

## **Kunden- statt Gewinnorientierung als Voraussetzung für einen wirksamen Beitrag des Schienennetzbetreibers zur Erreichung volkswirtschaftlicher Ziele im Verkehrssektor**

### **Ausgangslage**

1. Im 2018er Koalitionsvertrag wurden **Ziele und Massnahmen angekündigt, die uneingelöst blieben**: „Wir werden in den Satzungen der DB Netz AG, der DB Station&Service AG sowie des Gesamtkonzerns volkswirtschaftliche Ziele wie die Steigerung des Marktanteils der Schiene festschreiben und die Vorstände der Unternehmen auf die Erfüllung der Ziele verpflichten.“ Diesen Ankündigungen sind keine entsprechenden politischen Ziele, Strategien und Maßnahmen gefolgt. Ein Grund für den Attentismus könnte in den ideologisch aufgeladenen Überlegungen um eine “Zerschlagung” des DB Konzerns liegen. Die nachfolgenden Vorschläge klammern die Option einer vertikalen Desintegration einstweilen aus und beziehen sich auf den Status quo . Sie beziehen sich nur auf die Infrastrukturgesellschaften des DB-Konzerns, insbesondere das Geschäftsfeld DB Netze Fahrweg.
2. **Ein weiterer Grund, warum bis heute nichts passiert ist, liegt in den bis heute dominierenden Eigenkapitalgeberinteressen**: Die Festlegung einer jährlichen Dividende, die zuerst erwirtschaftet und dann ausgezahlt werden muss, um danach wieder in die Finanzierung der als Staatsaufgabe definierten Erneuerungsinvestitionen (zur Erhaltung der Funktionstüchtigkeit des bestehenden Netzes) eingespeist zu werden, führt bei der DB Netz AG nicht zu Leistungsdruck, sondern zu einem Ergebnisdruck; die DB Netz AG musste sich wie ein idealtypisches Monopolunternehmen (EIU) verhalten, das Vorleistungen an Downstream - Unternehmen (EVU) liefert und für diese Leistungen Monopolpreise nimmt, mit der Folge, dass die EVUs, die im Wettbewerb stehen und tendenziell gewinnlos bleiben, während das Monopolunternehmen Gewinne macht.
3. Das Wachstum der Betriebsleistung bei DB Netz AG war deutlich niedriger als das der Trassenentgelte. Gegenüber der Umsatzentwicklung bei Trassenentgelten, die von 4,6 Mrd. Euro (2014) auf 5,3 Mrd. Euro (2018) stiegen, mithin ein Wachstum von 15,2 % aufwiesen, stieg die Verkehrsleistung von 1,064 Mrd. Trkm (2014) auf 1,115 Mrd. Trkm (2018) nur um 4,7 % (im SGV von 0,251 Mrd. Trkm (2014) auf 0,262 Mrd. Trkm (2018) um 4,4 %)). **Kurzum: der**

**Gewinn der Netz AG via Preis- und nicht Transportleistungserhöhung (mithin: Kunden-orientierung), der auch zum Verlustausgleich, z.B. bei DB Cargo verwendet wurde, stand im Vordergrund. Die volkswirtschaftlichen Ziele gerieten deshalb aus dem Blick.**

#### **Eisenbahnpolitische Handlungsnotwendigkeiten**

4. Es geht um Ziele, wie Klimaschutz, Verkehrsverlagerung auf die Schiene usw. und es geht dabei um die **Interessen aller Stakeholder**: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter und Wettbewerber.

Der Dreh- & Angelpunkt für die Erreichung aller volkswirtschaftlichen Ziele, die in dem Ziel "mehr Verkehr auf die Schiene" gebündelt werden können, ist die Infrastruktur. Das Netz muss zur Erreichung der volkswirtschaftlichen Ziele **mehr Kundenwünsche besser erfüllen, worauf mehr Nachfrage und mehr Transportleistung** erfolgen werden. Die DB AG EVUs stehen im Wettbewerb und haben nur **insoweit** mit diesen volkswirtschaftlichen Zielen zu tun.

5. Welche Wünsche und Prioritäten haben Kunden? Kunden wünschen sich: mehr Kapazität, bessere Qualität, höhere Preiswürdigkeit, Diskriminierungsfreiheit, gesteigerte Bedienerfreundlichkeit und Wachstumsorientierung der Infrastruktur. Was muss passieren, damit diese Ziele erreicht werden, die mit volkswirtschaftlichen Zielen der Verkehrsverlagerung auf die Schiene zur Deckung gebracht werden?

#### **Volkswirtschaftliche Ziele müssen sinnvoll definiert und richtig adressiert werden**

6. Zuerst einmal müssen die **Ziele** so definiert werden, dass sie **auch erreicht werden können**. Ein (nur) an die DB adressiertes Marktanteilsziel ist unerfüllbar. Zum einen weil damit indirekt auch die Bedingungen für die Wettbewerber auf der Schiene bestimmt werden. Vielmehr aber, weil in dem Maße, in dem zum Beispiel der Autoverkehr an günstigeren Infrastruktur- und Kraftstoffkosten und Steuervorteilen oder ähnlichem partizipiert, wird c. p. der Marktanteil des Schienengüterverkehrs unweigerlich abnehmen. Selbst wenn sich der Personen- und Güterverkehr nun kostenmäßig und preislich verbessert, kann sich eine Verschlechterung des eigenen Marktanteils aufgrund *exogener* Faktoren einstellen. Eine Nichterreichung solcher Ziele könnte vom Management deshalb gut begründet werden. Dementsprechend geht es darum, Ziele an geeigneter Stelle zu verankern. Ziele, die **direkt im**

**Einfluss des Managements stehen, lassen sich** in der Satzung **fixieren**. Volkswirtschaftliche Ziele, wie z. B. die Gleichstellung von Schiene und Autoverkehr, müssen an anderer Stelle, d.h. oberhalb der Unternehmensebene angesetzt werden.

#### **Ziele und Stakeholder: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Wettbewerber.**

7. Wie soll vorgegangen werden? Wichtig ist die Formulierung einer Vision. Mit Definition einer Strategie geschieht die Festlegung des **Wie? der Zielerreichung**. Es werden Anreize (& Sanktionen) für Effizienz-, Kapazitäts- & Kundenzufriedenheitssteigerung bestimmt.
8. Aus Klimaschutzgründen kann man an das Oberziel Transportleistungssteigerung beim Netz denken. Die Strategiefestlegung muss dann die Ziele zu höherer Kapazität, besserer Qualität, Preiswürdigkeit, Diskriminierungsfreiheit und gesteigerter Bedienungsfreundlichkeit und Wachstumsorientierung klar definieren und in Kennzahlen (KPIs) fassen. Dazu braucht es die klare Vorstellung: **wer zeichnet dafür verantwortlich, dass die Ziele erreicht werden und was hat bei Nichterreichung zu passieren.**

#### **Politische Ausgangslage und kooperativer, schrittweiser Ansatz**

9. **Die Grundsatzfrage: vertikale Integration oder Separation bleibt ausgeklammert.** Es erfolgt eine **Beschränkung auf bei den politischen Parteien gemeinsam gewünschte Ziele**. In dem Masse, in dem die vertikale Integration und der DB-intern so genannte "Systemverbund Schiene" funktionieren, könnten die EVUs innerhalb des DB Konzerns Druck auf die DB Netz AG ausüben. Diese würde dann die marktgängigen gewünschten Dienstleistungen in gewünschter Qualität und zu adäquaten Preisen zur Verfügung stellen. Die Regulierung würde sicherstellen, dass diese Leistungen diskriminierungsfrei und zu nachweisbar an Kosten der effizienten Leistungserstellung orientierten Preisen auch Dritten angeboten werden.
10. Das **Vorgehen zur Formulierung und Implementierung der volkswirtschaftlichen Ziele muss schrittweise erfolgen**, so dass eine langfristige vertikale Des-integration weiter möglich wäre. Das Vorgehen muss sich immer in kleinen Erfolgen beweisen, so dass man entweder weiter voran oder wieder zurück kann.

## Wie können die Ziele erreicht werden? Kundenwünsche und einige Massnahmen

11. Eine wirkliche erfolgsorientierte Neuorientierung der Bahnpolitik braucht neben Vision und Strategie, kritische Erfolgsfaktoren, KPIs, Massnahmenpläne und Organisation. Diese konzentrierten Aktivitäten sind unabdingbar, wenn dem Klimaschutzziel der Verkehrsverlagerung auf die Schiene das Schicksal der im 2018er Koalitionsvertrag eben nur angekündigten Ziele und Massnahmen erspart bleiben soll.  
  
Verantwortlich für die Zieldefinition und damit für die stärkere Anreizsteuerung der Infrastruktur ist das BMVI, das z.B. wie in der Schweiz für jeweils vier Jahre qualitativ und quantitativ festlegt, welche strategischen Ziele der Bund als Eigner der DB Netz AG erreichen will. und deren (Nicht-)Erreichung zu überprüfen und ggfs. zu sanktionieren.
  
12. Für die Überprüfung der Umsetzung der strategischen Ziele sollte eine der Zielerreichung (KPIs, Massnahmen) verpflichtete Fachbehörde (z.B. Bundesamt für Eisenbahninfrastruktur - wie in der Schweiz - installiert werden. Die og. Ziele Kapazität, bessere Qualität, höhere Preiswürdigkeit, Diskriminierungsfreiheit, gesteigerte Bedienerfreundlichkeit und Wachstumsorientierung der Infrastruktur lassen sich in KPIs fassen. Die DB Netz AG erstattet dem BMVI jährlich Bericht über die Zielerreichung und stellt die notwendigen Informationen für deren Überprüfung zur Verfügung.
  
13. Unabdingbar für die Erreichung volkswirtschaftlicher Ziele ist die Unterstützung durch erhöhte Managementattention mittels **organisatorischer Straffung in der DB AG**:
  - Die Erhöhung der im 4ten Eisenbahnpaket der EU geforderten finanziellen Transparenz & verbesserten Managementattention erfolgt u.a. durch Verkauf nicht zum Kerngeschäft zugehöriger Tochterunternehmen.
  - Die Trennung der Finanzierung von DB Netz AG vom Rest des Unternehmens, sowie die Abschaffung der Ergebnisabführungsverträge und Re-Orientierung der Dividendenregelung in der LuFV (Eigenkapitaldeckel etc.) leistet dort ebenso einen Beitrag zur Zielerreichung wie die Konzentration auf Fremdfinanzierung zur Vermeidung wertvernichtender Investitionen ausserhalb des Kerngeschäftes *Eisenbahn in Deutschland*.
  
14. Wichtig ist auch die Klärung der Verantwortlichkeit der Infrastruktur. Die skizzierten Wünsche der Kunden nach mehr Kapazität (z.B. mehr Streckengleise, Abstellmöglichkeiten, Überleitstellen, Überholgleise und Kreuzungsbahnhöfe), besserer Qualität (i. e. Erhöhung der Zuverlässigkeit der Infrastruktur durch bessere Instandhaltung und häufigere Inspektionen) und höherer Preiswürdigkeit (z.B. Übernahme der Folgekosten wegen Baumaßnahmen), sowie

die daraus entstehenden Konflikte mit den Zielen anderer Stakeholder (andere Verkehre) müssen bei der DB Netz AG besser als bisher adressiert werden. Das **Marktverständnis und die Anreize der DB Netz AG** zu einer am Erfolg des Gesamtsystems Schiene ausgerichteten **Kundenorientierung** müssen **deutlich verbessert** werden.

15. Die **DB Netz AG ist der Dienstleister aller ihrer Kunden**, ob es sich um der DB AG EVUs oder deren Wettbewerber handelt. Dementsprechend werden **auf Kundenebene die entscheidenden Anforderungen für Kapazität und Qualität der Produkte der DB Netz AG definiert**, das DB Netz AG Management und v.a. die Mitarbeiter müssen diese Anforderungen effizient umsetzen. Deshalb werden entscheidende Anforderungen zur optimalen Transportleistung, den Preisen (BNetzA) und zum Produktmix von Kunden/Bestellern/Wettbewerbern getroffen; das Management und die Mitarbeiter entscheiden über Technologie & Faktorinput; in diesem Sinne muss auch positiv an einer Kultur der Kundenorientierung gearbeitet werden. Ein **Umbau der Netz AG zum „Cost Center“** ist damit angezeigt, hier ist evtl. die Rechtsform der GmbH geeigneter als die der AG; zur Unterstützung der Berücksichtigung der Interessen wichtiger Stakeholder müssen die Wettbewerber im AR der DB Netz AG vertreten sein.

16. Die Re-Orientierung von Gewinn- auf Umsatz- und Transportleistungsziele in der DB Netz AG-Satzung muss untersetzt werden mit **angepassten Boni für das dortige Management und entsprechend ausgestalteter Entlohnung für die Mitarbeiter**. Sie müssen belohnt werden für die Erreichung von Kapazitäts-, Preiswürdigkeits- und Qualitätszielen, **nicht für Gewinnerzielung auf Kosten der Transportleistung**; hierbei könnte eine Neuschärfung, mithin **Verringerung der zu verdienenden Kapitalkosten** unterstützen; (s. Art. 67 Schweizer Eisenbahngesetz: *„Gewinnausschüttungen und die Verzinsung von Eigenkapital zulasten der Spartenrechnung Infrastruktur sind nicht zulässig“*.)