



**Vorlage  
-öffentlich-**

Verantwortliche Bereiche:  
5.610 - Stadtplanung und Bauordnung

Bearbeitung: Oliver Bahr (E-Mail: oliver.bahr@luebeck.de Telefon: 122-5908)

**Austausch der Anlage 2.5 der Betrauung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen zur Bereitstellung und des Betriebes der Priwallfähre und der Vorhaltung der entsprechenden Infrastruktur**

**Beratungsfolge:**

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
22.04.2024	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
06.05.2024	Bauausschuss	Öffentlich	zur Vorberatung
13.05.2024	Wirtschaftsausschuss und Ausschuss für den "Kurbetrieb Travemünde (KBT)"	Öffentlich	zur Vorberatung
14.05.2024	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Vorberatung
30.05.2024	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Entscheidung

**Beschlussvorschlag:**

Der Bürgermeister wird ermächtigt, die bisherige Fassung der Anlage 2.5. zur Betrauung Fähre: „Konzeptbeschreibung zum Anreizsystem“ durch den anliegenden Vorschlag (Anlage 1) auszutauschen.

**Verfahren:**

Bereiche/Projektgruppen	Ergebnis
1.102 Haushalt und Steuerung	zustimmend
1.300 Recht	keine rechtlichen Bedenken
2.020 Fachbereichscontrolling FB 2	zustimmend
Stadtwerke Lübeck mobil GmbH	einverstanden (inhaltliche Abstimmung im Verfahren erfolgt)

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gem. § 47 f GO ist erfolgt:

Ja  
 Nein-

Begründung:

Die Interessen von Kindern und Jugendlichen sind von dieser Entscheidung nicht unmittelbar betroffen.

Die Maßnahme ist:

neu  
 freiwillig  
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/>            | Ja (Anlage 1) |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nein          |

Auswirkung auf den Klimaschutz:

- |                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nein             |
| <input type="checkbox"/>            | Ja – Begründung: |

Begründung der Nichtöffentlichkeit  
gem. § 35 GO:

## **Begründung:**

### **1. Einleitung**

In der Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck wurde am 26.11.2020 mit der Vorlage VO/2020/09238 „Betrachtung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen zur Bereitstellung und des Betriebes der Priwallfähre und der Vorhaltung der entsprechenden Infrastruktur“, die Stadtwerke Lübeck mobil (SWL Mobil) für die Dauer von 25 Jahren (01.01.2021 bis 31.12.2045) mit der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtung zur Erbringung der Fährleistungen an der Priwallfähre betraut. Bestandteil der Betrauung war dabei die Anlage 2.5 „Konzeptbeschreibung zum Anreizsystem“.

Analog des öffentlichen Dienstleistungsauftrages der SWL Mobil für die gemeinwirtschaftliche Leistungserbringung im Busverkehr (VO/2020/08633) und demzufolge entsprechend Nr. 7 des Anhangs zur VO (EG) 1370/2007 (VO 1370/2007) wurde auch für den Fährbetrieb der SWL Mobil ein Anreizsystem eingerichtet.

Die EU-Verordnung 1370/2007, die die Grundlagen einer Direktvergabe/ Betrauung regelt, verlangt im Anhang Nr. 7:

"Das Verfahren zur Gewährung der Ausgleichsleistung muss einen Anreiz geben zur Aufrechterhaltung oder Entwicklung

- einer wirtschaftlichen Geschäftsführung des Betreibers eines öffentlichen Dienstes, die objektiv nachprüfbar ist und
- der Erbringung von Personenverkehrsdiensten ausreichend hoher Qualität."

Wie diese Kriterien festzulegen und nachzuprüfen sind, wurde in der Anlage 2.5 der Ursprungsbeträuung geregelt.

### **2. Anlass zur Anpassung des Anreizsystems**

Mit dem Beschluss der VO/2023/12668 wurde das Anreizsystem der SWL Mobil für den Busverkehr überarbeitet und angepasst. Die Anpassung war notwendig geworden, da es in 2022 zu außerordentlichen Kostensteigerungen im Bereich des Bezugs von Diesel und Strom gekommen war, die die SWL Mobil nicht beeinflussen konnte. Eine Möglichkeit, im Falle außergewöhnlicher Ereignisse Anpassungen der Planwerte vorzunehmen, sah das Anreizsystem nicht vor. Die Rechtsfolge, dass das Anreizsystem damit komplett in dem Jahr nicht erfüllbar war, war von den Vertragspartnern nicht beabsichtigt und damit der Grund für die Änderung des Anreizsystems.

Das Anreizsystem des Fährverkehrs orientiert sich noch an dem alten Anreizsystem des Busverkehrs und sieht dementsprechend auch keine Anpassungen bei außergewöhnlichen und nicht durch die SWL Mobil beeinflussbaren Faktoren vor.

### **3. Anpassung des Anreizsystems**

Gemeinsam mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen PWC wurde ein Vorschlag für die Anpassung erarbeitet. Hierdurch werden nicht durch die SWL Mobil vertretbare hohe Abweichungen eliminiert.

Zukünftig findet dann auch beim Fährverkehr eine Eingangsprüfung statt, in der der Funktionsbereich der SWL Mobil im Benchmark zur tatsächlichen Preisentwicklung bewertet wird. Erst wenn der SWL Mobil durch einen Wirtschaftsprüfer bescheinigt wird, dass die tatsächliche Kostenentwicklung die Maßgaben eines „durchschnittlich gut geführten Unternehmens“ gemäß dem vierten Kriterium des EuGH-Urteils vom 24. Juli 2003 erfüllt, kommt das Anreizsystem zur Anwendung.

Die gemäß diesen Vorgaben angepasste Anlage 2.5 ist dieser Vorlage als Anlage 1 beigelegt. In Anlage 2 zu dieser Vorlage können die Änderungen nachvollzogen werden.

#### **Anlagen:**

Anlage 1: Anreizsystem überarbeitet

Anlage 2: Anreizsystem (Änderungsmodus)

Senatorin Joanna Hagen

---

An/To: Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH (SWL Mobil), Lübeck  
[REDACTED]

Kopie/CC:

Von/From: [REDACTED] PwC GmbH WPG

Datum/Date: 13. Oktober 2023

Betreff/Subject: Anlage 5 zur Betrauung Fähre: Konzeptbeschreibung zum Anreizsystem

---

## **1. Vorbemerkungen**

Analog des öffentlichen Dienstleistungsauftrages der Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH (SWL Mobil) für die gemeinwirtschaftliche Leistungserbringung im ÖPNV und demzufolge entsprechend Nr. 7 des Anhangs zur VO (EG) 1370/2007<sup>1</sup> (VO 1370/2007) soll auch für den Fährbetrieb der SWL MOBIL ein Anreizsystem zur Aufrechterhaltung und Entwicklung

- einer wirtschaftlichen Geschäftsführung des Betreibers eines öffentlichen Dienstes, die objektiv nachprüfbar ist, und
- der Erbringung von Personenverkehrsdiensten in ausreichend hoher Qualität

implementiert werden.

Wesentliche Vorgabe der VO 1370/2007 ist, dass die Verordnung ausschließlich die Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtung zur Erbringung öffentlicher Personenverkehrsdienste (in diesem Fall des Fährbetriebes) im Auge hat. Ein Abstellen auf das Gesamtunternehmensergebnis an Stelle des Ergebnisses der gemeinwirtschaftlichen Leistung ist nach unserem Dafürhalten nur dann vertretbar, wenn das Ergebnis der Geschäftsbereiche außerhalb der gemeinwirtschaftlichen Leistung unwesentlich ist. Bei der SWL MOBIL handelt es sich hierbei beispielsweise um Werkstattleistungen für Dritte, Gelegenheitsverkehre, ÖPNV etc., deren Anteil am Gesamtumsatz der SWL MOBIL nicht als unwesentlich einzustufen ist, so dass in Bezug auf das Anreizsystem für die SWL MOBIL auf die gemeinwirtschaftliche Leistung abgestellt werden muss.

---

<sup>1</sup> VERORDNUNG (EG) Nr. 1370/2007 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. Oktober 2007 über öffentliche Personenverkehrsdienste auf Schiene und Straße und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 1191/169 und (EWG) Nr. 1107/70 des Rates (ABl. L 315/1) in der Fassung der Verordnung (EU) 2016/2338 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 14. Dezember 2016 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 hinsichtlich der Öffnung des Marktes für inländische Schienenpersonverkehrsdienste (ABl. L 354/22)

Demzufolge muss auch die Zweckbindung eines ggf. entstehenden Bonustopfes geregelt werden. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Möglichkeit ist, den Bonus im Rahmen bestehender Bonussysteme (z. B. Betriebsvereinbarungen) als Vergütungsbestandteil zu verwenden. Alternativ können hiermit bestimmte Projekte im Fährbetrieb (z. B. zur Qualitätserhöhung, zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit) oder auch Innovationsprojekte (z. B. Einsatz alternativer Fahrzeugtechnologien) finanziert werden. Ein Bonus kann auch als Kapitaleinlage des Gesellschafters ausgestaltet werden, dies sollte jedoch in steuerlicher Hinsicht geprüft werden.

## **2. Anreizsystem für den Fährbetrieb der Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH**

### **2.1. Beschreibung des Konzeptes**

Das Konzept zu einem Anreizsystem für den Fährbetrieb der SWL MOBIL baut auf einem integrierten Ansatz aus Wirtschaftlichkeitszielen auf, die bei Übererfüllung bis zu einer Überkompensationssperre zum Bonus führen und aus Qualitätszielen, deren Nicht-Erfüllung mit einem Malusystem bewertet wird. Ein Malus bezogen auf die Qualitätsziele wird mit dem Bonustopf aus der Übererfüllung der Wirtschaftlichkeit verrechnet. Eine Malusumme, die größer als der Bonustopf ist, löst keine Zahllast der SWL MOBIL aus.

#### **Sicherung der Wirtschaftlichkeit**

Zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit werden verschiedene Ziele definiert: Erfüllung oder Unterschreitung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“, Erfüllung oder Unterschreitung des Plan-Ergebnisses sowie Senkung der Fehlzeitenquote.

##### *Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“*

Für dieses Ziel wird auf die Erfüllung oder Unterschreitung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“, wobei sich die Zielfestlegung ausschließlich auf die betrieblichen Funktionsbereiche<sup>2</sup> bezieht (K 4 - Sollkosten), abgestellt. Kosten für Projekte, aperiodische Aufwendungen, Kosten für Altersversorgung etc. werden nicht in die Zielfestlegung einbezogen, sondern neutral gestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der für das jeweilige Abrechnungsjahr ermittelten K 4- Sollkosten das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich der für das jeweilige Abrechnungsjahr ermittelten K 4 - Sollkosten mit den Ist-Kosten gemäß Ist-Trennungsrechnung gemessen.

*Ziel: Die Ist-Kosten der definierten gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreiten die Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“.*

Die Unterschreitung der K 4 - Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“ führt grundsätzlich zur Abrechnung des Anreizsystems („Eintrittskriterium in das Anreizsystem“), d. h. ggf. zur Gewährung eines Bonus, welcher anhand des Zieles „Unterschreitung des Plan-Ergebnisses“ bemessen wird (siehe Ausführungen nachfolgend).

---

<sup>2</sup> Betriebliche Funktionsbereiche: Fährbetrieb – Schiffsführer, Fährbetrieb – Fährgehilfen, Fahrdienst, Disposition/Regie, Treibstoffversorgung/-verbrauch, Instandhaltung Schiffe, Schiffsvorhaltung Grundstücke und Gebäude, Marketing/Vertrieb sowie Verwaltung/zentrale Dienste.

Werden die K 4 – Sollkosten überschritten, wird grundsätzlich kein Bonus gewährt. Die Erfüllung der K 4 – Sollkosten stellt somit die Voraussetzung für eine grundsätzliche Bonusgewährung dar.

### *Plan-Ergebnis*

Für die Ermittlung eines ggf. anfallenden Bonus wird auf das Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung des Fährbetriebs gemäß Trennungsrechnung abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung des vorab festgelegten Parameters (= Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Plan-Trennungsrechnung) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich des in der Plan-Trennungsrechnung vorab festgelegten Soll-Ausgleiches mit dem Ist-Ausgleich der Ist-Trennungsrechnung gemessen.

*Ziel: Das Ist-Ergebnis der definierten gemeinwirtschaftlichen Leistung im Fährbetrieb gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreitet das Plan-Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung im Fährbetrieb gemäß Plan-Trennungsrechnung.*

Die Unterschreitung des geplanten Ergebnisses der gemeinwirtschaftlichen Leistung führt zur Gewährung eines Bonus. Der Bonus bemisst sich prozentual an der Unterschreitung des Plan-Ergebnisses. Hierbei werden 75 % der Unterschreitung als Bonus gewährt. Der maximal erzielbare Bonus aus der Erreichung dieses Wirtschaftlichkeitszieles wird durch eine Deckelung in Höhe von 30 T€ begrenzt.

### *Fehlzeitenquote*

Im Hinblick auf dieses Ziel wird auf die dauerhafte Senkung der Fehlzeiten<sup>3</sup> abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der Zielvorgabe zur Fehlzeitenquote (gemäß Definition im Konzern der Stadtwerke Lübeck Holding GmbH) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich der vorab festgelegten Zielvorgabe mit dem Ist-Wert gemessen. Die Erreichung dieses Wirtschaftlichkeitsziels wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung ausgestaltet.

*Ziel: Die Fehlzeitenquote im Fährbetrieb liegt bei oder unter 8 %.*

Hierbei wird die Ist-Fehlzeitenquote im Fährbetrieb mit dem Zielwert von 8 % verglichen. Für die Überschreitung der Zielvorgabe wird ein Malus in Höhe von 5 T€ angesetzt.

### **Sicherung der Qualität**

Die Qualitätskomponente innerhalb des Anreizsystems für den Fährbetrieb der SWL MOBIL wird auf Basis von einem objektiven Qualitätskriterium ausgestaltet. Als Qualitätskriterium wird die Verringerung der Beschwerden zum Thema Personal betrachtet.

Die Qualitätszielerreichung wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung des gesetzten Zieles ausgestaltet.

---

<sup>3</sup> Fehlzeiten sind u. a. Ausfallzeiten durch Krankheiten, Unfälle, Arbeitsunfälle, Kur.

### *Beschwerden zum Thema Personal (objektives Qualitätskriterium)*

In Bezug auf das Qualitätskriterium „Beschwerden“ sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, die Anzahl der Beschwerden zu personalbezogenen Themen dauerhaft zu senken.

*Ziel: Die Anzahl Beschwerden zum Thema Personal ist gleich oder geringer als im Vorjahr.*

Hierbei wird zum Startzeitpunkt des Anreizsystems als Vergleichswert der Mittelwert der Anzahl Beschwerden zum Thema Personal aus den letzten drei Jahren angesetzt. Dieser stellt den Vergleichsmaßstab für den Istwert im Folgejahr dar. Bei einer Erhöhung der Anzahl der o. a. Beschwerden im Vergleich zum Mittelwert bzw. zum Vorjahr wird ein Malus in Höhe von 10 T€ angesetzt.

### **Vorgehensweise zur Bonusermittlung**

Zunächst wird aus der Erreichung der beiden Wirtschaftlichkeitsziele - Sollkosten „gut geführt“ sowie Plan-Ergebnis - der Bonus für den Fährbetrieb der SWL MOBIL ermittelt. Davon ausgehend werden ggf. anfallende Malusse durch die Verfehlung des Fehlzeitenzieles und des definierten Qualitätszieles bonusmindernd gegengerechnet, so dass der dann ggf. auszahlende Bonus feststeht.

### **Integriertes System**

Ein rechnerischer Bonus für die Wirtschaftlichkeit wird um die Summe des Malus für Qualitätsverfehlung reduziert, so dass eine Bonusgewährung nur erfolgt, wenn ein positiver Saldo verbleibt. Das Malussystem bei Nicht-Erreichung der Qualitätsziele greift nur, wenn mindestens ein Wirtschaftlichkeitsziel erreicht wurde. Wenn die Wirtschaftlichkeitsziele in Gänze nicht erreicht werden, entfällt die Sanktionierung der Qualitätszielerreichung.

### **Zuständige Stelle**

Die zuständige Stelle des Aufgabenträgers Hansestadt Lübeck für die Durchführung und das Controlling dieses Anreizsystems ist § 8 der Betrauung zu entnehmen. Die zuständige Stelle hat die schriftlichen Dokumentationen zur Zielfestlegung und Abrechnung des Anreizsystems (Bericht zur Ermittlung der K 4 - Sollkosten, Bericht zur Trennungsrechnung inkl. Abrechnung des Anreizsystems) vertraulich zu behandeln.

### **Zweckbindung**

Ein Bonus aus diesem Anreizsystem ist ausschließlich für Zwecke im Zuge der Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Leistung zu verwenden. Im Falle eines Bonus für den Fährbetrieb der SWL MOBIL wird dieser im Rahmen eines Prämiensystems als Bonus an die Mitarbeiter im Fährbetrieb der SWL MOBIL ausgeschüttet.

Die durch die Verwendung entstehenden Aufwendungen werden nicht dem Ergebnis des Fährbetriebes zugerechnet.

### **Erstmalige Anwendung**

Das Anreizsystem wird erstmals für das Geschäftsjahr 2021 angewendet.

### **3. Ermittlung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“**

#### *Ermittlung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“*

Die Ermittlung der K 4 - Sollkosten erfolgt im Zuge einer analytischen Kostenermittlung und -bewertung, die bereits in der Umsetzung der Bestandsbetrauung nach Altmark Trans zur Ermittlung des vorab festzulegenden Parameters angewandt wurde. Die analytische Kostenermittlung und -bewertung umfasst folgende Arbeitsschritte:

- Die Ist-Kosten werden aus der Kostenstellenrechnung abgeleitet und definierten Unternehmens- bzw. Teilprozessen zugeordnet.
- Für die Teilprozesse werden die kostenrelevanten Ressourcen (insbesondere Personalbestand, Fahrzeuganzahl) sowie deren spezifische Kosten ermittelt. Als Voraussetzung für den folgenden Vergleich werden hier des Weiteren Normierungen der Ressourcen (z. B. Personale in Vollzeitäquivalente) nach anerkannten Grundsätzen vorgenommen.
- Dem normierten Fährunternehmen wird ein fiktives Best-Practice-Unternehmen, das aus Best-Practice-Benchmarks der Teilprozesse gebildet wird, gegenübergestellt. Das Fährunternehmen ist zwar fiktiv, berücksichtigt aber die konkreten Rahmenbedingungen des realen, zu beurteilenden Fährunternehmens und bildet unter diesen die als Best Practice erzielbaren Kosten- und Produktivitäts-Benchmarks für das reale Unternehmen ab.
- Unternehmensstrukturelle Besonderheiten, die sich nicht in Standard-Benchmarks ausdrücken lassen, werden, falls notwendig, in einem weiteren Schritt durch Zuschläge berücksichtigt.
- Das Ergebnis der Analyse ist ein unternehmensbezogener optimaler Kostensatz.
- Der letzte Schritt besteht darin, den optimalen Kostensatz „best“ auf den von Kriterium 4 geforderten Maßstab „gut“ anzupassen, indem Zuschläge gewährt werden, die sich daran orientieren, was effiziente Fährunternehmen erreicht haben.
- Somit liegt ein Sollkostensatz „durchschnittlich, gut geführt“ für das jeweilige Abrechnungsjahr des Anreizsystems vor.

Die Ergebnisse der Sollkostenermittlung werden jährlich in einem Bericht analog der bisherigen Vorgehensweise im Zuge der Umsetzung der Bestandsbetrauung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft dokumentiert und dem Aufgabenträger Hansestadt Lübeck vorgelegt.

### **4. Abrechnung des Anreizsystems in der Trennungsrechnung**

Die Umsetzung und Abrechnung des integrierten Anreizsystems erfolgt im Rahmen der ohnehin jährlich durch die SWL MOBIL zu erstellenden Ist-Trennungsrechnung (Vorgaben siehe hierzu Anlage 4 der Betrauung). Die Abrechnung ist dementsprechend als Bestandteil in die jährliche Erstellung der Ist-Trennungsrechnung einzubeziehen.

### **5. Formale Anforderungen und Umsetzung des Anreizsystems**

Aus der bereits angeführten objektiven Nachprüfbarkeit des Anreizsystems sind folgende Einzelanforderungen ableitbar:

1. Festlegung des Wirtschaftlichkeitsziels und der Qualitätsziele im Vorjahr für das Folgejahr.
2. Festlegung des Verfahrens der Beurteilung der Zielerreichung und der Bonusfestlegung.
3. Dokumentation der Zielerreichung und Bonusgewährung für das abgelaufene Geschäftsjahr im Rahmen der Erstellung der Ist-Trennungsrechnung.

Das Anreizsystem wird in dieser Form zunächst für einen Probezeitraum von drei Jahren (2021 bis 2023) eingeführt. Nach diesem Zeitraum werden die festgelegten Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele gemeinsam überprüft und bewertet. Dies kann zu einer Neudefinition der Ziele bzw. der Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung nach Ablauf der Probezeit führen. Anschließend wird das Anreizsystem alle vier Jahre einer Revision unterzogen.

An/To: Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH (SWL Mobil), Lübeck  
Kopie/CC:  
Von/From: PwC GmbH WPG  
Datum/Date: 13. Oktober 2023  
Betreff/Subject: Anlage 5 zur Betrauung Fähre: Konzeptbeschreibung zum Anreizsystem

---

## 1. Vorbemerkungen

Analog des öffentlichen Dienstleistungsauftrages der Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH (SWL Mobil) Stadtverkehr Lübeck GmbH (SL) für die gemeinwirtschaftliche Leistungserbringung im ÖPNV und demzufolge entsprechend Nr. 7 des Anhangs zur VO (EG) 1370/20071 (VO 1370/2007) soll auch für den Fährbetrieb der SLSWL MOBIL ein Anreizsystem zur Aufrechterhaltung und Entwicklung

- einer wirtschaftlichen Geschäftsführung des Betreibers eines öffentlichen Dienstes, die objektiv nachprüfbar ist, und
- der Erbringung von Personenverkehrsdiensten in ausreichend hoher Qualität

implementiert werden.

Wesentliche Vorgabe der VO 1370/2007 ist, dass die Verordnung ausschließlich die Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtung zur Erbringung öffentlicher Personenverkehrsdienste (in diesem Fall des Fährbetriebes) im Auge hat. Ein Abstellen auf das Gesamtunternehmensergebnis an Stelle des Ergebnisses der gemeinwirtschaftlichen Leistung ist nach unserem Dafürhalten nur dann vertretbar, wenn das Ergebnis der Geschäftsbereiche außerhalb der gemeinwirtschaftlichen Leistung unwesentlich ist. Bei der SLSWL MOBIL handelt es sich hierbei beispielsweise um Werkstattleistungen für Dritte, Gelegenheitsverkehre, ÖPNV etc., deren Anteil am Gesamtumsatz der SLSWL MOBIL nicht als unwesentlich einzustufen ist, so dass in Bezug auf das Anreizsystem für die SLSWL MOBIL auf die gemeinwirtschaftliche Leistung abgestellt werden muss.

---

<sup>1</sup> VERORDNUNG (EG) Nr. 1370/2007 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. Oktober 2007 über öffentliche Personenverkehrsdienste auf Schiene und Straße und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 1191/169 und (EWG) Nr. 1107/70 des Rates (ABl. L 315/1) in der Fassung der Verordnung (EU) 2016/2338 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 14. Dezember 2016 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 hinsichtlich der Öffnung des Marktes für inländische Schienenpersonenverkehrsdienste (ABl. L 354/22)

Demzufolge muss auch die Zweckbindung eines ggf. entstehenden Bonustopfes geregelt werden. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Möglichkeit ist, den Bonus im Rahmen bestehender Bonussysteme (z. B. Betriebsvereinbarungen) als Vergütungsbestandteil zu verwenden. Alternativ können hiermit bestimmte Projekte im Fährbetrieb (z. B. zur Qualitätserhöhung, zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit) oder auch Innovationsprojekte (z. B. Einsatz alternativer Fahrzeugtechnologien) finanziert werden. Ein Bonus kann auch als Kapitaleinlage des Gesellschafters ausgestaltet werden, dies sollte jedoch in steuerlicher Hinsicht geprüft werden.

## **2. Anreizsystem für den Fährbetrieb der ~~Stadtverkehr Lübeck~~ Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH**

### **2.1. Beschreibung des Konzeptes**

Das Konzept zu einem Anreizsystem für den Fährbetrieb der SLSWL MOBIL baut auf einem integrierten Ansatz aus Wirtschaftlichkeitszielen auf, die bei Übererfüllung bis zu einer Überkompensationssperre zum Bonus führen und aus Qualitätszielen, deren Nicht-Erfüllung mit einem Malussystem bewertet wird. Ein Malus bezogen auf die Qualitätsziele wird mit dem Bonustopf aus der Übererfüllung der Wirtschaftlichkeit verrechnet. Eine Malussumme, die größer als der Bonustopf ist, löst keine Zahllast der SLSWL MOBIL aus.

#### **Sicherung der Wirtschaftlichkeit**

Zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit werden ~~drei verschiedene~~ Ziele definiert: Erfüllung oder Unterschreitung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“, Erfüllung oder Unterschreitung des Plan-Ergebnisses sowie Senkung der Fehlzeitenquote.

#### *Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“*

Für ~~das rieses~~ Ziel wird auf die Erfüllung oder Unterschreitung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“, wobei sich die Zielfestlegung ausschließlich auf die betrieblichen Funktionsbereiche<sup>2</sup> bezieht (K 4 - Sollkosten), abgestellt. Kosten für Projekte, aperiodische Aufwendungen, Kosten für Altersversorgung etc. werden nicht in die Zielfestlegung einbezogen, sondern neutral gestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der ~~vorab für das jeweilige Abrechnungsjahr~~ ermittelten ~~und festgelegten~~ K 4- Sollkosten das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich der ~~zuvor für das jeweilige Abrechnungsjahr ermittelten festgelegten~~ K 4 - Sollkosten mit den Ist-Kosten gemäß Ist-Trennungsrechnung gemessen.

*Ziel: Die Ist-Kosten der definierten gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreiten die Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“.*

---

<sup>2</sup> Betriebliche Funktionsbereiche: Fährbetrieb – Schiffsführer, Fährbetrieb – Fährgehilfen, Fahrdienst, Disposition/Regie, Treibstoffversorgung/-verbrauch, Instandhaltung Schiffe, Schiffsvorhaltung Grundstücke und Gebäude, Marketing/Vertrieb sowie Verwaltung/zentrale Dienste.

Die Unterschreitung der K 4 - Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“ führt grundsätzlich zur Abrechnung des Anreizsystems („Eintrittskriterium in das Anreizsystem“), d. h. ggf. zur Gewährung eines Bonus, welcher anhand des ~~2.~~-Zieles „Unterschreitung des Plan-Ergebnisses“ bemessen wird (siehe Ausführungen nachfolgend).

Werden die K 4 – Sollkosten überschritten, wird grundsätzlich kein Bonus gewährt. Die Erfüllung der K 4 – Sollkosten stellt somit die Voraussetzung für eine grundsätzliche Bonusgewährung dar.

#### *Plan-Ergebnis*

Für die Ermittlung eines ggf. anfallenden Bonus~~Für das 2.-Ziel~~ wird auf das Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung des Fährbetriebs gemäß Trennungsrechnung abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung des vorab festgelegten Parameters (= Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Plan-Trennungsrechnung) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich des in der Plan-Trennungsrechnung vorab festgelegten Soll-Ausgleiches mit dem Ist-Ausgleich der Ist-Trennungsrechnung gemessen.

*Ziel: Das Ist-Ergebnis der definierten gemeinwirtschaftlichen Leistung im Fährbetrieb gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreitet das Plan-Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung im Fährbetrieb gemäß Plan-Trennungsrechnung.*

Die Unterschreitung des geplanten Ergebnisses der gemeinwirtschaftlichen Leistung führt zur Gewährung eines Bonus. Der Bonus bemisst sich prozentual an der Unterschreitung des Plan-Ergebnisses. Hierbei werden 75 % der Unterschreitung als Bonus gewährt. Der maximal erzielbare Bonus aus der Erreichung dieses Wirtschaftlichkeitszieles wird durch eine Deckelung in Höhe von 30 T€ begrenzt.

#### *Fehlzeitenquote*

Für das 3.-Im Hinblick auf dieses Ziel wird auf die dauerhafte Senkung der Fehlzeiten<sup>3</sup> abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der Zielvorgabe zur Fehlzeitenquote (gemäß Definition im Konzern der Stadtwerke Lübeck Holding GmbH) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich der vorab festgelegten Zielvorgabe mit dem Ist-Wert gemessen. Die Erreichung dieses Wirtschaftlichkeitsziels wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung ausgestaltet.

*Ziel: Die Fehlzeitenquote im Fährbetrieb liegt bei oder unter 8 %.*

Hierbei wird die Ist-Fehlzeitenquote im Fährbetrieb mit dem Zielwert von 8 % verglichen. Für die Überschreitung der Zielvorgabe wird ein Malus in Höhe von 5 T€ angesetzt.

#### **Sicherung der Qualität**

Die Qualitätskomponente innerhalb des Anreizsystems für den Fährbetrieb der SLSWL MOBIL wird auf Basis von einem objektiven Qualitätskriterium ausgestaltet. Als Qualitätskriterium wird die Verringerung der Beschwerden zum Thema Personal betrachtet.

---

<sup>3</sup> Fehlzeiten sind u. a. Ausfallzeiten durch Krankheiten, Unfälle, Arbeitsunfälle, Kur.

Die Qualitätszielerreichung wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung des gesetzten Zieles ausgestaltet.

#### *Beschwerden zum Thema Personal (objektives Qualitätskriterium)*

In Bezug auf das Qualitätskriterium „Beschwerden“ sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, die Anzahl der Beschwerden zu personalbezogenen Themen dauerhaft zu senken.

*Ziel: Die Anzahl Beschwerden zum Thema Personal ist gleich oder geringer als im Vorjahr.*

Hierbei wird zum Startzeitpunkt des Anreizsystems als Vergleichswert der Mittelwert der Anzahl Beschwerden zum Thema Personal aus den letzten drei Jahren angesetzt. Dieser stellt den Vergleichsmaßstab für den Istwert im Folgejahr dar. Bei einer Erhöhung der Anzahl der o. a. Beschwerden im Vergleich zum Mittelwert bzw. zum Vorjahr wird ein Malus in Höhe von 10 T€ angesetzt.

#### **Vorgehensweise zur Bonusermittlung**

Zunächst wird aus der Erreichung der beiden Wirtschaftlichkeitsziele - Sollkosten „gut geführt“ sowie Plan-Ergebnis - der Bonus für den Fährbetrieb der **SLSWL MOBIL** ermittelt. Davon ausgehend werden ggf. anfallende Malusse durch die Verfehlung des Fehlzeitenzieles und des definierten Qualitätszieles bonusmindernd gegengerechnet, so dass der dann ggf. auszahlende Bonus feststeht.

#### **Integriertes System**

Ein rechnerischer Bonus für die Wirtschaftlichkeit wird um die Summe des Malus für Qualitätsverfehlung reduziert, so dass eine Bonusgewährung nur erfolgt, wenn ein positiver Saldo verbleibt. Das Malussystem bei Nicht-Erreichung der Qualitätsziele greift nur, wenn mindestens ein Wirtschaftlichkeitsziel erreicht wurde. Wenn die Wirtschaftlichkeitsziele in Gänze nicht erreicht werden, entfällt die Sanktionierung der Qualitätszielerreichung.

#### **Zuständige Stelle**

Die zuständige Stelle des Aufgabenträgers Hansestadt Lübeck für die Durchführung und das Controlling dieses Anreizsystems ist § 8 der Betrauung zu entnehmen. Die zuständige Stelle hat die schriftlichen Dokumentationen zur Zielfestlegung und Abrechnung des Anreizsystems (Bericht zur Ermittlung der K 4 - Sollkosten, Bericht zur Trennungsrechnung inkl. Abrechnung des Anreizsystems) vertraulich zu behandeln.

#### **Zweckbindung**

Ein Bonus aus diesem Anreizsystem ist ausschließlich für Zwecke im Zuge der Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Leistung zu verwenden. Im Falle eines Bonus für den Fährbetrieb der **SLSWL MOBIL** wird dieser im Rahmen eines Prämiensystems als Bonus an die Mitarbeiter im Fährbetrieb der **SLSWL MOBIL** ausgeschüttet.

Die durch die Verwendung entstehenden Aufwendungen werden nicht dem Ergebnis des Fährbetriebes zugerechnet.

### **Erstmalige Anwendung**

Das Anreizsystem wird erstmals für das Geschäftsjahr 2021 angewendet.

### **3. Ermittlung ~~und Fortschreibung~~ der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“**

#### *Ermittlung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“*

Die Ermittlung der K 4 - Sollkosten erfolgt im Zuge einer analytischen Kostenermittlung und -bewertung, die bereits in der Umsetzung der Bestandsbetrauung nach Altmark Trans zur Ermittlung des vorab festzulegenden Parameters angewandt wurde. Die analytische Kostenermittlung und -bewertung umfasst folgende Arbeitsschritte:

- Die Ist-Kosten werden aus der Kostenstellenrechnung abgeleitet und definierten Unternehmens- bzw. Teilprozessen zugeordnet.
- Für die Teilprozesse werden die kostenrelevanten Ressourcen (insbesondere Personalbestand, Fahrzeuganzahl) sowie deren spezifische Kosten ermittelt. Als Voraussetzung für den folgenden Vergleich werden hier des Weiteren Normierungen der Ressourcen (z. B. Personale in Vollzeitäquivalente) nach anerkannten Grundsätzen vorgenommen.
- Dem normierten Fährunternehmen wird ein fiktives Best-Practice-Unternehmen, das aus Best-Practice-Benchmarks der Teilprozesse gebildet wird, gegenübergestellt. Das Fährunternehmen ist zwar fiktiv, berücksichtigt aber die konkreten Rahmenbedingungen des realen, zu beurteilenden Fährunternehmens und bildet unter diesen die als Best Practice erzielbaren Kosten- und Produktivitäts-Benchmarks für das reale Unternehmen ab.
- Unternehmensstrukturelle Besonderheiten, die sich nicht in Standard-Benchmarks ausdrücken lassen, werden, falls notwendig, in einem weiteren Schritt durch Zuschläge berücksichtigt.
- Das Ergebnis der Analyse ist ein unternehmensbezogener optimaler Kostensatz.
- Der letzte Schritt besteht darin, den optimalen Kostensatz „best“ auf den von Kriterium 4 geforderten Maßstab „gut“ anzupassen, indem Zuschläge gewährt werden, die sich daran orientieren, was effiziente Fährunternehmen erreicht haben.
- Somit liegt ein Sollkostensatz „durchschnittlich, gut geführt“ ~~für das jeweilige Abrechnungsjahr des Anreizsystems vor, der im letzten Schritt für die Folgejahre zur Vorabfestlegung des Wirtschaftlichkeitszieles fortzuschreiben ist.~~

~~Erstmalig werden die K 4 – Sollkosten im Jahr 2020 auf Basis des Geschäftsjahres 2019 ermittelt und für die Jahre 2020 und 2021 fortgeschrieben, damit das Wirtschaftlichkeitsziel für die erstmalige Anwendung im Jahr 2021 vorab festgelegt ist. Die nächste Ermittlung ist dann im Folgejahr 2021 auf Basis des Geschäftsjahres 2020 mit einer Fortschreibung für die Jahre 2021 und 2022 zur Ermittlung des Zielwertes für das Jahr 2022 vorgesehen.~~

### *Fortschreibung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“*

Der auf Basis des Geschäftsjahres 2020 (und den folgenden Ermittlungsperioden) ermittelte Sollkostensatz ist jährlich für die Ermittlung des Wirtschaftlichkeitsziels für das Folgejahr nach den folgenden Maßgaben fortzuschreiben:

— Der fortzuschreibende Sollkostensatz gliedert sich in:

- ) Personalkosten,
- ) Bezugskosten für Dieselkraftstoff,
- ) Bezugskosten für Ersatzteile,
- ) Kapitalkosten (Schiffe und sonstiges Anlagevermögen),
- ) Sonstige Kosten.

---

1. Die Fortschreibung erfolgt jeweils zum 1. Januar des Folgejahres. Sofern Preisindizes für die Fortschreibung maßgeblich sind (Kostenarten b, c und e), ist jeweils die Änderung im Bezugsjahr des jeweiligen Indexes zugrunde zu legen und mit Hilfe der Excel-Trendfunktion zu prognostizieren. Für die Ermittlung der Änderung sind die veröffentlichten statistischen Jahresdurchschnittswerte im Bezugsjahr des Indexes mit den Jahresdurchschnittswerten im vorhergehenden Jahr zu vergleichen.

1. Die Fortschreibung wird auf Grundlage der Veröffentlichung der Indizes des Bezugsjahres durch das Statistische Bundesamt und der Prognose mit Hilfe der Trendfunktion ermittelt. Für die Fortschreibung der Kapitalkosten ist die Investitionsplanung des Folgejahres maßgeblich. Noch ausstehende kollektivrechtliche Abschlüsse sind mit ihren Auswirkungen auf die Personalkosten zu prognostizieren.

1. Für die einzelnen Kostenarten gilt:

— Personalkosten:

— Jährliche Änderung der Personalkosten auf Basis der tarifvertraglich vorgegebenen Steigerungsraten der bei SL und LVG in Anwendung befindlichen Tarifverträge (derzeit: TV-N-SH sowie TV-LVG).

— Bezugskosten für Dieselkraftstoff:

— Fachserie 17 Reihe 2, GP-Nr. 19 20 26 005 2, respektive unternehmensspezifische Planansätze.

— Bezugskosten für Ersatzteile:

— Fachserie 17 Reihe 2, GP-Nr. 28 11 1.

— Kapitalkosten:

— Die Kapitalkosten setzen sich zusammen aus den Abschreibungen auf der Grundlage historischer Anschaffungs- und Herstellungskosten nach GuV und den Zinsaufwendungen des Anlagevermögens.

— Sonstige Kosten:

— Fachserie 17 Reihe 7 Verbraucherpreisindex Gesamtindex.

~~— Fortschreibung der Kosten des Funktionsbereiches „Marketing/Vertrieb“~~

~~Die Kosten des Funktionsbereiches „Marketing/Vertrieb“ werden nicht kostenartenspezifisch mit Hilfe der o. a. Indizes fortgeschrieben, sondern unter Zugrundelegung der Entwicklung der Einnahmen aus Fahrscheinverkauf im Folgejahr auf Basis von Wirtschaftsplandaten als prozentuales Verhältnis von Marketing-/Vertriebskosten zu Einnahmen aus Fahrscheinverkauf. Hierbei wird ein Verhältnis von 10 % (ausgehend von K 4 – Bewertung anzusetzen) zugrunde gelegt.~~

~~2. Fortschreibung der Kosten des Funktionsbereiches „Verwaltung/Zentrale Dienste“~~

~~Die Kosten des Funktionsbereiches „Verwaltung/Zentrale Dienste“ werden nicht kostenartenspezifisch mit Hilfe der o. a. Indizes fortgeschrieben, sondern unter Zugrundelegung des Verhältnisses von Verwaltungskosten zu Gesamtkosten im Folgejahr. Hierbei wird ein Verhältnis von 9,5 % zugrunde gelegt.~~

Die Ergebnisse der Sollkostenermittlung ~~und fortschreibung~~ werden jährlich in einem Bericht analog der bisherigen Vorgehensweise im Zuge der Umsetzung der Bestandsbetrauung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft dokumentiert und dem Aufgabenträger Hansestadt Lübeck vorgelegt.

#### **4. Abrechnung des Anreizsystems in der Trennungsrechnung**

Die Umsetzung und Abrechnung des integrierten Anreizsystems erfolgt im Rahmen der ohnehin jährlich durch die SLSWL MOBIL zu erstellenden Ist-Trennungsrechnung (Vorgaben siehe hierzu Anlage 4 der Betrauung). Die Abrechnung ist dementsprechend als Bestandteil in die jährliche Erstellung der Ist-Trennungsrechnung einzubeziehen.

#### **5. Formale Anforderungen und Umsetzung des Anreizsystems**

Aus der bereits angeführten objektiven Nachprüfbarkeit des Anreizsystems sind folgende Einzelanforderungen ableitbar:

1. Festlegung des Wirtschaftlichkeitsziels und der Qualitätsziele im Vorjahr für das Folgejahr.
2. Festlegung des Verfahrens der Beurteilung der Zielerreichung und der Bonusfestlegung.
3. Dokumentation der Zielerreichung und Bonusgewährung für das abgelaufene Geschäftsjahr im Rahmen der Erstellung der Ist-Trennungsrechnung.

Das Anreizsystem wird in dieser Form zunächst für einen Probezeitraum von drei Jahren (2021 bis 2023) eingeführt. Nach diesem Zeitraum werden die festgelegten Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele gemeinsam überprüft und bewertet. Dies kann zu einer Neudefinition der Ziele bzw. der Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung nach Ablauf der Probezeit führen. Anschließend wird das Anreizsystem alle vier Jahre einer Revision unterzogen.