



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Verkehrszentrum der Zukunft.  
Eine Auslegung am Beispiel der Regionalbahnhöfe  
der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.**

Verfasser: Lochbrunner  
Bruno Mario  
6010 Kriens, Schweiz

Eingereicht bei: Prof. Axhausen, Kay W.

Abgabedatum: 28.08.2017

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Executive Summary.....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage und Aufgabe .....	1
1.2 Ziel und Fragestellungen .....	2
1.3 Abgrenzung .....	2
1.4 Aufbau der Arbeit, Methodik und Vorgehen.....	3
2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen .....	4
2.1 Mobilität und Verkehr .....	4
2.2 Verkehrsgeografie und Verkehrsentwicklung in räumlicher Betrachtung .....	10
2.3 Verkehrsknoten und Verkehrszentren .....	18
2.4 Die Verkehrszentren in der Schweiz .....	22
2.5 Die SBB und ihre Verkehrszentren .....	24
2.5.1 Die Unternehmung und ihr Immobilienportfolio .....	24
2.5.2 Die Verkehrszentren der SBB .....	25
2.6 Entwicklung und Tendenzen im Einzelhandel.....	30
2.7 Arbeitsverkehr und Arbeitstrends in der Zukunft .....	33
2.8 Fazit zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen .....	36
3. Empirische Untersuchung.....	38
3.1 Methoden und Forschungsansätze.....	38
3.2 Untersuchung.....	40
3.2.1 Gruppendiskussion .....	40
3.2.2 Experteninterviews .....	42
3.3 Ergebnisse der Gruppendiskussionen und Experteninterviews.....	43
3.4 SWOT-Analyse, SWOT-Matrix und Rahmenbedingungen.....	44

3.4.1	SWOT-Matrix für Regionalbahnhöfe der SBB .....	46
3.4.2	Rahmenbedingungen zu den SWOT-Strategien und Massnahmen.....	52
4.	Schlussbetrachtung .....	54
4.1	Fazit .....	54
4.2	Reflexion .....	54
4.3	Ausblick.....	55
	Literaturverzeichnis .....	57
	Anhang 1: SBB Organigramm (1. Januar 2017) .....	63
	Anhang 2: Kategorisierung und Einteilung der Bahnhöfe aus Sicht Division Immobilien und aus Sicht der strategischen Initiative Mobilitätshubs.....	64
	Anhang 3: Raumkonzept Schweiz. Strategie 3: Verkehr, Energie und Raumentwicklung aufeinander abstimmen .....	65
	Anhang 4: Initiative Mobilitätshubs – Hubs in regionalen Zentren .....	66
	Anhang 5: Herausforderungen für den stationären Detailhandel .....	67
	Anhang 6: Trends und Entwicklungen im Personenverkehr in der Schweiz .....	68
	Anhang 7: Treiber und Trends für die Arbeit der Zukunft.....	69
	Anhang 8: Leitfaden Gruppendiskussion / Fokusgruppe .....	70
	Anhang 9: Leitfaden / Fragebogen Experteninterviews .....	73
	Anhang 10: Teilnehmer der Gruppendiskussionen und Expertenübersicht .....	76
	Anhang 11: Zusammenfassung der Gruppendiskussionen inkl. Fotoprotokolle.....	78
	Anhang 12: Ergebnisse nach Schwerpunkthemen.....	104
	Anhang 13: SWOT-Matrix nach Schwerpunkthemen.....	115

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
ARTIC	Anaheim Regional Transportation Intermodal Center
BLS	Bern Löttschberg Simplon Bahn
DB	Deutsche Bahn
ETH	Eidgenössisch Technische Hochschule
IVT	Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme
MIV	Motorisierter Individualverkehr
NSRWE	Nicht strategisch relevante Wirtschaftseinheit
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SO	Strengths, Opportunities
SRWE	Strategisch relevante Wirtschaftseinheit
ST	Strengths, Threads
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
WO	Weaknesses, Opportunities
WT	Weaknesses, Threads

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausprägungsformen der Befriedigung von Mobilitätsbedürfnissen .....	5
Abbildung 2: Medien, Träger und Mittel des Verkehrs und dessen Zusammenhänge ....	5
Abbildung 3: Entwicklung des Verkehrs inklusive ausgewählte Innovationen nach Verkehrsart, Technologie und Systemtechnologie .....	7
Abbildung 4: Entwicklung der Verkehrsleistungen im Personenverkehr in der Schweiz von 1970 bis 2014, Personenkilometer .....	8
Abbildung 5: Mittelwerte der erwarteten Verkehrsentwicklung bis 2050 im Personenverkehr (öffentlicher Verkehr und motorisierter Individualverkehr).....	9
Abbildung 6: Entwicklung der Anzahl Reisen pro Verkehrsmittel pro Land bei den 20 bis 29-jährigen .....	9
Abbildung 7: Der Potsdamer Platz in Berlin um 1930; der verkehrsreichste Platz in der damaligen Zeit .....	12
Abbildung 8: Ausschnitt aus dem Liniennetz von Zürich (S-Bahn-, Bus- und Schifflinien).....	13
Abbildung 9: Die Verkehrsachse Frankfurt (Main) - Mannheim Mannheim .....	16
Abbildung 10: Bahnhof Thun als Verkehrscenter der Stadt Thun, des suburbanen Raumes der Stadt Bern, des ländlichen Berner Oberlandes oder des Korridors Basel-Mailand?.....	17
Abbildung 11: Städtischer Kernraum und Einflussgebiet städtischer Kerne am 18.12.2014 .....	18
Abbildung 12: Beispielhafte Visualisierung eines multimodalen Verkehrscenters .....	19
Abbildung 13: Bahnhof Berlin Südkreuz .....	20
Abbildung 14: Visualisierung des Anaheim Regional Transportation Intermodal Center (ARTIC).....	21
Abbildung 15: Befragung „Vielfalt vor Ort“, Verteilung der Antworthäufigkeiten, n=642 .....	21
Abbildung 16: Visualisierung des Bahnhofplatzes mit Bushof Herisau .....	22
Abbildung 17: Schnittansicht des zukünftigen Bahnhof Bern .....	22
Abbildung 18: Netzkarte der SBB .....	23
Abbildung 19: Organisation der Mobilitätskette, Sicht SBB .....	25
Abbildung 20: Zielpositionierung: Bahnhof der Zukunft, Fokus auf die 22 grössten Bahnhöfe.....	28
Abbildung 21: Übersicht der Hubs in regionalen Zentren gemäss der Initiative Mobilitätshubs .....	29

Abbildung 22: Detailhandelsumsätze und Preise (links) und Detailhandelsumsätze nach Produktegruppen (rechts) in der Schweiz, Veränderung zum Vorjahr in Prozent .....	30
Abbildung 23: Trends – Veränderungen im Konsumentenverhalten .....	31
Abbildung 24: Versorgungsdichte im Schweizer Detailhandel. nach Gemeinden 2013 .....	32
Abbildung 25: Mittlere Tagesdistanz nach Verkehrszweck.....	33
Abbildung 26: Hauptverkehrsmittel der Pendler, Anteil allgemein und Anteil nach Distanz des Arbeitswegs.....	34
Abbildung 27: Fernpendler/innen, 2010/14.....	35
Abbildung 28: Smarter Working: Flexibilisierung von Arbeit in Ort, Zeit und Struktur .....	35
Abbildung 29: Die Megatrend-Map .....	37
Abbildung 30: SWOT-Matrix .....	40
Abbildung 31: Zwei Gruppendiskussionen zur Erarbeitung von Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen.....	41
Abbildung 32: Bahnhof der Zukunft .....	55
Abbildung 33: Beispielhaftes Netzdiagramm der Möglichkeiten und Massnahmen für den Bahnhof Thun. ....	56

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: SBB Bahnhöfe und Haltestellen des Reiseverkehrs, Entwicklung der Anzahl 2012-2016 .....	26
Tabelle 2: SWOT-Matrix für Regionalbahnhöfe der SBB .....	45
Tabelle 3: Rahmenbedingungen zur Umsetzung der SWOT-Strategien und Massnahmen .....	46

## **Executive Summary**

Die Veränderungsgeschwindigkeit im Bereich der Mobilität ist heute sehr hoch. Diese Entwicklung hat natürlich auch einen starken Einfluss auf die Verkehrsinfrastruktur-Eigentümer und -Betreiber. Unternehmen wie die SBB müssen unter anderem ihre Verkehrszentren – die Bahnhöfe – den neuen Bedürfnissen und Gegebenheiten anpassen, damit diese auch in Zukunft den Kunden die gewünschten Leistungen erbringen und so ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Dabei sind auch die Entwicklungen in anderen Bereichen (z. B. Detailhandel oder Arbeit) zu beachten, welche auch einen Einfluss auf die Bahnhöfe haben.

Mit der vorliegenden Abschlussarbeit wurden für die Regionalbahnhöfe der SBB, Chancen und Gefahren, sowie Stärken und Schwächen eruiert und konkrete Massnahmen definiert, welche den Verantwortlichen der SBB und anderen Unternehmungen helfen, ihre Handlungen und Entscheidungen besser auf die Zukunft auszurichten. Mittels des Aufzeigens der bestehenden theoretischen und konzeptionellen Grundlagen in den Bereichen Verkehr und Mobilität, Detailhandel und Arbeit sowie einer empirischen Untersuchung mit Experteninterviews und Gruppendiskussionen wurde eine SWOT-Matrix erarbeitet, welche aufzeigt, was für Möglichkeiten und Strategien für die SBB und ihren Bahnhöfen bestehen und umgesetzt werden sollten. Weiter wurden dazu Rahmenbedingungen erarbeitet, welche bei der konkreten Umsetzung der vorgeschlagenen Strategien und Massnahmen zu berücksichtigen sind. Als wichtigste Massnahme, welche die SBB umsetzen sollte, kann die Entwicklung des Bahnhofs als Hybrid-Standort genannt werden: Auf der einen Seite ist die Transitfunktion inklusive der Anbindung von verschiedenen Mobilitätsmöglichkeiten weiter zu verstärken, damit der Bahnhof weiterhin als Umsteigeort attraktiv bleibt; auf der anderen Seite ist eine Aufenthaltsqualität aufzubauen, so dass sich der Bahnhof zu einem Treffpunkt für Menschen entwickelt. Diese Massnahme geht einher mit dem Aufbau von Vor-Ort- und Logistik-Services, welche die «Online-Welt» mit der «Offline-Welt» verbindet. Sollte dies nicht funktionieren, sollte der Verkauf von Gebäuden oder ein Rückbau auf einen Minimalstandard in Betracht gezogen werden. Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Massnahmen werden teilweise schon jetzt von der SBB und anderen Unternehmen verfolgt und bestätigen somit ihre Relevanz. Bei der konkreten Umsetzung sind auf die Umstände des einzelnen Bahnhofs und sein Umfeld zu achten. Empfohlen wird deshalb eine Erstellung eines oder mehrerer Netzdiagramme pro Bahnhof, die aufzeigen können, welche Themen oder Massnahmen umgesetzt werden sollen.



## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage und Aufgabe**

Die Veränderungsgeschwindigkeit im Bereich der Mobilität und dessen Umfeld ist heute sehr hoch. Neben neuen flexiblen Mobilitätsdienstleistungen, die den Markt insbesondere in urbanen Räumen neu strukturieren, verändern sich auch Mobilitätsprodukte so rasant wie nie zuvor. (Phleps Peter et al., 2015, S. 8). Diese Entwicklung hat nicht nur einen starken Einfluss auf die eigentlichen Fortbewegungsmittel (Autos, Flugzeuge, Züge und weitere Fahrzeuge) und deren Produzenten, sondern auch auf die Verkehrsinfrastrukturen (Autobahnen, Strassen, Bahnhöfe, Flughäfen und weitere Verkehrszentren) und deren Eigentümer und Betreiber. Konkret sind somit alle unterschiedlichen Transport- und Infrastrukturunternehmen weltweit gefordert, ihre Produkte und Leistungen mit den neuen technischen und digitalen Möglichkeiten den Anforderungen der aktuellen und zukünftigen Nutzern und Kunden anzupassen. Auch in der Schweiz sind die Anbieter von Mobilitätsleistungen gefordert. Neben dem Bund, den Kantonen und Gemeinden als Eigentümer und Betreiber des Autobahn- und Strassennetzes sind vor allem die Betreiber der Flughäfen und des öffentlichen Verkehrs gefordert. Eine der Unternehmungen welche sich diesen Herausforderungen stellen muss ist die Schweizerische Bundesbahn AG (SBB), das grösste Transportunternehmen des Landes im öffentlichen Personen- und Schienengüterverkehr. Neben der Herausforderung, dass die SBB ihr Eisenbahnsystem und dessen Infrastruktur (Züge und Gleise inkl. Lenkungs- und Sicherheitssysteme) unterhalten und gleichzeitig modernisieren muss, sind auch ihre Mobilitätsdrehscheiben, die Bahnhöfe, Areale und Gebäude den neuen Bedürfnissen anzupassen, damit diese auch in Zukunft den Kunden die gewünschten Leistungen erbringen und so ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Daneben sind auch die bestehenden und zukünftigen Entwicklungen in den Bereichen Detailhandel, Arbeit und Siedlungsentwicklung nicht zu unterschätzen, welche auch einen starken Einfluss auf die bestehenden Verkehrsunternehmen und deren Infrastruktur und Leistungen haben.

Aufgrund der oben beschriebenen Ausgangslage stellte Professor Kay W. Axhausen, Vorsteher des Instituts für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT) an der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) dem Autor die Aufgabe „Verkehrcenter und Bahnhöfe der Zukunft“ als seine Abschlussarbeit im Rahmen des Studiums zum Master of Advanced Studies in Real Estate.

## 1.2 Ziel und Fragestellungen

Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, am Beispiel der Regionalbahnhöfe der SBB, Chancen und Gefahren sowie Stärken und Schwächen für bestehende regionale Verkehrszentren aus Sicht des Eigentümers zu eruieren, für den Fall, dass sich die aktuellen Trends und Tendenzen der Mobilität, der Siedlungsentwicklung, des Einzelhandels und der Arbeit weiterentwickeln und im grossen Stil umgesetzt werden.<sup>1</sup>

Die primäre Frage dabei lautet:

**Welche Möglichkeiten bestehen für aktuelle Eigentümer von existierenden regionalen Verkehrszentren und Bahnhöfen in der Schweiz um diese auch in Zukunft optimal betreiben zu können?**

Im Einzelnen werden folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche **Chancen und Gefahren** ergeben sich aus den aktuellen Entwicklungen und Trends für die Eigentümer von regionalen Verkehrszentren und Bahnhöfen in der Zukunft?
- Welche **Stärken und Schwächen** besitzen die bestehenden regionalen Verkehrszentren und Bahnhöfe in der Schweiz aktuell und für die Zukunft?
- Welche **Massnahmen** müssen Eigentümer planen und umsetzen, um ihre Verkehrszentren und Bahnhöfe auf die Zukunft auszurichten, damit die Entwicklungen in den Bereichen Mobilität, Verkehr und Einzelhandel und Arbeit der Zukunft umgesetzt werden können?

Die Informationen über die Entstehung und Weiterentwicklung in verschiedenen Bereichen, Themen und Trends, sowie die Resultate dieser Arbeit sollen den Verantwortlichen der Verkehrsunternehmen wie der SBB helfen, ihre Handlungen und Entscheidungen besser auf die Zukunft auszurichten und zu priorisieren.

## 1.3 Abgrenzung

Diese Arbeit beschränkt sich auf eine ökonomische Betrachtung der bestehenden regionalen Personen-Verkehrszentren in der Schweiz aus Sicht der Eigentümer, Kunden und Experten.

Wie in obenstehendem Abschnitt 1.2 erwähnt, sind in dieser Arbeit die bestehenden Regionalbahnhöfe der SBB im Fokus. Diese Bahnhöfe sind aktuell die Mehrheit der

---

<sup>1</sup> Definition Verkehrszentren siehe Abschnitt 2.3. Definition SBB Regionalbahnhof siehe Abschnitt 2.5.2

regionalen Verkehrscenter der Schweiz; somit können Aussagen für diese spezifische Immobilienkategorie gezogen werden.

Die Aussagen dieser Arbeit sind teilweise auch gültig für weitere Länder, welche die gleichen regionalen Verkehrsstrukturen wie die Schweiz besitzen; namentlich Deutschland und Österreich und weitere Länder (Nord-)Europas.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit, Methodik und Vorgehen**

Die Arbeit ist in vier Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen und Theorien aufgezeigt, erklärt und beschrieben.

Im darauffolgenden Kapitel 3 wird auf die empirische Untersuchung eingegangen. Die eingesetzten Methoden und Forschungsansätze werden dabei in Abschnitt 3.1 beschrieben, in Abschnitt 3.2 wird auf die durchgeführten Gruppendiskussionen und die Experteninterviews eingegangen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden danach in Abschnitt 3.3 aufgezeigt und im nachfolgenden Abschnitt 3.4 wird auf die erarbeitete SWOT-Analyse und SWOT-Matrix eingegangen, welche zur Beantwortung der definierten Fragestellungen dieser Arbeit genutzt wird.

Schliesslich folgt in Kapitel 4 die Schlussbetrachtung und das Fazit mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (Abschnitt 4.1), einer Reflexion zur Aussagekraft und Angemessenheit des methodischen Vorgehens (Abschnitt 4.2) und einem Ausblick mit Überlegungen zu möglichen weiteren Untersuchungen (Abschnitt 4.3).

Zur Analyse und Beantwortung der Fragestellungen wurden zwei Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) sowie drei Experteninterviews in den Monaten Juni und Juli 2017 geführt. Für die Erarbeitung der theoretischen und konzeptionellen Grundlagen und Theorien wurde zudem eine Literaturlanalyse (Sekundärforschung) durchgeführt.

## 2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Mobilität und Verkehr

Die Begriffe Mobilität und Verkehr werden heute in vielen Diskussionen, Berichten und Artikeln synonym verwendet, allerdings muss man diese klar unterscheiden.

Als Mobilität wird in einem umfassenden Sinne die Beweglichkeit verstanden. Hierzu gehört neben der räumlichen Mobilität auch die soziale Mobilität (Auf- oder Abstieg entlang gesellschaftlicher Schichten; Bewegung zwischen gesellschaftlichen Gruppen/Milieus) oder die Mobilität im Arbeitsleben und Beruf (z.B. Wechsel von beruflichen Positionen). Weiter wird unter Mobilität auch die Möglichkeit und Bereitschaft zur Bewegung sowie die geistige Beweglichkeit verstanden. In diesem Zusammenhang ist Mobilität auch eine Voraussetzung für und den Zugang zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben (Nuhn und Hesse, 2006, S. 19).

Verkehr hingegen ist als Teilmenge der Mobilität zu verstehen (Zierer und Zierer, 2010, S. 25). Verkehr wird als Austausch von Personen, Gütern und Nachrichten zwischen getrennten Standorten durch die Überwindung von räumlichen Hindernissen definiert (Merki, 2008, S. 8). Kummer und Badura (2010) definieren Verkehr zusammengefasst als Begriff für alle Aktivitäten, die in ihrer Gesamtheit den Prozess der Ortsveränderung von Personen, Gütern und Nachrichten bilden. Hierzu zählen auch Unterstützungsprozesse wie zum Beispiel Lager- und Umschlagsprozesse, soweit sie Teil des Ortsveränderungsvorgangs sind (Kummer und Badura, 2010, S. 33). Der Begriff Verkehr ist in besonderem Masse von der ingenieurwissenschaftlichen Perspektive geprägt und lässt vielfach den sozialwissenschaftlichen Blick ausser Acht (Zierer und Zierer, 2010, S. 25).<sup>2</sup>

Es ist sichtbar, dass beide Begriffe eng miteinander verschlungen sind und stets aufeinander verweisen (Zierer und Zierer, 2010, S. 25). So drückt Mobilität neben dem Beweglichkeitsgrad von Personen, Gütern und Nachrichten auch Beweglichkeitswünsche aus. Aus diesen Wünschen ergibt sich die Nachfrage nach Verkehrsangeboten (Kummer und Badura, 2010, S. 41). Aufgrund technischer Beschränkungen der aktuell verfügbaren Verkehrsinfrastruktur und -mittel sind jedoch

---

<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang sei auch noch der Begriff Transport beschrieben. Dieser bezeichnet die geplant herbeigeführte Ortsveränderung einer Person, eines Gutes oder einer Nachricht von einem Punkt A zu einem Punkt B, wobei die transportierten Objekte gegeben sind. Der Begriff Verkehr ist demgegenüber erweitert und schließt auch die ‚selbstbewegten‘ Transporte ein (Kummer und Badura, 2010, S. 36).

nicht alle Mobilitätswünsche auch realisierbar (z. B. Nutzlastbeschränkungen oder Reisegeschwindigkeiten von Verkehrsmitteln). Weiter wird nicht alle grundsätzlich realisierbare Mobilität auch tatsächlich verwirklicht. Da rechtliche Bestimmungen (z. B. Fahrverbote), wirtschaftliche Bedingungen (z. B. fehlende finanzielle Mittel) und soziokulturelle Faktoren (z. B. Bedenken wegen der ökologischen Belastung der Umwelt durch Flugreisen) dies verhindern. Beim Personenverkehr spielen zudem auch die körperliche Verfassung der Reisenden (z. B. eingeschränkte Mobilität gehbehinderter Personen) sowie persönliche Einstellungen und Präferenzen (z. B. Flugangst) eine wichtige Rolle (Kummer und Badura, 2010, S. 42).

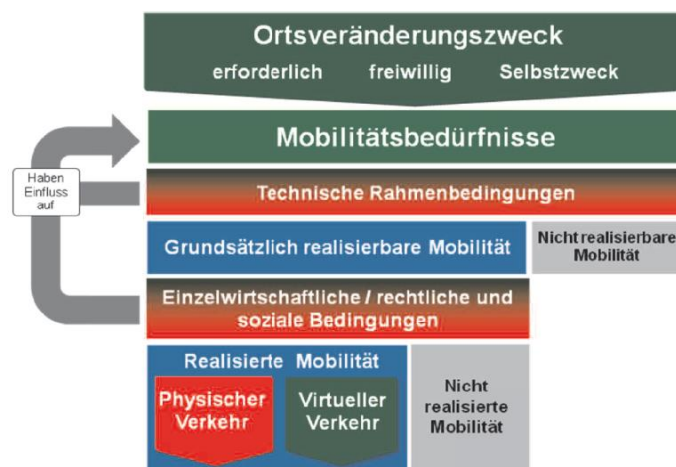


Abbildung 1: Ausprägungsformen der Befriedigung von Mobilitätsbedürfnissen (Kummer und Badura, 2010, S. 43)

Um das System des Verkehrs genauer zu beschreiben sind die einzelnen Elemente und deren Beziehungen zu beachten; konkret geht es um das Zusammenwirken der technischen und organisatorischen Einrichtungen in diesem Bereich (Kummer und Badura, 2010, S. 38).

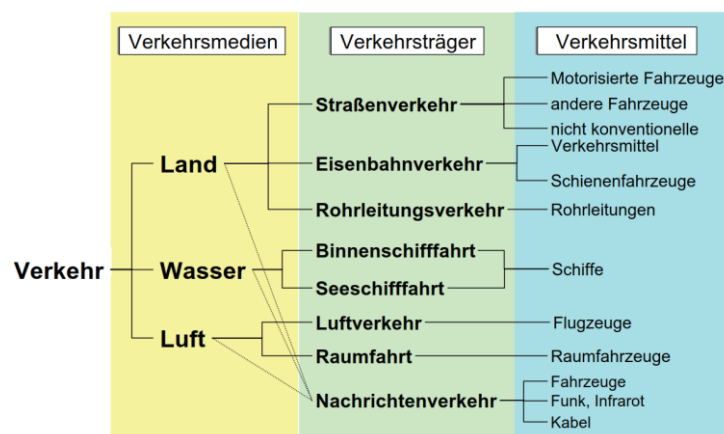


Abbildung 2: Medien, Träger und Mittel des Verkehrs und dessen Zusammenhänge (Kummer und Badura, 2010, S. 41)

Wie in Abbildung 2 visualisiert, besteht das System Verkehr aus den drei Elementen: Verkehrsmedien, Verkehrsträger und Verkehrsmittel. Dabei sind die Verkehrsmedien Land, Wasser und Luft, die durch die Natur determinierte Rahmenbedingungen, die wesentlich die Eigenschaften eines Verkehrssystems bestimmen (Kummer und Badura, 2010, S. 39). Die Verkehrsmittel hingegen (Schiffe, Flugzeuge usw.) sind technische oder natürliche Einrichtungen zum Transport und Umschlag von Verkehrsobjekten (Güter, Personen oder Nachrichten). Die Gesamtheit aller Verkehrsmittel, die die gleiche Art von Verkehrsinfrastruktur benutzen, nennt man Verkehrsträger. Dabei umfasst die Verkehrsinfrastruktur die ortsfesten Bestandteile eines Verkehrssystems, in erster Linie die Verkehrswege und Stationen; die Verkehrsknotenpunkte (Kummer und Badura, 2010, S. 38).

Die Erscheinungsformen des Verkehrs wiederum sind vielfältig und können nach mehreren Betrachtungsweisen unterschieden werden. So wird nach dem Verkehrsobjekt unterschieden (Güterverkehr, Personenverkehr und Nachrichtenverkehr) (Kummer und Badura, 2010, S. 53) oder nach den Verkehrsarten (eingliedrige und mehrgliedrige Verkehre). Wird nur ein Verkehrsmittel benutzt und der Transport nicht durch einen Umschlag unterbrochen, so wird dies als eingliedriger oder ungebrochener Verkehr bezeichnet. Bei mehrgliedrigen Transportprozesse erfolgt durch Umschlagsprozesse eine Unterbrechung des Verkehrs. Mehrgliedrige Verkehre werden auch als Transportketten bezeichnet (Kummer und Badura, 2010, S. 56).

Seit Beginn der Menschheitsgeschichte sind Volkswirtschaften, Staaten und Kulturen für ihre Existenz, für ihre Sicherheit und ihren Fortschritt auf den Verkehr, dies heisst auf den räumlichen Austausch von Personen und Gütern angewiesen (Merki, 2008, S. 8). Dabei unterscheidet Merki (2008) geschichtlich zwischen zwei Zeitalter des Verkehrs: zwischen der Epoche des vormodernen Verkehrs und der Epoche des modernen Verkehrs, wobei keine klare zeitliche Grenze gezogen werden kann. Es sind aber zwei Charakteristika, welche den modernen von vormodernem Verkehr (ab dem 19. Jahrhundert) auszeichnen und unterscheiden (Merki, 2008, S. 8–9). Erstens beruht der moderne Verkehr auf kapitalintensiven Infrastrukturen. So ermöglichte der Bau von befestigten Strassen im Frankreich des 18. Jahrhunderts die Anbindung entlegenster Gebiete an die Hauptstadt Paris. Zweitens ist moderner Verkehr mechanisiert, das heisst Fahrzeuge werden durch Maschinen und nicht mehr manuell durch Menschen oder Tiere wie Esel, Pferde, Kamele angetrieben. So war es die Dampfmaschine, welche im 19. Jahrhundert die Eisenbahn auf Touren brachte und den motorisierten Transport auf

dem Wasser ermöglichte. Und es war schliesslich der Motor, welcher im 20. Jahrhundert das Auto anschoß und den Luftverkehr abheben ließ (Merki, 2008, S. 10). Eine chronologische Übersicht der Entwicklung pro Verkehrsart / Technologie und Systemtechnologie, inklusive ausgewählte Innovationen, zeigt nachfolgende Abbildung 3.

Verkehrsart / Technologie					Systemtechnologie	
Schiff	Straße	Schiene	Flugzeug	Kommunikation	Sicherheits-technik	Antrieb/ Material
2000 AD	Megaschiffe	Brennstoffzelle Hybridmotor Elektroauto	Großraumflugz.	UMTS Internet Mobilfunk	Fahrer- assistenzsyst. Verkehrsleit- systeme Automat. Zugsteuerung	Wasserstoff Erdgas Bio-Treibstoff
	Spezialschiffe		Überschallflugz.	Glasfaserkabel Nachrichten- Satellit Mikrochip	Airbag ABS Sicherheits- gurte	Verbund- werkstoff
<b>Container / Wechselbehälter</b>						
1950	Luftkissenboot		Passagierjet			Atomenergie
	Funknavigation		Strahltriebwerk	Digitalcomputer	Elektr. Ampel- steuerung	Kunststoff
	Schiffsdiesel	Autobahn	Helikopter	Radar Fernsehen Telex	Elektronische Flugkontrolle	
1900	Kreiselkompass	Traktor Lkw Omnibus	Flugzeugdiesel		Lichtsignale	
			Motorflugzeug	Luftpost		
<b>Dieselmotor</b>						
	Luftreifen Automobil	U-Bahn	Gleitflügel	Telefon		Gummi
	Elektromotor	Elektr. Straßenbahn		Überseekabel		Aluminium
<b>Benzinmotor</b>						
1850	Fahrrad			Fernschreiber Rohrpost		Mineralöl
	Eisenschiff		Eisenbahnfähre	Telegraph	Zugleit- system	Elektrizität Stahl
1800	Ozeandampfer		Dampf- eisenbahn Walzschiene		Bürgersteig	Eisen
	Dampfboot		Dampf- lokomotive	Ballon		
<b>Dampfmaschine</b>						
1700	Sextant Hafenkai	Pferdeomnibus	Gussschiene Gusseisenrad			Holzkohle
	Kanalschleuse	Postkutsche Droschke Kutsche	Holzschiene			
1500						
	Magnet- kompass	Speichenrad				
1000						
0						
1000 BC	Kanal Galeere Segelboot Floß Einbaum	Kunststraße Zugtier Scheibenrad Tragtier				Pferde Windkraftkraft Holz Muskelkraft

Abbildung 3: Entwicklung des Verkehrs inklusive ausgewählte Innovationen nach Verkehrsart, Technologie und Systemtechnologie (Williams, 1992, S. 265)

Heute ist in nahezu allen Volkswirtschaften eine Steigerung der Mobilität, sowohl im Güter- als auch im Personenverkehr, erkennbar. Als wesentliche Ursachen «innerhalb» des Systems Verkehr gelten folgende:

- die steigende Leistungsfähigkeit der Verkehrsmittel
- die quantitative und qualitative Verbesserung der Infrastruktur
- die Liberalisierung der Regulation des Verkehrs (Kummer und Badura, 2010, S. 48)

Diese genannten Ursachen werden primär durch Faktoren «ausserhalb» des Systems Verkehr angestossen, von denen folgende (vor allem im Gütertransport) als wichtig erachtet werden müssen:

- der wachsende Grad der Arbeitsteilung
- die zunehmende Intensität der Austauschprozesse
- die Reduzierung der Fertigungstiefen
- Global Sourcing (Kummer und Badura, 2010, S. 48)

In Abbildung 4 wird anhand der Entwicklung der Verkehrsleistungen im Personenverkehr in der Schweiz die Steigerung des Verkehrs sichtbar.

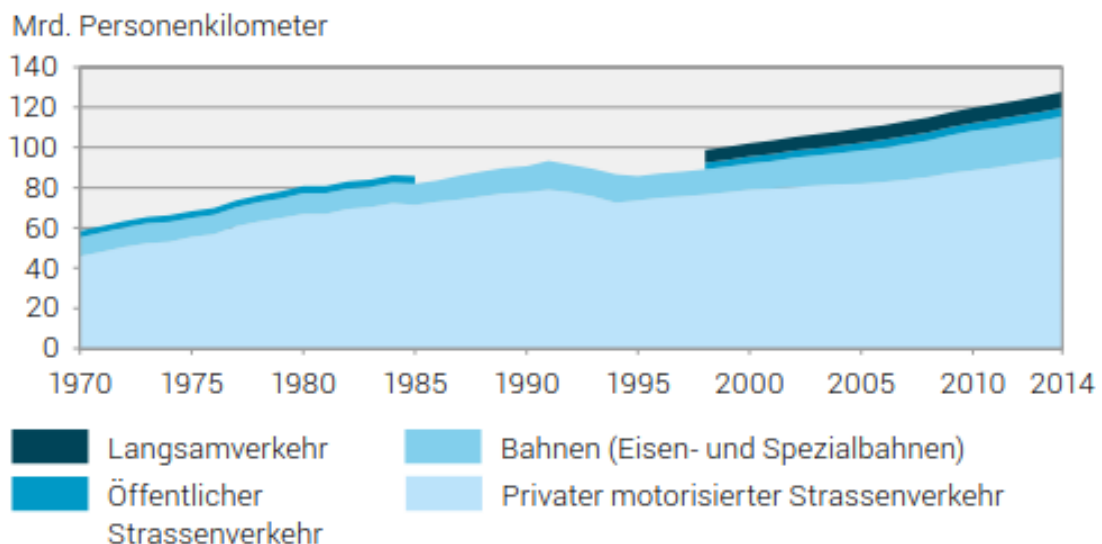


Abbildung 4: Entwicklung der Verkehrsleistungen im Personenverkehr in der Schweiz von 1970 bis 2014, Personenkilometer (Schweiz, S. 22)

Auch in Zukunft wird der Verkehr weiter zunehmen. Experten rechnen mit einem weiteren Wachstum von bis zu 38% im öffentlichen Verkehr und 12% im motorisierten Individualverkehr, siehe dazu untenstehende Abbildung 5 (Stölzle et al., 2015, S. 12).



VERKEHRSTRÄGER	2010/2015 (BFS/BAZL)	2030 BASISSENARIO (ARE/BAZL)	VISION MOBILITÄT SCHWEIZ 2050
PERSONENVERKEHR ÖV (Mrd. pkm/a)	23.6 (100%)	27.9 (118%)	32.5 (138%)
PERSONENVERKEHR MIV (Mrd. pkm/a)	88.7 (100%)	103 (116%)	99.3 (112%)

Abbildung 5: Mittelwerte der erwarteten Verkehrsentwicklung bis 2050 im Personenverkehr (öffentlicher Verkehr und motorisierter Individualverkehr) (Stölzle et al., 2015, S. 12)

Die Trends und Entwicklungen, welche zu diesen Erwartungen führen, sind dabei in Anhang 6 aufgeführt. Die Entwicklung in Abbildung 4 zeigt weiter auf, dass das Auto nach wie vor eine zentrale Rolle im Verkehrsgeschehen spielt. Doch die Bevölkerung ist insgesamt multimodaler geworden. Dies ist einerseits auf eine Einstellungsänderung der heutigen Generationen zurückzuführen und andererseits auch auf die Entwicklung der Kosten der verschiedenen Verkehrsmittel (Phleps et al., 2015, S. 13). Dies gilt besonders in urbanen Räumen und bei der Generation Y, dies heisst bei den zwischen 1980 und 1995 Geborenen. Das eigene Auto steht aus Lifestyle-, Kosten- und praktischen Gründen im täglichen Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern. Diese Entwicklung ist grundsätzlich weltweit, und allen voran in den stark entwickelten Industrienationen, zu beobachten, wie Abbildung 6 dargestellt.

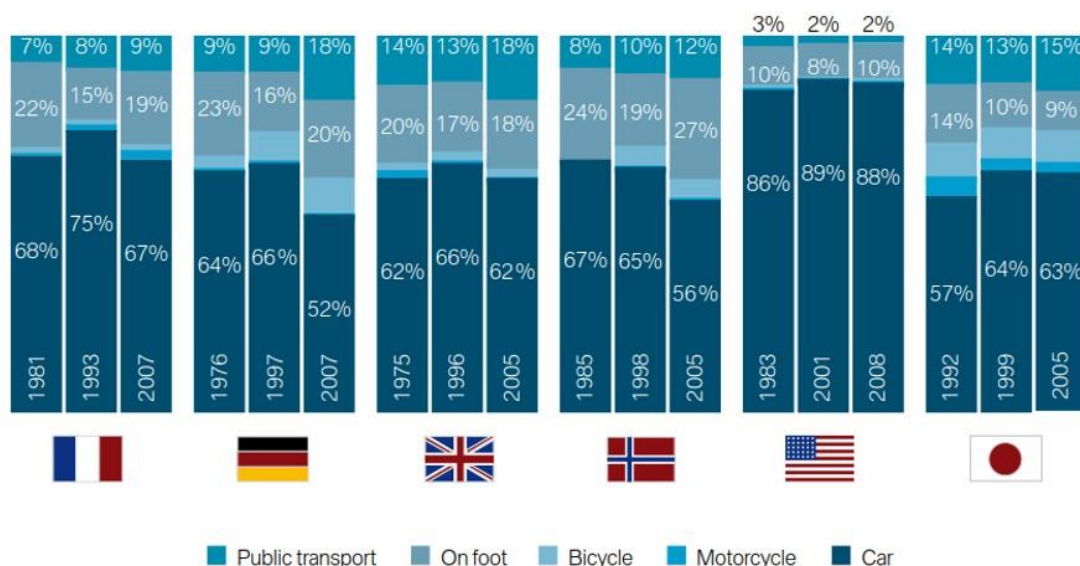


Abbildung 6: Entwicklung der Anzahl Reisen pro Verkehrsmittel pro Land bei den 20 bis 29-jährigen (Institut für Mobilitätsforschung, 2013, S. 13)

Das eigene Fahrzeug wird auch zukünftig seine Rolle als besonders individuelles, in manchen Situationen kaum verzichtbares Verkehrsmittel behalten. Durch die Entwicklungen und Fortschritte des automatisierten Fahrens, bis hin zum autonomen

Fahren, wird der motorisierte Individualverkehr in Zukunft sogar wieder an Bedeutung gewinnen (Phleps et al., 2015, S. 13).

Bezogen auf das Thema der Verkehrscenter sind diese Definitionen, geschichtlichen Hintergründe und aktuellen Entwicklungen sehr relevant. So ist bei der (zukünftigen) Benennung dieser Center zu definieren, ob diese weiterhin den technischen, ingenieurwissenschaftlichen Begriff und dessen Funktion «Verkehr» in den Vordergrund stellen sollen oder auch die Bewegung mit allen (sozialen) Facetten an sich – die «Mobilität». Weiter ist bei der Gestaltung dieser Center und Areale – und der in diesen zur Verfügung gestellten Infrastruktur pro Verkehrsträger – die Entwicklung der einzelnen Verkehrselemente und deren Zusammenhänge zu beachten. So ist der immer rascheren Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, dem auch in Zukunft angekündigten starken Wachstum und der immer stärkeren multimodalen Orientierung Beachtung zu schenken (Phleps et al., 2015, S. 41). Diese Orientierung, als Ausdruck einer aufgeschlossenen Einstellung gegenüber den verschiedenen Verkehrsmitteln, nimmt seit Jahren stark zu (siehe Abbildung 6). Treiber sind gesellschaftliche Gründe, zum Beispiel die wachsende wahrgenommene ökologische Verantwortung. Für den Verkehr bedeutet das eine ausgewogenere Nutzung aller Möglichkeiten, wenngleich das Auto nach wie vor das dominierende Verkehrsmittel ist und bleiben wird (Phleps et al., 2015, S. 58). Besondere Aufmerksamkeit ist der Entwicklung im Bereich des automatisierten und autonomen Fahrens zu widmen. Experten rechnen hier damit, dass im Jahr 2035 ungefähr zwischen 17% bis 42% der privaten Autos in Deutschland autonom fahren können; je nach Annahme der technologischen Entwicklung in den nächsten Jahren (Trommer et al., 2016, S. 9).

## **2.2 Verkehrsgeografie und Verkehrsentwicklung in räumlicher Betrachtung**

Mit dem räumlichen Aspekt des Verkehrs befasst sich die Verkehrsgeographie. Sie befasst sich mit örtlichen Strukturen, den funktionalen Verflechtungen und Auswirkungen des Verkehrs, der durch die Ortsveränderung von Personen, Gütern und Nachrichten entsteht (Nuhn und Hesse, 2006, S. 14). In diesem Zusammenhang geht es um die einzelnen Elemente des Verkehrs (siehe Abschnitt 2.1), um Verkehrswege und Verkehrsarten. Weiter behandelt diese Disziplin auch die Entstehung der Verkehrsnachfrage und des Verkehrsangebotes, sowie die Organisation des Verkehrsablaufs durch den Raum und mit seinen Auswirkungen auf den Raum (Nuhn und Hesse, 2006, S. 14). Die ersten verkehrsgeographischen Ansätze sind im 19. Jahrhundert aus der Beschreibung von Reisewegen und Massnahmen zur Erschließung

der Erdoberfläche entstanden (Nuhn und Hesse, 2006, S. 14). Die Verkehrsgeographie steht seit jeher in enger Beziehung zur Siedlungs- und Wirtschaftsgeographie. Als raumdifferenzierender Faktor besitzt der Verkehr in der Geographie einen klaren, klassischen Stellenwert, der vor allem über die Bedeutung der Transportkosten in den Raumwirtschaftstheorien erfasst wird. Aber auch in der funktional orientierten Geographie und in sozialgeographischen Ansätzen werden verkehrsgeographische Fragestellungen berücksichtigt (Nuhn und Hesse, 2006, S. 15).

Bei der Verkehrsentwicklung in räumlicher Betrachtung unterscheiden Nuhn und Hesse (2006) vier unterschiedliche Teilbereiche<sup>3</sup>:

- Die Verdichtungsräume (Stadt)
- Die suburbanen Räume
- Die ländlichen Räume
- Die interregionalen Verkehrsbeziehungen (Verkehrsachsen) (Nuhn und Hesse, 2006, S. 6–7)

In den nachfolgenden Seiten wird auf diese Bereiche näher eingegangen; konkret werden die Merkmale und aktuelle Massnahmen zur Optimierung des Verkehrs in den jeweiligen Bereichen aufgezeigt um zu verstehen, wie der Verkehr in den verschiedenen Räumen betrachtet werden muss.

Die Entwicklung der Verdichtungsräume, konkret der (europäischen) Städte hat seit jeher einen engen Zusammenhang mit der Verkehrsentwicklung. Nuhn und Hesse (2006) sprechen gar davon, dass Mobilität und Verkehr, der Handel und Warentausch, sowie Produktion und Distribution von Gütern konstituierend für die die Entwicklung der Städte waren (Nuhn und Hesse, 2006, S. 183). Der Verkehr, vor allem die technischen und ökonomischen Voraussetzungen der Transportsysteme, sowie die Transportkosten, haben einen zentralen Stellenwert in den klassischen Theorien zur Entwicklung der Städte (Nuhn und Hesse, 2006, S. 183).

---

<sup>3</sup> Nuhn und Hesse (2006) erwähnen noch den weiteren Teilbereich «Dritte Welt»; auf diesen wir hier nicht eingegangen.



Abbildung 7: Der Potsdamer Platz in Berlin um 1930; der verkehrsreichste Platz in der damaligen Zeit (Landesarchiv Berlin)

Als Merkmale des europäischen Stadtverkehrs können genannt werden:

- Die hohe Verkehrsdichte allgemein, aufgrund von Bebauungsdichte und Konzentration unterschiedlicher Nutzungen (Handel, Dienstleistungen)
- Die Konzentration der negativen Folgen des motorisierten Verkehrs (insbesondere Luft- und Lärmemissionen)
- Die hohen Anteile des nichtmotorisierten Verkehrs (Fussgänger, Fahrräder)
- Die grosse Bedeutung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)
- Die zunehmend ausgewogene tageszeitliche Verteilung (Abbau der Nachmittagsspitze aufgrund flexibler Arbeits- und Betriebszeiten)
- Die Knappheit an Parkraum sowie hohe Nutzungsdichte begünstigen verkehrsplanerische Steuerungsansätze, etwa die Förderung des ÖPNV oder des nichtmotorisierten Verkehrs (Nuhn und Hesse, 2006, S. 186)

In den vergangenen Jahrzehnten konnte durch eine integrierte Stadt- und Verkehrsplanung in diversen Städten spürbare Verbesserungen und Optimierungen erzielt werden (Nuhn und Hesse, 2006, S. 187). Weiter wurden Strategien definiert, welche dazu beitragen sollen, den Verkehr in den Städten weiter zu optimieren:

- Sicherung einer funktionsfähigen, gemischten und dichten Stadtstruktur als Voraussetzung für gute Erreichbarkeiten und hohe Verkehrsanteile des ÖPNV, Fuß- und Radverkehrs
- Flächennutzungsplanung in Abstimmung mit den Netzen des ÖPNV

- Förderung des ÖPNV und des Fuß- und Radverkehrs durch hohe Erschließungsqualitäten (eigene Fahrwege bzw. durchgängige Wegenetze), gute Angebotsqualitäten (dichte Fahrplankarte, attraktive Tarife) und Optimierung der Verknüpfungspunkte zwischen den verschiedenen Verkehrsträgern
- Integration aller öffentlichen Verkehrsangebote (inklusive Car-Sharing) im Rahmen eines umfassenden Mobilitätsmanagements und -marketings
- Städtebauliche Integration und stadtverträgliche Abwicklung des MIV-Verkehrs, zum Beispiel mit Tempo-30-Zonen und einer massvollen Ausgestaltung der Verkehrsanlagen
- Förderung stadtverträglicher Wirtschaftsverkehre durch kooperative Lieferdienste, emissionsarme Fahrzeuge, Zeitfenster zur Sicherung der Nachtruhe in Mischgebieten usw. (Nuhn und Hesse, 2006, S. 198).

Die Siedlungsentwicklung war in den vergangenen Jahrzehnten in den meisten (europäischen) Industrieländern durch umfassende Suburbanisierungstendenzen gekennzeichnet (Nuhn und Hesse, 2006, S. 201). Diese Dezentralisierungsbewegung in Richtung der suburbanen Räume wäre ohne die modernen Verkehrsmittel nicht denkbar gewesen (Nuhn und Hesse, 2006, S. 204) und (Matzerath, 1996). Es war der öffentliche Nahverkehr, der den Auszug von Bevölkerung und Arbeitsplätzen aus der Stadt in suburbane Räume ermöglichte. Die suburbane Vorstadt ist zum Beispiel in Berlin oder auch in Zürich durch die S-Bahn entstanden (Nuhn und Hesse, 2006, S. 204).

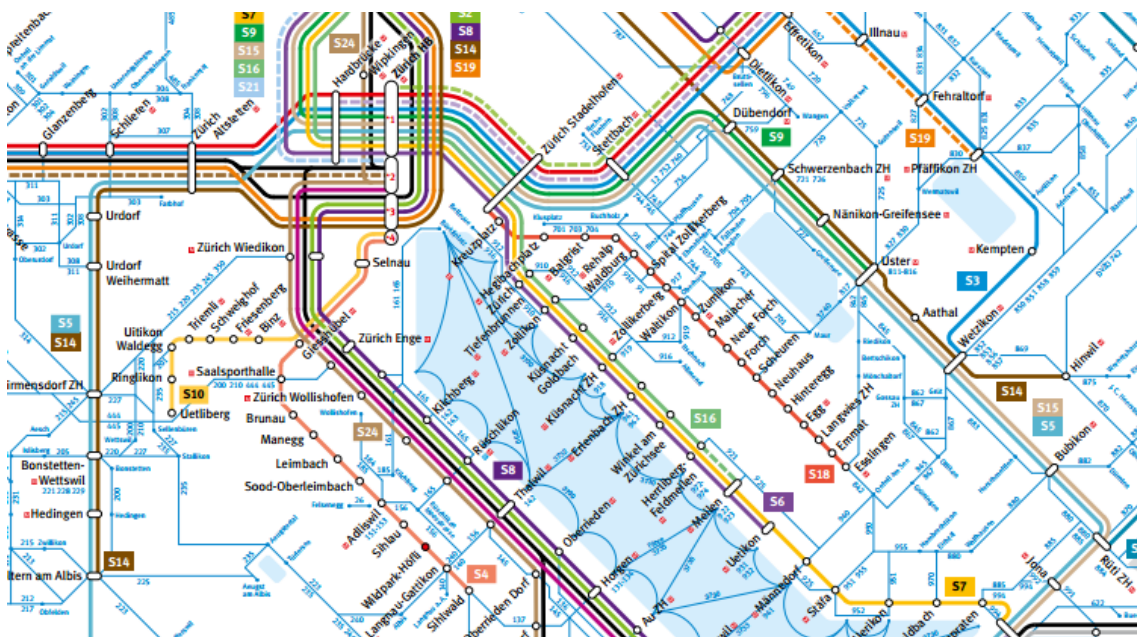


Abbildung 8: Ausschnitt aus dem Liniennetz von Zürich (S-Bahn-, Bus- und Schifflinien) (Zürcher Verkehrsverbund ZVV, 2015)

Als Merkmale des europäischen Personenverkehrs in suburbanen Räumen gelten:

- Die Zunahme der Distanzen (vor allem mit Blick auf die Verbindung von den suburbanen Räumen zur Stadt) und die komplexere Struktur der Aktivitäten, die oft zu Wegekettten kombiniert werden
- Hohe Anteile der Motorisierung und Auto-Nutzung und abnehmende Nutzung des (benachteiligten) nichtmotorisierten und öffentlichen Verkehrs
- Zunehmender Stau auf den Zufahrtsstraßen und wachsender Druck auf den Ausbau des Straßennetzes und damit die weitere Entfaltung der Autoverkehrsspirale (Nuhn und Hesse, 2006, S. 207).

Auch in diesen suburbanen Räumen fordern Experten an diesen Raumtyp angepasste optimierte Mobilitätsorganisation und Verbesserungen. Nuhn und Hesse (2006) sehen dabei zwei Handlungsfelder:

1. In Wachstumsräumen eine auf die öffentlichen Verkehrsträger bzw. die nichtmotorisierte Mobilität bezogene Siedlungsplanung
2. In bestehenden suburbanen Bereichen die verbesserte Organisation und Optimierung der Mobilität (Nuhn und Hesse, 2006, S. 213–214).

Eine abgestimmte Siedlungs- und Verkehrsplanung, die Schaffung von regionalen Verkehrsverbänden (als wichtige Grundlage zur Organisation des Verkehrs), das regionale Management von Mobilität und Verkehr, sowie eine Förderung der angepassten, raumverträglichen Auto-Nutzung werden als mögliche Massnahmen zur Optimierung des Verkehrs in suburbanen Räumen genannt (Nuhn und Hesse, 2006, S. 214–216).

Im Gegensatz zu den Städten und suburbanen Räumen, welche weltweit ähnliche Strukturen und verkehrspolitische Probleme aufweisen, sind die ländlichen Räume sehr vielschichtig und verschiedenartig aufgebaut. Vorherrschende, dominante naturgeographische und sozioökonomische Faktoren wirken differenzierend und prägen die Landschaft mit spezifischen Charakter. Zu den ländlichen Räumen gehören sowohl schwer zugängliche Bergländer als auch ausgedehnte Ebenen mit unterschiedlichen Siedlungs- und Wirtschaftsstrukturen (Nuhn und Hesse, 2006, S. 218). Grundsätzliche Kriterien wie eine geringe Bevölkerungsdichte und disperse Siedlungsverteilung, eine periphere Lage zu den Agglomerationen, sowie wirtschaftliche Strukturschwäche und

unzureichende Verkehrsanbindung, erlauben es aber, von einer Gebietskategorie mit ähnlicher Problemlage zu sprechen (Nuhn und Hesse, 2006, S. 218).

Merkmale und Probleme des Verkehrs in ländlichen Räumen:

- Defizitärer Ausbau der Infrastruktur und unzureichender Anschluss an grossräumige Verkehrsachsen
- Dominierender MIV und reduziertes ÖPNV-Angebot (gar rückläufige Nutzung)
- Diffuse Verkehrsnachfrage mit hohem Schüleranteil (Nuhn und Hesse, 2006, S. 219)

In den (europäischen) ländlichen Räumen dominiert heute der MIV mit Anteilen um 80 % am Personenverkehr. Wegen der mit diesem Verkehr verbundenen ökologischen und sozialen Problematik (Ressourcenbeanspruchung, Energieverbrauch, Umweltbelastung, Unfallgefahr usw.) bemüht sich die öffentliche Hand trotz der rückläufigen Nachfrage und des Subventionsbedarfs weiterhin um die Aufrechterhaltung eines für jeden zugänglichen Transportangebots. Hiervon abhängig sind insbesondere die Auszubildenden, Alten und Armen, die über kein eigenes Verkehrsmittel verfügen bzw. keinen Führerschein besitzen (Nuhn und Hesse, 2006, S. 225). Als Optimierungsmassnahme sehen Experten die Umsetzung von innovativen Mobilitätsangeboten, die sich an den Bedürfnissen der Bevölkerung im ländlichen Raum orientieren (zum Beispiel Zustei- und Mitnahmekonzepte, Car-Sharing, Fahrgemeinschaften, öffentliche Mitfahrzentralen, Sammeltaxis) (Nuhn und Hesse, 2006, S. 232–235).

Als letzter Teilbereich sind noch die interregionalen Verkehrsbeziehungen, Verkehrsachsen zu nennen. Gegenstand dieses Bereichs ist der Fernverkehr und dessen grossräumige Verkehrsbeziehungen und -infrastrukturen. (Nuhn und Hesse, 2006, S. 235). Historisch betrachtet haben die Fernverkehrsbeziehungen bei der Evolution der modernen Verkehrswege eine zentrale Rolle gespielt. Wichtige Impulse sowohl für den Seeverkehr als auch für den Wandel vom wassergebundenen zum Landverkehr gingen vom Fernverkehr aus, nicht von der lokalen Mobilität. Gleiches gilt erst recht für die kommerzielle Luftfahrt, deren Einsatzbereich in aller Regel der grossräumige Verkehr ist (Nuhn und Hesse, 2006, S. 235). Räumlich betrachtet resultiert das Wachstum der Fernverkehre insbesondere aus dem Massstabssprung vieler Aktivitäten vom lokalen auf das regionale bzw. überregionale Skalenniveau (Nuhn und Hesse, 2006, S. 235). Heute werden die Verkehrsachsen in der Infrastruktur- und Raumordnungspolitik als



Korridore verstanden. Sie stellen zum einen strategische Elemente der Infrastrukturpolitik dar; zum anderen übernehmen sie wichtige Aufgaben der Bündelung von Verkehrsfunktionen (unter anderem durch parallele Führung verschiedener Verkehrsträger).

Mit der wachsenden Bedeutung der großen Korridore für die Abwicklung des Fernverkehrs wachsen auch die dort lokalisierten Probleme und Konflikte. So konzentrieren sich die Belastungen durch den Verkehr entlang der Hauptverkehrsstrassen und der Fernverkehrskorridore (Nuhn und Hesse, 2006, S. 241). Zu den Hauptbelastungsdimensionen gehören Lärm- und Schadstoffemissionen, Störung des Landschaftsbilds (zum Beispiel durch Brücken) sowie die Flächenzerschneidung in deren Folge sich Verinselungseffekte für Tierpopulationen und Lebensräume ergeben (Nuhn und Hesse, 2006, S. 242). Zur Optimierung und für die Weiterentwicklung dieser Verkehrskorridore sind ökologische Nachhaltigkeit, ökonomische Effizienz und soziale Ausgewogenheit zu verbinden; dies kann mit Umweltverträglichkeitsprüfungen und integrierten Bewertungsmodellen geschehen (Nuhn und Hesse, 2006, S. 248).



Abbildung 9: Die Verkehrsachse Frankfurt (Main) - Mannheim (Deutsche Bahn AG)

Weiter ist das Verkehrsmanagement und -information weiter zu fördern (Regeln statt Bauen), vor allem in den Bereichen, wo weniger das quantitative Angebot an Infrastruktur als vielmehr dessen Management entscheidend ist (Nuhn und Hesse, 2006, S. 250).



Bezogen auf das Thema der Verkehrscenter sind diese Kenntnisse über die unterschiedlichen Teilräume, dessen Verkehrsmerkmale, ihre aktuellen Herausforderungen und möglichen Optimierungsmassnahmen wichtig. So ist bei der Betrachtung der bestehenden Center zu identifizieren, zu welchem Verkehrsraum bzw. -räumen sich dieser zuschneiden lässt. Entsprechend lassen sich daraus die grundsätzlichen Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen sowie Massnahmen ableiten. Natürlich sind die speziellen, regionalen und örtlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzung für die einzelnen Verkehrscenter nicht ausser Acht zu lassen.



Abbildung 10: Bahnhof Thun als Verkehrscenter der Stadt Thun, des suburbanen Raumes der Stadt Bern, des ländlichen Berner Oberlandes oder des Korridors Basel-Mailand? (SBB AG, 2017a)

Neben den beschriebenen Teilräumen, welche grundsätzlich für viele europäische Länder eine Bedeutung haben und entsprechend angewendet werden können, ist für die Schweiz noch die Unterteilung in städtische Kernräume und die Einflussgebiete dieser städtischen Kerne interessant. Diese vom Bundesamt für Statistik bestimmte Definition und Einteilung zeigt auf, welche Regionen in der Schweiz als Stadtregionen und als suburbane Regionen definiert sind. Daraus lässt sich schliessen, dass der übrige Teil als ländlicher Raum betrachtet werden kann, siehe dazu untenstehende Abbildung.

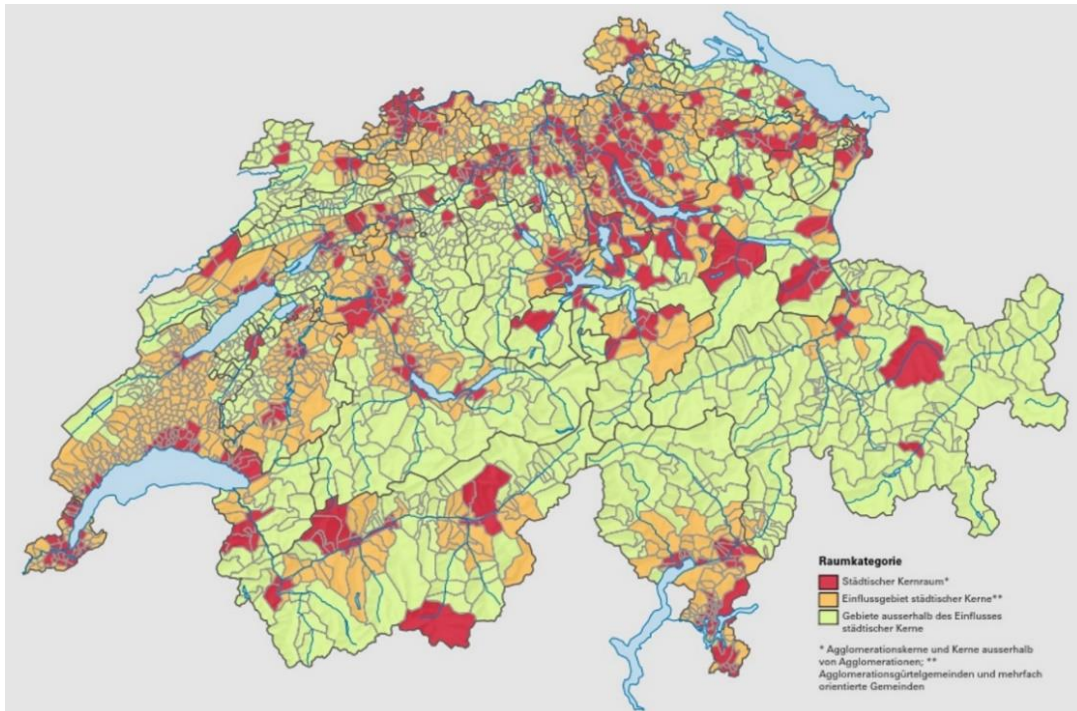


Abbildung 11: Städtischer Kernraum und Einflussgebiet städtischer Kerne am 18.12.2014 (Bundesamt für Statistik)

### 2.3 Verkehrsknoten und Verkehrscenter

Als Verkehrsknoten werden Orte bezeichnet, von denen Verkehrsflüsse ausgehen und/oder zu denen Verkehrsflüsse fliessen. Auch Orte, an denen Verkehrsflüsse gebündelt oder gebrochen werden, gelten als Verkehrsknoten (Kummer und Badura, 2010, S. 133). Entsprechend sind Räume und Orte, welche lediglich eine Richtungsänderung ermöglichen (z. B. Autobahnkreuze), keine Verkehrsknoten (Kummer und Badura, 2010, S. 133). In der Regel sind mit Verkehrsknoten (grössere) Infrastruktureinrichtungen verbunden. Diese Einrichtungen wie Bahnhöfe, Flughäfen, Busbahnhöfe usw. stellen die Verkehrscenter dar. Verkehrsknoten bzw. Verkehrscenter können unterschiedliche Verkehrsträger miteinander verbinden, können aber auch Haltestellen nur eines Verkehrsmittels sein (Kummer und Badura, 2010, S. 133). Weiter erfüllen sie ein breites Spektrum von Funktionen bzw. bieten verschiedenste Angebote wie zum Beispiel die Umschlags- bzw. Umsteigefunktion, die Kombination und Abstimmung von Verkehrsträgern sowie die Versorgungs- und Informationsfunktion (Kummer und Badura, 2010, S. 133–134).

Verkehrsgeographisch werden diese Knotenpunkte in lokale, regionale und überregionale Knoten eingeteilt. Unter letzteren werden vor allem die grossen Verkehrsknoten im Bereich des Luftverkehrs und der Seeschifffahrt subsumiert; diese zeichnen sich durch einen besonders grossen Funktionsumfang und durch die Grösse des

Gebietes, für das sie eine wirtschaftliche Bedeutung haben, aus. Dagegen erstreckt sich bei lokalen Knotenpunkten ihr Wirkungsbereich nur auf die unmittelbare Umgebung (Kummer und Badura, 2010, S. 134).

Des Weiteren werden Knotenpunkte nach der Nutzung durch die Verkehrsträger unterschieden. Dabei kann zwischen zwei Arten von Knotenpunkten differenziert werden:

- Bei einem unimodalen Knotenpunkt ist kein Wechsel des Verkehrsträgers möglich. Beispielhaft: Einfache Bushaltestelle im ländlichen Raum.
- Bei einem multimodalen Knotenpunkt ist ein Übergang zu einem anderen Verkehrsträger möglich. Die in dieser Arbeit relevanten Personenbahnhöfe, die neben dem Umsteigen auch einen Übergang zum Strassenverkehr oder zu anderen Verkehrsträgern zulassen, sind als solche Knotenpunkte – Multimodale Verkehrszentren – zu betrachten (Kummer und Badura, 2010, S. 134–135).

In den untenstehenden Abbildungen 12 und 13 sind beispielhafte Visualisierungen von multimodalen Verkehrsknoten bzw. Verkehrszentren abgebildet, die aufzeigen, welche verschiedenen Mobilitätsträger und Funktionen ein solcher Standort zusammenfasst und verbindet.



Abbildung 12: Beispielhafte Visualisierung eines multimodalen Verkehrszentrums (von Berg, 2017)

Mehrere Verkehrsangebote werden an einem Standort räumlich zusammengefasst, um den Übergang zwischen den Verkehrsmitteln zu vereinfachen, die Verknüpfung von Verkehrsmitteln zu verbessern und damit die Mobilität umweltgerechter und effizienter zu gestalten (Randelhoff, 2016). Neben den bekannten Verkehrsmitteln wie Eisenbahn,



Busse und Trams, Taxi sowie Veloabstellplätze werden auch neuere Möglichkeiten wie (Elektro)-Carsharing, Ridesharing, Mietwagen, Fernbusse miteinander verbunden, vernetzt und angeboten.

Neben den diversen Verkehrsmöglichkeiten werden vielfach auch neue Informations-, Energie- und Einzelhandelskonzepte in die Center integriert. Beispielhaft kann hier der bestehende Bahnhof Berlin Südkreuz erwähnt werden, an der die DB Station&Service AG in verschiedenen Projekten gemeinsam mit Kompetenzpartnern innovative Konzepte aus den oben genannten Bereichen erprobt. (DB Station&Service AG, 2014).



Abbildung 13: Bahnhof Berlin Südkreuz (DB Station&Service AG, 2014a)

Eine weitere Differenzierung zwischen verschiedenen Verkehrszentren – zum Beispiel nach Grösse (zum Beispiel Quadratmeter des Standorts, Personenfrequenzen) oder nach Anzahl unterschiedlicher Verkehrsträger – besteht nicht bzw. wird vielfach durch die Betreibergesellschaften vorgenommen und ist nicht allgemeingültig (siehe dazu auch Abschnitt 2.5.2).

Die obenstehende grundsätzliche Definition kann auch weltweit genutzt werden, wobei andere Weltregionen und Länder den verschiedenen Verkehrsträgern und -mitteln natürlich andere Prioritäten zuweisen. In untenstehender Abbildung 14 ist beispielhaft das Anaheim Regional Transportation Intermodal Center (ARTIC) abgebildet, welches vor allem ein Verkehrszentrum für verschiedene Strassentransportmittel darstellt. Die Eisenbahn spielt in diesem Center eine eher untergeordnete Rolle (Visit Anaheim, 2014).



Abbildung 14: Visualisierung des Anaheim Regional Transportation Intermodal Center (ARTIC) (Visit Anaheim, 2014)

Zu bemerken ist auch, dass die (deutschsprachige) Bezeichnung des (multimodalen) Verkehrszentrums nicht unumstritten ist. Es bestehen viele andere Namen und Begriffe, wie Mobilitätshub, Mobilityhub, Mobilitätsdrehscheibe oder Verkehrsdrehscheibe. Eine Online-Umfrage, welche im Oktober 2015 durch das Portal Zukunft Mobilität durchgeführt wurde, zeigt, dass der Begriff Mobilitätsstation von 29 Prozent der Befragten für die Bezeichnung von physischen Orten, die verschiedene Mobilitätsangebote räumlich konzentriert bereitstellen, gewählt wurde (von Berg, 2016).



Abbildung 15: Befragung „Vielfalt vor Ort“, Verteilung der Antworthäufigkeiten, n=642 (von Berg, 2016)

Die Kombination und Abstimmung mittels bzw. bei den Verkehrszentren hat durch die neuen Technologien und (Verkehrs)-Möglichkeiten in den letzten Jahren stark an

Bedeutung gewonnen. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die Menschen multimodaler geworden sind, auch wenn das Auto nach wie vor eine zentrale Rolle im Verkehrsgeschehen spielt (siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.1).

#### 2.4 Die Verkehrszentren in der Schweiz

Die in Abschnitt 2.3 erwähnten Definitionen und Beschreibungen gelten auch für die Verkehrsknoten und -center der Schweiz. Vielfach werden die Bahnhöfe der grossen Eisenbahnbetreiber wie der SBB oder der Bern Lötschberg Simplon-Bahn (BLS) als Verkehrszentren oder Mobilitätshubs beschrieben. Eine anerkannte Unterscheidung nach Art und Grösse der Verkehrszentren besteht auch in der Schweiz nicht und wird auch hier durch die Betreiber definiert (siehe Abschnitt 2.5.2). So wird der in Abbildung 5 dargestellte zukünftige Bahnhofplatz in Herisau genauso als Mobilitätshub beschrieben, wie der neue Bahnhof Bern, welcher in Abbildung 17 zu sehen ist.



Abbildung 16: Visualisierung des Bahnhofplatzes mit Bushof Herisau (Gemeinde Herisau, 2017)

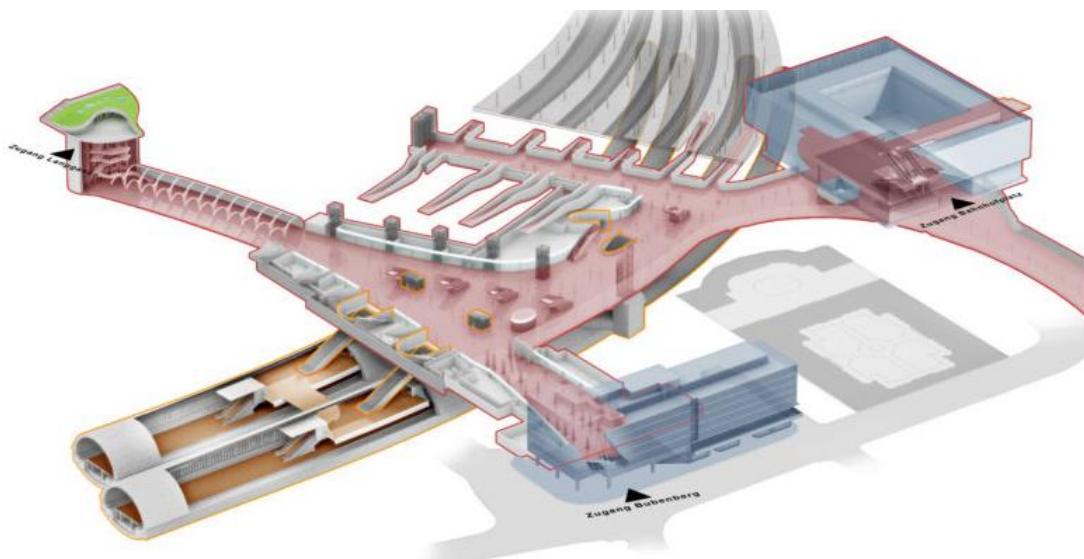


Abbildung 17: Schnittansicht des zukünftigen Bahnhof Bern (Stadt Bern, SBB AG, Regionalverkehr Bern-Solothurn RBS, 2014)



Eigentümer und Betreiber der meisten Verkehrszentren sind in der Schweiz die Eisenbahngesellschaften, wobei die SBB mit ihren 795 Bahnhöfen und Haltestellen für den Reiseverkehr den Grossteil der Verkehrszentren besitzt. Die BLS AG besitzt und betreibt 119 Bahnhöfe und Haltestellen (BLS Netz AG, 2017, S. 3) und die Rhätische Bahn AG 103 Haltestellen. (Rhätische Bahn AG, 2017). Daneben betreiben die Flughafen Zürich AG und die Genève Aéroport SA die zwei wichtigsten Flughäfen der Schweiz.

Eine Übersicht über die regionale Verteilung der Verkehrszentren der Schweiz gibt die Netzkarte der SBB, welche in Abbildung 7 unten zu sehen ist (SBB AG, 2017d).



Abbildung 18: Netzkarte der SBB (SBB AG, 2017d)

Die obengenannten Definitionen und Merkmale von Verkehrsknoten und Verkehrszentren, sowie die Kenntnisse der unterschiedlichen Funktionen und Benennungen dieser Zentren sind für diese Arbeit unerlässlich. Auf Grundlage dieser Informationen lassen sich die in dieser Arbeit im Fokus stehenden Zentren besser unterscheiden und analysieren. Bei der Untersuchung der bestehenden, angebotenen und möglichen Funktionen und Leistungen dieser Zentren lassen sich Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen definieren und entsprechende Massnahmen daraus ableiten. Im nachfolgenden Kapitel wird nun auf diese Verkehrszentren und die SBB näher eingegangen.

## 2.5 Die SBB und ihre Verkehrscenter

In diesem Abschnitt 2.5 wird auf das in dieser Arbeit relevante Unternehmen, seinem Immobilienportfolio und natürlich auf seine Verkehrscenter – die Bahnhöfe – eingegangen.

### 2.5.1 Die Unternehmung und ihr Immobilienportfolio

Die SBB AG ist das grösste Transportunternehmen der Schweiz. Rechtlich ist der Konzern eine nicht-börsenkotierte spezialrechtliche Aktiengesellschaft im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft, die durch den Bundesrat vertreten wird.

Die SBB AG ist unterteilt in vier grosse Teilbereiche, genannt Divisionen: Immobilien, Infrastruktur, Personenverkehr und die Tochtergesellschaft SBB Cargo. Daneben unterstützen die Zentralbereiche die Arbeit, sowie die Koordination zwischen den Divisionen und den zahlreichen übrigen Tochterfirmen der SBB. Das aktuelle Organigramm ist im Anhang 1 ersichtlich.

Die SBB positioniert sich selber als «Starke Eisenbahn», vertrauenswürdiger Mobilitätsdienstleister und attraktiver Entwicklungspartner, welcher die Mobilität der Zukunft gestaltet – einfach, persönlich, vernetzt (SBB AG, 2017i):<sup>4</sup>

- «Starke Eisenbahn»: Hier konzentriert sich die SBB auf die Alleinstellungsmerkmale des Systems Schiene (u. a. grosse Beförderungskapazität, hohe Effizienz auf langen Strecken).
- Mobilitätsdienstleister: SBB will ihre Rolle in diesem Bereich weiter stärken. Dabei will sie bestehende Mobilitätsangebote in der Schweiz möglichst umfassend auf (digitalen) Plattformen anbieten.
- Entwicklungspartner: Diese Funktion sieht die SBB konkret bei und rund um (ihre) Bahnhöfe und bei Arealentwicklungen und beim Thema Smart City. Dabei sieht sie sich als Partner für die Entwicklung regionaler Gesamtperspektiven. Dabei sollen die Bahnhöfe als Mobilitätshubs mit optimalen Umsteigebeziehungen zwischen den einzelnen Verkehrsträgern dienen (SBB AG, 2017g).

In untenstehender Abbildung 19 wird die Organisation der Mobilitätskette als Resultat der obenstehenden Positionierung dargestellt.

---

<sup>4</sup> Ausschnitt aus der aktuellen Vision der SBB: «im Kern eine starke Eisenbahn und immer mehr ein Mobilitätsdienstleister und Arealentwickler» SBB AG, 2017g.



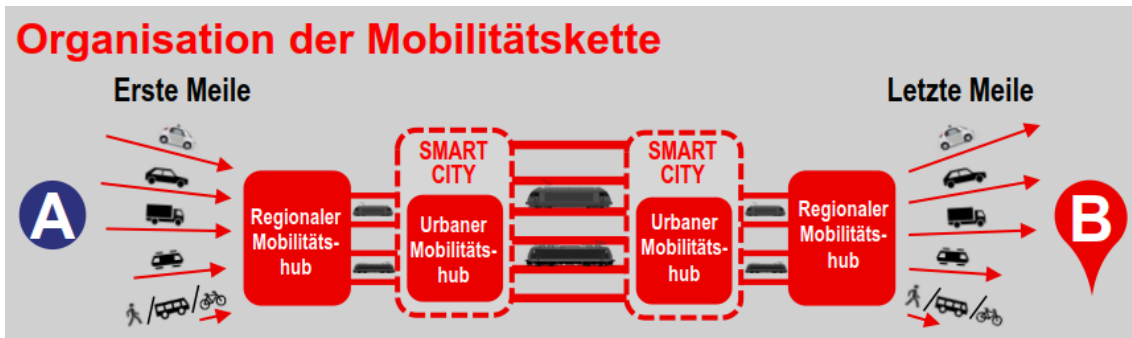


Abbildung 19: Organisation der Mobilitätskette, Sicht SBB (SBB AG, 2017j)

Neben ihrer Funktion als Transportunternehmen ist die SBB auch eine der grössten Immobilienfirmen der Schweiz. Die Division SBB Immobilien ist dabei zuständig für die gesamten Areale, Gebäude und Bahnhöfe des Unternehmens. Gesteuert werden die Objekte über drei Portfolios (SBB AG, 2017f):

- Portfolio Bahnproduktion: Gebäude und Anlagen, welche für die Produktion der diversen SBB-Leistungen gebraucht werden (Unterhaltsanlagen, Werkstätten, Büro- und Produktionskomplexe). Derzeit beinhaltet dieses Portfolio ca. 280 Objekte.
- Portfolio Bahnhöfe: Derzeit gehören rund 800 Bahnhöfe und Haltestellen zu diesem Portfolio.
- Portfolio Anlageobjekte: Die Areale im Umfeld der Bahnhöfe werden von der SBB nachhaltig und bedarfsorientiert weiterentwickelt. Derzeit ist die SBB schweizweit in rund 100 Arealen tätig (SBB AG, 2017f).

Durch diese Aufteilung wird der Verschiedenartigkeit der Gebäude und Areale Rechnung getragen.

Wie aus obenstehender Zahl im Portfolio Bahnhöfe ersichtlich, ist die SBB die Besitzerin und Betreiberin der meisten und grössten Verkehrscener der Schweiz; mit Ausnahme der beiden Flughäfen Genf und Zürich (und dem Flughafen Basel Mulhouse Freiburg in Frankreich). Auf diese wird nun im nächsten Abschnitt genauer darauf eingegangen.

### 2.5.2 Die Verkehrscener der SBB

Wie oben schon erwähnt sind die Bahnhöfe des Reiserverkehrs als die Verkehrscener der SBB zu betrachten. In den nachfolgenden Ausführungen wird deshalb auch immer der Begriff Bahnhöfe (statt Verkehrscener) genutzt.

Aktuell sind 795 Bahnhöfe und Haltestellen im Eigentum der SBB; diese werden auch von ihr betrieben und bewirtschaftet. Die Anzahl der Bahnhöfe ist in den letzten Jahren stabil geblieben, siehe dazu Tabelle 1 unten.

	2012	2013	2014	2015	2016
Bahnhöfe und Haltestellen des Reiseverkehrs	795	792	794	794	795

Tabelle 1: SBB Bahnhöfe und Haltestellen des Reiseverkehrs, Entwicklung der Anzahl 2012-2016 (in Anlehnung an SBB AG, 2017k)

Die Bahnhöfe und Haltestellen werden durch die SBB in unterschiedliche Kategorien unterteilt. Dabei ist zu erwähnen, dass es nicht nur eine Kategorisierung gibt. Je nach Sichtweise (der Divisionen und deren Aufgaben) werden die Bahnhöfe unterschiedlich zugeteilt. So bestehen beispielsweise Bahnhofskategorien aus verkehrs- und eisenbahntechnischer Sicht (technische Sicht), Kundensicht (Personenfrequenzen), Standortsicht (Schweizer Bahnhöfe und SBB Bahnhöfe im nahen Ausland). Schlussendlich gibt es noch die Immobilien- und Mobilitätshub-Perspektiven, welche in dieser Arbeit genutzt werden (primäre Kategorien aus Sicht der Division Immobilien).

Die Übersicht der Kategorisierung und Einteilung der Bahnhöfe und Haltestellen aus Sicht der Division Immobilien und aus Mobilitätshub-Sicht ist in Anhang 2 ersichtlich:

- Die Kategorisierung aus Sicht der Division Immobilien unterteilt die Bahnhöfe in verschiedene Ebenen. Die grundsätzliche Unterteilung findet auf der 1. Ebene statt. Hier findet die Unterteilung in strategisch relevante Wirtschaftseinheiten (SRWE) und nichtstrategisch relevante Wirtschaftseinheiten (NSRWE) statt. Die total 22 SWRE Bahnhöfe stehen dabei im Fokus der Entwicklung der «Bahnhöfe der Zukunft» (siehe dazu untenstehende Informationen). Zur Unterteilung in die einzelnen Ebenen spielten verschiedene Faktoren wie Umsatz, Personenfrequenzen, bewirtschaftungstechnische und politische, sowie geografische Wichtigkeit eine Rolle, wobei die Frequenzen und die Umsätze pro Bahnhof meistens die ausschlaggebenden Grössen waren (SBB AG, 2017b).
- Die Einteilung der Bahnhöfe aus Mobilitätshub-Sicht ist aus einem Projekt entstanden, welches sich mit der Weiterentwicklung der Bahnhöfe aus Mobilitätssicht bzw. Verkehrssicht auseinandersetzt und ist Teil des Programmes «Integrierte Mobilität und Arealentwicklung», welches sich mit der gesamtheitlichen Weiterentwicklung aller Faktoren in den Bereichen Mobilität und Arealentwicklung befasst. Dabei wurden vier grundsätzliche Kategorien

unterschieden: Hauptbahnhöfe (zentrale Hubs), Hubs innerhalb einer Agglomeration, Hubs in regionalen Zentren und ländliche Hubs. Auch hier wurden verschiedene Faktoren (unter anderem Standort, Frequenz, Gemeindetyp) für die Unterteilung der Bahnhöfe benutzt. Weiter orientiert sich die Unterteilung am Raumkonzept-Strategie 3, welche durch das Bundesamt für Raumentwicklung ARE entwickelt wurde (siehe dazu Anhang 3, Karte der Strategie 3: Verkehr, Energie und Raumentwicklung) (SBB AG, 2017c, S. 10).

Die beschriebenen Kategorisierungen und die umfassende Betrachtung und Weiterentwicklung der Bahnhöfe hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und die beiden oben genannten Strategiebetrachtungen und Projekte wurden erst Ende 2015 initiiert bzw. 2016 gestartet:

- Mit der Strategie «Bahnhof der Zukunft» sollen besonders die grössten 22 Bahnhöfe für die Kundenanforderungen der nächsten 10 bis 20 Jahre (SBB AG, 2017b, S. 4) vorbereitet werden. Die Hauptziele sind die nachhaltige Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Erträge an den wichtigsten Mobilitätsdreh scheiben. Zudem sollen sich diese nach und nach zu (frequenzunabhängigen) «Destinationen» entwickeln, unter anderem durch die Steigerung der Attraktivität, Aufenthalts- und Angebotsqualität (SBB AG, 2017b, S. 4), siehe dazu auch untenstehende Abbildung 20 der Zielpositionierung der wichtigsten 22 Bahnhöfe der Zukunft. Durch diese Positionierung sollen die Erträge aus dem Portfolio Bahnhöfe langfristig gesichert und gar gesteigert werden.

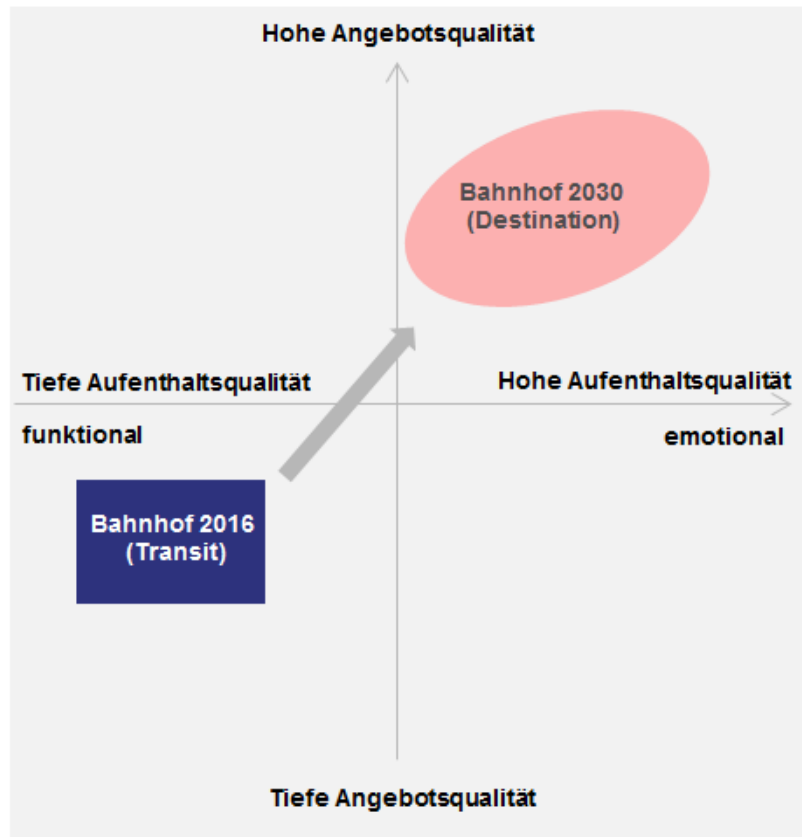


Abbildung 20: Zielpositionierung: Bahnhof der Zukunft, Fokus auf die 22 grössten Bahnhöfe (SBB AG, 2017b, S. 3)

- Mit der strategischen Initiative «Mobilitätshubs» soll eine umfassende Betrachtung aus Sicht der Mobilität abgebildet werden. Ziel ist es aufzuzeigen, wie 2030 möglichst attraktive Umsteigebeziehungen zwischen verschiedenen Mobilitätsträgern und der Eisenbahn sichergestellt werden können und dadurch die starke Stellung der Bahnhöfe und der Eisenbahn als Transportmittel in der Reisekette gefestigt, optimiert und erhalten werden kann (SBB AG, 2017h, S. 5).<sup>5</sup>

Beide oben genannten Strategien und Projekte haben somit zum Ziel die Bahnhöfe zukunftsfähig zu machen und so die Position dieser und des Transportmittels Eisenbahn zu sichern. Konkrete Massnahmen werden aber nicht (Bahnhof der Zukunft) bzw. wurden noch nicht definiert und erarbeitet (Mobilitätshubs):

- Die Strategie «Bahnhof der Zukunft» soll bei den 22 betroffenen Bahnhöfen mit den bestehenden Konzepten (Nutzungs- und Vermietungskonzepte, Umbau- und Erweiterungsplanungen) und Aktionsplänen umgesetzt werden.

<sup>5</sup> Zu bemerken ist hier, dass immer die Mobilität erwähnt wird. Genau genommen steht hier aber Verkehr, bzw. die Verkehrsfunktion der Bahnhöfe primär im Vordergrund.

- Die Initiative «Mobilitätshubs» soll nun an «Pilotbahnhöfen» pro Kategorie getestet und umgesetzt werden. Bei diesen Pilotstandorten sollen konkrete Massnahmen geprüft werden, dies vor allem in den nächsten zwei bis drei Jahren. Für die weitere konkrete Ausarbeitung und Massnahmendefinition innerhalb dieser Initiative dürften somit die Resultate dieser vorliegenden Arbeit sehr interessant sein, zumal hier neben den Chancen und Gefahren und Stärken und Schwächen auch konkrete Massnahmen erarbeitet werden; insbesondere für die Kategorie der «Hubs in regionalen Zentren».

Für die empirische Untersuchung (siehe Kapitel 3) bilden die Arbeiten beider Projekte eine gute Grundlage und Abgrenzung, welche Bahnhöfe in die Analyse einfliessen bzw. auf welche Bahnhöfe sich diese Analyse bezieht.

Nachfolgende Abbildung 21 sowie die Tabelle im Anhang 4 zeigt auf, welche Bahnhöfe im Rahmen der Initiative Mobilitätshubs als «Hubs in regionalen Zentren» definiert wurden. Auf diese 78 Bahnhöfe (inkl. der Bahnhöfe der Tochtergesellschaften in der Tabelle) bezieht sich auch diese empirische Untersuchung sowie deren Resultate.<sup>6</sup>



Abbildung 21: Übersicht der Hubs in regionalen Zentren gemäss der Initiative Mobilitätshubs (SBB AG, 2017c, S. 18)

<sup>6</sup> Die Resultate der empirischen Untersuchung können natürlich auch für weitere Bahnhofskategorien genutzt werden.

Neben den Mobilitäts- und verkehrstechnischen Grundlagen sowie der Informationen über die Verkehrscenter und der SBB als grösster Schweizer Eigentümer und Betreiber von ebensolchen in der Schweiz sind zwei weitere Kenntnisse für diese Arbeit erforderlich: Die Entwicklung des Einzelhandels in der Zukunft und die Entwicklung der Arbeitswelten und dem Arbeiten in der Zukunft. Diese beiden Themen werden nun in den nachfolgenden beiden Abschnitten dargelegt.

## 2.6 Entwicklung und Tendenzen im Detailhandel

Der Detailhandel ist starken Veränderungen ausgesetzt und befindet sich im Umbruch. Die Umsätze stagnieren und der Konzentrationsprozess schreitet weiter voran. Überdurchschnittlich viele Detailhändler mussten in den letzten Jahren ihr Geschäft aufgeben. Insbesondere der nicht filialisierte Detailhandel verlor Marktanteile, während Discounter und Fachmärkte dazugewinnen konnten. Dazu reduziert sich der Anteil des Detailhandels an den gesamten Konsumausgaben stetig, während die Verbraucher in anderen Bereichen (zum Beispiel das Wohnen inkl. Miete und Kauf) immer mehr ausgeben. Insbesondere die Bereiche Nahrungsmittel und Bekleidung inkl. Schuhe verlieren seit Jahren Konsumanteile (Sättigungstendenzen), siehe dazu auch untenstehende Abbildung 22 der Detailhandelsumsätze. Auch Möbel und Haushaltsgegenstände sind anteilig rückläufig, da die Haushalte ausreichend mit diesen Waren ausgestattet sind (Nitt-Driesselmann, 2013, S. 7).

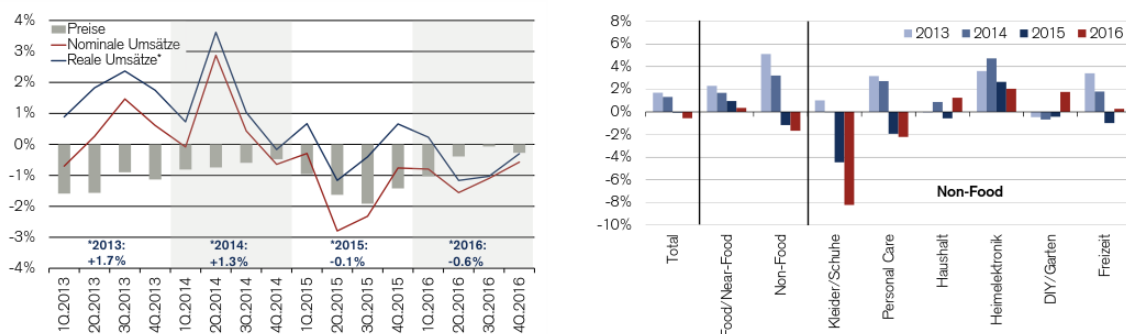


Abbildung 22: Detailhandelsumsätze und Preise (links) und Detailhandelsumsätze nach Produktgruppen (rechts) in der Schweiz, Veränderung zum Vorjahr in Prozent (Credit Suisse, 2017, S. 7)

Ein Problem für den Detailhandel in der Schweiz stellt auch der Einkaufstourismus dar. Dieser stabilisierte sich 2016 auf hohem Niveau. Konkret rechnet die Credit Suisse damit, dass sich der Einkaufstourismus 2016 auf rund CHF 10 Mrd. aufsummiert hat, dies sind rund 10% der Schweizer Detailhandelsumsätze (2017, S. 10).

Der stationäre Detailhandel muss bei der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmen verstärkt die Veränderungen und Trends im Konsumentenverhalten mit einbeziehen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass sich preisbewusste und durch das Internet sehr gut informierte Kunden weiterhin „hybrid“ verhalten, indem sie Waren sowohl im Billigdiscounter als auch in der Edelboutique erwerben ( Nitt-Driesselmann, 2013, S. 7). Weiter wird das Streben nach Individualität und Abhebung von der Masse bei den Verbrauchern ebenso, wie die Suche nach sozialen Kontakten und Geselligkeit, zunehmen. Zusätzlich wird für Kunden das «Shopping-Erlebnis» immer wichtiger. Dies hat einen Einfluss auf die Detailhandelsflächen, da solche Inszenierungen mehr Fläche benötigen als der reine Warenverkauf ( Nitt-Driesselmann, 2013, S. 44). Eine Übersicht der Trends im Konsumverhalten der Kunden ist in Abbildung 23 dargestellt.

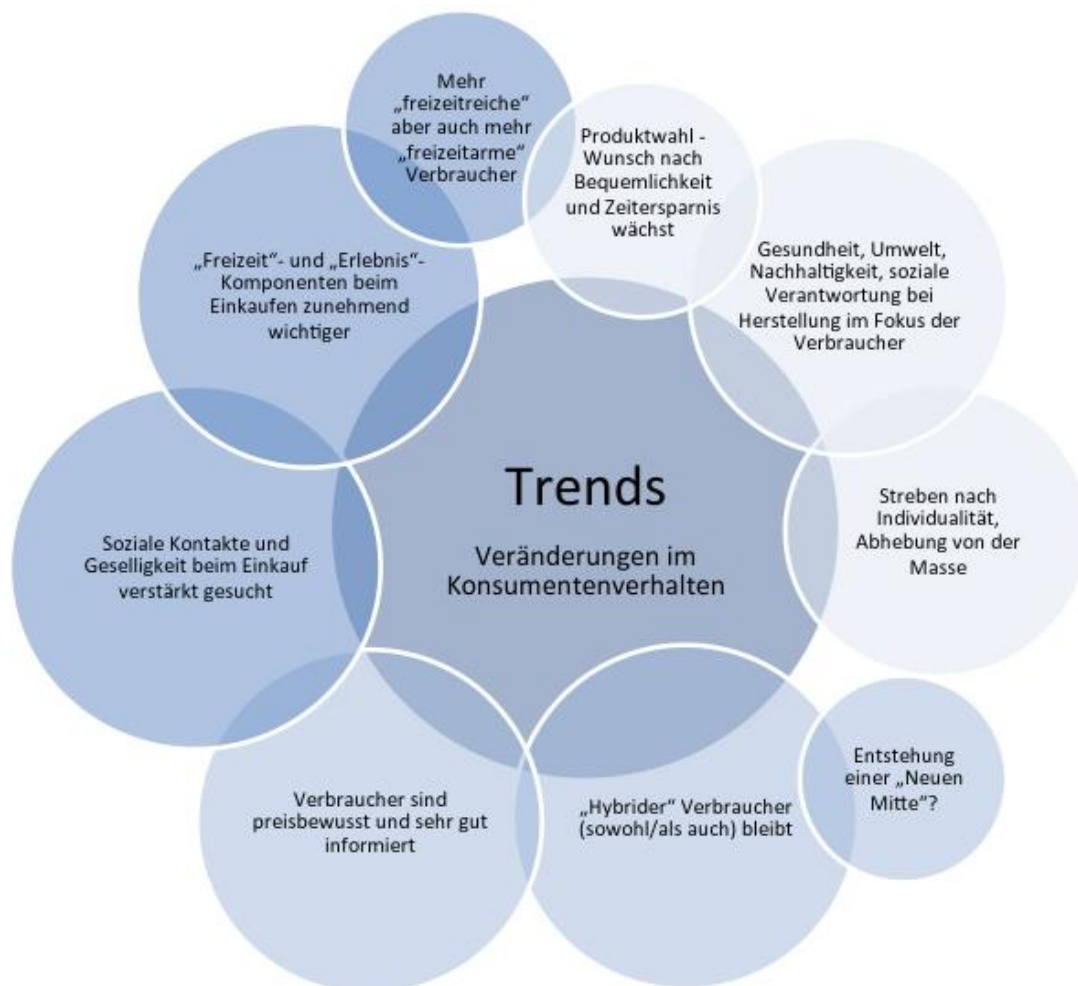


Abbildung 23: Trends – Veränderungen im Konsumentenverhalten (Dörte Nitt-Driesselmann 2013, S. 45)

Der stationäre Einzelhandel muss sich somit vielen Herausforderungen stellen. Eine Übersicht aller Herausforderungen ist in Anhang 5 ersichtlich.



Dabei ist gemäss Nitt-Driesselmann die wichtigste Voraussetzung für die Sicherung des stationären Vertriebskanals die Wahl eines zukunftssicheren Standortes. Während davon auszugehen ist, dass Lebensmittel auch zukünftig überwiegend wohnortnah erworben werden, wird sich die Nachfrage in den sonstigen Warengruppen verstärkt in die wachsenden Regionen und Städte, also die „zentralen Orte“, verlagern (Nitt-Driesselmann, 2013, S. 52–57). Wichtig bei der Standortwahl ist dabei auch die Versorgungsdichte in einzelnen Regionen und Gemeinden zu beachten, siehe dazu auch untenstehende Abbildung 24.

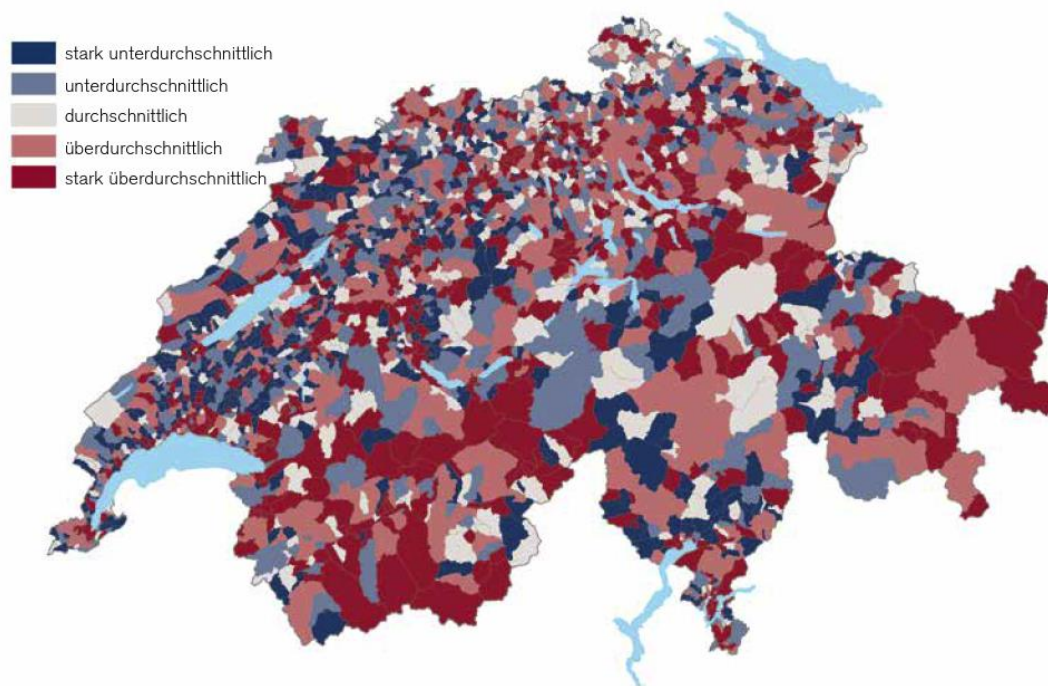


Abbildung 24: Versorgungsdichte im Schweizer Detailhandel. nach Gemeinden 2013 (Credit Suisse, 2017, S. 18)

Der oben genannte Konzentrationsprozess wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, jedoch werden sich angesichts der Vielfalt der Wandlungsprozesse Marktnischen für kleine und mittelständische Unternehmen eröffnen, die von den grossen Filialkonzernen nicht abgedeckt werden (Credit Suisse, 2017, S. 7).

Obenstehende Herausforderungen und Tendenzen im Detailhandel sind für die Verkehrszentren relevant, bieten doch die Vermieter dieser Zentren vielfach auch solche Flächen an, an denen sie mittels Mietumsätzen profitieren (sogenannte Umsatzmiete). Die Entwicklungen in diesem Bereich werden auch Chancen und Gefahren für die Bahnhöfe und weitere Zentren bieten.



## 2.7 Arbeitsverkehr und Arbeitstrends in der Zukunft

Wie in Abschnitt 2.1 aufgezeigt (Abbildung 4 und Abbildung 5), steigt der Verkehr in der Schweiz seit Jahren und wird auch in Zukunft weiter zunehmen.

Der Arbeitsverkehr ist dabei einer der wichtigsten Treiber für die Entwicklung des Verkehrs. Ihm kommt, sowohl verkehrspolitisch als auch im Alltag der Menschen, eine grosse Bedeutung zu. Fast ein Viertel der durchschnittlich 36,7 Kilometer, welche jede/r Einwohner/in der Schweiz 2010 täglich im Inland zurücklegte, wurden für den Arbeitsweg aufgewendet. Wie in Abbildung 25 dargestellt, ist die Arbeit somit der zweitwichtigste Verkehrszweck nach der Freizeit; und deren Bedeutung hat in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 2).<sup>7</sup>

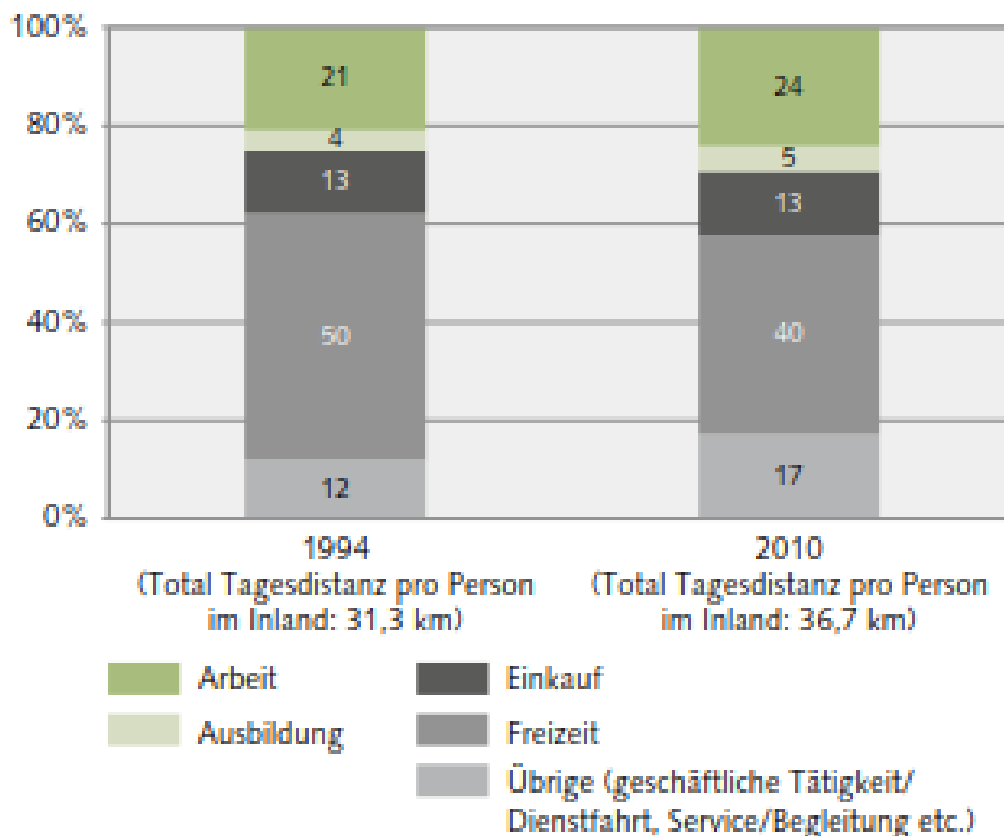


Abbildung 25: Mittlere Tagesdistanz nach Verkehrszweck (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 2)

Weiter weist der Arbeitsverkehr markante Spitzen am Morgen, Mittag und Abend auf, weshalb er wesentlich zur Entstehung der sogenannten «Stosszeiten» beiträgt, während denen die Verkehrsinfrastruktur besonders stark beansprucht wird (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 2).

<sup>7</sup> «Der Ausbildungsverkehr kam 2010 auf einen Anteil an der Tagesdistanz von 5%. Seine Bedeutung ist seit Mitte der 1990er-Jahre ebenfalls angestiegen» Bundesamt für Statistik, 2016, S. 2.

Mehr als die Hälfte der Pendlerinnen und Pendler (52%) wählte 2014 für den Arbeitsweg den Personenwagen als Hauptverkehrsmittel. Dessen Anteil hat zwischen 1990 und 2000 um 5 Prozentpunkte zugenommen, ist anschliessend aber leicht zurückgegangen (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 5). Zugelegt hat in den vergangenen Jahren die Bahn als Hauptverkehrsmittel: Sie kam 2014 auf einen Anteil von 16%, was gegenüber 1990 einer Zunahme um 5 Prozentpunkte entspricht (Anstieg der Bahnpendler/innen von 327'000 im Jahr 1990 auf 636'000 im Jahr 2014). Hierzu beigetragen haben unter anderem die grossen Investitionen in ein leistungsfähigeres Bahnnetz (national wie regional, zum Beispiel regionale S-Bahnen). Weiter ist zu bemerken, dass die Wahl des Hauptverkehrsmittels stark von der Länge des Arbeitswegs abhängt, siehe dazu auch die Abbildung 26 unten. So ist beispielsweise die Bedeutung der Eisenbahn bei den kurzen Arbeitswegen minimal, steigt mit zunehmender Distanz aber stark an und erreicht bei den Strecken über 50 km einen Anteil von mehr als der Hälfte (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 5).

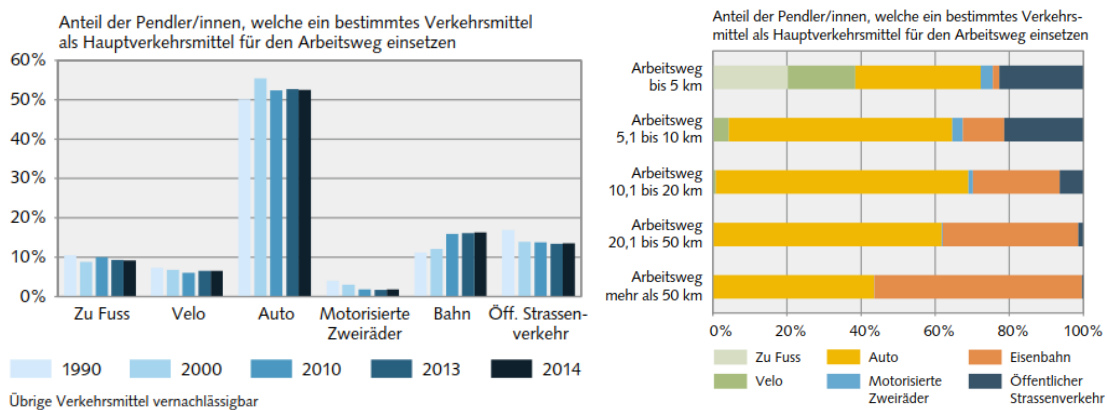


Abbildung 26: Hauptverkehrsmittel der Pendler, Anteil allgemein und Anteil nach Distanz des Arbeitswegs (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 5)

Was weiter zu erwähnen ist, dass immer mehr Menschen ausserhalb ihrer Wohngemeinde arbeiten. Dies führt dazu, dass einige Gemeinden eigentliche «Arbeitsgemeinden» sind und dementsprechend viele Zugpendler anziehen und andere Gemeinden «Wohngemeinden». Von den insgesamt 162 statistischen Städten der Schweiz wiesen im Durchschnitt der Jahre 2010 bis 2014 deren 102 einen positiven und 60 einen negativen Pendlersaldo auf (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 7). Eine Übersicht ist dabei in Abbildung 27 unten ersichtlich.

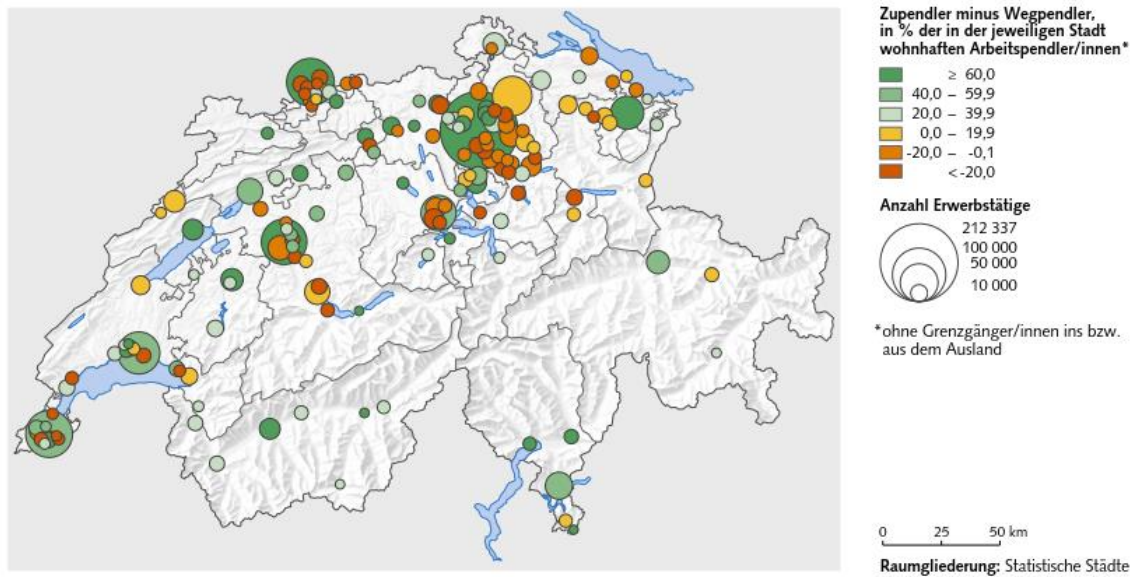


Abbildung 27: Fernpendler/innen, 2010/14 (Bundesamt für Statistik, 2016, S. 7)

Aufgrund der obenstehenden Ausführungen und den erwarteten Entwicklungen aus Sicht der Experten, ist davon auszugehen, dass der Arbeitsverkehr auch in Zukunft nicht abnehmen wird. Einen Einfluss auf diesen Verkehr werden aber sicherlich die aktuellen Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt haben. So wird verstärkte Flexibilisierung von Arbeit in Ort, Zeit und Struktur («Smart Working») sicherlich einen Einfluss auf den zukünftigen Arbeitsverkehr haben, welcher aber aktuell noch nicht erfasst wurde. Eine Übersicht der zentralen Treiber und Trends in diesem Bereich ist im Anhang 7 zusammengefasst.

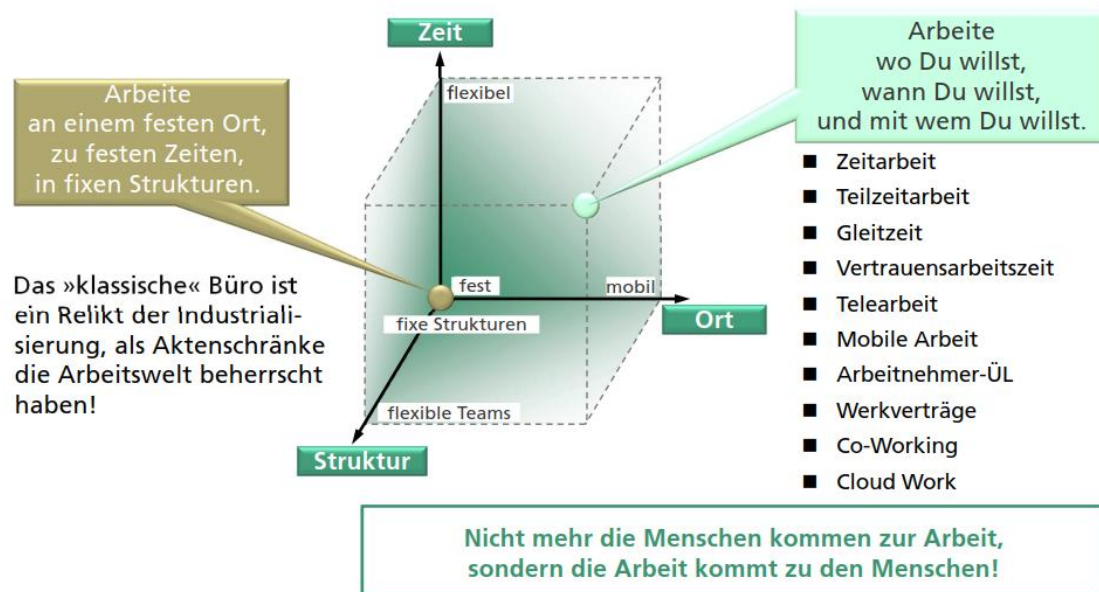


Abbildung 28: Smarter Working: Flexibilisierung von Arbeit in Ort, Zeit und Struktur (Alexander Rieck, 2016, S. 24)

Auch diese Trends und Entwicklungen sind schlussendlich für die Verkehrszentren wie Bahnhöfe relevant, da sich auch hier Chancen und Gefahren daraus ergeben und konkrete Massnahmen daraus generiert werden können. Zum Beispiel können künftig neue Bürokonzepte und Sitzungsmöglichkeiten mit Sharing-Charakter im Bahnhof angeboten werden.

## **2.8 Fazit zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen**

Alle in diesem Kapitel 2 erläuterten Grundlagen und Informationen zu Mobilität und Verkehr, den Verkehrszentren, der SBB, des Detailhandels und dem Arbeitsverkehr (beziehungsweise der Arbeit der Zukunft) sind sehr relevant, um die in dieser Arbeit gestellten Fragestellungen zu beantworten. Sie ermöglichen es, aufzuzeigen welche Chancen, Gefahren sowie Stärken und Schwächen und Möglichkeiten für die Eigentümer von bestehenden regionalen Verkehrszentren in der Schweiz bestehen, um diese auch in Zukunft optimal betreiben zu können. Weiter können mit diesen Informationen Massnahmen definiert werden, welche die Eigentümer und Betreiber planen und umsetzen müssen.

Natürlich haben neben den genannten und erläuterten Grundlagen auch weitere Trends und Entwicklungen einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Verkehrszentren. Eine Übersicht aller «Megatrends» ist in untenstehender Darstellung ersichtlich und wird hier nicht weiter erläutert. Diese Informationen fliessen in die durchgeführte empirische Untersuchung (Kapitel 3) mit ein, stehen aber nicht im Zentrum der Untersuchung.



### **3. Empirische Untersuchung**

Auf Basis der in Kapitel 1 definierten Fragestellungen und der beschriebenen Ausgangslage, sowie der in Kapitel 2 erläuterten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen, wurde in einem nächsten Schritt eine empirische Analyse durchgeführt. Mittels dieser Untersuchung wurden die Chancen und Gefahren, die Stärken und Schwächen, sowie konkrete Massnahmen für Eigentümer von regionalen Verkehrszentren in der Schweiz analysiert und erarbeitet.

Wie in Kapitel 1 erwähnt, sollen die Informationen und Resultate der Untersuchung den Verantwortlichen der Verkehrsunternehmen, wie der SBB, helfen, ihre Handlungen und Entscheidungen besser auszurichten und zu priorisieren.

#### **3.1 Methoden und Forschungsansätze**

Um die Fragestellungen gemäss Abschnitt 1.2 zu beantworten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Mittels Gruppendiskussionen und Experteninterviews wurden die Chancen, Gefahren, die Stärken und Schwächen und Massnahmen erarbeitet, definiert und analysiert.

Die Gruppendiskussion (vielfach auch Fokusgruppe genannt) ist eine qualitative Erhebungsmethode, welche Daten durch die Interaktionen der Gruppenmitglieder gewinnt, wobei die Thematik durch das Interesse des Forschers bestimmt wird (Lamnek, 2005, S. 27). Als Charakteristika der Gruppendiskussion gelten grundsätzlich:

- Es gibt mehrere Teilnehmer, welche ausdrücklich zu einer Diskussionsrunde eingeladen wurden.
- An der Gruppendiskussion nimmt mindestens ein Moderator teil, der eine andere Rolle wahrnimmt als die Teilnehmer.
- Die Teilnehmer interagieren untereinander und mit dem Moderator.
- Es gibt thematische Vorgaben für die Diskussionsrunde, welche vom Forscher definiert werden (Kühn und Koschel, 2011, S. 58).

In der Praxis gibt es viele verschiedene Bereiche und Anwendungsfelder, in denen Gruppendiskussionen zum Einsatz kommen. Diese können unter anderem dazu genutzt werden, ein grundlegendes Verständnis von Zusammenhängen zu generieren oder verschiedene alternative Konzepte zu testen oder zu evaluieren. Weiter werden Gruppendiskussion eingesetzt, um (strategische) Ideen und Massnahmen zu entwickeln und Produkte und Leistungen zu positionieren (Kühn und Koschel, 2011, S. 62). Die

letzten Punkte waren dafür ausschlaggebend, diese Methode für diese Untersuchung zu wählen und anzuwenden, sollen doch in dieser Arbeit die Verkehrszentren (mittels Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen) bewertet und positioniert, sowie Optimierungsmassnahmen erarbeitet werden.

Die Kombination von Methoden in den Sozialwissenschaften gewinnt immer mehr an Bedeutung; vor allem um bei der Untersuchung einer Fragestellung verschiedene Perspektiven einbeziehen und aufeinander abstimmen zu können (Hussy et al., 2010, S. 275 und Kühn und Koschel, 2011, S. 30). Deshalb wurden in dieser Untersuchung neben Gruppendiskussionen auch Experteninterviews geführt.

Qualitative Experteninterviews können als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen in einem Themenbereich verfügen, definiert werden (Kaiser, 2014, S. 19). Experteninterviews können für unterschiedliche Zielsetzungen eingesetzt werden, unter anderem zur Orientierung in einem neuen Themenfeld oder zur Gewinnung von Kontextinformationen zu Erkenntnissen aus anderen Methoden (Flick, 2016, S. 203). In dieser Arbeit dienen die Interviews – wie oben schon erwähnt – dafür, die aus den Gruppendiskussionen erarbeiteten Resultate zu ergänzen und aus Expertenperspektive weitere Informationen und Erkenntnisse zum Thema zu bekommen.

Um die Resultate der Gruppendiskussionen und der Experteninterviews systematisch zusammenzufassen, zu analysieren und daraus konkrete Strategien, Massnahmen und Empfehlungen abzugeben, wurde schlussendlich eine SWOT<sup>8</sup>-Analyse erstellt. Diese Methode ist eine einfache und flexible Art, Chancen und Gefahren mit Stärken und Schwächen zu verbinden. Mittels dieser Methode kann systematisch der strategische Handlungsbedarf aufgezeigt und die Entwicklung von Grundstrategien erleichtert werden (Lombriser und Abplanalp, 1998, S. 186). Dabei gib es für die Entwicklung von Strategien und Massnahmen innerhalb der SWOT-Matrix vier Optionen:

- SO (Stärken/Chancen) -Strategien und Massnahmen nutzen die internen Stärken für die Realisierung externer Chancen.
- WO (Schwächen/Chancen) -Strategien und Massnahmen zielen darauf ab, interne Schwächen abzubauen oder fehlende Stärken aufzubauen, um die externen Chancen wahrzunehmen.

---

<sup>8</sup> SWOT als Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, (Englisch für Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren)



- ST (Stärken/Risiken) -Strategien und Massnahmen nutzen Stärken, um externe Gefahren zu reduzieren oder zu umgehen.
- WT (Schwächen/Gefahren) -Strategien und Massnahmen haben das Ziel, interne Schwächen abzubauen und gleichzeitig Gefahren zu vermeiden (Lombriser und Abplanalp, 1998, S. 188–189).

		Externe Sicht (Umweltfaktoren)	
		Opportunities (Chancen)	Gefahren (Threats)
Interne Sicht (Unternehmensfaktoren)	Strengths (Stärken)	<p><b>SO-Strategien</b> (Strengths/Opportunities)</p> <p>Es werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um die Chancen des Umfelds zu nutzen.</p>	<p><b>ST-Strategien</b> (Strengths/Threats)</p> <p>Die Stärken des Unternehmens werden genutzt, um die Risiken der Umwelt zu minimieren.</p>
	Weaknesses (Schwächen)	<p><b>WO-Strategien</b> (Weaknesses/Opportunities)</p> <p>Hierbei versucht das Unternehmen die Chancen der Umwelt zu nutzen, um seine Schwächen zu reduzieren.</p>	<p><b>WT-Strategien</b> (Weaknesses/Threats)</p> <p>Es wird der Abbau der Schwächen forciert, um die Risiken der Umwelt herabzusetzen.</p>

Abbildung 30: SWOT-Matrix (Lorenz, 2011)

## 3.2 Untersuchung

### 3.2.1 Gruppendiskussion

Um die Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven zu bearbeiten, wurden zwei Gruppendiskussionen mit zwei unterschiedlichen Teilnehmerkreisen definiert und durchgeführt.

Die erste Diskussion wurde mit Personen geführt, welche als Kunden die Verkehrscener der SBB nutzen und somit die Kundenperspektive einnehmen. Bei der Auswahl der Personen wurde darauf geachtet, dass diese eine Ausbildung im Bereich Immobilien (Architektur oder ähnlich) besitzen oder/und schon in eine längere Zeit in dieser Branche arbeiten. Somit konnten in der gleichen Diskussion auch Informationen aus der Sicht von Immobilien (und Architektur-) Experten gesammelt werden.



Die zweite Diskussion wurde mit Mitarbeitern der SBB geführt, welche sich in ihrem Arbeitsbereich um die Weiterentwicklung und Bewirtschaftung der Verkehrscenter kümmern. In dieser Diskussion wurden aus Eigentümer- und Betreiber-Perspektive Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen, sowie konkrete Massnahmen definiert.



Abbildung 31: Zwei Gruppendiskussionen zur Erarbeitung von Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen

Für beide Gruppendiskussionen wurde ein Leitfaden erarbeitet (siehe Anhang 8), mit welchem die Diskussionen klar strukturiert durchgeführt wurden. Die Teilnehmer (siehe Anhang 10) der Diskussionen wurden direkt durch den Autor dieser Arbeit ausgewählt und angefragt. Die Teilnehmer wurden mit der Termineinladung über das Thema und die Fragestellung informiert; ein umfassendes Briefing inklusive der Grundlagen (Kapitel 2) wurde nicht beigelegt.

Die Gruppendiskussionen dauerten jeweils 90 Minuten und wurden aufgezeichnet (Audioaufnahmen) und zusammenfassend transkribiert (siehe Anhang 11).

Bei den Diskussionen wurde der Fokus auf die in Kapitel 2 erarbeiteten Schwerpunkthemen gelegt: Mobilität und Verkehr, Detailhandel (inkl. Dienstleistungen und Services), Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft (inkl. Arbeitsverkehr) und weitere Megatrends.

In diesen Themengebieten wurden (nach einer Einführung in das Thema durch den Moderator / den Autor dieser Arbeit) jeweils durch die Gruppe Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen erarbeitet, einander vorgestellt, besprochen, weiterentwickelt und danach festgesetzt. Die Inhalte, Stichworte, Themen usw. wurden jeweils mittels Notizzettel und Tafelschreibblock (Flipchart) dokumentiert. Eine Priorisierung und zeitliche Einordnung der Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen wurde nicht, beziehungsweise nur teilweise vorgenommen.

Die Resultate beider Gruppendiskussionen wurden danach miteinander verglichen, geordnet, sortiert und tabellarisch dargestellt (je eine Tabelle pro Gruppendiskussion).

Zusammen mit den Resultaten der Experteninterviews wurden danach alle Ergebnisse der Untersuchung zusammengestellt siehe dazu die Ergebnisse in Kapitel 3.3.

### **3.2.2 Experteninterviews**

Die Experteninterviews wurden parallel bzw. teilweise nachfolgend nach den Gruppendiskussionen geführt und dienten einerseits dazu, die in den Diskussionen erarbeiteten Resultate aus Expertensicht zu überprüfen und zu ergänzen, andererseits weitere Informationen und Erkenntnisse zum Thema zu gewinnen.

Es wurden total drei Experteninterviews geführt. Bei der Auswahl der Experten wurde auf folgende Kriterien geachtet, welche in der Literatur grundsätzlich auch empfohlen werden:

- Welcher Experte verfügt über die relevanten Informationen?
- Welcher dieser Experten ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Welcher dieser Experten ist am ehesten bereit und verfügbar, um diese Informationen zu geben? (Gläser und Laudel, 2010, S. 113)

Weiter wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass sie sich aktiv mit den Bereichen Mobilität und Verkehr auseinandersetzen.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden / Fragebogen erarbeitet (siehe Anhang 9), mit welchem die Gespräche klar strukturiert durchgeführt wurden. Die Experten (siehe Anhang 10) wurden direkt durch den Autor dieser Arbeit ausgewählt und angefragt. Sie wurden – analog den Teilnehmern der Gruppendiskussionen – mit der Termineinladung über das Thema und die Fragestellung informiert, ein umfassendes Briefing inklusive der Grundlagen (Kapitel 2) wurde nicht beigelegt.

Die Experteninterviews dauerten jeweils 70 Minuten und wurden aufgezeichnet (Audioaufnahmen) und zusammenfassend transkribiert (siehe Anhang 11).

Wie bei den Gruppendiskussionen wurden der Fokus auf die in Kapitel 2 erarbeiteten Schwerpunkthemen gelegt: Mobilität und Verkehr, Detailhandel (inkl. Dienstleistungen und Services), Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft (inkl. Arbeitsverkehr) und weitere Megatrends gelegt, wobei in den Gesprächen auch die Resultate (Chancen,

Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen) der Diskussionen besprochen wurden.<sup>9</sup>

Nach einer Einführung in das Thema durch den Autor dieser Arbeit wurden zuerst die Schwerpunktthemen besprochen und danach die Resultate der Gruppendiskussionen. Auch hier wurde eine Priorisierung und zeitliche Einordnung der Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen nicht, beziehungsweise nur teilweise, vorgenommen.

Die Ergebnisse der Interviews sind – zusammen mit den Resultaten beider Gruppendiskussionen – im nachfolgenden Abschnitt 3.3 ersichtlich.

### **3.3 Ergebnisse der Gruppendiskussionen und Experteninterviews**

Nach der Durchführung aller Gruppendiskussionen und Experteninterviews wurden diese, wie erwähnt, mittels der Audioaufnahmen zusammenfassend transkribiert. Alle zusammenfassenden Transkripte sind im Anhang 11 abgelegt.

Wie im vorgehenden Kapitel erwähnt und auch in den zusammenfassenden Transkripten ersichtlich, konnten in den Interviews und Diskussionen nicht alle Schwerpunktthemen gleich bearbeitet werden. Dies lag zum einen an der zur Verfügung stehenden Zeit, zum anderen auch an dem Fokus, welche die Teilnehmer und Experten auf die einzelnen Schwerpunkte hatten. Dies heisst, dass je nach Experte und Teilnehmer einzelne Themen und Fragestellungen detaillierter beantwortet wurden als andere. Trotzdem konnten für alle Schwerpunktthemen eine grosse Anzahl an Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen erarbeitet werden.

Aus den Transkripten und den in den Diskussionen erarbeiteten Flipcharts wurden danach alle Ergebnisse nach den Schwerpunktthemen (Mobilität und Verkehr, Detailhandel und Dienstleistungen, Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends) sortiert und tabellarisch zusammengefasst nach Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren und Massnahmen (siehe dazu Anhang 12).

Generelle Aussagen zu den Schwerpunktthemen, welche von den Experten und Teilnehmern der Gruppendiskussion nicht explizit als Chance, Gefahr, Stärke,

---

<sup>9</sup> Da nicht alle Experteninterviews nach den beiden Gruppendiskussionen stattfanden, konnten die Resultate nicht mit allen Experten besprochen werden. Auch konnten nicht alle Fragestellungen gleich umfassend mit allen Experten besprochen werden, dies wird aber in Abschnitt 3.3 aufgezeigt und dargelegt.

Schwäche oder Massnahme definiert wurden, sind in den Tabellen im oberen Teil als «Allgemeine Aussagen» integriert worden.

### **3.4 SWOT-Analyse, SWOT-Matrix und Rahmenbedingungen.**

Auf Grundlage der umfangreichen Ergebnisse der Gruppendiskussionen und Experteninterviews wurde in einem weiteren Schritt für die drei Schwerpunktthemen jeweils eine SWOT-Matrix erstellt, welche alle Inputs pro Thema in einen Zusammenhang stellt. Dabei wurden alle Inputs der empirischen Untersuchung berücksichtigt, diese aber teilweise zusammengefasst und verdichtet dargestellt. Die drei SWOT-Matrizen sind im Anhang 13 ersichtlich.

Schlussendlich wurde in einem letzten Schritt aus den drei Teil-SWOT-Matrizen eine Haupt-SWOT-Matrix erstellt, welche unten dargestellt ist (Tabelle 2). Mittels dieser beiden Matrizen werden nun die einzelnen Fragestellungen dieser Abschlussarbeit beantwortet:

- Welche **Chancen und Gefahren** ergeben sich aus den aktuellen Entwicklungen und Trends für die Eigentümer von regionalen Verkehrscenar in der Zukunft?
- Welche **Stärken und Schwächen** besitzen die bestehenden regionalen Verkehrscenar in der Schweiz aktuell und für die Zukunft?
- Welche **Massnahmen** (und Strategien) müssen Eigentümer planen und umsetzen, um ihre Verkehrscenar auf die Zukunft auszurichten, damit die Entwicklungen in den Bereichen Mobilität, Verkehr und Detailhandel und Arbeit der Zukunft umgesetzt werden können?

Die in den Tabellen im Anhang 12 definierten «Allgemeinen Aussagen» dienen als Rahmenbedingungen, welche die Resultate der SWOT-Matrix ergänzen (siehe Tabelle 3 unten). Diese Rahmenbedingungen sind bei der konkreten Umsetzung der vorgeschlagenen Strategien und Massnahmen zu berücksichtigen.

Auf die einzelnen Felder dieser SWOT-Matrix für Regionalbahnhöfe der SBB und auf die einzelnen Rahmenbedingungen wird nun in den nachfolgenden Unterkapiteln näher eingegangen.

	<p><b>CHANCEN OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrage nach Treffpunkten und Schnittstellen von online und offline-Shopping</li> <li>• Gastronomie-Trend</li> <li>• Convenience-Trend</li> <li>• 24/7-Gesellschaft-Trend</li> <li>• (City-)Logistik-Trend</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeit und Co-Working-Trend</li> <li>• Bestehende Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen</li> <li>• Mobilitätsmanagement als neuer Markt</li> <li>• Zunahme der Mobilität, inkl. neue Möglichkeiten</li> <li>• Shoppen vor Ort (u.a. "Klein- und Not-Shopping»)</li> <li>• Etablierte Verkehrswege bleiben bestehen (10-15 Jahre)</li> <li>• Eisenbahn als sicheres und effizientes Verkehrsmittel</li> </ul>	<p><b>GEFAHREN THREADS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anhaltender Trend zum Online-Kauf</li> <li>• Convenience-Markt: Eintrittsbarrieren tief</li> <li>• Mobilitätsmarkt: Konkurrenz durch bestehende und neuen Anbieter mit neuen Möglichkeiten</li> <li>• Anpassung von bestehenden Gesetzen (u.a. Öffnungszeitengesetze)</li> <li>• Neue Konkurrenz im Bereich City-Logistik</li> <li>• Steigende Kosten Eisenbahn-Infrastruktur</li> <li>• Konzentration und Zentralisierung: Einfluss auf Verkehrsnachfrage in den ländlichen Regionen</li> <li>• Eisenbahn als regionaler Zubringer wird verlieren; Langstrecken-Verkehrsmittel</li> </ul>
<p><b>STÄRKEN STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale und gute Lage der (meisten) Bahnhöfe</li> <li>• Marke SBB ihre Bahnhöfe</li> <li>• Öffnungszeiten der Bahnhöfe</li> <li>• Personenfrequenzen in den Bahnhöfen</li> <li>• SBB Innovationsmanagement</li> <li>• Flexibilität aufgrund Mietverträgen (kurzfristig, auslaufend)</li> <li>• Bestehende Flächen, Möglichkeit, verschiedene Leistungen anzubieten</li> <li>• Bestehende Bahnhof-Angebote sind wenig Online-Anfällig</li> <li>• In den Bahnhöfen sind viele Convenience-Geschäfte vorhanden, etabliert</li> </ul>	<p><b>SO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Nutzung der Chancen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahnhof als Hybrid: Transit- und Aufenthaltsort</li> <li>• Bahnhof als regionales Mobilitäts- und Verkehrsmanagement-Center</li> <li>• Bahnhof als attraktiver Treffpunkt und zentraler Standort für Services und Logistik-Infrastruktur für den Online-Einkauf</li> <li>• Optimierung und Ausbau des Convenience-Angebots</li> <li>• Optimierung der Frequenzabschöpfung</li> </ul>	<p><b>ST-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Vermeidung von Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead bei Weiterentwicklung Smart Mobility und gesamtheitliches Verkehrsmanagement</li> <li>• Aktive Steuerung des Mobilitätsmarktes</li> <li>• Beim Bahnhof: Anschluss von div. Mobilitätsangeboten verstärken</li> <li>• 24/7-Angebote anbieten</li> <li>• Cross-Selling in den Bereichen Mobilität und Dienstleistungen («Reisebüro 2.0»)</li> </ul>
<p><b>SCHWÄCHEN WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahnhof als Transitraum</li> <li>• Bestehende alte Gebäude und Infrastruktur</li> <li>• Bahnhof als sozialer Brennpunkt</li> <li>• Standardgeschäfte an den Bahnhöfen, keine Auswahl</li> <li>• SBB als Eisenbahnunternehmen bekannt</li> </ul>	<p><b>WO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Chancenutzung zur Überwindung von Schwächen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau von persönlichen Beratungs- und Dienstleistungen</li> <li>• Bahnhof: Steigerung der Attraktivität und Aufenthaltsqualität (Attraktionen und Erlebniswelten, Innenarchitektur, Grünflächen)</li> <li>• Bahnhof als Multifunktionsraum: Verknüpfung von Funktionen, Leistungen, Cross-Selling</li> <li>• Bahnhofs als Standort für Smart Working und Co-Working</li> <li>• Bahnhof als Rechenzentrum</li> <li>• Gastronomie ausbauen</li> <li>• Mobilitätsmanagement und Optimierung Zugang zu Verkehrsmitteln</li> </ul>	<p><b>WT STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Minimierung von Schwächen und Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von Gebäuden und dezentral gelegenen Bahnhöfen</li> <li>• Aufbau spezielle Services, Bahnhof als Ort für spezielle Angebote und auf die Zielgruppe entsprechend angepasst</li> <li>• SBB als Mobilitätsunternehmen positionieren</li> <li>• Entwicklung neuer Mobilitätsmöglichkeiten</li> </ul>

Tabelle 2: SWOT-Matrix für Regionalbahnhöfe der SBB

<b>Rahmenbedingungen</b>
Die Digitalisierung und neue digitale Möglichkeiten
Demografische Entwicklung, Frauen als Geschlecht der Zukunft
Es herrscht sehr starker Technik und Digitalisierungs-Optimismus
Bedeutung von Services/Dienstleistungen nimmt zu
Es herrscht allgemein eine Unsicherheit gegenüber der Zukunft aufgrund der aktuellen digitalen, politischen, wirtschaftlichen und klimatischen Entwicklungen
Trend zur Fokussierung auf Kern-Kompetenzen (Outsourcing-Gesellschaft)
Nachhaltigkeit (alternative Energien, Ressourcenverbrauch, Einsparungen, Verzicht usw.)
Neuen Arbeitsformen (Flexibilisierung usw.) und Social Media
Sharing als grundsätzlicher Trend (statt Besitz). Nutzung on demand
«Glokalisierung-Trend» (Global und Lokal)
Convenience und Seamlessness in allen Bereichen im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» (Food, Leistungen, Verkehr usw.), Zeit als wichtiger Faktor
Trend von Kombination von Leistungen (Effizienzsteigerung)
Trend zu Leistungen mit Erlebnischarakter
Der Mensch als soziales Wesen wird auch in Zukunft physischen Kontakt zu anderen Menschen suchen
Showrooms, Pick-Up Points und Beratung als Trend
Unterschiedliche Online-Anfälligkeiten (Hotelbuchung vs Coiffeur)
Anpassungsmöglichkeiten auf neue Gegebenheiten von bestehenden Unternehmen eingeschränkter als bei neuen Marktteilnehmern
Städtebau und Architektur: Smart City, Verdichtung und Nachverdichtung

Tabelle 3: Rahmenbedingungen zur Umsetzung der SWOT-Strategien und Massnahmen

### 3.4.1 SWOT-Matrix für Regionalbahnhöfe der SBB

Wie in obenstehendem Abschnitt 3.4 erwähnt, wird nun kurz auf die einzelnen Punkte in den einzelnen Felder der SWOT-Matrix eingegangen (Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen). Danach werden die definierten Strategien und Massnahmen erklärt.

#### **Chancen**

In den Interviews und Diskussionen zeigte sich, dass das Bedürfnis nach Treffpunkten, dies heisst nach Orten, wo sich Menschen treffen und austauschen können auch in Zukunft bestehen bleibt. Menschen brauchen weiterhin einen physischen Ort um zusammenzukommen, einen (neutralen) «Third Place» ausserhalb der Wohnung und des Arbeitsplatzes. Der Gastronomie-Trend leitet sich teilweise aus dem Bedürfnis des Zusammenkommens mit anderen Menschen ab, bzw. wird das Essen als sozialer Event das Shopping mehr und mehr ablösen. Convenience und die 24/7-Gesellschaft sind keine neuen Trends aber weiterhin anhaltend; Convenience, das heisst die bequeme und effiziente Art etwas zu bekommen, breitet sich immer mehr auf weitere Bereiche aus und ist nicht nur im Lebensmittelbereich anzutreffen. Die 24-Stunden-Gesellschaft hat sich mit den Sozialen Medien und der anhaltenden Globalisierung weiter verstärkt.

Durch die verstärkten Online-Einkäufe hat sich auch die Nachfrage nach verbesserter (City)-Logistik gesteigert. Kunden erwarten eine optimierte Lieferung der bestellten Waren zu den von ihnen definierten Zeiten und Orten. Die Flexibilisierung der Arbeit durch die neuen digitalen Möglichkeiten, sowie der Trend zu Co-Working – das gemeinsame Erarbeiten und Bearbeiten von Themen und Projekten durch verschiedene Firmen und Personen in gleichen Arbeitsräumen – eröffnet neue Möglichkeiten auf für die Bahnhöfe. Die Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen von und für Menschen wird auch in Zukunft bestehenden bleiben, da diese Leistungen nicht sinnvoll oder gar nicht digitalisiert werden können (Coiffeur, Zahnarzt, Beratungsleistungen usw.). Das umfassende Mobilitätsmanagement hat sich zusehends zu einem neuen Markt entwickelt; mittels neuen digitalen Möglichkeiten werden Menschen nicht nur einzelne Verkehrsmittel angeboten, sondern die ganze Mobilität inklusive erweiterte Dienstleistungen werden angeboten («Mobilität aus einer Hand»). Wie in Abschnitt 2.1 aufgezeigt, wird die Mobilität in der Schweiz noch weiter zunehmen; dies auch eine Chance für die Regionalbahnhöfe der SBB. Die befragten Experten, Kunden und SBB-Mitarbeitende sind sich einig, dass es auch in Zukunft Shopping vor Ort geben wird, unter anderem auch das «Klein- oder Not-Shopping» für kleine Gegenstände des täglichen Bedarfs. Weiter sind sie sich einig, dass sich die etablierten, bestehenden Verkehrswege mittelfristig, d. h. in den nächsten 10 bis 15 Jahren nicht stark bzw. grundsätzlich verändern werden und die Eisenbahn auch weiterhin als sicheres und effizientes (Massen)-Verkehrsmittel anerkannt bleibt.

### **Gefahren**

Als Gefahr sehen die befragten Personen, der anhaltende Trend zum Online-Kauf – welcher den physischen Detailhandel weiter bedrängt – sowie die tiefen Eintrittsbarrieren im Convenience Markt. Hier war vor allem der Hinweis, dass Convenience-Leistungen nicht nur an Bahnhöfen angeboten werden können, z. B. auch auf der gegenüberliegenden Seite des Bahnhofs, in Gebäuden neben dem Bahnhof, welche einem anderen Eigentümer gehören. Weiter wird die Konkurrenz auf dem Mobilitätsmarkt – wieder aufgrund der neuen digitalen Möglichkeiten – weiter zunehmen. Eine Gefahr für die Bahnhöfe sind auch Anpassungen von bestehenden Gesetzen; konkret die Lockerung von Öffnungszeiten-Regelungen, welche danach neben den Bahnhöfen auch anderen Geschäften erlaubt, lange Öffnungszeiten anzubieten. Analog dem Mobilitätsmarkt ist auch im Bereich der Logistik mit neuen Konkurrenten und/oder optimierten Lösungen für den Transport von Kleinpaketen. Als



Gefahr werden weiter die steigenden Kosten der Eisenbahn-Infrastruktur sowie die Veränderung der Verkehrsnachfrage in den ländlichen Regionen. Ob sich die Bahn als regionaler Zubringer ihre Stellung halten kann sehen die Experten eher kritisch; sie sehen die Bahn vor allem in der Zukunft (nur noch) als Langstrecken-Verkehrsmittel.

### **Stärken**

Die Stärken der SBB und ihrer Bahnhöfe liegen klar bei den zentralen und guten Lagen der (meisten) Bahnhöfe in den Gemeinden und an den etablierten, bestehenden Verkehrsachsen und bei der Bekanntheit der Marke SBB und deren Bahnhöfe («Jeder weiss wo den Bahnhof im Dorf ist»). Die langen Öffnungszeiten (aufgrund der bestehenden Regelungen) und die aktuell hohen bzw. steigenden Personenfrequenzen werden als weitere Stärken genannt. Das SBB Innovationsmanagement und die Zusammenarbeit mit innovativen Unternehmen und Start-Ups wird von den SBB Mitarbeitenden als klare Stärke definiert. Weiter definieren sie die aktuelle Situation der ausgehandelten Mietverträge als Stärke; durch die kurzfristigen und in der nächsten Zeit auslaufenden Verträge wird die Flexibilität in diesem Bereich verbessert. Der Bahnhof als «Multifunktions-Gebäude» kann verschiedene Leistungen anbieten und viele der Leistungen sind aktuell wenig Online-Anfällig (Convenience-Shops, Fast-Food-Restaurants, persönliche Dienstleistungen wie Coiffeur usw.).

### **Schwächen**

Eine Schwäche des Bahnhofs besteht in der «Definition» als Transitraum; der Bahnhof ist grundsätzlich nicht positioniert als Ort, wo man sich aufhält. Eine weitere Schwäche sind die vielfach alten, bestehenden Gebäude, welche nur mit grossem Aufwand auf die neuen Bedürfnisse angepasst werden können und teilweise aufgrund Denkmalschutz-Vorgaben nicht verändert werden dürfen. Eine Veränderung vom Transit-Ort zum Aufenthalts-Ort ist hier nur mit grossem finanziellen Einsatz möglich. Der Bahnhof ist vielfach auch bekannt als «sozialer Brennpunkt» in den Gemeinden und als Treffpunkt für Randständige und -gruppen. Vielen Bahnhöfe weisen aktuell ein kleines («langweiliges») Angebot auf, welches sich nicht gross abhebt von anderen Orten.

Auf Grundlage dieser Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen wurden die in den Gruppendiskussionen und Interviews definierten Massnahmen in SO-, ST-, WO- und WT-Strategien und Massnahmen eingeteilt, welche nun hier näher erläutert werden.

## **SO-Strategien und Massnahmen**

- Der Bahnhof soll als Hybrid weiterentwickelt werden; als Transit- und Aufenthaltsort. Dabei soll auf der einen Seite die Transitfunktion optimiert werden, damit die Menschen sich besser «bewegen» können, und auf der anderen Seite soll die Aufenthaltsfunktion auf- und ausgebaut werden, damit der Bahnhof verstärkt als Treffpunkt wahrgenommen wird.
- Der Bahnhof soll als regionales Mobilitäts- und Verkehrsmanagement-Center positioniert werden, bei dem «alles rund um die Mobilität» vorhanden ist; d. h. nicht nur der Anschluss und Informationen zum Eisenbahnverkehr, sondern verschiedenste Leistungen im Bereich Mobilität, Transport und Verkehr.
- Der Bahnhof soll als attraktiver Treffpunkt und zentraler Standort für Services und Logistik-Infrastruktur für den Online-Einkauf weiterentwickelt werden. Als zentrale Orte sind viele Bahnhöfe prädestiniert, die wichtigsten Treffpunkte in den Gemeinden zu sein. Die gute Lage und der Anschluss an die bestehenden Verkehrswege sowie die bestehenden Personenfrequenzen sollten genutzt werden, um die Bahnhöfe als regionale «Service und Logistik-Center» aufzubauen, mit persönlichen Dienstleistungen und einer «Pick-Up»-Infrastruktur für den Online-Einkauf von Personen (Personen können alle ihre bestellten Waren an einem Punkt am Bahnhof abholen).
- Die Convenience-Angebote an den Bahnhöfen sollen weiter optimiert werden. Damit kann die wachsende Nachfrage in diesem Bereich befriedigt werden.
- Weiter soll die Frequenzabschöpfung an den Bahnhöfen weiter optimiert werden. Konkret kann dies mittels besserer Vermarktung der Angebote (Marketing, Werbung) und mittels Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements erreicht werden.

## **ST-Strategien und Massnahmen**

- SBB als Leader im Bereich «Smart Mobility» und gesamtheitliches Verkehrsmanagement: Die SBB sollte als bekanntes und anerkanntes Unternehmen verstärkt den Lead bei der Entwicklung und Vernetzung von neuen Mobilitätsmöglichkeiten («Smart Mobility») übernehmen und so ein gesamtheitliches Verkehrsmanagement anbieten. So kann die SBB auch aktiv den Markt der Mobilität in Zukunft beeinflussen und ihre Bahnhöfe als Standorte der Mobilität positionieren und ihre Abhängigkeit vom Eisenbahnsystem reduzieren.

- Aktive Steuerung des Mobilitätsmarktes durch die SBB: Durch aktives Lobbying und Agenda-Setting soll die SBB ihre Vorstellungen im Bereich Mobilität weiter vertreten und durchsetzen.
- Anschluss von diversen Mobilitätsangeboten beim Bahnhof verstärken: Konkret soll das Umsteigen auf andere Angebote und Mittel weiter ermöglicht und optimiert werden, damit der Bahnhof als Umsteigeort und Mobilitätsschnittstelle auch in Zukunft attraktiv bleibt.
- 24/7-Angebote an den Bahnhöfen anbieten: Der Trend der 24-Stunden-Gesellschaft soll aufgegriffen werden und entsprechende Angebote mit sehr langen bzw. 24-Stunden Öffnungszeiten sollten getestet werden.
- Cross-Selling in den Bereichen Mobilität und Dienstleistungen beim Bahnhof («Reisebüro 2.0»): Der Bahnhof als Schnittstelle der Mobilität und als Treffpunkt eignet sich gut, verschiedene Leistungen kombiniert anzubieten, d. h. konkret Reisen inkl. dazugehörenden Dienstleistungen und Beratungen anzubieten; dies grundsätzlich analog einem Reisebüro, aber mit erweiterten und persönlicheren Leistungen.

### **WO-Strategien und Massnahmen**

- Ausbau von persönlichen Beratungs- und Dienstleistungen an den Bahnhöfen: Den Kunden (vor allem Pendlern) können so Leistungen angeboten werden, welche sie in Anspruch nehmen können, ohne dass sie noch einen Umweg machen müssen. Die Leistung kann auf dem (täglichen) Arbeitsweg angeboten werden.
- Steigerung der Attraktivität und Aufenthaltsqualität der Bahnhöfe durch Attraktionen und Erlebniswelten, Innenarchitektur und Grünflächen (z.B. begrünte Wände, hängende Pflanzen oder Ruheoasen). Durch die attraktive Gestaltung der Bahnhöfe bleiben bzw. werden diese vermehrt als Aufenthalts-Orte genutzt.
- Bahnhof als Multifunktionsraum: Verknüpfung von Funktionen, Leistungen, Cross-Selling. Wie schon erwähnt, ist es sinnvoll, dass die Bahnhöfe als Schnittstellen der Mobilität auch als «Multifunktionsräume» positioniert werden und entsprechend verschiedene Leistungen angeboten werden, dass der Kunden den Bahnhof als «One stop for everything» wahrnimmt.

- Bahnhof als Standort für Smart Working und Co-Working. Der Bahnhof als zentraler Standort und Treffpunkt ist auch prädestiniert als Standort für Smart Working und Co-Working. Entsprechend sollten solche Leistungen und Möglichkeiten angeboten werden.
- Bahnhof als Rechenzentrum: Leerstehende Gebäude und Flächen könnten als regionale, kleinere Rechenzentren genutzt werden, wenn die dafür benötigte Infrastruktur vorhanden ist, oder entsprechend einfach erstellt werden kann.
- Gastronomie an den Bahnhöfen ausbauen: Zur Attraktivitätssteigerung und Kompensation des Einzelhandels soll die Gastronomie an den Bahnhöfen auf- und ausgebaut werden.
- Mobilitätsmanagement und Zugang zu Verkehrsmitteln an den Bahnhöfen. Der Bahnhof soll verstärkt als Mobilitätscenter ausgebaut und positioniert werden. Damit der Bahnhof als Umsteige-Ort attraktiv bleibt, ist der Zugang zu den verschiedenen Verkehrsmitteln zu vereinfachen (inkl. die Orientierung und Kundenführung beim und um den Bahnhof).

### **WT-Strategien und Massnahmen**

- Verkauf von Gebäuden und dezentral gelegenen Bahnhöfen: Bahnhöfe, welche nicht an zentralen Orten der Gemeinden und nicht bzw. ungenügend an Verkehrsachsen angeschlossen sind, sollten wenn möglich verkauft oder zurückgebaut werden; dies würde zu einer klaren Kostenreduktion im Unterhalt führen.
- Aufbau von speziellen Services: Bahnhof als Ort für spezielle Angebote, auf regionale Zielgruppen entsprechend angepasst. Bahnhöfe sollen als Orte für spezielle Services und Leistungen bekannt werden, welche nur dort erhältlich sind (Aufbau Nischenmarkt); entsprechend soll auf mögliche (regionale) Zielgruppen eingegangen werden.
- Die SBB soll sich als Mobilitätsunternehmen positionieren und weniger als Eisenbahn- und Transportunternehmen: Dies ermöglicht dem Unternehmen, sich verstärkt im gesamten Mobilitätsmarkt zu bewegen und zu agieren und macht sie vom Transportmittel bzw. System Eisenbahn unabhängiger. Weiter ermöglicht es, die Bahnhöfe «mit anderen Augen» zu sehen statt nur aus der Optik des Eisenbahnbetreibers.

- Entwicklung neuer Mobilitätsmöglichkeiten: Im Zuge einer Neupositionierung der SBB kann sie auch neue Mobilitätsangebote neben der Eisenbahn entwickeln und diese an den Bahnhöfen zur Verfügung stellen und so die Abhängigkeit von der Eisenbahn weiter reduzieren.

### **3.4.2 Rahmenbedingungen zu den SWOT-Strategien und Massnahmen**

Wie obenstehendem in Abschnitt 3.4 erwähnt, wird nun noch auf die Rahmenbedingungen, welche die Resultate der SWOT-Matrix ergänzen, näher eingegangen (siehe obenstehende Tabelle 3). Diese Rahmenbedingungen sind bei der konkreten Umsetzung der vorgeschlagenen Strategien und Massnahmen zu berücksichtigen. Weiter ergänzen diese Rahmenbedingungen konzeptionellen Grundlagen und Informationen aus Kapitel 2.

Die Digitalisierung und die neuen digitalen Möglichkeiten, die demografische Entwicklung (in der Schweiz), als auch die Entwicklung der «Frau als Geschlecht der Zukunft» sind bei allen Massnahmen zu berücksichtigen. Dabei ist vor allem im Bereich der Digitalisierung kritisch zu hinterfragen, ob eine Digitalisierung sinnvoll und effizient ist; denn aktuell herrscht ein sehr starker «Technik und Digitalisierungs-Optimismus», und vielfach wird dabei vergessen, dass viele Leistungen und Produkte sich nicht digitalisieren lassen bzw. sogar «wertvoller» sind, wenn diese «analog» bleiben und «persönlich» erbracht werden. Dabei ist nicht zu vergessen, dass die Bedeutung von persönlichen Services/Dienstleistungen weiter zunimmt.

Allgemein herrscht eine Unsicherheit gegenüber der Zukunft aufgrund der aktuellen digitalen, politischen, wirtschaftlichen und klimatischen Entwicklungen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist hier, dass Unternehmen wie die SBB sich nicht zu stark von dieser Unsicherheit beeinflussen lassen, dass die SBB die Entwicklung «selber in die Hand nimmt» und so die Zukunft steuern und beeinflussen soll und kann. Dabei soll stets beachtet werden, welche Leistungen selber erbracht und welche Leistungen ausgelagert werden sollen (Outsourcing) und bei welchen Leistungen Partnerschaften sinnvoll sind. Die Nachhaltigkeit der Leistungen (alternative Energien, Ressourcenverbrauch, Einsparungen, Verzicht usw.) soll dabei auch beachtet werden.

Neue und sich weiter entwickelnde Trends und Tendenzen wie Smart Working/Neue Arbeitsformen (Flexibilisierung der Arbeit), Social Media, Teilen («Sharing») statt Besitzen, Nutzung auf Abruf («on demand») und der «Glokalisierung-Trend» (Vermischung von global und lokalen Produkten und Leistungen) sind zu beobachten

und die Leistungen der SBB an den Bahnhöfen sind so gut wie möglich den neuen Bedürfnissen anzupassen. Wichtig dabei ist eine so anpassungsfähige Ausgestaltung der Mietverträge mit Partnern um die entsprechende Flexibilität zu wahren. Convenience und Seamlessness sind weitere Bedürfnisse, welche heute von den Kunden verlangt werden. Dies in verschiedensten Bereichen im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» (Food, Leistungen, Verkehr usw.). Schlussendlich geht es auch hier darum, die Zeit durch die «smarte» von Kombination von Leistungen optimal und effizient auszunutzen (Effizienzsteigerungen).

Aufgrund eines veränderten Freizeit- und Einkaufsverhaltens suchen Menschen immer mehr Leistungen mit Erlebnischarakter («mehr als nur Shoppen»), weiter wird der Mensch als soziales Wesen auch in Zukunft physischen Kontakt zu anderen Menschen suchen. Durch den Online-Handel wird der Detailhandel immer mehr verdrängt. Showrooms mit Beratungsleistungen und Pick-Up Points sind hier als Trend auszumachen. Dabei sind die unterschiedlichen «Online- und Digitalisierungs-Anfälligkeiten» zu beachten: Ein Elektrohändler oder ein Zeitschriftenhandel ist von der Digitalisierung aktuell viel stärker betroffen als ein Coiffeur. Dabei gilt grundsätzlich: Die Anpassungsmöglichkeiten auf neue Gegebenheiten von bestehenden Unternehmen mit bestehender Infrastruktur ist eingeschränkter als bei neuen (vielfach nur digital bestehenden) Marktteilnehmern.

Schlussendlich ist der Einfluss des Städtebaus und Architektur nicht zu unterschätzen: Die Weiterentwicklung von Städten zu «Smart Cities», sowie Vorgaben zur Verdichtung und Nachverdichtung, werden auch einen Einfluss haben auf die Entwicklung der Bahnhöfe und dessen Betreiber.

## **4. Schlussbetrachtung**

### **4.1 Fazit**

Die in dem Kapitel 2 beschriebenen konzeptionellen Grundlagen, sowie die aus der empirischen Untersuchung erarbeiteten Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und die zu beachtenden Rahmenbedingungen gemäss Abschnitt 3.4, stellen eine gute Auslegeordnung dar, auf was die Betreiber von regionalen Bahnhöfen und Verkehrszentren in Zukunft achten müssen. Mittels der erarbeiteten Strategien und Massnahmen wurden die Möglichkeiten aufgezeigt, um diese Center in der Schweiz auch in Zukunft optimal betreiben zu können. Den Verantwortlichen der Verkehrsunternehmungen, wie der SBB, werden all diese Informationen helfen, ihre Handlungen und Entscheidungen auf die Zukunft besser auszurichten und zu priorisieren.

Als wichtigste Massnahme – welche auch im Rahmen der Interviews und Diskussionen immer wieder genannt wurde – kann die Entwicklung des Bahnhofs als Hybrid-Standort genannt werden: Auf der einen Seite ist die Transitfunktion inkl. der Anbindung von verschiedenen Mobilitätsmöglichkeiten weiter zu verstärken, damit der Bahnhof weiterhin als Umsteigeort attraktiv bleibt; auf der anderen Seite ist eine Aufenthaltsqualität aufzubauen, so dass sich der Bahnhof nach und nach zu einem Treffpunkt für Menschen entwickelt; diese Massnahme geht einher mit dem Aufbau von Vor-Ort- und Logistik-Services, welche die «Online-Welt» mit der «Offline-Welt» verbindet. Sollte dieses Konzept – und weitere vorgeschlagenen Massnahmen – vor allem an dezentral gelegenen Bahnhöfen nicht funktionieren, sollte der Verkauf von Gebäuden und/oder ein Rückbau (auf einen Minimalstandard) in Betracht gezogen werden.

Als weitere wichtige Massnahme für die SBB kann die Transformation und Positionierung vom Eisenbahnunternehmen hin zum Mobilitätsunternehmen genannt werden. Nur so kann die Unternehmung die Abhängigkeit vom Eisenbahnsystem verringern und sich verstärkt anderen Mobilitäts- und Verkehrslösungen zuwenden und langfristig als «gesamtheitlicher Mobilitätsmanager der Schweiz» auftreten und seine Bahnhöfe verstärkt als wichtigste Mobilitätscenter positionieren.

### **4.2 Reflexion**

Ein Vergleich mit der erarbeiteten Auslegeordnung im Rahmen dieser Abschlussarbeit und den aktuell kommunizierten Massnahmen, welche die SBB und weitere Betreiber



von Bahnhöfen und Verkehrszentren planen, zeigt auf, dass einige in dieser Arbeit aufgezeigten Themen jetzt schon aufgegriffen und bearbeitet werden.

Man beachte dazu beispielsweise die Ausführungen des Leiters der Immobilienbewirtschaftung der SBB AG in einem Blog zum Thema Convenience an den Bahnhöfen vom 25.07.17 (Streckeisen, 2017) und untenstehendes Bild, welches während der Erarbeitung dieser Abschlussarbeit von der SBB veröffentlicht wurde.



Abbildung 32: Bahnhof der Zukunft (SBB AG, 2017b)

Somit sind völlig neue, unbekannte Erkenntnisse und Massnahmen aufgrund dieser empirischen Untersuchung nicht eingetroffen, bestätigt diese jedoch die aktuellen Bestrebungen der SBB und weiterer Unternehmen, die Bahnhöfe attraktiver zu machen und sie so für die Zukunft weiter als Verkehrsdrehscheiben zu halten und weiterzuentwickeln.

### 4.3 Ausblick

Die einzelnen Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und die daraus definierten Strategien und Massnahmen konnten in dieser Arbeit nur ansatzweise bzw. stichwortartig aufgezeigt werden, geben aber eine gute Übersicht über alle relevanten Themen.

In einem nächsten Schritt sind weitere empirische und methodische Untersuchungen nötig, welche vor allem die erwähnten Themen und Massnahmen einzeln und vertieft betrachten und zu analysieren.

Danach sind die die Themen auch im Zusammenhang mit jedem einzelnen Bahnhof zu betrachten; denn je nach Bahnhof (inkl. seinem Umfeld) haben die einzelnen Themen einen grösseren oder kleineren Einfluss. Empfohlen wird deshalb eine Erstellung eines oder mehrerer Netzdiagramme pro Bahnhof, welche aufzeigen sollen, welche Themen oder Massnahmen jeweils eine starke oder schwache Relevanz haben. Beispielhaft untenstehend ein Netzdiagramm der Möglichkeiten und Massnahmen für den Bahnhof Thun (Abbildung 33). Ein solches Diagramm kann auch pro SWOT-Feld erstellt werden (z. B. Chancen- und/oder Gefahren-Netzdiagramm). Auf Grundlage dieser Diagramme können danach die jeweiligen Massnahmen für jeden einzelnen Bahnhof geplant und umgesetzt werden.

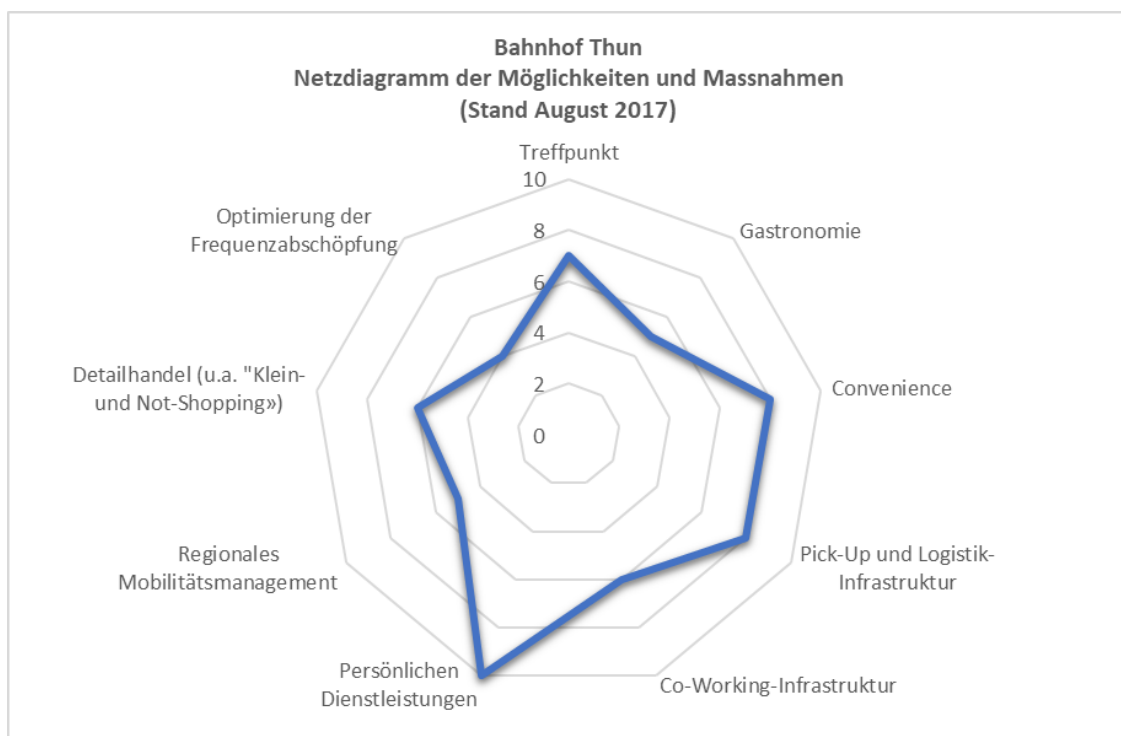


Abbildung 33: Beispielhaftes Netzdiagramm der Möglichkeiten und Massnahmen für den Bahnhof Thun  
Schliesslich ist bei der konkreten Planung und Umsetzung der Massnahmen pro Bahnhof ein professionelles Projektvorgehen zu wählen, um alle relevanten Faktoren (Zeit, Geld, Qualität) entsprechend den Vorgaben einzuhalten.

## Literaturverzeichnis

- Alexander Rieck (2016): Workplace Management. Präsentation im Rahmen des Studiums Master of Advanced Studies in Real Estate Management. Fraunhofer Institut und Universität Zürich. Zürich.
- BLS Netz AG (2017): Netzzustandsbericht 2016. Bern. Online verfügbar unter <https://www.bls.ch/-/media/bls/pdf/publikationen/streckennetz-netzzustandsbericht.pdf?la=de&vs=1>, zuletzt geprüft am 15.05.2017.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE: Raumkonzept Schweiz. Strategie 3: Verkehr, Energie und Raumentwicklung aufeinander abstimmen. Karte 3 des Raumkonzepts Schweiz. Bern. Online verfügbar unter <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/strategie-und-planung/raumkonzept-schweiz.html>, zuletzt geprüft am 10.06.17.
- Bundesamt für Statistik (Hg.): Städtischer Kernraum und Einflussgebiet städtischer Kerne am 18.12.2014. Online verfügbar unter [https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/de/10442\\_3183\\_235\\_227/17716.html](https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/de/10442_3183_235_227/17716.html), zuletzt geprüft am 06.06.2017.
- Bundesamt für Statistik (2016): Pendlermobilität in der Schweiz 2014. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/pendlermobilitaet.assetdetail.350448.html>, zuletzt geprüft am 11.06.17.
- Credit Suisse (2017): Retail Outlook 2017. Schweizer Detailhandel im Umbruch. Hg. v. Loris Centola. Credit Suisse. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.credit-suisse.com/ch/de/about-us/media/news/articles/media-releases/2016/12/de/retail-outlook-2017--swiss-retail-sector-in-upheaval-.html>, zuletzt geprüft am 11.06.17.

- DB Station&Service AG (2014): Zukunftsbahnhof Berlin-Südkreuz. Am Zukunftsbahnhof Berlin Südkreuz erprobt die Deutsche Bahn in verschiedenen Projekten gemeinsam mit Kompetenzpartnern innovative Mobilitäts-, Informations- und Energiekonzepte. DB Station&Service AG. Online verfügbar unter [http://www.deutschebahn.com/de/bahnwelt/bauen\\_bahn/Bauen\\_an\\_Personenbahnhofen/Umwelt-Vorreiter\\_an\\_Bahnhofen/11875754/Zukunftsbahnhof.html](http://www.deutschebahn.com/de/bahnwelt/bauen_bahn/Bauen_an_Personenbahnhofen/Umwelt-Vorreiter_an_Bahnhofen/11875754/Zukunftsbahnhof.html), zuletzt geprüft am 14.05.2017.
- Deutsche Bahn AG (Hg.): Neubaustrecke als leistungsfähige Verbindung zwischen Frankfurt (Main) und Mannheim. Online verfügbar unter <https://bauprojekte.deutschebahn.com/p/rhein-main-rhein-neckar>, zuletzt geprüft am 05.06.2017.
- Dörte Nitt-Driesselmann (2013): Einzelhandel im Wandel.
- Flick, Uwe (2016): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, 55694).
- Gemeinde Herisau (2017): Bahnhofplatz mit Bushof Herisau. Die zeitgemässe Verkehrsdrehscheibe für Herisau und die Region. Information zum Vorprojekt, Beilage Einwohnerrat 15. MÄRZ 2017. Hg. v. Gemeinde Herisau. Gemeinde Herisau. Herisau. Online verfügbar unter [http://www.herisau.ch/dl.php/de/58a57e6d9b1fc/12b01616\\_Informationsbroschure.pdf](http://www.herisau.ch/dl.php/de/58a57e6d9b1fc/12b01616_Informationsbroschure.pdf).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://d-nb.info/1002141753/04>.
- Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin: Springer. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10369919>.
- Institut für Mobilitätsforschung (2013): Mobility Y. The Emerging Travel Patterns of Generation Y. München.

- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>.
- Kühn, Thomas; Koschel, Kay-Volker (2011): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93243-9>.
- Kummer, Sebastian; Badura, Felix (2010): Einführung in die Verkehrswirtschaft. 2. Aufl. Wien: Facultas Verl. (UTB Betriebswirtschaftslehre, 8336). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838583365>.
- Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Weinheim: Beltz (UTB Psychologie, Pädagogik, Soziologie, 8303). Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8252-8303-2>.
- Landesarchiv Berlin: Der Potsdamer Platz in Berlin um 1930; der verkehrsreichste Platz in der damaligen Zeit.
- Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A. (1998): Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. 2., durchges. und erg. Aufl. Zürich: Versus-Verl.
- Lorenz, Heike (2011): Das Unternehmerhandbuch. Fachmagazin für Unternehmer, Selbständige & Existenzgründer. Entscheidungsmethoden – Analysemethoden 1. Teil. Hg. v. Heike Lorenz. Köln. Online verfügbar unter <http://das-unternehmerhandbuch.de/2011/03/14/entscheidungsmethoden-analysemethoden-1-teil/>, zuletzt geprüft am 29.07.2017.
- Martin Randelhoff (2016): Mobilitätsstationen. Nutzen Verknüpfen, Räume verbinden. Unter Mitarbeit von Martin Randelhoff. Hg. v. Zukunft Mobilität. Zukunft Mobilität. Online verfügbar unter <http://www.zukunft-mobilitaet.net/162772/urbane-mobilitaet/mobilitaetsstationen-nutzen-sinn-zweck-verknuepfung/>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2016.
- Matzerath, Horst (1996): Stadt und Verkehr im Industriezeitalter. Köln: Böhlau (Städteforschung. Reihe A, Darstellungen, Band 41).

- Merki, Christoph Maria (2008): Verkehrsgeschichte und Mobilität. 1. Aufl. Stuttgart: Ulmer (UTB Profile, 3025). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838530253>.
- Nuhn, Helmut; Hesse, Markus (2006): Verkehrsgeographie. 1. Aufl. Paderborn: Schöningh (Grundriss allgemeine Geographie, 2687). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838526874>.
- Phleps, Peter; Feige, Irene; Zapp, Kerstin (2015): Die Zukunft der Mobilität. Szenarien für Deutschland in 2035. München: Institut für Mobilitätsforschung.
- Rhätische Bahn AG (2017): Streckennetz. Online verfügbar unter <https://www.rhb.ch/de/service-souvenirs/streckennetz>, zuletzt geprüft am 15.05.2017.
- SBB AG (Hg.) (2017a): Bahnhof & Services. Herzlich willkommen im Bahnhof Thun. Online verfügbar unter <https://www.sbb.ch/de/bahnhof-services/bahnhoefe/bahnhof-thun.html>, zuletzt aktualisiert am 05.06.2017.
- SBB AG (2017b): Bahnhof der Zukunft. Präsentation des Bahnhof der Zukunft. Internes Dokument. Unter Mitarbeit von Christian Eggenberger und Jasmin Zimmerli. Bern.
- SBB AG (2017c): Mobilitätshubs. Präsentation Mobilitätshubs. Internes Dokument. Unter Mitarbeit von Beat Friedli. Bern.
- SBB AG (2017d): Netzkarte. Online verfügbar unter <https://www.sbb.ch/content/sbb/de/desktop/freizeit-ferien/allgemeine-informationen/wallpaper/netzkarte.html>, zuletzt geprüft am 15.05.2017.
- SBB AG (2017e): Organisationsstruktur. Online verfügbar unter <https://company.sbb.ch/de/ueber-die-sbb/organisation/organisationsstruktur.html>, zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 09.06.2017.
- SBB AG (2017f): SBB Immobilien - Portfolios. Bern. Online verfügbar unter <https://www.sbb-immobilien.ch/ueber-uns/portfolios>, zuletzt geprüft am 09.06.17.
- SBB AG (2017g): Strategie SBB AG 2020. Bern. Online verfügbar unter [https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/strategie\\_sbb.pdf](https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/strategie_sbb.pdf), zuletzt geprüft am 08.06.17.
- SBB AG (2017h): Strategische Initiative Mobilitätshubs. Abschluss Phase 3. Internes Dokument. Bern.

- SBB AG (2017i): Vision und Strategie der SBB. Online verfügbar unter [https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/vision\\_strategie\\_sbb.pdf](https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/vision_strategie_sbb.pdf), zuletzt geprüft am 09.06.17.
- SBB AG (2017j): Vision und Strategie der SBB. Bern. Online verfügbar unter [https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/vision\\_strategie\\_sbb.pdf](https://company.sbb.ch/content/dam/sbb/de/pdf/sbb-konzern/ueber-die-sbb/strategie/vision_strategie_sbb.pdf), zuletzt geprüft am 09.06.17.
- SBB AG (2017k): Zahlen und Fakten - Bahnhöfe. Bern. Online verfügbar unter <https://reporting.sbb.ch/bahnhoeefe?rows=40656,40658,40660,40664,40665,40666,40667,40670,40671,40672,40675,40676,40677,40678,40679,40680,40681,40682,40683,40684,40685,40686,40687,40688,40689,40690,40691,40692,40693,40694,40695,40696&years=4,5,6,7>, zuletzt geprüft am 09.06.17.
- Schweiz: Mobilität und Verkehr. Taschenstatistik 2016. Neuchâtel (Mobilität und Verkehr).
- Sophia von Berg (2016): Mobilitätsstationen. Von Mobilität und Appellativen. Hg. v. Zukunft Mobilität. Zukunft Mobilität. Online verfügbar unter <http://www.zukunft-mobilitaet.net/161971/analyse/namensfindung-mobilitaetsstation-umfrageergebnisse-mobility-hub/>, zuletzt aktualisiert am 21.03.2016.
- Sophia von Berg (2017): Die Mobilitätsstation - Verknüpfung im Raum. Artikelserie. Unter Mitarbeit von Martin Randelhoff. Hg. v. Zukunft Mobilität. Zukunft Mobilität. Online verfügbar unter <http://www.zukunft-mobilitaet.net/161399/konzepte/mobilitaetstation-verknuepfung-artikelserie-oepnv-staedtebau/>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2016.
- Stadt Bern, SBB AG, Regionalverkehr Bern-Solothurn RBS (2014): Zukunft Bahnhof Bern. Bilder und Visualisierungen. 15.05.2017. Online verfügbar unter <https://www.zukunftbahnhofbern.ch/de/mehr-sehen/bilder-und-visualisierungen/>.
- Stefan Trommer; Viktoriya Kolarova; Eva Fraedrich; Lars Kröger (2016): Autonomous Driving. The Impact of Vehicle Automation on Mobility Behaviour. Hg. v. Institut für Mobilitätsforschung. München. Online verfügbar unter [http://www.ifmo.de/tl\\_files/publications\\_content/2016/ifmo\\_2016\\_Autonomous\\_Driving\\_2035\\_en.pdf](http://www.ifmo.de/tl_files/publications_content/2016/ifmo_2016_Autonomous_Driving_2035_en.pdf), zuletzt geprüft am 25.05.2017.



- Stölzle, Wolfgang; Weidmann, Ulrich; Klaas-Wissing, Thorsten; Kupferschmid, Jonas; Riegel, Bernhard (2015): Vision Mobilität Schweiz 2050. Zürich. Online verfügbar unter <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/show?type=bericht&nr=1287>.
- Streckeisen, Markus (2017): Der Bahnhof als Convenience-Schmelztiegel. Hg. v. SBB AG. Bern. Online verfügbar unter <https://www.sbb-immobilien.ch/blog/der-bahnhof-als-convenience-schmelztiegel>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2017, zuletzt geprüft am 31.07.2017.
- Visit Anaheim (2014): Anaheim Regional Transportation Intermodal Center (ARTIC). Hg. v. Visit Anaheim. Online verfügbar unter <http://visitanahaim.org/ultra-modern-transportation-hub>, zuletzt geprüft am 14.05.2017.
- Williams A. (1992): Transport and the Future. In: Richard D. Knowles und Brian S. Hoyle: Modern transport geography. Hg. v. Institute of British Geographers. London etc.: Belhaven Press, S. 257–270.
- Zierer, Maria Heide; Zierer, Klaus (2010): Zur Zukunft der Mobilität. Eine multiperspektivische Analyse des Verkehrs zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92607-0>.
- Zukunftsinstitut (2016): Die Megatrend-Map. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>, zuletzt geprüft am 11.06.17.
- Zürcher Verkehrsverbund ZVV (Hg.) (2015): Liniennetzplan - Ganzer Verbund. S-Bahn-, Bus- und Schifflinien. Online verfügbar unter [http://www.zvv.ch/zvv-assets/fahrplan/pdf/s-bahn\\_dez\\_2015.pdf](http://www.zvv.ch/zvv-assets/fahrplan/pdf/s-bahn_dez_2015.pdf), zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 05.06.2017.

**Anhang 1: SBB Organigramm (1. Januar 2017)**

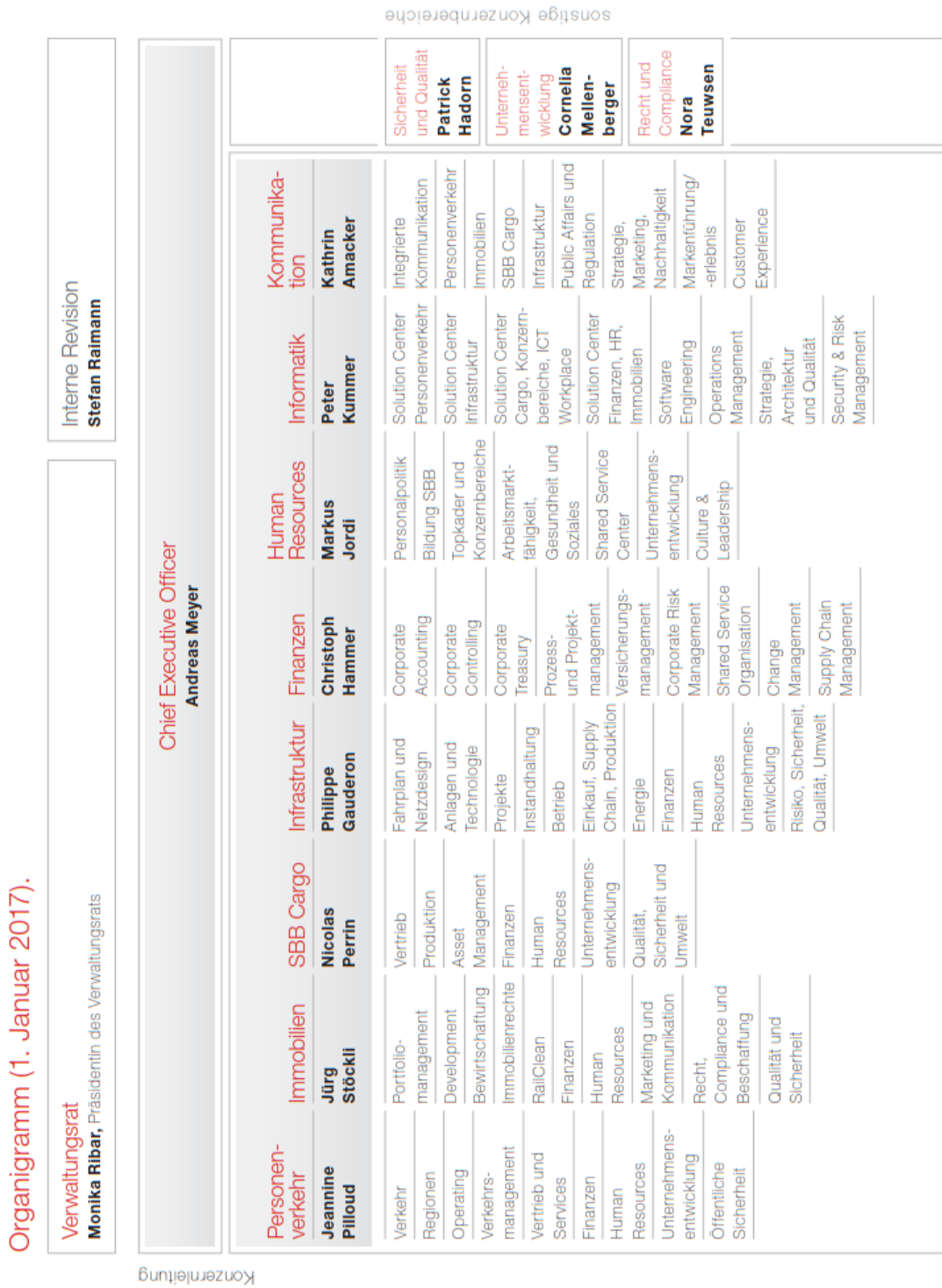


Abbildung 34: SBB Organigramm per 01.01.17 (SBB AG 2017e)

## Anhang 2: Kategorisierung und Einteilung der Bahnhöfe aus Sicht Division Immobilien und aus Sicht der strategischen Initiative Mobilitätshubs

1. Ebene	Strategisch relevante Wirtschaftseinheiten (SRWE)			Nichtstrategisch relevante Wirtschaftseinheiten (NSRWE)			
2. Ebene	Bahnhöfe			Haltestellen			
3. Ebene	Grossbahnhöfe		Mittlere Bahnhöfe	Regionalbahnhöfe	Kleinbahnhöfe	Haltestellen	
4. Ebene	A	B	C	D	E1	E2	F
Bahnhöfe (Stand 10.7.15 <sup>1</sup> )	5 Bahnhöfe mit Einkaufszentrum Basel SBB, Bern, Genève Cornavin, Luzern, Zürich Hauptbahnhof	4 Bahnhöfe Lausanne, St. Gallen, Winterthur, Zug	13 Bahnhöfe Aarau, Biel, Chur, Fribourg, Genève Aéroport, Lugano, Neuchâtel, Olten, Thun, Uster, Zürich Enge, Zürich Oerlikon, Zürich Stadelhofen	10 Bahnhöfe Basel, Bellinzona, Brig, Delémont, Schaffhausen, Sion, Solothurn, Visp, Wil, Yverdon	253 Bahnhöfe	236 Bahnhöfe	90 Haltestellen

Tabelle 4: Kategorisierung und Einteilung der Bahnhof aus Sicht der Division Immobilien. (SBB AG 2017b)

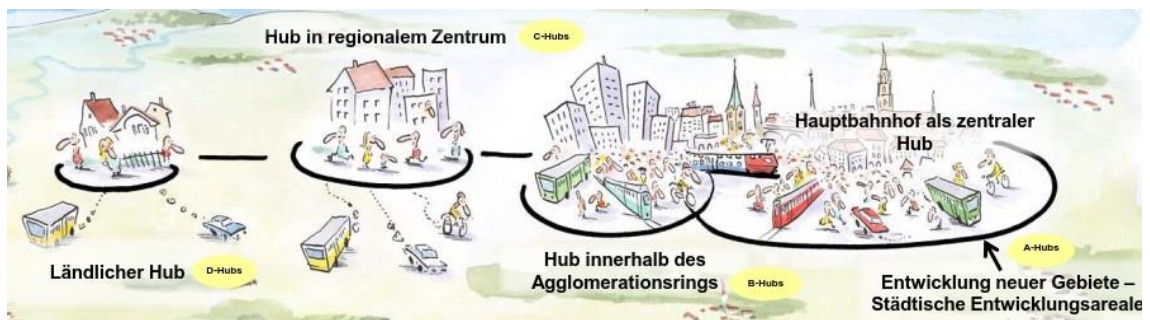


Abbildung 35: Kategorisierung und Einteilung der Bahnhöfe aus Sicht der Mobilitätshubs (SBB AG 2017c)

## Anhang 3: Raumkonzept Schweiz. Strategie 3: Verkehr, Energie und Raumentwicklung aufeinander abstimmen

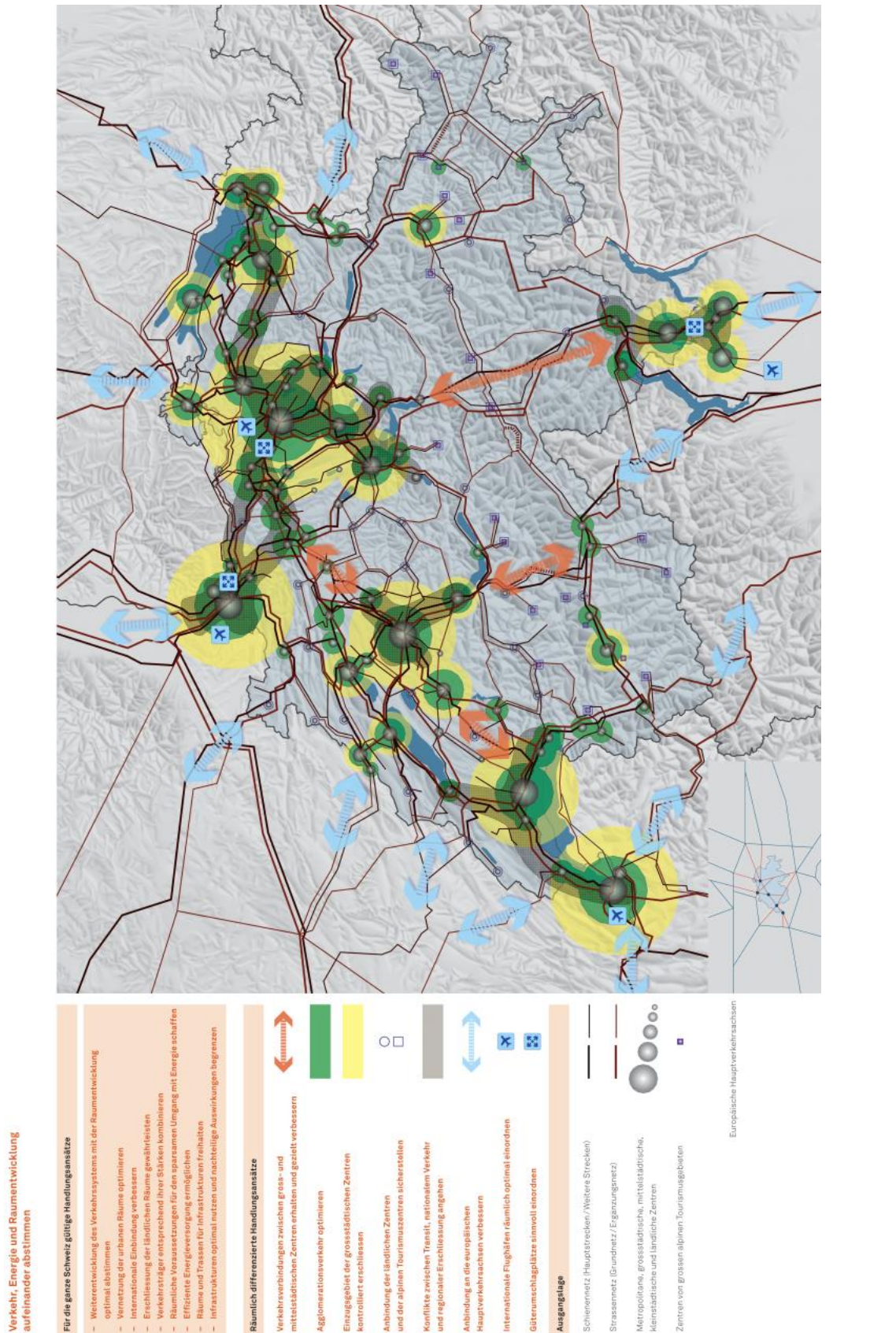


Abbildung 36: Raumkonzept Schweiz. Strategie 3: Verkehr, Energie und Raumentwicklung aufeinander abstimmen (Bundesamt für Raumentwicklung ARE)



#### Anhang 4: Initiative Mobilitätshubs – Hubs in regionalen Zentren

Bhf_Name	Bhf-Eigner	Bhf_Name	Bhf-Eigner	Bhf_Name	Bhf-Eigner
Aarau	SBB	Kreuzlingen	SBB	Sursee	SBB
Aigle	SBB	Langenthal	SBB	Thun	SBB
Altdorf	SBB	Lenzburg	SBB	Uster	SBB
Altstätten SG	SBB	Liestal	SBB	Uzwil	SBB
Amriswil	SBB	Locarno	SBB	Vevey	SBB
Arbon	SBB	Locle, Le	SBB	Visp	SBB
Au SG	SBB	Lugano	SBB	Wädenswil	SBB
Baden	SBB	Lyss	SBB	Weinfelden	SBB
Bellinzona	SBB	Martigny	SBB	Wetzikon	SBB
Biel/Bienne	SBB	Mendrisio	SBB	Wil	SBB
Brig	SBB	Monthey	SBB	Wohlen	SBB
Brugg AG	SBB	Montreux	SBB	Yverdon-les-Bains	SBB
Buchs SG	SBB	Morges	SBB	Zofingen	SBB
Bulle	TPF	Moutier	SBB	Zug	SBB
Burgdorf	SBB	Neuchâtel	SBB	Zürich Flughafen	SBB
Chaux-de-Fonds, La	SBB	Nyon	SBB		
Chiasso	SBB	Olten	SBB		
Chur	SBB	Payerne	SBB		
Delémont	SBB	Rapperswil	SBB		
Dietikon	SBB	Rheinfelden	SBB		
Dübendorf	SBB	Romanshorn	SBB		
Einsiedeln	SOB	Rorschach	SBB		
Flawil	SBB	Rotkreuz	SBB		
Frauenfeld	SBB	Sargans	SBB		
Fribourg	SBB	Sarnen	ZB		
Glarus	SBB	Schaffhausen	SBB		
Gossau SG	SBB	Schwyz	SBB		
Grenchen Süd	SBB	Sierre/Siders	SBB		
Heerbrugg	SBB	Sion	SBB		
Herisau	SOB	Solothurn	SBB		
Interlaken West	BLS	St. Gallen	SBB		
		Stans	ZB		

Tabelle 5: Übersicht der 78 Hubs in regionalen Räumen nach der Initiative Mobilitätshubs (SBB AG 2017c, S. 18)

## Anhang 5: Herausforderungen für den stationären Detailhandel



Abbildung 37: Das Herausforderungsviereck im stationären Detailhandel (Einzelhandel) (Dörte Nitt-Driesselmann 2013, S. 56)

## Anhang 6: Trends und Entwicklungen im Personenverkehr in der Schweiz

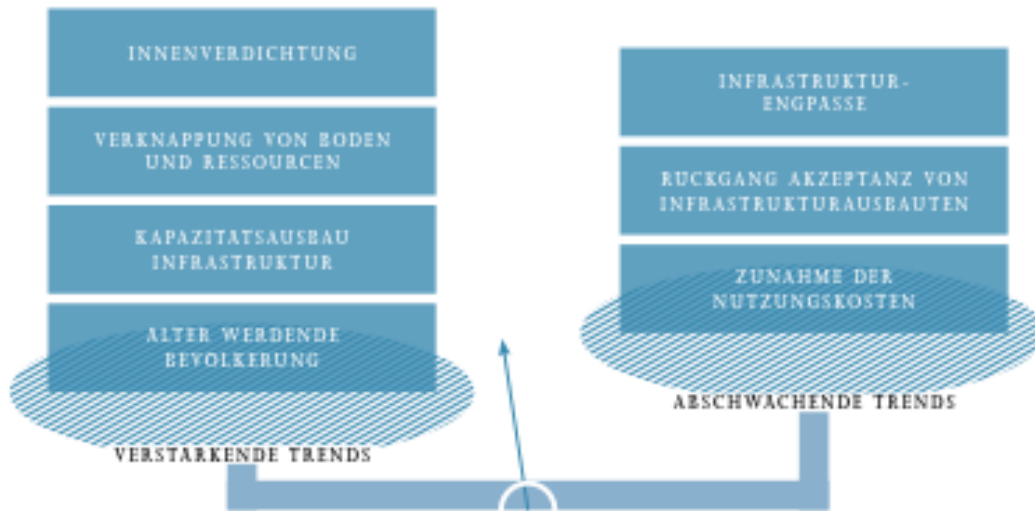


Abbildung 38: öffentlicher Personenverkehr: Trends und Entwicklungen (Stölzle et al. 2015, S. 32)

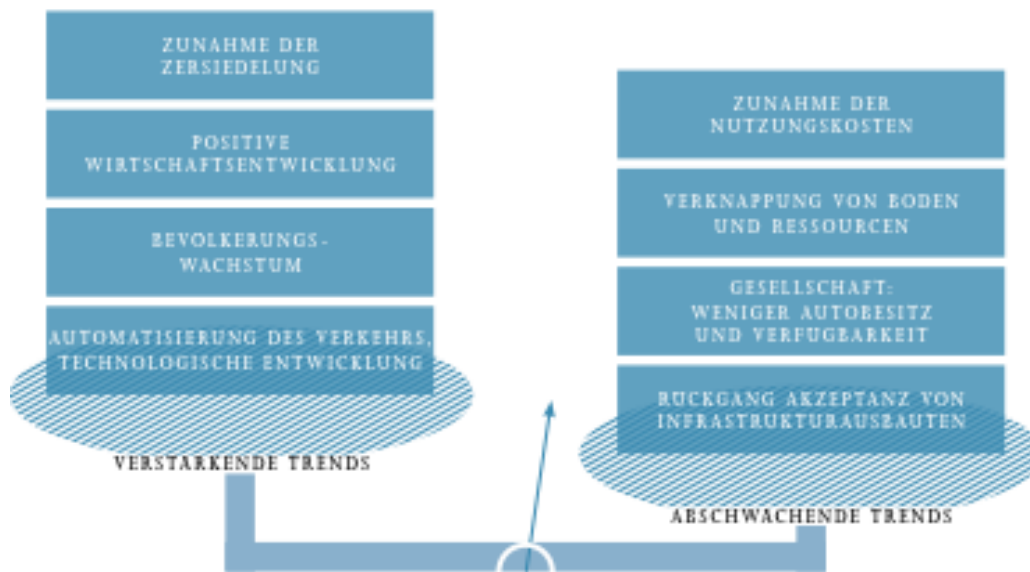


Abbildung 39: MIV Personenverkehr: Trends und Entwicklungen (Stölzle et al. 2015, S. 34)

## Anhang 7: Treiber und Trends für die Arbeit der Zukunft

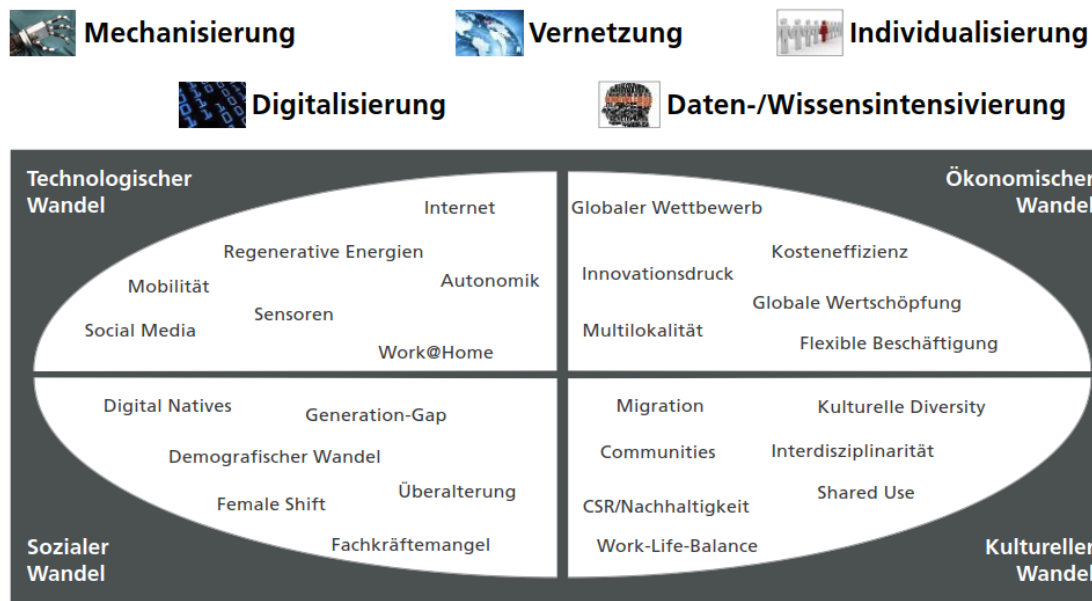


Abbildung 40: Zentrale Treiber für die Arbeit der Zukunft (Alexander Rieck 2016, S. 15)

- Qualität der **Kooperation** zwischen Wissensarbeitern ist erfolgsentscheidend
- Komplexe Situationen erfordern zunehmend **kreative** Lösungen
- Kommunikation wird durch **Social Media** enorm beschleunigt
- War for Talents bedeutet insbesondere **Wettbewerb um Wissen**
- Generationenübergreifender **Wissenstransfer** als Schlüsselprozess
- Zielgruppengerechte **Lernformen** sind notwendig
- **Teilen** wird wichtiger als Besitzen
- **Sinnhaftigkeit** der Arbeit wird intensiver reflektiert
- **Vielfältige Erfahrungen** sind wichtiger als geradlinige Karrieren
- Arbeiten um zu leben – **Balance** zwischen Arbeit und Freizeit
- Karriere ist wichtig – jedoch nicht zu Lasten der **Gesundheit**
- **Ökologisch** nachhaltiges und **sozial-ethisches Handeln** sind entscheidend
- **Generationenübergreifende** Zusammenarbeit wird weiter intensiviert
- Erwerbspotenzial von **Frauen** wird besser genutzt
- Unterschiedliche **Werte und Lebensstile** beeinflussen die Zusammenarbeit
- Sprachliche **Barrieren** müssen überwunden werden
- **Veränderungsgeschwindigkeit** nimmt weiter zu
- **Offenheit und Transparenz** sind Basis für erfolgreiche Veränderung

Abbildung 41: Trends für die Arbeit der Zukunft (Alexander Rieck 2016, S. 21–23)



## Anhang 8: Leitfaden Gruppendiskussion / Fokusgruppe

Leitfaden Gruppendiskussion – Dauer ca. 90 Minuten

### Einleitung

- Begrüssung und Information über den grundsätzlichen Verlauf der Gruppendiskussion und dessen Ziele.
- Information über Tonbandaufzeichnung, Zeitrahmen.
- Information der Teilnehmer über die Abschlussarbeit und dessen Thema «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.»
- Information über die Schwerpunktthemen Mobilität und Verkehr, Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services, Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr und weitere Trends.
- Vorstellungsrunde und Information zur Auswahl der Teilnehmer.

### Begriffsklärung: «Mobilität» und «Verkehr», «Verkehrscenter»

- Präsentation von beispielhaften Bildern zu den Begriffen.
- Gibt es einen Unterschied zwischen «Mobilität» und «Verkehr»?
- Was versteht man unter diesen beiden Begriffen?
- «Verkehrscenter»: Ist euch dieser Begriff für ein Areal, welches verschiedene Mobilitäts-/Verkehrsträger und -mittel zusammenfasst geläufig? Welche Begriffe werden sonst noch benutzt?

### Verkehrscenter: Chancen und Gefahren im Bereich der Mobilität und des Verkehrs

- Wie wird sich die Mobilität der Menschen bzw. der Verkehr in der Zukunft verändern, vor allem mit Blick auf die suburbanen und ländlichen Räume?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscenter (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Busterminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter im Bereich Mobilität und/oder des Verkehrs zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren im Bereich des Detailhandels inkl. Dienstleistungen und Services**

- Wie werden sich die Einkaufsgewohnheiten der Menschen in Zukunft verändern (vor allem mit Blick auf die suburbane und ländlichen Räume)?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscenter (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Busterminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren im Bereich Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr**

- Wie werden sich die Arbeitsgewohnheiten (zeitlich, räumlich, inhaltlich) der Menschen in der Zukunft verändern (vor allem mit Blick auf die suburbane und ländlichen Räume)?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscenter (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Busterminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren in weiteren Bereichen (Grundlage: Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016)**

- Mit Blick auf die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016: Welche Chancen und Gefahren werden in Zukunft auch einen direkten/indirekten Einfluss auf die regionalen Verkehrscenter haben und können jeweils Chancen oder Gefahren bieten? Welche konkreten Massnahmen können daraus definiert werden?

### **Ausblick und Ende**

- Ausblick: Gibt es weitere Themen, welche in dieser Diskussion noch nicht abgedeckt wurden?
- Ende: Dank an die Teilnehmer inkl. Information über das weitere Vorgehen betreffend die Abschlussarbeit.

## Anhang 9: Leitfaden / Fragebogen Experteninterviews

Leitfaden / Fragebogen Experteninterview – Dauer ca. 70 Minuten

Name / Vorname des Befragten: \_\_\_\_\_

Unternehmung, Bereich, Funktion: \_\_\_\_\_

### Einleitung

- Begrüssung und Information über den grundsätzlichen Verlauf der Experteninterviews und dessen Ziele.
- Information über Tonbandaufzeichnung, Zeitrahmen.
- Information über die Abschlussarbeit «Verkehrscener der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.»
- Information über die Schwerpunktthemen Mobilität und Verkehr, Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services, Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr und weitere Trends.

### Begriffsklärung: «Mobilität» und «Verkehr», «Verkehrscener»

- Gibt es für Sie eine Unterscheidung zwischen «Mobilität» und «Verkehr»?
- Was verstehend Sie unter diesen beiden Begriffen?
- «Verkehrscener»: Ist ihnen dieser Begriff für ein Areal, welches verschiedene Mobilitäts-/Verkehrsträger und -mittel zusammenfasst geläufig? Benutzen Sie ein anderes Wort für diesen Ort?

### Verkehrscener: Chancen und Gefahren im Bereich der Mobilität und des Verkehrs

- Wie wird sich die Mobilität der Menschen bzw. der Verkehr in der Zukunft verändern, vor allem mit Blick auf die suburbanen und ländlichen Räume?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscener (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Bustrminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale im Bereich der Mobilität und/oder des Verkehrs?

- Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter im Bereich Mobilität und/oder des Verkehrs zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren im Bereich des Detailhandels inkl. Dienstleistungen und Services**

- Wie werden die Einkaufsgewohnheiten der Menschen in der Zukunft verändern (vor allem mit Blick auf die suburbane und ländlichen Räume)?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscenter (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Busterminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services?
  - Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter im Bereich Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren im Bereich Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr**

- Wie werden sich die Arbeitsgewohnheiten (zeitlich, räumlich, inhaltlich) der Menschen in der Zukunft verändern (vor allem mit Blick auf die suburbane und ländlichen Räume)?
- Mit dem Wissen über die bestehenden Verkehrscenter (regionale Bahnhöfe, Flugplätze, Busterminals; nur Personenverkehr):
  - Welche **Chancen** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Gefahren** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Stärken** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Schwächen** bestehen für diese Areale in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr?
  - Welche **Massnahmen** sind für die Verkehrscenter in den Bereichen Arbeit der Zukunft, Arbeiten in der Zukunft und Arbeitsverkehr zu definieren und umzusetzen?

### **Verkehrscenter: Chancen und Gefahren in weiteren Bereichen (Grundlage: Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016)**

- Mit Blick auf die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016: Welche Chancen und Gefahren werden in Zukunft auch einen direkten/indirekten Einfluss auf die regionalen Verkehrscenter haben und können jeweils Chancen oder Gefahren bieten?

### **Ausblick und Ende**

- Ausblick: Gibt es weitere Themen, welche in diesem Interview noch nicht abgedeckt wurden?
- Ende: Dank an den Experten inkl. Information über das weitere Vorgehen betreffend die Abschlussarbeit.

## Anhang 10: Teilnehmer der Gruppendiskussionen und Expertenübersicht

### Gruppendiskussion

Gruppendiskussion mit Kunden und Immobilien-Experten (Kunden- und Immobilien-Experten-Perspektive) - Teilnehmer

Name, Vorname	Beruf, Tätigkeit (Mai 2017)
Bohr Annette	Projektentwicklerin bei Zug Estates AG
Grewe-Rellmann Christian	Projektleiter bei b+p baurealisation AG
Grimm Benjamin	Gebietsbetreuer Richt- und Nutzungsplanung, Amt für Raumentwicklung, Kanton Zürich
Kamber Rotermund Myra	Projektleiterin Immobilienprojekte bei Stiftung Abendrot, Pensionskasse
Lehmann Niels	Immobilien Portfoliomanager, Prokurist bei AMAG Automobil- und Motoren AG
Thürwächter Nathalie	Business Controllerin bei ABB Immobilien AG

Gruppendiskussion mit SBB Mitarbeitenden (Eigentümer- und Bewirtschaftungs-Perspektive) - Teilnehmer

Name, Vorname	Beruf, Tätigkeit (Mai 2017)
Eggenberger Christian	Leiter Portfolio Bahnhöfe bei SBB AG, Immobilien
Mantegani Andrea Jan	Projektleiter Strategie und Organisationsentwicklung bei SBB AG
Schneller Lukas	Portfoliomanager, Verantwortlicher Kombinierte Mobilität bei SBB AG, Immobilien
Tossut Roger	Leiter Kaufmännisches Facilitymanagement bei SBB AG, Immobilien
Zimmermann Olivier	Customer Behaviour & Insights Manager bei SBB AG, Immobilien

## Experteninterviews

Name, Vorname	Beruf, Tätigkeit (Mai 2017)
Dr. Meike Niedbal	Leiterin Geschäftsentwicklung bei DB Station&Service AG (Früher: Leiterin Nachhaltigkeitsmanagement und Zukunftsforschung bei Deutsche Bahn AG)
Prof. Dr. Timo Ohnmacht	Professor an der Hochschule Luzern, Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft ITW, Verkehrssoziologe
Dr. Peter Phleps	Futurist Corporate Development and Product Strategy bei BWM Group



## **Anhang 11: Zusammenfassung der Gruppendiskussionen inkl. Fotoprotokolle Gruppendiskussion mit Kunden und Immobilien-Experten (Kunden- und Immobilien-Experten-Perspektive) – Zusammenfassung vom 21.06.17**

### **Einleitung**

Der Moderator (nachfolgend M genannt) begrüsst die Teilnehmenden, klärt die Diskussionssprache, erwähnt wie lange die Diskussion gehen wird und erklärt das Thema seiner Abschlussarbeit «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.». Weiter zeigt er auf, warum sie als Teilnehmer eingeladen wurden: Dass sie als Kunden und als Immobilienexperten eingeladen wurden und entsprechend ihr Wissen und ihre Meinung aus dieser Sicht eingeben können. M zeigt auch auf, dass den Teilnehmern nicht viel aufgezeigt wird, was schon innerhalb der SBB erarbeitet wurde, da man die Meinung nicht dadurch beeinflussen möchte.

Danach folgt eine Vorstellungsrunde der Teilnehmer: Niels Lehmann, Myra Rotermund, Christian Grewe-Rellmann, Benjamin Grimm, Nathalie Thürwächter, Annette Bohr. Es zeigt sich, dass fast alle Architektur studiert haben.

Der Ablauf der Diskussion wird durch M aufgezeigt: In den einzelnen Themengebieten sollen Stärken, Schwächen und wenn möglich Massnahmen mittels Flipcharts und Post-it und erarbeitet werden. Der Fokus liegt auf der Unternehmungs-Aussensicht (Chancen und Gefahren) und nicht der Unternehmungs-Innensicht (Stärken und Schwächen). Es wird keine Wertung vorgenommen, aber die Meinung zu den einzelnen Vorschlägen der Gruppe ist gewünscht. Auch wenn weitere Gedanken zum Thema vorhanden sind, können diese M mitgeteilt werden.

### **«Mobilität» und «Verkehr», «Verkehrscenter»**

Als erstes Thema werden die Teilnehmer zum **Begriff Verkehrscenter** befragt.

M erklärt, was er darunter versteht (Bahnhof, regionaler Verkehrsbereich) und zeigt Beispiele auf. Weiter ergänzt M, welche Bahnhöfe im SBB-Verständnis als regionale Verkehrscenter / Regionalbahnhöfe definiert werden (inkl. Aufzeigen Liste der Bahnhöfe).

Die Teilnehmer haben Fragen zur Kategorisierung bzw. Einteilung der Bahnhöfe (Frequenzen, Grösser der Städte usw.). Diese Fragen werden durch M geklärt mittels Beispielen von verschiedenen Bahnhofskategorien bzw. Beispiele von Bahnhöfen.

Weiter zeigt M auf, dass die SBB verschiedenen Bahnhofskategorien hat, je nach unterschiedlicher Sichtweise. Diese Kategorisierung, welche den Teilnehmern präsentiert wurde, hat die Sichtweise der Mobilität und Verkehr im Vordergrund. Die Teilnehmer verstehen diese Kategorisierung, haben aber noch Fragen betreffend Personenfrequenzen. M zeigt einzelne Personenfrequenzen pro Bahnhof auf. Den Teilnehmern ist bewusst, dass die Kategorisierung aber nicht nur auf Frequenzen basiert, sondern noch anderen Faktoren in die Kategorisierung einfließen. Der Begriff Verkehrscenter wird nicht gross in Frage gestellt.

### **Verkehrscenter: Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen im Bereich der Mobilität und des Verkehrs**

Gibt es einen Unterschied zwischen «Mobilität» und «Verkehr»?

M zeigt auf, dass sich die Teilnehmer auf diesen Bereich bzw. diese beiden Begriffe konzentrieren sollen und zeigt anhand von Beispielen auf, wie die beiden Begriffe unterschieden werden können. Den Teilnehmern ist diese Unterscheidung grundsätzlich klar und wird nicht in Frage gestellt.

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen, Massnahmen im Bereich der Mobilität:**

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit, um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Niels Lehmann, Myra Rotermund, Christian Grewe-Rellmann, Benjamin Grimm, Nathalie Thürwächter, Annette Bohr.

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Chancen, Stärken:
  - Vereinheitlichen von «Ungleichheiten» (Kulturell, unterschiedliche Menschen; auf Metaebene)
  - Option sich zu bewegen (Metaebene)
  - Möglichkeit des Treffens und Austauschen
  - Das «Zusammenkommen» als Chance
  - Zentrum zum Austausch, privat und geschäftlich
  - Gute / Zentrale Lage in den Dörfern grundsätzlich gut für die Verkehrscenter als Treffpunkt
  - Vorteil der Verkehrscenter aufgrund der Lage bei den Verkehrsachsen, welche sich in der Zeit nur sehr langsam verändern.
  - Magnetwirkung als Eintrittspunkt zu den Zentren
  - Arbeitsplätze mit Infrastruktur anbieten

- Wenn Bahnhöfe Übernachtungsmöglichkeiten anbieten könnten
- Verdichtung und Nachverdichtung als mögliche Chancen
- Möglichkeit, verschiedene Leistungen und Nutzungen anzubieten
- Treffpunkt
- Schnelligkeit und verschiedene Geschwindigkeiten (Verschiedene Verkehrsträger, -mittel)
- Bekanntheit in der Region und Identität (Ortskern in der Mitte)
- Mobilität als Katalysator von Entwicklung (Ausbau von Haltestellen, analog von Autobahnabfahrten)
- Gefahren, Schwächen:
  - Verstärken von «Ungleichheiten»
  - Wenn Verkehrscenter nicht gut erschlossen sind, nicht im Zentrum, wird es problematisch, sie als Treffpunkt zu definieren.
  - Konzentrationsprozess aktuell im Gang, deshalb Problem: Infrastruktur noch dezentral in der Zukunft brauchbar?
  - «Abstellgleis in der Region»: Wenn sich der Verkehr nicht mehr so entwickelt wie in der letzten Zeit und nicht mehr dort hingehet zu den Verkehrscentren. (Kommentar M: Und die SBB weiterhin darauf baut, dass der Verkehr dorthin geht)
  - «Verantwortung der SBB gegenüber der Öffentlichkeit.»: SBB muss aufgrund der Gemeindevorgaben sich weiterhin um diese Verkehrscentren kümmern und hat hier eine «Aufgabe im Auftrag der Gemeinden»; dies könnte langfristig teuer werden
  - Verkehrscenter wird bzw. bleibt anonym also ein Transitraum und deshalb unattraktiv
  - Identität in der Region (Bahnhof als Unort abgestempelt)
  - Stress mit dem Verkehr

Es wird noch erwähnt dass es teilweise sehr politisch sein kann, wie ein Bahnhof kategorisiert wird.

Das gleiche wird nun gemacht für den Bereich Verkehr.

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich der Verkehr:**

M erklärt, dass es nun um den Bereich Verkehr geht (nur Personenverkehr, kein Güterverkehr). M zeigt ein Beispiel auf: Werden die Verkehrscentren auch in Zukunft gebraucht oder geht der Verkehr gar nicht mehr durch die Verkehrscentren?

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Niels Lehmann, Myra Rotermund, Christian Grewe-Rellmann, Benjamin Grimm, Nathalie Thürwächter, Annette Bohr.

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Chancen, Stärken:
  - Eisenbahn als Langstrecken-Verkehrsmittel wird weiterhin Bestand haben
  - Bahnhof wird als Treffpunkt Bestand haben (aufgrund der Lage).
  - Convenience wird Bestand haben
  - Eisenbahn als schnelles Mittel
  - Umschlagplatz von Personen und Waren wird bestehen bleiben bzw. sogar noch ausgebaut (Postpakete abholen). Frage ist, ob nicht die Pakete direkt nach Hause geliefert werden?
  - Kurz- und Mittelfristig: Weiterhin ein Treffpunkt und Sammelpunkt (10 bis 15 Jahre), da die Infrastruktur gar nicht so schnell angepasst werden kann.
  - Weiterhin Umsteigepunkt für Highspeed-Züge, statt direkte Fahrt von A nach B, welche langsamer ist (Analog Vergleich von Zug und Flugzeug)
  - Dezentralisierung des Verkehrs
  - Customizing des Verkehrs und customized Verkehrsmittel
  - Bessere Abstimmung der Verkehrsmittel
  - Sharing kommt immer mehr (Carsharing usw.).
  - Chance, wenn Strasseninfrastruktur nicht nachkommt für die selbstfahrenden Fahrzeuge, kann die Bahn weiterhin pünktlich und verlässlich sein. Infrastruktur wird nicht so schnell nachgebaut werden. (Chance für Agglomerationsbahnhöfe)
- Gefahren, Schwächen:
  - Eisenbahn und deren Infrastruktur wird immer teurer
  - Zentrale Orte, wie die Bahnhöfe, verlieren an Attraktivität, da diese gar nicht mehr gross besucht werden, nicht mehr genutzt werden
  - Sehr skeptisch, was das Überleben der Regionalbahnhöfe betrifft, vor allem im Bereich Einkaufen
  - Selbstfahrende Fahrzeuge werden kommen und wird in den ländlichen und regionalen Bereichen stark verbreitet sein.
  - Schiene wird obsolet sein in der Zukunft
  - Langfristig: Problem der Drohnen und selbstfahrenden Fahrzeuge, welche gar keine Umwege machen über den Bahnhof

M fragt noch nach wie sich die Teilnehmer das System der selbstfahrenden Autos sehen: Das selbstfahrende Auto transportiert die Personen direkt von A nach B und nicht mehr über Umsteigehubs oder Verkehrscenter.

Das gleiche wird nun gemacht für den Bereich Retail und Detailhandel

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich des Detailhandels inkl. Dienstleistungen und Services**

M zeigt, auf, dass die SBB auch Einkaufscenter betreibt, dies sind die fünf grössten Bahnhöfe der Schweiz (Basel, Bern, Genf, Luzern, Zürich). Aber dass die anderen Bahnhöfe auch Einkaufsmöglichkeiten bieten.

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben, dabei ist auch an Services und Dienstleistungen zu denken.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Annette Bohr., Benjamin Grimm, Nathalie Thürwächter, Christian Grewe-Rellmann, Myra Rotermund, Niels Lehmann.

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Chancen, Stärken:
  - Convenience als Chance
  - Klein-Shopping, welches die Leute schnell und einfach haben wollen
  - Verbindung von online und offline-Shopping
  - Damit Bahnhof attraktiv bleibt: Erlebniswelt (bessere Vermarktung)
  - Chance für Fast-Food
  - Chance für Wohnen / Wohnräume. Kombinationen von Leistungen
  - Kombination und Erlebniswelt (Verkehr in den Hintergrund)
  - Weiterhin hohe Frequenz
  - Verkehrscenter als Shop mit Querschnittsangebot
  - Gastronomie (bediente Gastronomie)
  - Convenience analog den 7Eleven
  - Leistungen, wo man Personen braucht (Arzt, Leistungen), aber nicht hochspezialisierte Leistungen.
  - Das mobile Büro (allf. auch in den Zügen)
- Gefahren, Schwächen:
  - Verkehrscenter nur als Durchgangsort
  - Online-Käufe grundsätzlich
  - Fast nur noch Convenience erhältlich bzw. Convenience nicht nur in den Bahnhöfen erhältlich, aktueller Trend. (Es entsteht eine Diskussion betreffend die Vor- und Nachteile von Convenience).
  - Shops werden nicht mehr genutzt, da ich gar nicht mehr vorbeikomme (selbstfahrende Autos kommen dort gar nicht mehr dabei).

- Wenn Frequenzen abnehmen, dann stirbt Retail
- Retail ist tot, persönliche Dienstleistungen sind schwer zu digitalisieren
- Gebäudestruktur der Verkehrscener ist allf. nicht für die Zukunft vorbereitet
- Was, wenn die Öffnungszeiten geändert werden und die Bahnhöfe nicht mehr das alleinige Monopol haben in diesem Bereich?

Niels Lehmann erwähnt, dass die AMAG erwartet, dass die selbstfahrenden Autos erst in 20 Jahren kommen werden.

Das gleiche wird nun gemacht für den Bereich Arbeit der Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr

**Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr und in weiteren Bereichen (Grundlage: Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016)**

M zeigt auf, dass nun die Teilnehmer ungefähr 3 Minuten Zeit erhalten, um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben in weiteren Bereichen rund um die aktuellen Trends und rund um den Regionalbahnhof.

M merkt noch an, dass eventuell die nächsten 15 Jahre – wenn noch keine selbstfahrenden Fahrzeuge da sind – die Bahnhöfe weiterhin analog heute genutzt werden sollen und «auf Abbruch hin» genutzt werden sollen.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Annette Bohr., Nathalie Thürwächter, Benjamin Grimm, Christian Grewe-Rellmann, Myra Rotermund, Niels Lehmann.

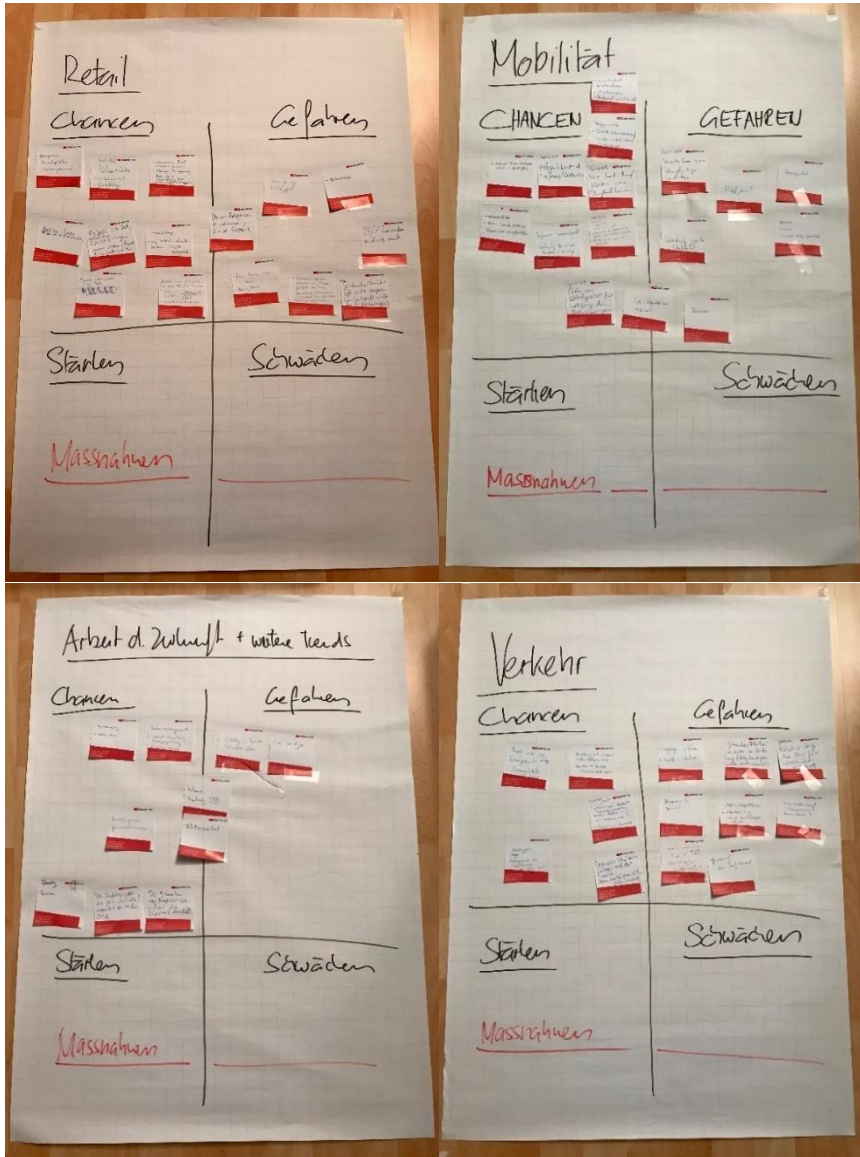
Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Chancen, Stärken:
  - Datenmanagement, Datencenter
  - Smart Mobility (wie führt man die Passagiere zu ihrem Ziel), Verkehrsmanagement, wie verteile ich die Leute in den Zügen
  - Regionales Verkehrsmanagement-Center
  - Flächenpotential, wenn die Flächen freigespielt werden (d.h. aber auch soziale Verantwortung, besser als Europaallee)
  - Anschluss von anderen Verkehrsträgern verstärken
  - Hinweis: Erhöhung der Frequenzen sichert die Relevanz des Hubs. Mobilität als Frequenzbringer
  - Dienstleistungen für/mit Menschen werden weiterhin gebraucht und können nicht digitalisiert werden
- Gefahren / Schwächen:

- Flächenpotential auch als Gefahr, da Verantwortung vorhanden
- Orientierung am Bahnhof (dass es zu kompliziert wird)

### Ausblick und Ende

Dank an die Teilnehmer inkl. Information über das weitere Vorgehen betreffend die Abschlussarbeit.



## **Gruppendiskussion mit SBB Mitarbeitenden (Eigentümer und Bewirtschaftungs-Perspektive) – Zusammenfassung vom 12.07.17**

### **Einleitung**

Der Moderator (nachfolgend M genannt) begrüsst die Teilnehmenden, erwähnt wie lange die Diskussion gehen wird und erklärt das Thema seiner Abschlussarbeit «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.». Weiter zeigt er auf, warum sie als Teilnehmer eingeladen wurden: Dass sie als SBB Experten im Bereich Bahnhöfe (Eigentümer- und Bewirtschaftungs-Perspektive) eingeladen wurden und entsprechend ihr Wissen und ihre Meinung aus dieser Sicht eingeben können.

M zeigt auf, dass er in der Diskussion um die regionalen Bahnhöfe geht. M zeigt auf, welche Bahnhöfe im Rahmen des «Projekts Mobilitätshubs» als regionale Verkehrscenter / Regionalbahnhöfe definiert werden (inkl. Aufzeigen Liste der Bahnhöfe). Teilnehmer erwähnen, dass diese Liste von einer anderen Masterarbeit auch geprüft wurde und er empfohlen hat, hier noch eine stärkere Differenzierung hereinzubringen. M zeigt auf dass man sich in der Diskussion auf die grösseren der 78 definierten Bahnhöfe konzentrieren soll (Beispiele Thun, Uster). Teilnehmer erwähnen, dass diese Liste der Bahnhöfe vor allem aus «Verkehrssicht» (Projekts Mobilitätshubs) benutzt wird.

Der Ablauf der Diskussion wird durch M aufgezeigt: In den einzelnen Themengebieten sollen Stärken, Schwächen und wenn möglich Massnahmen mittels Flipcharts und Post-it und erarbeitet werden. Der Fokus liegt auf der Unternehmungs-Aussensicht (Chancen und Gefahren) und der Unternehmungs-Innensicht (Stärken und Schwächen). Die Idee ist, danach aus allen Gruppendiskussionen und Interviews eine Gesamtsicht zu erstellen und daraus Empfehlungen abzuleiten.

### **«Mobilität» und «Verkehr», «Verkehrscenter»**

Als erstes Thema werden die Teilnehmer zum Begriff Verkehrscenter befragt. M: stellt die Frage, ob der Begriff für die Teilnehmer so stimmt. Als zweite Frage bzw. Aufgabenstellung nennt M das Thema Mobilität.

**Verkehrscenter: Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen im Bereich der Mobilität und des Verkehrs** Die Teilnehmer wollen die Begriffe Mobilität und Verkehr noch besser geklärt haben. M zeigt auf, was er darunter versteht und zeigt anhand von Beispielen auf, wie die beiden Begriffe unterschieden werden können, und



sie sich auf den Begriff Mobilität konzentrieren sollen (Konzentration aus Mobilität exkl. Verkehr)

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich der Mobilität:**

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit, um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Eggenberger Christian, Mantegani Andrea Jan, Schneller Lukas, Tossut Roger, Zimmermann Olivier

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Stärken
  - Bekanntheit der Marke SBB
  - SBB als Innovationspartner
  - Zentrale Lage und gute Erreichbarkeit der Bahnhöfe
  - Etabliertes Innovationsmanagement, Mut etwas Neues auszuprobieren
  - Standort des Bahnhofs für Smart Working usw.
  - Lage des Bahnhofs in der Siedlung
  - Auffindbarkeit in den Gemeinden und Dörfern (Den Bahnhof findet jeder)
  - Verankerung der SBB bzw. der Bahnhöfe in den Gemeinden
- Schwächen:
  - Bestehende Strukturen (inkl. Denkmalschutz)
  - Steigende Personenfrequenzen als Schwäche, dass der Bahnhof «überlastet» ist
  - Bahnhof ist noch zu stark auf Transitfunktion ausgerichtet
  - Nicht immer zentral gelegen, schlecht gelegen
  - Teilweise zu wenig Platz in den Bahnhöfen
  - Herausforderung die definierten Ziele zu erreichen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen (Beispiel KITA). Bedürfnisse der Kunden werden befriedigt, aber sind nicht wirtschaftlich.
  - Namen SBB und Bahnhof. Der Kunde versteht unter diesem Namen weiterhin das traditionelle Eisenbahnunternehmen. Hier haben es neue Unternehmen einfacher, da diese «unbelastet» sind.
- Chancen:
  - Cross-Selling-Möglichkeiten (Beratung und Mobilität und Verkehr für In- und Auslandsreisen)
  - Möglichkeiten für Bereitstellung von Dienstleistungen (Büros, KITA) an den Schnittpunkten der Perlenkette

- Suche der Kunden nach «Third-Places»
- Zentralisierung und Internationalisierung, in diesem Zusammenhang mobiles Arbeiten in der Zukunft
- Landflucht als Chance?
- Digitalisierung und Digitale Möglichkeiten (als Chance und als Risiko)
- Trend der «Glokalisierung» (Global und Lokal)
- Positionierung als Mobilitäts-Ermöglicher (interessanter als reine Sicht auf Bahnreisen)
- Gefahren:
  - Kunden meinen, dass sich die SBB auf den Verkehr konzentrieren soll
  - Bahnhof bei den Kunden nicht bekannt als Ort für verschiedene Services
  - Abnehmende Verkehrsnachfrage in der Zukunft
  - Digitalisierung und Digitale Möglichkeiten (als Chance und als Risiko)

Meinungen betreffend das Wort Verkehrscenter: Eventuell besser ist Knotenpunkt, ist zwar auch eher altbacken. Knoten als der Punkt wo alles zusammenkommt. Die meisten Teilnehmer finden aber das Wort Mobilitätshubs am besten. Ist auch ein Versprechen gegenüber dem Kunden; dass du von einem Bahnhof überall hinkommst.

Das nicht nur das Thema «Von A nach B kommen», sondern Mobilität als Gesamtes betrachtet werden sollte, finden Teilnehmer gut; dies könnte neue Perspektiven eröffnen.

Das gleiche wird nun gemacht für den Bereich Verkehr.

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich der Verkehr:**

M erklärt, dass es nun um den Bereich Verkehr geht (nur Personenverkehr, kein Güterverkehr). M zeigt ein Beispiel auf: Werden die Verkehrscenter auch in Zukunft gebraucht oder geht der Verkehr gar nicht mehr durch die Verkehrscenter?

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Eggenberger Christian, Mantegani Andrea Jan, Schneller Lukas, Tossut Roger, Zimmermann Olivier

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Stärken
  - Bahnhöfe sind schon Hubs, welche ausbaubar sind

- Zentrale Erreichbarkeit
- Eisenbahn weiterhin stark auf lange Distanzen und in peripheren Bereichen (Beispiel Chur) und zwischen den regionalen Zentren und von regionalen Zentren zu urbanen Zentren (Chur nach Zürich). Da dort der automobiler Verkehr (auch selbstfahrende Fahrzeuge) keinen Effizienzgewinn haben.
- Der Ruf der Bahnhöfe: Bahnhöfe sind schon Mobilitätshubs (z. B. Shoppingcenter haben noch diesen Ruf nicht, bzw. müssen sich diesen erarbeiten).
- Breite Infrastruktur rund um den Bahnhof (Parkplätze, usw.)
- Schwächen:
  - Platz bei den Bahnhöfen für Ausbau beschränkt und nicht Eigentum der SBB. Durch diese Schwäche brechen Umsteigebeziehungen weg.
  - Bauliche Anpassungen sind nötig und brauchen Zeit
  - Viele Flächen rund um den Bahnhof wurden verkauft; diese Flächen werden evtl. in der Zukunft wieder relevant.
  - Bahnhof heisst «Umsteigen und Umweg», das heisst ist negativ aufgeladen.
  - Bahnhof als Immobilie, welche nicht «mobil» ist. Mobilität muss sich dem Bahnhof anpassen
  - Gebaute, bestehende (Eisenbahn)-Infrastruktur, welche sich nicht einfach so anpassen lässt.
- Chancen:
  - Umsteigebeziehungen wird es nach wie vor brauchen, auch bei selbstfahrenden Fahrzeugen, kommt aber auch Distanz darauf an
  - Nachfrage nach Convenience in allen Bereichen (nicht nur Food) im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» und Seamlessness
  - Fernbusse als Chance für die regionalen Bahnhöfe (werden dort mit dem anderen Verkehr verknüpft)
  - Zunahme des Verkehrs weiterhin
  - Preisentwicklung des individuellen Verkehrs (Beispiele London, Autobahnen in Rom) ist Chance für öffentlichen Verkehrs
  - Sharing Gedanken
  - Neue Verkehrsmittel bedeuten auch mehr Möglichkeiten
  - Kunden sucht immer mehr nach Multimobilität
- Gefahren:
  - Eisenbahn als reiner Zubringer wird verlieren.
  - Bahnhof heisst «Umsteigen und Umweg», Kunden wollen aber direkt fahren und wählen den direkten Weg
  - Mobilitätshub muss nicht am Bahnhof sein, könnte auch woanders sein
  - Ab ungefähr 2040 wird der Luftverkehr (Personen-Drohnen) die Eisenbahn konkurrenzieren (Chur nach Zürich)

Die Teilnehmer sind der Meinung das selbstfahrende Fahrzeuge noch 15 Jahre Minimum brauchen, bis sich das Thema durchsetzt. Grundsätzlich wird auch der Hinweis gebracht, dass aktuell sehr viele Alternativen und Szenarien bestehen und man sich jetzt überlegen sollte, wie man mit dieser Unsicherheit umgeht und sich entsprechend vorbereitet.

Das gleiche wird nun gemacht für den Bereich Retail und Detailhandel

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich des Detailhandels inkl. Dienstleistungen und Services**

M führt kurz in das Thema ein und zeigt an paar Trends auf: Showrooms, Online-Shopping, Global vs. Lokal.

Die Teilnehmer erhalten ungefähr 3 Minuten Zeit um ihre Ideen und Inputs zu erarbeiten und aufzuschreiben, dabei ist auch an Services und Dienstleistungen zu denken.

Die Teilnehmer präsentieren nun der Reihe nach ihre Ideen und Inputs.

Reihenfolge: Eggenberger Christian, Mantegani Andrea Jan, Schneller Lukas, Tossut Roger, Zimmermann Olivier

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Stärken
  - Bestehende (kleine) Flächen bestehend für Pick-ups und Services
  - Zentrale Flächen für Pick-ups und Services
  - Schon viele Convenience-Geschäfte vorhanden
  - Mietverträge werden vielfach flexibler, kurzfristiger abgeschlossen (5 Jahre)
  - Bahnhof als Treffpunktfunktion
  - Bestehende Personenfrequenzen am Bahnhof
- Schwächen:
  - Bestehendes Gebäude und Mietflächen, welche aktuell wenig attraktiv sind für Showrooms
  - Unflexible Gebäude(-struktur)
- Chancen:
  - Showrooms, Pick-Up Points und Beratung als Trend. Dies braucht weniger Platz als die grossen Shops
  - Food-Bereich wird immer wichtiger: Chance hier den Food-Bereich (Gastronomie) ausbauen
  - Viele Mietverträge laufen in den nächsten Jahren ab und ermöglichen Wechsel zu besseren Angeboten

- Bahnhof als Ort wo die Kunden durchmüssen, d. h. Chance für Leistungen, für den es den Menschen physisch vor Ort braucht (Coiffeur, Arzt, Zahnarzt, Gastronomie und Essen). Chance für Services welche den Weg ersparen / bzw. unnötige Wege verkürzen
- Bahnhof als Begegnungszone (wo sich Menschen mit Menschen und Menschen mit Waren treffen).
- Soziale Kontakte sind immer wie mehr gefragt (Möglichkeit für Gastronomie)
- Wachstum der Nachfrage von Fitness und Bildungsleistungen
- Bestehende Bahnhof-Angebote sind wenig Online-Anfällig (Leistungen vor Ort nötig bei Coiffeur usw.)
- Not-Shopper wird es auch in Zukunft geben (wenn man unbedingt etwas braucht)
- Mensch als soziales Wesen wird auch in Zukunft Kontakt physischen Kontakt zu anderen Menschen suchen (Frage ist: wird es am Bahnhof stattfinden?)
- Kombination von Verkehrs-Services mit anderen Leistungen (Kombination Freizeit-Reise mit einer Dienstleistung am Bahnhof (z. B. Fahrradverleih)
- Gefahren:
  - Mehr Online-Shopping (im Non-Food-Bereich)
  - Digitalisierung / Online-Einkauf
  - City-Logistik als Gefahr und evtl. als Chance (Uber als Paketbote, Uber Eats und Uber Convenience)
  - Lokale Reisen gehen evtl. immer weniger über den Bahnhof
  - Konkurrenz bleibt weiterhin (rund um den Bahnhof werden bzw. können die gleichen Leistungen angeboten werden)
  - Gesetzliche Regulierungen (Arbeitsgesetz), z. B. Lockerung der Öffnungszeiten Regelung
  - Gefahr für viele bestehende Einzelhändler: Transformation eines bestehenden Unternehmens schwieriger als Aufbau eines neuen Unternehmens

Erwähnt wird noch, dass einige Leistungen in Zukunft indirekt auf den Erfolg einzahlen werden (KITA) und mehr den Bahnhof als Gesamtes anschauen sollte und nicht die einzelnen Flächen. Frage ist, ob man damit die «Massen» wirklich anlocken kann.

### **Ausblick und Ende**

Dank an die Teilnehmer inkl. Information über das weitere Vorgehen betreffend die Abschlussarbeit.

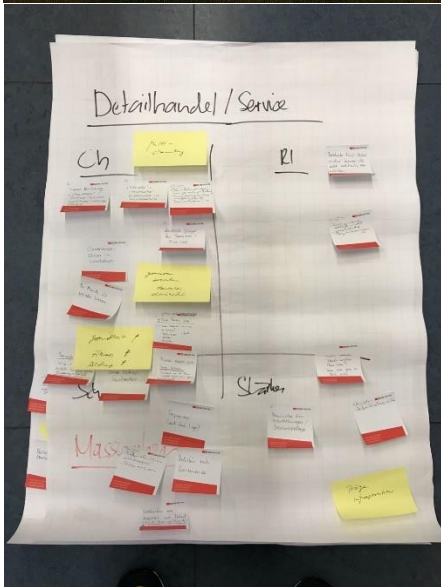
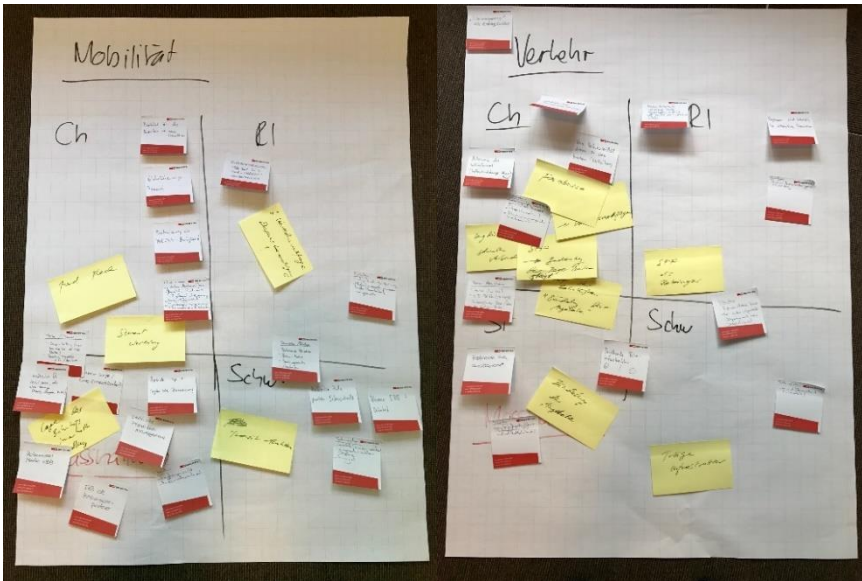
---

*Für das letzte Thema Arbeit der Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr reichte die Zeit der Gruppendiskussion nicht mehr aus. Untenstehende Inputs hat M von den Teilnehmern via Mail erhalten.*

**Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr und in weiteren Bereichen (Grundlage: Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016)**

Übersicht aller Ideen und Inputs:

- Stärken / Chancen:
  - Bahnhöfe sind auch über weite Strecken einfach und schnell erreichbar.
  - Bahnhöfe liegen auch in der Mitte zweier Wege
  - Bahnhöfe können als Treffpunkte dienen
  - Bahnhöfe können als Meeting- und Workplaces genutzt werden
  - Bahnhöfe könnten auch inspirierend sein (Fülle verschiedener Menschen, Kulturen, etc. → hier treffen alle und alles auf einander.
  - Durch wegfallende Pendler (gestresste Reisende mit Tunnelblick) werden die Bahnhöfe mehr zu Aufenthaltsorten mit stark positiven Assoziationen (wie z. Flughäfen → Ferien → Shopping und Campari Soda).
  - Evtl.: 24/7 Gesellschaft: hier kann mittelfristig eine Chance liegen, konzentriert ein Angebot zu haben, dass länger offen hat. Andere Standorte in den Städten könnten es schwer haben.
  - Evtl.: Gegentrend zu Globalisierung: Vielleicht gewinnen Reisen innerhalb der CH wieder an Bedeutung?
  - Steigendes Interesse an Co-Working-Angeboten
  - Fokus auf Kern-Kompetenzen (Outsourcing-Gesellschaft)
  - Bedeutung von Services/Dienstleistungen nimmt zu → Chance für Differenzierung
  - Innovation dank Zusammenarbeit mit Start-ups
  - Gute Lagen der regionalen Bahnhöfe: New Work – insbesondere Co-Working - in Verbindung mit Third Places Trend kann genutzt werden.
  - Kombination aus Mobilität und New Work-Angebot birgt viel Potenzial
- Schwächen / Gefahren
  - Pendeln fällt weg und damit verlieren die Bahnhöfe Frequenzen
  - Fehlende Frequenzen können in kleinen Bahnhöfen nicht durch interessante Shops kompensiert werden
  - Verstärkender Effekt auf bestehende Mieter
  - Demografischer Wandel?
  - Macht der Arbeitgeber nimmt stark ab
  - Wenig Flexibilität was die Standorte anbelangt



## **Experteninterview mit Prof. Dr. Timo Ohnmacht – Zusammenfassung vom 28.06.17**

### **Einleitung**

Der Moderator (nachfolgend M genannt) begrüsst Herrn Ohnmacht (nachfolgend E genannt), stellt sich vor, zeigt auf in welchem Rahmen diese Arbeit gemacht wird und erklärt das Thema seiner Abschlussarbeit «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.».

### **«Mobilität» und «Verkehr», «Verkehrscenter»**

M erklärt, was er darunter versteht (Bahnhof, regionaler Verkehrsbereich) und zeigt Beispiele auf. Weiter zeigt M auf, welche Bahnhöfe im SBB-Verständnis als regionale Verkehrscenter / Regionalbahnhöfe definiert werden (inkl. Aufzeigen Liste der Bahnhöfe).

### **Verkehrscenter: Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen im Bereich der Mobilität und des Verkehrs**

E: «Verkehr» als Begriff meint vielfach die Infrastruktur und das Ingenieurwissenschaftliche. «Mobilität» ist eher das Verhalten der Menschen und das Verkehrsverhalten. Mobilität ist positiv besetzt. Verkehr ist eher negativ besetzt (CO2 Ausstoss usw.). Beispiel: Mercedes nennt sich neu als Mobilitätsdienstleister statt Autofirma, weil Mobilität positiver als Auto.

M fragt betreffend die Mobilität der Zukunft: Wird wirklich alles so schnell und überhaupt kommen?

E ist der Meinung, dass dies noch lange nicht passieren wird, und dass in der letzten Zeit langsam aber sicher ein bisschen Skepsis herrscht – was gar nicht so schlecht ist – ob wirklich alles so kommt bzw. so schnell kommt, wie vielfach gedacht ist (Hinweis auf Studie der Deutschen Bank: Das „digitale Auto“). E ist der Meinung, dass es vielfach auch mit Agenda-Setting von Firmen, Unternehmen und Personen zu tun hat, dass diese Themen so besetzten und sich entsprechend positionieren wollen (Positionierung als Experten). In den letzten Jahren waren unter anderen die Medien auch sehr technik-optimistisch, was die verschiedenen Möglichkeiten betrifft (Technik löst alles bzw. kann alle Probleme lösen).

Heute, vor allem aktuell, ist das hochautomatisierte Autofahren (Abstand. h.altefunktion, Parkierungshilfen, Rundumsicht mit Sensoren, Spurhalteassistent bei Tesla usw.) welches sehr gut funktioniert. Fahren ohne Lenkrad, selbstfahrende



Fahrzeuge ist noch ganz ferne Zukunftsmusik. Was auch noch zu lösen ist, ist das Thema der Ethik (Beispiel: Rechts ist Grossmutter, Links ist das Kind, wohin soll das Auto ausweichen, wie bzw. soll das Auto dies selber entscheiden usw.). Dazu folgenden gesetzliche Entscheidung: Das Deutsche Verkehrsministerium hat entscheiden, dass immer der «Fahrer» - auch bei selbstfahrenden Autos – immer noch haften muss bzw. haftbar ist und überwachen muss. Somit ist diese Idee, dass der Fahrer nebenan anderen Sachen macht (Mails lesen usw.) eher unrealistisch sind. Kurz: Technik und Verhaltensänderungen sind nötig, um eine wirkliche Veränderung herbeizubringen. Bis dahin wird es noch 10-15 Jahre gehen.

### **Was bedeutet dies nun für die regionalen Verkehrshubs? Gibt es hier Chancen und Gefahren in den nächsten 10 bis 15 Jahren.**

E: Multimodalität (Verkehrsoptionen) und Intermodalität (Verkehrsumsteigen und Kombinieren) ist zu betrachten. Intermodalität ist in den letzten 20 Jahren nicht gestiegen, aber die Multimodalität ist stark gestiegen, d.h. die Optionen sind gewachsen. Beispiel: Carsharing ist in den letzten Jahren nicht gross gewachsen und betrifft noch eine zu kleine Gruppe, als dass daraus einen Wandel entstehen würde. In der urbanen Bevölkerung herrscht schon eine bessere Vernetzung mit den verschiedenen Möglichkeiten (via Apps) vor, aber dies ist nicht der Grossteil der Nutzer. Vielen haben immer noch ihr Auto zuhause. Thema Carsharing: 3.7 Mio. Führerausweis-Besitzer vs. 70'000 Carsharer, d.h. Relevanz der Carsharer ist nicht so gross. Aufgrund der Entwicklungen kann gesagt werden, dass das Carsharing eine gewisse Sättigung erfährt. Optimierungswürdig wäre aber in der Schweiz das Park and Ride System (Vorbild Deutschland).

In die Zukunft gedacht (Jahr 2035 oder noch mehr in der Zukunft): Technologische Entwicklungen gehen immer bis zu ca. 60 Jahre, bis sie sich durchsetzen (Beispiel Verbrennungsmotor). Vielfach wird sich diese Technik durchsetzen, welche Promotoren hat, d.h. die Autofirmen werden einen massgeblichen Einfluss auf die Entwicklung auf die Mobilität haben (Beispiel bei den Eisenbahnen: SOB mit führerlose Zügen). Bei den Menschen muss aber die Mobilität im Kopf eine Anpassung erfahren. Zu beachten sind auch die rechtlichen Aspekte (Wiener Verkehrssicherheitskonvention). Erwähnenswert: Mercedes Benz übernimmt die Haftung bei den eigenen selbstfahrenden LKWs um zu zeigen, dass ihre Technik entsprechend ausgereift ist.

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich des Detailhandels inkl. Dienstleistungen und Services**

E: Es wird viel darüber diskutiert, dass versucht wird an den Verkehrscetern und auch Einkaufscetern Funktionen zu vermischen (Einkaufen und Freizeit). Dies schafft verschiedene Möglichkeiten, schafft aber auch Probleme und Konflikte zwischen den

verschiedenen Funktionen (Shopper vs. Leute die auf den Zug wollen). Internetshopping spielt immer eine wichtigere Rolle, aber es wird weiterhin beides geben (Internetshopping und Shoppen vor Ort) und man wird sich weiterhin von Schaufenstern inspirieren lassen wollen. Zu beachten ist bei der ganzen Diskussion die Unterscheidung zwischen geplanten und ungeplanten Einkäufen (Einkäufen aus dem Affekt). Das eine ist dem langsamen Denken zuzuschreiben und das andere dem schnellen Denken (System von Kahnemann). Dieses «System» muss beachtet werden, bei der Planung von Einkäufen bei Verkehrszentren.

### **Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen und Massnahmen im Bereich Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr und in weiteren Bereichen (Grundlage: Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts 2016)**

E: Digitalisierung hat einen grossen Einfluss auf die anderen drei Arbeitssektoren in dem viele Jobs wegrationalisiert werden (Beispiel Call Center Mobility: Hier wurden vielen Arbeitsplätze im Call Center abgebaut, da die Leute nun via App das Auto reservieren können). Es werden verstärkt mobile Arbeitsplätze geben bzw. angeboten. Es wird aber weiterhin (Industrie)-Arbeitsplätze geben, welche nicht mobil sind, d.h. vor Ort bleiben müssen. Durch die Flexibilisierung bieten sich Möglichkeiten für die Bahnhöfe, solche mobilen Arbeitsplätze anzubieten (treffen und arbeiten in der Nähe des Bahnhofs). Hier sind Infrastrukturen einzurichten, welche für die verschiedenen Nutzungen ausgerichtet sind (Sitzungsräume, Einzelräume usw.). Die Räume sollten auch attraktiv gestaltet und auf die Zielgruppe entsprechend angepasst sein.

Grundsätzlicher Ausblick: Bahnhöfe werden auch in Zukunft (10 bis 15 Jahre) immer noch Knotenpunkte für Verkehr und Mobilität sein. Verkehrsträger werden noch schlauer miteinander kombiniert (evtl. Taktfahrplan aufweichen damit Frequenzen besser gesteuert werden können) und das Mobilitätsmanagement wird weiter zunehmen. Multifunktionsraum-Funktion bei den Bahnhöfen wird auch weiter zunehmen (inkl. Gastronomiemöglichkeiten). Durch räumliche Separationen können bzw. sollen die Funktionen miteinander verbunden werden; d.h. (Innen-)Architektur wird einen stärkeren Einfluss haben auch durch die Verbesserung der Aufenthaltsqualität (z. B. Grünflächen).

### **Ausblick und Ende**

E. Hinweis betreffend Forecasting und Backcasting im Rahmen des Agenda-Setting, dass vielen Akteure auch ihre Vorhaben entsprechend so definieren.

## **Experteninterview mit Dr. Peter Phleps – Zusammenfassung vom 28.06.17**

### **Einleitung**

Der Moderator (nachfolgend M genannt) begrüsst Herrn Phleps (nachfolgend E genannt), stellt sich vor, zeigt auf in welchem Rahmen diese Arbeit gemacht wird und erklärt das Thema seiner Abschlussarbeit «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.»

E merkt an, dass er vor allem die Verkehrssysteme in Deutschland und in Österreich kennt und viele der Aussagen sich auf beide Länder beziehen, da er sich in der Schweiz nicht so gut auskennt. Für M ist dies OK, da die beiden Länder analog der Schweiz sind und in diesem Interview vor allem der Verkehr der Zukunft allgemein im Vordergrund steht.

### **«Mobilität» und «Verkehr» in der Zukunft, «Verkehrscenter»**

M zeigt auf, was er unter regionalen Verkehrscenter versteht (Bahnhof, regionaler Verkehrsbereich) und zeigt Beispiele auf. Weiter zeigt M auf, welche Bahnhöfe im SBB-Verständnis als regionale Verkehrscenter / Regionalbahnhöfe definiert werden (inkl. Aufzeigen Liste der Bahnhöfe). M: Unter Mobilität verstehen wir, warum die Menschen unterwegs sind, wieviel Menschen unterwegs sind und wie, d.h. mit welchen Verkehrsmitteln sie unterwegs sind. Unter Verkehr verstehen wir, wenn die Menschen sich «bewegen» (realisierte Mobilität).

E: Ist auch dieser Meinung, dass das Wort Mobilität vielfach falsch «genutzt» wird, aber auch deshalb, weil es positiv aufgeladen ist und es sich im Sprachgebrauch stärker durchgesetzt hat als Verkehr.

M fragt betreffend die Mobilität der Zukunft: Wird wirklich alles so schnell und überhaupt kommen? Wie realistisch ist die konkrete (nicht nur technische) Umsetzung? Vor allem das Thema selbstfahrende Fahrzeuge und allf. personenbefördernde Drohnen.

E möchte zuerst ausholen und die Mobilität der Zukunft im Allgemeinen aufzeigen. Nach E sind die verschiedenen Menschen unterschiedlich mobil (z. B. Stadt vs. Land). Gemäss E wird der Verkehr an sich nicht mehr stärker Wachsen (Personenkilometer). Die demografische Entwicklung ist natürlich nicht zu unterschätzen (z. B. USA vs. Deutschland), dabei ist das Wachstum allgemein und die wachsende ältere Bevölkerung zu beachten. D.h. insgesamt werden die Personenkilometer nicht weiterwachsen, aber je nach Regionen und Städten wird sich die Mobilität verschieben (mehr Verkehr in den Städten). E erwähnt auch die Dichte der Regionalflughäfen in Deutschland (viele dieser

sind überhaupt nicht profitabel). Was auch festgestellt wurde, dass die Menschen multimodaler werden. Zu beachten ist hier, dass die Menschen weiterhin Autos kaufen, aber diese mit anderen Verkehrsmitteln kombinieren, und dadurch das Auto zwar besitzen, aber weniger nutzen. Auch die gesamte Sharing-Thematik wird sich in den nächsten Jahren verstärken, was unter anderem auch für die Automobilindustrie interessant sein wird (Kerngeschäft in der Zukunft?).

M zum Wort Verkehrscener: Frage an E betreffend Benennung.

E würde Verkehrscener eher als Verkehrshub bezeichnen, auch als Analogie zum Flugverkehr. E erwähnt auch das Thema betreffend Hub-and-Spoke-System in der Fliegerei. Begriff Hub ist deshalb schon sehr bekannt. Mobilitätshub findet er weniger gut, da das Wort Mobilität falsch verbindet wird. Weiter findet E, dass das Thema des Verkehrshubs nichts Neues ist, aber aktuell auch in den Medien stark präsent ist und man meinen könnte, dass es mehr von diesen Hubs geben könnte und dies etwas völlig Neues ist. Dies eventuell, da neue Verkehrsmittel und -möglichkeiten dies erfordern, aber das Thema ist überhaupt nicht neu ist (Beispiel Taxistände an Bahnhöfen oder Flughäfen).

**M: Frage noch selbstfahrenden Fahrzeugen. Braucht es Hubs für selbstfahrende Fahrzeuge oder werden diese überflüssig?**

E zum Thema autonomes Fahren: Es gibt verschiedene Stufen der Automatisierung und des Selbstfahrens. Weiter muss man sich zuerst bewusst sein, warum Menschen gewisse Verkehrsmittel und -möglichkeiten bevorzugen. Fragestellungen: Ist es verfügbar und darf es überhaupt benutzt werden (Führerschein) und wie teuer ist es. Interessanterweise ist das Auto vielfach die teurere Variante und wird trotzdem genommen, da es Zeitersparnisse bringt (zu beachten ist hier die gesamte Zeit vom Einsteigen, Fahren bis zum Abgeben bzw. Verlassen des Verkehrsmittels). Weiter wird auch noch der Komfort des Verkehrsmittels bewertet.

Jetzt diese Fragestellungen angewendet auf die selbstfahrenden Fahrzeuge: Für diese braucht man theoretisch keinen Führerausweis, somit ist dies schon interessant (auch für Alte und Junge). Aber durch die Technologie, welche genutzt wird, um diese Autos selber fahren zu lassen (Sensoren usw.) werden diese Fahrzeuge sehr teuer werden. Das heisst, dass diese Technologien zuerst in den teureren Fahrzeugen eingebaut und erst danach (wenn massentauglich) stückweise in den günstigeren Fahrzeugen eingebaut werden. D.h. auf Kostenseite betrachtet ist das selbstfahrenden Fahrzeuge am Anfang sehr teuer, vor allem für den individuellen Nutzer.

Interessant wird die Nutzung von selbstfahrenden Fahrzeugen in Carsharing-Flotten. Der Betreiber bezahlt zwar viel für die die Anschaffung der Fahrzeuge, aber beim Betrieb wären diese Fahrzeuge günstiger bzw. Kosten könnten gespart werden (keine

Fahrer mehr), weiter können Dispositionskosten gespart werden (verschieben von Fahrzeugen). Dies jedenfalls wurde theoretisch nachgewiesen. Autonomes Carsharing im Rahmen von 0.35 Euro/km kann wirtschaftlich betrieben werden. Dies ist aber immer noch teurer als der aktuelle öffentliche Verkehr. Zu beachten ist, dass der Zusatzverkehr von selbstfahrenden Fahrzeugen (Carsharing-Flotte) nicht zu unterschätzen ist und in vielen Städten zu Problemen führen könnte. Theoretisch konnte auch nachgewiesen werden, dass das selbstfahrende Fahrzeug attraktiv sein könnte, weil man nicht mehr nach einem Parkplatz suchen muss (da das Auto sich selber einen Parkplatz sucht). Vorteil von selbstfahrenden Fahrzeugen, dass man nicht mehr selber steuern muss und etwas anderes machen kann: Dieser Vorteil ist vor allem bei Langstrecken interessant (zum Beispiel München nach Berlin) vor allem wenn man gegenüber dem Zug noch seine Privatsphäre erhalten kann. E erwartet nicht, dass die täglich durchschnittlichen 80 Minuten Mobilität pro Person (in Deutschland) zunehmen wird, aber «inhaltlich» verändern wird, d.h. diese 80 Minuten werden mit unterschiedlichen (neuen) Verkehrsmitteln zurückgelegt (Multimodalität steigt weiterhin).

M stellt die Frage ob dann Carsharing bedeutet, dass ich einzelne Fahrzeuge für mich selber nutzen kann oder ich aber mit anderen Personen ein Fahrzeug sharen kann/muss. E: Carsharing wird es in verschiedenen Ausprägungen geben; weiter ist zu beachten, dass dieses Thema auch nicht neu ist und das Taxi-System auch eine Art Carsharing ist (auch in der Schweiz gab es nach dem Zweiten Weltkrieg eine erste Carsharing-Gesellschaft). Uber hat gezeigt, dass durch den Einbezug von privaten Personen das Thema noch schneller wachsen kann. Auch das Stichwort Pooling ist auch nicht mehr neu (gibt es in den USA schon länger). Mitfahrgelegenheiten sind auch eine Möglichkeit (hier ist Blablacar in Europa der grösste Anbieter) und beim Thema Freefloating könnte man auch über sogenannte Peer to Peer Systeme nachdenken (Personen stellen ihr eigenes Auto in einer Flotte zur Verfügung zur allgemeinen Nutzung). Grundsätzlich sind Systeme weiterzuverfolgen, welche vor allem in den Städten die Verkehrssysteme entlasten (Beispiel Berlin mit ungenutzten Fahrzeugen überall). Man kann aber davon ausgehen, dass nicht alle Menschen dieses Pooling nutzen werden, weil viele Menschen gerne alleine im Auto fahren, da sie da flexibler sind und ihre Privatsphäre haben. Noch zum Potential zu diesen Carsharing-Flotten: Es ist auch in Zukunft nicht zu erwarten, dass dies ein Massenphänomen werden wird, sondern weiterhin eine Nische bleiben wird. Hier sind einfach verschiedene Ausprägungen zu erwarten, vor allem in den unterschiedlichen Bereichen Stadt und Land.

**M: Fragen nach der Zukunft des (regionalen) Bahnhofs.**

E: Die Bahn wird weiterhin als Massentransportmittel eine wichtige Rolle in der Zukunft spielen. Und es geht vor allem um eine Optimierung der Mobilität der Zukunft. Auch hier ist wieder die unterschiedliche Betrachtung «Stadt vs. Land» notwendig. Es könnte schon sein, dass in den stark ländlichen Gebieten, diese neuen Technologien bzw. Systeme stärker Einzug halten werden als in den Städten und hier die Bahn stärker konkurrenzieren könnte (vor allem bei den nicht rentablen Strecken, wo nur wenig Personen den Zug nutzen). Aber grundsätzlich ist anzumerken, dass hier kein Wettkampf zwischen Auto und Schiene stattfinden soll, sondern es eine Optimierung des Gesamtsystems geben soll; dies sehen auch viele Wissenschaftler und Städte usw. Ziel ist es, dass diese Sharing-Systeme einen Teil des (öffentlichen) Verkehrs werden und somit dazu beitragen, dass das Verkehrssystem verbessert wird und auch die Grenzen zwischen Individualverkehr und öffentlichen Verkehr langsam aber sicher verschwinden.

### **Thema Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr**

M: Die aktuellen Trends mit Homeworking, Telearbeit usw. führen gem. Untersuchungen aktuell nicht dazu, dass die Menschen sich weniger «bewegen», d.h. weniger Verkehr verursachen, bzw. es Gegeneffekte gibt, welche die Wirkung von Telearbeit wieder aufheben (d.h. Menschen arbeiten bei einem noch entfernteren Arbeitgeber und reisen dann länger zum Arbeitsplatz, aber dies dafür weniger). Unter anderem führt auch Social Media zu mehr Verkehr, da soziale Kontakte geknüpft und erhalten bleiben und diese generieren dann mehr Flugreisen, Zugreisen usw. Grundsätzlich kann somit gesagt werden, dass die neuen Arbeitsformen und Social Media ein «Nullsummenspiel» im Bereich Mobilität und Verkehr verursachen.

### **Thema Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services in der Zukunft**

M: Wichtiger Treiber der Mobilität der Zukunft. Durch den Online-Einkauf wird auch der Logistik-Verkehr getrieben bzw. verstärkt. Mit Blick auf den Detailhandel werden sich die Geschäfte verstärkt zu Showrooms entwickeln, in denen die Produkte angeschaut werden können, aber dann die Produkte online bestellt werden. Einzelhandel hat in den letzten Jahren gelitten und der Online-Handel wird noch mehr zunehmen, aber E kann sich nicht vorstellen, dass die Städte danach nur noch aus Showrooms bestehen, dass der Online-Handel mal eine Sättigung erfährt. Sollten die Möglichkeiten (z. B. mit Drohnen) der schnellen Lieferung noch besser werden (Lieferungen am gleichen Tag), könnte dies nochmals einen Schub für den Online-Handel geben (im Bereich Premiumservices). Aber auch hier: Es werden nicht Hundertschaften von Drohnen in der Stadt herumfliegen, vor allem auch aus Sicherheitsgründen.

Noch betreffend Personen-Drohnen: Dies wird noch einige Zeit dauern, auch hier aus Sicherheitsgründen, aber nicht völlig unrealistisch (Beispiel Sao Paolo mit den Hubschraubern für Reiche).

**Ausblick und Ende**

## **Experteninterview mit Dr. Meike Niedbal – Zusammenfassung vom 07.07.17**

### **Einleitung**

Der Moderator (nachfolgend M genannt) begrüsst Frau Niedbal (nachfolgend E genannt), zeigt auf in welchem Rahmen diese Arbeit gemacht wird und erklärt das Thema seiner Abschlussarbeit «Verkehrscenter der Zukunft. Eine Auslegeordnung am Beispiel der Regionalbahnhöfe der Schweizerischen Bundesbahnen SBB.»

### **«Mobilität» und «Verkehr» in der Zukunft, «Verkehrscenter»**

M zeigt auf was er unter regionalen Verkehrscenter versteht (Bahnhof, regionaler Verkehrsbereich) und zeigt Beispiele auf. Weiter zeigt M auf, welche Bahnhöfe im SBB-Verständnis als regionale Verkehrscenter / Regionalbahnhöfe definiert werden (inkl. Aufzeigen Liste der Bahnhöfe).

E zeigt auf, wie die DB ihre Bahnhofkategorisierung macht: 21 Bahnhöfe in der ersten Kategorie, danach 80 weitere Bahnhöfe, danach der Rest.

Betreffend Mobilität und Verkehr, d. h. diesen beiden Begriffen: Die DB nutzt immer die Begriffe Mobilität und Logistik und darüber als Klammer wäre dann der Begriff «Verkehr» angesiedelt.

### **M stellt die Frage betreffend den Begriff bzw. Wort «Verkehrscenter».**

E: Wichtig ist grundsätzlich die Trennung der Logistik- und Personenbahnhöfe. Über das Wort – ob nun der Bahnhof Verkehrscenter oder ähnlich oder anders genannt wird – wurde (bei der DB) noch nicht gross diskutiert bzw. noch nicht definiert. Weiter wurde im Rahmen des Programms Smart City auch beleuchtet, was der Bahnhof in Zukunft ist. Dabei gehen sie davon aus (die DB) dass die Städte sich immer verdichten und der Verkehr zunimmt. Somit wird der Bahnhof als intermodaler Verkehrsknotenpunkt noch weiter an Bedeutung gewinnen bzw. muss weiter als intermodale Drehscheibe ausgebaut werden, damit der Verkehr in der Zukunft auch optimal gestaltet werden kann. Die Digitalisierung macht solche Optimierungen überhaupt auch möglich (vereinfachter Zugang zu Carsharing usw.). Dies die Sicht auf den Bahnhof als Mobilitätshub. Der Bahnhof an sich muss dann auch noch betrachtet werden, d. h. es muss ein Ort sein, wo man sich wohlfühlt und nicht nur ein Transitbereich sein. D. h. er muss so angenehm sein, dass man sich auch dort länger aufhalten würde.

Ein weiterer Bereich ist die die ganze Pick-up und Schliessfächer-Thematik, welche dann auch mit der Logistik zu tun hat: Die Kunden bestellen immer mehr online und möchten evtl. ihre Pakete an einem Ort abholen oder zusenden lassen, statt diese Pakete von allen Lieferdiensten «zusammensammeln». Thema der Optimierung der letzten



Meile bim E-Commerce. (Beispiel im diesem Zusammenhang: Cargobikes). Somit wird der Bahnhof in Zukunft mehr Funktionen wahrnehmen als nur die Mobilität anbieten. Ein Bahnhof kann im täglichen Leben der Menschen auch Erleichterungen anbieten in dem er verschiedene Leistungen an einem Ort anbietet und die Menschen dafür keinen Umweg machen müssen (da sie schon am Bahnhof ankommen). Um den Bahnhof noch besser zu positionieren muss aber der Bahnhof noch angenehmer gestaltet werden und an Attraktivität gewinnen.

**M stellt Fragen, ob es die Bahnhöfe als Verkehrsdrehscheiben in der Zukunft noch braucht?**

E. Betreffend den selbstfahrenden Fahrzeugen. Wenn man die Bahnhöfe nicht als attraktive Orte zu positionieren, wird dies schon ein Problem. Aber dadurch, dass in den Städten der Verkehr immer wie mehr überlastet ist, kann die Eisenbahn und ihre Bahnhöfe schon (weiterhin) eine gute Alternative sein. Zu beachten ist: Die Zunahme der Mobilität der Menschen ist grundsätzlich kein Gewinnermarkt für alle Teilnehmer und Verkehrsanbieter; man muss sich als Betreiber schon anstrengen, damit «sein» Verkehrsangebot genutzt wird. Man kann nicht davon ausgehen, dass die Menschen immer Züge nutzen.

**M: Frage betreffend Attraktivität der Bahnhöfe**

E: Es geht auch darum mit neuen Geschäftsfeldern neue Möglichkeiten auszuprobieren (Beispiel Moia in Hamburg) und keine «Berührungängste» zu haben. Dies zeigt auch, wie dieser Mobilitätmarkt sich stark verändern wird und man hier auch aktiv dabei sein muss/sollte. Dies führt auch dazu dass man mehr und mehr vom individuellen öffentlichen Verkehr spricht, vor allem im Zusammenhang mit der «letzten Meile». Und das Ziel hier muss sein, für die Menschen den Verkehr bzw. die Mobilität so zu gestalten, dass für den einzelnen mehr Zeit für andere Dinge bleibt bzw. «Zeit geschenkt» wird.

**Thema Detailhandel inkl. Dienstleistungen und Services in der Zukunft**

M: Werden Convenience-Angebote weiterhin an den Bahnhöfen genutzt werden, bzw. verschwindet dies auch immer mehr in den Onlinehandel?

E: Der Vorteil von E-Commerce ist halt einfach, da man vieles an einem Ort ohne Umwege erhalten kann. Der Bahnhof hat halt auch den Vorteil, dass man hier auch immer vorbeikommt, nun muss es aber so sein, dass die Produkte auch erhältlich sein müssen, d. h. die Logistik muss hier noch besser werden.

M: Werden wir mehr Food oder Non-Food verkaufen an den Bahnhöfen? Gibt es hier einen Trend im Bereich des Mieter-Mix oder des Angebots?

E: Wenn es nur Standardgeschäfte an den Bahnhöfen gibt, wird es den Kunden auch ein bisschen langweilen, egal ob Food oder Non-Food. Man muss schauen, dass es spezielle Angebote gibt (keine hochpreisigen Angebote) welche den Kunden überraschen und er jeweils positiv überrascht wird. Dabei könnten auch Showrooms in Kombination mit Pick-up-Shops eine neue Möglichkeit sein. Beispielhaft: Beratungsgeschäfte, welche sich auf die Beratung des Kunden konzentrieren und ihm danach helfen, die Produkte (online) zu beziehen (Schwerpunkt Beratung statt Lager und Regale auffüllen).

### **Thema Arbeit der Zukunft bzw. Arbeiten in der Zukunft inkl. Arbeitsverkehr**

M ist dies eine Chance oder Gefahr für die Bahnhöfe?

E: Die Abwechslung wird bleiben, d. h. es wird einen Mix geben zwischen «vor Ort»-Arbeit und Homeworking. Die Attraktivität der Arbeitsplätze muss natürlich auch beachtet werden, damit die Kreativität und verschiedenen Arbeitsweisen gefördert werden.

E: Co-Working ist ein interessantes Feld, welches es zu bearbeiten gilt. Bahnhöfe als Center der Mobilität wären für solche Flächen prädestiniert, natürlich nicht für alle Bahnhöfe. Vor allem erstmal für die grossen Städte aber evtl. auch interessant für die Peripherie (Agglomeration). Ob diese Flächen selber betrieben werden oder nicht muss noch genau angeschaut werden.

### **Thema weitere Trends / Demografische Entwicklung und Nachhaltigkeit**

E: Was in der ganzen Thematik nicht vergessen werden darf sind die allgemeinen Demografischen Entwicklungen, d. h. auch dass die Menschen immer älter werden und die Frauen immer «mobiler» werden (jetzt neu auch einen Führerschein haben z. B.). Neben den Älteren Personen sind auch die Familien nicht zu vergessen; es ist bei der Planung der Leistungen und der Mobilität nicht nur an den «jungen Startup-Mitarbeitenden» zu denken, sondern auch an alle Menschen aller Altersgruppen.

E: Nachhaltigkeit wird natürlich einen grossen Einfluss auf die Mobilität der Zukunft haben. Auch hier ist zu beachten, dass für diese zukunftsfähigen Möglichkeiten auch zuerst eine Infrastruktur geschaffen werden muss (Ladestationen usw.) und die Themen Carsharing usw. werden auch in der Zukunft relevanter werden.

### **Ausblick und Ende**

## Anhang 12: Ergebnisse nach Schwerpunktthemen

Aus den Transkripten und den in den Diskussionen erarbeiteten Flipcharts wurden alle Ergebnisse nach den Schwerpunktthemen sortiert und tabellarisch zusammengefasst nach Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren und Massnahmen. Generelle Aussagen zu den Schwerpunktthemen, welche von den Experten und Teilnehmern der Gruppendiskussion nicht explizit als Chance, Gefahr oder als Stärke oder Schwäche definiert wurden, sind in den Tabellen im oberen Teil als «Allgemeine Aussagen» integriert worden.

### Mobilität und Verkehr: Allgemeine Aussagen, Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen, Massnahmen.

Allgemeine Aussagen im Bereich Mobilität und Verkehr
Es herrscht allgemein eine Unsicherheit gegenüber der Zukunft aufgrund der aktuellen digitalen, politischen, wirtschaftlichen und klimatechnischen Entwicklungen
Die Digitalisierung und neue digitale Möglichkeiten haben einen starken Einfluss. Digitalisierung macht Optimierungen überhaupt möglich (vereinfachter Zugang zu Carsharing usw.).
Es herrscht aktuell sehr starker Technik und Digitalisierungs-Optimismus
Der Mensch als soziales Wesen wird auch in Zukunft physischen Kontakt zu anderen Menschen suchen
Bessere Abstimmung und Optimierung der Verkehrsmittel (durch digitale Mittel). Verkehrsträger werden noch schlauer miteinander kombiniert
Nachfrage nach Convenience und Seamlessness in allen Bereichen im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» (Food, Leistungen, Verkehr usw.)
Die Nachhaltigkeit (alternative Energien, Ressourcenverbrauch, Einsparungen, Verzicht usw.) hat einen grossen Einfluss auf die Mobilität und den Verkehr
Die demografische Entwicklung hat einen starken Einfluss auf die Mobilität und den Verkehr
Sharing-Thematik wird sich in den nächsten Jahren verstärken. Sharing als grundsätzlicher Trend (statt Besitz). Nutzung on demand
Neuen Arbeitsformen (Flexibilisierung usw.) und Social Media verursachen ein «Nullsummenspiel» im Bereich Mobilität und Verkehr
Zeit als wichtiger Faktor der Mobilität und des Verkehrs (je schneller je besser, dabei Brutto-Betrachtung immer im Vordergrund, d. h. mit Parkieren, Umsteigen, usw.)
Komfort als weiterer Faktor der Mobilität (für Kombination und Effizienzgewinne). Beispiel: Im Zug kann ich parallel arbeiten
Durchschnittliche Mobilität pro Person wird nicht mehr stark zunehmen, aber wird sich inhaltlich verändern (Multimobilität mit unterschiedlichen (neuen) Verkehrsmitteln).
Multimobilität als grundsätzlicher Trend. Menschen weiterhin Autos kaufen, aber diese mit anderen Verkehrsmitteln kombinieren
Mobilität und Verkehr sind generationenübergreifend (Kinder, Junge, Ältere, Alte, Familien usw.)
Mobilität und Verkehr ist immer mehr "feminin" (immer mehr Frauen auch genau gleich mobil wie Männer)
Grenzen zwischen Individualverkehr und öffentlichen Verkehr werden verschwinden.
Verstärktes Customizing des Verkehrs und Entwicklung von Customized Verkehrsmittel
«Glokalisierung» (Global und Lokal) hat einen Einfluss auf den Verkehr und Transport von Waren und Menschen
Carsharing nicht für die Masse relevant (bleibt Nischenmarkt)
Mittel- bis Langfristig wird die Nutzung von selbstfahrenden Fahrzeugen in Carsharing-Flotten Realität
Drohnen für Personen und Gütertransport: Erst längerfristige Möglichkeit (Sicherheitsgründe), wird voraussichtlich Nischenmarkt, nicht völlig unrealistisch

Tabelle 6: Zusammenstellung der allgemeinen Aussagen im Bereich Mobilität und Verkehr

<b>Chancen im Bereich Mobilität und Verkehr</b>
Menschen brauchen auch weiterhin einen physischen Treffpunkt um sich mit anderen Menschen zu treffen und auszutauschen
«Third-Places» als (Kunden)-Bedürfnis vorhanden (Beispiel: Starbucks, Bibliothek usw.)
Bahnhof langfristig Umsteigepunkt für Highspeed- und Langstrecken-Züge für die Transitstrecken (wo direkte Fahrt von A nach B zu lange dauert)
Bahnhof wird weiterhin Verkehrsknoten und Knotenpunkte für Verkehr und Mobilität sein (nächste 10 bis 15 Jahre), da Verkehrs-Infrastruktur nicht so schnell angepasst werden kann.
Zentrale Umsteigemöglichkeiten braucht es weiterhin bzw. auf in Zukunft (auch bei selbstfahrenden Fahrzeugen)
Bahnhöfe werden auch in Zukunft (10 bis 15 Jahre) immer noch Knotenpunkte für Verkehr und Mobilität sein
Mobilitätsmanagement und -koordination als neuer Markt
Bedarf an Koordination der unterschiedlichen Mobilitätsmöglichkeiten und deren verschiedenen Geschwindigkeiten (inkl. verschiedene Verkehrsträger, -mittel) ist vorhanden
Mobilität als positives Element der Gesellschaft und Katalysator von Entwicklung anerkannt
Der Begriff Mobilität wird positiv assoziiert und hat sich im Sprachgebrauch stärker durchgesetzt hat als die Begriffe Verkehr und Transport
Trend zur Zentralisierung und Internationalisierung, verstärkte (internationale) Mobilität
Landflucht führt teilweise wieder zu verstärkter Mobilität (Stadt-Land-Verkehr)
Berührungsängste der Menschen gegenüber neuen Ideen und Möglichkeiten nimmt ab
Bahnhöfe werden auch in der mittelfristigen Zukunft (10 bis 15 Jahre) immer noch Knotenpunkte für Mobilität und Verkehr sein (Experteneinschätzung)
Die Zeit wird als wichtige Ressource anerkannt, d. h. auch in der Mobilität
Trend zum individuellen öffentlichen Verkehr (Customized Public Transport)
Convenience-Mobilität als neuer Trend (einfache, kombinierte Mobilität)
Mehr Freizeit und Social Media führt zu mehr Mobilität und Verkehr, da unter anderem Menschen digitale soziale Kontakte auch mit physischen Besuchen erhalten wollen
Gegentrend zu Globalisierung: Vielleicht gewinnen Reisen innerhalb der CH wieder an Bedeutung?
Eisenbahn als Langstrecken-Verkehrsmittel weiterhin anerkannt
Eisenbahn als schnelles Massen-Verkehrsmittel weiterhin anerkannt
Fernbusse als Chance für die regionalen Bahnhöfe (werden dort mit dem anderen Verkehr verknüpft)
Zunahme des Verkehrs in der Zukunft (gem. aktuellen Voraussagen)
Preisentwicklung des individuellen Verkehrs (Beispiele London, Autobahnen in Rom) ist Chance für öffentlichen Verkehrs
Neue Verkehrsmittel bedeuten auch mehr Möglichkeiten
Verstärkte Multimodalität (Mehrverkehr)
Bestehende Intermodalität
Langsamkeit der Veränderungen in der Technik (Durchsetzen der Technik in der Masse) bietet Chance, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen
Kurz- und Mittelfristig: Strasseninfrastruktur wird nicht für selbstfahrenden Fahrzeuge optimiert werden können
Individuelle selbstfahrende Fahrzeuge am Anfang sehr teuer, d. h. für den Einzelnen nicht interessant
Zu beachten ist, dass der Zusatzverkehr von selbstfahrenden Fahrzeugen (Carsharing-Flotte) nicht zu unterschätzen ist und in vielen Städten zu Problemen führen könnte.
Sharing: Thema grundsätzlich nicht neu (Taxi-System auch Car-Sharing) und hat Bahnhöfe als Verkehrsknoten gestärkt
Stichwort Pooling und Mitfahrgelegenheiten ist auch nicht neu und haben Bahnhöfe als Verkehrsknoten gestärkt
Carsharing nicht für die Masse relevant, Nischenmarkt
Städten immer mehr mit Verkehr überlastet (Autoverkehr): Eisenbahn und ihre Bahnhöfe werden (weiterhin) eine gute Alternative sein.
Verkehrszunahme (in den Städten) durch verstärkte Verdichtung: Bahnhof (regional und Agglomeration) als Verkehrsknotenpunkt und Eingangstor zur Stadt wird an Bedeutung gewinnen
Dezentralisierung des Verkehrs (nicht mehr immer über Hauptverkehrshub, Beispiel dezentrale Buslinien)

Tabelle 7: Zusammenstellung der Chancen im Bereich Mobilität und Verkehr

<b>Gefahren im Bereich Mobilität und Verkehr</b>
Transiträume als "Bereiche der Anonymität"
Der Begriff Transit wird negativ assoziiert
Mobilität wird bei Menschen auch mit Stress assoziiert (externen Einflüssen ausgeliefert und gesteuert sein)
Trend der Konzentration und Zentralisierung: Abnehmende Verkehrsnachfrage in den dezentralen Regionen
Neue Arbeitsformen und Flexibilisierung der Arbeit (Homeworking, Telearbeit usw.) führen dazu, dass sich weniger Menschen «bewegen» müssen
Neue Unternehmen haben es einfacher, etwas auszuprobieren (try and error) als etablierte, alte Unternehmen (neue Unternehmen sind «unbelastet»)
Aktuelle Bedürfnisse der Kunden nicht "wirtschaftlich" (Beispiel Kindertagesstätte). Bedürfnisse der Kunden werden befriedigt, aber sind nicht wirtschaftlich. (Zielkonflikt)
Eisenbahn und deren Infrastruktur wird immer teurer (Sicherheit und Unterhalt)
Attraktivität von selbstfahrenden Fahrzeug, weil man nicht mehr nach einem Parkplatz suchen muss (da das Auto sich selber einen Parkplatz sucht).
Zentrale Orte, wie die Bahnhöfe, verlieren an Attraktivität, da diese gar nicht mehr gross besucht werden und nicht mehr genutzt werden
Selbstfahrende Fahrzeuge wird in den ländlichen und regionalen Bereichen stark verbreitet sein, kein Umsteigen mehr nötig
Schiene wird obsolet sein in der Zukunft
Langfristig: Problem der Drohnen und selbstfahrenden Fahrzeuge, welche gar keine Umwege machen über den Bahnhof
Eisenbahn als reiner Zubringer wird verlieren nur noch Langstrecken-Verkehrsmittel (nicht mehr regional)
Bahnhof heisst «Umsteigen und Umweg», Kunden wollen aber direkt fahren und wählen den direkten Weg
Mobilitätshub bzw. Verkehrshub muss nicht am Bahnhof sein, könnte auch woanders sein
Ab ungefähr 2040 wird der Luftverkehr (Personen-Drohnen) die Eisenbahn konkurrenzieren (Beispielstrecke: Chur nach Zürich)
Aktives Agenda-Setting von konkurrierenden Mobilitätsunternehmen
Carsharing als Gefahr für die Eisenbahn
Der Begriff Verkehr wird negativ assoziiert
Verkehr an sich wird nicht mehr stärker Wachsen (netto Personenkilometer)
In den regionalen und ländlichen Gebieten werden Carsharing und weitere neue Systeme stärker Einzug halten und Eisenbahn stärker konkurrenzieren
Mobilitätsmarkt ist kein Gewinnermarkt für alle Anbieter; man muss sich als Betreiber schon anstrengen, damit «sein» Verkehrsangebot genutzt wird.
Man kann nicht davon ausgehen, dass die Menschen immer Züge nutzen.
Umsteigen wird nicht mehr nötig sein bei Möglichkeiten, welche direkt von A nach B fahren
Lokale Reisen gehen evtl. immer weniger über den Bahnhof (direkte Verbindung von A nach B) sondern direkt mit anderen Verkehrsmitteln

Tabelle 8: Zusammenstellung der Gefahren im Bereich Mobilität und Verkehr

<b>Stärken im Bereich Mobilität und Verkehr</b>
Bekanntheit der Marke und des Namens (SBB und Bahnhof)
Bahnhof als Schnittstelle und Umschlagplatz von Personen und Waren anerkannt
Verkehrsknoten und Bahnhöfe sind heute schon als Treffpunkte etabliert
Lage der Bahnhöfe an den etablierten Verkehrsachsen (welche sich nur sehr langsam verändern)
Lage der Bahnhöfe und dessen Integration in die umliegende Verkehrsinfrastruktur (Taxi, Parkplätze, Veloabstellplätze, Mobility-Standorte usw.)
Zentrale und gute Lage der Bahnhöfe in den Gemeinden (im Quartier, der Siedlung)
Bekannte Lage innerhalb der Gemeinde ("Der Bahnhof kennt und findet jeder")
Gute verkehrstechnische Erreichbarkeit der Bahnhöfe
Bekanntheit und Identität in der Gemeinde (vielfach im Ortskern), Bahnhof als bekannter Ort in den Gemeinden
Verankerung der SBB und deren Bahnhöfe in den Gemeinden
Anerkannter Eintrittspunkt in die Gemeinde
Innovation als Schwerpunkt bei der SBB: Etabliertes Innovationsmanagement, Mut etwas Neues auszuprobieren
SBB gefragt als Innovationspartner
Bahnhöfe sind schon Verkehrshubs welche ausbaubar sind
Zentrale Erreichbarkeit der Bahnhöfe mit diversen Verkehrsmitteln
Eisenbahn stark auf lange Distanzen und in peripheren Bereichen und zwischen regionalen Zentren und Städten (kein Effizienzgewinn mit anderen Verkehrsmitteln)
Die Bekanntheit und der Ruf der Bahnhöfe als Mobilitätshubs (z. B. Shoppingcenter habe noch diesen Ruf nicht, bzw. müssen sich diesen erarbeiten).
Breite bestehende Infrastruktur rund um den Bahnhof (Parkplätze, usw.)

Tabelle 9: Zusammenstellung der Stärken im Bereich Mobilität und Verkehr

<b>Schwächen im Bereich Mobilität und Verkehr</b>
Teilweise Bahnhöfe nicht in die (neuen) Verkehrsachsen mit eingebunden, dezentral
Bahnhof nicht überall zentral in den Gemeinden gelegen
Wenn aktuelle bestehende Lage der Bahnhöfe in den Gemeinden dezentral: Problematisch diese als Treffpunkt zu definieren
Bahnhof als sozialer Brennpunkt negativ assoziiert
Der Begriff Bahnhof wird teilweise negativ assoziiert (Unort, Problemort)
Bahnhof als Transitraum bekannt, nicht als Aufenthaltsort oder Ort für Leistungen
«Abstellgleis in der Region»: Wenn sich der Verkehr nicht mehr so entwickelt wie in der letzten Zeit und nicht mehr dort hingeht
Bestehende Gebäude, Infrastruktur (vielfach alte und sogar unter Denkmalschutz)
Bestehende Gebäude, Infrastruktur nicht den wachsenden Personenfrequenzen gewachsen (während der Rush-Hours)
Bahnhof durch SBB zu stark als Transitort ausgerichtet und definiert
Bahnhof zu stark als Transitort bekannt
Bahnhöfe bieten teilweise zu wenig Platz für einen Aufenthaltsort (in und um den Bahnhof)
Entscheidungen am Bahnhof (Immobilie) haben langfristige Auswirkungen und können nicht so schnell auf neue Entwicklungen reagieren
SBB und Bahnhof als Marke bekannt als (traditionelles) Eisenbahnunternehmen, nicht Mobilitätsunternehmen. (Name ist vorbelastet)
Kunden meinen, dass sich die SBB auf den Eisenbahnverkehr und -transport konzentrieren soll
«Verantwortung der SBB gegenüber der Öffentlichkeit.»: SBB als Staatsbetrieb hat einen Service Public-Auftrag und muss sich um Gebäude kümmern (Eigentümerversantwortung)
Platz bei den Bahnhöfen für Ausbau beschränkt und nicht Eigentum der SBB.
Bauliche Anpassungen sind nötig und brauchen Zeit
Viele Flächen rund um den Bahnhof wurden verkauft; diese Flächen werden evtl. in der Zukunft wieder relevant.
Bahnhof heisst «Umsteigen und Umweg», das heisst wird negativ assoziiert
Bahnhof als Immobilie, welche nicht «mobil» ist. Bahnhof als Gebäude kann sich nicht Mobilität anpassen
Gebaute, bestehende (Eisenbahn)-Infrastruktur, welche sich nicht einfach so anpassen lässt.

Tabelle 10: Zusammenstellung der Schwächen im Bereich Mobilität und Verkehr

<b>Massnahmen im Bereich Mobilität und Verkehr</b>
Positionierung des Bahnhofs als Treffpunkt welcher Menschen zusammenbringt, sie "mobilisiert".
Bahnhof definieren als Möglichkeit des Treffens und Austausches, des «Zusammenkommens»; Positionierung als Zentrum zum Austausch (privat und geschäftlich)
Aktive Steuerung und Entwicklung des Mobilitätmarktes, damit man diesen in die gewünschte Richtung lenken kann
Positionierung der SBB als Mobilitäts-«Ermöglicher» und -Manager statt als reines Transport- und Eisenbahnunternehmen
Aufbau der Marke SBB und des Bahnhofs als Mobilitätsmarke und -bereich statt nur als Eisenbahnunternehmen
Bahnhof als Hybrid aufbauen und positionieren: Transitbereich stärken, aber auch Ausbau als Aufenthaltsort, "Third Place"
Weiterentwicklung Smart Mobility (Gesamtsicht, wie kommen Kunden zu ihrem Ziel) und gesamtheitliches Verkehrsmanagement
Aufbau von Infrastruktur, welche nachhaltige Mobilität ermöglicht (E-Ladestationen, Velostationen usw., Sharing-Bereiche)
Gestaltung der Mobilität und Verkehrs, dass für den Einzelnen mehr Zeit für andere Dinge bleibt bzw. «Zeit geschenkt» wird.
Entwicklung neuer Mobilitätsmöglichkeiten, welche Verkehr, Transport und Menschen zusammenbringen
Aufbau von regionalen Mobilitäts- und Verkehrsmanagement-Center
Mobilität als Frequenzbringer nutzen (Erhöhung der Frequenzen sichert die Relevanz des Hubs).
Cross-Selling-Möglichkeiten (Beratung und Mobilität und Verkehr für In- und Auslandsreisen) am Bahnhof anbieten
Bereitstellung von diversen Leistungen an den Schnittpunkten, Schnittstellen der Mobilität
Übernachtungsmöglichkeiten anbieten
Massnahmen immer mit Blick auf die demografische Entwicklung entwickeln
Massnahmen für verschiedene Zielgruppen entwickeln (z. b. nicht nur für den «jungen Startup-Mitarbeitenden», sondern für alle Altersgruppen)
Verkauf von nicht mehr genutzten Gebäuden, Bahnhöfen (z. b. Verantwortung abgeben über denkmalgeschützten Gebäude)
Optimierung Park and Ride System und vereinfachter Zugang zu verschiedenen Verkehrsmitteln
Neue Möglichkeiten in Geschäftsfeld Verkehr ausprobieren und keine «Berührungsängste» haben
Aktives Agenda-Setting / Lobbying in den Bereichen Verkehr und Transport
Anschluss von anderen Verkehrsträgern verstärken
Positionierung der Bahnhöfe als attraktive Orte, Verkehrsknoten

Tabelle 11: Zusammenstellung der Massnahmen im Bereich Mobilität und Verkehr



## **Detailhandel und Dienstleistungen: Allgemeine Aussagen, Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen, Massnahmen.**

<b>Allgemeine Aussagen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Die Digitalisierung und neue digitale Möglichkeiten haben einen starken Einfluss.
Es herrscht aktuell sehr starker Technik und Digitalisierungs-Optimismus
Es herrscht allgemein eine Unsicherheit gegenüber der Zukunft aufgrund der aktuellen digitalen, politischen, wirtschaftlichen und klimatechnischen Entwicklungen
Die demografische Entwicklung hat auch einen Einfluss auf den Detailhandel und Dienstleistungen
Detailhandel und Dienstleistungen ist immer mehr "feminin" (immer mehr Frauen gleichgestellt wie Männer)
Die Nachhaltigkeit (alternative Energien, Ressourcenverbrauch, Einsparungen, Verzicht usw.) hat einen Einfluss auf Detailhandel und Dienstleistungen
«Glokalisierung» (Global und Lokal) hat einen Einfluss auf Detailhandel und Dienstleistungen
Nachfrage nach Convenience und Seamlessness in allen Bereichen im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» (Food, Leistungen, Verkehr usw.)
Sharing-Thematik wird sich in den nächsten Jahren verstärken. Sharing als grundsätzlicher Trend (statt Besitz). Nutzung on demand
Trend zu Leistungen mit Erlebnischarakter
Trend von Kombination von Leistungen (Effizienzsteigerung)
Showrooms, Pick-Up Points und Beratung als Trend. Dies braucht weniger Platz als die grossen Shops; Produkte werden getestet und angeschaut, aber online bestellt
Unterschiedliche Online-Anfälligkeiten (Hotelbuchung gegenüber Coiffeur-Leistung)

Tabelle 12: Zusammenstellung der allgemeinen Aussagen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

<b>Chancen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Convenience immer mehr nachgefragt
"Klein-Shopping": Produkte welche die Kunden schnell und einfach haben wollen
Verbindung von online und offline-Shopping
Fast-Food weiterhin im Trend
Weiterhin hohe Personenfrequenzen an den Bahnhöfen
Food und Essen ist das neue Shopping; Trend zur Gastronomie (bediente Gastronomie)
Bahnhof als Ort wo die Kunden täglich auf ihrem Arbeitsweg durchgehen
Bahnhof als Begegnungszone (wo sich Menschen mit Menschen und Menschen mit Waren treffen).
Soziale Kontakte sind immer wie mehr gefragt, immer wertvoller
Wachstum der Nachfrage von Fitness und Bildungsleistungen
"Not-Shopper" wird es auch in Zukunft geben (wenn man unbedingt etwas braucht)
Shopper vor Ort wird es auch in Zukunft geben
Durch den Online-Einkauf wird auch der Logistik-Verkehr getrieben bzw. verstärkt
Gemeinden und Städte werden nicht nur aus Showrooms bestehen
Online-Handel wird auch eine Sättigung erfahren
Die Kunden bestellen immer mehr online und möchten evtl. ihre Pakete an einem Ort abholen oder zusenden lassen, statt diese Pakete von allen Lieferdiensten «zusammensammeln».
Optimierung der letzten Meile im E-Commerce. (Beispiel: Cargobikes).
Showrooms in Kombination mit Pick-up-Shops als neuer Trend
Trend zu Beratungsgeschäften, welche dem Kunden danach helfen, die Produkte (online) zu beziehen (Schwerpunkt Beratung statt Lager und Regale auffüllen)
Umschlagplätze von Personen und Waren werden bestehen bleiben bzw. werden weiterhin gebraucht.
Persönliche Dienstleistungen sind schwer zu digitalisieren
Dienstleistungen für/mit Menschen werden weiterhin gebraucht und können nicht digitalisiert werden

Tabelle 13: Zusammenstellung der Chancen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

<b>Gefahren im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Bahnhöfe und Verkehrszentren nur als Transit und Durchgangsort
Anhaltender Trend zum Online-Kauf
Convenience immer mehr überall erhältlich. Convenience nicht mehr nur in den Bahnhöfen und Tankstellen, aktueller Trend.
Shops werden nicht mehr genutzt, da ich gar nicht mehr vorbeikomme (selbstfahrende Autos kommen dort gar nicht mehr dabei, alles wird online gekauft)
Wenn Personenfrequenzen abnehmen, dann stirbt Retail
"Retail ist tot"
Was, wenn die Öffnungszeiten geändert werden und die Bahnhöfe nicht mehr das alleinige Monopol haben in diesem Bereich?
Mehr Online-Shopping (im Non-Food-Bereich)
City-Logistik als Gefahr (Uber als Paketbote, Uber Eats und Uber Convenience)
Konkurrenz: Rund um den Bahnhof können die gleichen Leistungen angeboten werden
Gefahr für viele bestehende Einzelhändler: Transformation eines bestehenden Unternehmens schwieriger als Aufbau eines neuen Unternehmens
Möglichkeiten der schnellen Lieferung werden noch besser (Lieferungen am gleichen Tag mit Drohnen). Dies könnte nochmals einen Schub für den Online-Handel geben.
Allgemeine Skepsis, was das Überleben der Regionalbahnhöfe betrifft, vor allem im Bereich Einkaufen und Shopping
Optimierte Lieferung der Pakete direkt nach Hause, auch zur Randzeiten bzw. definierten Zeiten der Kunden

Tabelle 14: Zusammenstellung der Gefahren im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

<b>Stärken im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Bestehende (kleine) Flächen für Pick-ups und Services in den Bahnhöfen
Bahnhof als zentrale Standorte für Pick-ups und Services
In den Bahnhöfen sind schon viele Convenience-Geschäfte vorhanden, etabliert
Erhöhte Flexibilität: Mietverträge werden flexibler, kurzfristiger abgeschlossen
Bahnhof als Verkehrsknoten und Treffpunkt
Bestehende Personenfrequenzen am Bahnhof
Viele Mietverträge laufen in den nächsten Jahren ab und ermöglichen Wechsel zu besseren Angeboten
Bestehende Bahnhof-Angebote sind wenig Online-Anfällig (Leistungen vor Ort nötig bei Coiffeur usw.)
Bahnhof hat die Möglichkeit, verschiedene Leistungen und Nutzungen anzubieten
Öffnungszeitenregelung für die Bahnhöfe

Tabelle 15: Zusammenstellung der Stärken im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

<b>Schwächen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Bestehendes Gebäude und Mietflächen, welche aktuell wenig attraktiv sind für Showrooms
Unflexible Gebäude(-struktur)
Gebäudestruktur der Verkehrszentren ist nicht überall bzw. nur teilweise für die Zukunft vorbereitet
Nur Standardgeschäfte an den Bahnhöfen, langweilt den Kunden, egal ob Food oder Non-Food.

Tabelle 16: Zusammenstellung der Schwächen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

<b>Massnahmen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen</b>
Hybrid: im Bahnhof Verkehrszentrum- und Einkaufszentrum-Funktionen vermischen (Mobilität und Einkaufen)
Fast-Food (weiterhin) anbieten bzw. teilweise verstärken (Convenience-Trend)
Shops mit Convenience und Querschnittsangebot (analog 7-Eleven, Tankstellenshops)
Optimierung der Frequenzabschöpfung (evtl. auch bessere Vermarktung)
Food-Bereich (Gastronomie) ausbauen
Kombination von Verkehrs-Services mit anderen Leistungen. Beispiel: Kombination Freizeit-Reise mit einer Dienstleistung am Bahnhof (z. B. Fahrradverleih)
Cross-Selling-Möglichkeiten (Beratung und Mobilität und Verkehr für In- und Auslandsreisen)
Kombinationen von Leistungen inkl. Wohnen, Wohnräume (inkl. Dienstleistungen)
Anbieten von Leistungen, wo man Personen braucht, d. h. Menschen physisch vor Ort braucht (Coiffeur, Arzt, Zahnarzt, Gastronomie und Essen, nicht hochspezialisierte Leistungen)
Attraktivität schaffen mit Erlebnissen und Erlebniswelten (inkl. Vermarktung)
Aufbau Logistik-Infrastruktur für den Online-Einkauf: Pick-up und Schliessfächer-Thematik
Bei der Definition von Leistungen die Erkenntnisse betreffend langsamen und schnellen Denken (System von Kahneman) einfließen lassen (Spontankäufe und geplante Einkäufe)
Integration von Showrooms in Kombination mit Pick-up-Shops
Beratungsgeschäfte, welche sich auf die Beratung des Kunden konzentrieren und ihm danach helfen, die Produkte (online) zu beziehen
Möglichkeiten für Bereitstellung von Dienstleistungen (Büros, KITA) an den Schnittstellen der Mobilität
Bahnhof als Ort für spezielle Angebote (keine hochpreisigen Angebote) welche den Kunden überraschen
Optimierung der Logistik, damit die Produkte auch on-time erhältlich sind
Services aufbauen, welche Kunden den Weg ersparen bzw. unnötige Wege verkürzen
Bahnhof kann Erleichterungen anbieten: Verschiedene Leistungen an einem Ort anbieten und Menschen müssen keine Umwege machen (da sie schon am Bahnhof ankommen).

Tabelle 17: Zusammenstellung der Massnahmen im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

## Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends: Allgemeine Aussagen, Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen, Massnahmen.

Allgemeine Aussagen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends
Die Digitalisierung und neue digitale Möglichkeiten haben einen starken Einfluss auf die Arbeit der Zukunft
Es herrscht aktuell sehr starker Technik und Digitalisierungs-Optimismus
Es herrscht allgemein eine Unsicherheit gegenüber der Zukunft aufgrund der aktuellen digitalen, politischen, wirtschaftlichen und klimatechnischen Entwicklungen
Die demografische Entwicklung hat einen starken Einfluss auf die Arbeit der Zukunft
Arbeiten wird immer mehr "feminin" (immer mehr Frauen gleichgestellt wie Männer)
«Glokalisierung» (Global und Lokal) hat einen Einfluss auf die Arbeit der Zukunft
Neuen Arbeitsformen (Flexibilisierung usw.) und Social Media verursachen ein «Nullsummenspiel» im Bereich Mobilität und Verkehr
Der Mensch als soziales Wesen wird auch in Zukunft physischen Kontakt zu anderen Menschen suchen
Nachfrage nach Convenience und Seamlessness in allen Bereichen im Sinne «Bequemlichkeit, Einfachheit, Geschwindigkeit» (Food, Leistungen, Verkehr usw.)
Zeit als wichtiger Faktor der Arbeit der Zukunft
Unterschiedliche Online-Anfälligkeiten (Hotelbuchung vs Coiffeur)
Die Abwechslung wird bleiben, d. h. es wird einen Mix geben zwischen «vor Ort»-Arbeit und Homeworking.
Fokus auf Kern-Kompetenzen (Outsourcing-Gesellschaft)
Bedeutung von Services/Dienstleistungen nimmt zu
Städtebau und Architektur: Verdichtung und Nachverdichtung
24/7 Gesellschaft
Macht der Arbeitgeber nimmt stark ab

Tabelle 18: Zusammenstellung der allgemeinen Aussagen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends

Chancen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends
Flexibilisierung der Arbeit als Chance. Mitarbeitende können und dürfen an unterschiedlichen Orten arbeiten
Co-Working als wachsender Bereich, Trend. Steigendes Interesse an Co-Working-Angeboten
Flächenpotential, wenn die Flächen freigespielt werden

Tabelle 19: Zusammenstellung der Chancen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends

Gefahren im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends
Flächenpotential als Gefahr, da Verantwortung vorhanden
Arbeitsverkehr: Pendeln fällt weg und damit sinken die Personenfrequenzen
Bei fehlende Frequenzen können in kleinen Bahnhöfen nicht durch interessante Shops kompensiert werden

Tabelle 20: Zusammenstellung der Gefahren im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends

<b>Massnahmen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends</b>
Mobile Arbeitsplätze
Das mobile Büro (evtl. in Kombination mit den Zügen)
Gute / Zentrale Lage nutzen als Standort für Smart Working
Multifunktionsraum-Funktion bei den Bahnhöfen ausbauen
Bahnhöfe als Meeting- und Workplaces optimieren
Arbeitsplätze mit Infrastruktur anbieten
Bahnhöfe als Treffpunkte für Geschäftsmeetings usw.
Kombination aus Mobilität und New Work-Angebot anbieten
Co-Working - in Verbindung mit Third Place Trend - aufbauen
Datenmanagement, Datencenter prüfen
Räume attraktiv gestalten und auf die Zielgruppe entsprechend angepasst (verschiedenen Arbeitsweisen)
24/7 Gesellschaft: Angebot definieren, die sehr lange bzw. immer offen haben
Räumliche Separation und Unterteilung um Funktionen miteinander zu verknüpfen. Fokus auf (Innen-)Architektur zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität (z. B. Grünflächen).
Optimierung der Orientierung am Bahnhof

Tabelle 21: Zusammenstellung der Massnahmen im Bereich Arbeit der Zukunft und weitere Megatrends

**Anhang 13: SWOT-Matrix nach Schwerpunktthemen**

	<p><b>CHANCEN OPPORTUNITIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menschen und Waren brauchen Treff- und Umsteigepunkte, «Third Places»</li> <li>2. Mobilitäts- und Verkehrsmanagement als neuer Markt, positives Element der Gesellschaft</li> <li>3. Etablierte, bestehende Verkehrswege und Infrastruktur bleiben mittelfristig bestehen (10-15 Jahre)</li> <li>4. Zunahme der Mobilität (inkl. Multimodalität) von Menschen und Waren</li> <li>5. Convenience als grundsätzlicher Trend (Food, Leistungen usw.)</li> <li>6. Eisenbahn auch in Zukunft attraktiv als Verkehrsmittel</li> <li>7. Viele neue Verkehrsmittel und -arten (u.a. selbstfahrende Fahrzeuge)</li> </ol>	<p><b>GEFAHREN THREADS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobilitätsmarkt: Starke Konkurrenz durch bestehende und neuen Anbieter und Möglichkeiten.</li> <li>2. Konzentration und Zentralisierung: Veränderung der Verkehrsnachfrage in den ländlichen Regionen; weiter werden in den regionalen und ländlichen Gebieten neue Mobilitäts- und Verkehrssysteme stärker Einzug halten und Eisenbahn stark konkurrenzieren</li> <li>3. Eisenbahn inkl. dessen Infrastruktur wird immer teurer (Sicherheit und Unterhalt)</li> <li>4. Eisenbahn als reiner regionaler Zubringer wird verlieren; vielfach nur noch Langstrecken-Verkehrsmittel (nicht mehr regional)</li> </ol>
<p><b>STÄRKEN STRENGTHS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekanntheit Marke SBB und Produkt Bahnhof in der Bevölkerung</li> <li>2. SBB als Transport- und Eisenbahnunternehmen anerkannt</li> <li>3. Zentrale und gute Lage der (meisten) Bahnhöfe an den bestehenden Verkehrsachsen und in den Gemeinden</li> <li>4. Eisenbahn als sicheres und effizientes Verkehrsmittel anerkannt</li> <li>5. Innovationsmanagement der SBB</li> </ol>	<p><b>SO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Nutzung der Chancen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung der SBB als Mobilitätsunternehmen statt als reines Transport- und Eisenbahnunternehmen</li> <li>• Bahnhof als attraktiver Treffpunkt, Zentrum zum Austausch und des Zusammenkommens (privat und geschäftlich) positionieren/ausrichten</li> <li>• Bahnhof als Hybrid aufbauen und positionieren: Transitbereich stärken, aber auch Ausbau als Aufenthaltsort, "Third Place".</li> <li>• Bahnhof als positionieren als regionales Mobilitäts- und Verkehrsmanagement-Center</li> <li>• Entwicklung neuer Mobilitätsmöglichkeiten, welche Verkehr, Transport und Menschen zusammenbringen</li> </ul>	<p><b>ST-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Vermeidung von Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Steuerung des Mobilitätsmarktes inkl. aktives Agenda-Setting / Lobbying in den Bereichen Verkehr und Transport</li> <li>• Weiterentwicklung Smart Mobility (Gesamtsicht, wie kommen Kunden zu ihrem Ziel) und gesamtheitliches Verkehrsmanagement</li> <li>• Anschluss von anderen Verkehrsträgern an und zu den regionalen Bahnhöfen verstärken</li> </ul>
<p><b>SCHWÄCHEN WEAKNESSES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahnhof als sozialer Brennpunkt negativ assoziiert, als Transitraum bekannt, nicht als Aufenthaltsort oder Ort für Leistungen</li> <li>2. Bestehende Gebäude (u.a. vielfach denkmalgeschützt) und Infrastruktur nicht den zukünftigen Bedürfnissen gewachsen (Eingeschränkte Flexibilität)</li> </ol>	<p><b>WO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Chancennutzung zur Überwindung von Schwächen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Mobilität und Verkehrs, dass für den Einzelnen mehr Zeit für andere Dinge bleibt bzw. «Zeit geschenkt» wird.</li> <li>• Optimierung Park and Ride System und vereinfachter Zugang zu verschiedenen Verkehrsmitteln</li> <li>• Bereitstellung von diversen Leistungen an den Schnittstellen der Mobilität</li> <li>• Cross-Selling-Möglichkeiten (Beratung und Mobilität und Verkehr für In- und Auslandsreisen) am Bahnhof anbieten</li> </ul>	<p><b>WT STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Minimierung von Schwächen und Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von nicht mehr genutzten Gebäuden und dezentral gelegenen Bahnhöfen (Ziel unter anderem: Verantwortung abgeben über denkmalgeschützte Gebäude)</li> <li>• Aufbau von neuer Infrastruktur, welche nachhaltige Mobilität ermöglicht (E-Ladestationen, Velostationen usw., Sharing-Bereiche)</li> </ul>

Tabelle 22: SWOT-Matrix für regionale Bahnhöfe im Bereich Verkehr und Mobilität

	<p><b>CHANCEN OPPORTUNITIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenience und Fast-Food weiterhin im Trend</li> <li>2. Nachfrage nach effizienten Schnittstellen von online und offline-Shopping (Optimierung der letzten Meile im E-Commerce): Pick-up Points, Showrooms und Beratungsstellen</li> <li>3. Persönliche Dienstleistungen für/mit Menschen werden weiterhin gebraucht und können nicht digitalisiert werden.</li> <li>4. Verstärkung Logistik-Verkehr durch Online-Handel</li> <li>5. Trend zur Gastronomie (Essen ist das neue Shopping)</li> <li>6. Shoppen vor Ort wird es auch in Zukunft geben (u.a. "Klein- und Not-Shopping«)</li> </ol>	<p><b>GEFAHREN THREADS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anhaltender Trend zum Online-Kauf</li> <li>2. Weiter abnehmende Personenfrequenzen in bestehenden Detailhandelsflächen</li> <li>3. Convenience überall erhältlich, nicht mehr nur in den Bahnhöfen und Tankstellen</li> <li>4. Lockerung der bestehenden Gesetze (u.a. Öffnungszeitengesetz, kein Monopol bei den Bahnhöfen mehr)</li> <li>5. Neue Konkurrenz im Bereich City-Logistik (Uber als Paketbote, Uber Eats und Uber Convenience): Optimierte Lieferung der Pakete direkt nach Hause, auch zur Randzeiten bzw. definierten Zeiten der Kunden</li> <li>6. Anpassungsmöglichkeiten auf neue Gegebenheiten von bestehenden Unternehmen eingeschränkter als bei neuen Marktteilnehmern</li> </ol>
<p><b>STÄRKEN STRENGTHS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekanntheit Marke SBB und Produkt Bahnhof</li> <li>2. Zentrale und gute Lage der (meisten) Bahnhöfe an den bestehenden Verkehrsachsen und in den Gemeinden, Bahnhof als Ort wo die Kunden täglich auf ihrem Arbeitsweg durchgehen</li> <li>3. Hohe Personenfrequenzen an den Bahnhöfen</li> <li>4. Bestehende (kleine) Flächen für Pick-ups und Services in den Bahnhöfen</li> <li>5. Innovationsmanagement der SBB</li> <li>6. In den Bahnhöfen sind viele Convenience-Geschäfte vorhanden, etabliert</li> <li>7. Erhöhte Flexibilität aufgrund kurzfristiger Mietverträge und auslaufender Mietverträge</li> <li>8. Bestehende Bahnhof-Angebote sind wenig Online-Anfällig (u.a. Coiffeur, Zahnarzt)</li> <li>9. Bahnhof hat die Möglichkeit, verschiedene Leistungen und Nutzungen anzubieten</li> <li>10. Öffnungszeitenregelung für die Bahnhöfe</li> </ol>	<p><b>SO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b></p> <p><i>Einsatz der Stärken zur Nutzung der Chancen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahnhof als attraktiver Treffpunkt, Zentrum zum Austausch und des Zusammenkommens (privat und geschäftlich) positionieren und ausrichten</li> <li>• Bahnhof als Hybrid aufbauen und positionieren: Transitbereich stärken, aber auch Ausbau als Aufenthaltsort, "Third Place" und Verkehrcenter- und Einkaufscenter-Funktionen vermischen (Mobilität und Einkaufen)</li> <li>• Bahnhof als zentraler Standort für Pick-ups und Services positionieren mit Aufbau Logistik-Infrastruktur für den Online-Einkauf (Pick-up-Bereiche und -Schliessfächer) und evtl. Integration von Showrooms in Kombination mit Pick-up-Shops</li> <li>• Optimierung des Convenience und Fast-Food-Angebots (Querschnittsangebot analog 7-Eleven, Tankstellenshops)</li> <li>• Optimierung der Frequenzabschöpfung (u. a. bessere Vermarktung)</li> </ul>	<p><b>ST-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b></p> <p><i>Einsatz der Stärken zur Vermeidung von Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von Verkehrs-Services mit anderen Leistungen. Beispiel: Kombination Freizeit-Reise mit einer Dienstleistung am Bahnhof (z. B. Fahrradverleih)</li> <li>• Cross-Selling-Möglichkeiten (Beratung in den Bereichen Mobilität und Verkehr für In- und Auslandsreisen, «Reisebüro 2.0»)</li> </ul>
<p><b>SCHWÄCHEN WEAKNESSES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahnhof als sozialer Brennpunkt negativ assoziiert, als Transitraum bekannt, nicht als Aufenthaltsort oder Ort für Leistungen</li> <li>2. Bestehende Gebäude (u.a. vielfach denkmalgeschützt) und Infrastruktur nicht den zukünftigen Bedürfnissen gewachsen (u. a. Showrooms). Eingeschränkte Flexibilität aufgrund Immobilien und Eisenbahninfrastruktur</li> <li>3. Aktuelle viele Standardgeschäfte an den Bahnhöfen, keine Auswahl</li> </ol>	<p><b>WO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b></p> <p><i>Chancennutzung zur Überwindung von Schwächen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomie ausbauen</li> <li>• Anbieten von persönliche Dienstleistungen für/mit Menschen vor Ort (Coiffeur, Zahnarzt; nicht hochspezialisierte Leistungen)</li> <li>• Bereitstellung von diversen Leistungen an den Schnittstellen der Mobilität z. b. Übernachtungsmöglichkeiten anbieten</li> <li>• Kombinationen von Leistungen inkl. Wohnen, Wohnräume (inkl. Dienstleistungen)</li> <li>• Attraktivität schaffen mit Erlebnissen und Erlebniswelten (inkl. Vermarktung)</li> <li>• Beratungsgeschäfte, welche sich auf die Beratung des Kunden konzentrieren und ihm danach helfen, die Produkte (online) zu beziehen.</li> </ul>	<p><b>WT STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b></p> <p><i>Minimierung von Schwächen und Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von nicht mehr genutzten Gebäuden und dezentral gelegenen Bahnhöfen (Ziel unter anderem: Verantwortung abgeben über denkmalgeschützte Gebäude)</li> <li>• Möglichkeiten für Bereitstellung von Dienstleistungen (Büros, KITA) an den Schnittstellen der Mobilität</li> <li>• Bahnhof als Ort für spezielle Angebote (keine hochpreisigen Angebote) welche den Kunden überraschen</li> <li>• Services aufbauen, welche Kunden den Weg ersparen bzw. unnötige Wege verkürzen</li> </ul>

Tabelle 23: SWOT-Matrix für regionale Bahnhöfe im Bereich Detailhandel und Dienstleistungen

	<b>CHANCEN OPPORTUNITIES</b> 1. Flexibilisierung der Arbeit: Mitarbeitende können und dürfen an unterschiedlichen Orten arbeiten 2. Co-Working als wachsender Bereich, Trend. Steigendes Interesse an Co-Working-Angeboten 3. Trend zur 24/7-Gesellschaft (offline/online)	<b>GEFAHREN THREADS</b> 1. Arbeitsverkehr: Pendeln fällt weg und damit sinken die Personenfrequenzen
<b>STÄRKEN STRENGTHS</b> 1. Bekanntheit Marke SBB und Produkt Bahnhof 2. Zentrale und gute Lage der (meisten) Bahnhöfe an den bestehenden Verkehrsachsen und in den Gemeinden, Bahnhof als Ort wo die Kunden täglich auf ihrem Arbeitsweg durchgehen 3. Innovationsmanagement der SBB 4. Erhöhte Flexibilität aufgrund kurzfristiger Mietverträge und auslaufender Mietverträge 5. Bahnhof hat die Möglichkeit, verschiedene Leistungen und Nutzungen anzubieten 6. Öffnungszeitenregelung für die Bahnhöfe	<b>SO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Nutzung der Chancen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahnhof als attraktiver Treffpunkt, Zentrum zum Austausch und des Zusammenkommens (privat und geschäftlich) positionieren und ausrichten</li> <li>• Bahnhof als Hybrid aufbauen und positionieren: Transitbereich stärken, aber auch Ausbau als Aufenthaltsort, "Third Place" und Verkehrscenar- und Arbeits-Funktionen vermischen (Mobilität und Arbeiten)</li> </ul>	<b>ST-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Einsatz der Stärken zur Vermeidung von Risiken</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24/7 Gesellschaft: Angebot definieren, die sehr lange bzw. immer offen haben</li> </ul>
<b>SCHWÄCHEN WEAKNESSES</b> 1. Bahnhof als sozialer Brennpunkt negativ assoziiert, als Transitraum bekannt, nicht als Aufenthaltsort oder Ort für Leistungen 2. Bestehende Gebäude (u.a. vielfach denkmalgeschützt) und Infrastruktur nicht den zukünftigen Bedürfnissen gewachsen (u. a. Showrooms). Eingeschränkte Flexibilität aufgrund Immobilien und Eisenbahninfrastruktur	<b>WO-STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Chancenutzung zur Überwindung von Schwächen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von diversen Leistungen an den Schnittstellen der Mobilität z. B. Übernachtungsmöglichkeiten anbieten</li> <li>• Kombinationen von Leistungen inkl. Arbeiten und Wohnen (inkl. Dienstleistungen)</li> <li>• Positionierung des Bahnhofs als Standort für Smart Working: Bereitstellung von «mobilen», flexiblen Arbeitsplätzen, mobiles Büro, Bahnhöfe als Meeting- und Workplaces optimieren, Arbeitsplätze mit Infrastruktur anbieten, Kombination aus Mobilität und New Work-Angebot anbieten</li> <li>• Co-Working - in Verbindung mit Third Place Trend - aufbauen</li> <li>• Multifunktionsraum-Funktion bei den Bahnhöfen ausbauen</li> <li>• Datenmanagement, Datencenter prüfen</li> <li>• Räumliche Separation und Unterteilung um Funktionen miteinander zu verknüpfen. Fokus auf (Innen-)Architektur zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität (z. B. Grünflächen).</li> </ul>	<b>WT STRATEGIEN UND MASSNAHMEN</b> <i>Minimierung von Schwächen und Risiken</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von nicht mehr genutzten Gebäuden und dezentral gelegenen Bahnhöfen (Ziel unter anderem: Verantwortung abgeben über denkmalgeschützte Gebäude)</li> <li>• Möglichkeiten für Bereitstellung von Dienstleistungen (Büros, KITA) an den Schnittstellen der Mobilität</li> <li>• Bahnhof als Ort für spezielle Angebote (keine hochpreisigen Angebote) welche den Kunden überraschen</li> <li>• Services aufbauen, welche Kunden den Weg ersparen bzw. unnötige Wege verkürzen</li> <li>• Räume attraktiv gestalten und auf die Zielgruppe entsprechend angepasst (verschiedenen Arbeitsweisen)</li> </ul>

Tabelle 24: SWOT-Matrix für regionale Bahnhöfe im Bereich Arbeit der Zukunft und sonstige Megatrends



### **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Verkehrszentrum und Bahnhöfe der Zukunft.“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Kriens, den 28.08.2017

Bruno M. Lochbrunner

---