



# Strategie 2002–2006

Grundsätze über die Entwicklung von Angebot  
und Tarif im öffentlichen Personenverkehr  
Erläuternder Bericht

**Impressum**

Herausgeber:

ZVV Zürcher Verkehrsverbund

Hofwiesenstrasse 370, 8090 Zürich

Tel. 01 311 39 39, Fax 01 313 00 18

E-Mail: [info@zvv.zh.ch](mailto:info@zvv.zh.ch), [www.zvv.ch](http://www.zvv.ch)

Konzeption und Gestaltung:

move AG für Werbung und Kommunikation, Zürich

© ZVV, Zürich, November 2000

# Inhaltsverzeichnis

Seite 4:	1. Strategie 2002 – 2006 in Kürze	<hr/>
Seite 7:	2. Einleitung	<hr/>
Seite 7:	2.1 Aufgabe, Funktion und Aufbau des Berichts zur Strategie 2002 – 2006	<hr/>
Seite 9:	2.2 Controlling-Konzept für den öffentlichen Verkehr	<hr/>
Seite 11:	2.3 Nachhaltigkeit	<hr/>
Seite 13:	3. Umfeld	<hr/>
Seite 13:	3.1 Marktentwicklung	<hr/>
Seite 15:	3.2 Wettbewerbsposition	<hr/>
Seite 17:	4. Wirkungsebene	<hr/>
Seite 17:	4.1 Nachfrageentwicklung im öffentlichen Orts- und Regionalverkehr	<hr/>
Seite 19:	4.2 Kundenzufriedenheit	<hr/>
Seite 21:	4.3 Sicherheit	<hr/>
Seite 23:	4.4 Behindertengerechtigkeit	<hr/>
Seite 25:	5. Leistungsebene	<hr/>
Seite 25:	5.1 Portfoliostrategie	<hr/>
Seite 27:	5.2 Ausbau der S-Bahn	<hr/>
Seite 29:	5.3 Stadtbahn Glattal	<hr/>
Seite 31:	5.4 Nachtangebot	<hr/>
Seite 33:	5.5 Vermarktung, Kommunikation	<hr/>
Seite 35:	6. Finanzierungsebene	<hr/>
Seite 35:	6.1 Verkehrseinnahmen	<hr/>
Seite 37:	6.2 Finanzierungsziele	<hr/>
Seite 39:	7. Versorgungsträger- und Prozessebene	<hr/>

# 1. Strategie 2002–2006 in Kürze

Gemäss § 28 des Personenverkehrsgesetzes vom 6. März 1988 (PVG) beschliesst der Kantonsrat mit dem Rahmenkredit auch Grundsätze über die Tarifordnung sowie über die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebotes. Dem entsprechenden Beschluss des Kantonsrates vom 22. März 1999 wurde erstmals ein Strategiebericht für die Periode 2001–2005 beigefügt. Dieses erläuternde Papier war Grundlage und Ergänzung der Weisung des Regierungsrates an den Kantonsrat und hat sich bewährt. Der vorliegende Strategiebericht knüpft an den früheren Strategiebericht an und liefert zusätzliche Informationen für die Strategie der Fahrplanperioden 2002–2004 und 2004–2006. Die nachfolgende Zusammenfassung der Ziele und Stossrichtungen entspricht Ziffer I des Antrages des Regierungsrates an den Kantonsrat.

Für die Fahrplanperioden 2002–2004 und 2004–2006 gilt:

1. Ziele:

- a) Die Nachfrage im öffentlichen Orts- und Regionalverkehr wird bis 2006 um 15% gesteigert (Basis Fahrplanjahr 1999/00).
- b) Die Kundenzufriedenheit soll von 77 Punkten (Basis 1998) auf 81 Punkte im Jahr 2006 erhöht werden.
- c) Basierend auf dem Angebotsniveau der Fahrplanperiode 2001/02 wird das Angebot in Regionen, in denen im Berufs- oder Freizeitverkehr täglich Kapazitätsengpässe auftreten, ausgebaut.
- d) Die Kostenunterdeckung wird bis 2006 das reale Niveau von 1996 nicht überschreiten.

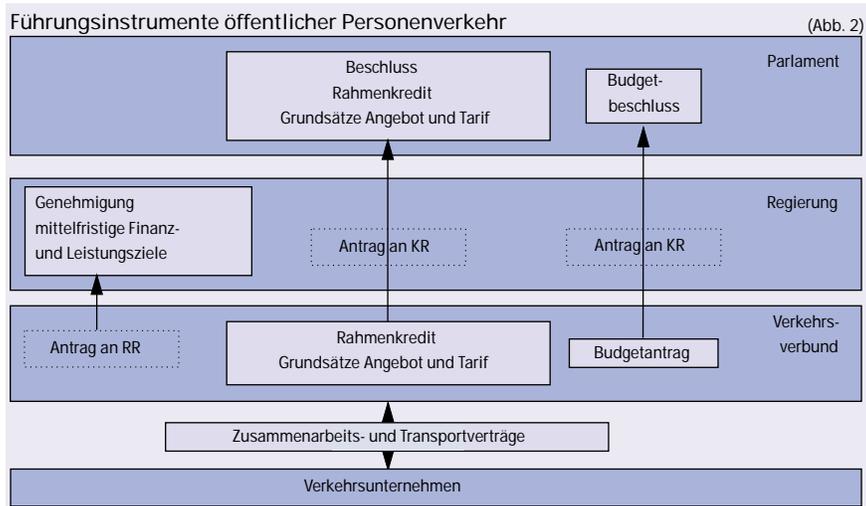
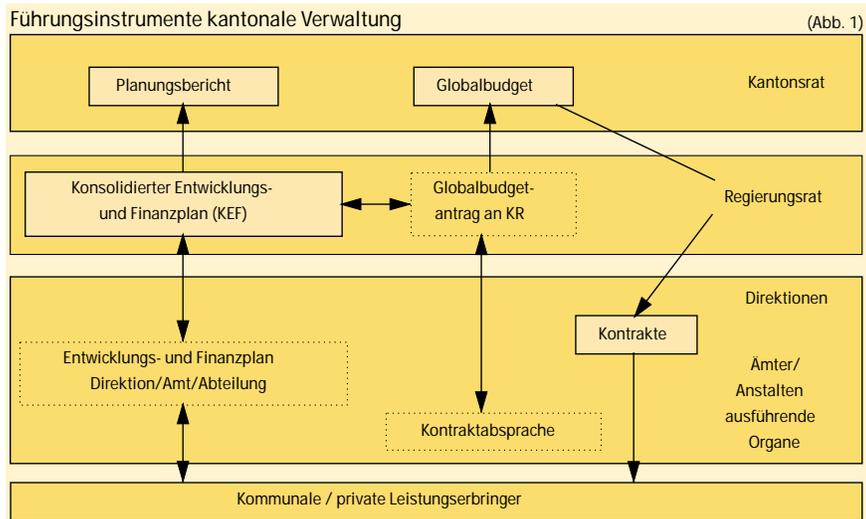
2. Stossrichtungen:

- a) Attraktivität und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Verkehrs werden durch weitere Verkürzungen der Reisezeiten, zusätzliche Angebotsausbauten und Qualitätsverbesserungen gesteigert.
- b) Bei der S-Bahn stehen nachfrageorientierte Fahrplanverdichtungen, neue Direktverbindungen, zusätzliche beschleunigte S-Bahn-Linien und gute Anschlüsse an den Fernverkehr im Vordergrund. Ein grösserer Ausbauschritt soll auf den Fahrplanwechsel 2006 in Betrieb genommen werden. Zu diesem Zweck werden 3. Teilergänzungen der Bahninfrastruktur geplant. Die Kreditvorlagen werden spätestens im Laufe des Jahres 2002 zur Entscheidung vorgelegt.
- c) Auf den Fahrplanwechsel 2005/06 ist die Inbetriebnahme einer ersten Etappe der Stadtbahn Glattal auf dem Abschnitt Oerlikon–Flughafen mit einer Abzweigung Richtung Auzelg vorgesehen. Die Kreditvorlagen für die Realisierung der Stadtbahn Glattal werden spätestens im Laufe des Jahres 2002 zur Entscheidung vorgelegt.  
Aufgrund der hohen Nachfrage werden Bauprojekte für die Erweiterung des Tramnetzes in der Stadt Zürich ausgearbeitet. Im Vordergrund stehen – je nach Entwicklung – die Erschliessungen von Eurogate, Zürich-West und Zürich-Affoltern.
- d) Das Angebot auf den Zubringerlinien (Buslinien) wird den vorgesehenen Ausbauten angepasst.
- e) Im Jahr 2002 wird das Verbundangebot um ein Nachtangebot an Wochenenden erweitert.
- f) Wo es aus Gründen der Leistungsfähigkeit und der Zuverlässigkeit notwendig ist, setzt sich der Verkehrsverbund im Rahmen des integrierten Verkehrsmanagements (IVM) dafür ein, dass dem öffentlichen Verkehr zusätzliche Kapazitäten (Busspuren, Bevorzugung an Lichtsignalanlagen) eingeräumt werden.

- g) Die Qualität der Dienstleistungen, insbesondere die Zuverlässigkeit und die Anschlusssicherung, werden ausgebaut.
- h) Nutzung des öffentlichen Verkehrs und Zugang zum öffentlichen Verkehr werden durch Innovationen im Bereich der Fahrgastinformation sowie der Tarif- und Distributionssysteme vereinfacht.
- i) Der Kundennutzen des Verbundsystems wird unter dem Markennamen «ZVV» profiliert. Das Leistungsangebot wird engagiert und konzertiert vermarktet.
- j) Die Preise und das Fahrausweissortiment werden entsprechend der Wettbewerbssituation in den einzelnen Marktsegmenten differenziert entwickelt. Generelle Preiserhöhungen erfolgen nur, wenn dies zur Erreichung der finanziellen Zielsetzung notwendig ist.
- k) Die Chancen der kombinierten Mobilität zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden werden wahrgenommen.
- l) Der Schienenverkehr in ländlichen Gebieten bleibt erhalten. Der Verkehrsverbund setzt sich zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit für die Einführung neuer Produktionssysteme ein.
- m) Der Zugang für mobilitätsbehinderte Personen wird schrittweise verbessert.
- n) Die Stärken des öffentlichen Verkehrs im Bereich einer nachhaltigen Entwicklung der Mobilität werden ausgebaut.
- o) Die Produktivität der Verkehrsunternehmen wird weiter verbessert.
- p) Ab 2003 wird für Fahrleistungen eine sozialverträgliche Wettbewerbsordnung eingeführt.

### Personenverkehrsgesetz

- § 11 Der Verkehrsverbund sorgt für ein koordiniertes, auf wirtschaftliche Grundsätze ausgerichtetes, freizügig benutzbares Verkehrsangebot mit einheitlicher Tarifstruktur.
- § 26 Der Verkehrsverbund erfüllt seine Aufgaben innerhalb des Rahmenkredites, der vom Kantonsrat für eine Fahrplanperiode von mindestens zwei Jahren festgelegt wird. Eine Kostenunterdeckung des Verkehrsverbundes wird je zur Hälfte vom Staat und von den Gemeinden getragen.
- § 28 Mit dem Rahmenkredit beschliesst der Kantonsrat Grundsätze über die Tarifordnung sowie die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebots.



## 2. Einleitung

### 2.1 Aufgabe, Funktion und Aufbau des Berichts zur Strategie 2002 – 2006

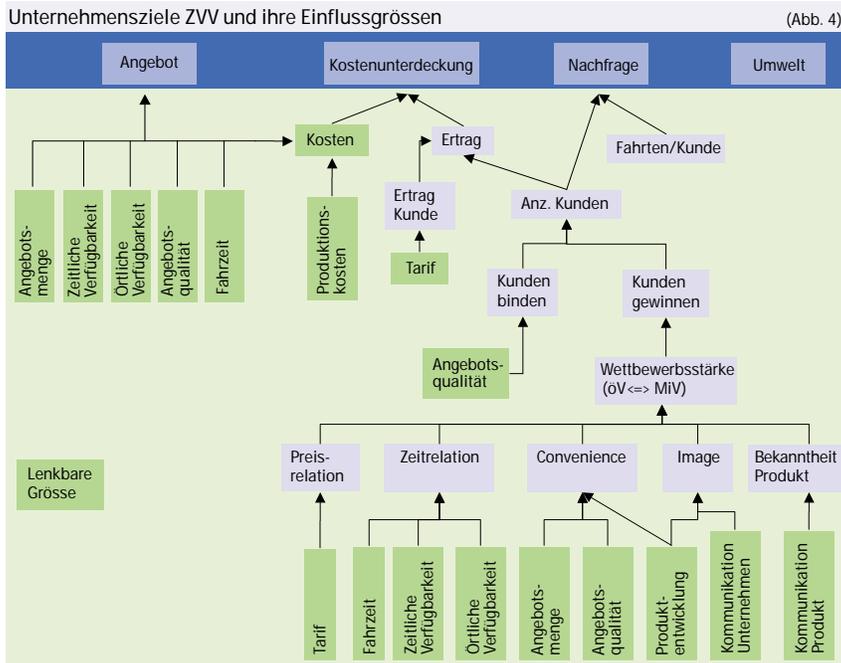
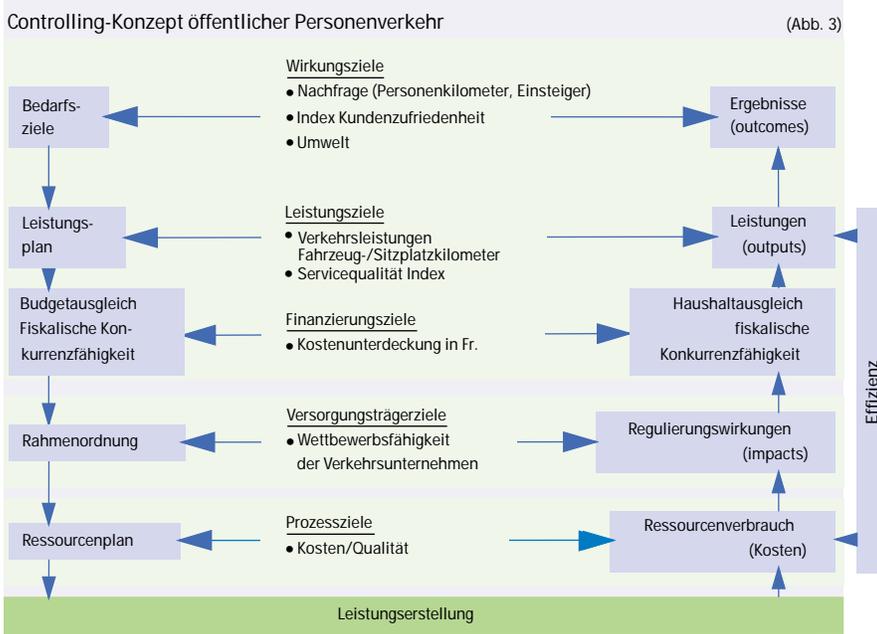
Dem Beschluss des Kantonsrates vom 22. März 1999 betreffend Grundsätze über die mittel- und langfristige Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen Personenverkehr fügte der ZVV erstmals einen Strategiebericht für die Periode 2001–2005 bei. Dieses erläuternde Papier deckt den mittelfristigen Planungshorizont ab und hat sich bewährt. Die langfristige Planung schliesst daran an und ist zeitlich nicht begrenzt.

Als Grundraster gilt auch für den diesjährigen Bericht das für die ganze kantonale Verwaltung entwickelte Controlling-Konzept. Für den öffentlichen Orts- und Regionalverkehr wurden entsprechende politische Führungsinstrumente bereits im Personenverkehrsgesetz vom 6. März 1988 (PVG) bestimmt (Abb. 1 und 2):

- Gemäss § 26 PVG erfüllt der ZVV seine Aufgaben innerhalb des Rahmenkredites, der vom Kantonsrat für eine Fahrplanperiode von mindestens zwei Jahren festgelegt wird. Der Rahmenkredit entspricht in seiner Funktion dem Globalbudget. Er unterscheidet sich vor allem bezüglich der Geltungsdauer (Fahrplanperiode). In finanzrechtlicher Hinsicht besteht ein Unterschied zum Globalbudget insofern, als bei Kreditunterschreitungen keine Rücklagen vorgesehen sind.
- Gemäss § 28 PVG beschliesst der Kantonsrat mit dem Rahmenkredit auch Grundsätze über die Tarifordnung sowie über die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebotes. Der vorliegende Strategiebericht geht über diesen Wortlaut hinaus und enthält – in Abstimmung auf das Controlling-Konzept – auch Ziele und Stossrichtungen in Bezug auf Finanzierung, Versorgungsform und Leistungserstellung.

Ab 2002 wird der Fahrplanwechsel nicht mehr im Frühjahr, sondern im Dezember erfolgen, wobei die Fahrplanperiode jeweils in geraden Jahren beginnt. Der vorliegende Strategiebericht umfasst die Fahrplanperioden 2002–2004 und 2004–2006 und ersetzt den Bericht für die Periode 2001–2005. Er baut auf den bisherigen Zielen und Stossrichtungen auf und schreibt diese fort. Änderungen erfolgen nur, wenn Anpassungen nötig oder Konkretisierungen möglich sind. Diesem Grundsatz folgt der jeweils dreigeteilte Aufbau der folgenden Seiten:

- Ein erster Teil fasst die noch relevanten Elemente der Strategie 2001–2005 zusammen.
- Der zweite Teil beschreibt die im Hinblick auf die Strategie 2002–2006 auf den ZVV zukommenden Veränderungen oder neuen Anforderungen.
- Der dritte Teil zieht Folgerungen aus der Synthese der beiden ersten Teile und formuliert die neuen strategischen Stossrichtungen für die Strategie 2002–2006.



## 2.2 Controlling-Konzept für den öffentlichen Verkehr

Das Controlling-Konzept des ZVV basiert auf dem im Strategiebericht 2001–2005 vorgestellten 5-Ebenen-Konzept. Dieses unterscheidet zwischen Wirkungszielen (wozu werden die Aufgaben erfüllt), Leistungszielen (was für Leistungen sind nötig), Finanzierungszielen (wie viele Finanzmittel werden aufgewendet), Versorgungsträgerzielen (wer erbringt die Leistung) und Prozesszielen (wie werden die Aufgaben erfüllt) (Abb. 3). Aufgabe des ZVV-Controllings ist es, die aus dem PVG und der Unternehmensstrategie abzuleitenden Ziele zu konkretisieren und deren Realisierungsgrad anhand von regelmässigen Soll-Ist-Vergleichen zu überprüfen. Damit dient es dem Management als Werkzeug zur fortlaufenden Steuerung.

Weiterentwicklung des Controlling-Konzepts hinsichtlich der Bedürfnisse des ZVV

Abb. 4 stellt die vier Unternehmensziele des ZVV und die für die Zielerreichung zentralen Einflussgrössen dar. Zwischen den vier Unternehmenszielen und dem 5-Ebenen-Konzept bestehen direkte Verbindungen:

- Auf der Wirkungsebene wird beurteilt, welche Verkehrsbedürfnisse bestehen und inwieweit das Verkehrsangebot den Verkehrsbedürfnissen gerecht zu werden vermag. Die entsprechenden Ziele werden unter «Angebot», «Nachfrage» und «Umwelt» entwickelt.
- Auf der Leistungsebene wird, basierend auf den vorher definierten Wirkungszielen, die Entwicklung der im ZVV angebotenen Leistungen ausgewiesen. Das wird durch Ziele im «Angebot» erreicht.
- Die Finanzierungsebene beantwortet die Frage, wie das aus den Wirkungs- und Leistungszielen abzuleitende Angebot finanziert werden soll. Massgebende Zielgrösse ist die «Kostenunterdeckung».
- Die strategische Angebotsgestaltung wird vom ZVV übernommen, die Leistungserstellung wird mittels Transportverträgen an die Verkehrsunternehmen vergeben (Versorgungsträgerebene). Das Verkehrsangebot hat sich auf wirtschaftliche Grundsätze auszurichten (Prozessebene). Beide Ebenen hängen eng zusammen und umfassen finanzielle wie auch qualitative Aspekte. Die massgebenden Indikatoren finden sich sowohl bei der «Kostenunterdeckung» wie auch unter «Umwelt».

Von besonderem Interesse bei der Festlegung der Indikatoren sind die sogenannten «lenkbaren Grössen», die vom ZVV direkt beeinflusst und damit als Steuerelemente eingesetzt werden können, im Gegensatz zu den nicht lenkbaren Grössen wie z.B. Ertrag oder den exogenen Faktoren wie z.B. Wirtschaftswachstum. Zustand und Entwicklung aller wichtigen Einflussgrössen werden durch 35 eigens definierte Indikatoren messbar.

Folgerungen

Zur rationellen Überwachung aller im Controlling-Konzept definierten Einflussgrössen wird ab 2001 eine auf diese Bedürfnisse zugeschnittene Datenbank aufgebaut. Die für das Controlling notwendigen Daten werden dadurch schneller und in höherer Qualität bereitgestellt werden können als heute. Diese optimierte Form der Datenaufbereitung wird eine effizientere Entscheidungsfindung ermöglichen. Noch offen ist die Definition der Indikatoren für den Bereich Umwelt. Ihre Entwicklung ist im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit zu prüfen.



## 2.3 Nachhaltigkeit

Mobilität ist eine wichtige Grundvoraussetzung für die individuelle Freiheit. Mit seinem vernetzten System und dem effizienten, preiswerten Angebot ermöglicht der ZVV entspannte und umweltschonende Mobilität für alle. Damit schafft er ein wesentliches Stück Lebensqualität und macht den Lebens- und Wirtschaftsraum Zürich attraktiver. Beim Ausbau und der Weiterentwicklung dieses Systems orientiert sich der ZVV an seinen Kernwerten «verantwortlich – vernetzt – verbindlich». So sorgt er dafür, dass die Entwicklung des öffentlichen Verkehrs nachhaltig erfolgt. Als nachhaltig wird eine Entwicklung verstanden, mit der der gegenwärtige Bedarf gedeckt wird, ohne dass späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung ihres Bedarfs verbaut wird.

### Nachhaltigkeit als Herausforderung

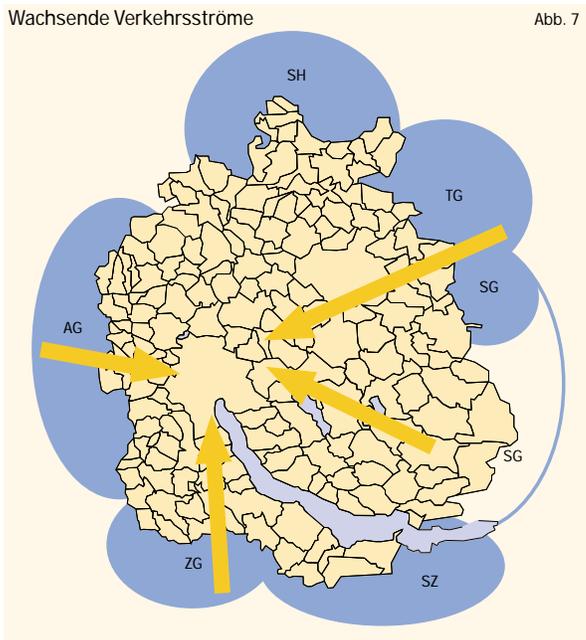
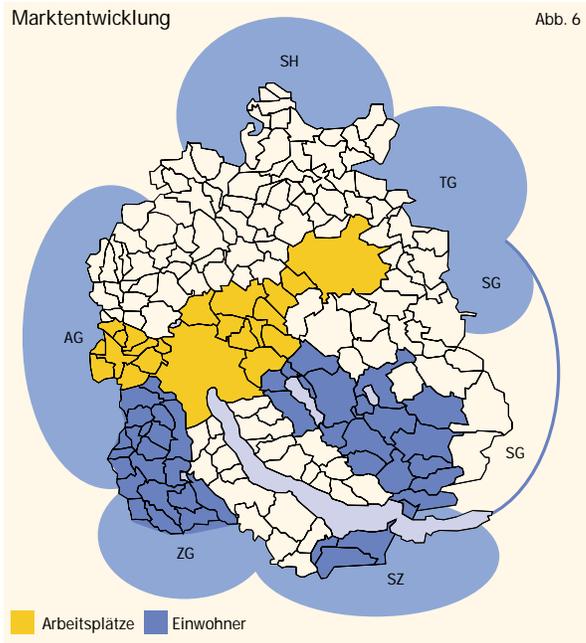
Die grosse Herausforderung nachhaltiger Entwicklungen liegt darin, ökonomisches Handeln mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Einklang zu bringen. Dieses Spannungsfeld führt dazu, dass bei Handlungen in einem Bereich die Anliegen aus den anderen beiden Bereichen nicht ausser Acht gelassen werden dürfen (Abb.5).

Sozial verantwortliches Handeln bedeutet beispielsweise, dass der ZVV mit seinem Verkehrsangebot eine Grundversorgung des ganzen Kantonsgebietes gewährleistet und so der Bevölkerung eine Alternative zum Individualverkehr bietet. Dieses Grundangebot soll gleichzeitig möglichst wirtschaftlich erbracht werden und umweltschonende Aspekte berücksichtigen. Die so entstehenden Zielkonflikte stellen hohe Anforderungen an die möglichen Lösungen. Sie können nur durch konsequentes Vernetzen der Fachkompetenzen verschiedener Partner bei gleichzeitiger Berücksichtigung vielfältiger Interessen erfüllt werden. Diese Anforderungen wachsen, je weiter das System entwickelt wird.

Die vorliegenden Grundsätze nehmen sich dieser Thematik an, indem die Massnahmen auf den verschiedenen Ebenen aufeinander abgestimmt sind und sich insgesamt auf die Stärkung des öffentlichen Verkehrs ausrichten. Das Ziel der Nachfragesteigerung wird durch einen Angebotsausbau unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit verfolgt. Das ist für die Nachhaltigkeit von Bedeutung, weil der Ausbau finanziell verkraftbar sein muss. Gleichzeitig wird auf der Versorgungsträgerebene die soziale Verantwortung durch eine sozialverträgliche Wettbewerbsordnung übernommen. Im Bereich Umwelt sollen die Stärken des öffentlichen Verkehrs gehalten und ausgebaut werden. Aus diesem Grund soll geprüft werden, ob im Rahmen des Controlling-Konzeptes und der Einflussmöglichkeiten des ZVV geeignete Indikatoren entwickelt werden können, aus welchen sich Umweltziele definieren und überprüfbare Massnahmen ableiten lassen.

### Folgerungen

Der öffentliche Verkehr leistet schon heute einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Mobilität. Da die Mobilitätsbedürfnisse künftig weiter zunehmen und die Anforderungen an deren nachhaltige Befriedigung entsprechend steigen werden, sind die Stärken des öffentlichen Verkehrs auch im Bereich der Nachhaltigkeit auszubauen. Dazu sind die Möglichkeiten, die dem ZVV zur Einflussnahme zur Verfügung stehen, weiter zu systematisieren.



## 3. Umfeld

### 3.1 Marktentwicklung

Die vor zwei Jahren aufgestellte Prognose, welche für die Stadt Zürich eine Abnahme sowohl der Bevölkerung als auch der Arbeitsplätze annahm, hat sich nicht bestätigt. Dank einer spürbaren Konjunkturbelebung zeichnet sich ein genereller Wachstumstrend ab, der sich auch in der Stadt Zürich bemerkbar macht.

#### Entwicklung der Bevölkerung, der Beschäftigten und des Verkehrs

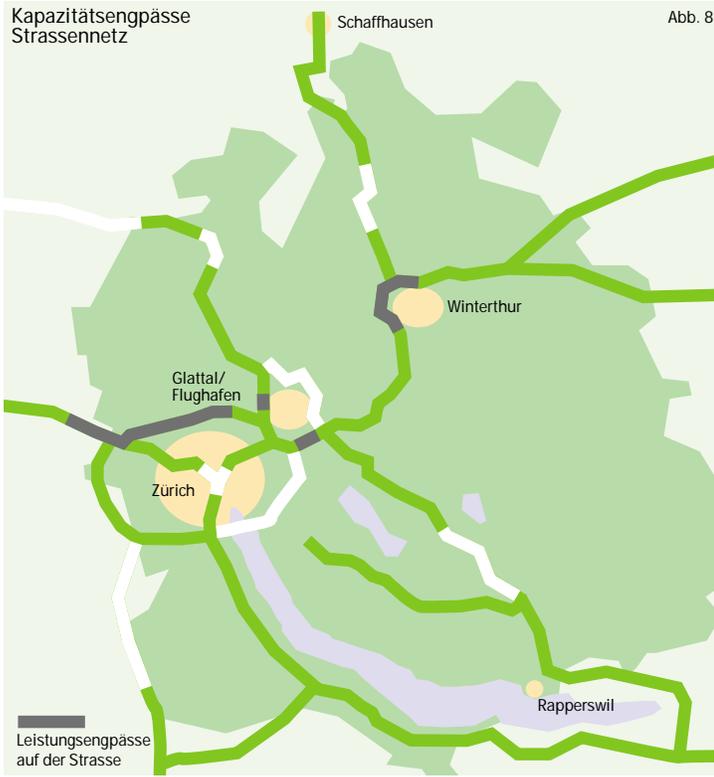
Aus den Ergebnissen der kantonalen Bevölkerungsstatistik 1999 geht hervor, dass im Kanton Zürich die Bevölkerung im Jahr 1999 um rund 10 000 Personen zunahm. Diese Entwicklung ist weitgehend auf die positive Zürcher Wanderungsbilanz zurückzuführen, die unmittelbar auf die konjunkturelle Entwicklung reagiert. Besonders ausgeprägt war die Zunahme der Bevölkerungszahlen in den Regionen Glattal und Oberland sowie in der Stadt Winterthur. Die aktualisierte Prognose geht von einem weiteren Bevölkerungszuwachs in diesen Regionen aus. Prozentual hohe Wachstumsraten bestehen auch für die bevölkerungsschwächere Region Knonauer Amt. Gesamthaft wird bis 2020 ein Zuwachs von 100 000 Einwohnern ausserhalb der Stadt Zürich erwartet. Hinzu kommt ein starkes Bevölkerungswachstum in den grenznahen Gebieten der Nachbarkantone, die zusammen mit dem Kanton Zürich den Lebens- und Wirtschaftsraum Zürich bilden (Abb. 6). Parallel zur Entwicklung des Bevölkerungswachstums nahm die Zahl der Erwerbstätigen um 25 000 Personen zu. Am stärksten war das Wachstum in den Städten Zürich und Winterthur sowie im Glattal und im Limmattal.

Auch der Verkehr im Wirtschaftsraum Zürich wächst. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Verkehrswachstum in den nächsten zehn Jahren gesamthaft grösser ist, als in den Prognosen vor zwei Jahren angenommen. Es gilt, sich im öffentlichen Verkehr auf Verkehrszunahmen von ca. 20% vorzubereiten. Dies geht aus dem Grundlagenbericht des Amtes für Verkehr vom Januar 2000 hervor. Bemerkenswert ist, dass 90% der Personenfahrten den Binnenverkehr betreffen, also Fahrten sind, die innerhalb des Wirtschaftsraums Zürich beginnen und enden.

Mit dem prognostizierten Marktwachstum werden die Verkehrsströme insbesondere aus den angrenzenden Kantonen, dem Knonauer Amt und dem Zürcher Oberland spürbar zunehmen (Abb. 7). Für die S-Bahn bilden die Verkehrsströme in die Städte Zürich und Winterthur sowie in die Regionen Limmattal und Glattal die in Zukunft attraktivsten Märkte. Denn hier treffen sich die Stärken des öffentlichen Verkehrs – grosse Transportleistung bei kleinem Flächenbedarf, hohe Zuverlässigkeit, stauunabhängige Reisezeiten – und die Mobilitätsbedürfnisse der Menschen im Kanton Zürich. In gleicher Weise günstig ist der Markt für die städtischen Verkehrsbetriebe wie auch für die Zubringer zur S-Bahn in den verschiedenen Regionen.

#### Folgerung

Die Entwicklung von neuen Arbeitsplätzen in den Zentren sowie im Glattal und im Limmattal bildet zusammen mit den steigenden Bevölkerungszahlen in bevorzugten Wohngebieten günstige Marktchancen für den öffentlichen Verkehr. Kapitel 5.1 stellt die der neuen Marktsituation angepasste Portfoliostrategie dar. Die in Kapitel 5.2 beschriebene S-Bahn-Vision zeigt Wege auf, wie die Marktchancen optimal genutzt werden können.



### 3.2 Wettbewerbsposition

Im Strategiebericht 2001–2005 wurde festgestellt, dass im öffentlichen Verkehr grosse Anstrengungen unternommen werden müssen, um die Wettbewerbsposition halten zu können. Nachfragesteigerungen könnten vor allem durch Angebotsverbesserungen in Bereichen mit starker Bündelung der Nachfrage und hohem Verkehrsaufkommen erreicht werden. Die Chancen würden bei der Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Verkürzung von Reisezeiten liegen. Tarifierhöhungen hingegen würden die Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern, weil sich bei den Kosten für den motorisierten Individualverkehr keine Veränderungen abzeichneten.

#### Weitere Entwicklung

Die kontinuierliche Verkehrszunahme hat auf der Strasse zu Leistungsengpässen geführt. Die Stausituation auf den Einfallstrassen zur Stadt Zürich sowie auf der Nordumfahrung hat sich in den letzten Jahren weiter verschärft (Abb. 8). Die Realisierung zusätzlicher Strassenkapazitäten wird aber erst langfristig möglich sein.

In den Hauptverkehrszeiten ermöglicht die S-Bahn auf den Relationen Zürich - Limmattal, - Oberland, - Glattal, - Sihltal, - Winterthur und umgekehrt kürzere Fahrzeiten als die Strasse. Als Folge dieses attraktiven Angebotes bestehen heute auf den verschiedenen Verbindungen der S-Bahn, auf den Zubringern und punktuell auch in den Städten Kapazitätsengpässe (Abb. 9). Damit geht eine relative Verschlechterung der Reisequalität einher, was sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt und die Nachfrage gefährdet. Kapazitätsausbauten sind daher dringend notwendig.

Anders als die Strasse ist der öffentliche Verkehr in der Lage, auf den kritischen Strecken zusätzliche Kapazitäten schon kurz- und mittelfristig bereitzustellen. Im Vordergrund stehen kurzfristig Angebotsverdichtungen, mittelfristig kann durch neues Rollmaterial und durch bauliche Massnahmen (z.B. sind Doppelspurabschnitte bis 2006 realisierbar) die Leistungsfähigkeit erhöht werden. Da die Stärken der S-Bahn in der grossen Transportleistung bei kleinem Flächenbedarf, der hohen Zuverlässigkeit und den stauunabhängigen Fahrzeiten liegen, entsprechen solche Kapazitätsausbauten einem wesensgerechten Einsatz der S-Bahn. Zusammen mit Angebotsanpassungen bei den Zubringerlinien und Feinverteiltern kann der öffentliche Verkehr damit rasch einen wichtigen Teil des Verkehrswachstums übernehmen und so einen wesentlichen Beitrag zur Befriedigung der Mobilitätsbedürfnisse der Bevölkerung leisten.

#### Folgerungen

Die Nachfrageentwicklung und die Wettbewerbssituation verlangen dringend nach einem Ausbau des öffentlichen Verkehrs. Im Vordergrund stehen gezielte und rasch realisierbare Verbesserungen auf ausgewählten S-Bahn-Strecken, deren Zubringerlinien und punktuell bei den Feinverteiltern. Insbesondere sollen mit neuen Angeboten direkte Verbindungen aus den Wohnregionen in die Arbeitsplatzgebiete und Reisezeitverkürzungen für möglichst viele Kunden angestrebt werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden, ist auf generelle Tarifierhöhungen so lange zu verzichten, als es die finanzielle Zielsetzung zulässt.

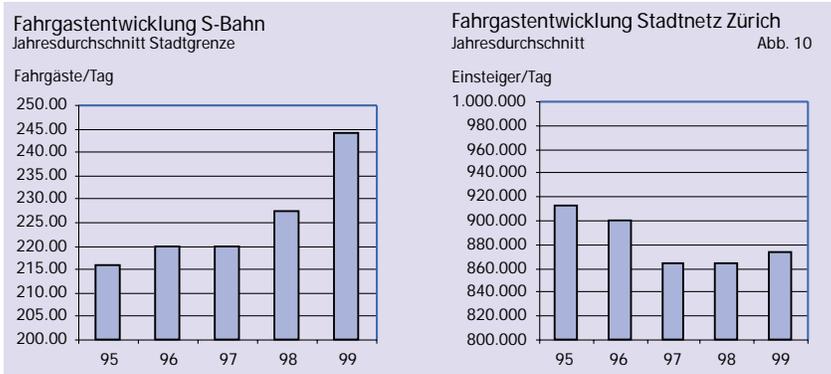


Abb. 10

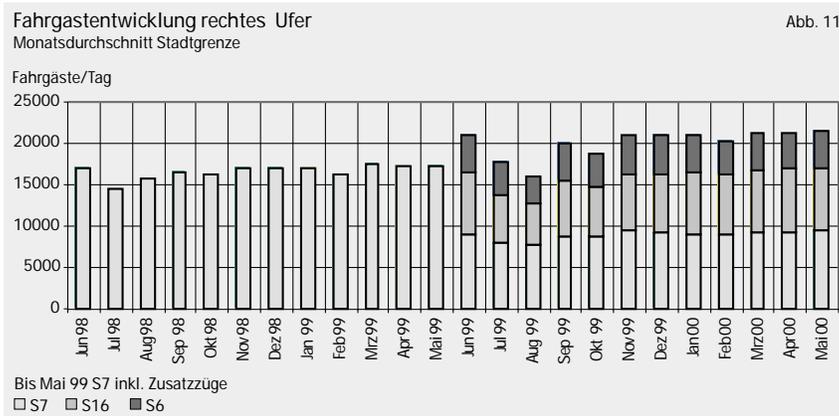


Abb. 11

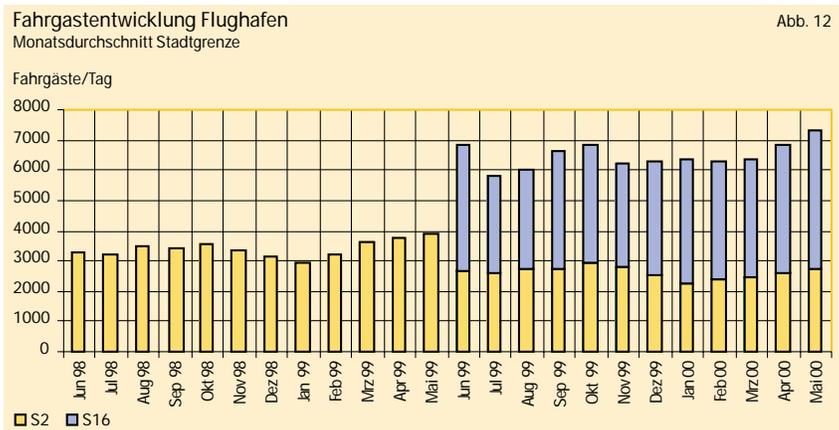


Abb. 12

## 4. Wirkungsebene

### 4.1 Nachfrageentwicklung im öffentlichen Orts- und Regionalverkehr

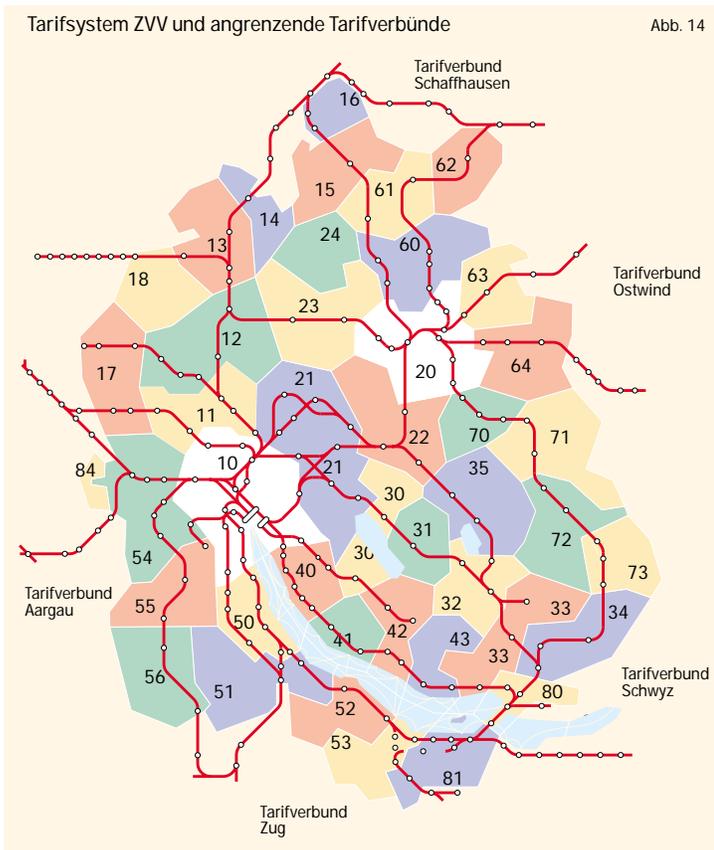
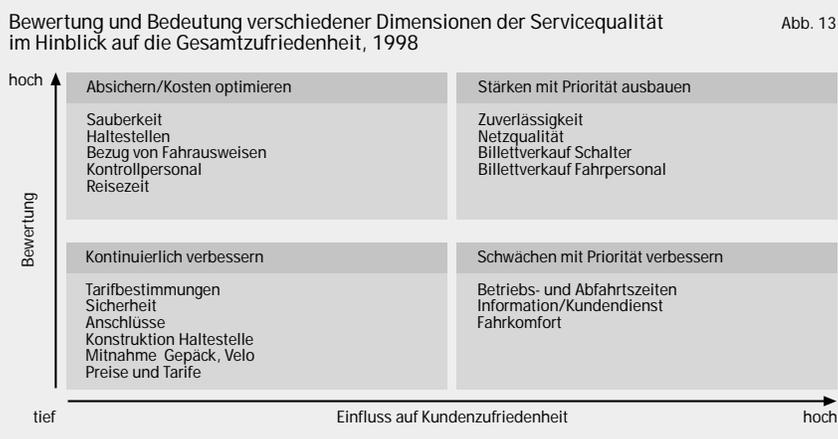
Mit der Einführung des ZVV im Jahr 1990 wurde der öffentliche Verkehr quantitativ wie qualitativ deutlich verbessert, was zu einer sprunghaften Nachfragesteigerung vor allem bei den S-Bahnen sowie den Orts- und Regionalbussen führte. Die anschliessende Entwicklung hat einen klaren Zusammenhang zwischen Attraktivität des Angebots und der Nachfrage ausgewiesen. Für 2001–2005 wurden grössere Zuwachsraten durch gezielte Angebotsverbesserungen auf Relationen mit hohem Potenzial prognostiziert.

#### Markanter Leistungsausbau

Der positive Einfluss von gezielten Angebotsverbesserungen auf die Nachfrage hat sich erneut bestätigt, wie der auf das Fahrplanjahr 1999/00 verwirklichte markante Leistungsausbau zeigt. Am unteren rechten Seeufer wurde der Viertelstundentakt eingeführt, die S-Bahn am oberen rechten Seeufer wurde beschleunigt. Diese Massnahmen brachten häufigere Verbindungen für die stadtnahen und schnellere Verbindungen für die stadtfernen Gemeinden. Ausserdem wurde die Einbindung des Flughafens Kloten ins S-Bahn-Netz verbessert, indem jetzt vom linken Zürichseeufer stündlich, vom Oberland (Pfäffikon, Wetzikon) und vom rechten Seeufer halbstündlich direkte S-Bahnen zum Flughafen führen. Daneben wurden drei neue Schnellbuslinien zum Flughafen eingeführt und das Angebot im Tösstal wurde verbessert. Mit der konsequenten Vermarktung der Angebotsausbauten konnte auch ein entsprechender Erfolg verzeichnet werden: Am rechten Ufer haben die Fahrgastzahlen im Durchschnitt um 4 000 Kunden am Tag (24%) zugenommen (Abb. 11), für das Fahrplanjahr 2000/01 wird mit weiteren 5–10% gerechnet. Die Fahrgastzahlen zum Flughafen sind um über 90% gestiegen (Abb. 12), jene der S26 (Tösstal) um 10%. Ein weiterer Grund für die gesteigerte Nachfrage der letzten Jahre liegt in der verbesserten Wirtschaftslage. Die Anfang der 90er-Jahre einsetzende Konjunkturlaute und der damit einhergehende starke Arbeitsplatzabbau bremsten das Wachstum des öffentlichen Verkehrs. Bei den städtischen Netzen Zürich und Winterthur stellte sich sogar ein abnehmender Trend ein, der u.a. durch den Verlust an Arbeitsplätzen, einen stetigen Rückgang der Bevölkerungszahl und die vom Zürcher Stimmvolk beschlossene Reduktion bzw. Aufhebung der Vergünstigung von Senioren- und Junioren-Abonnements verursacht wurde. Andererseits konnte trotz Rezession durch gezielte Angebotsausbauten eine zwar abgeflachte, aber stete Weiterentwicklung der Fahrgastzahlen bei S-Bahnen und Regionalbussen erreicht werden (Abb. 10). Die verbesserte Wirtschaftsentwicklung in den letzten beiden Jahren trug nun zusätzlich zu steigenden Fahrgastzahlen bei und führte auch in den städtischen Gebieten den Trendwechsel herbei. Diese Entwicklung hat auf mehreren S-Bahn-Linien, deren Zubringern und punktuell auch in den Städten zu Kapazitätsengpässen geführt.

#### Folgerungen

Die Erfahrungen zeigen, dass die Nachfrage durch Ausbau des Angebots gesteigert werden kann. Zudem entsteht dank des Wirtschaftsaufschwungs und der Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Bevölkerung zusätzliche Nachfrage. Durch gezielte Angebotsausbauten, stabile Tarife und konsequente Vermarktung kann bis 2006 eine Nachfragesteigerung von 15% erreicht werden.



## 4.2 Kundenzufriedenheit

Aufgrund der hohen Marktausschöpfung und des bereits heute sehr hohen Anteils an Stammkunden verfolgt der ZVV nicht nur das Ziel, neue Kunden zu gewinnen, sondern auch bestehende Kunden zu halten und zu binden (Kundenbindung). Im Strategiebericht 2001–2005 wurden – gestützt auf die Marktforschungsstudie 1996 – folgende Handlungsschwerpunkte definiert: Vereinfachung des Zuganges durch Innovationen im Bereich «Fahrgastinformation sowie Tarif- und Distributionssysteme», Personensicherheit, Preis- und Sortimentsdifferenzierungen und Ausbau der Zuverlässigkeit. Die Ergebnisse der Studie 1998 bestätigen diese Erkenntnisse (Abb. 13).

Die 1998 gemessene Gesamtzufriedenheit von 77 Punkten kann als gut beurteilt werden und entspricht dem Branchendurchschnitt (76 Punkte); trotzdem besteht noch ein Verbesserungspotenzial. So erreichen vergleichbare Branchen Werte über 80 Punkte (Fluggesellschaften 83 Punkte, Autohandel 85 Punkte). Da mit 77 Punkten bereits ein gutes Niveau erreicht worden ist, dürfte eine Erhöhung der Punktzahl jedoch immer schwieriger zu erreichen sein.

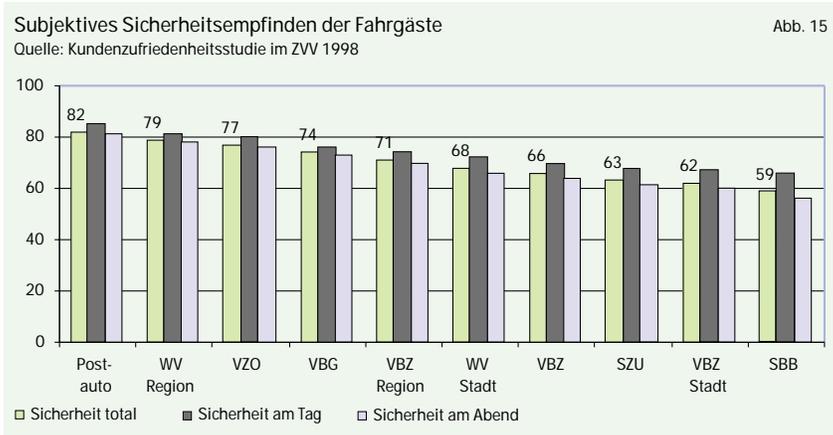
Auf verbundweiter Ebene wurden gestützt auf die bisherigen Erkenntnisse verschiedene Massnahmen eingeleitet. Im Bereich Fahrgastinformation soll dem Kunden zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Art genau die für die Reise benötigte Information angeboten werden, im Normalbetrieb wie im Störfall.

Die Basis sämtlicher Informationen sind dabei Daten, die grösstenteils vorhanden sind, aber einheitlich aufbereitet werden müssen. Die Informationen müssen über die Grenzen der einzelnen Verkehrsunternehmen austauschbar sein. Dies ist besonders für die Sicherung der Anschlüsse von grosser Bedeutung. Bei Distributionssystemen liegen die Chancen in der Möglichkeit, dank modernen Technologien das engmaschige, hochgradig verfügbare Vertriebsnetz weiterzuentwickeln und den gestiegenen Kundenansprüchen anzupassen sowie neuartige Formen der Pflege der Kundenbeziehung einzuführen. Mögliche Mittel können insbesondere der Verkauf von Fahrausweisen via Internet und Mobiltelefone sowie der Einsatz von telefonisch und elektronisch erreichbaren Service- und Beratungszentren sein.

Weil der Wirtschafts- und Lebensraum Zürich grösser ist als das Verbundgebiet, sind die meisten Reisenden aus den benachbarten Kantonen, insbesondere Pendlerinnen und Pendler, mit einem nur schwach integrierten Fahrausweissortiment konfrontiert. Um den öffentlichen Verkehr für die ständig wachsende Mobilität über die Kantonsgrenzen hinaus attraktiver zu gestalten, ist eine bessere Integration der Tarifsysteme der angrenzenden Kantone mit demjenigen des ZVV voranzutreiben (Abb. 14).

### Folgerungen

Der ZVV verfolgt das Ziel, die Kundenzufriedenheit über den Branchendurchschnitt hinaus auf 81 Punkte zu erhöhen. Dazu werden u.a. die laufenden Bestrebungen zur Verbesserung der Fahrgastinformation, der Anschlusssicherung sowie der Tarif- und Distributionssysteme weiterverfolgt. Durch eine kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit werden die Zielsetzungen überprüft und zugleich jene Bereiche eruiert, in denen die eingesetzten Mittel den höchsten Beitrag zur Steigerung der Servicequalität liefern, d.h. am effektivsten eingesetzt werden können.



### 4.3 Sicherheit

Im Bericht 2001–2005 wurde festgehalten, dass das Thema «Sicherheit» aufmerksam weiterverfolgt werden muss. Denn obwohl sich die Einführung der Bahnpolizei positiv auf das Sicherheitsempfinden der Fahrgäste ausgewirkt hatte, war die Zufriedenheit mit dem Aspekt «Sicherheit» unterdurchschnittlich.

#### Objektive Sicherheitslage im Einsatzgebiet der Bahnpolizei

Die Bahnpolizei hält in ihrem Jahresbericht 1999 fest, dass sich die objektive Sicherheitslage im Einsatzgebiet stabilisiert hat. Rückläufig sind z.B. die Anzahl Beanstandungen und insbesondere der Drogenkonsum. Negative Veränderungen können aber im Bereich «Sportveranstaltungen und militante Fan-Gruppen» entstehen. Auch ist mit einer Zunahme von Vandalismus und Sachbeschädigungen zu rechnen. Der Aufbau von sehr engen und wertvollen Kontakten mit den örtlichen Polizeistellen hat dazu geführt, dass die Bahnpolizei namentlich bei Grossanlässen in die Planung miteinbezogen und als zuverlässiger Partner im Einsatzgebiet akzeptiert wird.

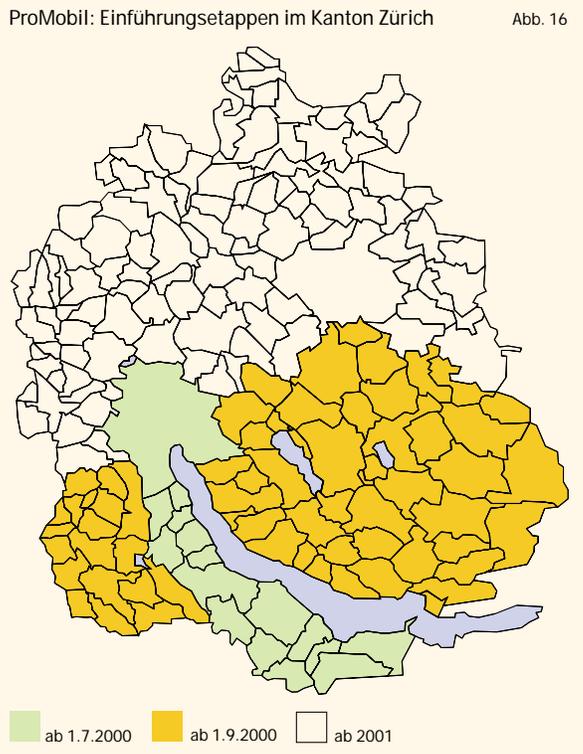
#### Sicherheitsempfinden der Fahrgäste

Das subjektive Sicherheitsempfinden der Fahrgäste wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, welche oft nicht mit einer tatsächlichen Bedrohungssituation zusammenhängen. So können beispielsweise leere Fahrzeuge, schlechte Beleuchtung, Beschädigungen durch Vandalenakte, mangelnde Sauberkeit oder auch fehlende Überwachungssysteme das subjektive Sicherheitsgefühl negativ beeinflussen.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsstudie 1998 deuten darauf hin, dass sich das subjektive Empfinden der Fahrgäste seit der 1. Messung 1996 insgesamt leicht verbessert hat, aber z.T. immer noch bloss als zufriedenstellend beurteilt wird. Generell ist festzustellen, dass das Sicherheitsempfinden in den Städten schlechter ist als in den Regionen und dass die Bahn im Vergleich zu den Bussen und Trams weniger gut beurteilt wird (Abb. 15). Die weitere Entwicklung im Bereich der Sicherheit ist daher auch in Zukunft aufmerksam zu verfolgen. Die Sicherheit ist aus diesem Grund auch ein wichtiges Thema der Kundenzufriedenheitsstudie 2000, deren Resultate Anfang 2001 vorliegen werden.

#### Folgerungen

Die Bahnpolizei trägt wesentlich dazu bei, dass sich die Kunden im öffentlichen Verkehr sicher bewegen können. Durch Optimierungen bei den Einsätzen sollen die objektive Sicherheitslage wie auch das subjektive Sicherheitsempfinden weiter verbessert werden. Zudem sind flankierende Massnahmen wie z.B. bessere Beleuchtungen oder Vorkehrungen vor mutwilligen Beschädigungen zu prüfen. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung ist aber auch sauberen und unbeschädigten Fahrzeugen und Haltestellen besonderes Augenmerk zu widmen.



## 4.4 Behindertengerechtigkeit

Im Februar 1998 hat der Kantonsrat einer Änderung der Angebotsverordnung zugestimmt. Der neue § 13a sieht vor, dass das Verbundangebot langfristig nach Möglichkeit auch mobilitätsbehinderten Personen zur selbstständigen Benützung zur Verfügung steht und dass der ZVV einstweilen eine leistungsfähige Übergangslösung fördert.

### Von ProMobil zum behindertengerechten öffentlichen Verkehr

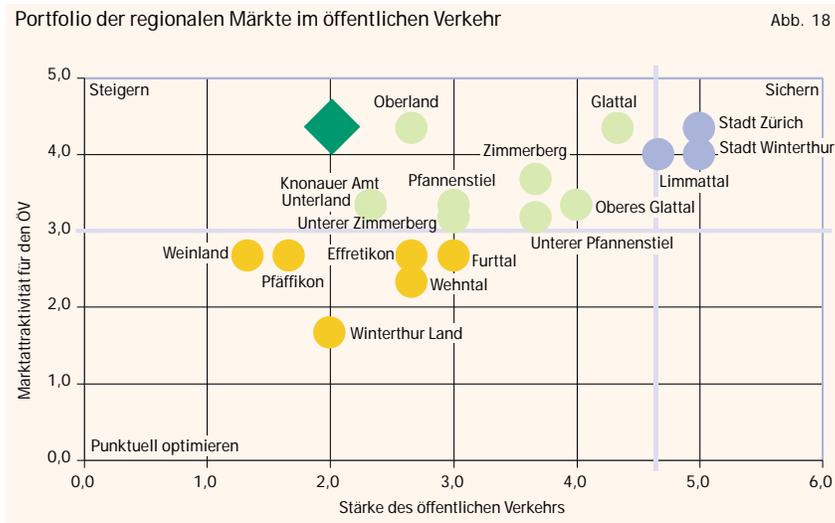
In enger Zusammenarbeit mit Behindertenorganisationen, verschiedenen Behörden und Fachleuten hat der ZVV die Übergangslösung vorangetrieben. Am 1. September 2000 konnte die Stiftung «ProMobil» ihre operative Tätigkeit aufnehmen. Sie stellt Menschen mit einer Behinderung und betagten Personen ein Ersatzangebot für den öffentlichen Verkehr bereit. Das Angebot wurde zunächst in sieben Bezirken eingeführt und wird im Jahre 2001 schrittweise auf das ganze Kantonsgebiet ausgeweitet (Abb. 16). Der ZVV übernimmt mit jährlich 6 Mio. Franken den grössten Teil der Finanzierung.

Das Engagement des ZVV beschränkt sich aber nicht auf ProMobil. Zurzeit werden die Weichen gestellt, damit der öffentliche Verkehr langfristig möglichst allen Menschen mit einer Behinderung zugänglich wird. Die direkten Einflussmöglichkeiten des ZVV sind allerdings beschränkt. Sie liegen vor allem bei der Beschaffung von neuem und der teilweisen Nach- oder Umrüstung von bestehendem Rollmaterial. Neben Massnahmen für Personen mit eingeschränkter Bewegungsfreiheit sind auch Verbesserungen für Menschen mit anderen Behinderungen (Hör-, Sehbehinderung usw.) vorgesehen. Bei der Realisierung sind die unterschiedlichen Abschreibungs- und Nutzungsdauern der verschiedenen Verkehrsmittel zu berücksichtigen. Während die Busflotte bis 2006 zu rund 70% umgerüstet sein kann (Abb. 17), werden bei den schienenengebundenen Fahrzeugen mit einer Restnutzungsdauer von 15 (Tram 2000) bzw. 30 Jahren (S-Bahn) sinnvolle Teillösungen gesucht werden müssen.

Mit den Anpassungen beim Rollmaterial kann der öffentliche Verkehr für einen grossen Teil der Menschen mit einer Behinderung attraktiver gestaltet werden. Bei mobilitätsbehinderten Personen werden vor allem jene mit einer leichten bis mittleren Behinderung profitieren können. Für Menschen mit einer schweren Mobilitätsbehinderung, insbesondere Rollstuhlfahrer und -fahrerinnen, werden die Massnahmen beim Rollmaterial selten ausreichen. Freier Zugang zum öffentlichen Verkehr wird oft nur durch Anpassungen bei den dazugehörenden Bauten und Anlagen (Bahnhöfen, Unterführungen, Haltestellenkanten, Perronhöhen usw.) gewährleistet werden können, was mit sehr hohen Kosten verbunden sein dürfte. Finanzierungslösungen sind im Nachgang zum Erlass des Gesetzes für Personen mit einer Behinderung, das gegenwärtig auf Bundesebene erarbeitet wird, zu suchen.

### Folgerungen

Personen mit einer Behinderung sollen ebenfalls von der vernetzten Mobilität im ZVV profitieren können. Damit die Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Verkehrs nicht gefährdet wird, sind bei den Anpassungen wirtschaftliche und betriebliche Aspekte zu berücksichtigen. Die Realisierung erfolgt schrittweise, wobei die Möglichkeiten innovativer und mittelfristig umsetzbarer Teillösungen zu prüfen sind.



◆ Angrenzende Regionen der Nachbarkantone   
 ○ Regionen

#### Stärke des öffentlichen Verkehrs

- **Örtliche Verfügbarkeit:**  
Je höher der Anteil Einwohner, die im Einzugsbereich einer Haltestelle wohnen, desto besser die örtliche Verfügbarkeit
- **Zeitliche Verfügbarkeit:**  
Je mehr Abfahrten, desto attraktiver
- **Relative Reisezeit:**  
Reisezeit mit dem öffentlichen Verkehr aus allen Gemeinden der Region nach Zürich im Vergleich zur Reisezeit mit dem Auto

#### Marktattraktivität für den öffentlichen Verkehr

- **Marktgrösse:**  
Gesamtzahl der Einwohner und Einwohnerinnen in der Region
- **Siedlungsdichte, Gemeindegrössen und Zentralität der Gemeinden**
- **Marktwachstum:**  
Prognostiziertes Wachstum im Bereich «Bevölkerung und Arbeitsplätze» in der Region

## 5. Leistungsebene

### 5.1 Portfoliostrategie

Bisher verfolgte der ZVV die Entwicklung seiner Märkte durch die Analyse der Verkehrsströme. Für jeden Verkehrsstrom setzte sich der ZVV ein Ziel: eine starke Nachfragesteigerung im Binnenverkehr der Agglomeration, punktuelle Steigerung der Nachfrage im Binnenverkehr des übrigen Kantons und das Halten der Nachfrage im Binnenverkehr der Städte.

#### Portfolio der Regionen

Für eine noch differenziertere Betrachtung erweitert der ZVV seine Vorgehensweise zu einem Portfolio der 18 Marktregionen des ZVV (Abb. 18). Damit sind nun konkrete Aussagen zu den einzelnen Regionen möglich.

#### Portfoliostrategie, Ziel und Stossrichtung

**Steigern:** Diese Regionen weisen eine hohe Marktattraktivität auf, ihr Angebot entspricht jedoch noch nicht ganz diesem Markt. Die Nachfrage in diesen Regionen soll markant gesteigert werden. Knonaeramt, Unterland, Oberland, Pfannenstiel und Unterer Pfannenstiel, Glattal und Oberes Glattal, der Zimmerberg und Unterer Zimmerberg liegen in diesem Quadranten.

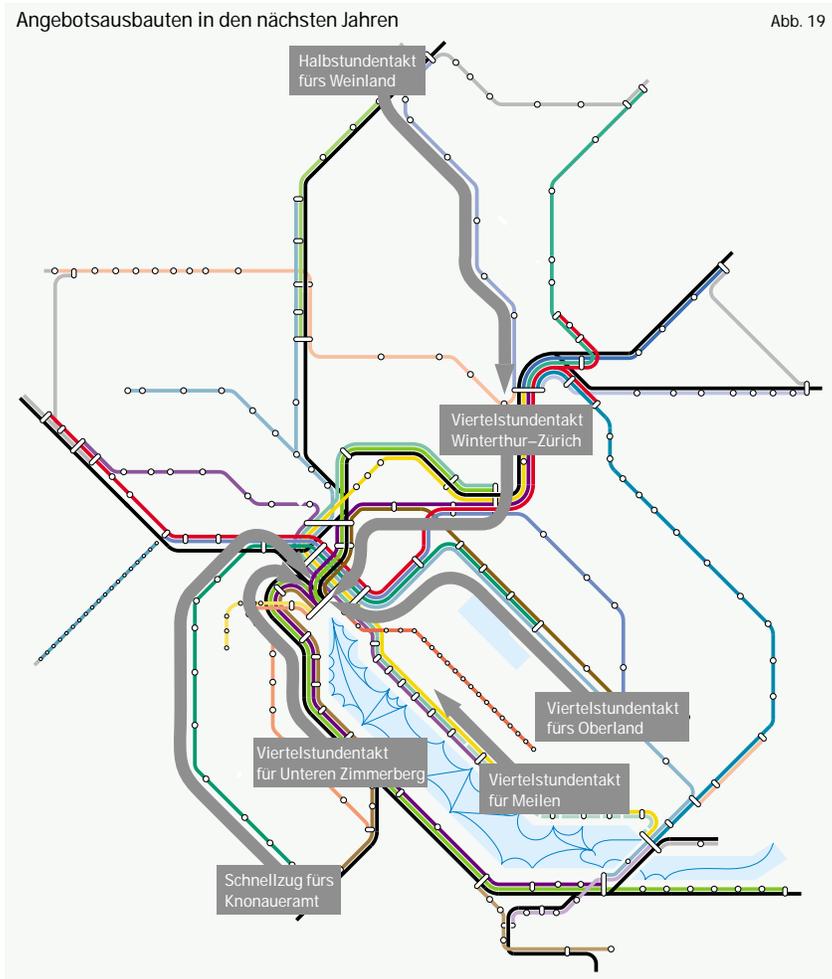
**Massnahmen:** Neben den notwendigen Anpassungen sind diese Regionen in der Regel für den Ausbau des öffentlichen Verkehrs vorgesehen. Dies beinhaltet Bestandteile wie zusätzliche schnelle S-Bahnen, Direktverbindungen sowie den Ausbau des Feinverteilers. Die Weiterführung schneller S-Bahnen bis in die grenznahen Mittelzentren der Nachbarkantone ist ein weiteres Element.

**Sichern:** Die Regionen in diesem Quadranten zeichnen sich durch höchste Marktattraktivität bei einem gleichzeitig bereits heute höchst attraktiven Angebot aus. Die Nachfrage im Binnenverkehr soll tendenziell weiter gesteigert werden, die aus den Zupendlern resultierende Nachfrage soll markant gesteigert werden. In diesem Quadranten liegen die beiden Städte Zürich und Winterthur sowie das Limmattal.

**Massnahmen:** Der hohe Standard soll gehalten werden. Dies bedingt punktuelle Ausbauten. In der Stadt Zürich wird neben den notwendigen Anpassungen (Kapazitätsengpässe, Veränderungen und Optimierung von Linien) an der Erschliessung neuer Entwicklungsgebiete (Eurogate, Zürich West, Zürich-Affoltern) sowie der Sicherung der Qualität (Zuverlässigkeit, Komfort) gearbeitet; dies umfasst besonders Elemente wie Tramausbau, neue Fahrzeuge oder Verbesserung der Fahrgastinformation.

**Punktuell optimieren:** Das Angebot ist in diesen Regionen, z.B. bezüglich Takt oder Erschliessung der Fläche, im Vergleich zu anderen Regionen nur mittelmässig attraktiv. Diese Regionen bieten aber zu wenig Potenzial, um den öffentlichen Verkehr im grösseren Umfang auszubauen. Die Nachfrage soll punktuell gesteigert werden. In diesen Quadranten erscheinen die Regionen Weinland, Pfäffikon, Effretikon, Wehntal, Furttal und Winterthur Land.

**Massnahmen:** Es sind auch in diesen Regionen Verbesserungen im Angebot möglich. Dies meint hauptsächlich Anpassungen des Feinverteilers auf die S-Bahnen, Optimierungen bestehender Linien und Ausbau bei Kapazitätsengpässen. Bei entsprechender Nachfrage werden die S-Bahnen zu einem 30-Minuten-Takt verdichtet, wie z.B. die S 33.



## 5.2 Ausbau der S-Bahn

Der Kantonsrat hat den ZVV im Jahr 1999 in seinen «Grundsätzen über die Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen Personenverkehr 2001–2005» beauftragt, eine Neukonzeption des S-Bahn-Systems zu prüfen. Analysen der Marktentwicklung sowie der Stärken und Schwächen der S-Bahn und des Individualverkehrs lieferten die Grundlagen zur Zielformulierung. Die herauskristallisierten Chancen und Potenziale bildeten sodann die Basis für die Ausgestaltung der S-Bahn-Vision.

### S-Bahn-Vision

Die S-Bahn-Vision folgt der Leitidee, für alle Bewohner des Lebens- und Wirtschaftsraums Zürich kurze Reisezeiten zu schaffen. Viertelstundentakt, Direktverbindungen und Beschleunigungen sind die drei Gestaltungselemente, die der Umsetzung der Vision dienen. Alle grossen Gemeinden sowie die Gemeinden im Nahbereich der Stadt Zürich sollen im Viertelstundentakt bedient, grosse Wohngebiete direkt mit den Arbeitsgebieten verbunden werden. Die Züge von den Gemeinden im Umland des Kantons Zürich und den angrenzenden Nachbarkantonen sollen beschleunigt werden, was kürzere Reisezeiten in die Zentren bringt. Ziel ist es, die Attraktivität des öffentlichen Verkehrs entlang der gesamten Reisekette, im Nah- wie im Fernverkehr, zu steigern.

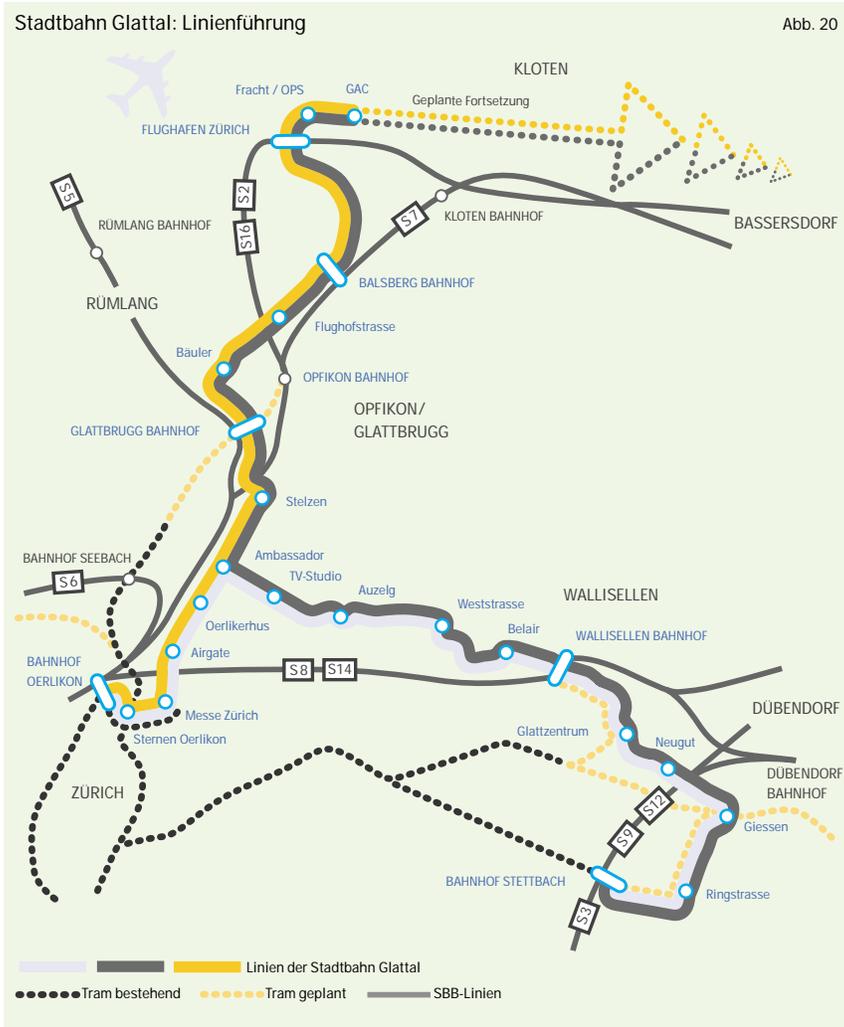
Die Realisierung der S-Bahn-Vision erfolgt in mehreren Etappen, wobei die Prioritätensetzung den Erkenntnissen der Portfolioanalyse folgt (vgl. 5.1). In einem ersten Schritt sollen die bereits heute voll ausgelasteten Linien zwischen Winterthur und Zürich, im Oberland sowie im Knonaueramt entlastet werden. Konkret sind das bis ins Jahr 2006 (Abb. 19):

- Halbstundentakt der S33 im Weinland
- Viertelstundentakt am unteren linken Ufer
- Neue beschleunigte S-Bahn-Linie im Knonaueramt
- Viertelstundentakt Oberland–Zürich (Verdichtung zur S5)
- Viertelstundentakt Winterthur–Zürich (Verdichtung zur S12)
- Viertelstundentakt für Meilen (Verlängerung der S16)
- Direktverbindung vom Limmattal Richtung Zürich Nord/Flughafen

Die Inbetriebnahme der 3. Teilergänzungen zur S-Bahn bedingt Infrastrukturausbauten (verschiedene neue Doppelspurabschnitte, umfangreiche Netzerweiterungen im Knoten Zürich und auf der Achse Zürich–Winterthur) sowie zusätzliches Rollmaterial.

### Folgerungen

Es wird ein Massnahmenpaket im Sinne von 3. Teilergänzungen zur S-Bahn ausgearbeitet, mit welchem Kapazitätsengpässe bei der S-Bahn mittelfristig eliminiert werden können. Ziel ist es, dem Kantonsrat im Verlauf des Jahres 2002 unter dem Titel «3. Teilergänzungen zur S-Bahn 1990» die Kreditvorlage für die Infrastrukturausbauten vorzulegen. Im Weiteren wird die Beschaffung neuen Rollmaterials durch die SBB und den ZVV geprüft.



### 5.3 Stadtbahn Glattal

Für den Bereich der künftigen Stadtbahn Glattal wurde vorgesehen, die Trassees zu sichern, einen Vorlaufbetrieb mit Bussen einzurichten und die Kreditvorlagen rechtzeitig zum Entscheid vorzulegen.

#### Erste Konkretisierungen

Die Planungen der Trasseesicherung haben sich so weit konkretisiert, dass für die Strecken Zürich Oerlikon–Flughafen und Oberhauserried–Stettbach ein Vorprojekt vorliegt. Die Erstellungskosten werden inklusive Landerwerb auf 500 bis 600 Mio. Franken geschätzt. Das Gesuch für eine Infrastrukturkonzession wurde beim UVEK eingereicht. Bei der Erarbeitung des Vorprojektes als Grundlage für das Konzessionsgesuch wurde erkannt, dass die verkehrsplanerischen Grundlagen für die Fortsetzung ab Flughafen bis Kloten Industrie noch nicht in ausreichender Zuverlässigkeit vorliegen. Im Rahmen der Entwicklung eines Gesamtverkehrskonzeptes für das Glattal werden derzeit die planerischen Grundlagen in Form von Richtplananträgen aufbereitet.

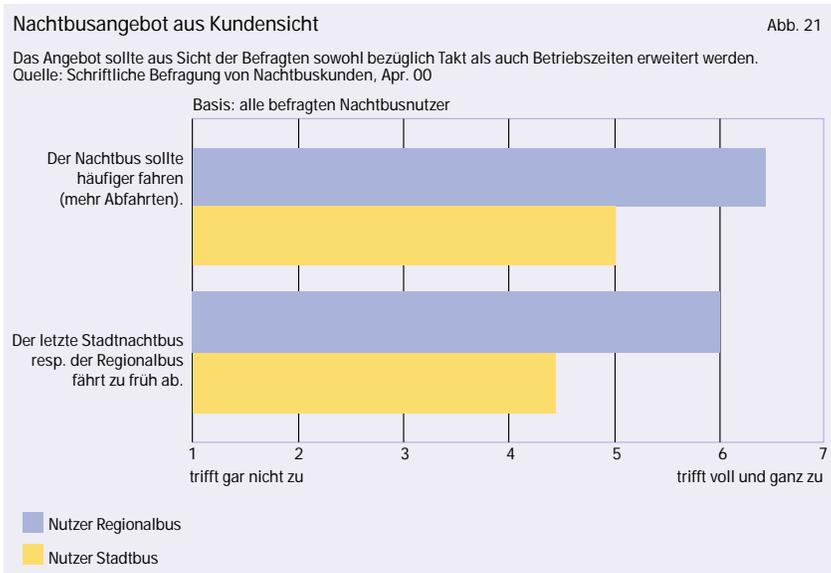
Erste Elemente eines Vorlaufbetriebes mit Bussen wurden insofern realisiert, als dass Massnahmen für Busbevorzugungen an Lichtsignalanlagen ergriffen wurden. Beim Bahnhof Glattbrugg werden die Busse neu auf einem Eigentrassée längs des geplanten Stadtbahntrassees Richtung Flughafen geführt.

#### Weitere Planung

Auf Grund des Vorprojektes und der in Aussicht stehenden Infrastrukturkonzession wird in einem nächsten Schritt das Bauprojekt ausgearbeitet. Das Angebotskonzept der Stadtbahn Glattal wird mit dem Tramnetz der Stadt Zürich koordiniert. Das Bauprojekt bildet die Grundlage für das Plangenehmigungsverfahren, welches gegen Ende 2001 für die Neubaustrecken gemäss Konzessionsgesuch eingeleitet wird. Auf Grund der intensiven Bautätigkeit im Glattal, der zahlreichen geplanten weiteren Bauvorhaben und der anhaltend starken Zunahme des Verkehrs zum Flughafen soll auf den Fahrplanwechsel 2005/06 hin eine erste Etappe der Stadtbahn auf der Strecke Oerlikon–Opfikon/Glattbrugg–Flughafen mit einer Abzweigung Richtung Auzelg eingerichtet werden. In den übrigen Gebieten im Glattal wird der Binnenverkehr weitgehend mit Bussen erbracht, deren Angebot infolge des hohen Verkehrsaufkommens auf der Strasse Qualitätseinbussen erleidet. Diese sollen mittels geeigneter Massnahmen (Busspuren, Bevorzugungen an Lichtsignalanlagen) verringert werden. Solche Qualitätsverbesserungen bringen wiederum Mehrnachfrage mit sich, die mit einem Leistungsausbau abgedeckt werden kann. Die angestrebte Entwicklung vermag die Zugänglichkeit der Neubaugebiete zu gewährleisten. Damit wird der Anforderung des kantonalen Richtplans entsprochen, die eine Siedlungsentwicklung durch eine Verdichtung nach innen verlangt. Auch die Anteile des öffentlichen Verkehrs am Gesamtverkehr können so erhöht werden.

#### Folgerungen

Die Planungs- und Projektierungsarbeiten an der Stadtbahn Glattal werden so vorangetrieben, dass spätestens im Lauf des Jahres 2002 Kreditanträge vorliegen. Baubeginn für die erste Etappe soll Ende 2002 sein, die Inbetriebnahme Ende 2005 erfolgen.



## 5.4 Nachtangebot

### Ausgangslage

Die Betriebszeit im öffentlichen Verkehr auf dem Gebiet des ZVV dauert gemäss Angebotsverordnung in der Regel von 6 Uhr bis 24 Uhr. Auch wenn verschiedene Linien des Verbundangebotes erst nach 24 Uhr enden, kann nicht von einem eigentlichen Nachtangebot des ZVV gesprochen werden.

### Neue Anforderungen

In den letzten Jahren hat sich das abendliche Ausgehverhalten verändert. Freizeitangebote, die weit über Mitternacht hinausgehen, führen zu immer späterer Heimkehr. Das Interesse an einem Nachtangebot des öffentlichen Verkehrs ist dementsprechend sowohl bei der ausgehenden wie auch bei der davon betroffenen arbeitenden Bevölkerung gewachsen. Durch die Initiative der Verkehrsbetriebe Zürich, von Gemeinden und Privaten sind auf dem Gebiet des Kantons Zürich in den letzten Jahren unabhängig vom Verbundangebot verschiedene Nachtbuslinien entstanden. Zurzeit bestehen acht Nachtbusse auf dem Gebiet der Stadt Zürich sowie zwölf regionale Nachtbusse, wovon vier über die Kantonsgrenze hinausfahren.

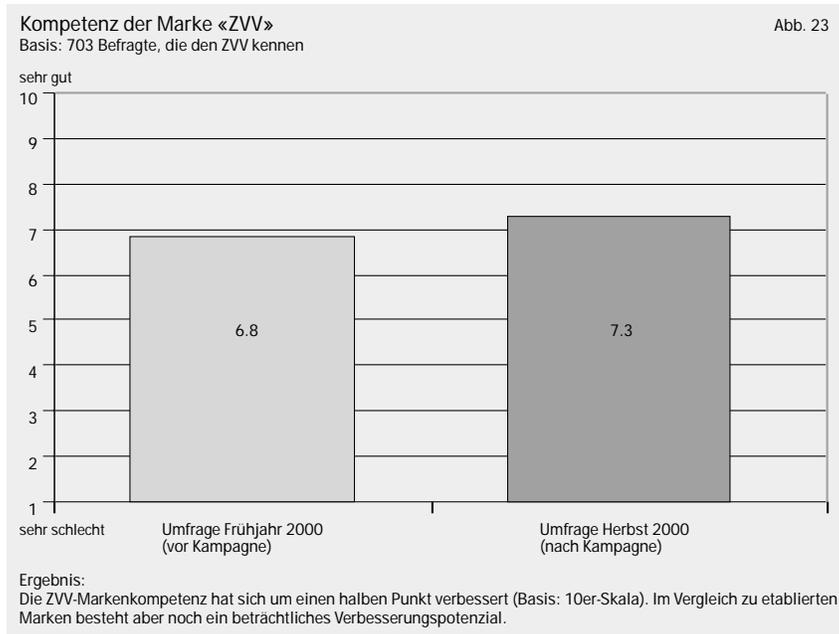
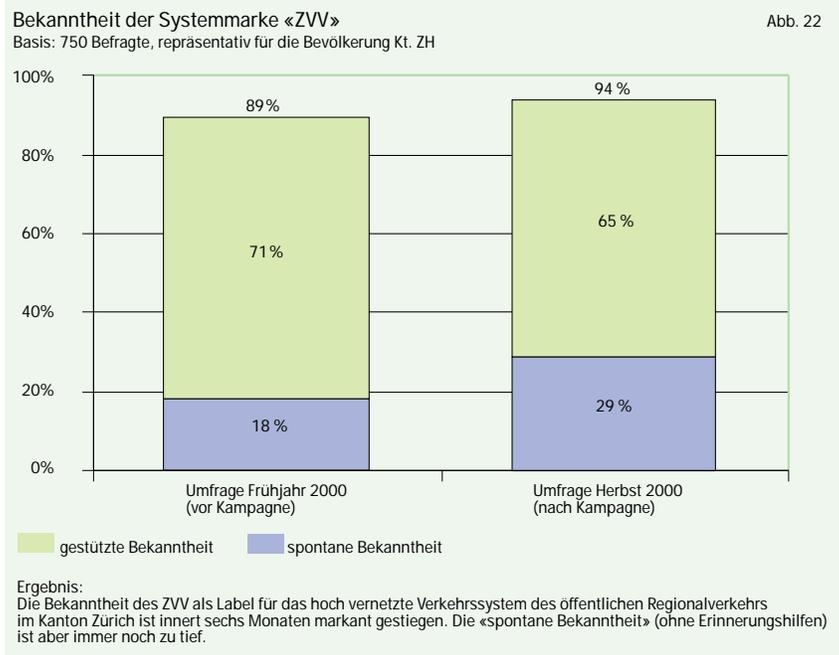
Während auf der Seite Angebot eine Vereinheitlichung und Koordination bereits stattgefunden hat (z.B. einheitliche Abfahrtszeiten der regionalen Nachtbusse), fehlt diese Koordination im tariflichen Bereich weitgehend. Die dadurch entstehende heterogene Situation bei den Tarifen ist sehr unbefriedigend und vor allem für die Fahrgäste, die tagsüber den einheitlichen ZVV-Tarif kennen, nicht nachvollziehbar.

Auf Grund des veränderten Freizeitverhaltens und des bereits unabhängig vom Verbundangebot etablierten Nachtbusangebots kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage nach einem Nachtangebot besteht (Abb. 21). Das Marktpotenzial wird analysiert, damit mit einem entsprechenden Angebot reagiert werden kann.

Auf Grund erster Einschätzungen sind als Marktgebiet für ein Nachtangebot neben der Stadt Zürich primär die Hauptkorridore nach Zürich zu sehen; eine sekundäre Bedeutung könnten die Verbindungen zwischen den Zentren im Umland und ihrem jeweiligen Einzugsgebiet einnehmen. Als Hauptzielgruppe dürften die City-Nachtschwärmer im Alter von 15 bis 29 Jahren, wohnhaft im Marktgebiet, gelten. Ihr Potenzial beläuft sich auf rund 50 000 Personen. Alle übrigen Altersgruppen, die im Marktgebiet wohnhaft sind, sind als Nebenzielgruppe von Interesse.

### Folgerungen

Für die Übernahme bzw. Einführung eines Nachtangebots auf Mitte bis Ende 2002 wird ein Konzept ausgearbeitet. Es werden zwei Stossrichtungen verfolgt. Zum einen wird das heutige Nachtbuskonzept (Stadt und Region) so weit wie möglich und sinnvoll integriert («Integrieren und optimieren»). Zum andern werden das Marktpotenzial und die spezifischen Anforderungen an ein Nachtangebot mittels Marktforschung genau überprüft («Innovationen realisieren»). Das heutige Nachtangebot wird unter Umständen eine Ausweitung erfahren.



## 5.5 Vermarktung, Kommunikation

Im Zentrum der Marktbearbeitung des ZVV Ende der 90er-Jahre standen zwei Aufgaben:

- Koordination der Aktivitäten der marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen (MVU)
- Verbundweite Produktkommunikation

Die Koordination hat zum Ziel, die Wirkung der bei ZVV und MVU vorhandenen Ressourcen durch Konzentration der Kräfte und Nutzung von Synergien zu steigern. Leitidee ist, neben dem Angebots- und Tarifverbund auch einen Marktbearbeitungsverbund zu realisieren. Zu diesem Zweck wurde mit den MVU eine verbundweit gültige Grundstrategie entwickelt, von der jährliche Rahmenvorgaben abgeleitet werden.

Die jährlichen Rahmenvorgaben zur verbundweiten Produktkommunikation hatten bis anhin primär die Bewerbung neuer Tarif- oder Verkehrsangebote zum Gegenstand. So wurde z.B. im Jahre 1997 der «9-Uhr-Pass» eingeführt. Dank einer mehrstufigen Werbekampagne konnte mit diesem neuen Teilsortiment im Kalenderjahr 1999 ein Umsatz von 21 Mio. Franken erzielt werden. Ein anderes Beispiel betrifft die Angebotserweiterungen am rechten Zürichsee-Ufer, bei denen die konsequente Vermarktung einen wichtigen Beitrag zum Erfolg geleistet hat (vgl. vorne 4.1).

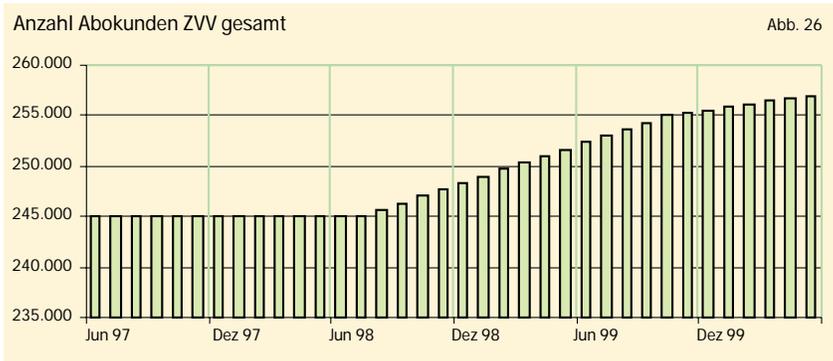
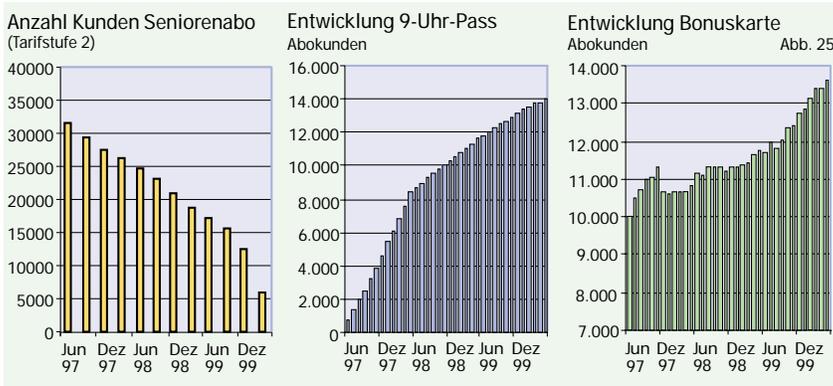
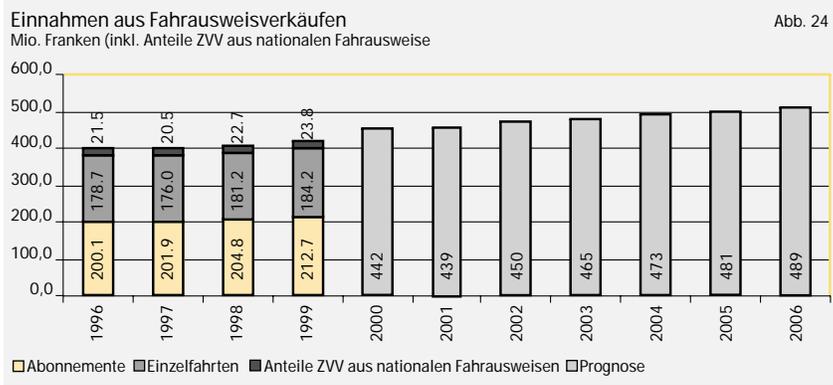
### Profilierung der vernetzten Mobilität

Eine der Haupterrungenschaften des ZVV ist die Angebotsvernetzung. Daraus resultiert ein grosser Kundennutzen, nämlich Bequemlichkeit und Zeitgewinn beim Reisen. Abgesehen von der Markteinführung des ZVV im Jahre 1990 wurde dieser Nutzen zu wenig zielgerichtet beworben. Ein beträchtlicher Teil der Bevölkerung des Kantons Zürich hat deshalb diese Vorteile noch nicht genügend zur Kenntnis genommen, was durch eine entsprechende Befragung bestätigt wurde. Direkte Folge ist ein teilweise unausgeschöpftes Kundenpotenzial.

Ein substanzielles Umsatzwachstum kann dann erfolgen, wenn die hohe Vernetzung noch besser bekannt gemacht wird. Geeignetes Mittel dafür ist der Aufbau einer Qualitätsmarke, die stellvertretend für das hoch vernetzte Verkehrssystem des Kantons Zürich steht. Zur Umsetzung dieses Vorhabens wurde ein neues ZVV-Erscheinungsbild entwickelt und im Sommer 2000 am Markt eingeführt. Für die eigentliche Etablierung und Profilierung der ZVV-Qualitätsmarke ist aber eine spezielle, mehrjährige Kampagne von tragender Bedeutung. Eine erste Erfolgskontrolle zeigt, dass der ZVV mit diesen Massnahmen seinen Bekanntheitsgrad und den Wissensstand über den Nutzen seiner Kernkompetenz steigern konnte (Abb. 22 + 23).

### Folgerungen

Zentrale Aufgabe der künftigen ZVV-Marktbearbeitung ist die kontinuierliche Profilierung der vernetzten Mobilität im Kanton Zürich unter dem Markennamen «ZVV». Oberste Zielsetzung ist dabei immer die Steigerung der Nachfrage nach öffentlichen Verkehrsleistungen und damit des Ertrages. Auf der Plattform einer profilierten ZVV-Marke wird die Kommunikation von Angebotserweiterungen und neuer Dienstleistungen eine höhere Beachtung und raschere Akzeptanz finden.



## 6. Finanzierungsebene

### 6.1 Verkehrseinnahmen

Ab Verbundstart bis 1995 konnten die Fahrausweiseinnahmen stetig gesteigert werden. Danach waren sie über mehrere Jahre konstant. Grund für diese Stagnation waren vor allem Einnahmerückgänge im städtischen Bereich, die die Mehreinnahmen in anderen Gebieten neutralisiert hatten. Der Rückgang in den Städten wurde durch abnehmende Bevölkerungs- und Arbeitsplatzzahlen sowie die Reduktion bzw. Aufhebung der Vergünstigungen für die Senioren- und Junioren-Abonnemente verursacht. Auch der starke Zuwachs bei den von der SBB AG erfolgreich vermarkteten Generalabonnementen dürfte einen direkten Einfluss auf die Entwicklung der Absatzzahlen von Verbundausweisen gehabt haben. Um neue Kundensegmente zu erschliessen, wurde 1997 der kostengünstige 9-Uhr-Pass eingeführt.

Aus der Entwicklung des Mobilitätsmarktes wurde gefolgert, dass die Akzeptanz für Preiserhöhungen geringer wurde und Tarifierhöhungen nur dann vorzunehmen sind, wenn diese zur Erreichung des Finanzierungszieles notwendig sind. Nachhaltige Einnahmesteigerungen sollen deshalb in erster Linie durch Gewinnung von Neukunden erreicht werden.

#### Veränderungen

1998 und 1999 konnten die Einnahmen aus dem Fahrausweisverkauf jährlich um durchschnittlich ca. 10 Mio. Franken gesteigert werden (Abb. 24). Grund für diesen erheblichen Zuwachs waren höhere Kundenzahlen, die auf gut kommunizierte Angebotsausbauten sowie die Verbesserung der konjunkturellen Lage zurückzuführen sind. Die Steigerung teilt sich ungefähr gleichmässig auf Abonnemente (Abb. 25) und Einzelfahrten auf.

In städtischen Bereichen (Tarifstufe 2) sind die Erträge insgesamt immer noch rückgängig. Grund ist in erster Linie die Aufhebung der Subventionen für Senioren in der Stadt Zürich per 1. Juni 1999. Obwohl ein grosser Teil der betroffenen Kunden zu anderen ZVV-Abonnementen gewechselt hat, bleibt netto ein Rückgang von über 8 000 Kunden, was einen jährlichen Einnahmeverlust von 5 Mio. Franken bedeutet. Der 1997 eingeführte 9-Uhr-Pass hat sich weiter positiv entwickelt. Auch nach drei Jahren ist der steigende Trend bei den Abonnementskunden ungebrochen (Abb. 26). Eine ähnlich positive Entwicklung zeigt die Bonuskarte (durch Arbeitgeber vergünstigte Mitarbeiterabonnemente; Abb. 25).

Per 1. Januar 1999 hat die SBB AG die Preise für die Generalabonnemente erhöht. Die Entwicklung in gewissen Segmenten – vor allem bei Jugendlichen in der Region – deutet klar darauf hin, dass sich diese Massnahme positiv auf den Absatz von ZVV-Abos ausgewirkt hat.

#### Folgerungen

Die Entwicklung der letzten beiden Jahre hat die frühere Beurteilung bestätigt. Weitere Steigerungen der Einnahmen sollen primär über Neukundengewinne erreicht werden, d.h. durch Angebotsverbesserungen, Qualitätssteigerungen und gezielte Vermarktung. Tarifierhöhungen sind sehr sorgsam abzuwägen und nur dann vorzunehmen, wenn sie zur Erreichung des Finanzierungsziels notwendig sind.

**Entwicklung Erfolgsrechnung** Abb. 27  
(Umrechnung aus Fahrplanjahren und Finanzplanung)

	1996	1997	1998	1999	VA 2000	VA 2001	2002
Leistungsentgelt	588,6	572,7	552,6	540,2	564,0	556,8	569,3
Abgeltungen an SBB und übrige	59,9	53,7	49,2	47,2	48,7	57,3	52,6
Verbundorganisation	7,0	6,4	6,4	6,6	7,8	8,9	9,0
reduzierte Vorsteuer	6,7	6,8	8,6	8,0	7,6	9,9	7,3
ProMobil	0,0	0,0	0,0	0,1	5,8	6,0	6,0
<b>Total Aufwand</b>	<b>662,2</b>	<b>639,6</b>	<b>616,7</b>	<b>602,1</b>	<b>633,9</b>	<b>638,9</b>	<b>644,2</b>
Verkaufsumsatz Verkehr	400,3	398,4	408,7	420,7	421,0	439,1	450,0
./. Einnahmenanteile	-149,4	-146,0	-148,4	-145,9	-150,6	-153,0	-161,4
./. MWSt.	-15,3	-15,4	-15,9	-22,7	-18,9	-20,1	-20,2
Verkehrsertrag	235,7	237,0	244,4	252,1	251,5	266,0	268,4
Nebenerträge/Beiträge	63,8	62,3	59,7	55,4	52,1	48,9	49,9
<b>Total Ertrag</b>	<b>299,5</b>	<b>299,3</b>	<b>304,1</b>	<b>307,5</b>	<b>303,6</b>	<b>314,9</b>	<b>318,3</b>
Finanzierung NBK	2,5	1,7	1,6	37,4	31,4	28,0	26,4
Finanzierung Bund	25,3	35,7	37,9	1,4	1,7	1,8	1,7
<b>Total Finanzierung Dritter</b>	<b>27,9</b>	<b>37,4</b>	<b>39,5</b>	<b>38,8</b>	<b>33,1</b>	<b>29,8</b>	<b>28,1</b>
<b>Kostenunterdeckung</b>	<b>334,9</b>	<b>302,9</b>	<b>273,1</b>	<b>255,8</b>	<b>297,2</b>	<b>294,2</b>	<b>297,8</b>
<b>Kostenunterdeckung real</b>	<b>334,9</b>	<b>302,0</b>	<b>272,5</b>	<b>252,8</b>	<b>285,5</b>	<b>279,0</b>	<b>278,2</b>
<b>Kostendeckungsgrad</b>	<b>-49,4%</b>	<b>-52,6%</b>	<b>-55,7%</b>	<b>-57,5%</b>	<b>-53,1%</b>	<b>-54,0%</b>	<b>-53,8%</b>



## 6.2 Finanzierungsziele

Im Jahr 1996 setzte sich der ZVV das Ziel, die Kostenunterdeckung mittelfristig real auf dem Niveau von 1996 zu stabilisieren. Die Gründe waren die sich abzeichnende Mehrbelastung aus der Eisenbahngesetzrevision sowie die angespannte Finanzlage des Kantons und vieler Gemeinden. Der Strategiebericht 2001–2005 schrieb die Zielsetzung bis ins Jahr 2005 fort.

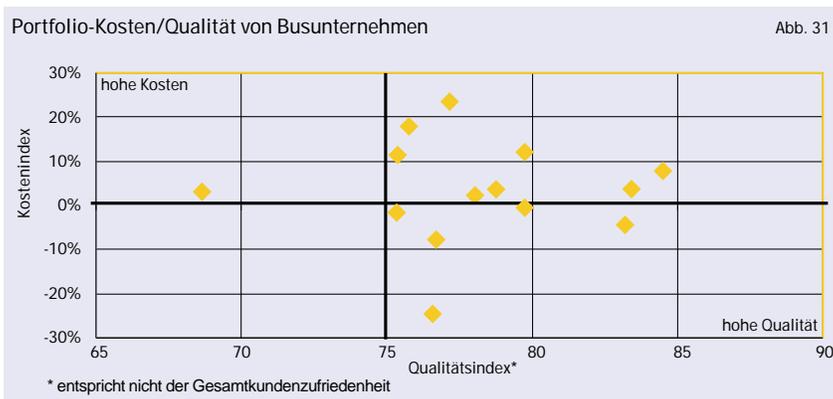
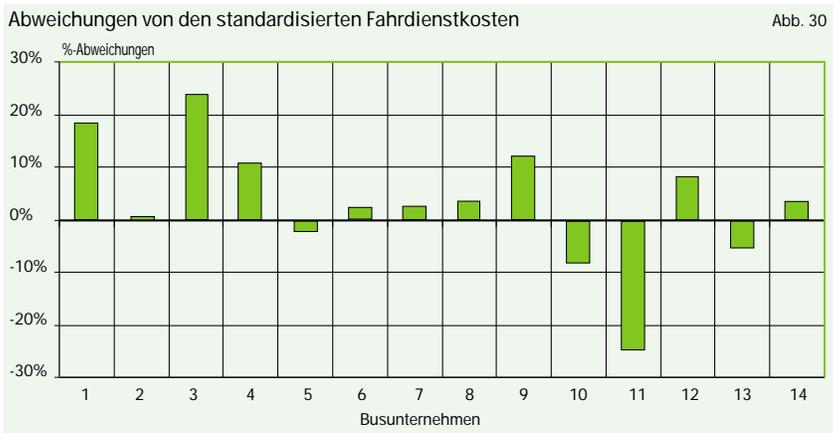
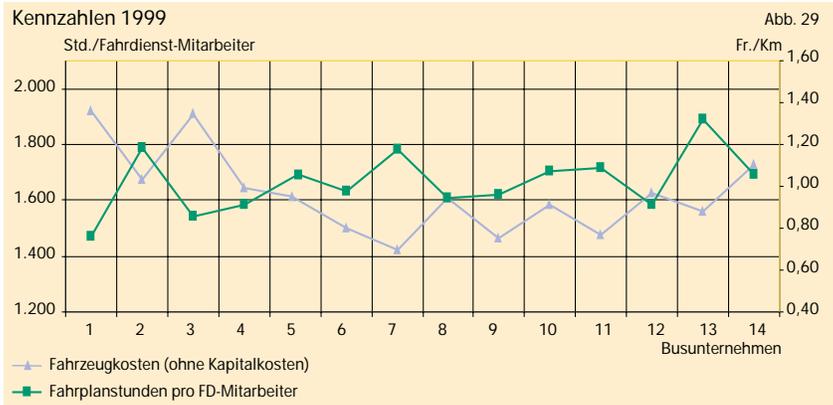
Mittels Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen bei den Verkehrsunternehmen konnte das finanzielle Ergebnis stark verbessert und das Ziel bis 1999 deutlich übertroffen werden (Abb. 27). Die Verkehrsunternehmen haben dabei die mit den Ausschreibungen im ZVV einsetzende Entwicklung zu einer Wettbewerbsordnung als Herausforderung angenommen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert. In den letzten Jahren haben allerdings auch die nahezu erreichte Preisstabilität, tiefe Zinssätze, geringere Arbeitgeberbeiträge an die II. Säule sowie eine zurückhaltende Investitionspolitik zur positiven finanziellen Entwicklung beigetragen.

In den Jahren 2000 bis 2002 erfährt die Rechnung des ZVV durch die Massnahmen des Bundes zur Stabilisierung des Finanzhaushaltes erneut eine Zusatzbelastung von etwas über 20 Mio. Franken. Höhere Aufwendungen ergeben sich zudem durch die Einführung des Behindertentransportsystems ProMobil. Dank zunehmender Verkehrserträge kann aber die Kostenunterdeckung zwischen 2000 und 2002 stabilisiert werden. Das Niveau von 1996 wird real um rund 16% unterschritten (Abb. 28).

Die erforderliche quantitative und qualitative Entwicklung des Angebots stellt mittelfristig eine grosse Herausforderung an den ZVV dar. Zur Sicherstellung der Finanzierbarkeit müssen die Verkehrserträge deutlich gesteigert werden. Hierfür bilden die prognostizierte Konjunktorentwicklung sowie die erwartete angebotsbedingte Nachfragerhöhung gute Voraussetzungen. In der aktuellen Finanzplanung bis 2006 sind grössere S-Bahn-Ausbauten, eine erste Etappe der Stadtbahn Glattal sowie Mehrleistungen bei regionalen und städtischen Buslinien enthalten. Kostenseitig werden die mit den grossen Verkehrsunternehmen getroffenen Zielvereinbarungen zu weiteren, aber abflachenden Produktivitätssteigerungen führen. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass die konjunkturellen und exogenen Faktoren (Teuerung, Treibstoffpreise, Zinsen), welche die Rechnungen der letzten Jahre entlastet haben, tendenziell in die entgegengesetzte Richtung, also kostensteigernd, wirken werden. Ein weiterer Risikofaktor ist die Politik des Bundes. So werden die Abgeltungen an den Regionalverkehr bis 2004 nominell eingefroren, und mit der Einführung des neuen Finanzausgleichs soll das Engagement des Bundes bei der Finanzierung des Regionalverkehrs massiv reduziert werden.

### Folgerungen

Die geplanten Angebotsausbauten werden nur teilweise aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden können. Ab 2003 wird die Kostenunterdeckung deshalb ansteigen. Die finanzielle Zielsetzung der realen Stabilisierung der Kostenunterdeckung auf dem Niveau 1996 wird aber bis 2006 eingehalten.



## 7. Versorgungsträger- und Prozessebene

Eine der wichtigsten Aufgaben des ZVV ist es, dafür zu sorgen, dass die öffentlichen Verkehrsleistungen nach wirtschaftlichen Grundsätzen erbracht werden. Ein Instrument dazu ist die Einführung von Wettbewerb im öffentlichen Verkehr, wie auf nationaler und internationaler Ebene zu beobachten ist. Der ZVV hat bereits mehrere Buslinien zur freien Konkurrenz ausgeschrieben. Zeitgleich mit der Verabschiedung des Konzeptes zur Ausschreibung von Transportleistungen beschloss der ZVV 1998 ein Ausschreibungsmoratorium bis ins Jahr 2003, um den bestehenden Unternehmen Zeit zu geben, sich an den Wettbewerb anzupassen. Mit verschiedenen Verkehrsunternehmen wurden Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen sie sich verpflichten, ihre Produktivität zu verbessern. Die Unternehmen sind auf gutem Weg, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Um die Abläufe zwischen ZVV, Konzessionären, Bund und den 40 leistungserbringenden Unternehmen zu vereinfachen, begann der ZVV im Jahr 1996, die Konzessionen aller ZVV-Unternehmen auf die acht marktverantwortlichen Unternehmen übertragen zu lassen. Dieser Prozess wird mit den Übertragungen der letzten Konzessionen noch im Jahr 2000 abgeschlossen. Eine weitere Vereinfachung der administrativen Abläufe wird mit der Erteilung von Gebietskonzessionen angestrebt. So können z.B. Linienveränderungen ohne aufwendige Genehmigungsverfahren durchgeführt werden.

Mit dem Konzept der marktverantwortlichen Unternehmen werden die regional anfallenden Systemmanagementaufgaben für ein Marktgebiet jeweils fest an ein Verkehrsunternehmen übertragen. Der ZVV strebt eine rechnerische Trennung der Aufgaben aus der Übertragung der Marktverantwortung und der Fahrleistungserbringung an. Dies ist eine Voraussetzung, dass im Bereich Fahrleistungserbringung der Wettbewerb spielen kann. Damit einher geht die Einführung einer neuen, einheitlicheren Finanzierungsweise der Fahrleistungserbringung. In einem ersten Schritt wird für die Transportbeauftragten ein neues Offertverfahren auf Basis einer standardisierten Kalkulation eingeführt. In einem zweiten Schritt sollen auch die MVU gleiche Offerten für die Fahrleistungserbringung einreichen. Für die Beurteilung der Angebote wurden Kennzahlensysteme entwickelt, aus denen Standardsätze abgeleitet werden können (Abb. 29). Diese sollen einen direkten Vergleich der Offerten untereinander und gegenüber standardisierten Gesamtkosten erlauben (Abb. 30). Die hier aufgezeigten, verhältnismässig grossen Unterschiede zwischen den einzelnen Leistungserbringern werden sich in den nächsten Jahren auf Grund der Zielvereinbarungen verringern.

### Folgerungen

Der ZVV ist gewillt, das Instrument der Ausschreibungen auch in Zukunft einzusetzen. Mittels Portfolioanalyse kann die Wettbewerbsfähigkeit der Verkehrsunternehmen beurteilt werden, wobei neben den Kosten die Qualität mit berücksichtigt wird (Abb. 31). Damit der Wettbewerb sozialverträglich ausgestaltet wird, führt der ZVV Verhandlungen mit den Gewerkschaften über Mindestanstellungsbedingungen für das Fahrdienstpersonal.

