



Acht marktverantwortliche Unternehmen operieren für den ZVV, vier davon zieren den speziellen S-Bahnzug pro Seite.

Zürcher Verkehrsverbund ZVV

MVU als Systemmanager

Im Gegensatz zu den üblichen regionalen Tarifverbänden wurde im Grossraum Zürich 1990 ein System von acht marktverantwortlichen Unternehmen (MVU) aufgebaut. Seit 1995 sind sie die Tragpfeiler der Kundenorientierung und tragen die operative Verantwortung. Sie befördern jährlich rund 600 Millionen Passagiere. Als MVU sind diverse Bahngesellschaften, Tram- und Busbetriebe wie auch die Zürichsee Schifffahrtsgesellschaft in einem Einzugsgebiet von rund 1,4 Millionen Einwohnern tätig.

Der Zürcher Verkehrsverbund (ZVV) ist bisher der einzige dieser Art in der Schweiz. Die Kompetenzen des ZVV gehen weit über die Tarifbestimmungen hinaus. Er nimmt unter anderem folgende Funktionen wahr:

- Der ZVV ist zuständig für die strategische Netzplanung, Führung und Finanzierung.
- Über einen zweijährigen Rahmenkredit wird die systembedingte Kostenunterdeckung refinanziert.
- Der ZVV bestimmt das Tarifgefüge und das angebotene Sortiment.

Auf der Basis von Bruttoverträgen werden die MVU finanziert. Das

heißt, die Ticketverkäufe werden durch den ZVV vereinnahmt und der Gesamtaufwand dem MVU nach Jahresvertrag entschädigt. Im Rahmen des zur Verfügung stehenden Verkehrsfonds werden die Aufwendungen der Infrastruktur abgedeckt.

MVU als „System Management Unit“

Wo liegen für die Verantwortlichen der MVU die unternehmerischen Herausforderungen? Die wirtschaftliche Selbstständigkeit fokussiert aufgrund der ZVV-Arbeitsteilung rein auf den operativen Betrieb (in Eigenregie oder durch Beauftragte), die Kundenorientierung und das Kosten-Qualitäts-Controlling. Die MVU stehen durch regelmäßige Kundenbewertungen im gegenseitigen Wettbewerb. Das erreichte Rating wirkt sich auf die Bonuszahlungen im ZVV-Verbund aus.

Das Kosten-Qualitäts-Verhältnis der MVU dient als weiterer Bemessungsfaktor ihres unternehmerischen Erfolgs. Über ZVV-Zielvereinbarungen und Kostensenkungsmaßnahmen werden die Geschäftsleitungen der „Tochterunternehmen“ MVU geführt. Somit verbleibt dem MVU das operative Umsetzen einschließlich Personaleinsatz und -ausbildung, die Angebotsplanung in Abstimmung mit den Taktvorgaben des ZVV, die Servicequalität durch Pünktlichkeit, Sauberkeit, Passagier-Informationen

und Freundlichkeit. Die MVU treten gegenüber dem Kunden mit eigener Marketing-Identität auf und sind somit für die entscheidende Schnittstelle Kunde-Verkehrssystem verantwortlich.

Beachtliche Netzleistungen

Insgesamt sind 51 Verkehrsunternehmen und 33 Transportbeauftragte im ZVV tätig. Das Rückgrat bilden die SBB mit 28 S-Bahnlinien sowie neun Nacht-S-Bahnen. Im Rahmen der 398 bedienten Linien machen die Nachtnetz-Leistungen inzwischen rund 20 Prozent der angebotenen 4100 Kilometer aus. Für die erfolgreiche operative Umsetzung an über 2700 Haltestellen tragen die regionalen MVU und ihre beauftragten Transportunternehmen die Verantwortung.

Erfolgsfaktoren des Konzepts

Innerhalb von 20 Jahren seit Bestehen des Verbundnetzes stiegen die Fahrgastzahlen um 252 Prozent. Die Finanzierungsbeiträge durch Dritte (Bund, andere Kantone und Weitere) konnten seit 2005 um ein Viertel gesenkt werden. Im gleichen Zeitraum reduzierte sich der Kostenunterdeckungsgrad von 72 Prozent auf 65 Prozent. Mit anderen Worten: Die hohe Netzqualität (ZVV) und die Servicequalität (MVU) führten zu einer überproportionalen Ertragsentwicklung. Beim Aufwand entfielen 2011 knapp zehn Prozent an die MVU inklusive des SBB ZVV-Netzes. Wie dem strategischen ZVV-Bericht 2012–2016 zu entnehmen ist, soll auch in Zukunft auf eine periodische Ausschreibung zugunsten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit verzichtet werden.

ZVV-Geschäftsbericht 2011

Ertrag und Finanzierung

- 48,9 Prozent Verkehrsertrag
- 19,2 Prozent Beitrag Kanton Zürich
- 19,2 Prozent Beitrag der Zürcher Gemeinden
- 10,1 Prozent Nebenerträge
- 2,6 Prozent Finanzierung durch Dritte

Aufwand und Abgeltungen

- 47,0 Prozent Personalaufwand
- 25,4 Prozent Sachaufwand Verkehrsunternehmen
- 15,2 Prozent Kapitalkosten
- 9,8 Prozent Abgeltung MVU
- 2,6 Prozent übrige Kosten