



Vorlagennummer: 20/0545
Vorlagenart: Beschlussvorlage öffentlich
Datum: 16.09.2026
Federführend: 5.610 - Stadtplanung und Bauordnung
Bearbeitung: Oliver Bahr

Anpassung des öffentlichen Dienstleistungsauftrags (öDA) der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen im öffentlichen Personennahverkehr in der Hansestadt Lübeck (ÖPNV) – Aus-tausch der Anlage 6 des öDA

Beratungsfolge:		
28.09.2026	Senat	zur Senatsberatung
02.11.2026	Bauausschuss	zur Vorberatung
09.11.2026	Wirtschaftsausschuss und Ausschuss für den Kurbetrieb Travemünde	zur Vorberatung
10.11.2026	Hauptausschuss	zur Vorberatung
26.11.2026	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	zur Entscheidung

Beschlussvorschlag:

Der Bürgermeister wird ermächtigt, die Anlage 6 – Anreizsystem – des öDA entsprechend des anliegenden Vorschlags (Anlage 1) auszutauschen.

Beteiligungsverfahren:	
1.201 Haushalt und Steuerung	zustimmend
1.300 Bereich Recht	Keine rechtlichen Bedenken
2.000.1 Stabsstelle Sonderaufgaben	zustimmend
Stadtwerke Lübeck Mobil	abgestimmt

Maßnahme:

freiwillig

Finanzielle Auswirkungen:

Nein

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gemäß § 47 f GO:

Nein Die Belange von Kindern und Jugendlichen sind nicht unmittelbar betroffen.

Auswirkungen auf den Klimaschutz:

Nein

Begründung:

Einleitung

Die Stadtwerke Lübeck mobil GmbH (SWL Mobil) erbringt in der Hansestadt Lübeck den öffentlichen, straßengebundenen Personennahverkehr (ÖSPV). Grundlage hierfür ist die In-house-Vergabe (Direktvergabe) an SWL Mobil im Rahmen des öffentlichen Dienstleistungsauftrags (öDA). Mit dem aktuellen öDA wurde SWL Mobil gemäß Beschluss der Bürgerschaft am 27.02.2020 (VO/2020/08633) für die Dauer von zehn Jahren (10.06.2020 bis 09.06.2030) betraut. Ein Bestandteil des öDA ist dabei die Anlage 6 – Anreizsystem für die Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH.

Die EU/VO 1370/2007, die für den öDA maßgebend ist, verlangt im Anhang Nr. 7, dass es einen Anreiz für das beauftragte Unternehmen geben muss, um die gemeinwirtschaftliche Leistung wirtschaftlich und in ausreichender Qualität zu erbringen. Bei Erfüllung der Vorgaben kommt ein Bonussystem zur Anwendung. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Möglichkeit ist es, den Bonus im Rahmen eines bestehenden Bonussystems (z. B. Betriebsvereinbarungen) als Vergütungsbestandteil zu verwenden.

Das Anreizsystem wurde zunächst für einen Probezeitraum von drei Jahren (2021 bis 2023) eingeführt. Eine erste Anpassung des Anreizsystems erfolgte im November 2023 mit der Vorlage VO/2023/12668. Zudem entfiel die Probezeit und das Anreizsystem wurde fester Bestandteil des öDA. Weitere Änderungen zur Überprüfung der Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele sind möglich und sollen nun vorgenommen werden.

Änderungen am Anreizsystem

Die Änderungen sind als Anlage 1 als finales Dokument sowie als Anlage 2 im Änderungsmodus beigelegt. Im Folgenden wird kurz auf die wesentlichen Anpassungen eingegangen:

Bonushöhe

Die wesentliche Änderung ist die Festlegung der maximal möglichen Bonushöhe. Der Betrag war bisher auf 600.000,00 EUR gedeckelt. Personalminderungen und Personalmehrungen hatten damit unmittelbaren Einfluss auf die Bonushöhe je Mitarbeitenden. Insbesondere durch die Angebotsausweitungen im ÖPNV der Jahre 2021 – 2024 musste zusätzliches Personal eingestellt werden. In der Folge sank der Bonus pro Mitarbeitenden kontinuierlich.

Um einen verlässlichen Wert zu implementieren, erfolgt eine Umstellung auf eine Bonuszahlung je Mitarbeitenden. Pro Mitarbeitenden soll nunmehr ein Bonus von max. 1.000,00 EUR möglich sein. Damit ist sichergestellt, dass unabhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden immer ein gleichhoher Bonus erreicht werden kann. Bei der aktuellen Anzahl der Mitarbeitenden wäre ein Gesamtbonus von ca. 701 TEUR¹ möglich. Eine unmittelbare Auswirkung auf den städtischen Haushalt besteht nicht. Die erhöhte Bonuszahlung aus dem Anreizsystem wird im Querverbund der Stadtwerke-Holding finanziert.

¹ Zum Stichtag 30.06.2026 sind bei SWL Mobil (inkl. LVG) 700,9 VZÄ beschäftigt.

Weitere Anpassungen

Die weiteren Anpassungen sind redaktioneller Natur und schärfen lediglich bisher bestehenden Unsicherheiten bzw. nicht definierte Punkte nach. Insbesondere werden die Malus-Regelungen an das neue System der Bonusermittlung angepasst.

Zur Umsetzung des Bonussystems wird vorsorglich auch der Anhang 2 zur Anlage 5 „öDA-Schema Trennungsrechnung“ an die neuen Regelungen angepasst. Diese ist nachrichtlich als Anlage 3 dieser Vorlage beigelegt.

Umsetzungszeitpunkt

Das neue Anreizsystem soll ab dem Jahr 2026 zur Anwendung kommen.

Anlage(n):

- 1 - Anlage 1 FINAL_Anlage 6 - Review Anreizsystem Bus ab 2026_02 (öffentlich)
- 2 - Anlage 2 FINAL_Anlage 6 - Review Anreizsystem Bus ab 2026_Änderungsmodus_02 (öffentlich)
- 3 - Anlage 3 Anhang 2 zu Anlage 5-öDA-Schema Trennungsrechnung-neu (öffentlich)

Senatorin Joanna Hagen

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

1. Vorbemerkungen

Die VO 1370/2007 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.“

Die Verordnung stellt darauf ab, dass die Wirtschaftlichkeit der gemeinwirtschaftlichen ÖPNV-Leistung bewertet wird. Maßgeblich ist daher nicht das Gesamtergebnis des Unternehmens, sondern das Ergebnis derjenigen Leistungen, die im öffentlichen Dienstleistungsauftrag erbracht werden. Auf das Gesamtergebnis kann nur dann abgestellt werden, wenn andere Geschäftsbereiche wirtschaftlich nur eine untergeordnete Rolle spielen. Bei der SWL MOBIL ist dies nicht der Fall: Neben der gemeinwirtschaftlichen ÖPNV-Leistung gibt es weitere Tätigkeiten, zum Beispiel Werkstattleistungen für Dritte, Gelegenheitsverkehre und Fährverkehr. Diese Bereiche haben keinen nur unwesentlichen Anteil am Gesamtumsatz. Deshalb muss das Anreizsystem für die SWL MOBIL auf die gemeinwirtschaftliche Leistung abgestellt werden.

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. Hiervon wird auch bei SWL Mobil bzw. der LVG Gebrauch gemacht.

2. Anreizsystem für die Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH

2.1. Beschreibung des Konzeptes

Das Konzept zu einem Anreizsystem für die Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH (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 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 SWL MOBIL aus.

Das Anreizsystem richtet sich sowohl an die SWL MOBIL als auch die Lübeck Travemünder Verkehrsgesellschaft mbH (LVG), da beide Unternehmen die gemeinwirtschaftliche Leistung im ÖPNV gemäß öffentlichem Dienstleistungsauftrag (öDA) erbringen.

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

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 Funktionsbereiche¹ 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- Sollkosten² das weitere 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).

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 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 gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreitet das Plan-Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Plan-Trennungsrechnung.

¹ Betriebliche Funktionsbereiche: Fahrdienst, Disposition, Treibstoffversorgung/-verbrauch, Fahrzeuginstandhaltung und -bereitstellung, Fahrzeugvorhaltung, Anmietung, Haltestellenbetreuung, Überwachung/Steuerung, Planung, Marketing/Vertrieb sowie Verwaltung/zentrale Dienste.

² Die K 4 – Sollkosten werden analog der zukünftig in konsolidierter Form erstellen Trennungsrechnung (Konsolidierung von SWL Mobil und LVG auf Ebene der SWL Mobil als konsolidierte Sollkosten ermittelt.

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

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 die Anzahl der in der Ist-Trennungsrechnung festgestellten Vollzeitkräfte (Durchschnittlicher Personalbestand ohne Dauerranke und Altersteilzeitkräfte in der Freistellungsphase) begrenzt. Pro Vollzeitkraft wird der maximale Bonus auf 1 T€ gedeckelt. Bei der Ermittlung des Betrages wird kaufmännisch gerundet.

Der so ermittelte Betrag wird im Folgenden „gedeckelter Bonus“ genannt.

Fehlzeitenquote

Im Hinblick auf dieses Ziel wird auf die dauerhafte Senkung der Fehlzeiten³ abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der Zielvorgabe zur Fehlzeitenquote (gemäß Definition im Konzern der Stadtwerke Lübeck Holding GmbH) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Ziele können nach SWL MOBIL und LVG differenziert vorgegeben werden. 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 Fehlzeitenquoten von SWL MOBIL und LVG liegen bei oder unter 8 %.

Hierbei wird die Ist-Fehlzeitenquote in Differenzierung nach SWL MOBIL und LVG mit dem Zielwert von 8 % verglichen. Für die Überschreitung der Zielvorgabe wird ein Malus in Höhe von bis zu 1/6 des gedeckelten Bonus angesetzt.

Fehlzeitenquote	Malus	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 T€
Ist-Quote ≤ 8,0 %	Malus 0%	0	0 €
Ist-Quote >8,0 % und <8,5%	Malus 50%	1/12	-50.000 €
Ist-Quote >8,5 %	Malus 100%	1/6	-100.000 €

Sicherung der Qualität

Die Qualitätskomponente innerhalb des Anreizsystems der SWL MOBIL wird auf Basis von einem subjektiven und zwei objektiven Qualitätskriterien ausgestaltet. Als subjektives Qualitätskriterium wird die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit, als objektive Qualitätskriterien werden die Sicherstellung einer hohen Pünktlichkeit sowie ein steigender Anteil emissionsfreier Busse betrachtet.

Die Qualitätszielerreichung wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung der gesetzten Ziele ausgestaltet.

³ Fehlzeiten sind u. a. Ausfallzeiten durch Krankheiten, Unfälle, Arbeitsunfälle, Kur.

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

Kundenzufriedenheit (subjektives Qualitätskriterium)

Die SWL MOBIL führen jährlich eine Analyse der Kundenzufriedenheit auf statistisch repräsentativer Basis im Rahmen eines anerkannten ÖPNV-Kundenbarometers durch.

Ziel: Die Zufriedenheit der Kunden der SWL MOBIL liegt in der Bewertungsgruppe „eher gut bis sehr gut“ des Kundenbarometers.

Der Qualitätsnachweis nach Kundenzufriedenheit gilt als erbracht, wenn bei der Globalzufriedenheit der SWL MOBIL mindestens die Bewertungsgruppen „sehr gut“, „gut“ oder „eher gut“ der am ÖPNV-Kundenbarometer teilnehmenden Unternehmen erreicht wird. Wird dieses Qualitätsziels nicht erreicht, wird je nach Verfehlung ein Malus in Höhe von bis zu 1/8 des gedeckelten Bonus angesetzt.

Die folgende Tabelle zeigt für das Kundenbarometer die Bewertungsgruppen und die anzusetzenden Malusse bei Verfehlung des oben dargestellten Qualitätszieles.

Kundenbarometer		
Bewertungsgruppe	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 T€
Sehr gut	0	0 €
gut	0	0 €
eher gut	0	0 €
durchschnittlich	1/24	-25.000 €
eher schlecht	1/12	-50.000 €
schlecht	1/8	-75.000 €
sehr schlecht	1/8	-75.000 €

Pünktlichkeit (objektives Qualitätskriterium)

In Bezug auf das Qualitätskriterium „Pünktlichkeit“ sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, die Pünktlichkeit dauerhaft zu sichern.

Ziel: Die durchschnittliche Pünktlichkeitsquote (bis 10 Minuten) liegt bei mindestens 95 %.

Hierbei wird die Ist-Pünktlichkeit (bis 10 Minuten) mit dem Zielwert von 95 % verglichen. Der Malus beträgt maximal 1/8 des gedeckelten Bonus. Für jeden vollen Prozentpunkt der Abweichung wird Malus in Höhe von 1/24 des gedeckelten Bonus angesetzt.

Ist-Pünktlichkeit	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 T€
Ist-Pünktlichkeit >94%	0	0 €
Ist-Pünktlichkeit ≤94%	1/24	-25.000 €
Ist-Pünktlichkeit ≤93%	1/12	-50.000 €
Ist-Pünktlichkeit ≤92%	1/8	-75.000 €

Die Pünktlichkeit soll mindestens für zwei Perioden im Jahr ausgewertet werden (jeweils im Mai und im November eines Jahres). Dabei ist in je einer Woche (7 Tage, Montag bis Sonntag) die durchschnittliche Pünktlichkeit aller Linien und aufgezeichnete Fahrten stadteinwärts sowie stadtauswärts durch die Verkehrsunternehmen auszuwerten. Die Festlegung der auszuwertenden Wochen erfolgt frühzeitig am Jahresanfang bis spätestens zum 31. März gemeinsam mit der Hansestadt Lübeck. Außergewöhnliche Ereignisse wie z. B. Stadtfeste oder

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

größere Baustellen sind zu berücksichtigen. Es werden zur Zuverlässigkeits- und Pünktlichkeitsmessung 16 Referenzhaltestellen im Netz festgelegt. Mit der Auswahl der Referenzhaltestellen sind alle Linien und deren Verspätungslagen, insbesondere auch sich aufbauende Verspätungen aus dem Innenstadtbereich, erfasst. Die Auswahl der Referenzhaltestellen erfolgt in Abstimmung mit der Hansestadt Lübeck.

Emissionsfreie Busse (objektives Qualitätskriterium)

Hier sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, den Anteil emissionsfreier Busse gemäß 4. regionalem Nahverkehrsplan (RNVP) und Beschaffungsplanung zu steigern. Demzufolge sollen die Vorgaben der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL zur Anzahl emissionsfreier Busse umgesetzt werden.

Ziel: Der Anteil emissionsfreier Busse erreicht die Vorgabe des 4. RNVP, die in der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL hinterlegt ist.

Hierbei wird die Vorgabe gemäß Beschaffungsplanung zur Anzahl emissionsfreier Busse mit der Ist-Anzahl verglichen. Bei einer Unterschreitung der Vorgabe wird ein Malus in Höhe von 1/12 auf den gedeckelten Bonus angesetzt.

Die folgende Tabelle enthält die Zielvorgaben des 4. RNVP in prozentualen Anteilen sowie die Umsetzung in der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL bzgl. der Anzahl emissionsfreier Busse in Jahresscheiben beginnend mit dem Jahr 2024 bis zum Jahr 2030.

Zielwert RNVP	bis 2021		bis 2025		bis 2030	
	10%		40%		70%	

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Neuanschaffungen - Planung*	0	6	24	13	13	13	14
Beschaffungsplanung kumuliert	56	62	86	99	112	125	139
Anteil. Gem. Beschaffungsplanung	28%	31%	43%	50%	57%	63%	70%

* für die Erfüllung der Zielwerte ist die Bestellung der Fahrzeuge ausreichend

Der maximal anzusetzende Malus aus der Verfehlung der Qualitätsziele wird in Summe durch eine Deckelung in Höhe von 1/3 auf den gedeckelten Bonus begrenzt, wobei die drei Qualitätsziele durch unterschiedliche Deckelung der Einzelziele gewichtet werden.

Sollten die o. a. Zielvorgaben aus der Beschaffungsplanung aufgrund nicht von SWL MOBIL beeinflussbarer Faktoren (z. B. Lieferschwierigkeiten seitens der Hersteller) nicht erreicht werden können, erfolgt in Abstimmung mit dem Aufgabenträger eine entsprechende Anpassung der o. a. Zielvorgaben. Grundsätzlich ist für die Zielerreichung die Auslösung der Bestellung ausschlaggebend.

Vorgehensweise zur Bonusermittlung

Zunächst wird aus der Erreichung der beiden Wirtschaftlichkeitsziele - Sollkosten „gut geführt“ sowie Plan-Ergebnis - der Bonus für die SWL MOBIL und die LVG in Summe ermittelt. Davon ausgehend werden ggf. anfallende Malusse durch die Verfehlung der definierten Qualitätsziele bonusmindernd gegengerechnet. Der danach verbleibende Bonus wird anhand eines Personalschlüssels (Anteil Personale SWL MOBIL, Anteil Personale LVG) auf SWL MOBIL und LVG aufgeteilt. Nach Aufteilung der Bonussumme auf die beiden Unternehmen wird die Erreichung des dritten Wirtschaftlichkeitszieles zur Fehlzeitensenkung in Differenzierung nach SWL MOBIL und LVG gemessen und ein ggf. anfallender Malus von dem bereits aufgeteilten Bonus abgesetzt.

Am Ende des Prozesses stehen die ggf. auszuzahlenden Bonussummen in Differenzierung nach den beiden Unternehmen SWL MOBIL und LVG fest.

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

Integriertes System

Ein rechnerischer Bonus für die Wirtschaftlichkeit wird um die Summe der Malusse für Qualitätsverfehlungen 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

Der Aufgabenträger Hansestadt Lübeck ist die Zuständige Stelle für die Durchführung und das Controlling dieses Anreizsystems. 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 die SWL MOBIL wird dieser im Rahmen eines Prämiensystems als Bonus an die Mitarbeitenden der SWL MOBIL und der LVG ausgeschüttet.

Die durch die Verwendung entstehenden Aufwendungen werden nicht dem ÖPNV-Ergebnis zugerechnet.

Erstmalige Anwendung

Das angepasste Anreizsystem wird erstmals für das Geschäftsjahr 2026 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. Fahrzeuganzahl in normierte Rechnungswagen) nach anerkannten Grundsätzen vorgenommen.

Dem normierten Verkehrsunternehmen wird ein fiktives Best-Practice-Verkehrsunternehmen, das aus Best-Practice-Benchmarks der Teilprozesse gebildet wird, gegenübergestellt. Das Verkehrsunternehmen ist zwar fiktiv, berücksichtigt aber die konkreten Rahmenbedingungen des realen, zu beurteilenden Verkehrsunternehmens und bildet unter diesen die als Best Practice erzielbaren Kosten- und Produktivitäts-Benchmarks für das reale Unternehmen ab.

Anlage 6 – Anreizsystem, aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

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 Verkehrsunternehmen 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 Bestandsbetreuung 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 5 des öDA). 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 alle vier Jahre einer Revision unterzogen. 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 führen.

Anlage 6 — Anreizsystem, ~~a~~Aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

1. Vorbemerkungen

Die VO 1370/2007 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.“

~~Die Verordnung stellt darauf ab~~Wesentliche Vorgabe ist, dass die ~~Verordnung ausschließlich~~ die Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung der gemeinwirtschaftlichen ÖPNV-Verpflichtung zur Erbringung öffentlicher Personenverkehrsdienste im Auge hat. Ein Abstellen auf das Gesamtunternehmensergebnis an Stelle des Ergebnisses der gemeinwirtschaftlichen Leistung bewertet wird. Maßgeblich ist daher nicht das Gesamtergebnis des Unternehmens, sondern ~~ist nach unserem Dafürhalten nur dann vertretbar, wenn das Ergebnis derjenigen Leistungen, die im öffentlichen Dienstleistungsauftrag erbracht werden. Auf das Gesamtergebnis kann nur dann abgestellt werden, wenn andere der~~ Geschäftsbereiche wirtschaftlich nur eine untergeordnete Rolle spielen. ~~außerhalb der gemeinwirtschaftlichen Leistung unwesentlich ist.~~ Bei der SWL MOBIL ist dies nicht der Fall: Neben der gemeinwirtschaftlichen ÖPNV-Leistung ~~gibt~~ handelt es ~~weiteren Tätigkeiten, zum Beispielsich um hierbei beispielsweise um~~ Werkstattleistungen für Dritte, Gelegenheitsverkehre ~~und~~ Fährverkehr. ~~Diese Bereiche haben keinen nur unwesentlichen etc., deren Anteil am Gesamtumsatz. Deshalb muss 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~~.

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. ~~Hiervon wird auch bei SWL Mobil bzw. der LVG Gebrauch gemacht. Alternativ können hiermit bestimmte ÖPNV Projekte (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 die Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH~~

Formatiert: Keine, Abstand Vor: 0 Pt., Nach: 6 Pt., Zeilenabstand: Mehrere 1,1 ze, Keine Aufzählungen oder Nummerierungen, Vom nächsten Absatz trennen, Diesen Absatz nicht zusammenhalten, Trennen

hat formatiert: Schriftart: (Standard) Georgia, Fett, Kursiv, Unterschneidung ab 14 Pt.

Anlage 6 — Anreizsystem, ~~a~~aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

2.1. Beschreibung des Konzeptes

Das Konzept zu einem Anreizsystem für die Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH ([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 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 SWL MOBIL aus.

Das Anreizsystem richtet sich sowohl an die ~~Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH~~ (SWL MOBIL) als auch die Lübeck Travemünder Verkehrsgesellschaft mbH (LVG), da beide Unternehmen die gemeinwirtschaftliche Leistung im ÖPNV gemäß öffentlichem Dienstleistungsauftrag (öDA) erbringen.

Anlage 6 – Anreizsystem, [aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026](#)

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 Funktionsbereiche¹ 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- Sollkosten² das weitere 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).

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 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 gemäß Ist-Trennungsrechnung unterschreitet das Plan-Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung gemäß Plan-Trennungsrechnung.

¹ Betriebliche Funktionsbereiche: Fahrdienst, Disposition, Treibstoffversorgung/-verbrauch, Fahrzeuginstandhaltung und -bereitstellung, Fahrzeugvorhaltung, Anmietung, Haltestellenbetreuung, Überwachung/Steuerung, Planung, Marketing/Vertrieb sowie Verwaltung/zentrale Dienste.

² Die K 4 – Sollkosten werden analog der zukünftig in konsolidierter Form erstellen Trennungsrechnung (Konsolidierung von SWL Mobil und LVG auf Ebene der SWL Mobil als konsolidierte Sollkosten ermittelt.

Anlage 6 — Anreizsystem, ~~a~~aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

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 600 T€~~ die Anzahl der in der Ist-Trennungsrechnung festgestellten Vollzeitkräfte (Durchschnittlicher Personalbestand ohne Dauerkranke und Altersteilzeitkräfte in der Freistellungsphase) begrenzt. ~~Pro Vollzeitkraft wird der maximale Bonus auf 1 T€ gedeckelt. Bei der Ermittlung des Betrages wird kaufmännisch gerundet.~~

Der so ermittelte Betrag wird im Folgenden „gedeckelter Bonus“ genannt.

Fehlzeitenquote

Im Hinblick auf dieses Ziel wird auf die dauerhafte Senkung der Fehlzeiten³ abgestellt. Hierbei stellt die Erreichung oder Unterschreitung der Zielvorgabe zur Fehlzeitenquote (gemäß Definition im Konzern der Stadtwerke Lübeck Holding GmbH) das Wirtschaftlichkeitsziel dar. Die Ziele können nach SWL MOBIL und LVG differenziert vorgegeben werden. 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 Fehlzeitenquoten von SWL MOBIL und LVG liegen bei oder unter 8 %.

Hierbei wird die Ist-Fehlzeitenquote in Differenzierung nach SWL MOBIL und LVG mit dem Zielwert von 8 % verglichen. Für die Überschreitung der Zielvorgabe wird ein Malus in Höhe von ~~100 T€ bis zu 1/6 des gedeckelten Bonus~~ (für die SWL MOBIL von 78 T€, für die LVG von ~~22 T€~~) angesetzt.

Fehlzeitenquote	Malus	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 T€
Ist-Quote ≤ 8,0 %	Malus 0%	0	0 €
Ist-Quote >8,0 % und <8,5%	Malus 50%	1/12	-50.000 €
Ist-Quote >8,5 %	Malus 100%	1/6	-100.000 €

Kommentiert [LB1]: Auf oder abgerundet?

Kommentiert [PK2R1]: Dies ist eine Deckelung auf maximal 1.000,00 € je Vollzeitkraft. Grundsätzlich würden wir immer kaufmännisch runden.

Feldfunktion geändert

Sicherung der Qualität

Die Qualitätskomponente innerhalb des Anreizsystems der SWL MOBIL wird auf Basis von einem subjektiven und zwei objektiven Qualitätskriterien ausgestaltet. Als subjektives Qualitätskriterium wird die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit, als objektive Qualitätskriterien werden die Sicherstellung einer hohen Pünktlichkeit sowie ein steigender Anteil emissionsfreier Busse betrachtet.

Die Qualitätszielerreichung wird ausschließlich als Malussystem bei Verfehlung der gesetzten Ziele ausgestaltet.

³ Fehlzeiten sind u. a. Ausfallzeiten durch Krankheiten, Unfälle, Arbeitsunfälle, Kur.

Anlage 6 — Anreizsystem, ~~a~~Aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

Kundenzufriedenheit (subjektives Qualitätskriterium)

Die SWL MOBIL führen jährlich eine Analyse der Kundenzufriedenheit auf statistisch repräsentativer Basis im Rahmen eines anerkannten ÖPNV-Kundenbarometers durch.

Ziel: Die Zufriedenheit der Kunden der SWL MOBIL liegt in der Bewertungsgruppe „eher gut bis sehr gut“ des Kundenbarometers.

Der Qualitätsnachweis nach Kundenzufriedenheit gilt als erbracht, wenn bei der Globalzufriedenheit der SWL MOBIL mindestens die Bewertungsgruppen „sehr gut“, „gut“ oder „eher gut“ der am ÖPNV-Kundenbarometer teilnehmenden Unternehmen erreicht wird. Wird dieses Qualitätsziels nicht erreicht, wird je nach Verfehlung ein Malus in Höhe von bis zu ~~75~~1/8 des gedeckelten Bonus~~TE~~ angesetzt.

Die folgende Tabelle zeigt für das Kundenbarometer ~~2018~~ die Bewertungsgruppen ~~sowie die Spannbreiten der Schulnotenbewertung~~ und die anzusetzenden Malusse bei Verfehlung des oben dargestellten Qualitätsziels.

Kundenbarometer 2018		
Bewertungsgruppe	Spannbreiten	Malus
sehr gut	bis 2,49	0 €
gut	2,50 - 2,69	0 €
eher gut	2,70 - 2,82	0 €
durchschnittlich	2,83 - 2,93	-25.000 €
eher schlecht	2,94 - 3,06	-50.000 €
schlecht	3,07 - 3,25	-75.000 €
sehr schlecht	ab 3,26	-75.000 €

Kundenbarometer		
Bewertungsgruppe	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 TE
Sehr gut	0	0 €
gut	0	0 €
eher gut	0	0 €
durchschnittlich	1/24	-25.000 €
eher schlecht	1/12	-50.000 €
schlecht	1/8	-75.000 €
sehr schlecht	1/8	-75.000 €

Feldfunktion geändert

~~Die o.a. Spannbreiten, die aus der Globalzufriedenheit 2018 resultieren, können im Jahresvergleich variieren, dementsprechend sind in jedem Bezugsjahr die aktualisierten Spannbreiten zu beachten.~~

Pünktlichkeit (objektives Qualitätskriterium)

In Bezug auf das Qualitätskriterium „Pünktlichkeit“ sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, die Pünktlichkeit dauerhaft zu sichern.

Ziel: Die durchschnittliche Pünktlichkeitsquote (bis 10 Minuten) liegt bei mindestens 95 %.

Hierbei wird die Ist-Pünktlichkeit (bis 10 Minuten) mit dem Zielwert von 95 % verglichen. Der Malus beträgt maximal 1/8 des gedeckelten Bonus. Für jeden vollen Prozentpunkt der Abweichung wird Malus in Höhe von ~~25~~1/24 des gedeckelten Bonus~~TE~~ angesetzt.

Anlage 6 — Anreizsystem, **aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026**

Ist-Pünktlichkeit	Anteil Malus am gedeckelten Bonus	Beispiel bei Gesamtbonus 600 T€
Ist-Pünktlichkeit >94%	0	0 €
Ist-Pünktlichkeit ≤94%	1/24	-25.000 €
Ist-Pünktlichkeit ≤93%	1/12	-50.000 €
Ist-Pünktlichkeit ≤92%	1/8	-75.000 €

Die Pünktlichkeit soll mindestens für zwei Perioden im Jahr ausgewertet werden (jeweils im Mai und im November eines Jahres). Dabei ist in je einer Woche (7 Tage, Montag bis Sonntag) die durchschnittliche Pünktlichkeit aller Linien und aufgezeichnete Fahrten stadteinwärts sowie stadtauswärts durch die Verkehrsunternehmen auszuwerten. Die Festlegung der auszuwertenden Wochen erfolgt frühzeitig am Jahresanfang bis spätestens zum 31. März gemeinsam mit der Hansestadt Lübeck. Außergewöhnliche Ereignisse wie z. B. Stadtfeste oder größere Baustellen sind zu berücksichtigen. Es werden zur Zuverlässigkeits- und Pünktlichkeitsmessung 16 Referenzhaltestellen im Netz festgelegt. Mit der Auswahl der Referenzhaltestellen sind alle Linien und deren Verspätungslagen, insbesondere auch sich aufbauende Verspätungen aus dem Innenstadtbereich, erfasst. Die Auswahl der Referenzhaltestellen erfolgt in Abstimmung mit der Hansestadt Lübeck.

Emissionsfreie Busse (objektives Qualitätskriterium)

Hier sieht das Anreizsystem als Qualitätsziel vor, den Anteil emissionsfreier Busse gemäß 4. regionalem Nahverkehrsplan (RNVP) und Beschaffungsplanung zu steigern. Demzufolge sollen die Vorgaben der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL zur Anzahl emissionsfreier Busse umgesetzt werden.

Ziel: Der Anteil emissionsfreier Busse erreicht die Vorgabe des 4. RNVP, die in der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL hinterlegt ist.

Hierbei wird die Vorgabe gemäß Beschaffungsplanung zur Anzahl emissionsfreier Busse mit der Ist-Anzahl verglichen. Bei einer Unterschreitung der Vorgabe wird ein Malus in Höhe von 50 T€ 1/12 auf den gedeckelten Bonus angesetzt.

Die folgende Tabelle enthält die Zielvorgaben des 4. RNVP in prozentualen Anteilen sowie die Umsetzung in der Beschaffungsplanung der SWL MOBIL bzgl. der Anzahl emissionsfreier Busse in Jahresscheiben beginnend mit dem Jahr 2024 bis zum Jahr 2030.

Zielwert RNVP	bis 2021			bis 2025			bis 2030		
	10%			40%			70%		
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Neuanschaffungen - Planung*	0	6	24	13	13	13	14		
Beschaffungsplanung kumuliert	56	62	86	99	112	125	139		
Anteil, Gem. Beschaffungsplanung	28%	31%	43%	50%	57%	63%	70%		

* für die Erfüllung der Zielwerte ist die Bestellung der Fahrzeuge ausreichend

Der maximal anzusetzende Malus aus der Verfehlung der Qualitätsziele wird in Summe durch eine Deckelung in Höhe von 200 T€ 1/3 auf den gedeckelten Bonus begrenzt, wobei die drei Qualitätsziele durch unterschiedliche Deckelung der Einzelziele gewichtet werden. Die Ziele „Kundenzufriedenheit“ und „Pünktlichkeit“ werden auf einen Malus in Höhe von 75 T€ gedeckelt, das Ziel „emissionsfreie Busse“ auf 50 T€.

Feldfunktion geändert

Kommentiert [BO3]: Datum festlegen? Bis zum 28.02 z.B.?

Kommentiert [PK4R3]: i.O.

Kommentiert [BO5]: IM RNVP sind Haltestellen genannt. Sofern diese FIX sein sollten, kann man hier sicherlich auch die Haltestellen nennen, Alternativ kann hier auch der Hinweis kommen, dass die Referenzhaltestellen zwischen HL und SWL Mobil abgestimmt werden. So ist der Punkt noch nicht konkret genug.

Kommentiert [PK6R5]: Anpassung auf Alternative: Jährliche Abstimmung mit AT über Referenzhaltestellen

Kommentiert [BO7]: Bedarf es den Verweis auf den 4. RNVP? Beim Austausch der Anlage Ende 2024 wurde weiterhin nur vom RNVP allgemein gesprochen.

Kommentiert [PK8R7]: Ja, hier ist das Ziel definiert, bis zum Jahr 2030 zu 70% elektrisch zu fahren

Kommentiert [BO9]: s.o.

Kommentiert [BO10]: s.o.

Anlage 6 — Anreizsystem, ~~a~~aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

Sollten die o. a. Zielvorgaben aus der Beschaffungsplanung aufgrund nicht von SWL MOBIL beeinflussbarer Faktoren (z. B. Lieferschwierigkeiten seitens der Hersteller) nicht erreicht werden können, erfolgt in Abstimmung mit dem Aufgabenträger eine entsprechende Anpassung der o. a. Zielvorgaben. Grundsätzlich ist für die Zielerreichung die Auslösung der Bestellung ausschlaggebend.

Vorgehensweise zur Bonusermittlung

Zunächst wird aus der Erreichung der beiden Wirtschaftlichkeitsziele - Sollkosten „gut geführt“ sowie Plan-Ergebnis - der Bonus für die SWL MOBIL und die LVG in Summe ermittelt. Davon ausgehend werden ggf. anfallende Malusse durch die Verfehlung der definierten Qualitätsziele bonusmindernd gegengerechnet. Der danach verbleibende Bonus wird anhand eines Personalschlüssels (Anteil Personale SWL MOBIL, Anteil Personale LVG) auf SWL MOBIL und LVG aufgeteilt. Nach Aufteilung der Bonussumme auf die beiden Unternehmen wird die Erreichung des dritten Wirtschaftlichkeitszieles zur Fehlzeitenreduzierung in Differenzierung nach SWL MOBIL und LVG gemessen und ein ggf. anfallender Malus von dem bereits aufgeteilten Bonus abgesetzt.

Am Ende des Prozesses stehen die ggf. auszahlenden Bonussummen in Differenzierung nach den beiden Unternehmen SWL MOBIL und LVG fest.

Integriertes System

Ein rechnerischer Bonus für die Wirtschaftlichkeit wird um die Summe der Malusse für Qualitätsverfehlungen 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 Der Aufgabenträgers Hansestadt Lübeck ist die Zuständige Stelle für die Durchführung und das Controlling dieses Anreizsystems ist Anlage 7/ des öDA 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.

Kommentiert [JB11]: Welche Anlage soll das sein? Der öDA hat nur 6 Anlagen.

Zweckbindung

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

Die durch die Verwendung entstehenden Aufwendungen werden nicht dem ÖPNV-Ergebnis zugerechnet.

Erstmalige Anwendung

Das angepasste Anreizsystem wird erstmals für das Geschäftsjahr ~~2021~~ 2026 angewendet.

3. Ermittlung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“

Ermittlung der Sollkosten „durchschnittlich, gut geführt“

Anlage 6 — Anreizsystem, ^aAktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026

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. Fahrzeuganzahl in normierte Rechnungswagen) nach anerkannten Grundsätzen vorgenommen.

Dem normierten Verkehrsunternehmen wird ein fiktives Best-Practice-Verkehrsunternehmen, das aus Best-Practice-Benchmarks der Teilprozesse gebildet wird, gegenübergestellt. Das Verkehrsunternehmen ist zwar fiktiv, berücksichtigt aber die konkreten Rahmenbedingungen des realen, zu beurteilenden Verkehrsunternehmens 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 Verkehrsunternehmen 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 5 des öDA). Die Abrechnung ist dementsprechend als Bestandteil in die jährliche Erstellung der Ist-Trennungsrechnung einzubeziehen.

Anlage 6 — Anreizsystem, [aktualisierte Fassung nach Reviewprozess ab 2026](#)

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 alle vier Jahre einer Revision unterzogen. 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 führen. ➔

Trennungsrechnung SWL Mobil/LVG konsolidiert Ist [Jahr]	SWL Mobil GmbH	LVG GmbH	Konsoli- dierung	SWL Mobil/ LVG konsolidiert	davon Busverkehr	davon Fähre
Betriebsleistung						
Betriebsleistung Busverkehr in Nutz-Wagen-km (Nwkm)						
Betriebsleistung Gelegenheitsverkehr in Wagen-km (Wkm)						
Betriebsleistung Fähre in Betriebsstunden (Std.)						
A. Gewinn- und Verlustrechnung gem. Wirtschaftsplan						
1. Erträge gesamt in T€	0	0	0	0	0	0
davon Umsatzerlöse ÖPNV (Fahrgeldeinnahmen)						
davon sonstige Umsatzerlöse						
davon Kommunalisierung						
davon Schwerbehindertenerstattung						
davon sonstige betriebliche Erträge						
davon Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen						
davon Konzernerträge						
davon Zinserträge						
davon Erträge aus Ergebnis-Abführungsvertrag mit LVG						
Ertragskonsolidierung						
2. Aufwendungen gesamt in T€	0	0	0	0	0	0
davon Materialaufwand						
davon Fremdleistungsaufwand						
davon Personalaufwand						
davon Abschreibungen						
davon sonstige betriebliche Aufwendungen						
davon Konzernaufwand						
davon Zinsen						
davon Aufwand aus Ergebnis-Abführungsvertrag mit LVG						
davon Steuern						
Aufwandskonsolidierung						
3. Ergebnis gesamt vor Verlustübernahme in T€	0	0	0	0	0	0
nachrichtlich Saldo Konsolidierung						
B. Abgrenzungen Erträge						
1. Abgrenzung von Erträgen außerhalb der gemeinwirtschaftlichen Leistung in T€	0	0		0	0	0
Erträge Gelegenheitsverkehr und sonstige Verkehre*)						
Erträge Vermietung und Verpachtung						
Erträge Treibstoff- und Ersatzteilverkauf an Dritte						
Erträge Betriebshofdienstleistungen						
Erträge Leistungen für Dritte						
2. Abgrenzung von Erträgen gemäß C. 2. in T€	0	0		0	0	0
Erträge ÖPNV (=gemeinwirtschaftliche Leistung) in T€	0	0		0	0	0
C. Abgrenzungen Aufwendungen						
1. Abgrenzungen Aufwendungen in T€	0	0		0	0	0
Aufwendungen für Gelegenheitsverkehr und sonstige Verkehre*)						
Aufwendungen Vermietung und Verpachtung						
Aufwendungen Treibstoff- und Ersatzteilverkauf an Dritte						
Aufwendungen Betriebshofdienstleistungen						
Aufwendungen Leistungen für Dritte						
2. Reduzierung von Aufwendungen für die Ermittlung der Sollkosten in T€	0	0		0	0	0
Erträge aus Mineralölsteuerrückerstattung						
Erträge aus Schadensersatzleistungen						
Erträge aus Vermietungen Fähre						
Erträge aus Charter Fähre						
Aufwendungen ÖPNV (=gemeinwirtschaftliche Leistung) in T€	0	0		0	0	0
Abgrenzung verbuchte Rückstellungen für Bonus aus dem Anreizsystem in T€						
Aufwendungen ÖPNV (=gemeinwirtschaftliche Leistung) ohne Rückstellungen für Bonus aus dem Anreizsystem in T€	0	0	0	0	0	0
D. Ergebnis und Abgleich mit der Gewinn- und Verlustrechnung						
1. Ergebnis ÖPNV (=gemeinwirtschaftliche Leistung) in T€	0	0		0	0	0
2. Rückstellungen für Bonus aus dem Anreizsystem in T€						
3. Ergebnis außerhalb der gemeinwirtschaftlichen Leistung in T€	0	0				
4. Ertrag aus Verlustübernahme in T€						
5. Ergebnis in T€	0	0		0	0	0

E. Abrechnung Anreizsystem (nur bei der Ist-Trennungsrechnung relevant)

1. Wirtschaftlichkeitsziele (Komponenten 1 und 2)

Komponente W1: Sollkosten "durchschnittlich, gut geführt"

K4-Sollkosten "gut geführt" - Busverkehr
K4-Sollkosten "gut geführt" - Fähre
Ist-Kosten betriebliche Funktionsbereiche des Geschäftsjahres
Abgleich Soll-/Ist-Kosten des Geschäftsjahres

€/Nwkm €/Std.

0,00	0,00

Grundsätzliche Bonus Gewährung? (ja/nein)

(Bei einer Unterschreitung der K4-Sollkosten wird ein Bonus entsprechend Komponente 2 gewährt, bei einer Überschreitung wird grundsätzlich kein Bonus gewährt)

ja	ja
----	----

Komponente W2: Plan-Ergebnis (nur Bonus)

vorab festgelegtes Plan-Ergebnis gemeinwirtschaftliche Leistung des Geschäftsjahres gem. Plan-Trennungsrechnung
Ist-Ergebnis gemeinwirtschaftliche Leistung des Geschäftsjahres in T€
Abgleich Plan-/Ist-Ergebnis des Geschäftsjahres in T€

T€ T€

0	0
0	0

Begrenzung auf 75% der Unterschreitung

--	--

Durchschnittlicher Personalbestand ohne Dauerkrankte und Altersteilzeitkräfte in der Freistellungsphase
Pro Vollzeitkraft wird der maximale Bonus auf 1 T€ begrenzt

--	--

Bonus Komponente W2 in T€

(75 % der Unterschreitung werden als Bonus gewährt, Deckelung bei 1T€ pro VZ-MA -> gedeckelter Bonus)

0	0
---	---

2. Qualitätsziele (nur Malus)

Komponente BQ1: Kundenzufriedenheit

Globalzufriedenheit SWL Mobil
Zufriedenheit (erreichte Bewertungsgruppe)

Malus Komponente BQ1 in T€

(Bus - Malus bei Bewertungsgruppe: "durchschnittlich" -1/24; "eher schlecht" -1/12; "schlecht"/"sehr schlecht" -1/8 des gedeckelten Bonus)

0

Komponente BQ2: Pünktlichkeit

Ist-Pünktlichkeitsquote (bis 10 Minuten)
Zielwert Pünktlichkeitsquote: >= 95 %
Abgleich Ist-/Ziel-Pünktlichkeitsquote

Malus Komponente BQ2 in T€

(Bus - Malus bei Unterschreitung: >95%=kein Malus, <=94% -1/24, <=93% -1/12, <=92% -1/8 des gedeckelten Bonus)

95,0%
-95,0%
manuell

Betriebsbedingte Ausfalltage Fahren

Ist-Ausfalltage
Zielwert max. 20

Malus Komponente BQ2 Fährte in T€

(Fähre - Ist-Ausfalltage <=20 kein Malus, Ist-Ausfalltage >20 -1/12, Ist-Ausfalltage >40 -1/6 des gedeckelten Bonus)

Komponente BQ3: Emissionsfreie Busse

Ist-Anzahl emissionsfreier Busse
Anzahl emissionsfreier Busse gem. Beschaffungsplanung auf Grundlage Zielvorgabe Anreizsystem
Abgleich Ist-/Ziel-Anzahl

Malus Komponente BQ3 in T€

(Bus - Malus bei Unterschreitung: -1/12 des gedeckelten Bonus)

0
0

Komponente FQ1: Beschwerden zum Thema Personal

Anzahl Beschwerden
Zielwert (Mittelwert Anzahl Beschwerden max. 13)
Abgleich Ist-/Ziel-Anzahl

Malus Komponente FQ1 in T€

(Fähre - Malus bei Überschreitung des Zielwertes >13 Malus -1/12, >16 -1/6 des gedeckelten Bonus)

0,0
0

Ermittlung Gesamtbonus SWL/LVG aus den o. a. Komponenten in T€

Personalzahl ÖPNV in VZK
Personalschlüssel in %
Aufteilung Gesamtbonus ÖPNV auf SWL/LVG anhand Personalschlüssel IST-Jahr in

SWL Mobil	LVG
0%	0%
0	0

0,0
0%

0	0
---	---

3. Wirtschaftlichkeitsziel (Komponente 3)

Komponente W3: Fehlzeitenquote

Ist-Fehlzeitenquote in %
Überschreitung Zielwert Fehlzeitenquote: <=8 % (ja/nein)

Malus Komponente W3 in T€

(Malus bei Überschreitung Bus (Personalschlüssel) <= 8,0% kein Malus, >8 und <8,5% Malus -1/12, >8,5% Malus -1/6 des gedeckelten Bonus
Im Busbereich erfolgt die Aufteilung des gedeckelten Bonus entsprechend dem Verhältnis der MA von SWL Mobil und der LVG

SWL Mobil	LVG
0	0

0

3. Zusammenfassung

Bonus/Malus aus Wirtschaftlichkeits- und Qualitätszielen in T€

Das Malusystem bei Nicht-Erreichung der Qualitätsziele greift nur, wenn mindestens ein Wirtschaftlichkeitsziel erreicht wurde.

Zahllast aus Wirtschaftlichkeits- und Qualitätszielen in T€

Eine Malusumme, die größer als der Bonusstapel ist, löst keine Zahllast aus.

SWL Mobil	LVG
0	0
0	0

Gesamt	Gesamt
0	0
0	0

F. Finanzieller Nettoeffekt

1. Busverkehr (gemeinwirtschaftliche Leistung)

vorab festgelegter Ausgleichsparameter (Plan-Ergebnis der gemeinwirtschaftlichen Leistung) in T€
zzgl. angemessener Gewinn (3 % der Planaufwendungen) in T€
Abrechnung Anreizsystem (Bonus/Malus) in T€
= Soll-Ausgleich des Geschäftsjahres in T€

0

Ist-Aufwendungen in T€
./. Ist-Erträge in T€

= Ist-Ergebnis gemeinwirtschaftliche Leistung (=finanzieller Nettoeffekt) in T€

0

Rückstellungen für Bonus aus dem Anreizsystem in T€

--

Vergleich Soll-Ausgleich und finanzieller Nettoeffekt (einschl. Rückstellung Anreizsystem) - maximaler Ausgleich in T€

--

2. Fahrbetrieb (gemeinwirtschaftliche Leistung)

Soll-Aufwendungen("durchschnittlich, gut geführt") in T€
./. Ist-Erträge in T€
Abrechnung Anreizsystem (Bonus/Malus) in T€
= Soll-Ausgleich in T€

0

Ist-Aufwendungen in T€
./. Ist-Erträge in T€

= Ist-Ergebnis gemeinwirtschaftliche Leistung (=finanzieller Nettoeffekt) in T€

0
0
0

Rückstellungen für Bonus aus dem Anreizsystem in T€

--

Vergleich Soll-Ausgleich und finanzieller Nettoeffekt (einschl. Rückstellung Anreizsystem) - maximaler Ausgleich in T€ (bei positivem Ergebnis ist Ausgleich)

0

G. Nachrichtliche Aufstellung der Ausgleichsleistungen und Zuschüsse

1. Erfolgswirksame Ausgleichsleistungen und Zuschüsse in T€

Verlustübernahme
Betriebskostenzuschüsse
Pauschaler Ertragszuschuss der Hansestadt Lübeck
Investitionszuschüsse
Erträge aus Kapitalzuschüssen

0	0	0
	0	
	0	
	0	
	0	
	0	

Kommunalisierungsmittel
 Ausgleichszahlungen für die kostenlose Beförderung von Schwerbehinderten gemäß § 231 ff. SGB IX
 Erträge aus Deutschlandticket-Billigkeitsleistungen ÖPNV (erfolgswirksam verbucht)
gebildete Rückstellung für Deutschlandticket-Billigkeitsleistungen ÖPNV 2025
nachrichtlich: Gesamtzuschuss Deutschlandticket-Billigkeitsleistungen ÖPNV

2. Erfolgsneutrale Ausgleichsleistungen und Zuschüsse in T€
 Investitionszuschüsse

	0	
	0	
	0	
	0	
	0	
	0	

*) touristische Verkehre, Shuttle-Bus-Verkehr Herrentunnel und Mietomnibusverkehr, Schülerverkehr Verstärker