

# **Planung und Steuerung des Rollmaterials**

Prüfung in der Division Personenverkehr  
der Schweizerischen Bundesbahn SBB



## **Impressum**

<b>Bestelladresse</b>	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
<b>Adresse de commande</b>	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern
<b>Indirizzo di ordinazione</b>	<a href="http://www.efk.admin.ch/">http://www.efk.admin.ch/</a>
<b>Order address</b>	
<b>Bestellnummer</b>	1.14188.802.00357.07
<b>Numéro de commande</b>	
<b>Numero di ordinazione</b>	
<b>Order number</b>	
<b>Zusätzliche Informationen</b>	Fachbereich
<b>Complément d'informations</b>	E-Mail: <a href="mailto:info@efk.admin.ch">info@efk.admin.ch</a>
<b>Informazioni complementari</b>	Tel. 058 463 11 11
<b>Additional information</b>	
<b>Originaltext</b>	Deutsch
<b>Texte original</b>	Allemand
<b>Zusammenfassung</b>	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
<b>Résumé</b>	Français (« L'essentiel en bref »)
<b>Abdruck</b>	Gestattet (mit Quellenvermerk)
<b>Reproduction</b>	Autorisée (merci de mentionner la source)
<b>Riproduzione</b>	Autorizzata (indicare la fonte)
<b>Reproduction</b>	Authorized (please mention the source)

## **Planung und Steuerung des Rollmaterials**

### **Prüfung in der Division Personenverkehr der Schweizerischen Bundesbahn SBB**

#### **Das Wesentliche in Kürze**

---

Die Division Personenverkehr der SBB ist mit einem Marktanteil von rund 90 % das führende Eisenbahnverkehrsunternehmen der Schweiz. Sie ist die alleinige Betreiberin des Schweizer Fernverkehrs. Um die Verkehrsleistungen zu erbringen, verfügen der Regional- (RV) und Fernverkehr (FV) per 31. Dezember 2013 über Rollmaterial mit einem Bilanzwert von rund 5,2 Milliarden Franken (ohne Tochtergesellschaften). Um das prognostizierte Verkehrswachstum zu bewältigen und den veränderten Anforderungen der Kunden und des Marktes Rechnung zu tragen, plant die SBB im Zeitraum zwischen 2018 und 2032 rund 9,5 Milliarden Franken in ihr Rollmaterial zu investieren (Stand 2014). Dabei wird das übergeordnete Ziel einer schrittweisen Reduktion der Fahrzeugtypen von heute 20 auf 6-7 verfolgt. Mit dieser Reduktion sollen die Produkte klarer differenziert, der Kundennutzen erhöht und durch die Standardisierung die Gesamtsystemlebenszykluskosten gesenkt werden.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat bei der Division Personenverkehr der Schweizerischen Bundesbahn SBB eine Prüfung über die Planung und Steuerung des Rollmaterials durchgeführt. Da Vorgaben des Konzerns die Thematik treiben oder tangieren, wurden auch relevante Konzernvorgaben in die Prüfung einbezogen. Im Fokus standen die konzeptionellen und prozessualen Aspekte. Eine inhaltliche Würdigung war nicht Gegenstand der Prüfung.

Die EFK beurteilt die Konzeption der Planung und Steuerung des Rollmaterials in der Division Personenverkehr grundsätzlich als zielführend. In einigen Bereichen zeigt sich aus Sicht der EFK noch punktuelles Optimierungspotenzial.

#### **Die Zielkaskadierung ist nachvollziehbar, bei der Projektpriorisierung besteht Abstimmungsbedarf**

Die Kaskadierung der Zielvorgaben vom Eigner über den Konzern, in die Division bis auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden des Personenverkehrs ist nachvollziehbar. Die Ziele sind stufengerecht, qualitativ oder quantitativ messbar formuliert. Die SBB-Strategie weist nachvollziehbar und plausibel aus, wie diese erreicht werden sollen.

Die Planung und Steuerung des Rollmaterials ist ein komplexes Geschäft. Es war für die EFK nicht leicht erkennbar, wer an der Leistungserstellung beteiligt ist und welche Schnittstellen sowie Abhängigkeiten bestehen. Eine übergreifende Prozesslandkarte, welche das Gesamtbild der Leistungserstellung zeigt, besteht derzeit nicht.

Damit die «richtigen» Projekte zur Umsetzung gewählt werden, ist eine mehrstufige Projektpriorisierung installiert. Dabei priorisieren die beiden Dimensionierer und Projektbesteller RV und FV ihre Portfolios nach unterschiedlichen Kriterien. Die zur Umsetzung gewählten Projekte werden mittels Projektsteckbrief im Rollmaterialboard zur Prüfung und Abstimmung mit dem Provider Operating (OP) eingereicht. Nach Bestätigung des Boards erfolgt die Einplanung im mittelfristigen Unternehmensplan (MUP). Parallel dazu werden die Steuerungsmerkmale nach dem konzernweiten Standard und zur Führung des Konzernportfolios im Informationssystem für Projekte eingepflegt.



Die EFK beurteilt die Portfoliosteuerung als nachvollziehbar. Die beiden Dimensionierer-Portfolios resp. deren Bewertung sind jedoch im Sinne der einheitlichen Steuerung zu synchronisieren.

### **Synergien liegen im Bereich der Organisation und der Prozesse**

Synergien auf Flottenebene sind aufgrund der Produktdifferenzierung zwischen den beiden Dimensionierern RV und FV kaum mehr vorhanden. Synergien/Potenziale ergeben sich aber aus dem Dimensionierer-Provider-Modell. Dabei werden aus der Angebots- und Ergebnisverantwortung der Dimensionierer RV und FV die Anforderungen an den Provider OP hochgehalten, seine Produktionsleistungen laufend zu optimieren. Die Synergiepotenziale werden direkt im MUP eingeplant. Damit wird zwar die Verbindlichkeit zur Zielerreichung erhöht, die Transparenz resp. die Voraussetzungen zur Wirkungskontrolle allerdings reduziert.

### **Das Stakeholdermanagement soll konsolidiert werden**

Gemäss dem Konzernentscheid vom Oktober 2010 soll ein konzernweites, integrales Stakeholdermanagement aufgebaut werden. In den Geschäftsbereichen RV und FV sowie beim Provider OP werden jeweils eigene Managementsysteme gepflegt. Das darin aufgeführte Stakeholdermanagement wird jedoch nicht auf Divisionsstufe konsolidiert.



## **Planification et gestion du matériel roulant**

### **Audit auprès de la division Voyageurs des Chemins de fer fédéraux (CFF)**

#### **L'essentiel en bref**

---

Détenant quelque 90 % du marché, la division Voyageurs des CFF est la première entreprise de transport ferroviaire de Suisse et l'unique exploitante du trafic sur de longues distances. Pour assurer les prestations de transport, le trafic régional et le trafic sur de longues distances disposaient au 31 décembre 2013 de matériel roulant inscrit au bilan pour un montant de quelque 5,2 milliards de francs (hors filiales). Pour faire face à la croissance attendue du trafic et tenir compte de l'évolution des exigences des clients et du marché, les CFF prévoient d'investir environ 9,5 milliards de francs dans leur matériel roulant durant la période allant de 2018 à 2032 (état 2014). Dans ce contexte, il s'agira principalement de réduire progressivement les types de véhicules ferroviaires de 20 actuellement à 6 ou 7. Cette réduction permettra de différencier plus clairement les produits et d'accroître les avantages pour les clients ainsi que de diminuer les coûts du cycle de vie général du système par une normalisation du matériel.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a réalisé un audit auprès de la division Voyageurs des CFF concernant la planification et la gestion du matériel roulant. Il a inclus dans son examen les directives du groupe qui concernent, voire régissent ces domaines. L'audit s'est concentré principalement sur les aspects liés au système et aux procédures. Il ne portait pas sur le contenu.

Le CDF estime que le système de planification et de gestion du matériel roulant dans la division Voyageurs est généralement adéquat. Il identifie encore un potentiel d'optimisation ponctuel dans quelques domaines.

#### **Déroulé des objectifs lisible, besoin de coordination dans le choix des priorités**

Le déroulé des objectifs (Kaskadierung) qui va du propriétaire aux collaborateurs de la division Voyageurs, en passant par le groupe, est compréhensible. Les objectifs sont formulés de manière adaptée au niveau hiérarchique et peuvent être mesurés tant qualitativement que quantitativement. La stratégie des CFF montre de manière claire et plausible comment atteindre les objectifs.

La planification et la gestion du matériel roulant sont des tâches complexes. Le CDF n'a pas pu identifier facilement qui participe à la fourniture des prestations et quelles sont les interfaces et les interdépendances impliquées. Il n'existe pour l'instant pas de tableau transversal des processus présentant l'ensemble de la fourniture des prestations.

Un ordre des priorités à plusieurs niveaux est défini afin de choisir les projets jugés opportuns. Les deux personnes chargées de déterminer les besoins et de commander les projets dans les domaines du trafic régional et du trafic sur de longues distances fixent les priorités dans leur portefeuille selon des critères différents. Les projets choisis sont transmis au Conseil sur le matériel roulant (Rollmaterialboard) pour être examinés et coordonnés avec l'unité Provider Operating (OP). Une fois approuvé par le Conseil, ils sont intégrés dans la planification à moyen terme de l'entreprise. Parallèlement, les caractéristiques de gestion des projets retenus sont introduites dans le système d'information selon la norme d'entreprise pour permettre le pilotage du portefeuille du groupe. Le CDF estime que cette gestion du portefeuille est compréhensible. Les portefeuilles des



deux personnes chargées de déterminer les besoins et l'évaluation de ces portefeuilles doivent toutefois faire l'objet d'une synchronisation en vue d'une gestion uniforme.

### **Synergies dans le domaine de l'organisation et des processus**

Au niveau de la flotte, il n'y a guère de synergies en raison de la différence des produits traités par les deux personnes chargées de déterminer les besoins (trafic régional et trafic sur de longues distances). Cependant, des synergies et des potentiels apparaissent dans le cadre du mode de fonctionnement entre ces personnes et le fournisseur. La responsabilité en matière d'offre et de résultats des personnes chargées de déterminer les besoins du trafic régional et du trafic sur de longues distances impose en effet à l'unité OP d'améliorer régulièrement sa production. Les éventuelles synergies sont intégrées directement dans le plan d'entreprise. Ceci augmente la responsabilité par rapport à la réalisation des objectifs, mais diminue la transparence et les conditions permettant un contrôle de l'efficacité.

### **La gestion des partenaires doit être consolidée**

Conformément à la décision prise par le groupe en octobre 2010, une gestion globale des partenaires sera mise en place. Des systèmes de gestion sont exploités dans les domaines du trafic régional et du trafic sur de longues distances ainsi qu'auprès de l'unité Operating, mais la gestion n'est pas consolidée à l'échelon de la direction.

Generelle Stellungnahme des Geprüften zur Prüfung:

Stellungnahme der SBB:

Die SBB ist eine lernende Organisation und ist stets bestrebt sich zu verbessern. Die SBB sucht und nutzt Synergien, insbesondere bei Planung, Beschaffung und Betrieb des Rollmaterials.

Konkrete Empfehlungen der EFK nehmen wir wohlwollend auf, um weitere Effizienzsteigerungen zu realisieren im Sinne von Mehrwert für den Kunden schaffen.

Entsprechende Massnahmen sind definiert und angestossen.



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Auftrag und Vorgehen</b>	<b>9</b>
1.1	Ausgangslage	9
1.2	Prüfungsziel und -fragen	9
1.3	Prüfungsumfang und -grundsätze	9
1.4	Unterlagen und Auskunftserteilung	9
<b>2</b>	<b>Informationen zum Prüfgebiet</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Planung und Steuerung</b>	<b>11</b>
3.1	Die Durchgängigkeit von der Strategie zu den Zielen ist nachvollziehbar	11
3.2	Die Projektportfoliosteuerung erfolgt mehrstufig	12
3.3	Übergreifende Prozesse ergänzen	13
<b>4</b>	<b>Synergien</b>	<b>15</b>
4.1	Synergien liegen im Bereich der Organisation und der Prozesse	15
4.2	Synergien einplanen und überwachen	16
<b>5</b>	<b>Stakeholdermanagement</b>	<b>17</b>
5.1	Das Stakeholdermanagement soll konsolidiert werden	17
5.2	Die Informationen aus den Stakeholderkontakten zugänglich machen	18
<b>6</b>	<b>Schlussbesprechung</b>	<b>20</b>
	<b>Anhang 1: Rechtsgrundlagen</b>	<b>21</b>
	<b>Anhang 2: Abkürzungen, Glossar, Priorisierung der Empfehlungen</b>	<b>22</b>

## **1 Auftrag und Vorgehen**

### **1.1 Ausgangslage**

Gestützt auf das Finanzkontrollgesetz hat die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) in der Zeit vom 17. November bis 5. Dezember 2014 bei der Division Personenverkehr der Schweizerischen Bundesbahn SBB eine Prüfung über die Planung und Steuerung des Rollmaterials durchgeführt.

Die Prüfergebnisse basieren auf Interviews sowie auf der Analyse von ausgewählten Dokumenten und Prozessen.

### **1.2 Prüfungsziel und -fragen**

Ziel der Prüfung war die Beurteilung der Planung und Steuerung des Rollmaterials der SBB Division Personenverkehr. Im Fokus standen die konzeptionellen, prozessualen Aspekte und nicht die materiellen Ergebnisse.

Aufgrund der Risikoanalyse zu diesem Prüfauftrag ergaben sich die folgenden Prüffragen:

- Welche strategischen Vorgaben werden vom Konzern über die Division Personenverkehr erlassen und wie werden diese in der Flottenstrategie umgesetzt?
- Wie werden Synergien in Bezug auf (die jeweiligen) Flottenstrategie / Rollmaterialbedarfsplanung zwischen den beiden Verkehrsbereichen RV und FV identifiziert, bewertet und genutzt?
- Wie wird sichergestellt, dass alle Inputs der Stakeholder in der Flottenstrategie berücksichtigt werden?
- Wie erfolgt die Abstimmung zwischen den Dimensionierern und dem Service-Provider?

### **1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze**

Die Prüfung wurde von Martina Moll, Martin Beyeler und Frank Ihle (Revisionsleiter) durchgeführt.

Nach Abschluss der Prüftätigkeiten wurde die SBB anlässlich eines mündlichen Feedbacks über die wesentlichen Feststellungen informiert.

### **1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung**

Die notwendigen Auskünfte vor Ort wurden der EFK zuvorkommend und ausführlich erteilt. Die gewünschten Unterlagen sowie die benötigte Infrastruktur standen den Prüfenden vollumfänglich zur Verfügung.





## 2 Informationen zum Prüfgebiet

Die Division Personenverkehr der SBB ist mit einem Marktanteil von rund 90% an der gesamten Verkehrsleistung des Schweizer Schienenverkehrs das führende Eisenbahnverkehrsunternehmen der Schweiz. Sie ist die alleinige Betreiberin des Schweizer Fernverkehrs. Der Bund vergibt die Fernverkehrskonzession und definiert das Mindestangebot pro Linie, welches durch den Fernverkehr erschlossen werden muss. Der Fernverkehr wird von der SBB in eigener Verantwortung betrieben und wird nicht durch Abgeltungen unterstützt. Im Regionalverkehrsmarkt hält die SBB einen Marktanteil von rund 80%. Bund und Kantone bestellen gemeinsam den Regionalverkehr bei der SBB und gelten die Differenz zwischen Einnahmen und Kosten ab.

Um die Verkehrsleistungen zu erbringen, verfügen der Regional- und Fernverkehr per 31. Dezember 2013 über Rollmaterial mit einem Bilanzwert von rund 5,2 Milliarden Franken (ohne Tochtergesellschaften). Um das prognostizierte Verkehrswachstum zu bewältigen und den veränderten Anforderungen der Kunden sowie des Marktes Rechnung zu tragen, plant die SBB im Zeitraum zwischen 2018 bis 2032 rund 9,5 Milliarden Franken in ihr Rollmaterial zu investieren (Stand 2014). Die SBB verfolgt dabei das übergeordnete Ziel einer schrittweisen Reduktion der Fahrzeugtypen von heute 20 auf 6-7. Mit der Reduktion sollen die Produkte klarer differenziert, der Kundennutzen erhöht und durch die Standardisierung die Gesamtsystemlebenszykluskosten gesenkt werden.

Die Investitionen im Regionalverkehr werden einerseits aus den durch die Verkehrsleistungen erwirtschafteten Einnahmen und andererseits durch die Abgeltung der Verkehrsbesteller (Bund und Kantone) finanziert. Der Fernverkehr finanziert seine Investitionen vollständig aus eigenerwirtschafteten Mitteln.

Die Division Personenverkehr hat ein Dimensionierer-Provider-Modell installiert. Damit wird nebst anderem die Umsetzung der strategischen Vorgaben unterstützt. In diesem Geschäftsmodell verantworten der Regionalverkehr (RV) und Fernverkehr (FV) als die Dimensionierer die Angebotsentwicklung, die Marktbearbeitung und die Erreichung der Ergebnis- und Umsatzziele. Der Service-Provider Operating (OP) verantwortet die effiziente Produktion des Angebotes gemäss der mit RV und FV vereinbarten Menge, Qualität und Kosten.

OP ist ein wichtiger Partner, Stakeholder und Treiber für die beiden Dimensionierer RV und FV. In diesem Sinne wurde OP in seiner Funktion als wesentlicher Stakeholder in die Prüfung einbezogen. Planung, Steuerung und Leistungserbringungen von OP wurde nicht geprüft.

### 3 Planung und Steuerung

#### 3.1 Die Durchgängigkeit von der Strategie zu den Zielen ist nachvollziehbar

Gemäss den strategischen Zielvorgaben 2011 bis 2014 erwartet der Eigner (Bund) der SBB, dass die Division Personenverkehr im Geschäftsfeld Fernverkehr ein marktorientiertes Angebot erstellt, den Marktanteil des öffentlichen Verkehrs auf qualitativ hohem Niveau absichert und für die SBB profitable Wachstumsfelder erschliesst. Zudem soll im internationalen Personenverkehr die Marktstellung durch Kooperationen gestärkt werden. Der Regionalverkehr soll seinen hohen Marktanteil absichern und sich auf einen allfälligen Ausschreibungswettbewerb vorbereiten. Im grenznahen Ausland soll eine nachhaltige profitable Wachstumsstrategie verfolgt werden.

Die Strategie SBB AG vom 3. Juli 2012 legt fest, in welchen Geschäftsbereichen die SBB tätig ist und definiert die zentralen strategischen Stossrichtungen, Massnahmen sowie die Zielsetzungen der Konzernbereiche und der vier Divisionen. Die Unternehmensentwicklung des Konzerns (K-UE) führt den Strategieprozess und überarbeitet die Strategie im Rhythmus von drei Jahren. Falls erforderlich, können dazwischen jedoch Anpassungen der Strategie vorgenommen werden. Damit die Strategieumsetzung beurteilt und gesteuert werden kann, hat die SBB im Jahr 2008 die neun Konzernziele<sup>1</sup> definiert. Jedes Ziel ist mit Ausgangswerten per 2011 und mit Zielwerten im Jahr 2020 hinterlegt. Quartalsweise werden die Zielerreichung bottom-up von den Geschäftsbereichen über die Division bis auf Stufe Konzern rapportiert (Bsp. Managementinformationssystem Personenverkehr [MIS]).

Mit der Rollmaterialstrategie Personenverkehr vom 22. August 2012 wird der Rahmen für die Rollmaterialvorhaben definiert. Sie hat einen Einfluss auf alle neun Konzernziele. Übergeordnetes Ziel der Rollmaterialstrategie ist die Standardisierung der Flotte. Die Reduktion der Typenvielfalt der Flotte Personenverkehr soll zur Kostenoptimierung (LCC) beitragen, gleichzeitig die Produktdifferenzierung (EuroCity, InterCity, InterRegio etc.) erhöhen und so zur Sicherung des Vorsprungs gegenüber Wettbewerbern beitragen. Diese Entwicklung wird durch den Grundsatzentscheid die heutige Komposition «Lok/Wagen» durch Triebzüge zu ersetzen untermauert.

Um die Verbindlichkeit der Strategien resp. deren Umsetzung sicherzustellen, werden Programm-/Projektmeilensteine mit den Verantwortlichen unterjährig und auch über die MUP-Periode vereinbart. Konzernziele werden runtergebrochen und als persönliche Jahresziele mit den Führungsverantwortlichen der Division Personenverkehr vereinbart. Dabei sind die Ziele verbal beschrieben und mit quantitativen oder qualitativen Maximal-/Minimalmessgrössen hinterlegt.

#### Beurteilung

Die Kaskadierung der Zielvorgaben ist nachvollziehbar. Die Ziele ziehen sich von der Formulierung des Eigners bis zur Zielformulierung der SBB auf Ebene einzelner Organisationseinheiten und Personen durch. Dabei werden sie – stufengerecht – immer detaillierter und sind personalisiert. Sie sind messbar, d.h. qualitativ oder quantitativ beschrieben.

---

<sup>1</sup> Kundenzufriedenheit, Konzernimage, Personalfriedenheit, Kundenpünktlichkeit, Sicherheit, Jahresergebnis, Free Cash Flow, Wettbewerbsposition/Marktanteil, ökologische Nachhaltigkeit



Mit den neun Konzernzielen wurde ein durchgängiges Messsystem geschaffen, welches sich durch alle für die Unternehmensführung relevanten Bereiche durchzieht (Bsp. Strategie, persönliche Zielvereinbarungen, Projekte etc.). Inwieweit mit den definierten Zielen die Konzernziele resp. die Ziele des Eigners inhaltlich erreicht werden, wurde in dieser Prüfung nicht beurteilt.

Mit dem dreijährigen Überarbeitungsrythmus der Strategie SBB reagieren die SBB angemessen auf das sich schnell ändernde Umfeld. Diesen Rhythmus erachtet die EFK daher als plausibel. Aus Sicht der EFK wird ein guter Kompromiss zwischen Flexibilität und Beständigkeit erreicht.

### **3.2 Die Projektportfoliosteuerung erfolgt mehrstufig**

Um die «richtigen» Rollmaterialprojekte (Bsp. Beschaffung, Refit, Umbau) zu identifizieren, hat die Division Personenverkehr eine mehrstufige Projektpriorisierung aufgebaut. Die beiden Dimensionierer sind auch Projektbesteller und verfügen zu diesem Zweck über eigene Projektportfolios. Diese setzen sich grundsätzlich bei RV als auch FV aus den «im mittelfristigen Unternehmensplan (MUP) eingeplanten Vorhaben», den als «Risiko» beurteilten Vorhaben (Vorhaben mit einer Realisierungswahrscheinlichkeit < 50%) und dem «Themenspeicher» zusammen. Der RV und FV bezeichnet als Themenspeicher den «Flottenbericht» und den dazugehörigen Anhang. Im Anhang werden je Fahrzeugtyp der Zustand und die bis zum Ende der Nutzungsdauer geplanten Massnahmen (Bsp. Refit, Umbauten) abgebildet. Darauf basierend lösen die Dimensionierer die einzelnen Vorhaben aus.

Für die Priorisierung der Vorhaben hat der FV keinen Kriterienkatalog definiert; da sich die Rahmenbedingungen/Bedürfnisse laufend ändern und ein statischer Kriterienkatalog als nicht zielführend angesehen wird. Die neun Konzernziele werden als übergeordneter «Kriterienkatalog» bezeichnet. Der RV hat 2012 eine eigene «Investitionspriorisierung» aufgestellt, die eine gewichtete Benotung der Indikatoren: Netto-Barwert, Laufleistung, Wettbewerbsposition, Dringlichkeit, Aufwärtskompatibilität, Kostendeckungsgrad, Bestellabsicht beinhaltet. Die Indikatoren werden in Bezug zu den Konzernzielen gesetzt.

Allein Projekte zur Umsetzung sicherheitstechnischer / regulatorischer Anforderungen müssen realisiert werden (Muss-Projekte). Alle anderen Projekte werden vom RV und FV priorisiert, bevor sie im Rollmaterialboard behandelt werden.

Das Rollmaterialboard als gemeinsames Gremium flottenspezifischer Themen setzt sich aus Vertretern des RV, FV und OP zusammen. Anlässlich der zweimonatlichen Sitzungen werden neue Projektsteckbriefe und das Update bestehender Steckbriefe, das rollmaterialrelevante Projektportfolio, das Service-Level-Agreement Cockpit sowie weitere Flottenthemen als Standardtraktanden behandelt. Das Rollmaterialboard hat gemäss der «Richtlinie Programm- und Projektportfoliomanagement in der Division Personenverkehr» die Kompetenzen das Portfolio zu definieren, zu priorisieren oder auch bedarfsweise zu repriorisieren. Das Portfolio und neue Steckbriefe werden vom Rollmaterialboard verabschiedet und in den MUP eingestellt.

Bereits mit dem Projektsteckbrief muss der Auftraggeber (Dimensionierer) das Vorhaben gemäss dem «Investitionsmanual SBB» strukturieren. Damit wird sichergestellt, dass die Projekt- und Portfolioführung konzernweit nach einheitlichen Kriterien erfolgt. Die SBB Konzernleitung erhält so die erforderlichen Instrumente für die Steuerung des Konzern-Projektportfolios. Gemäss den Vorgaben sind dabei nebst anderem Aussagen zum Projektinhalt und den -zielen, den Abhängigkeiten, den

Chancen und Risiken sowie den Terminen und den Kosten zu machen. Auch die Projektklassifizierung nach WeRRE<sup>2</sup> ist vorzunehmen. Damit wird der Bezug zu den Zielen und der Strategie hergestellt. Diese Projektinformationen sind im Informationssystem für Projekte (SAP ISP) einzupflegen.

Das Investitionscontrolling der Division Personenverkehr validiert diese Projektinformationen. Bei Unsicherheiten oder anderer Interpretation, nimmt das Investitionscontrolling Rücksprache mit dem Auftraggeber und veranlasst falls erforderlich eine allfällige Anpassung der Projektinformationen.

### Beurteilung

Es gibt mehrere Portfoliosteuerungen, welche sowohl von «unten» (Linie, GB, bis Ebene Division) als auch von «oben» (Konzernvorgaben, Strategie, Finanzvorgaben) das Portfolio beeinflussen. Durch diesen grundsätzlichen Mechanismus scheinen die Voraussetzungen gegeben, die aus Sicht Konzernoptimum, als auch aus betrieblicher / sicherheitsrelevanter Sicht «richtigen» Projekte zu initialisieren. Sowohl RV als auch FV priorisieren ihre Projekte in Abhängigkeit zu Strategie und Zielen. Der RV hat dazu seit 2012 eine Methodik im Einsatz, der FV hingegen orientiert sich in seiner Priorisierung ausschliesslich an den Konzernzielen. Dies ist aus Sicht der EFK bedingt vertretbar. Im Sinne von Analogie, Transparenz und Vergleichbarkeit ist eine einheitliche Methodik anzustreben.

#### *Empfehlung 1 (Priorität 2):*

*Die EFK empfiehlt der Division Personenverkehr, die Projektpriorisierung für den Regional- und Fernverkehr nach einer einheitlichen Systematik aufzugleisen, um so den Einfluss des jeweiligen Projektes auf die Strategie resp. die Ziele der SBB vergleichbar auszuweisen.*

#### Stellungnahme der SBB:

Projekte werden bei FV und RV aufgrund wirtschaftlicher und kundenorientierten Kriterien priorisiert. Dabei müssen die unterschiedlichen Finanzierungsmodelle berücksichtigt werden.

Die Nutzung der Synergien wird über abgestimmte Prozesse und Gremien sichergestellt.

### **3.3 Übergreifende Prozesse ergänzen**

Die Geschäftsbereiche RV und FV sowie der Service-Provider OP pflegen im Intranet ihre eigenen Prozesse und Instrumente. Während RV und OP dabei das gleiche Tool und dieselbe Notation verwenden, nutzt der FV ein anderes Instrument sowie eine andere Prozessdarstellung. Eine «Prozesslandkarte» die das Zusammenwirken der beiden Geschäftsbereiche mit dem Provider, den Schnittstellen zu anderen Bereichen sowie zu den Stakeholdern zeigt, besteht nicht. Anlässlich des mündlichen Feedbacks, hat die SBB erklärt, dass eine solche Übersicht fehlt. Der Nutzen sei jedoch erkannt und die Erarbeitung einer solchen Übersicht bereits gestartet.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) sind einerseits in den Prozessen und andererseits im Organisations- und Geschäftsreglement (OGR) und weiteren Richtlinien (Bsp. Programmmanagement) beschrieben sowie geregelt.

---

<sup>2</sup> Kriterien: We = Werterhalt, R = Recht, R = Risikoreduktion im Bereich «Safty», E = Erweiterung und/oder Effizienz





Die EFK hat sich teilweise Informationen über das Intranet der SBB beschafft und zu Dokumentationszwecken diverse Dokumente (Bsp. Flottenstrategie) heruntergeladen. Aus den Dokumenten geht teilweise nicht direkt hervor, ob eine Genehmigung gemäss OGR erfolgt ist oder ob die letzte überarbeitete Version vorliegt. Aufgrund dieser Unsicherheiten hat sich die EFK die Dokumente durch die SBB zusätzlich zur Verfügung stellen lassen. Gemäss Auskunft der SBB wird ein Dokumentenmanagementsystem geführt, über welches eine Dokumentenlenkung sichergestellt sei.

#### Beurteilung

Aus Sicht der EFK ist eine Prozesslandkarte ein wertvolles Instrument um das Verständnis für den Gesamtprozess zu ermöglichen. Zusätzlich können damit die eigenen (Teil)Prozesse, Schnittstellen und Abhängigkeiten kritisch hinterfragt und falls erforderlich angepasst werden. Die EFK begrüsst die Bestrebungen der SBB eine entsprechende Prozesslandkarte zu erarbeiten.

Dass die AKV in verschiedenen Dokumenten definiert sind, erhöht das Risiko, dass eventuell Widersprüche entstehen oder die erforderlichen Informationen nicht gefunden werden. Zudem steigt bei allfälligen Anpassungen der AKV der Aufwand für die Nachführung.

Die Dokumentenlenkung im Intranet resp. die damit verbundene Unsicherheit, ob das genehmigte und/oder aktuell geltende Dokument vorliegt, erachtet die EFK als verbesserungswürdig. Auch wenn im Hintergrund eine Dokumentenlenkung installiert ist, sollte aus dem einzelnen Dokument der Status direkt hervor gehen.

#### *Empfehlung 2 (Priorität 2):*

*Die EFK empfiehlt der Division Personenverkehr:*

- *eine Prozesslandkarte über die Planung und Steuerung des Rollmaterials zu erstellen und sicherzustellen, dass die dazugehörigen AKV eindeutig definiert, beschrieben und dokumentiert sind.*
- *hinsichtlich der Dokumentenlenkung sicherzustellen, dass aus den zur Verfügung gestellten Dokumenten der Status eindeutig hervorgeht.*

#### Stellungnahme der SBB:

Die heute bereits existierenden Management Systeme in den Geschäftsbereichen nach ISO 9001, sollen in ein bereichsübergreifendes Management System für P zusammengeschlossen werden. Entsprechend wird auch das Versionen Management aktualisiert.



## 4 Synergien

### 4.1 Synergien liegen im Bereich der Organisation und der Prozesse

Die Nutzung von Synergien ist in der Strategie SBB im Rahmen der übergeordneten Steuerung und zur Erreichung des «Konzernoptimums» festgeschrieben. Das Ausschöpfen von Synergien innerhalb der Division Personenverkehr ist darauf basierend als Ziel formuliert.

Synergien aus baugleichem Rollmaterial zwischen dem RV und dem FV nehmen aufgrund der unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und Technikanforderungen ab. Der Einsatz des Regio-DOSTO im RV und FV bildet hier die Ausnahme. Synergien und Optimierungen werden gemäss Aussage der Flottenmanager RV / FV jedoch laufend gesucht. Beispielsweise vermietet der RV Fahrzeuge an den FV, damit dieser in den Nebenverkehrszeiten (NVZ) mit kürzeren Zügen seine Verkehrsleistung erbringen kann. Damit wird die Fahrzeugauslastung (Load Factor) während der NVZ optimiert und parallel dazu kann die Standzeit des FV-Fahrzeugs für Unterhaltsarbeiten genutzt werden.

Mit dem 2012 gestarteten TOP-Programm «Instandhaltungsstrategie» sollen die Instandhaltungsleistungen für RV und FV nachhaltig gesichert werden. Dabei sollen insbesondere die Optimierung der Lebenszykluskosten der Fahrzeuge vorangetrieben und Kostensenkungspotenziale realisiert werden. Das TOP-Programm soll voraussichtlich im Jahr 2018 beendet werden. Es beinhaltet vier Projekte, die die Umstellung der Prozesse von einer standort- zu einer produktorientierten Instandhaltung realisieren, die Organisation auf das Flottenwachstum und die steigende Komplexität und die Zunahme von Triebzügen ausrichten. Das Top-Programm berücksichtigt damit die Rollmaterialstrategie und wirkt direkt auf die Planung und Steuerung des Rollmaterials.

Synergien ergeben sich auch aus der Wechselwirkung von Dimensionierer und Provider resp. in der Berücksichtigung deren bei der Ausgestaltung der Organisation und Prozesse. Gemäss dem Dimensionierer-Provider-Modell bestimmen die Dimensionierer, als Verantwortliche für das Ergebnis und das optimale Kosten-/Nutzenverhältnis, die Qualitätsvorgaben und dimensionieren damit die erwartete Kundenzufriedenheit. Die Provider hingegen sind für die operative Umsetzung der Qualitätsvorgaben und die Einhaltung des definierten Kostendaches verantwortlich. Sowohl Dimensionierer als auch Provider sind an einer wirtschaftlichen Leistungserstellung interessiert. Die Kosten der Instandhaltung haben wesentlichen Einfluss auf die Kosten und damit auf die Attraktivität des RV und FV am Markt.

#### Beurteilung

Synergien werden systematisch gesucht. Dass aufgrund der Produktdifferenzierung zwischen RV und FV die fahrzeugseitigen Synergien abnehmen, erscheint plausibel.

Die aktuelle Ablauf- und Aufbauorganisation unterstützt grundsätzlich die Nutzung von Synergien. Synergien liegen in der Wechselwirkung Dimensionierer - Provider. Durch das System von internen Leistungsbezügern und eines Leistungserbringers mit eigenen Wirtschaftlichkeitsvorgaben wird eine Optimierung gefördert. Der Besteller der Leistung bestellt nur die effektiven Erfordernisse. Der Provider optimiert seine Produktionskosten zugunsten eines verbesserten Ergebnisses.

Rollmaterialthemen haben zwangsläufig einen Bezug zum Leistungsauftrag von OP. Positive Potenziale ergeben sich daher insbesondere aus der Optimierung, der an der Planung und Steuerung



des Rollmaterials beteiligten Prozesse und der Organisation. OP kommt bei der Planung und Steuerung des Rollmaterials eine wesentliche Rolle zu.

#### **4.2 Synergien einplanen und überwachen**

Synergie- und Optimierungspotenziale bei Projekten (Bsp. Rollmaterialvorhaben, Organisationsanpassungen, Prozessoptimierungen) werden ermittelt und direkt in die Planung (MUP) eingestellt. Damit wird die Zielvorgabe (Potenzialwert) verbindlich. Dieses Vorgehen schafft einen starken Anreiz, die Potenziale zu realisieren. Das Verfahren geht jedoch gleichzeitig zulasten der Transparenz. Die tatsächliche realisierte Höhe resp. Wirkung des Potenzials kann nicht ausgewiesen werden.

Angestossen aus der Strategie, abgeleitet aus Umfeldanalysen/Trends und im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird die Organisation Personenverkehr laufend optimiert. Bei der Analyse der Organisation ist der Eindruck einer «lernende Organisation» entstanden. Gemäss der Strategie Personenverkehr wird 2016 für die SBB ein Schlüsseljahr. Die Inbetriebnahmen von grossen Infrastrukturprojekten (Bsp. Durchmesserlinie Zürich, Gotthard Basistunnel) stellen die Organisation vor grosse Herausforderungen. Auch durch die Weiterentwicklungen der Kundeninformation, des Mobilfunkservices in den Zügen und am Bahnhof sowie neue Dienstleistungen werden innovative Vorgehensweisen notwendig. Die permanente «Bewegung» der Organisation fördert die Flexibilität, birgt aber auch das Risiko, dass die notwendige Stabilität zur Weiterentwicklung verloren geht.

OP ist zurzeit daran das Life Cycle Management (LCM) für den Instandhaltungsbereich aufzubauen. Damit soll die Kostentransparenz erhöht und die Planungsgenauigkeit verbessert werden. Dabei werden beispielsweise für die Fahrzeuge ICN und DTZ die möglichen Einsparpotenziale, in Absprache mit der Flottentechnik quantifiziert und als Ziele definiert.

#### Beurteilung

Mit der Projektierung werden die Investitionskosten und die Projektauswirkungen laufend optimiert und direkt im MUP eingeplant. Mit diesen Werten wird ein starker Anreiz zur Zielerreichung geschaffen. Das Verfahren geht jedoch zulasten der Transparenz und es fehlt die Basis für eine Erfolgskontrolle. Die tatsächlich realisierte Wirkung des Potenzials kann nicht abgebildet werden, da dieses nicht, etwa im Rahmen eines Realisierungscontrollings, gesondert ausgewiesen wird. Es stellt sich zudem die Frage, ob aufgrund des Vorgehens die Potenziale realistisch beziffert werden.

#### *Empfehlung 3 (Priorität 2):*

*Die EFK empfiehlt der Division Personenverkehr sicherzustellen, dass die erwarteten und die tatsächlich umgesetzten Potenziale je Projekt / Vorhaben ausgewiesen werden und damit eine Erfolgskontrolle auch gegenüber dem Eigner erfolgen kann.*

#### Stellungnahme der SBB:

Wirkungen werden grundsätzlich über Budget, Mittelfrist- und Langfristplanung verfolgt.

Grössere Programme wie Kaizen, IH-Strategie und COESC (Cash Optimierung Einkauf und Supply Chain) werden zusätzlich auf Massnahmenebene verfolgt.

Diverse weitere Ansätze sind vorhanden und werden in verschiedenen monatlichen Reviews gelebt. Die Einhaltung vom MUP wird über die SLA Reviews geprüft.



## 5 Stakeholdermanagement

### 5.1 Das Stakeholdermanagement soll konsolidiert werden

Aus dem «Stakeholderbericht der SBB 2012» geht hervor, dass die Konzernleitung sich am 1. Oktober 2010 für die konzernweite Umsetzung eines integrierten Stakeholdermanagement ausgesprochen hat. Der Bericht führt die SBB-relevanten Stakeholder mit ihren Aufgaben und Zielsetzungen sowie der Art der Zusammenarbeit und der Kontakte auf. Aus dem Bericht geht weiter hervor, dass ein Stakeholder-Board installiert wurde, welches sich aus Divisions- und Konzernvertretern zusammensetzt. Die Mitglieder sind das Eingangstor bei Fragen zu den jeweiligen Stakeholdern.

Das Stakeholdermanagement in der Division Personenverkehr findet gemäss Auskunft auf zwei Ebenen statt. Einerseits im Rahmen der Projekte und andererseits im Zusammenhang mit der Verkehrsbestellung.

Neben dem Fahrgast sind die Kantone als Besteller die wichtigsten Stakeholder des Regionalverkehrs. Die SBB hat den Regionalverkehr in der Schweiz in vier Regionen aufgeteilt. Die «Key Account Manager» (KAM) der Regionen (Romandie, Mitte, Zürich, Tessin) sind der Single Point of Contact für die Verkehrsbesteller. Die KAM haben die Aufgabe die Kundenorientierung bezüglich der Kantone innerhalb der SBB und insbesondere für den Regionalverkehr sicherzustellen

Der Geschäftsbereich Fernverkehr betreibt sein Managementsystem mit Fokussierung auf die Kunden (Bahnbenutzer). Das Stakeholdermanagement in diesem Geschäftsbereich setzt beispielsweise vor einem Vergabeentscheid zum Kauf von Rollmaterial ein. Die wichtigsten Akteure werden dabei proaktiv miteinbezogen. In der Phase bis zum Vergabeentscheid haben das politische und mediale Umfeld als Stakeholder entscheidende Bedeutung. Durch den Bereich Kommunikation wurde dazu ein spezifisches «KOM- & Stakeholderkonzept» erstellt.

Der Service-Provider OP ist der wichtigste Ansprechpartner für den Regional- und Fernverkehr. Sein nach ISO zertifiziertes Managementsystem deckt das Stakeholdermanagement ab. Der Prozessbeschreibung zum Stakeholdermanagement beinhaltet eine Übersicht mit der Gruppierung der Stakeholder sowie den erforderlichen Tätigkeiten respektive den geforderten Massnahmen.

#### Beurteilung

Das von der Konzernleitung SBB im Oktober 2010 geforderte, integrierte Stakeholdermanagement ist in der Division Personenverkehr nur ansatzweise erkennbar. Der Geschäftsbereich Operating besitzt zu seinem Stakeholdermanagement bereits eine Stakeholderübersicht mit der Prozessbeschreibung. Auch erfasst das Operating dazu seine Kommunikationskanäle. Für die Geschäftsbereiche Regional -und Fernverkehr sind teilweise die Prozesse und die Dokumentation zum Stakeholdermanagement festgelegt worden.

Aus Sicht der EFK wird in den einzelnen Geschäftsbereichen der Division Personenverkehr das Thema des Stakeholdermanagements individuell beschrieben und definiert. Stakeholdermanagement ist jedoch eine Querschnitts- und Daueraufgabe. Eine isolierte Betrachtung ist kaum möglich und nicht zielführend. Umso wichtiger wird eine Übersicht wie die einzelnen Stakeholderprozesse ineinander greifen. Ansonsten besteht das Risiko, dass Doppelspurigkeiten und/oder Lücken im Stakeholdermanagement entstehen und der Informationsfluss für eine erfolgreiche Geschäftsführung nicht sichergestellt ist. Eine solche Übersicht besteht nicht.

#### Empfehlung 4 (Priorität 2):

*Die EFK empfiehlt der Division Personenverkehr, wie vom Konzern gefordert, ein durchgängiges und integriertes Stakeholdermanagement aufzubauen und mittels einer Übersicht die Abstimmung der individuellen Prozesse zu koordinieren. Dabei sind auch die Informationsflüsse und Kommunikationskanäle zu definieren.*

#### Stellungnahme der SBB:

SBB-P führt ein Stakeholder Management auf verschiedenen Stufen und in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Eine divisionsübergreifende Übersicht, Koordination sowie ein Informationsaustausch wird angestrebt. Der Aufbau einer Wissensplattform wird geprüft.

## **5.2 Die Informationen aus den Stakeholderkontakten zugänglich machen**

Im Flottenbericht 2014 stellt die Division Personenverkehr die Umfeldanalyse vor. Darin wird besonders die Wirkung von getroffenen Massnahmen auf die Kunden beurteilt.

Im Masterplan 2014 des Fernverkehrs werden die Kundensegmente analysiert und die Auswirkungen der Massnahmen auf die Kunden behandelt. Anhand des Beispiels des Doppelstocktriebzug «FV-DOSTO» erkennt man, dass zur Behandlung von Kundenanliegen ein Teilprojekt mit einem spezifischen Projektleiter gebildet wurde. Aus einem Projektprotokoll geht hervor, dass die jeweiligen Kundenanliegen und der entsprechende Stand der Bearbeitung besprochen werden.

In der Gesamtübersicht Rollmaterialbeschaffungen Regionalverkehr 2014 - 2020 wird die Marktentwicklung analysiert, um die zeitgerechte Beschaffung von Rollmaterial vorzubereiten. Dazu werden im Dokument die Kundenansprüche beurteilt. Besonders aufgefallen ist, dass beurteilt wird, wie die Ansprüche der Kunden durch entsprechende Massnahmen zu berücksichtigen sind.

In den Beschlussvorlagen ist das Stakeholdermanagement als Standardkapitel integriert. In den der EFK zur Verfügung gestellten Beschlussvorlagen für Rollmaterialvorhaben (Bsp. LION, Regional-DOSTO, FV-DOSTO) werden die Informationen zu den Stakeholdern in unterschiedlicher Tiefe abgehandelt. Für Aussenstehende erschliesst es sich nicht, mit welchen Stakeholdern Kontakte stattgefunden haben und was die wesentlichen Inputs für das jeweilige Vorhaben sind.

#### Beurteilung

Das Stakeholdermanagement resp. die Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppen und ihrer Anliegen ist ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Geschäftsführung. Wie aus den oben beschriebenen Feststellungen hervorgeht, funktioniert das Stakeholdermanagement in den einzelnen Bereichen und Projekten gut. Wie das gewonnene Wissen den anderen Bereichen zugänglich gemacht werden kann, ist jedoch noch wenig institutionalisiert. Generell fehlt in der Division Personenverkehr der SBB eine gemeinsame Wissensplattform zu den Stakeholdern. Vermisst werden die Dokumentation der Kommunikationskanäle durch den Regional -und Fernverkehr sowie deren Prozesskarte zum Stakeholdermanagement. Auch die Anbindung der Systeme durch das Operating, den Regional -und Fernverkehr an ein Gesamtsystem im Konzern muss noch erstellt werden.

Aus Sicht der EFK ist das Hinterlegen von Vereinbarungen und Informationen, welche die Stakeholder betreffen, wichtig. Für die Geschäftsbereiche der SBB entsteht ein Mehrwert durch ein ver-

netztes Wissen aus den Kontakten zu den Stakeholdern und dem daraus abgeleiteten einheitlichen Handeln sowie Auftreten gegenüber diesen.

Der Stakeholderbericht SBB 2012 führt eine Vielzahl von zu berücksichtigenden Stakeholdergruppen auf (Bsp. Parlament, Bundesbehörden, Parteien, Verbände, Lieferanten etc.). Darüber hinaus werden jedoch noch weitere Stakeholderkontakte in Form von Gremieneinsitzen, Arbeitsgruppen etc. gepflegt. Inwieweit sich der Aufwand und Ertrag aus allen Stakeholderaktivitäten die Waage hält, kann nicht beurteilt werden. Aus Sicht der EFK besteht jedoch das Risiko, dass ohne eine vollständige Übersicht der Stakeholder Doppelspurigkeiten und/oder Lücken entstehen könnten.

*Empfehlung 5 (Priorität 2):*

*Die EFK empfiehlt der Division Personenverkehr eine Wissensplattform aufzubauen, mit der der Informationsfluss aus dem Stakeholdermanagement sichergestellt werden kann. Die Anzahl und die Art der Kontakte sind zu überprüfen und allenfalls anzupassen.*

Stellungnahme der SBB:

Der Nutzen einer Wissensplattform und die Überprüfung der Stakeholder Kontakte ist erkannt.

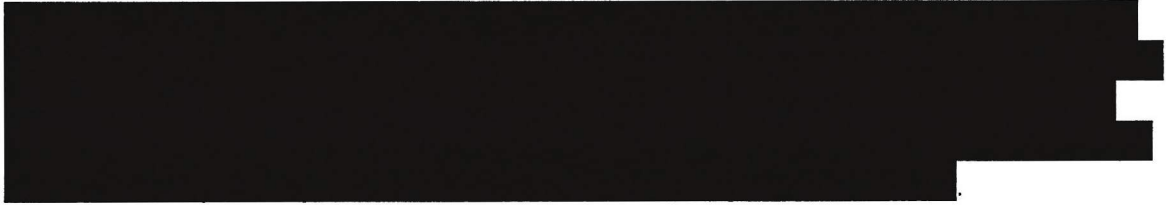
Aufgrund der materiellen Nähe zur Empfehlung 14188.04, soll dies im Rahmen der vorangehend aufgeführten Massnahme umgesetzt werden.





## **6 Schlussbesprechung**

Die Schlussbesprechung fand am 25. Februar 2015 statt. Teilgenommen haben von Seite SBB Division Personenverkehr:



Die EFK war vertreten durch Brigitte Christ (Vizedirektorin), Robert Scheidegger (Mandatsleiter), Martina Moll (Prüfungsexpertin), Martin Beyeler (Prüfungsexperte) und Frank Ihle (Revisionsleiter).

Die Besprechung ergab Übereinstimmung bei den Sachverhalten und Empfehlungen.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung der Geschäftsleitung der SBB obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

## **Anhang 1: Rechtsgrundlagen**

Finanzkontrollgesetz (FKG, SR 614.0)

Finanzhaushaltgesetz (FHG, SR 611.0)

Finanzhaushaltverordnung (FHV, SR 611.01)

Eisenbahngesetz (EBG, 742.101)

Bundesgesetz über die Schweizerischen Bundesbahnen (SBBG, 742.31)

Bundesgesetz über die Personenbeförderung (PBG, 745.1)

Verordnung über die Abgeltung des regionalen Personenverkehrs (ARPV, 745.16)

Verordnung über die Personenbeförderung (VPB, 745.11)



## **Anhang 2: Abkürzungen, Glossar, Priorisierung der Empfehlungen**

### **Abkürzungen**

AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
ARPV	Abgeltung im regionalen Personenverkehr
FV	Fernverkehr
HVZ	Hauptverkehrszeiten
ISP	Informationssystem für Projekte
KAM	Key Account Manager
LCC	Life Cycle Cost
LCM	Life Cycle Management
MIS	Managementinformationssystem
MUP	Mittelfristiger Unternehmensplan
NVZ	Nebenverkehrszeiten
OGR	Organisations- und Geschäftsreglement
OP	Operating
RV	Regionalverkehr
SLA	Service Level Agreement

### **Glossar**

Steckbriefe zu Projekten	Liefert in kompakter Form die wesentlichen Informationen zu einem Projekt. Beispielsweise: Strategiebeitrag, Projektinhalt und -ziele, Projektphasen, SWOT-Analyse, Abhängigkeiten, Terminplan, Kostenschätzung
Mittelfristiger Unternehmensplan	Umfasst die Planung der Erfolgsrechnung, Bilanz und Cashflow (inkl. Investitionsplanung). Übersetzung und Detaillierung der Strategien für die kommenden sechs Jahre und Vorgabe von Prioritäten hinsichtlich Strategieumsetzung.
Dimensionierer-Providermodell	Geschäftsmodell innerhalb der Division Personenverkehr. Die Dimensionierer RV und FV verantworten die Angebotsentwicklung, die Marktbearbeitung und die Erreichung der Ergebnis- und Umsatzziele. Der Service-Provider OP verantwortet die effiziente Produktion des Angebotes gemäss der mit RV und FV vereinbarten Menge, Qualität und Kosten.

### **Priorisierung der Empfehlungen**

Die EFK beurteilt die Wesentlichkeit der Empfehlungen nach Prioritäten (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Sowohl der Faktor Risiko (z.B. Höhe der finanziellen Auswirkung, Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes usw.) als auch der Faktor Dringlichkeit der Umsetzung (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) werden berücksichtigt. Dabei bezieht sich die Bewertung auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).