

civity Management Consultants

# Ist die Liberalisierung gescheitert?

ÖVG-Kongress

Wien, 12. Oktober 2018

# Ist die Liberalisierung im europäischen Schienenpersonenverkehr gescheitert?

## Ausgangssituation

### 4. Eisenbahnpaket

- Neue EU Verordnung (EU) 2016/2338 (Nachfolger der sog. PSO-Verordnung) ermöglicht für die kleineren und mittelgroßen Länder de facto weiterhin unbegrenzt zumindest für ein Kernnetz die Direktvergabe
- Mit der Übergangsregelung ist auch für größere Bahnen bis 2038 eine Direktvergabe möglich
- Weitere Ausnahmetatbestände ermöglichen die Direktvergabe
- Von einem verpflichtenden Wettbewerb kann im 4. Eisenbahnpaket keine Rede mehr sein

### Aktuelle Entwicklungen

#### Deutschland

- Mit dem verspäteten Start der Bahnliberalisierung in Baden-Württemberg, Bayern und Berlin (S-Bahn) wird der komplette deutsche Markt im Wettbewerb sein

#### Frankreich

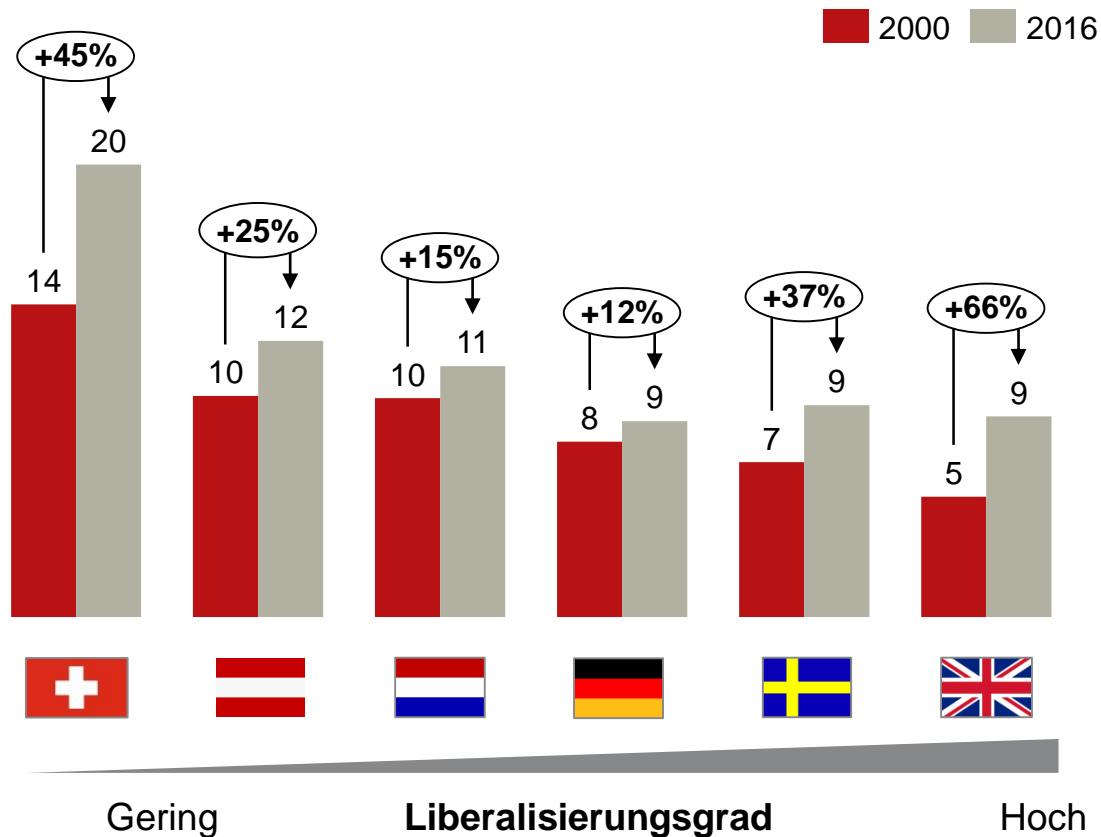
- In Frankreich bereiten sich die Zentralregierung und die Regionen auf den Ausschreibungswettbewerb vor
- Die SNCF wird nach deutsche Vorbild entschuldet und wettbewerbsfähiger aufgestellt

**Während die Gesetzeslage weiterhin Möglichkeiten zur Direktvergabe bietet, bewegen sich die großen Märkte in Europa in Richtung Ausschreibungswettbewerb**

Quelle: civity Management Consultants

# Ein Zusammenhang zwischen Liberalisierung und Erfolg der Systeme ist nicht zu erkennen

## Modal Share von Eisenbahnsystemen in Prozent



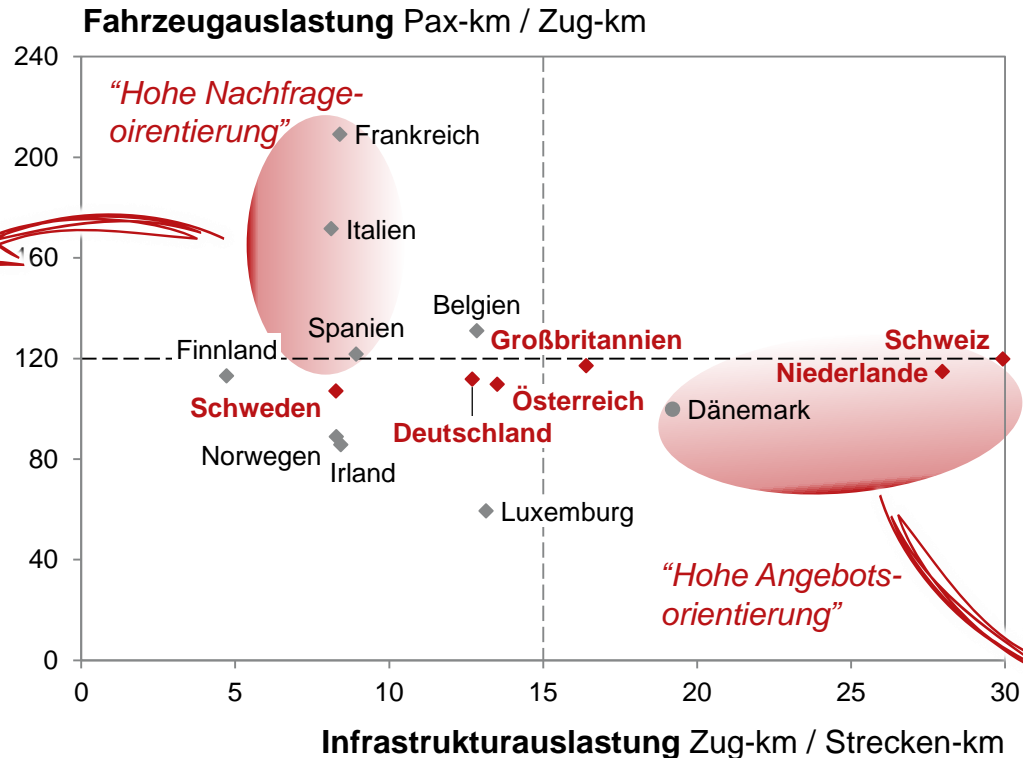
- Wachstum des Marktanteils ist in allen Ländern zu beobachten
- Starkes Wachstum in Großbritannien
- Wachstum des BIP, wie auch Urbanisierung haben großen Einfluss auf den Modal Share
- Keine direkte Korrelation zwischen Marktanteilen und Wettbewerbsintensität

Quelle: civity Management Consultants

# Die Auslastung der Anlagen ist der wesentliche Treiber für die ökonomische Leistungsfähigkeit der Eisenbahnen

## Railway system economics

Fokus Hochgeschwindigkeitsverkehr (Hohe Nachfrageorientierung in der Fahrplangestaltung)



Fokus hochverdichtete Mischverkehre (Hohe Angebotsorientierung in der Fahrplangestaltung)

► Weshalb wurde dann liberalisiert? Welche Hoffnungen waren damit verbunden?

Quelle: civity Management Consultants

# Staatliche Eisenbahnunternehmen weisen auch heute noch große Marktanteile auf

## Liberalisierungsstrategie und Marktanteile von Bahnbetreibern

	Beispielländer	Liberalisierung	Marktanteile
<b>KERNNETZ</b>	<b>Schweiz</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfang 1990er Jahre Liberalisierung niedrigen Grades, leichter Wettbewerb</li> </ul>	 
	<b>Niederlande</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfang 2000er Jahre niedriger Grad der Liberalisierung, heute mittleres Niveau</li> </ul>	 
<b>REGIONALISIERUNG</b>	<b>Schweden</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfang 1980er Jahre, stetiges Fortschreiten der Liberalisierung, hoher Grad über die letzten Dekaden</li> </ul>	 
	<b>Deutschland</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfang 1990er Jahre mit Fokus auf Randnetzwerke und freiem Marktzugang</li> </ul>	 
<b>VOLLE PRIVATISIERUNG</b>	<b>Großbritannien</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfang 1990er Jahre radikale Liberalisierung/Privatisierung</li> </ul>	

Quelle: civity Management Consultants

# In den 80er und 90er Jahren waren die Ausgangsbedingungen für die Liberalisierung andere

## Ausgangssituation 80er/ frühe 90er Jahre

### Ausgangssituation



### Ursachen

- Massiver Investitionsstau seit dem Ende des 2. Weltkriegs
- Komplett neue Verkehrsinfrastruktur für das Auto innerhalb von 40 Jahren errichtet
- Staatsbahnen waren als Behörden organisiert, kein unternehmerisches Denken

Hoher Kapitalbedarf

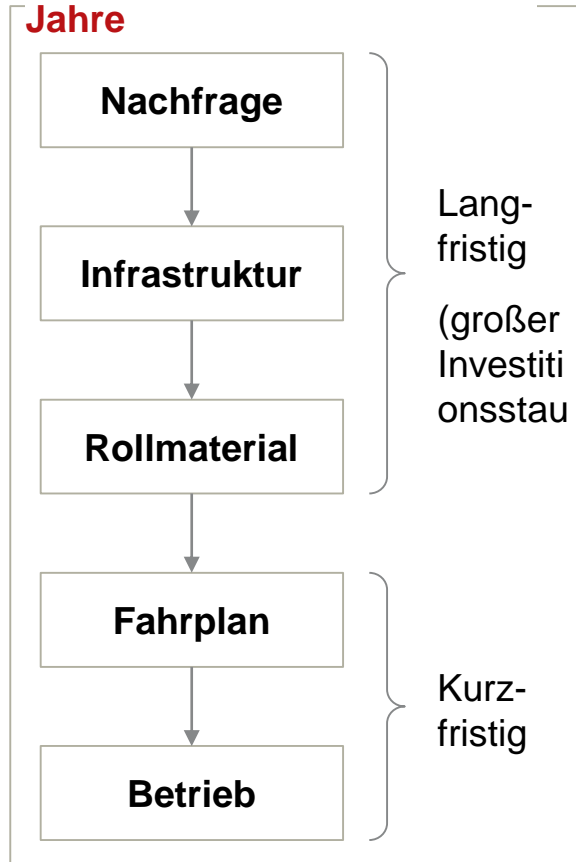
**Aufgrund von Kapazitätsengpässen, ungebremstem Verkehrswachstum und steigendem Umweltbewusstsein, wurde die Bahn wieder notwendig**

Quelle: civity Management Consultants

# Um die Erneuerung der Bahn anzugehen, mussten die „trägen Behördenbahnen“ neu aufgestellt werden

## Neuer Ansatz in Planung und Organisation

### Ausgangssituation 80er/90er Jahre



### Liberalisierung



- In Schweden und Deutschland waren die **Regierungen** mit der Neugestaltung des Bahnverkehrs **überfordert**
- Die Liberalisierung in Deutschland und Schweden ist daher **mehr** als eine **Dezentralisierung** als eine **Liberalisierung/Privatisierung** anzusehen
- Dies geht einher mit einer **starken Bedeutung** von kommunalen Bahnen und **Landesbahnen**

### Bahn 2000



- **Kohärente Gesamtstrategie** bezüglich Fahrplan, Infrastruktur und Vertrieb
- **Aktiver Gestaltungsanspruch** des Bundesamtes für Verkehr
- **Umfassendes Anreizsystem** für SBB und halbstaatliche/kantonale Privatbahnen zur Umsetzung der strategischen Ziele

Quelle: civity Management Consultants

# Die Sicherstellung des Inhouse-Betriebs hat sich für komplexe und hoch verdichtete Kernnetze bewährt

## Kernnetz

### Niederlande

- Regional- und Fernverkehr wird zentral von NS gesteuert
- Ein Großteil des Verkehrsaufkommens konzentriert sich in der Region Randstad
- **Randnetzwerke werden ausgeschrieben**



### Schweiz

- Das Fernverkehrsnetzwerk wird von der SBB betrieben
- Zusätzlich zur SBB wird der Regionalverkehr von einer Vielzahl von mittleren und kleineren halböffentlichen/kantonalen Bahnen
- **Benchmarking Wettbewerb**



### Schlussfolgerungen für Österreich

#### Regionalverkehr

- Substantielle Verbesserungen in Randnetzwerken
- Komplexes System des zentral gesteuerten Netzwerkes benötigt hohe Standards

#### Fernverkehr

- Nahtloser Übergang von Regional- zu Fernverkehrsnetzwerk

#### Gesamt

- Kohärentes Gesamtsystem **umfassende zentrale Planung und Steuerung**
- Hoher Grad **unternehmerischer Freiheiten**
- Ausschreibungen durch regionale Behörden ergaben **hohe Effizienz- und Qualitätszuwächse in Randnetzwerken**

Quelle: civity Management Consultants



# Regionalisierung konnte in Ländern mit einer polyzentrischen Struktur erfolgreich umgesetzt werden

## Regionalisierung

### Deutschland

- Durch die Bahnreform 1995 wurde die Verantwortung für die Bestellung und Planung der Schienenpersonennahverkehre **an die Bundesländer übertragen**
- Der Fernverkehr wird weiterhin durch die DB betrieben und kommerziell verantwortet

### Schweden

- Im Zuge der Liberalisierung wurde die **Verantwortung an die Provinzen abgetreten**
- SJ war über einen langen Zeitraum Monopolist im Fernverkehrssektor
- Auf den **Hauptfernverkehrsrouten** wurde mittlerweile **Wettbewerb** etabliert

### Schlussfolgerungen für Österreich

#### Regionalverkehr

- Substanzielle **Verbesserung der Angebotsqualität** in beiden Ländern
- Planungs- und Investitionssteuerung **“in einer Hand”** erleichtert regionale Koordination und Optimierung

#### Fernverkehr

- In Schweden **teilweise Verbesserungen** auf den Hauptfernverkehrsrouten erreicht
- Deutschland **keinen Fortschritt** im auf, was zur Verschlechterung der Qualität führt.

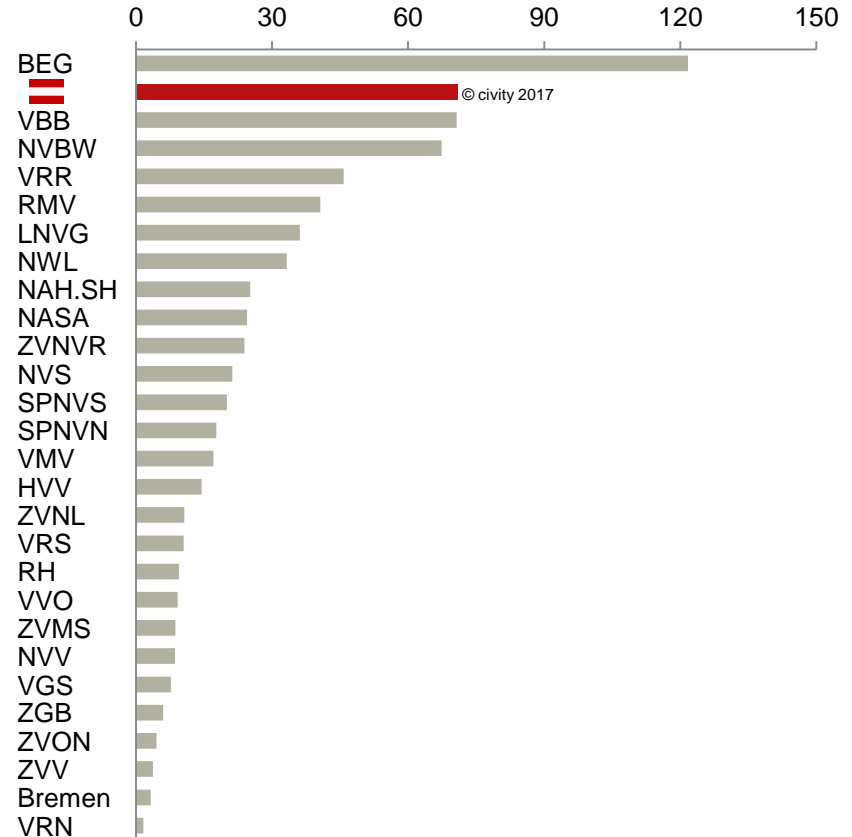
#### Gesamt

- Partieller Verlust horizontaler Synergien in geografischen Schnittstellen
- Vorteile überwiegen, jedoch müssen die regionalen Behörden gut aufgestellt sein

Quelle: civity Management Consultants

# In Deutschland existieren mittlerweile 27 landeseigene Aufgabenträgergesellschaft ohne gemeinsame Strategie

## Aufgabenträger und bestellte Zugkilometer in Millionen Zugkilometer



**De facto entwickelt sich der deutsche Eisenbahnmarkt zurück in die Länderbahnzeit**

Quelle: civity Management Consultants

# Großbritannien hat gezeigt, dass weiterhin öffentliches Kapital notwendig ist

## Volle Privatisierung

### Großbritannien

Vollkommene horizontale  
(und vertikale) Trennung

- Aufteilung des britischen Eisenbahnbetriebs in **> 25 lokale Anbieter**
- Ein Besteller, **einige/wenige Fahrzeugverleiher**

Zuständigkeitsgrenzen wurden nach infrastrukturellen Eigenschaften eingeteilt  
Stationen und Zugbetrieb werden von TOCs geführt



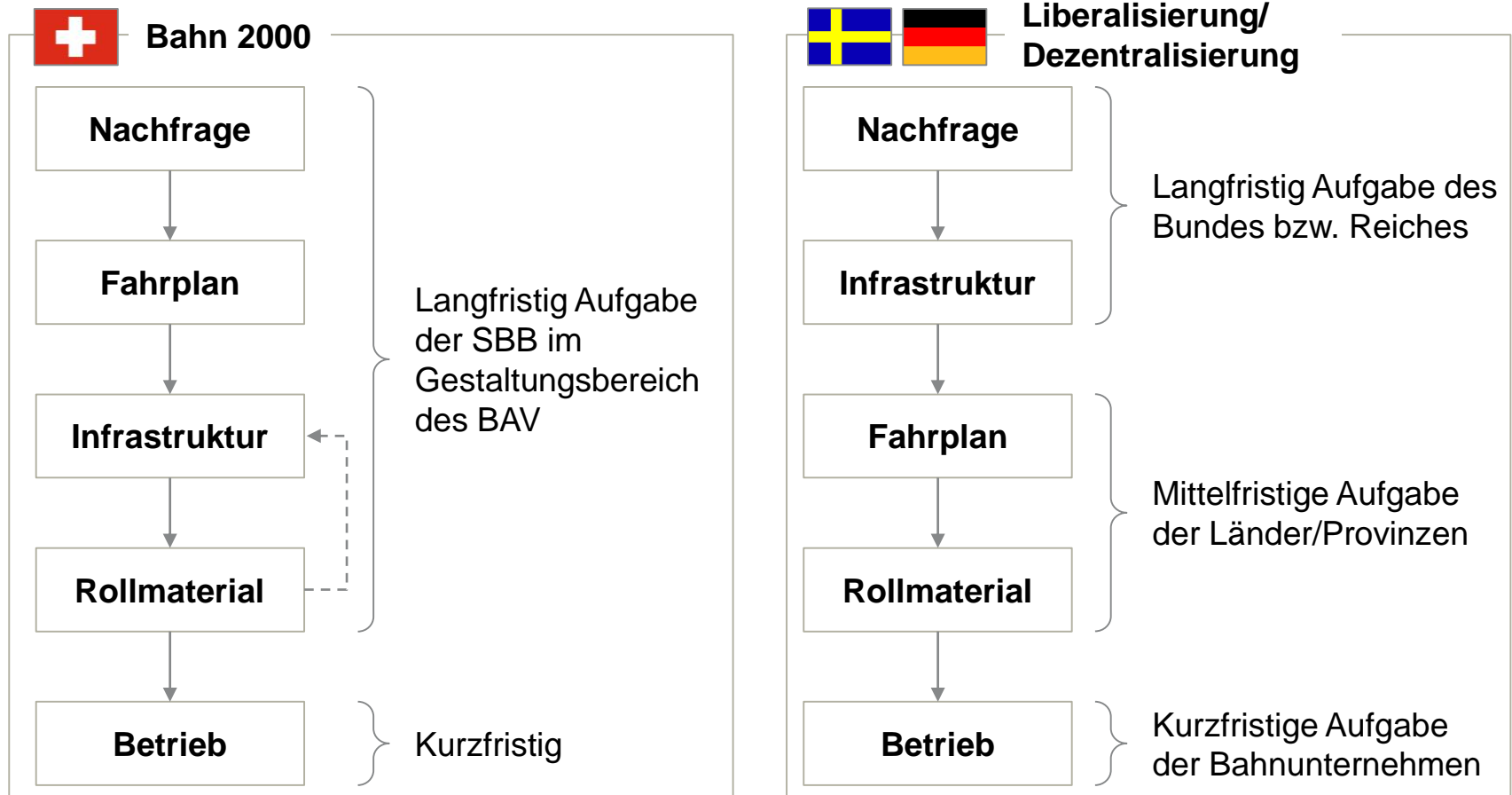
### Schlussfolgerungen für Österreich

- Privatkapital konnte nicht den Investitionsstau im Eisenbahnsektor kompensieren
- Die **Privatisierung der Infrastruktur** stellte sich als **Fehler** heraus und wurde rückgängig gemacht
- Verstaatlichung der Infrastruktur ermöglichte die Bereinigung von Investitionsstaus
- **Intensiver Wettbewerb** um Ausschreibungen
- **Hohe Vertragskosten** sind auf britische Charakteristiken zurückzuführen
- Die Bildung von **Oligopolmärkten im Fahrzeugmarkt** wurde mittlerweile unterbunden

Quelle: civity Management Consultants

# Eine wesentliche Errungenschaft der Liberalisierung ist die bessere Planung

## Bahn 2000 und Liberalisierung im Vergleich



Quelle: civity Management Consultants

# Die Liberalisierung hat andere Ergebnisse gebracht als erhofft

## Ergebnisse Liberalisierung

Kein privates Kapital	Die Liberalisierung des Bahnverkehrs hat es <b>nicht geschafft privates Kapital</b> für den Schienenpersonenverkehr zu attraktiveren
Neue Managementprozesse und Kostendisziplin	Durch die Liberalisierung wurden <b>neue Managementprozesse</b> bei den Staatsbahnen zu etabliert und diese <b>zur Kostendisziplin</b> zu gezwungen
Regionalisierung	Durch die Regionalisierung in Flächenstaaten, konnte die Verantwortung für die Regionalverkehre <b>vor Ort besser geplant werden</b>
Fahrzeuge	Wesentliche Errungenschaft der Liberalisierung/Dezentralisierung ist eine auf den Fahrplan (Verkehrsnachfrage) <b>Erneuerung des Fahrzeugmaterials</b>

**Aufgrund einer wesentlich höheren Investitionsbereitschaft wurden mit dem Projekt Bahn 2000 in der Schweiz diese Ziele auch ohne Ausschreibungswettbewerb erreicht**

Quelle: civity Management Consultants

# Zur Zeit absehbare Entwicklungen deuten an, dass der Systemverbund Bahn wieder an Bedeutung gewinnt

## Ausblick Ausschreibungswettbewerb Europäische Union

Durch die Verordnung (EU) 2016/2338 werden in kleinen und mittelgroßen monozentrischen Ländern (z.B. Dänemark) die **komplexen Kernnetze weiter direkt vergeben**

**Direktvergabe Kernnetz**

**Die Verantwortung für Nebenbahnen** und Tram-Train Systemen wird **zunehmend lokal** gestaltet und werden mit der Zeit komplett in den Wettbewerb gehen

**Kommunalisierung /  
Regionalisierung  
Nebenbahnen**

Der **Open-Access-Wettbewerb** wird vor allem in Ländern mit hoher Nachfrageorientierung (Spanien, Frankreich und Italien) eine wesentliche Rolle spielen (Fokus **Hochgeschwindigkeitsverkehr**)

**Open-Access-  
Wettbewerb**

Um die Vorteile des Systemverbundes Bahn zu heben, wird in Zukunft die **öffentliche Bereitstellung der Fahrzeuge** zum Standard werden

**Fahrzeuge**

Quelle: civity Management Consultants

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Friedemann Brockmeyer



Oranienburger Str. 5  
10178 Berlin-Mitte  
phone: +49.30.688 135 22-26  
mobile: +49.160.740 56 56  
email: [friedemann.brockmeyer@civity.de](mailto:friedemann.brockmeyer@civity.de)  
[www.civity.de](http://www.civity.de)

# civity bietet eine einzigartige Kombination aus strategischer Kompetenz und Marktexpertise

## Branchen

### Öffentlicher Verkehr



### Eisenbahn



### Mobilität



### Versorgung



### Entsorgung



- Erfahrungen aus erster Hand und führende Beratung bei Strategien für urbane Mobilität
- Gegründet 2010 von einem etablierten Team, 26 Mitarbeitern in zwei Büros, 4 Partner und 22 Experten mit Fokus auf den öffentlichen Sektor und urbane Mobilität
- Führende strategische Beratung in neuen Geschäftsmodellen (Sharing, Mobilitätsdienstleistungen, Big Data, Ticketing) in und um die urbane Mobilitätsindustrie (inkl. OEMs, Behörden, Betreiber, Dienstleister, Regulierer und Ministerien)
- Einzigartige detaillierte Datenbasis und Data Analytics-Kompetenz für den europäischen Mobilitätsmarkt
- Sitz in Berlin und Hamburg



# civity berät die führenden Unternehmen der Daseinsvorsorge in strategischen und organisatorischen Fragestellungen

## Kundenauswahl



Beratung aus Begeisterung

