

Mobilitätsbedürfnisse der Zukunft erfordern Paradigmawechsel

Ergänzung White Paper
«Hochleistungsstarke
Verkehrssysteme»



Beraten.
Planen.
Steuern.

hpo

management
consulting

we design organisations

White Paper «hochleistungsstarke Verkehrssysteme».

Hintergrund

Fundament hochleistungsstarker Verkehrssysteme?
Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen!
hpo White Paper



In Kooperation mit:
RAPP 

Hochleistungsstarke Verkehrssysteme erfordern systemische Organisation, Führung und Steuerung – im Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen.

Der terrestrische Verkehr für Personen und Waren ist ein komplexes System. Seine zentralen Herausforderungen können nur systemisch gelöst werden. Denn der öffentliche Raum, die Mobilität mit ihrem Energieverbrauch und die dafür nötigen Anlagen sind auf das Engste miteinander verhängt, werden heute aber in fachlich-organisatorischen Silos geführt. Dies gilt für Länder, Regionen oder Städte gleichermaßen. Das weiter steigende Verkehrsaufkommen, neue Verkehrsmodi im Bereich der Mikromobilität und ambitionierte Klimaziele (Stichwort «Netto Null 2040–2050») – erfordern eine integrierte Behandlung dieser Themen. Doch wie wird diese integrierte Organisation, Führung und Steuerung sichergestellt? Die Hauptaktoren – Verkehrsunternehmen, weitere Anbieter von öffentlichen und individuellen Mobilitätsleistungen, Besteller und Aufsichtsbehörden – sind gefordert. Um zunehmende Kunden- und regulatorische Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig operative Risiken sowie explodierende Kosten zu vermeiden, gilt es, über die Bücher zu gehen



Im heutigen Paradigma liegt der Fokus auf der vordergründigen «Leistungs-Menge». Das Denken und Handeln der Hauptaktoren ist daher auf die Mittelbeschaffung für entsprechende investitionsintensive Assets wie Verkehrsmittel und die dafür nötige Infrastruktur gerichtet. Mit zunehmender Leistung gerät das System jedoch aus dem Gleichgewicht und die Angebots-Qualität sinkt, wenn nicht der dafür nötige Ressourcen-Mix

und das bestehende Paradigma der Führung und Steuerung auf den Prüfstand zu stellen. Ohne dies wird es für die Akteure unmöglich, kundenwerte Leistungen weiterhin operativ und finanziell verlässlich zu produzieren.

hpo White Paper «Hochleistungsstarke Verkehrssysteme»

<https://www.verkehrssysteme.hpo.ch>


hpo ist Ihre Strategieberatung für Unternehmensdesign


Diese sollten Führungskräfte von Bestellern, Verkehrsunternehmen und Aufsichtsbehörden gleichermaßen kennen, um mit den künftigen Anforderungen klarzukommen, Vorgaben-konform («compliant») zu bleiben und neue Mobilitätsformen operativ und finanziell beherrschbar ins Portfolio aufzunehmen.

Der Ansatz beginnt bei Verkehrsunternehmen, die sich von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Leistungserbringung konsequent auf das neue Paradigma ausrichten. Bei ihnen sollte die Transformation starten – gestützt und unter aktiver Einbindung der Besteller und Aufsichtsbehörden. Die Reise sollte dort beginnen, wo systemisch das grösste Wissen vorhanden ist. Verkehrsunternehmen kennen durch ihre zentrale Rolle im System dessen operativen und finanziellen Zusammenhänge am besten. Ein verlässliches, hochleistungsstarkes Verkehrssystem mit klaren Rollen, das «fit» ist für die Mobilität der Zukunft, ist im Interesse aller Akteure.

Autoren




Dr. Martin Schenk
Partner hpo
Erfahrung aus SBB/OV, Automobil




Dr. Thierry Lalive d'Epinau
Senior Partner hpo
VRP hpo
Ex-VRP SBB AG

In Kooperation mit




Bernhard Dehry
CEO Rapp Trans AG




Dr. Jörg Jermann
Leiter Neue Mobilität
Rapp Trans AG


Mitwirkende



Prof. Dr. Stefan Karch
CEO Railway Design & Innovation AG



Dr. Markus Ossberger
Leiter Bau- und Anlagenmanagement
Wiener Linien GmbH & Co KG



Prof. Dr. Christian Laesser
Research Center for Tourism & Transport
Universität St. Gallen

White Paper: unsere Kernbotschaften – in Folge auch unsere konkreten Empfehlungen zur Umsetzung.

Kurzfassung

- Paradigma heute: Mobilitätswünsche & Ausbau - Angebots-erweiterungen/ Engpassbeseitigungen, vordergründige Ressourcen (v.a. Mittelbeschaffung CAPEX)
- Bisheriges Paradigma hat uns ein auch international exzellentes Verkehrssystem beschert
- Doch: Mit zunehmender Auslastung müssen vor Angebots-erweiterungen operative Zusammenhänge stärker berücksichtigt werden, um System im Gleichgewicht zu behalten – neue Mobilitätsmodi, nachhaltiger Umgang mit Ressourcen
- Kernfragen: *Geht das Gewünschte überhaupt, was braucht es dazu, welches sind operative und finanzielle Konsequenzen (TOTEX), wollen wir diese tragen?*
- Ohne dies: Vertrauen in das Verkehrssystem geht verloren (operativ, finanziell) – Reaktion: Mehr Kontrolle, immer detailliertere Vorgaben im “Silo” – Gegeneinander statt Miteinander – Effekt: Attraktivität des Verkehrssystems leidet
- Paradigmenwechsel nötig



Was tun –
konkrete Ansätze?

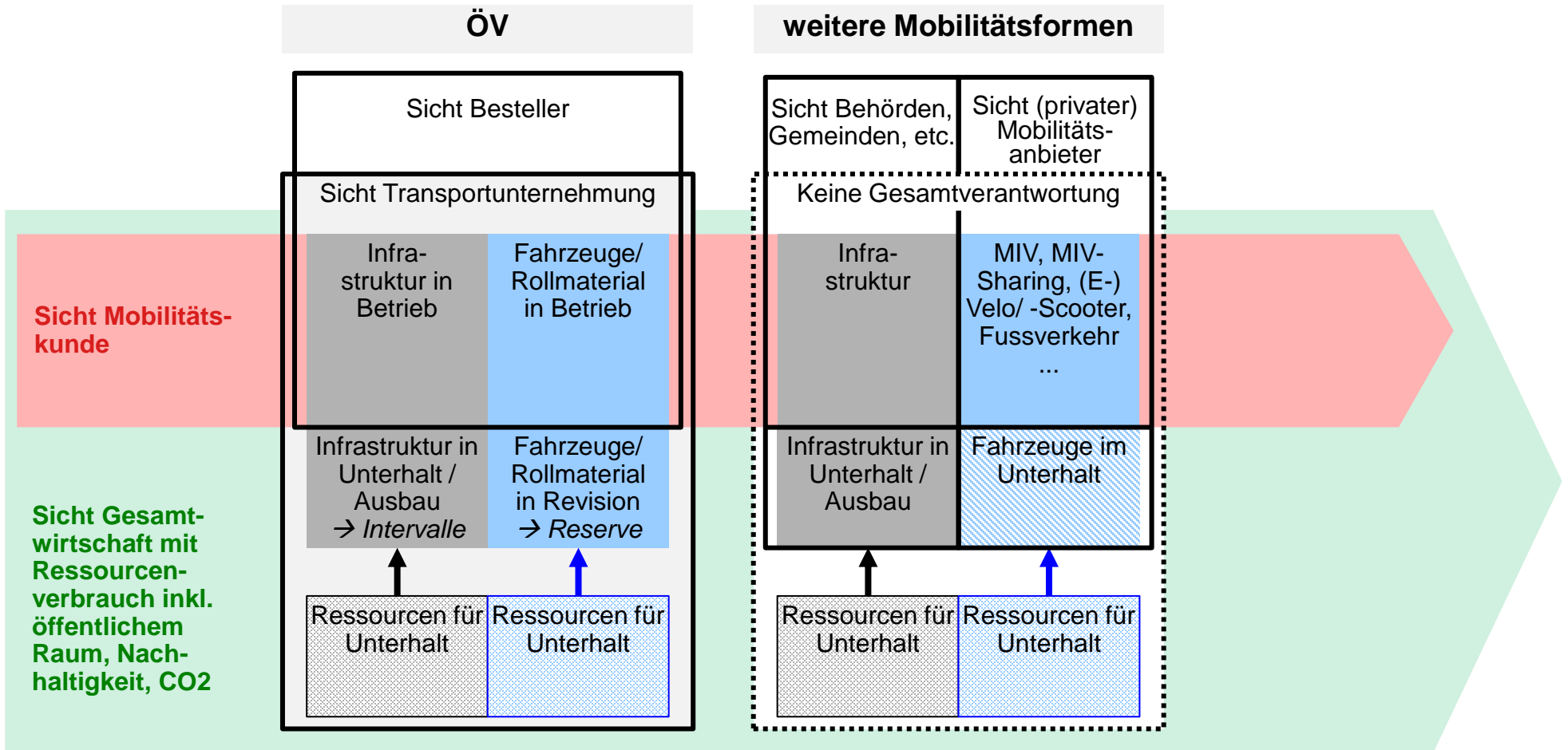
Was tun? Mit klaren Verantwortungen und Transparenz bewältigen wir die Mobilitätsanforderungen der Zukunft.

3 Kernaussagen

1. Heute agieren die Akteure im Mobilitätssystem in „Silos“ mit unklaren und teilweise falschen, nicht kongruenten Anreizsystemen
2. Mit drei Fokusthemen können wir den nötigen Paradigmawechsel herbeiführen
3. Im Zielbild arbeiten die Akteure eigenverantwortlich, transparent, effizient und effektiv zusammen

Das Gesamtsystem Mobilität und seine beiden zentrale Herausforderungen: Die Kunden- und Gesamtsicht.

Vereinfachte Darstellung – Beispiel Personenverkehr



Kernaussage 1: Viele Akteure in „Silos“ mit unklaren Rollen und teilweise falschen, nicht kongruenten Anreizsystemen.

IST-Situation: Vielzahl an Rollen und Sichten

ÖV

weitere Mobilitätsformen

Geteilte Verantwortung

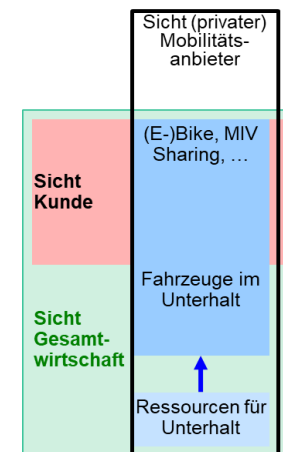
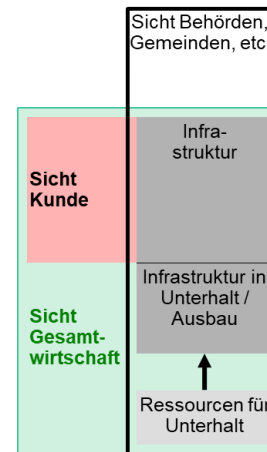
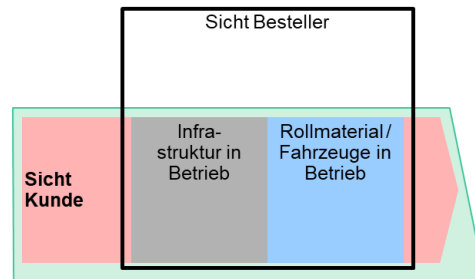
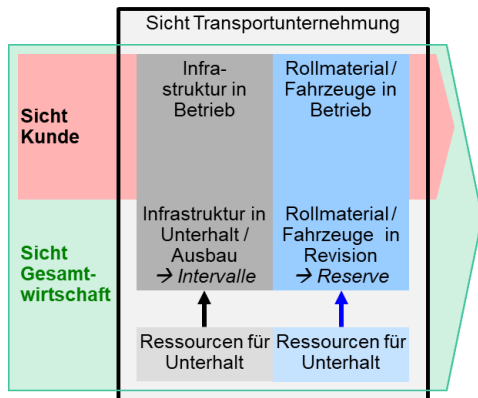
Keine Gesamtverantwortung

Transportunternehmung

Besteller

Infrastrukturanbieter

Mobilitätsanbieter



Gesamtsicht

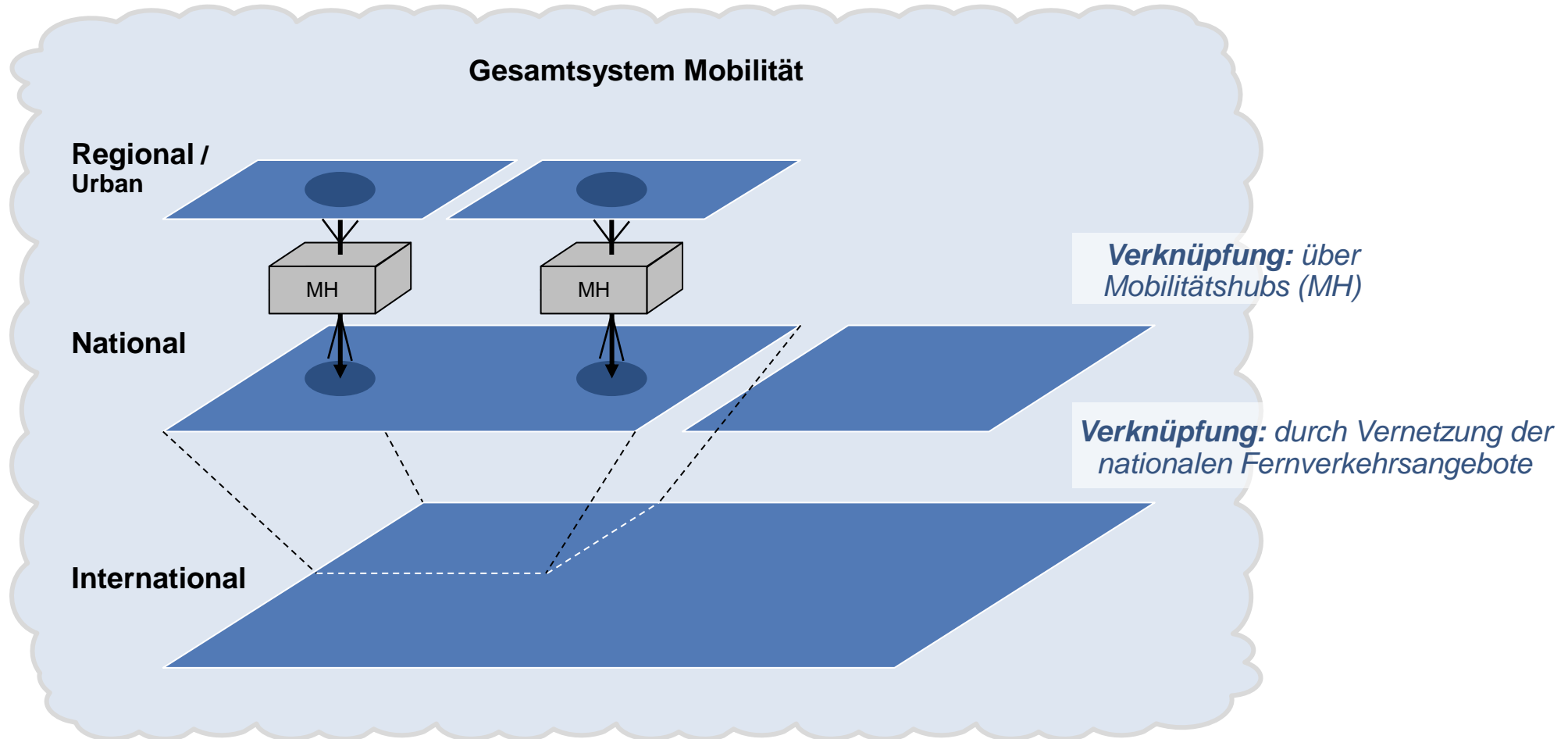
Teilsicht Betrieb

Teilsicht Infrastruktur

Teilsicht Fahrzeuge

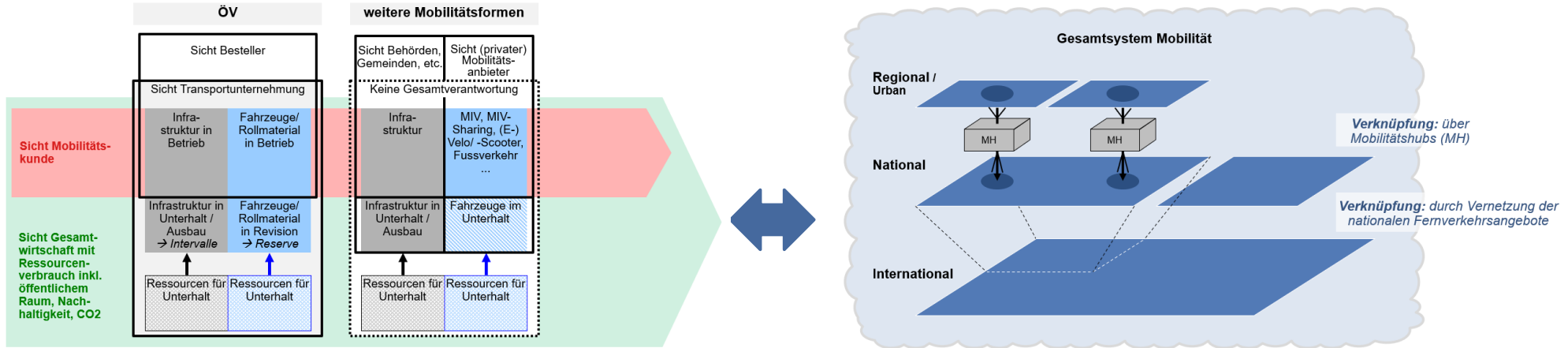
Kernaussage 1: Viele Akteure in „Silos“ mit unklaren Rollen und teilweise falschen, nicht kongruenten Anreizsystemen.

IST-Situation: Akteure agieren mit ihren Rollen auf drei Ebenen



Kernaussage 1: Viele Akteure in „Silos“ mit unklaren Rollen und teilweise falschen, nicht kongruenten Anreizsystemen.

Unterschiedliche Rollen auf 3 Ebenen = komplexes Gesamtsystem



➔ Was braucht es für ein hochleistungsstarkes zukunftsfähiges Verkehrssystem?

Kernaussage 1: Viele Akteure in Silos mit unklaren und teilweise falschen Anreizsystemen.

Analyse IST-Situation – Zusammenfassung

- Viele Akteure mit unklaren Rollen und einseitigem Fokus auf ihre «Silos» stehen einem hochleistungsstarken zukunftsfähigen Verkehrssystem im Wege
 - Verschiedene Rollen (Eigner, Besteller, Infrastrukturersteller, Transportunternehmen, private Mobilitätsanbieter) sehen jeweils nur Teile der Mobilitätskette («Silos»)
 - Der Fokus liegt zu stark auf vordergründigen Ressourcen
- Diese Rollen spielen auf drei Ebenen: regional, national und international
- Unterschiedliche Rollen auf drei geografischen Ebenen ergeben ein komplexes Gesamtsystem
- Es braucht: Tiefes gemeinsames Verständnis des Gesamtsystems der Akteure, integrale Mobilitäts-Gesamtsicht, integrale Einbindung der Transportunternehmen, um End-to-end-Verantwortung wahrnehmen zu können

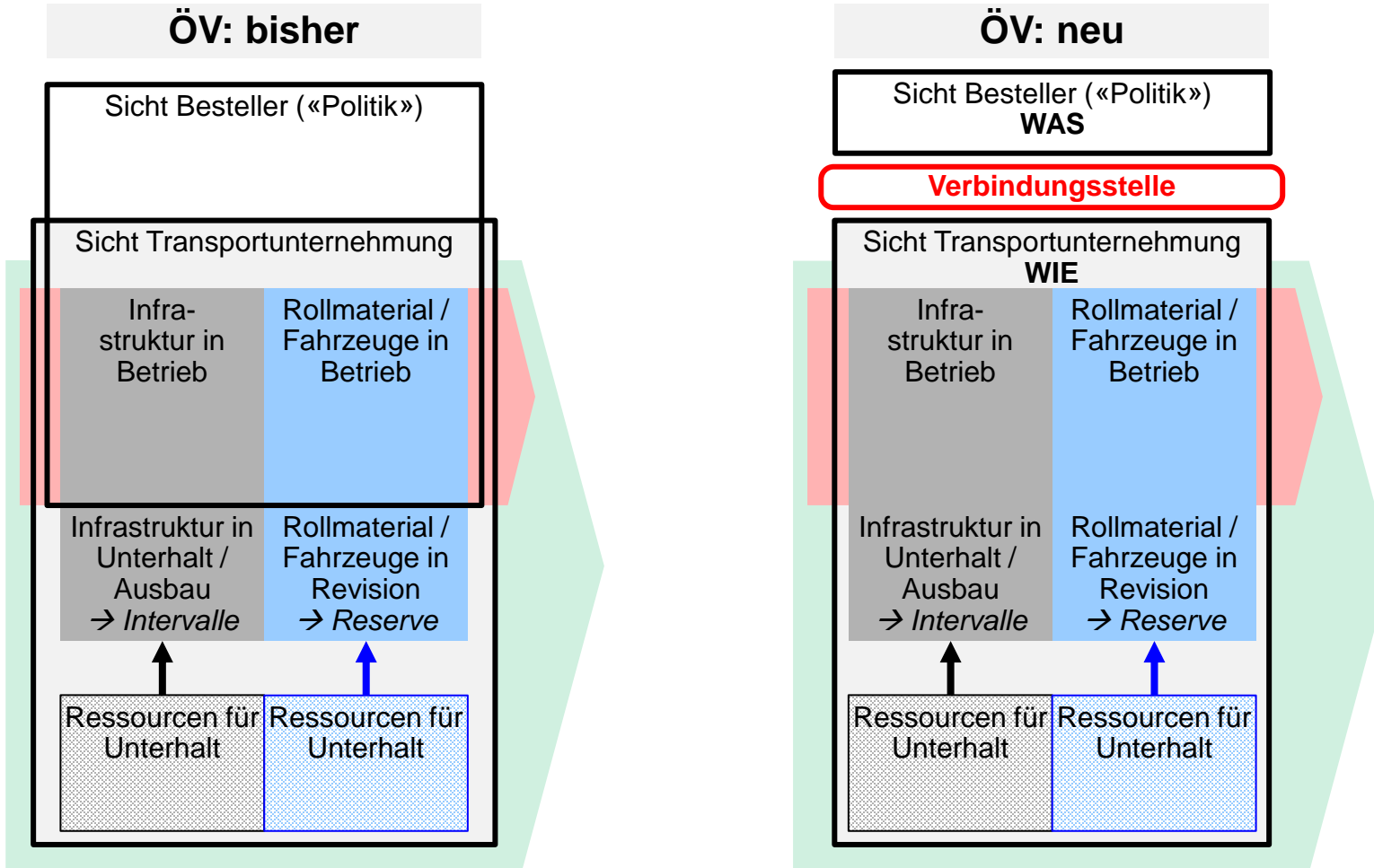
Kernaussage 2: Mit drei Fokusthemen können wir den Paradigmenwechsel herbeiführen.

3 Fokusthemen

1. Das Verhältnis Besteller - Transportunternehmung im ÖV muss neu definiert werden
2. Die Systemführerschaft in dicht befahrenen Netzen muss integral wahrgenommen werden
3. Für das optimale Zusammenspiel weiterer Mobilitätsformen muss eine integrale Sicht gewährleistet werden

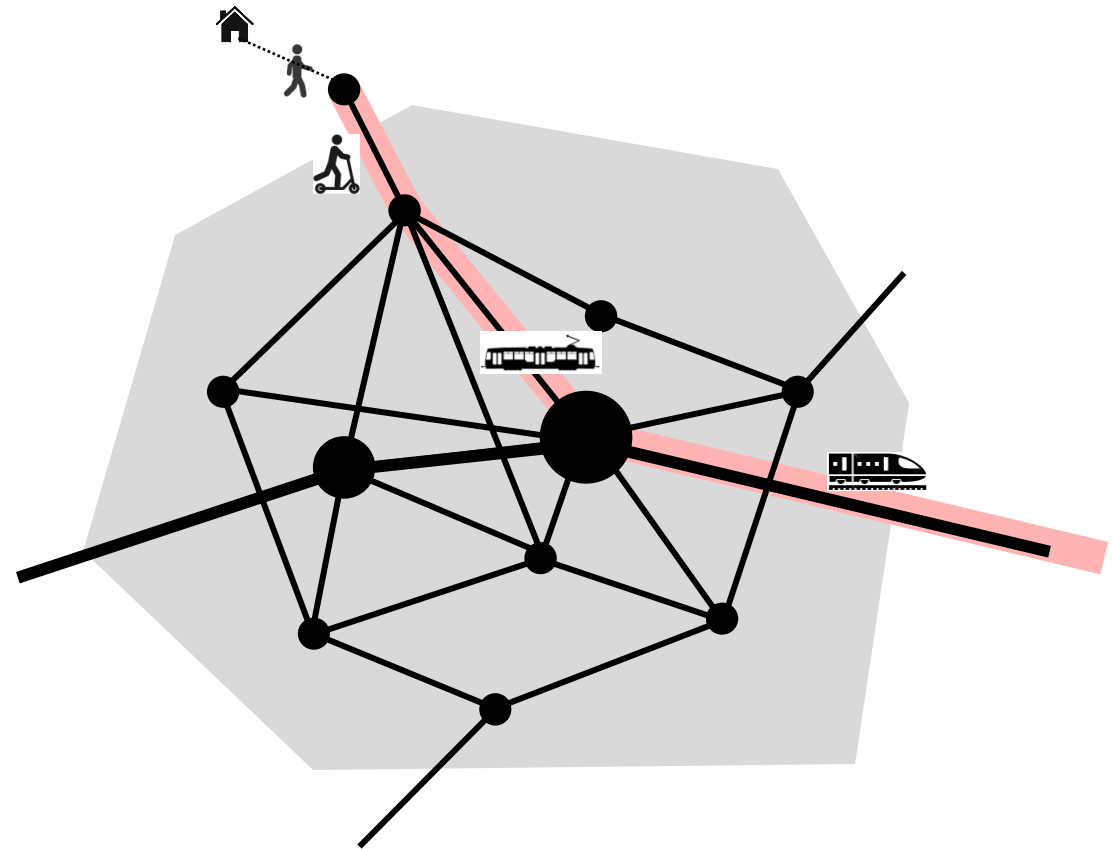
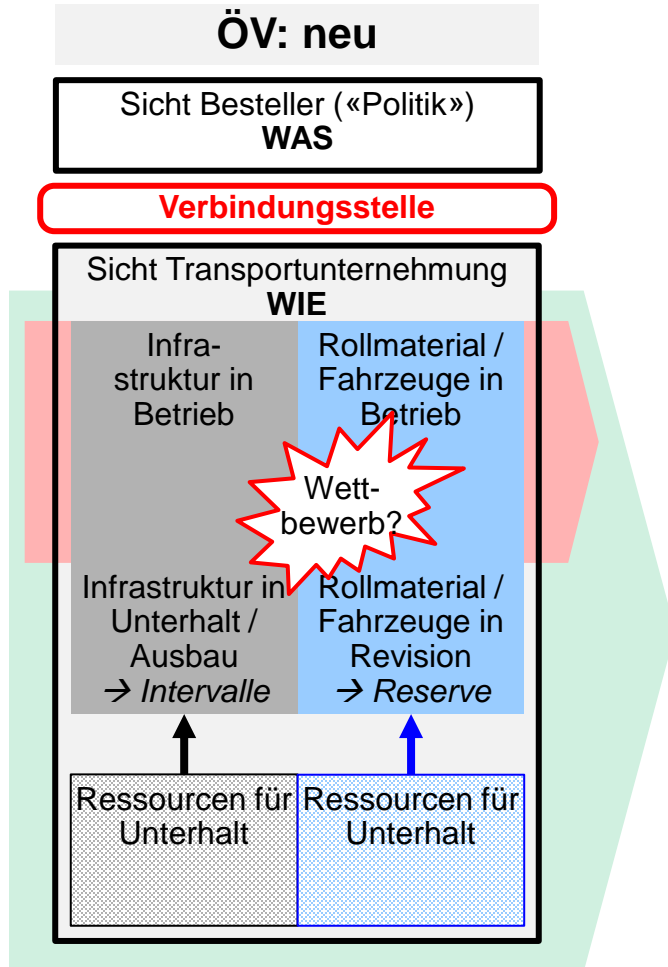
Neudefinition der Rollen im ÖV nötig: Nur eine TU kann vollwertig die End-zu-End Verantwortung übernehmen.

Fokusthema 1: Neues Verhältnis Besteller – TU im ÖV



Die Systemführerschaft in dicht befahrenen Netzen muss integral wahrgenommen werden.

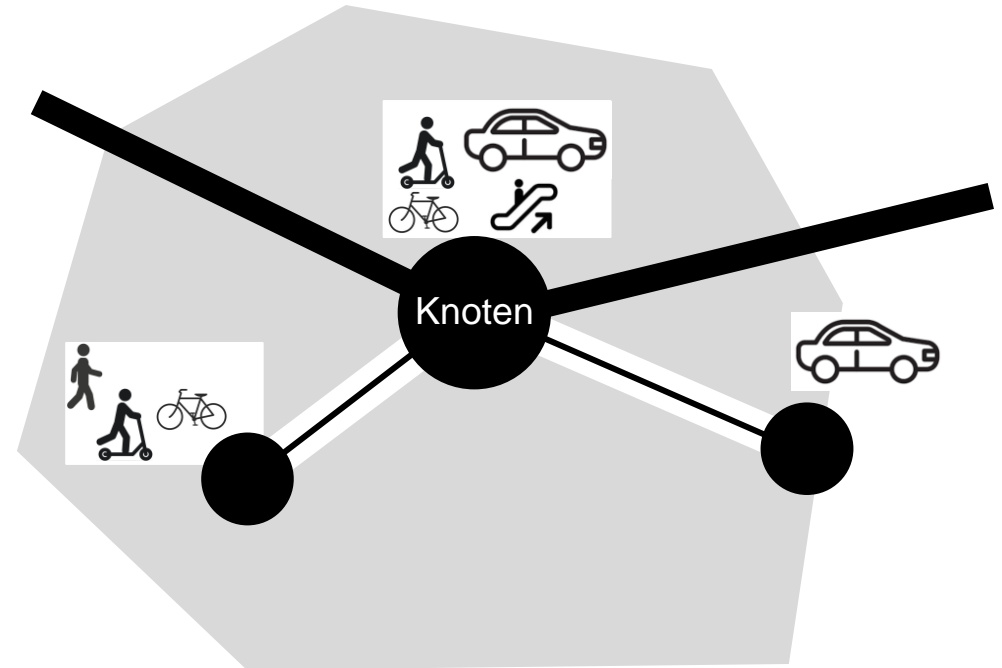
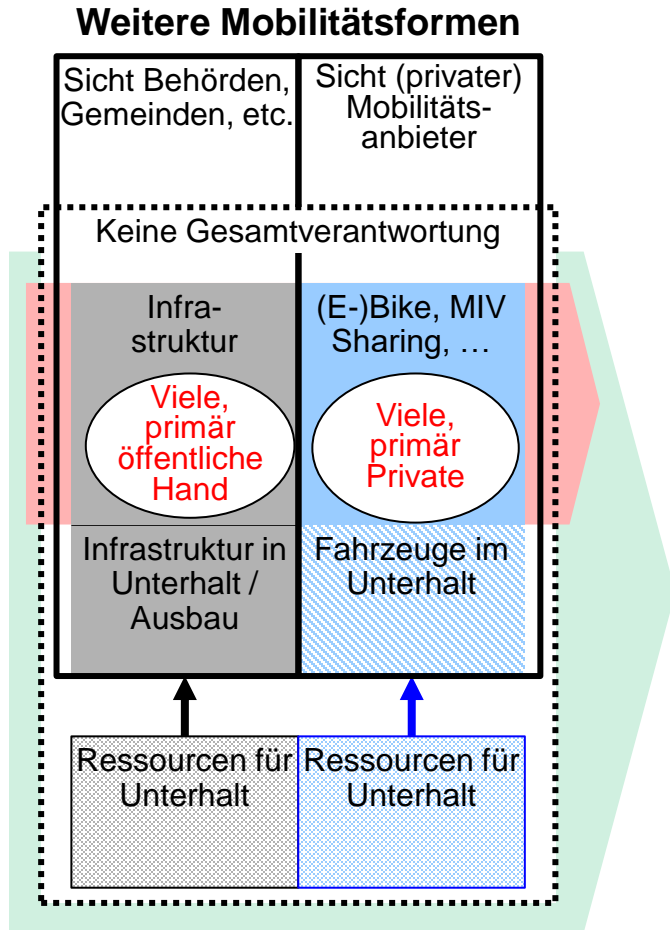
Fokusthema 2: Klärung Systemführerschaft



Knoten: Verknüpfung regionales/ urbanes – nationales Netz

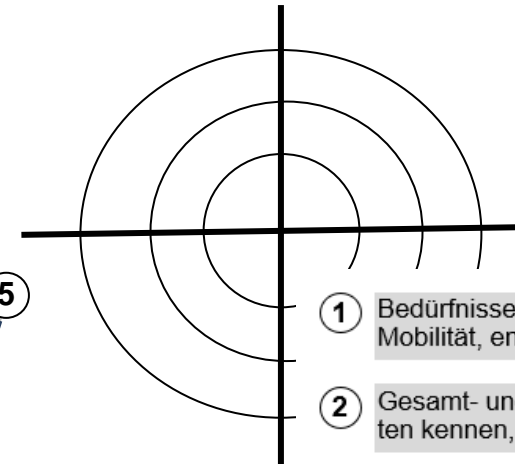
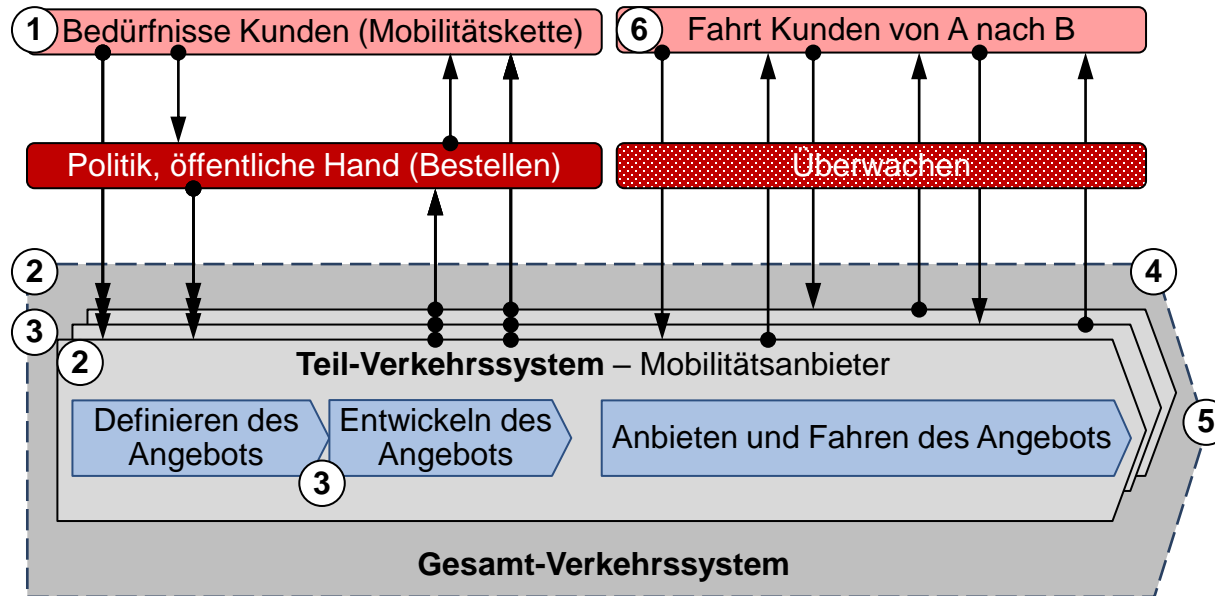
Für das optimale Zusammenspiel weiterer Mobilitätsformen muss eine integrale Sicht gewährleistet werden.

Fokusthema 3: Infrastruktur für Mobilitätshubs



Im Zielbild arbeiten die verschiedenen Akteure ideal, eigenverantwortlich, transparent, effizient und effektiv zusammen.

Kernaussage 3 – Zielbild und Schlüsselemente



- 1 Bedürfnisse Kunden verstehen: Mobilität, entlang Mobilitätskette
- 2 Gesamt- und Teilsystemverhalten kennen, integriert führen
- 3 Klare, machbare Ziele festlegen für Gesamtsystem, Teilsysteme
- 4 Nutzen-Kosten aus Gesamtsystemsicht optimieren
- 5 Performance Gesamtsystem optimieren
- 6 Angebot integrieren: Mobilität, entlang Mobilitätskette

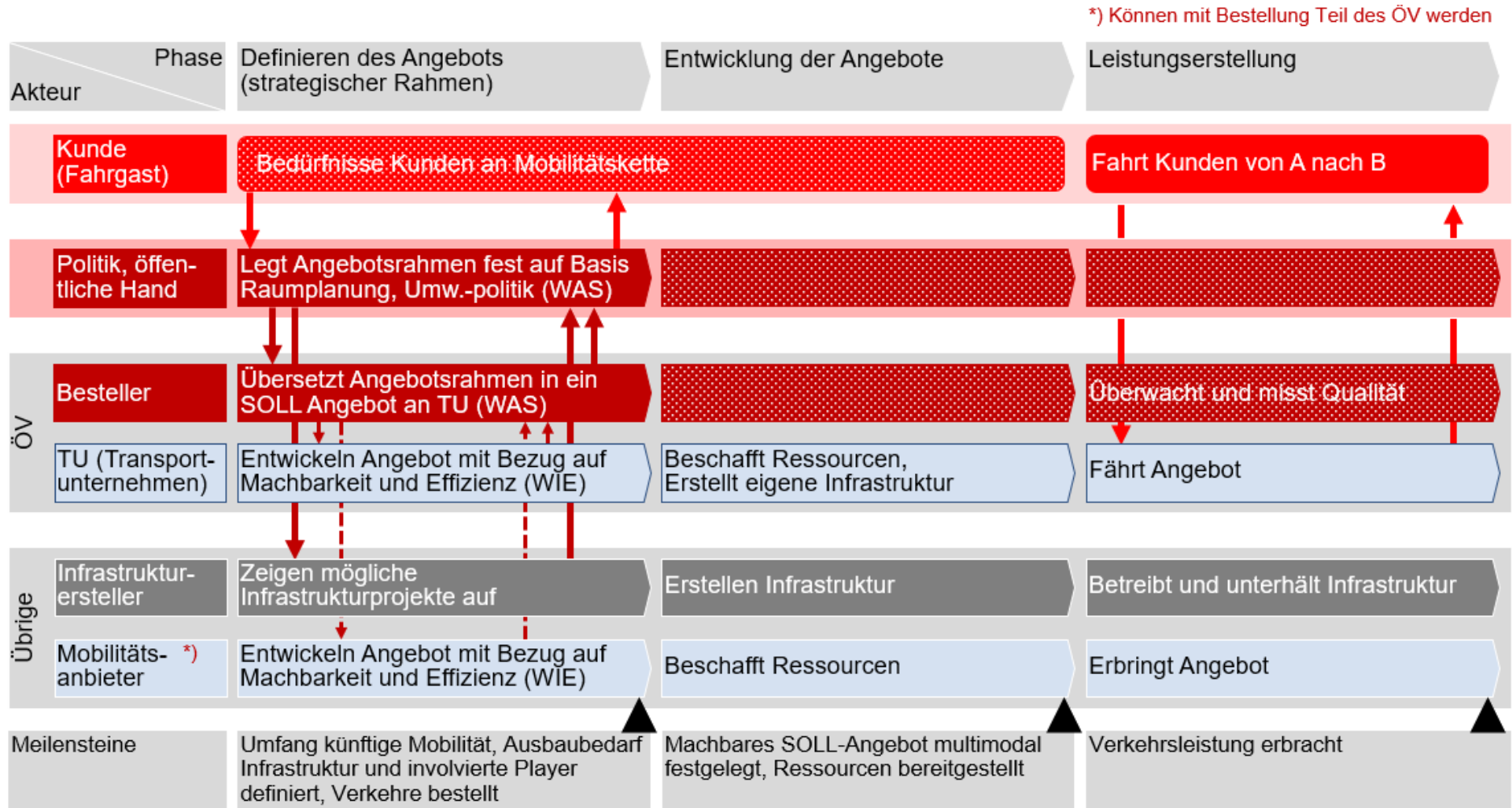
Öffentliche Hand bestellt Angebote auf der Basis von Raumentwicklung und antizipierter Kundenbedürfnisse

Mobilitätsanbieter entwickeln ihr Angebot auf der Basis der von ihnen festgestellten Kundenbedürfnisse und Bestellungen der öffentlichen Hand

Kunden stellen ihre Fahrt durch eine aus ihrer Sicht optimale Auswahl des Mobilitätsangebots und des Angebots entlang ihrer Mobilitätskette zusammen

Im Zielbild arbeiten die verschiedenen Akteure ideal, eigenverantwortlich transparent zusammen.

Kernaussage 3 – Angebotsdefinition ist zentral



hpo beherrscht Transformation: Design von Strategie, Geschäftsmodellen, Prozessen, Innovation, Kultur

hpo = high performance organisation – www.hpo.ch



hpo ist Ihre Strategieberatung für Unternehmensdesign

Autoren



Dr. Martin Schenk
Partner hpo
Erfahrung aus SBB/ÖV,
Automobil



Dr. Thierry Lalive d'Epina
Senior Partner hpo
VRP hpo
Ex-VRP SBB AG

In Kooperation mit



Bernhard Oehry
CEO Rapp Trans AG



Dr. Jörg Jermann
Leiter Neue Mobilität
Rapp Trans AG

Mitwirkende



Prof. Dr. Stefan Karch
CEO Railway Design
& Innovation AG



Dr. Markus Ossberger
Leiter Bau- und Anlagen-
management Wiener
Linien GmbH & Co KG



Prof. Dr. Christian Laesser
Research Center for
Tourism & Transport
Universität St. Gallen