Universität Münster

Institut für Strategisches Management

(Fehlende) staatliche Ziele und (selbst gesteckte) Unternehmensziele:

Gemeinwohlorientierung und das Trassenpreissystem

Prof. Dr. Thomas Ehrmann, Universität Münster

Tagung „Reformbedarf und -optionen bezüglich der Eisenbahn in Deutschland und der DB“
Berlin, 19. November 2024

wissen.leben

Institut für Strategisches Management
Berlin, den 14/11/2024

Überblick

- **Ideales Vorgehen Gründung & Steuerung InfraGo**
- **Reales Vorgehen InfraGO Z.B. Trassenpreisermittlung mit „neugesetzresistenter“ richtiger Kapitalbasis**
- **Zusatzprobleme InfraGo: Kapitalmarktbezug & Doppelte Marginalisierung**
- **Zukünftiges Vorgehen**

I. Ideales Vorgehen

(1 von 2)

Gemeinwohlziel(-e) → Unternehmensziele (Hierarchisierung/Trade Offs) → Zielvereinbarungen Management → Umsetzung Zielvereinbarungen Managementhandeln mit Zielen: „spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert“

1. **Gemeinwohlziele**: “Wir werden […] den Schienengüterverkehr bis 2030 auf 25 Prozent steigern und die Verkehrsleistung im Personenverkehr verdoppeln. Den Zielfahrplan eines Deutschlandtaktes und die Infrastrukturkapazität werden wir auf diese Ziele ausrichten“.
2. **Gemeinwohlziele müssen in weitere Ziele (Hierarchisierung/Trade Offs) umgesetzt werden**.

I. Ideales Vorgehen

(2 von 2)

3. **Fehlen dieser og. Umsetzungen → Kollisionen zwischen** politischen (Gemeinwohl-) **Zielen**, den Unternehmenszielen, den eigenen Zielen des Managements und dem Managementhandeln.
4. **Management der DB InfraGO müsste für die gemeinwohlorientierten Transportleistungsziele (Kapazität und Wachstumsorientierung) – gegen die dominierenden Gewinnmaximierungsziele der letzten Jahre – angereizt werden.** Dabei spielen natürlich in den **Zielvereinbarungen** auch ergänzende Themen wie z.B.: Qualität, Preiswürdigkeit, Diskriminierungsfreiheit sowie Bedienerfreundlichkeit eine wichtige Rolle, weil reine Transportleistungsmengenerhöhungen nicht mit schlechter Qualität und anderen Minderleistungen ermöglicht werden dürfen **(Hierarchisierung/Trade Offs)**.

II. Reales Vorgehen: InfraGO

1. Gemeinwohlziele

Zweck des Unternehmens ist, Eisenbahninfrastruktur (insbesondere Eisenbahnanlagen und Serviceeinrichtungen) als Wirtschaftsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der folgenden gemeinwohlorientierten Ziele zu betreiben:

1. Schaffung einer bedarfsgerechten, leistungsfähigen und effizienten Eisenbahninfrastruktur mit hoher Kapazität, Qualität und Resilienz (**Wirtschaftlichkeitsziele**?);
2. Schaffung einer **hohen Qualität** (**Definition, Trade Offs**) im Betrieb der Eisenbahninfrastruktur sowie bei Ausbau und Erhaltung der Eisenbahninfrastruktur;
3. Schaffung eines effizienten (**Definition**), gesamtnetzbezogenen, nutzerorientierten (**Definition**), und diskriminierungsfreien Eisenbahninfrastrukturmanagements;

II. Reales Vorgehen: InfraGO

1. Gemeinwohlziele

Zweck des Unternehmens ist, Eisenbahninfrastruktur (insbesondere Eisenbahnanlagen und Serviceeinrichtungen) als Wirtschaftsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der folgenden gemeinwohlorientierten Ziele zu betreiben:

4. Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen (**gesetzliche Anforderung**) an Transparenz und Beteiligung der Nutzer und sonstiger Dritter in Bezug auf das Infrastrukturangebot sowie bei Planungen und Entscheidungen des Unternehmens in möglichst wirksamer Art und Weise.
5. Ermöglichung des diskriminierungsfreien Wettbewerbs (**gesetzliche Anforderung**) auf der Eisenbahninfrastruktur, insbesondere durch Gleichbehandlung beim Zugang und bei Entgelten;
6. Förderung des grenzüberschreitenden Eisenbahnverkehrs (**Minimalanforderung**);

II. Reales Vorgehen: InfraGO

1. Gemeinwohlziele

Zweck des Unternehmens ist, Eisenbahninfrastruktur (insbesondere Eisenbahnanlagen und Serviceeinrichtungen) als Wirtschaftsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der folgenden gemeinwohlorientierten Ziele zu betreiben:

7. Förderung von Innovationen im Rahmen des Unternehmensgegenstands (**Gegenteil denkbar ?**);
8. Förderung des Klimaschutzes durch Steigerung des Anteils des schienengebundenen Personen- und Güterverkehrs am gesamten Verkehrsaufkommen (**Unterziel der Wirtschaftlichkeit**).

Diese gemeinwohlorientierten Ziele sind im Rahmen des geltenden Rechts, insbesondere der Vorgaben des Artikel 87e Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes (Führung als Wirtschaftsunternehmen) sowie des Europarechts und **unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen Finanzierungsgrundlagen und der Wirtschaftlichkeit zu verfolgen**.

II. Reales Vorgehen: InfraGO

2. Anmerkungen

- Wo sind die genuinen Gemeinwohlziele?
- Viele „Ziele“ sind nur gesetzliche Anforderungen od. allgemeine Wirtschaftlichkeitsziele.
- Wenn Finanzierungsgrundlagen und Wirtschaftlichkeit fehlen, dann ex ante „Erlaubnis“ für andere Zielverfolgung als bei Vorhandensein
- Trade Offs bei Zielen unberücksichtigt (1): z.B. Schaffung einer hohen Qualität vs. Schaffung einer bedarfsgerechten, leistungsfähigen und effizienten Eisenbahninfrastruktur mit hoher Kapazität oder was bedeutet: Nichterfüllung des Klimaschutzes vs. Wirtschaftlichkeit?
- Trade Offs bei Zielen unberücksichtigt (2): Zielerfüllung bei allen Zielen damit definitionsgemäss abgesichert

II. Reales Vorgehen: InfraGO

3. Bewertung

Fehlende Definition Gemeinwohlziel(-e)

→ **unklare, ungewichtete Unternehmensziele (wirtschaftliche Ziele, Gesetzeseinhaltung)**

→ **fehlende Zielvereinbarungen**

→ **keine Umsetzung in Zielvereinbarungen Managementhandeln mit Zielen:**
wegen fehlendem Oberziel nicht „spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert“.

→ **Nachträgliche Lösung durch KPIs?**

II. Reales Vorgehen: InfraGO

4. Lösung Infraplan

Maximierungsproblem mit Nebenbedingung **(stilisiert)**

U(x,y) = xy

u.d.N. $\boldsymbol{p_x x + p_y y}$ **= I**

L = xy + λ(I – $\boldsymbol{p_x x + p_y y}$**)**

Beispiel: x = Kapazität, y = Qualität; Nebenbedingung Trade Offs

III. Zusatzprobleme InfraGo: Kapitalmarktbezug & Doppelte Marginalisierung

1. Falscher Kapitalmarktbezug: **Trassenpreise und falsche Kapitalbasis (1)**

- Unternehmen sind die Kosten des Eigenkapitals die von den Anteilseignern erhobenen Ausschüttungs- resp. Gewinnforderungen; abhängig von den externen Anlagealternativen.
- Eigenkapitalrendite ist Netto-Gewinn geteilt durch **Marktwert** des Eigenkapitals: r = x/MWE. Für CAPM gilt: der Marktwert-Wert eines Unternehmensanteils für alle Unternehmen, die der Risikoklasse (also alle InfraGos weltweit) angehören, ist gleich. „The equity beta (β e) measures the relative riskiness of the **company's equity compared to the market as a whole**".
- Regulatorische Eigenkapitalrendite von **5,8 %** → Gewinn von 403 (DB Netz in 2022) → Marktwert des EK: 0,058 = 403/MWE; MWE = 6948, dagegen ist BWE = 10689 (Buffett BNSF: r ←→ Kaufpreis)
- Realisiertes r < 5,8%, → Veränderung Wert Kapitalbasis. Anwendung des (zu hohen) Buchwertes ist fehlerhaft.

III. Zusatzprobleme InfraGo: Kapitalmarktbezug & Doppelte Marginalisierung

2. Doppelte Marginalisierung & EK-Erhöhung: Trassenpreise und falsche Kapitalbasis (2)

- Kann die DB InfraGO die Trassenpreiserhöhungen aus **EK-Zuführung** am Markt durchsetzen?

- EK-Erhöhung → Erhöhung Kapitalbasis Trassenpreise → Δ Kapbasis x (Ek-Verzinsung + Afa):
  bei Δ 10 Mrd. = Δ 800 Mio. Trassenpreisvolumen → Abmeldungen Trassen → Gewinnrückgang
  InfraGO ←→ EK-Zuführung besteht nicht den Kapitalzuführungstest

- **Lösungsansatz für III.1. & III.2. z.B. Price Cap (Anlehnung § 25 EReG): falsche Kapitalbasis weg**

$$\sum_{i=1}^{n} p_{i,t} \cdot q_{i,t-1} \leq \sum_{i=1}^{n} p_{i,t-1} \cdot q_{i,t-1} \cdot (1 + RPI - X + K + Q) \text{ für i = 1,2,..., n.}$$

IV. Zukünftiges Vorgehen
(1 von 2)

- Allgemeine Entwicklung in Demokratien: Politiker machen schlechte Gesetze, die dann schlecht oder gar nicht umgesetzt werden.
- Manchmal ist es deshalb besser nichts zu machen: Analyse könnte ergeben, dass jede “angestrebte” Verbesserung eine Verschlimmbesserung wird.
- Ausgangspunkt aktuelle Engpässe: wären Ziele wie „Schienengüterverkehr bis 2030 auf 25 Prozent steigern und die Verkehrsleistung im Personenverkehr verdoppeln“ nur mit reinen Transportleistungsmengenerhöhungen mit sehr schlechter Qualität und anderen Minderleistungen erreichbar? Oder selbst das nicht?

IV. Zukünftiges Vorgehen
(2 von 2)

- Vermeidung handwerklich schlechter Gesetze: ex ante wissenschaftliche Beachtung von Folgeproblemen
- Nächste (Mini-)Bahnreform: Klärung realistischer Ziele vor dem Hintergrund von finanziellen, personellen, planungsmässigen usw. Engpässen

→ Z.B. keine Kapazitätserweiterung, sondern Kapazitätsbestimmung und -sicherung rsp. -auslastung

→ Z.B. optimale Allokation der Kapazität: Sinnvolles weiteres Ersatzinvestitionsprogramm, Marktmodell und Priorisierung (CBA, WTP etc.)

→ Z.B. Trassenpreisermittlung mit „neugesetzresistenter“ richtiger Kapitalbasis