

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.