

# Bahnpolitische Handlungsnotwendigkeiten, Organisationsvergleiche & Maßnahmen

---

Vorweg: **Netz ist Dreh- & Angelpunkt für Verkehrsverlagerung auf Schiene** → **Problemanalyse** unter Einbeziehung von Incumbent, Wettbewerbern, Gewerkschaften;

1. Identifikation einer **Vision**: Konzentration auf Transport auf der Schiene und gemeinwohlorientierte Ziele (Klimaziele & Transportwachstum); **letzte Koalition: nur Ziele**
2. Mit Definition einer **Strategie** Festlegung des Wie? der Zielerreichung: Anreize (& Sanktionen) für Effizienz-, Kapazitäts- & Kundenzufriedenheitssteigerung
3. Im nächsten Schritt Definition der **Perspektiven und kritischen Erfolgsfaktoren**, durch **Zieldefinition in den einzelnen Perspektiven**: Kapazität, Qualität, Preiswürdigkeit, Bedienerfreundlichkeit, Wachstumsorientierung etc.pp.
4. Daran anschließend Klärung der Frage, wie die **Messung der** Erreichung dieser Ziele erfolgt. Sicherstellung, dass das Richtige gemessen wird: Key Performance Indicators (**KPIs**)
5. Auf dieser Basis Erstellung von **Maßnahmenplänen** sowie Planung von Management und Durchführung (**Anreize & Sanktionen**)
6. Schließlich Entscheidung, **an wen berichtet** werden soll **und wie** diese Berichte gestaltet sein sollen: BMVI, BNetzA, BT....

# Organisationsvergleiche

1. Vertikale Integration (**VI**) ggü. der vertikalen Separation (**VS**) *allgemein* positiv Skalenvorteile und geringere Transaktionskosten → niedrigere Kosten pro Transporteinheit.
2. Dagegen werden bei **VI** *speziell* negativ Diskriminierung gegenüber Dritten sowie fehlendes Marktverständnis und Anreize (DB Netz AG) sowie doppelte Marginalisierung festgestellt.
3. Test dieser Zusammenhänge durch Nash et al. (2018 )unter **Hinzunahme von Regulierung**
  - Bei **durchschnittlicher Netzauslastung** haben **VS** und **VI** ungefähr die gleichen Kosten. In diesem Auslastungsbereich gibt es weder **Kostenvor- noch -nachteile** für eine Organisationsform.
  - Kostendifferenzen zwischen vertikaler Separation und vertikaler Integration abhängig von der Nutzungsintensität **und** der Regulierung. Kostenvorteile bestehen danach für **VS** bei geringer, Kostennachteile bei erhöhter Nutzungsintensität.
  - Kostennachteile werden durch verbesserte Regulierung ausgeglichen. **Regulierung wirkt** aber, je besser sie ist, desto **stärker kostensenkend in separierten Systemen**.
4. Beratung **BCG** hat zuletzt 2017 einen dreidimensionalen **European Railway Performance Index** aus Nutzungsintensität, Servicequalität und Sicherheit aufgesetzt, **in dessen 7 Top Tier Bahnen drei vertikal integrierte, drei vollständig desintegrierte sowie eine teilseparierte Bahn** vertreten sind.
5. **VI & Infrastruktur in der realen Welt: in einer idealen Welt werden die Effizienzpotenziale der Infrastruktur durch Druck der DB eigenen EVUs genutzt bei der VI, es bleiben Diskriminierungsprobleme; in der realen Welt kann das fast umgekehrt sein.** In dem Maße, in dem die Infrastruktur ihren eigenen Zielen folgen kann, gelingt der ideale Druck von den DB AG eigenen EVUs auf die DB Netz AG **nicht, die Effizienzpotenziale bleiben dort ungehoben.** Stichwort: **weniger Diskriminierung, sondern mangelnde Kundenorientierung von DB Netz AG.**
6. **Konsequenz ist Problemanalyse:** wo liegen die Probleme bei Netz, was könnte dort **realistisch** erreicht werden?

# Massnahmen & Key Performance Indicators

**0. Wirkliche Neuorientierung der Bahnpolitik braucht Vision, Strategie, kritische Erfolgsfaktoren, KPIs, Massnahmenpläne & Organisation.**

**1. Stärkere Anreizsteuerung der Infrastruktur durch das BMVI, das z.B. für jeweils vier Jahre qualitativ und quantitativ festlegt, welche strategischen Ziele der Bund als Eigner der DB Netz AG erreichen will.**

**2. Für die Überprüfung der Umsetzung der strategischen Ziele Installierung einer der Zielerreichung (KPIs, Massnahmen) verpflichteten Fachbehörde** (z.B. Bundesamt für Eisenbahninfrastruktur wie in der Schweiz). Die DB Netz AG erstattet dem BMVI jährlich Bericht über die Zielerreichung und stellt die notwendigen Informationen für deren Überprüfung zur Verfügung.

**3. Organisatorische Straffung in der DB AG**

- Erhöhung der im 4ten Eisenbahnpaket der EU geforderten **finanziellen Transparenz & verbesserten Managementattention 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.); Konzentration auf Fremdfinanzierung zur Vermeidung wertvernichtender Investitionen.

**4. entscheidende Anforderungen zur optimalen Transportleistung, den Preisen (BNetzA) und zum Produktmix werden von Kunden/Bestellern/Wettbewerbern (AR) getroffen**; Management entscheidet über Technologie & Faktorinput; deshalb **Umbau Netz AG zum „Cost Center“**, hier evtl. **GmbH besser als AG**.

**5. Re-Orientierung von Gewinn- auf Umsatz- und Transportleistungsziele (Satzung) untersetzt mit angepassten Boni/Entlohnung für das Management/Beschäftigte**; hierbei könnte eine Neuschärfung der zu verdienenden Kapitalkosten unterstützen(s. Art. 67 Schweizer Eisenbahngesetz: „Gewinnausschüttungen und die Verzinsung von Eigenkapital zulasten der Spartenrechnung Infrastruktur sind nicht zulässig“).

# Zusammenfassung

---

- **Relevanz der DB Netz AG für Wettbewerbs- und Klimaziele**, dabei mangelnde Zielerreichung der DB Netz AG wegen fehlender Anreize (**Ergebnis- nicht Leistungsdruck**).
- Optimale Organisationsform hängt von Zielen mit Gewichtung, Nutzungsintensität des Netzes, Regulierung sowie historischen Gegebenheiten ab.
- In der realen deutschen Welt scheint die **Ineffizienz des Netzes schwerer zu wiegen als die Diskriminierung Dritter**.
- Ersetzung von vertikaler Integration durch vertikale Separation bringt **bei sicheren Umstellungskosten und Widerstandskosten der Belegschaft** eventuell keine hohen Kosteneinsparungen; eventuelle Diskriminierungsveränderungen könnten durch Effizienzeinbußen evtl. kompensiert werden.
- **Nirvanaproblem (Demsetz)**: Vergleich idealtypische Welt inkl. idealtypischer organisatorischer Aufstellung (**VS**) mit einer realen Welt (**VI**) → die idealtypische gewinnt immer; wichtig **Problemanalyse**: Relevanz Effizienz und/oder Diskriminierung?
- Zentral **Neuorientierung der Bahnpolitik mit: klarer Vision, Strategie, kritischen Erfolgsfaktoren, KPIs, Maßnahmenplänen (und ggfs. Sanktionen) und zugehörigen organisatorischen Sofortmaßnahmen**.
- Zentral ist **nicht** eine **neue Organisationsform**, sondern die **konsequente und mit Anreizen unterfütterte Ausrichtung der existierenden DB Netz AG auf Kunden, Leistungssteigerung, Qualität und Effizienz**.
- Wegen politischer aktueller In-Kompatibilität bei Vertikaler (Des-)Integration: Konzentration auf gemeinsame Ziele mit **Vorgehen schrittweise**, was kompatibel mit langfristiger Vertikaler (Des-)Integration ist.
- Vorgehen muss sich aber immer in kleinen Erfolgen beweisen, so dass man **entweder weiter voran oder wieder zurück** kann.