



SBB CFF FFS

Weiterentwicklung Regionaler Personenverkehr.

Positionspapier der SBB.

Juni 2014



Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	3
2.	Herausforderungen im RPV	4
3.	Handlungsbedarf	5
4.	Anzustrebendes RPV-System (Zielbild)	6
4.1.	Schaffung langfristig verbindlicher Planungs-, Beschaffungs- und Finanzierungsgrundlagen	7
4.2.	Förderung des unternehmerischen Handelns	10
5.	SBB Handlungsempfehlungen	11
6.	Umsetzung/ Transformation	11

1. Management Summary

Der Regionale Personenverkehr (RPV) in der Schweiz steht vor zahlreichen Herausforderungen wie Nachfragewachstum, exogenen Kostensteigerungen (z.B. Trassenpreise) und knapperen öffentlichen Mitteln. Die zunehmende Unsicherheit in der Finanzierung (Finanzierungslücke), der zunehmend administrative Aufwand (Mikro-Management) und die mangelnde Planungssicherheit stellen die grössten Handlungsfelder dar. Der Verband öffentlicher Verkehr hat in seinem Positionspapier „Die Zukunft des regionalen Personenverkehrs“ den Handlungsbedarf aufgezeigt.

Auf Bundesebene erarbeitete das BAV eine Evaluation zum Bestellverfahren im RPV. In den kommenden Monaten sollen die nächste Phase gestartet und Lösungsansätze erarbeitet werden.

Für die Weiterentwicklung des RPV Bestellprozesses ist essentiell, dass die Branche ihre Position definiert und diese in den Veränderungsprozess einbringt. Dieses Positionspapier schlägt einen möglichen Lösungsansatz vor, wie der Bestellprozess und das Geschäftsmodell im RPV aussehen könnten. Wir sind überzeugt, dass mit den nachfolgenden Weiterentwicklungsansätzen ein erfolgreicher, kundenorientierter und finanzierbarer RPV nachhaltig sichergestellt, sowie die Ziele der Branche erreicht werden könnten. Die Position besteht aus:

1. Schaffung langfristig verbindlicher Planungs-, Beschaffungs- und Finanzierungsgrundlagen, indem die 3 Phasen mit jeweils einem Vertrag abgeschlossen werden, um so die notwendige Verbindlichkeit zu schaffen:

Phase 1: Marktraum-Entwicklungsplan mit einer Bahn-Programmvereinbarung.

Phase 2: Betriebskonzept & Vorbereitung mit einer Investitions- und Betriebsvereinbarung.

Phase 3: Leistungserbringung mit einer Zielvereinbarung über 12 Jahre und jeweils drei 4-jährigen Angebotsvereinbarungen.

Dieser Ansatz ist mit dem FABI/ STEP Planungsprozess eng verzahnt und kongruent.

2. Förderung des unternehmerischen Handelns durch ein leistungsorientiertes Steuerungssystem, Ertragsmöglichkeiten und eine adäquate (Eigen) Kapital-Rendite. Zudem sollen die administrativen Prozesse entschlackt werden.

Der Lösungsansatz basiert auf der Grundvoraussetzung, dass die Kann-Möglichkeit von Ausschreibungen und Direktvergaben beibehalten und auf ein Ausschreibe-Obligatorium verzichtet wird. Dies, da die Nachteile eines Systemwechsels überwiegen, kein Mehrwert für unsere Kunden generiert wird, die Systemvoraussetzungen nicht vorhanden sind und die bestehenden Probleme so nicht gelöst werden können.

Der vorgeschlagene Lösungsansatz entwickelt das heutige System evolutionär weiter – es stellt keine Revolution des RPV Modells dar und eine grundlegende Bahnreform soll damit nicht ausgelöst werden. Die angedachten Massnahmen können schrittweise umgesetzt werden.

Für die Transportunternehmungen (TU) erhöht sich die Planungssicherheit und die Verbindlichkeit bei der Weiterentwicklung des RPV und bei den dafür notwendigen Investitionen. Das Geschäftsmodell ermöglicht es, eine gesunde Kapitalstruktur sicherzustellen und einen Geschäftsgewinn zu erzielen.

Die Vorteile für Bund und Kantone liegen primär in der langfristig geregelten Zusammenarbeit und der strategischen Steuerung (Abgeltungsentwicklung und Qualitätsziele). Die angedachte konsolidierte, finanzielle Bedarfsplanung stellt sicher, dass Finanzierungsrisiken frühzeitig erkannt und rechtzeitig angegangen werden können.

Die Weiterentwicklung benötigt innerhalb der Branche, bei den Bestellern und den Behörden den Willen zur Veränderung des bestehenden Systems – für unsere Kundinnen und Kunden, die Schweiz und ihre Regionen.

2. Herausforderungen im RPV

Der Regionalverkehr ist mit zahlreichen Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert, welche im VöV Positionspapier ausführlich beschrieben sind:

- **Steigende Nachfrage nach Mobilität**
Treibende Kraft der zukünftigen Nachfrageentwicklung sind das Bevölkerungswachstum und das steigende Mobilitätsbedürfnis der Gesellschaft. Bis 2030 ist alleine beim SBB Regionalverkehr von einem Nachfragewachstum von rund 50% auszugehen. Um dies zu meistern, sind diverse Ausbauschritte geplant.
- **Kundenbedürfnisse**
Die Erwartungen unserer Kunden an unsere Dienstleistungen nehmen laufend zu. Was heute als Innovation und Qualitätssprung geschätzt wird, gilt morgen als Selbstverständlichkeit. Oft fehlt es jedoch an der Zahlungsbereitschaft (z.B. Klimatisierung, verbesserter Mobilfunkempfang), was die Finanzierung solcher Mehrleistungen erschwert.
- **Technische Vorgaben**
Zusätzliche Sicherheitsanforderungen, neue Vorgaben für die Interoperabilität, Barrierefreiheit und weitere Verbesserungen erhöhen die Anforderungen an das Rollmaterial und den Betrieb. Dies treibt die Kosten in die Höhe.
- **Verschuldung der EVU**
Aufgrund des Finanzierungsmodells im RPV besteht bei den TU ein hoher Kapitalbedarf, um die Investitionen in die Betriebsmittel, insb. das Rollmaterial, zu finanzieren. Aufgrund der für die TU fehlende Möglichkeit eine Eigenkapitalrendite zu erzielen, schwindet der Eigenkapital-Anteil. Dies wird längerfristig und in letzter Konsequenz in Sanierungsbedarfe laufen.
- **Neues Trassenpreissystem und Netzzugang**
Aufgrund der immer knapper werdenden Trassenkapazitäten muss der Zugang priorisiert werden. Dies gefährdet den kundenorientierten Angebotsausbau, insbesondere bei Angeboten über den Grundtakt hinaus. Der Trend zur Nutzerfinanzierung und zur verursachergerechten Kostenanlastung treibt auch die Trassenpreise in die Höhe. Der Regionalverkehr wird zukünftig signifikant höhere Kosten tragen müssen. Mit der angedachten Trassenpreis-Entwicklung und dem Ansatz, ein verschleissabhängiges Trassen-Preissystem einzuführen, wird der Regionalverkehr aufgrund seiner spurtstarken Fahrzeuge überproportional belastet werden. Dies wird mittelfristig den Kostendruck verstärken.
- **Verändertes Rollenverständnis der Besteller**
Mit FABI und dem STEP Prozess erhalten die Kantone vom Bund zusätzliche Kompetenzen im RPV und werden zukünftig vermehrt Einfluss auf die Geschäftsentwicklung (Tarifgestaltung, Verkehrsplanung und operative Leistungserbringung) des RPV nehmen. Dies schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum ein und stuft die TU immer mehr zu Fuhrhaltern zurück.
- **Knapper werdende öffentliche Mittel**
Die finanziellen Mittel für den Betrieb des systembedingt nicht-kostendeckenden RPV sind begrenzt und stehen in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen staatlichen Ausgaben. Vor allem die Finanzierung der anstehenden Ausbauten, wie die neuen Angebote in Verbindung mit dem Ceneri Basis Tunnel, CEVA oder dem HGV-Anschluss Belfort, ist nicht gesichert. Zusätzlich gefährden Sparprogramme der Politik bereits existierende Angebote. Die finanzielle Lage der öffentlichen Hand ist angespannt. Zudem ist eine stringenter finanzielle Prozessführung des BAV erkennbar. So soll die KDG-Limite¹ für eine Mitfinanzierung des Bundes von heute 20 auf 30% angehoben werden.
- **Regulatorische Entwicklungen**
Das Verhältnis zur EU beeinflusst die regulatorische Entwicklung in der Schweiz wesentlich. Mit der Annahme der Volksinitiative gegen Masseneinwanderung haben sich die Schwerpunkte in den Verhandlungen der Schweiz und der EU vorübergehend verschoben. Für die Branche geht es dabei nun insbesondere um den Erhalt des Landverkehrsabkommens, welches als Teil der Bilateralen Abkommen I durch die Guillotine-Klausel bei Kündigung des Freizügigkeitsabkommens ausser Kraft gesetzt würde.
Die Öffnung der Personenverkehrsmärkte – Schiene und Strasse – bleibt jedoch als grosse Herausforderung erhalten. Auf Ebene der Verwaltung (UVEK / BAV) laufen Überlegungen zur Übernahme des 3. EU-Bahnpakets (Elemente: Marktöffnung grenzüberschreitender Personenverkehr, Passagierrechte und Zertifizierung von Triebfahrzeugführern), welche 2014 konkretisiert und in der Folge mit einer neuen Bahnreform umgesetzt werden sollen.

¹ KDG = Kostendeckungsgrad

3. Handlungsbedarf

Das heutige Modell wurde 1996 mit der Revision des Eisenbahngesetzes (EBG) eingeführt und seither punktuell (Bahnreformen 1 – 2.2) ergänzt. Es ist geprägt durch einen detaillierten Bestellprozess mit zweijährigen Offertstellungen für die 1'200 Offertlinien (SBB-Anteil ~10%). Es handelt sich um eine Verbundaufgabe von Bund und Kantonen, die je hälftig die Abgeltungen finanzieren.

Für die Transportunternehmungen ist ein ausgeglichenes Ergebnis vorgegeben („schwarze Null“). Aufgrund der bestehenden Ausführungsbestimmungen des BAV sind de facto weder eine adäquate Gewinnmarge noch eine Eigenkapital-Rendite möglich. Dies führt langfristig zu einer nicht nachhaltigen Fremdfinanzierungsquote, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht tragbar ist. Zusätzlich mangelt es aufgrund der fehlenden Ertragsmöglichkeit an einem grundlegenden unternehmerischen Anreiz das System zu optimieren und weiter zu entwickeln.

Die Vergabe der Konzessionen erfolgt bis dato immer mittels Direktvergabe.

Unbestrittenermassen konnten im aktuellen Modell das heutige Angebot und der hohe Qualitätsstandard entwickelt werden. Parallel dazu konnten die Bahnen ihre Produktivität steigern. Nichtsdestotrotz stösst das heutige Modell an seine Grenzen und die Problemstellungen müssen jetzt angegangen werden.

Heute herrscht beim RPV-Bestellprozess eine grosse Diskrepanz zwischen langer Vorlaufzeit und Nutzungsdauer der Investitionen einerseits und der kurzfristigen verbindlichen Bestellung durch Kantone/ Bund andererseits vor.

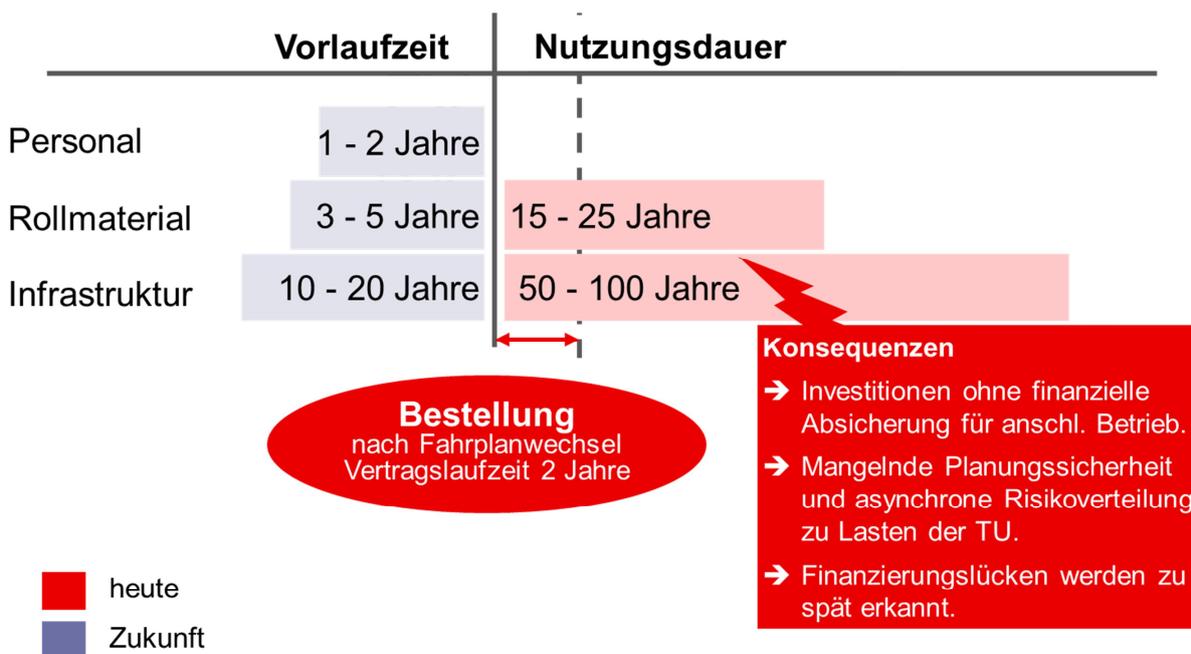


Abbildung 1: Handlungsbedarf

Daraus ergibt sich eine asymmetrische Risikoverteilung zu Lasten des TU. Dieses ist bei jedem Investitionsentscheid mit dem Problem konfrontiert, dass mit der Genehmigung durch den Besteller kein Rechtsanspruch auf eine Bestellung verbunden ist. Zusätzlich unterliegt die Bestellung stets dem Budgetvorbehalt der Kantone und des Bundes. Kurzfristige Leistungsreduktionen führen damit zwangsläufig zu Remanenzkosten bei den Transportunternehmungen, da Betriebsmittel (insb. Rollmaterial, Personal, Anlagen) kurzfristig nicht redimensioniert werden können.

Der heutige Bestellprozess trägt dem engen Zusammenhang zwischen der Planung (Vorlaufzeit) und der anschliessenden Leistungserbringung (Nutzungsdauer) zu wenig Rechnung.

Zusätzlich unterstreichen nachfolgende Aspekte den Handlungsbedarf:

- Kundenbedürfnisse werden zu wenig berücksichtigt und eine kundenorientierte Weiterentwicklung spielt gegenüber regionalpolitischen Überlegungen oft eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich haben die TU oft keine finanziellen Mittel um eigene Initiativen zu lancieren.

- Aufgrund der systembedingten Zusammenarbeit mit den Bestellern, die notabene immer mehr administrative Details fordern, liegt die Management Attention bei den Bestellern und nicht bei den Kunden.
- Das Mikromanagement der Besteller führt zu hohem administrativen Aufwand auf allen Seiten. Die detaillierten Offerten bringen – ausser einer bedingungslosen Transparenz – keinen Mehrwert.
- Der geringe unternehmerische Handlungsspielraum, gepaart mit ungenügenden unternehmerischen Anreizen, hemmt Innovationen und Unternehmergeist. Die TU werden immer wie mehr in die Rolle des Fuhrhalters zurückgedrängt und die Besteller übernehmen Aufgaben, die grundsätzlich im Verantwortungsbereich der TU liegen, wie zum Beispiel Detailspezifikationen beim Rollmaterial, Kulanzregelungen in der Einnahmesicherung und Sortimentsgestaltung.
- Die heutige Gesetzgebung lässt eine gesunde Risikobereitschaft der Unternehmungen nicht zu. So dürfen die TU ohne die Zustimmung der Besteller keine zusätzlichen Einnahmen (z.B. aus der Werbung) generieren. Auch sind kundenorientierte Investitionen aufgrund der fehlenden Möglichkeit der Äufnung von finanziellen Mitteln nicht möglich (z.B. Einbau von Repeatern in RPV Zügen).
- Die Abstimmung auf die einzelnen Markträume, resp. betrieblich sinnvolle Angebotsperimeter, erfolgt zu wenig. Eine Fokussierung auf Offertlinien ist klar erkennbar. Dies hat suboptimale Produktionskonzepte und für die Kunden unnötige Schnittstellen in der täglichen Nutzung des ÖV zur Folge.
- Die mangelnde Prozessdisziplin und der Rollenmix bei Bund, Kantonen und Teilen der TU führen zu ineffizienten Planungsabsprachen und Kompetenzdiskussionen innerhalb des Bestellprozesses. So werden Finanzierungslücken erst oft kurz vor Fahrplanwechsel bekannt. Eine konsolidierte Finanzplanung Bund und Kantone wird nicht gepflegt und die Schweizweit zur Verfügung stehenden Mittel für den RPV, resp. für die einzelnen TU, sind nicht rechtzeitig bekannt. Zusätzlich werden die verbindlichen Angebotsvereinbarungen meist erst tief im laufenden Fahrplanjahr von den Bestellern unterschrieben.

4. Anzustrebendes RPV-System (Zielbild)

Zur Sicherstellung eines erfolgreichen, kundenorientierten und nachhaltig finanzierten regionalen Personenverkehrs sind aus Sicht SBB folgende Stossrichtungen zu verfolgen:

- 1. die Schaffung langfristig verbindlicher Planungs-, Beschaffungs- und Finanzierungsgrundlagen.**
- 2. die Förderung des unternehmerischen Handelns.**

Aufgrund des dichten und vernetzten Angebots, der hohen Netzauslastung, der Kleinräumigkeit der Schweiz, der föderalen Staatsstruktur und der Marktsituation mit zahlreichen Kantons-TU sind Direktvergaben ein bewährtes Mittel.

Das Prinzip des bestellten Verkehrs ist unbestritten. Die SBB unterstützt weiterhin die Verbundaufgabe, respektive die Co-Finanzierung des abgeltungsberechtigten Verkehrs durch Bund und Kantone.

Ein Wechsel hin zu einem obligatorischen Ausschreibungswettbewerb muss vermieden werden, da wir einen solchen Paradigma-Wechsel als kontraproduktiv, kundenunfreundlich und für den Schweizer RPV als zu risikoreich betrachten, respektive die von uns geforderte Verbindlichkeit und Planungssicherheit damit nicht erreicht wird:

- Aufgrund der hohen Qualitätsstandards, der im internationalen Vergleich sehr guten Produktivität und des hohen Anteils an Fixkosten (z.B. Trassenpreise, Investitionsfolgekosten) wäre eine allfällige Wettbewerbs-Dividende klein. Bei Einrechnung der Transaktionskosten (z.B. Verwaltungsapparate bei den Bestellern) und Risiken (z.B. sinkende Betriebsqualität aufgrund einer Vielzahl von TU bei hoher Netznutzungsdichte) sogar negativ.
- Ein offener Ausschreibungswettbewerb gefährdet die Branchenzusammenarbeit und somit grundlegende Errungenschaften des schweizerischen ÖV, wie z.B. durchgängiges Ticketing, integrierte Angebotsplanung und Transportketten, gemeinsames Ereignis-Management und die heute gelebte Zusammenarbeit in der Produktion.
- Für die Kunden hätte dies signifikant negative Folgen, da der einfache Zugang zum System (z.B. Fahrplan), die Durchgängigkeit und schlussendlich die Service-Qualität stark gefährdet wären.

- Die Systemvoraussetzungen (z.B. Tarifhoheit, integrierte Bahn, Taktsystem) sind für eine Ausschreibungswelt heute nicht gegeben und es wäre eine grundlegende Anpassung zahlreicher Gesetze und Regelungen nötig, die das bewährte ÖV System gefährden würden.
- Zusätzlich ist die Schweiz zu kleinräumig und bräuchte staatspolitische, strukturelle Anpassungen (z.B. Kantonsübergreifende Bestellorganisationen und Finanzierungsmechanismen), welche über Jahre die kundenorientierte Weiterentwicklung des Bahnangebots lähmen und ohne einen Mehrwert signifikante Kosten verursachen würden.

Wir wollen das Schweizer Modell des RPV partnerschaftlich mit den Bestellern weiterentwickeln und das gut funktionierende Bahnsystem nicht gefährden.

4.1. Schaffung langfristig verbindlicher Planungs-, Beschaffungs- und Finanzierungsgrundlagen

Um die Planungssicherheit im System zu erhöhen, soll eine frühzeitige Bestellung an längere Vertragslaufzeiten gekoppelt werden. Angebotsplanung, Flottenstrategie und Abgeltungsentwicklung sollen zwischen Besteller und TU langfristig und nachhaltig geregelt werden.

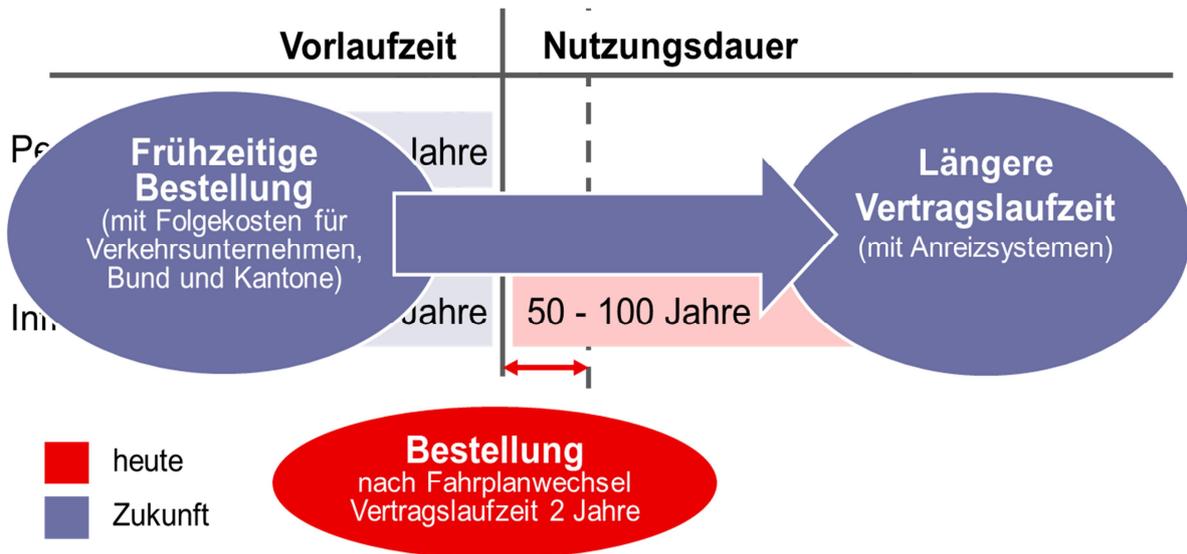


Abbildung 2: Lösungsansatz

Der idealtypische Bestellprozess setzt früher an und umfasst alle Prozessschritte – von der langfristigen Angebotsplanung über die Rollmaterialbeschaffung bis hin zu einem leistungsorientierten, mehrjährigen Vertrag, der die Leistungserbringung regelt. Dabei ist die Einbettung in die neuen FABI/ STEP-Prozesse sicherzustellen und die Nutzung bestehender Finanzierungsinstrumente vorzusehen (z.B. Verpflichtungskredite).

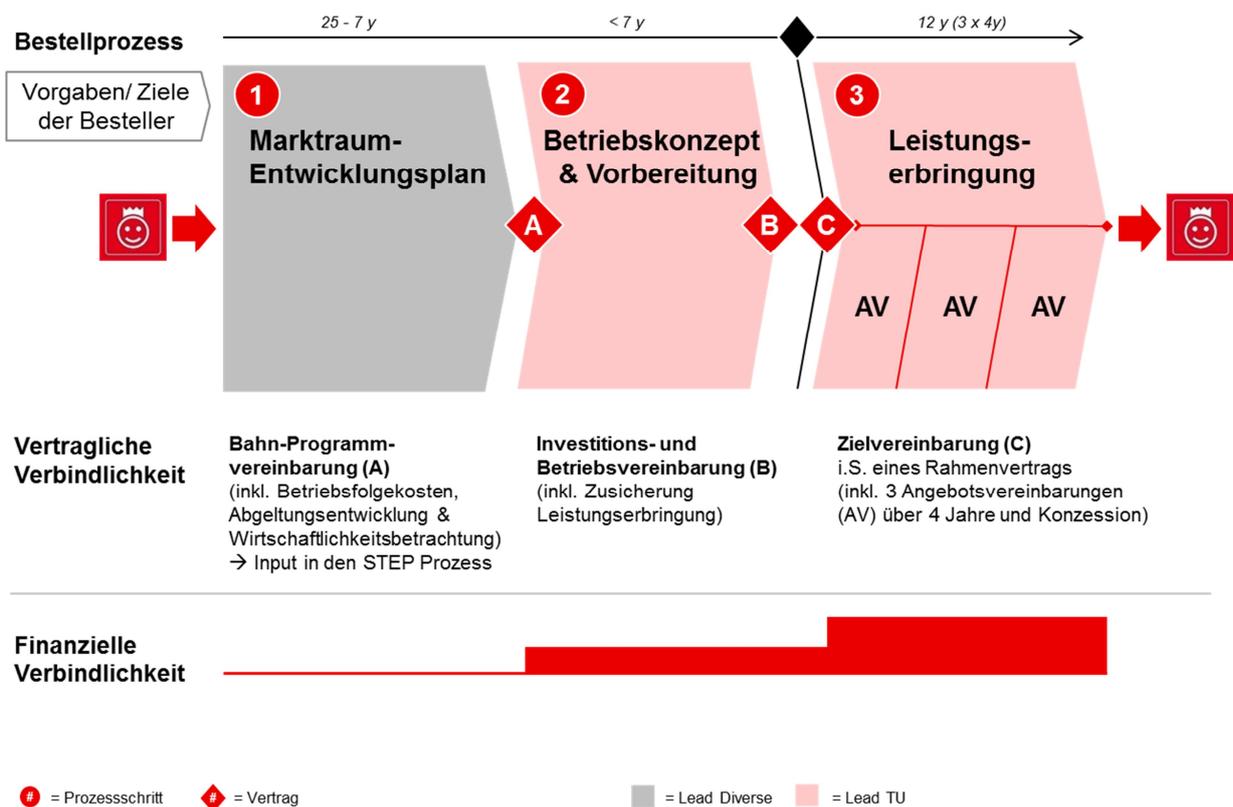


Abbildung 3: Zukünftiges RPV Modell

Der nachfolgend beschriebene idealtypische Bestellprozess ist ganzheitlich und besteht aus drei Phasen. Für alle Beteiligten hat dieser Lösungsansatz Vorteile:

Für die TU erhöht sich die Planungssicherheit und die Verbindlichkeit bei der Weiterentwicklung des RPV sowie bei den notwendigen Investitionen. Das Geschäftsmodell ermöglicht es, eine gesunde Kapitalstruktur sicherzustellen und einen Geschäftsgewinn zu erzielen.

Die Vorteile für Bund und Kantone liegen primär in der langfristig geregelten Zusammenarbeit und der Steuerung (Abgeltungsentwicklung und Qualitätsziele). Die angedachte konsolidierte finanzielle Bedarfsplanung stellt sicher, dass Finanzierungsrisiken frühzeitig erkannt und rechtzeitig angegangen werden können.

Phase 1: Marktraumentwicklung

Der Bestellprozess beginnt mit einem durch den Besteller definierten Planungsauftrag, welcher volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und raumplanerische Ziele definiert. Der Lead dieser Planung liegt gemäss FABI/STEP-Prozess bei den Kantonen. Diese können die Aufgabe an die TU oder Dritte delegieren. Aufgrund der Expertise und der integralen Planungskompetenz bringen die TU wertvolle Kompetenzen mit, was die TU als Auftragnehmerin prädestiniert. Für die nachhaltige Umsetzung ist von zentraler Bedeutung, dass sich Kantone, BAV, TU und Infrastrukturbetreiberin adäquat einbringen.

Basierend auf den Kundenbedürfnissen und dem Markt-/ Nachfragepotential beginnt der Planende mit der Definition des zukünftigen Angebots in einem Marktraum. Markträume sind aufgrund ihrer natürlichen, verkehrlichen Konstellation zu definieren. Dies bedingt eine Planung über Kantonsgrenzen hinweg und eine ganzheitliche Sicht auf die S-Bahn Systeme. Die heute definierten rund 12 Markträume der etablierten Angebotsplanungsräume können als Grundlage dienen. Die mittlerweile definierten 6 FABI-Planungsregionen sind wiederum zu gross und nicht marktraumspezifisch genug.

Ziel dieser Phase ist die Erarbeitung eines abgestimmten Marktraum-Entwicklungsplanes, der das zukünftige Angebot und dessen Qualität, die notwendige Infrastruktur (Fahrbahn, Bahnhöfe, System, Energie, Abstellanlagen), die benötigten Anlagen (z.B. Durchlaufreinigungen, Depots, Service-Anlagen), das notwendige Rollmaterial sowie die benötigten finanziellen Mittel definiert.

Gegenüber der heutigen Praxis soll insbesondere dem zukünftigen Betrieb und den entsprechenden Folgekosten eine grössere Beachtung geschenkt werden. Die zu erwartende Abgeltungsentwicklung und die vorgesehenen Tarifmassnahmen sind wichtige Aspekte dieser Phase. Mittels einer Wirtschaftlichkeitsbe-

trachtung (Business Case) soll der zukünftige Bedarf der öffentlichen Finanzierung (Abgeltungsentwicklung) sowie die Effektivität der Investition aufgezeigt werden (z.B. Kostendeckungsgrad).

Die Erkenntnisse aus Phase 1 sind ein wichtiger Input für die Priorisierung der Bahninfrastrukturinvestitionen im Rahmen des FABI/ STEP-Prozesses, da nebst regionalpolitischen Aspekten auch die Wirkungsorientierung eine wichtige Grösse in der Bewertung darstellt. Dies wird auch in der vom BAV für den STEP AS 2030 veröffentlichten Planungsweisung gefordert.

Der Abschluss dieser Phase ist eine von allen Parteien (Bund, Kantone und TU) unterzeichnete Bahn-Programmvereinbarung, die u.a. sicherstellen soll, dass die notwendigen finanziellen Mittel für den Betrieb rechtzeitig in den Finanzplanungen berücksichtigt werden. Daraus resultiert keine rechtliche, dafür aber eine politisch-moralische Verpflichtung, dass das, was anschliessend gebaut und beschafft auch tatsächlich bestellt und finanziert wird.

Phase 2: Betriebskonzept und Vorbereitung

Basierend auf den Ergebnissen der Marktraumplanung wird in dieser Phase die Planung detailliert sowie der Betrieb vorbereitet. Dies kann bei komplexeren Aufgabestellungen mittels eines entgeltlichen Konzeptauftrags erfolgen (z.B. RER FVG).

Die Detaillierung beinhaltet Aspekte wie Rollmaterialumläufe, Personaleinsatz sowie betriebliche Prozesse wie Instandhaltung, Reinigung, Einnahmensicherung und Sicherheit.

Sollte für die Weiterentwicklung und den Angebotsausbau zusätzliches Rollmaterial erforderlich sein, muss dieses mittels Ausschreibung oder Optionseinlösung basierend auf bestehenden Werklieferverträgen beschafft werden.

Heute gibt es nur einen sehr eingeschränkten Investitionsschutz, wozu man vor der Beschaffung von Betriebsmitteln die Genehmigung beim Besteller einholt. Dies führt nur zur Überwälzbarkeit der Investitionsfolgekosten – stets unter Budgetvorbehalt der Besteller – und bei Betreiberwechsel zu einem Transfer-Mechanismus. Dieser Investitionsschutz muss zukünftig mit der Zusicherung der Übernahme der Betriebsfolgekosten (sprich Abgeltungsentwicklung) und mit der Zusage zur zukünftigen Leistungserbringung (inkl. Qualitätsziele) ergänzt werden. Wichtig ist, dass diese Zusage neu vor der Beschaffung erfolgt. Dies aufgrund der Tatsache, dass der zu beschaffende Rollmaterialtyp Teil der Flotte des Betreibers wird und somit „passen“ muss. Die Gefahr, dass bei einer nachträglichen Beauftragung eines anderen TU die beschafften und übergebenen Züge nicht in die Flotte passen ist eminent und hat signifikante qualitative, betriebliche und finanzielle Konsequenzen zur Folge.

Das Lieferobjekt dieser Phase ist die Investitions- und Betriebsvereinbarung, welche den Zuschlag für die Leistungserbringung und die Genehmigung der Investitions- und Betriebsfolgekosten (inkl. Abgeltungsentwicklung) beinhaltet.

Phase 3: Leistungserbringung

Die Leistungserbringung soll für eine 12-jährige Periode in einer Zielvereinbarung im Sinne eines Rahmen-Verkehrsvertrages vereinbart werden. Die Zielvereinbarung ist mit der Konzession gekoppelt und regelt die qualitativen und quantitativen Ziele der Leistungserbringung sowie die Zusammenarbeit zwischen dem TU und den Bestellern.

Im Gegensatz zum heutigen inputgetriebenen Mikro-Management wird neu eine leistungsorientierte und kundenfokussierte Steuerung angestrebt. Dabei stehen bei den qualitativen Aspekten die Sicherheit, Pünktlichkeit, Kundenzufriedenheit, Servicequalität und Leistungserbringung im Vordergrund. Dies wird komplementiert mit dem finanziellen Ziel der absoluten Abgeltung (in CHF), die insbesondere bei Nettoverträgen (Erlörisiko bei TU) die finanziellen Aspekte konsolidiert. Als Anreizsystem zur Erreichung der gesetzten Ziele soll ein entsprechendes Bonus-Malus-System etabliert und genutzt werden.

Während der 12 Jahre wird dreimal eine Angebotsvereinbarung über 4 Jahre abgeschlossen. Diese definiert „en détail“ das Angebot und wird mittels vierjähriger Verpflichtungskredite verbindlich finanziert. Dabei soll eine noch zu definierende Wesentlichkeitsschwelle die Vielfalt von Verpflichtungskrediten regeln. Eine weitergehende, längere Verpflichtung der Besteller ist im heutigen Finanzsystem und mit den in der Schweiz gängigen Instrumenten nicht realisierbar. Zusätzlich soll an dem Verbundfinanzierungsprinzip von Bund und Kantonen festhalten werden, welches wiederum die Berücksichtigung der Zusammenarbeitsprinzipien der Kantone mit dem Bund notwendig macht.

4.2. Förderung des unternehmerischen Handelns

Um die Effizienz des Gesamtsystems zu erhöhen, soll das unternehmerische Handeln der TU gefördert werden. Dies bedeutet einerseits die Öffnung von Handlungsspielräumen und andererseits die Setzung geeigneter unternehmerischer Anreize. Dabei sind betriebswirtschaftliche Axiome zu berücksichtigen. Insbesondere sind ein gesundes Verhältnis der Kapitalstruktur mit genügend Eigenkapital (goldene Bilanzregel) und die Äufnung von Polstern zur Deckung von unternehmerischen Risiken essentielle Pfeiler einer unternehmerischen und nachhaltigen Handlungsfähigkeit. Dabei ist auf drei Aspekte zu fokussieren, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden.

Leistungsorientierte Steuerung

Generell soll sich der Besteller stärker auf die übergeordnete Definition der Ziele (Abgeltungsvolumen, Dimensionierung des Angebots, Modalsplit u.ä.) und die TU auf deren Umsetzung (Ausgestaltung der Leistungserbringung und Tarifierung) beschränken. Zu empfehlen ist die verstärkte Steuerung der TU über marktraumbezogene Leistungsindikatoren statt linienweises Mikro-Management. Dieser Aspekt resultiert in marktraumorientierten Bonus-Malus-Systemen, bei denen Besteller und TU die Qualitätsziele gemeinsam vereinbaren und die TU danach gesteuert werden. Mit einem finanziellen Anreiz kann die Zielerreichung zusätzlich gefördert werden.

Die finanzielle Steuerung erfolgt mittels eines einfachen und effizienten Systems. Dabei wird für die vierjährigen Angebotsvereinbarungen ein absoluter Abgeltungsbetrag (pro Marktraum-Los/ pro Fahrplanjahr) vereinbart. Bei bestellten Angebotsveränderungen und bei kurzfristigen Budgetkürzungen sollen Besteller und TU gemeinsam rechtzeitig Betragsanpassungen vereinbaren. Schweizweit geltende Änderungsmechanismen sollen für wenige exogene Faktoren (z.B. Trassenpreisentwicklung, DV-Tarifmassnahmen, elementare Einflüsse) die Anpassungsregeln definieren.

Aspekt

Sicherheit	Pünktlichkeit	Zufriedenheit	Qualität	Leistung	Abgeltung
------------	---------------	---------------	----------	----------	-----------

KPI

Sicherheits-Index	Kunden-pünktlichkeit	MSQ (subjektiv)	QMT (objektiv)	Gewichtete Angebots-km	Absolute Abgeltung in CHF
-------------------	----------------------	-----------------	----------------	------------------------	---------------------------

Bemerkungen

<ul style="list-style-type: none"> • Der Sicherheits-Index ist eine Kombination von Safety & Security. • Er beinhaltet Arbeits-, Rangier und Zugsunfälle, sowie objektive Werte der Öffentlichen Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf bewährter SBB Methode. • Keine Lieferung von Rohdaten. 	<ul style="list-style-type: none"> • MSQ Umfrage der Kantone analog heute. • Durchführung <u>im</u> Zug und somit sehr spezifisch. • Ermöglicht Marktraum-spezifische Benchmarks mit anderen TU. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte SBB Methode übernehmen (TG und BLS haben gleiches Prinzip). • BAV ist daran es CH-weit einzuführen im Rahmen ihres QMS Projekts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein KPI um Zugkürzungen, Ausfälle, vorzeitige Wendungen und Rollmaterial-Rotationen zu steuern. • Rollmaterial-Qualität kann mit «Klassen» einfach unterschieden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis ist und bleibt das Nettovertrags-Modell. • Pro Marktraum/ Fahrplanjahr den gesamten Abgeltungsbetrag gemäss 4-jähriger Angebotsvereinbarung.
--	---	---	--	---	---

■ = Qualitätsziele (Anreizsystem-relevant) ■ = Finanzielles Ziel

Abbildung 4: Steuerungssystem

Unternehmerische Anreize

Es sind unternehmerische Freiheiten und Anreize zu schaffen, welche die Attraktivität des Angebots weiter steigern. Dazu soll die Grundleistung (Fahrplanangebot) von zusätzlichen Dienstleistungen getrennt werden. Die Grundleistung sollte weiterhin abgeltungsberechtigt und auf eine „schwarze Null“ gesteuert sein. Bei guter Leistung kann ein Bonus aus dem Qualitätssystem erwirtschaftet werden. Angedacht ist eine Bonusmöglichkeit von 1-2% des jeweiligen Abgeltungsvolumens. Die zusätzlichen Dienstleistungen (Nebengeschäfte wie Infotainment, Werbung) schaffen für die Kunden Mehrwerte und sollen eigenwirtschaftlich geführt werden. Dies reduziert das Risiko für die öffentliche Hand, welche sich auf die Grundversorgung des Fahrplanangebots fokussieren kann und ermöglicht den TU Erträge zu erwirtschaften. Diese Attraktivitätssteigerung des Kundenangebots erhöht mittelfristig die Nachfrage, welche schlussend-

lich der Finanzierung des Grundangebots wieder zu Gute kommt, denn mehr Erlöse führen zu geringerem Abgeltungsbedarf.

Nachhaltige Weiterentwicklung und Finanzierung

Die TU sollen die Möglichkeit erhalten, ein angemessenes Eigenkapitalpolster aufzubauen, um ihr Geschäft zu entwickeln, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen zu tätigen und ihre unternehmerischen Risiken zu decken. Gemeint ist primär nicht eine Eigenkapitalverzinsung, die mittels Dividenden an die Eigentümer auszurichten ist und nur in einem Wettbewerbsumfeld Sinn macht, sondern die Bereitstellung eines gewissen finanziellen „Entwicklungsraumes“, welchen das TU zu dessen Weiterentwicklung und Optimierung nutzen kann. Dabei sollen allfällige Erträge zweckgebunden im System verbleiben. Zudem soll eine gesunde Kapitalstruktur langfristig sichergestellt werden.

5. SBB Handlungsempfehlungen

Zusammengefasst sind die vorrangigen SBB Handlungsempfehlungen an Bund und Kantone:

1. Als Sofortmassnahme sind unterschriebene 2-jährige Angebotsvereinbarungen vor Fahrplanwechsel von den Bestellern zur Verfügung zu stellen. Dies als Hygienefaktor in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und zur minimalen Absicherungen der Betriebsaufwände der TU.
2. Eine verbindliche mehrjährige Finanzplanung, die eine konsolidierte Sicht der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (Bund und Kantone) für den RPV und je TU aufzeigt, um so allfällige Finanzierungsrisiken frühzeitig zu erkennen. Die Leistungserbringung (Angebotsvereinbarungen) soll zukünftig konsequent auf 4 Jahre ausgerichtet werden und mit den Finanzplänen der Kantone und des Bundes (Zahlungsrahmen) abgestimmt werden. Diese Angebotsvereinbarungen sollen mit Verpflichtungskrediten abgesichert werden.
3. Verbindliche Vereinbarung zur Übernahme der Investitions- und Betriebskosten und die Zusicherung für die anschliessende Leistungserbringung vor Auslösung der (Rollmaterial)Investitionen.
4. Das Recht eine adäquate (Eigen)Kapital-Rendite zu erzielen, um eine nachhaltig gesunde Kapitalstruktur sicherzustellen.
5. Die Möglichkeit Erträge aus Bonus-Malus Systemen und dem Nebengeschäft zu realisieren.
6. Verbindliche Standards für die Planung von Angebotsausbauten und Investitionen im RPV (u.a. KDG, Nachfrage, Marktpotential).
7. Im STEP Planungsprozess sicherstellen, dass die geplanten Angebotsschritte und der anschliessende Betrieb finanziert werden können.
8. Reduktion des administrativen Aufwands im Bestellprozess RPV.

6. Umsetzung/ Transformation

Eine grundlegende Bahnreform ist nicht erforderlich. Eine signifikante Verbesserung lässt sich durch die geschickte Anwendung bestehender Instrumente, Anbindung an angrenzende Prozesse und mit gezielten Anpassungen der Gesetze erreichen. Es handelt sich somit um eine rasch realisierbare Weiterentwicklung des heutigen Systems und nicht um einen radikalen Wechsel des RPV Modells.

SBB AG

Personenverkehr
Regionalverkehr
Wylerpark
Wylenstrasse 123/125
3000 Bern 65

Regional verankert – national vernetzt.