetrag schreibt. Kumuliert haben wir in den letzten zehn Jahren die SBB etwa 800 Millionen Franken gekostet. Da ist es völlig normal, dass SBB Cargo und auch ich kritisch hinterfragt werden.

massiv gesenkt. 2012 waren es 35 Millio nen Franken, 2013 45 Millionen. In den letzten sechs Jahren haben wir die Kosten um 30 Prozent reduziert.

Und wie viel wird es 2014 sein? Wir arbeiten nach wie vor diszipliniert an den Kostenstrukturen. Im Güterverkehr muss man jedes Jahr Einsparungen in der Hinterhand haben, sonst ist man sehr schnell weg von der Bildfläche. Das gilt für Lastwagenfirmen als auch für Reedereien und den Schienen-Güterverkehr.

Gibt es weitere Abbaupläne beim Personal?

Wir haben den Gesamtarbeitsvertrag der SBB jederzeit respektiert und eng mit den Sozialpartnern zusammengearbeitet. Das ist mir wichtig.

Steht dieses Jahr also nichts mehr an? Nein. Es kann sein, dass wir punktuell gewisse Anpassungen vornehmen müssen – aber nicht im Rahmen eines grossen Programms.

Sie schrumpfen und schrumpfen – und haben jetzt schwarze Zahlen geschrieben. Higenduann bleibt kein Speck mehr übrig. Wir haben zwei Dinge getan: Zum einen die Kosten gesenkt und die Effizienz durch Standardisierung verbessert. Zum ande-ren gaben wir unrentable Geschäftsfelder auf, was sich negativ auf den Umsatz auswirkte. Wenn wir das positive Resultat halten wollen, brauchen wir jetzt wieder mehr Umsatz und gute Erträge.

Als Marktleader in der Schweiz können Sie kaum mehr wachsen. Doch, ich sehe zwei Möglichkeiten. Ich

sehe Zusatzgeschäfte bei den bestehen-

Fortsetzung auf Seite 23

Fortsetzung von Seite 21

### «Zeitbombe ist ...»

den Kunden. Und wir bieten neu ein kombiniertes Angebot an. Das heisst, wir möchten Kunden, die auf der Strasse Gü-ter transportieren, dank tieferen Umstel-lungshürden auf die Schiene bringen.

Sie grasen bei der Transportbranche? Nein, überhaupt nicht. Wir setzen bewusst auf Zusammenarbeit. Unsere Züge fahren zum Beispiel zwischen zwei Ter-minals auf der Nord-Süd- oder Ost-West-Achse und befördern Güter auf den langen Strecken. Die Lastwagen nehmen zuvor und danach die Feinverteilung vor.

Sie profitieren von den Staus auf den Schweizer Autobahnen. Ja, denn das gesamtschweizerische Ver-

kehrssystem ist zunehmend überlastet. Wir kennen diese Kapazitätsprobleme auch auf der Schiene. Auch hier ist der Raum zwischen Winterthur und Olten so-wie in der Region um Lausanne/Genf stark belastet. Nun sind zwar Neubauten geplant, doch der Planungshorizont geht bis 2035. Wir haben aber den Vorteil, dass wir nach Fahrplan Güter von Anach Bliefern können. Zuverlässigkeit und Plan-barkeit sind ein Vorteil der Schiene und in einer Logistikkette absolut entscheidend

Jetzt machen Sie auf Zweckoptimismus. Überhaupt nicht. Wir sind davon über zeugt. Das gesamte Verkehrssystem ist hoch überlastet. Das sieht man auch an der neuesten Statistik, wonach die Anzahl der Staustunden auf den Schweizer Strassen in den letzten Jahren massiv zuge nommen hat. Das wird sich in den nächsten Jahren nicht ändern, sondern eher verschlechtern. Logistiker brauchen die Stabilität. Ich kenne heute schon Firmen, die im Grossraum Zürich oder im Arc lémanique nicht mehr mit dem Lastwagen fahren. Auf diesen Achsen setzen sie zu 100 Prozent auf die Bahn, Dennoch fliegt uns der Markt nicht einfach zu. In Europa ist der Güterverkehr eigentlich erst ab 500 Kilometer gewinnbringend.

Eine Distanz, die in der Schweiz nicht vorhanden ist.

Genau. Deshalb müssen wir hier ein in-novatives System aufbauen, in dem wir bereits ab 150 Kilometer gewinnbringend sind. Ich gehe im Binnenverkehr davon aus, dass wir in den nächsten sieben Jahren insgesamt im zweistelligen Prozentbereich wachsen werden

# «Kumuliert haben wir die SBB in den letzten zehn Jahren etwa 800 Millionen Franken gekostet.»

Aber auch Ihr internationales Geschäft kommt nicht richtig vom Fleck.

Doch, es kommt ganz gut voran, sonst wäre unser Ergebnis nicht positiv ausge-fallen. Unsere junge Tochter SBB Cargo International ist gut gestartet, wir haben die Partnerschaft mit Hupac, dem Opera-teur im kombinierten Verkehr, die beiderseits als erfolgreich bezeichnet wird. Inhaltlich haben wir alle Ziele erreicht.

Finanziell jedoch nicht.

Was auch nicht erstaunt, denn wir gingen 2011 bei der Gründung der Gesellschaft von einem anderen Franken-Euro-Kurs und entsprechenden Annahmen aus. Das hat uns zusammen mit dem Einbruch der italienischen Konjunktur etwas zurückgeworfen. Ich wage nun die Prognose, wonach wir, ein stabiler Euro-Kurs vorausgesetzt, spätestens nächstes Jahr diese beiden Negativeffekte verdaut haben werden. Letztes Jahr erreichte SBB Cargo International im zweiten Semester den Break-even. Das ist ein klarer Hinweis, dass wir gut unterwegs sind.

Jetzt soll gelingen, womit SBB Cargo Deutschland und SBB Cargo Italien zuvor scheiterten?

Davon bin ich überzeugt Wir haben auf Davon bill ich überzeugt, wir haben auf der Nord-Süd-Achse Fuss gefasst. Und wir sind bereit, wenn die Neat aufgeht. Noch wichtiger erscheint mir, dass wir





Nicolas Perrin: «Es gibt durchaus Entwicklungen, die uns in die Hände spielen. Die kombinierte Mobilität beispielsweise.»

Transportlogistiker in der Schweiz zu-sammenstehen müssen, denn der Konkurrenzkampf im liberalisierten Güter verkehrsmarkt wird noch intensiver. Wir haben hierzulande ein höheres Lohnniveau und sind in einem hochkompetitiven europäischen Markt tätig, der in den Nordseehäfen beginnt und in Norditalien aufhört. Die Durchfahrt durch die Schweiz hat lediglich einen geringen An-teil an der Wertschöpfungskette.

Wie wollen Sie in diesem Wetthewerh hestehen? Entscheidend ist doch der Preis. Wir haben ein attraktives Geschäftsmo dell. Hupac beweist, dass man in der Schweiz bestehen kann. Wir haben dank unserem gut ausgebildeten Personal auch einen Standort- und Qualitätsvor-teil. Damit wollen wir den Nachteil in den Produktionskosten wettmachen.

SBB Cargo muss auf der Schiene überzeu gen. Da ist die Neat eine Steilvorlage. Für den Transitverkehr auf der Nord-Süd-Achse ist sie tatsächlich eine Steilvorlage Es ist auch eine verkehrspolitische Verpflichtung, weil sich der Bund hohe Ziele gesetzt hat. Es ist für SBB Cargo eine grosse Herausforderung, an einer Transver-sale tätig zu sein, die an Wettbewerbsfähigkeit gewinnt - und zu bestehen

Die Eröffnung der Gotthard-Röhre erfolgt

in zwei Jahren. Was fehlt noch? Wir verfügen über eine grosse Organisation für die Inbetriebnahme. Es gibt tech-nisch hohe Herausforderungen im Zu-sammenhang mit den neuen Sicherungssystemen in den Lokomotiven. Auch die Personalausbildung ist sehr aufwendig.

Wir unterziehen unser Personal, welches beim Tunnel zum Einsatz kommt, einer zusätzlichen dreitägigen Ausbildung. Da-bei stehen die Rettungskonzepte und die Notstationen im Tunnel im Fokus. Mit der Tunneleröffnung werden noch weitere Umstellungen im Betrieb erfolgen. Wir werden auf die Eröffnung hin unseren Standort in Erstfeld schliessen. Dann sind wir in der Zentralschweiz nur noch in Arth-Goldau präsent. Es wird auch Veränderungen im Personaleinsatz geben.

Wann werden die Zufahrten in Deutschland und Italien bereit sein?

Es werden nicht alle Projekte rechtzeitig fertig sein. In Deutschland arbeitet man mit Hochdruck an der Planauflage für die zweite Doppelspur, und in Italien hat man sich sowohl zur Luino- als auch zur Chiasso-Linie bekannt. Der Ausbau des Vier-Meter-Korridors ist beschlossen. Für uns ist aber vor allem die Zuglänge ent-scheidend. In der Schweiz können wir mit 750 Meter langen Zügen fahren. Das muss auch in Italien möglich werden. Da-mit können wir das Potenzial des Basistunnels erst richtig ausschöpfen.

Wie lautet diesbezüglich Ihre Prognose Es ist Bewegung im Dossier und ich bin zuversichtlich. Man darf aber nicht ver-gessen, dass auch beim heutigen Gotthard-Tunnel die Zufahrten bei der Eröffnung noch nicht gewährleistet waren und notabene erst später ausgebaut wurden

Sie investieren nun wieder. In Basel wird ein neuer Container-Terminal gebaut. In der Branche gilt als unbestritten, dass die heutige Terminal-Landschaft den An-forderungen der Logistiker nicht mehr genügt. Auch für die Wirtschaft ist es wichtig, dass wir gute Terminals haben. Ein Grossteil der Güter kommt aus Übersee. Wenn man keine guten Anschlüss an Terminals hat, hat man wirklich den Anschluss verpasst. Mit Basel Nord erhal-ten wir eine hocheffiziente Umladestation, wie sie in Europa Standard ist

Dafür fehlt jetzt der Terminal im Limmattal, den Sie favorisiert und vorangetrie-ben haben. Wegen der anhaltenden Kritik am Grossprojekt wurde das Gateway sistiert. Trauern Sie dem Projekt nach? Ich kann mit diesem Entscheid gut leben. Wir haben für die Wirtschaft geplant, mit einem langfristigen Horizont. Das Projekt wäre auf die Weiterbeförderung der Con-tainer mit der Bahn ausgerichtet gewesen. In Basel Nord dürfte der Strassenanteil deutlich grösser sein. Entscheidend ist, dass wir dort einen sehr guten Termi-

nal realisieren können.

Die Logistikbranche hat in den vergangenen Jahrzehnten von der Globalisierung profitiert. Wird dieser Trend anhalten? Die Märkte sind global vernetzt. Davon profitieren wir besonders im Container-transport. Ich bezweifle aber, dass sich der Globalisierungstrend in den kommenden Jahren genauso stark weiterent-wickeln wird. Ich erwarte eher eine Beru-higung. Dennoch dürfte die Logistikbranche im tiefen einstelligen Bereich weiter zulegen. Als Transportfirma werden auch wir am Branchenwachstum teilhaben.

In Europa lässt das Wirtschaftswachstum mit Ausnahmen auf sich warten.

mit Ausnahmen auf sich warten. Die Bahn war ursprünglich für die Schwerindustrie konzipiert. Und diese geht in Europa seit einigen Jahren zurück. In der Schweiz hat dieser Wandel schon stattgefunden. Wir haben Kunden verlo-ren, weil sie hier ihre Produktionsstandorte schlossen. Den Rückgang kompensieren wir, indem wir unsere Aktivitäten verstärkt auf den Handel, die Versorgung und die Entsorgung ausrichten.

Wie spüren Sie diese Veränderung? Diese Anpassung hat zur Folge, dass wir weniger von den globalen Wirtschafts-zyklen abhängig sind. Die transportierten Mengen im Konsum gehen auch in der Krise kaum zurück. Teurere Ware wird vielmehr durch günstigere Produkte er-setzt. Solange die Wirtschaft in Europa jährlich um ein bis zwei Prozent wächst. dürften auch wir ein vergleichbares Um satzwachstum ausweisen

Zalando, Amazon und Co. florieren. Wie wirkt sich der E-Commerce-Boom auf Ihr Geschäft aus?

Wir profitieren indirekt über die Post oder andere Kunden aus dem Online-Handel. E-Commerce verändert die Logistik. Wir «Auch beim Gotthardtunnel waren die Zufahrten bei der Eröffnung noch nicht gewährleistet.»

müssen unsere Transportstruktur anpas sen. Heute existiert nicht mehr ein stati-sches Netz mit regionalen Verteilzentren es wird alles filigraner. Das Geschäft wird volatiler. Es ist mehr Flexibilität gefragt.

Die Bahn jedoch ist kaum flexibel. Anderseits lohnt es sich auch nicht, für wenige Pakete mit einem Lastwagen durch urbanes Gebiet zu fahren. Zukünftig dürften zentralisierte Umschlagsplatt-formen an Bedeutung gewinnen. Es gibt durchaus Entwicklungen, die uns in die Hände spielen. Die kombinierte Mobili-tät beispielsweise. Unser Verhältnis mit den Anbietern auf der Strasse ist ent-spannt, beide haben gemerkt, dass es auch die andere Seite braucht.

Es hat lange gedauert, bis es zu dieser Erkenntnis gekommen ist.

Ja, aber Dinge, die lange dauern, erwei-sen sich später möglicherweise als stabi-ler. Das Konzept ist vergleichbar mit dem Personenverkehr: Auf längeren Strecken und in dichten Gebieten kommt die Bahn zum Zug. Auf der letzten Meile braucht es dann die erhöhte Flexibilität der Strasse

Vie reagieren Sie auf diese Entwicklung? Es bedingt, dass intelligente Systeme zur Verfügung stehen, die aufeinander abgestimmt sind und miteinander kommunizieren. Unser Kunde will wissen, wo sein Ware ist, er will die Ankunftszeit und die Transporttemperatur kennen. Daher wird der intelligente Güterwaggon ein Zukunftsthema sein. Zudem können wir es uns in Zukunft in den urbanen Räumen nicht mehr leisten, dass jeder Anbieter eine eigene Transportkette unterhält. Wir richten uns in der Logistik darauf ein.

#### Der Entschlossene

Name: Nicolas Perrin Funktion: Chef SBB Cargo

Alter: 54
Wohnort: Schaffhausen Familie: Verheiratet Ausbildung: Diplomierter Bauingenieur ETH Karriere:

Nicolas Perrin ist seit 2007 Chef von SBB Cargo. Er arbeitet seit 1987 für die Schweizerischen Bundesbahnen unter anderem war er persönlicher Mitarbeiter des Präsidenten der SBB-Generaldirektion und Stellvertreter des Delegierten für die Bahn 2000. 1999 stiess Perrin zu SBB Cargo, wo e zuerst die Produktion leitete und, ab Anfang 2007, den Geschäftsbereich International. Im August 2007 übernahm er die Leitung von SBB Cargo.

Das Unternehmen SBB Cargo ist die im Schienengüterverkehr tätige Tochtergesellschaft der SBB. 2013 er-reichte das Unternehmen ein Ergeb-nis von 14,7 Millionen Franken. Damit wurde der Vorjahreswert um 65,9 Millionen Franken übertroffen. Die Güterverkehrserträge nahmen insge samt um 4.7 Prozent zu.

## Meine Führungsgrundsätze

- Authentisch: Menschen und Menschlichkeit stehen im Zentrum
- gegen innen und aussen.

  Erfolgreich: Erfolg gibt Energie,
  Sicherheit und Freude deshalb
- lohnt es sich, alles dafür zu geben.

  Professionell: Unsere Kunden
  haben Anspruch auf professionelle Leistungen, Gerade im Bahnge schäft braucht es eine sehr hohe Präzision und Sicherheit.
- Kreativ: Ein Unternehmen entwickelt sich nur mit Kreativität

SBB-Cargo-Chef Perrin «Handelszeitung»-Redaktoren Stefano und Ihle

