



# 2025

# – 2029

## Strategie Erläuternder Bericht

Grundsätze über die Entwicklung von Angebot  
und Tarif im öffentlichen Personenverkehr

Juni 2023



# Ziele und Stossrichtungen



gemäss Antrag des Regierungsrates betr. Grundsätze über die mittel- und langfristige Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen Personenverkehr

1. Juni 2023

# Strategie 2025–2029 Erläuternder Bericht

Gemäss § 28 des Personenverkehrsgesetzes vom 6. März 1988 (PVG) beschliesst der Kantonsrat mit dem Rahmenkredit auch die Grundsätze über die Tarifordnung sowie die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebots. Der Strategiebericht erläutert diese Grundsätze und dient als Grundlage und

Ergänzung der Weisung des Regierungsrates an den Kantonsrat. Der vorliegende Bericht knüpft an jenen der Periode 2024–2027 an und liefert zusätzliche Informationen für die Strategie der Fahrplanjahre 2025–2029.



# Inhaltsverzeichnis

	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Strategie</b>	<b>8</b>
1.1	Vision und Mission des ZVV	8
1.2	Abstimmung mit der kantonalen Raumplanung	10
1.3	Formale und prozessuale Grundlagen des Berichts 2025–2029	12
<b>2</b>	<b>Umfeld</b>	<b>13</b>
2.1	Bevölkerung, Beschäftigte sowie Siedlungs- und Verkehrsentwicklung	13
2.2	Entwicklung neuer und ergänzender Mobilitätsangebote	14
2.3	Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs	15
2.4	Nachfrage im öffentlichen Verkehr	17
<b>3</b>	<b>Verkehrsangebot / Infrastruktur</b>	<b>19</b>
3.1	S-Bahn	20
3.2	Tram und Stadtbahn	22
3.3	Busnetz	25
3.4	Schiffahrt	26
3.5	Nachtnetz	27
3.6	Fernverkehr	29
3.7	Hindernisfreier öffentlicher Verkehr	29
3.8	Umwelt	31
<b>4</b>	<b>Marktbearbeitung</b>	<b>34</b>
4.1	Fahrgastinformation	34
4.2	Tarif	36
4.3	Vertrieb	39
4.4	Marktkommunikation	41
4.5	Kundenzufriedenheit	43
<b>5</b>	<b>Finanzierung und Steuerung</b>	<b>45</b>
5.1	Finanzierungsziele	45
5.2	Marktordnung	48

## **Einleitung**

### **Anspruchsvolle Zeiten für den öffentlichen Verkehr**

Der öffentliche Verkehr im Kanton Zürich und in der gesamten Schweiz hat bewegte Jahre hinter sich. Die öffentliche Mobilität befindet sich mitten in einem Transformationsprozess, angestossen durch Megatrends wie die Digitalisierung und die Urbanisierung, aber auch durch wachsende Herausforderungen im Klima- und Umweltbereich und all deren Auswirkungen auf die Menschen in unserem Kanton.

Nach einem historischen Einbruch der Fahrgastzahlen und der Einnahmen infolge der Auswirkungen der Coronapandemie erholen sich die Kennzahlen des Zürcher Verkehrsverbundes (ZVV) langsam, aber stetig wieder. Diese Erholung spricht auch für die gute Qualität des Angebots und das Vertrauen von Bevölkerung und Politik in den öffentlichen Verkehr. Was aber bleibt, ist eine deutlich grössere Unsicherheit in der Planung der Zukunft. Faktoren wie Pandemieverläufe, Kriege und Krisen im Ausland, die Gefahr von Versorgungslücken bei Energie oder Gas, globale Produktionsengpässe oder Inflation sind für den ZVV und die Verkehrsunternehmen nicht steuerbar, haben aber einen erheblichen und unmittelbaren Einfluss auf ihr tägliches Angebot, dessen Qualität und vor allem auch auf die Finanzen. In Anbetracht der geänderten Rahmenbedingungen (höheres Preis- und Zinsniveau, gestiegene Energiekosten) ist denn auch damit zu rechnen, dass sich die Kostenunterdeckung des ZVV in den nächsten Jahren markant erhöhen wird. Hier gilt es mit der nötigen Flexibilität und Agilität zu handeln, ohne die angemessene Besonnenheit und das Gesamtbild aus den Augen zu verlieren.

Kurz vor Ausbruch der Coronapandemie hat die schweizerische öV-Branche zudem einen durchaus historischen Schritt auf organisatorischer Ebene vollzogen: In der Alliance SwissPass arbeiten seit Januar 2020 alle Verkehrsunternehmen und auch die schweizerischen Verbände gemeinsam an der Zukunft des öV-Systems Schweiz. Der Fokus liegt dabei auf wichtigen Themen in den Bereichen Tarif und Vertrieb. Die Erwartungen seitens der Politik an die neu organisierte Branche sind sehr hoch: Beim Ticketkauf und beim Sortiment werden unablässig neue und bessere Angebote gefordert.

Ebenso hoch ist der Wille der Branche und des ZVV, belastbare und vertrauenswürdige Lösungen und Innovationen zu suchen, die tatsächlich spürbare Verbesserungen für die Fahrgäste im Orts-, Regional- und Fernverkehr bringen, neue Kundengruppen erschliessen und gleichzeitig für die öffentliche Hand als Besteller finanziell tragbar bleiben. Der ZVV setzt den Fokus für Optimierungen aber auch in vielen anderen Bereichen: von der Fahrgastinformation über ein zeitgemässes Sortiment mit angemessenen Preisen und den einfachen Ticketkauf bis hin zu möglichst zugänglichen Haltestellen und Fahrzeugen.

Zentral und prioritär bleibt aber stets ein qualitativ hochstehendes Kernprodukt: das attraktive, zuverlässige und finanzierbare Verkehrsangebot für die Fahrgäste im ZVV-Netz und darüber hinaus.

# 1 Strategie

Der ZVV bewegt die Menschen in Kanton Zürich effizient, nachhaltig und ressourcenschonend. Damit dies auch in einem immer anspruchsvolleren Umfeld geschehen kann, plant der ZVV nicht nur für das Hier und Jetzt, sondern stellt frühzeitig die Weichen, um mit den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Zukunft Schritt zu halten.

## 1.1 Vision und Mission des ZVV

Das kantonale Gesetz über den öffentlichen Personenverkehr (PVG) aus dem Jahre 1988 beschreibt in Paragraf 11 die Aufgaben des ZVV folgendermassen: «Der Verkehrsverbund sorgt für ein koordiniertes, auf wirtschaftliche Grundsätze ausgerichtetes, freizügig benutzbares Verkehrsangebot mit einheitlicher Tarifstruktur.»

Diese Sichtweise ist bei einer wörtlichen Auslegung sehr eng gefasst. Der öffentliche Verkehr kann heute nicht mehr isoliert betrachtet werden: Er besteht neben anderen Mobilitätsformen, die den gleichen, immer knapper werdenden Raum beanspruchen. So hat der Regierungsrat mit dem kantonalen Gesamtverkehrskonzept (GVK 2018) die langfristigen Ziele und Entwicklungsgrundsätze für das Gesamtverkehrssystem festgelegt. Zudem weist der öffentliche Verkehr zahlreiche Schnittstellen und Wechselwirkungen mit anderen Staatsaufgaben (z. B. Raumplanung gemäss kantonaalem Richtplan) und politischen Zielsetzungen (z. B. Klima- und Umweltschutz und die daraus abgeleitete Verkehrsverlagerung zum öffentlichen Verkehr gemäss kantonaaler Klimastrategie o. ä.) auf.

In diesem Gesamtkontext sind die Ziele und Aufgaben des ZVV auch ein bisschen weiter zu fassen. Sie bestehen darin, mit einem starken, zeitgemässen, wirtschaftlichen und nachhaltigen öffentlichen Verkehr auf unterschiedlichsten Ebenen möglichst grossen Nutzen für die Gesellschaft zu stiften.

Der ZVV hat sich deshalb in Übereinstimmung mit bestehenden kantonalen Strategien, Planungen und Konzepten folgende **Vision** gesetzt:

### Vision

Der öffentliche Verkehr ist das Rückgrat der klima- und umweltfreundlichen sowie raum- und verkehrsplanerisch gewünschten Mobilität von heute und morgen. Der Anteil des öffentlichen Verkehrs am Modalsplit\* im Kanton Zürich wird deshalb bis 2040 von heute 32 Prozent auf mindestens 40 Prozent\* gesteigert.

Die **Mission** für die Mitarbeitenden des ZVV lautet:

### Mission

Wir ermöglichen im Kanton Zürich eine sichere, qualitativ hochstehende und vernetzte Mobilität nach wirtschaftlichen Grundsätzen, die alle Menschen, aber auch die Gesellschaft gemeinsam vorwärts bringt.

\* Die Definition des Modalsplits entspricht derjenigen des GVK 2018.



**Begründung:**

Der Anteil des öffentlichen Verkehrs am Modalsplit im Kanton Zürich betrug vor der Pandemie gut 32 Prozent. Er lag dabei deutlich über dem schweizerischen Durchschnitt von 24 Prozent. Diese Spitzenposition soll ausgebaut werden. Dies deckt sich mit dem Verlagerungsziel, das im kantonalen Richtplan verankert ist. Demnach soll der öffentliche Verkehr mindestens die Hälfte des Verkehrszuwachses übernehmen, der nicht auf den Fuss- und Veloverkehr entfällt.

Hinsichtlich der **Flächeneffizienz** ist und bleibt der öffentliche Verkehr klar im Vorteil. Durch die Bündelung vieler Reisewege auf einer Linie bzw. in einem Fahrzeug beanspruchen öffentliche Verkehrsmittel viel weniger Raum als andere Fortbewegungsmittel. Das ist insbesondere in den dicht bebauten Städten und Agglomerationen wünschenswert.

Eine Verlagerung der Wege vom motorisierten Individualverkehr (MIV) zum öffentlichen Verkehr leistet zudem einen grossen Beitrag an die **Klima- und Umweltschutzziele** des Kantons Zürich und des Bundes. Denn der öffentliche Verkehr erbringt seine Leistungen bereits heute sehr energieeffizient, klima- und umweltfreundlich. Er verursacht gerade einmal 3.2 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Gesamtverkehrs im Kanton Zürich, obwohl er fast einen Drittel der Verkehrsleistung bewältigt.

Der öffentliche Verkehr ist und bleibt deshalb das sinnvolle starke Rückgrat für eine gut aufeinander abgestimmte und nachhaltige multimodale Mobilität.

**Umsetzung der Vision und Mission**

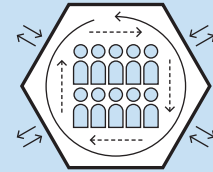
Aus der Vision und Mission werden Unternehmensziele des ZVV und strategische Stossrichtungen für deren Erreichung innerhalb der jeweiligen Strategieperiode abgeleitet und ausformuliert. Diese bilden den Kern und das Dispositiv des Antrags des Regierungsrats an den Kantonsrat und sind somit die Grundlage für die politische Diskussion und Entscheidung.

Sowohl Ziele als auch Stossrichtungen basieren auf der Analyse der jeweils relevanten Entwicklungen im Zeitraum des Strategiehorizonts und den daraus abgeleiteten Folgerungen. Die nachfolgenden Kapitel 2.1. bis 5.2. zeichnen diese Herleitung in kompakter Form nach.

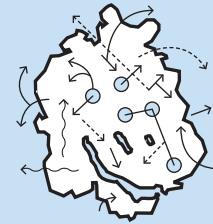
Die aktuelle Fassung der Ziele und Stossrichtungen findet sich im Einschub auf der ersten Umschlagsseite.

**Zielbereiche**

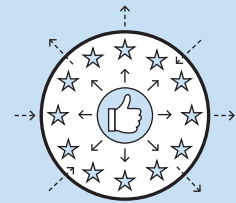
**Nachfrage im öffentlichen Personenverkehr**



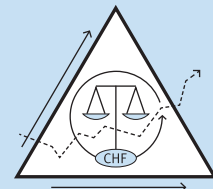
**Ausbau des Angebots**



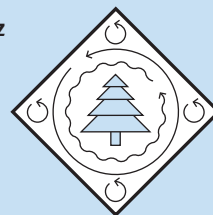
**Kundenzufriedenheit**



**Kostenunterdeckung und Kostendeckungsgrad**



**Umwelt und Energieeffizienz**



## 1.2 Abstimmung mit der kantonalen Raumplanung

Gemäss dem Raumordnungskonzept (ROK) des kantonalen Richtplans ist die Entwicklung der Siedlungsstruktur schwerpunktmässig auf den öffentlichen Verkehr auszurichten, womit kompakte Siedlungsformen gefördert werden und dem Flächenverbrauch entgegengewirkt wird. Der öffentliche Verkehr soll mindestens die Hälfte des Verkehrszuwachses übernehmen, der nicht auf den Fuss- und Veloverkehr entfällt.

Das hierfür notwendige Verkehrsangebot steht dabei in Wechselwirkung mit der Siedlungsstruktur. Nicht zielkonforme Entwicklungen im Siedlungsbereich führen zu unerwünschten Auswirkungen auf den Gesamtverkehr und umgekehrt. Dies erfordert eine enge Abstimmung. Beispielhaft zeigt sich diese Abstimmung an den Planungen des STEP-Ausbauschritts 2035.

Für die Weiterentwicklung des öV-Angebots sind dabei die im ROK und im kantonalen Gesamtverkehrskonzept (GVK 2018) festgehaltenen Entwicklungsabsichten für die verschiedenen Handlungsräume zu beachten. Das ROK des Kantons Zürich definiert fünf Handlungsräume, in denen sich der öffentliche Verkehr unterschiedlich entwickeln soll: In den urbanen Gebieten (Handlungsräume Stadtlandschaften und urbane Wohnlandschaften) ist der öffentliche Verkehr weiterzuentwickeln und auszubauen. In den weniger urbanen und ländlichen Räumen (Handlungsräume Landschaft unter Druck, Kultur- und Naturlandschaften) soll ein funktionaler öffentlicher Verkehr angeboten werden, bei dem die Erschliessungsqualität erhalten bleiben soll und abhängig von der Siedlungsgrösse gewährleistet wird.

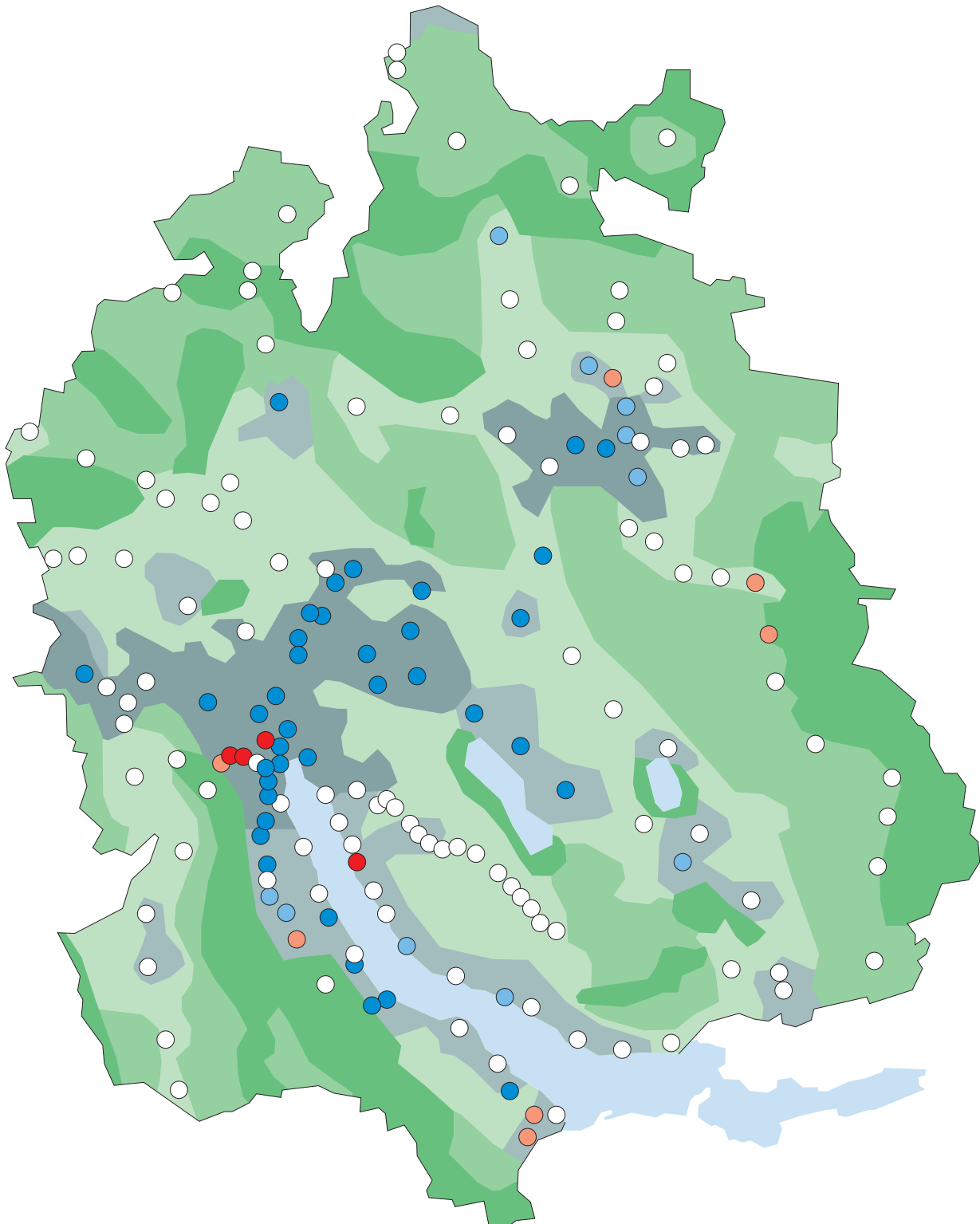
01 | **Veränderung der Anzahl Abfahrten der Zürcher S-Bahn während der Hauptverkehrszeiten mit STEP-Ausbauschnitt 2035 gegenüber Fahrplan 2023**

**S-Bahn-Stationen**

- Erhebliche Zunahme
- Leichte Zunahme
- Keine Veränderung
- Leichte Abnahme
- Erhebliche Abnahme

**ROK-Handlungsräume**

- Stadtlandschaften
- Urbane Wohnlandschaften
- Landschaft unter Druck
- Kulturlandschaft
- Naturlandschaft
- Seen



### 1.3 Formale und prozessuale Grundlagen des Berichts 2025–2029

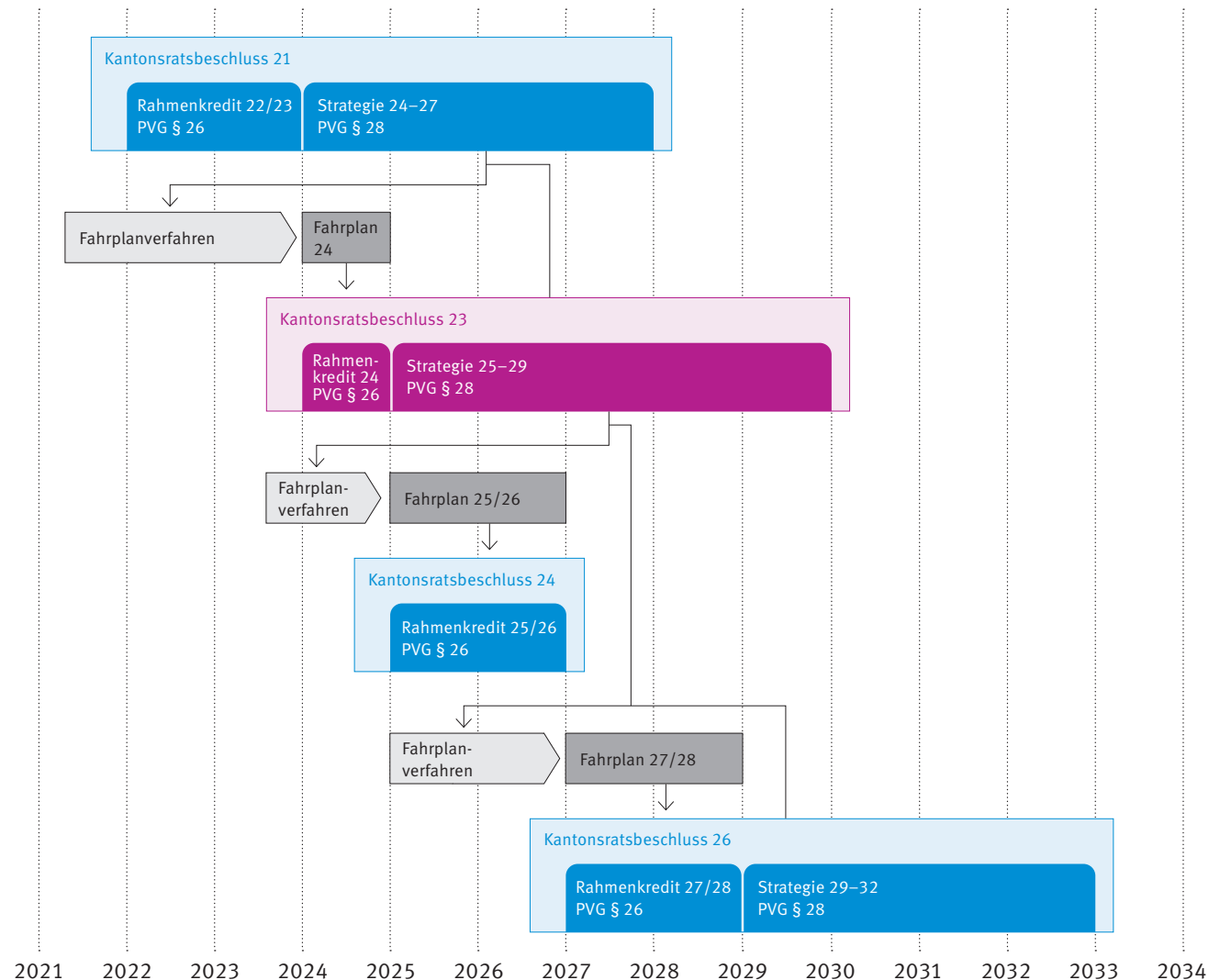
Der ZVV erfüllt seine Aufgaben innerhalb eines Rahmenkredits, der vom Kantonsrat für eine Fahrplanperiode von mindestens zwei Jahren festgelegt wird (§ 26 PVG). Mit dem Rahmenkredit beschliesst der Kantonsrat auch die Grundsätze über die Tarifordnung sowie über die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebots (§ 28 PVG). Seit dem Jahr 1999 fügt der ZVV dem Beschluss des Kantonsrates jeweils einen erläuternden Strategiebericht bei.

Die vom Kantonsrat beschlossenen Grundsätze bilden wiederum die Grundlage für das Fahrplanverfahren, das während der Rahmenkreditperiode durchgeführt wird. Daraus resultiert das Angebot für den nachfolgenden Rahmenkredit. Das Zusammenspiel zwischen Grundsätzen und Rahmenkredit sorgt für eine hohe Planungs- und Finanzierungssicherheit (Abb. 2). Dies ist notwendig, weil sowohl die Angebotsausbauten im

öffentlichen Verkehr als auch die übrigen strategischen Aufgaben des ZVV und deren Finanzierung ein hohes Mass an Voraussicht und Verbindlichkeit erfordern.

Auf Anordnung des Bundesamtes für Verkehr (BAV) wurde zwecks Harmonisierung von Fristen und Perioden verschiedener nationaler Planungs- und Finanzierungsgefässe anstatt für eine zweijährige Fahrplanperiode ausnahmsweise für ein Jahr (2024) ein eigenes Fahrplanverfahren durchgeführt. Diese Umstellung wirkt sich auch auf den Rahmenkredit aus, der ausnahmsweise ebenfalls nur für ein Jahr (2024) statt für zwei Jahre beantragt wird. Die vorliegenden Grundsätze gelten dafür ausnahmsweise für fünf Jahre. Der vorliegende Bericht 2025–2029 ersetzt den Strategiebericht 2024–2027. Die nächsten Grundsätze werden mit dem Rahmenkredit 2027/2028 vorgelegt.

#### 02 | Politische Steuerung des ZVV durch Rahmenkredit und Grundsätze (Strategie)



## 2 Umfeld

Die wichtigsten Einflussfaktoren im Personenverkehr sind die Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklung (für die Verkehrsmenge) sowie die Siedlungsentwicklung (für die Verkehrsmenge und die räumliche Verteilung des Verkehrs). Aber auch immer mehr externe und bisweilen auch disruptive Elemente wie Pandemien oder Kriege beeinflussen den Mobilitätsmarkt. Deren Einfluss auf das Mobilitätsverhalten und damit die Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs in der Zukunft sind in einem frühen Stadium noch nicht immer eindeutig abschätzbar.

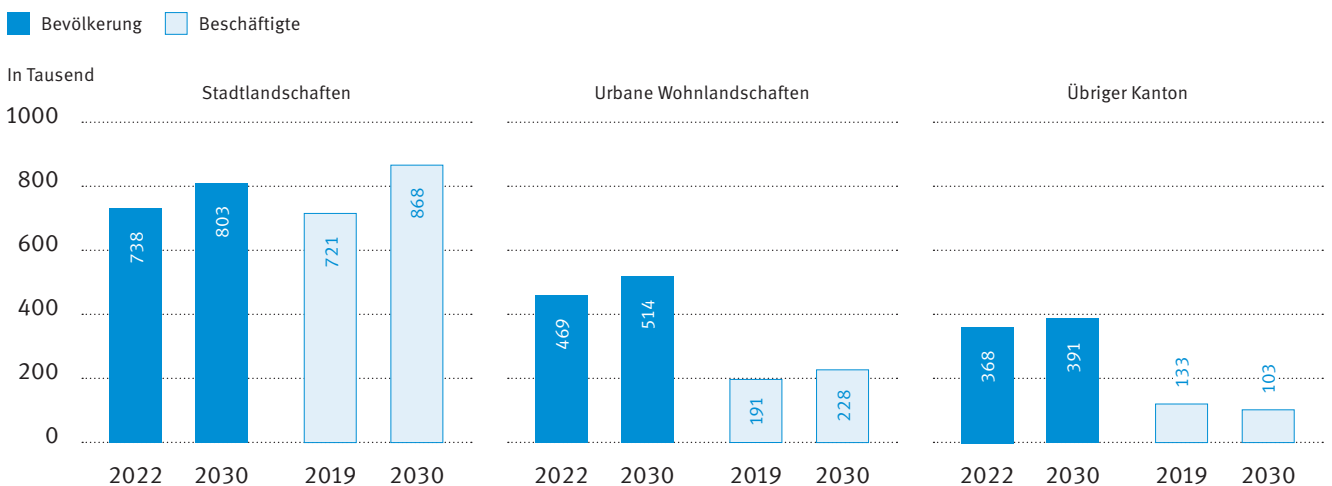
### 2.1 Bevölkerung, Beschäftigte sowie Siedlungs- und Verkehrsentwicklung

Die Bevölkerung im Kanton Zürich ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Im Zeitraum von 2010 bis 2022 stieg die Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner um 204 000 Personen auf 1.57 Millionen. Gemäss der letzten aktualisierten Prognose des Statistischen Amtes des Kantons Zürich (Stand Dez. 2022) wird bis 2030 eine Zunahme von weiteren 133 000 Personen auf knapp 1.71 Millionen Einwohner erwartet. Der Anteil der über 60-jährigen Personen wird weiterhin überdurchschnittlich zunehmen (von 23 Prozent im Jahr 2022 auf 25 Prozent im Jahr 2030). Der kantonale Richtplan sieht weiterhin vor, dass mindestens 80 Prozent des Be-

völkerungswachstums auf die Stadtlandschaften und die urbanen Wohnlandschaften entfallen sollen. Wird dieses Ziel erreicht, leben in den Stadtlandschaften knapp 50 Prozent, in den urbanen Wohnlandschaften 30 Prozent und in den übrigen Regionen etwas mehr als 20 Prozent der Bevölkerung.

Die Zahl der Beschäftigten wird bis 2030 um 154 000 auf 1.2 Millionen zunehmen (Stand Prognose 2019). Schon heute arbeitet der grösste Teil davon in den Stadtlandschaften (Abb. 3) und es ist unverändert davon auszugehen, dass das Wachstum in diesen Gebieten überproportional ausfallen wird.

#### 03 | Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklung im Kanton Zürich



Quelle Bevölkerung: Bevölkerungsprognose Szenario «Trend ZH 2022» (Statistisches Amt des Kantons Zürich, Dez. 2022)  
 Quelle Beschäftigte: Strukturdaten GVM-ZH2, IST 2019 (Amt für Mobilität, August 2022)

Das Bevölkerungswachstum und die wachsende Anzahl Beschäftigter werden dazu führen, dass die Verkehrsströme zunehmen. Die ungleiche Verteilung von Bevölkerung und Arbeitsplätzen in den verschiedenen Gebieten bleibt weiter bestehen und verstärkt das Wachstum der Verkehrsströme zusätzlich. Vor allem die Ströme zwischen den Stadt- und den urbanen Wohnlandschaften werden anwachsen. In den Stadtlandschaften befinden sich darüber hinaus viele Einrichtungen, die sowohl Freizeitverkehr (jeder Verkehr in Zusammenhang mit Erholung oder Abwechslung, unabhängig vom Verkehrsmittel) als auch Einkaufs-, Service- und Begleitwege generieren. Aber auch innerhalb dieser Handlungsräume

wird die prognostizierte Entwicklung zu mehr Binnenverkehr führen. Dies betrifft sowohl den Berufs- als auch den Freizeitverkehr.

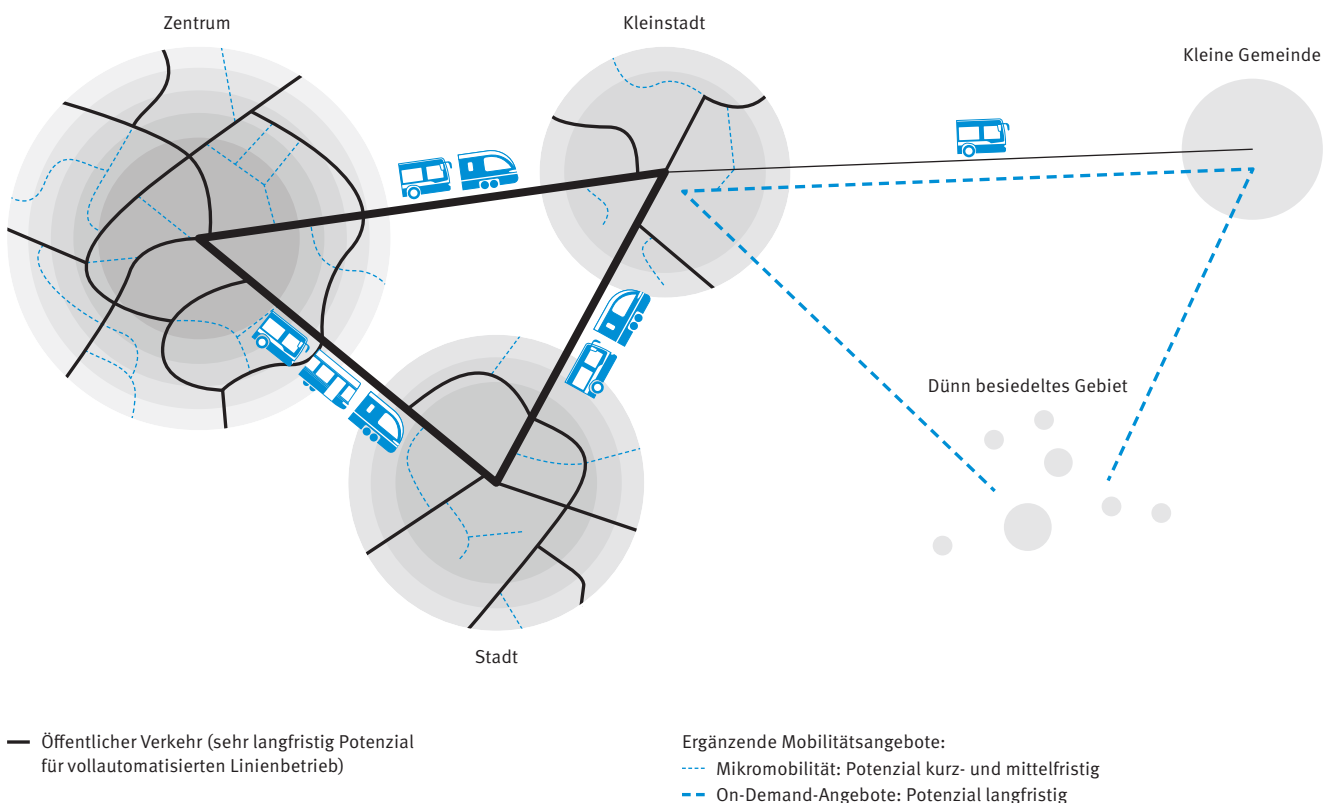
Aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends (Home-office, Teilzeitarbeit, weniger Geschäftsreisen, Auswirkungen der demografischen Alterung der Bevölkerung) und der angestrebten Siedlungsentwicklung nach innen wird gemäss den «Schweizerischen Verkehrsperspektiven 2050» des Bundesamts für Raumentwicklung erwartet, dass das Verkehrswachstum mittel- bis langfristig geringer ausfallen wird als das Bevölkerungswachstum. Gleichzeitig gewinnt der Freizeitverkehr immer mehr an Bedeutung.

## 2.2 Entwicklung neuer und ergänzender Mobilitätsangebote

Der öffentliche Verkehr kann unterteilt werden in Grobverteiler (S-Bahn) und Feinverteiler (Tram, Bus). Daneben findet sich vor allem in Städten ein dynamischer Bereich mit sogenannter Mikromobilität (z. B. Scooter). Im Trend liegen dabei die Elektromobilität und Verleihsysteme auf Basis von Free-Floating-Systemen, bei denen die Fahrzeuge am Zielort stehen gelassen werden können. Das Einsatzgebiet dieser Mobilitätsformen sowie von Velos überschneidet sich mit demjenigen des Feinverteilers des öffentlichen Verkehrs (Abb. 4),

weshalb sich die Reiseketten mitunter im Bereich der ersten und der letzten Etappe verändern können (z. B. E-Bike statt Regionalbus, E-Scooter statt Tram). Mengenmässig sind diese Mobilitätssysteme im Vergleich zum öffentlichen Verkehr nach wie vor bescheiden und ihre Nutzung ist oft stark abhängig von Witterung und Verfügbarkeit. Zudem sind die wirtschaftliche und wichtiger noch die ökologische Nachhaltigkeit vieler Verleihsysteme aktuell nicht gegeben.

### 04 | Potenzial von Mikromobilitäts- und On-Demand-Angeboten



Auch das Carsharing kann eine sinnvolle Ergänzung zum öffentlichen Verkehr darstellen, insbesondere für den Transport von Gütern oder zum Erreichen von Gebieten, welche mit dem öffentlichen Verkehr nicht oder nur ungenügend erschlossen sind.

Ein einheitlicher Zugang und/oder eine Partnerschaft mit am Markt etablierten Mobilitätsanbietern könnten den öffentlichen Verkehr für bestimmte Kundengruppen attraktiver machen und die Grundlage für einen Lebensstil ohne eigenes Auto sein. Dabei sind vor allem die öV-Umsteigeknoten wichtige Schnittstellen zum Veloverkehr und Carsharing sowie zu den oben genannten Mikromobilitätsangeboten.

Der Automatisierungsgrad von Fahrzeugen des motorisierten Individualverkehrs und auch des öffentlichen Verkehrs erhöht sich laufend. Damit rückt auch der Einsatz vollautomatisierter Fahrzeuge in räumlich klar abgegrenzten Gebieten (z. B. in einem Quartier) langsam näher. Hierfür sind allerdings anspruchsvolle technische Entwicklungen notwendig, rechtliche Fragen zu klären und Grundlagen zu schaffen. Grundlegende und auch mengenmässig relevante Veränderungen in einem komplexen Mobilitätssystem können aber erst mit vollautomatisierten, uneingeschränkt nutzbaren und mit gleicher Reisegeschwindigkeit verkehrenden Fahrzeugen erwartet werden. Dieser Zeitpunkt ist zurzeit noch nicht abschätzbar.

### 2.3 Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs

#### Allgemein

Wenn keine Massnahmen ergriffen werden, werden die Stausituationen auf den Strassen zusammen mit der vermehrt gemischten Nutzung des verfügbaren Strassenraums die Wettbewerbsposition des strassengebundenen öffentlichen Verkehrs schwächen. Je nach Situation kann auch die Einführung von Tempo 30 problematisch sein. Die bis anhin gute Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs im Kanton Zürich steht deshalb zunehmend unter Druck. Der Fokus muss darauf gerichtet werden, die heute hohe Qualität mindestens beizubehalten und weitere Qualitätsverschlechterungen zu vermeiden.

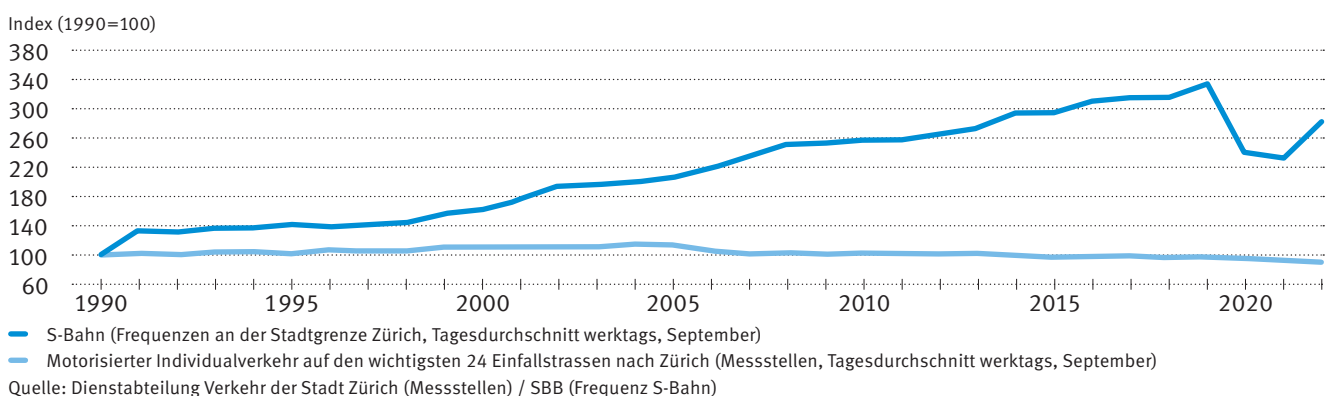
Eine Verkehrsverlagerung hin zum öffentlichen Verkehr trägt erheblich zur Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie zu einer verträglichen Raumentwicklung bei. Entsprechend ist der öffentliche Verkehr Teil der Lösung für eine nachhaltige, umweltverträgliche Mobilität. Um die verkehrs- und umweltpolitischen Ziele des Kantons Zürich erreichen zu können, muss der Anteil des öffentlichen Verkehrs am Modalsplit substanziell erhöht werden, so wie das auch der kantonale Richtplan und das Gesamtverkehrskonzept vorsehen. Voraussetzung dafür ist eine Verbesserung seiner Attraktivität. Allein aus

eigener Kraft wird dies mittelfristig kaum machbar sein: Es braucht zusätzlich Massnahmen, z. B. eine konsequente Priorisierung des öV und den politischen Willen, die Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs zu stärken.

#### Pendlerverkehr

Die Stadt- und die urbanen Wohnlandschaften sind gut mit dem öffentlichen Verkehr erschlossen. Dementsprechend nutzte bis zur Coronapandemie die Hälfte der Pendlerinnen und Pendler für die Fahrt zur Arbeits- oder Ausbildungsstätte den öffentlichen Verkehr. Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, werden sowohl die Verkehrsströme zwischen diesen Handlungsräumen als auch der Binnenverkehr weiter zunehmen. Die Ausgangslage für den schienengebundenen öffentlichen Verkehr ist dabei grundsätzlich vorteilhaft: An vielen Orten hat das Strassennetz seine Kapazitätsgrenze erreicht (Abb. 5). Grössere Ausbauten sind, bis auf die Eröffnung des erweiterten Gubristtunnels, in der Strategieperiode keine vorgesehen. Die Stausituationen auf der Strasse dürften sich deshalb verschärfen, zunehmend auch ausserhalb der Hauptverkehrszeiten. In der Strategieperiode sind keine weiteren substanziellen Angebotsverbesserungen im Schienenverkehr möglich, jedoch wird das Angebot im Horizont 2035 noch einmal deutlich ausgebaut.

#### 05 | Verkehr an der Stadtgrenze Zürich: S-Bahn übernimmt Wachstum





**Freizeitverkehr**

Aufgrund der oben erwähnten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends wird der heute schon wichtige Freizeitmarkt weiter an Bedeutung gewinnen. Das dichte und fast flächendeckende öffentliche Verkehrsangebot im Kanton Zürich erschliesst bereits heute die wichtigsten und nachfragestärksten Einrichtungen und Institutionen, die Freizeitverkehr generieren. Auch das ZVV-Nachtnetz, das seit Einführung des neuen Nachtnetzkonzeptes im Dezember 2021 trotz Auswirkungen der Pandemie eine deutliche Nachfragesteigerung erfahren hat, ist fast ausschliesslich auf diesen Mobilitätszweck ausgerichtet. Im Freizeitverkehr ist die Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs aber seit jeher schwächer als im Pendlerverkehr. Das liegt an den vielseitigeren Reisebedürfnissen, die viel schwieriger zu bündeln sind als im Pendlerverkehr. Insofern liegen einfache Konzepte für eine erfolgreiche und gleichzeitig wirtschaftliche Erschliessung nicht immer auf der Hand. Hinzu kommt, dass die Strassen in den Nebenverkehrszeiten weniger belastet sind und die Fahrkosten für mehrere Personen mit einem einzigen Auto teilweise attraktiver ausfallen. Falls die Preise des öffentlichen Verkehrs stärker als die allgemeine Teuerung und die Kosten

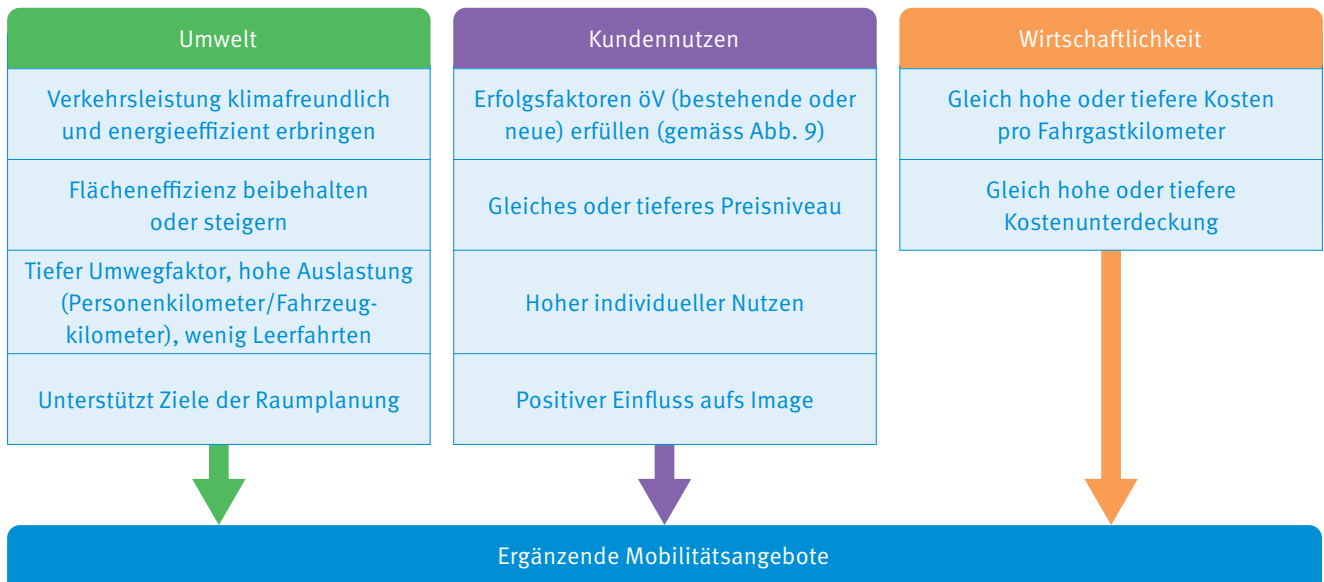
für den Individualverkehr steigen, würde das Preis-Leistungs-Verhältnis unter Druck geraten und die Wettbewerbsposition im Freizeitmarkt geschwächt.

**Im Bereich neuer und ergänzender Mobilitätsangebote**

Der öffentliche Verkehr hat insbesondere auf nachfragestarken Achsen und in dichten, urbanen Räumen auch langfristig sehr grosse Vorteile. Die Angebotsformen aus dem Bereich der Mikromobilität konkurrenzieren den öV aufgrund ihrer nach wie vor geringen Menge nicht wesentlich, sondern stellen idealerweise eine sinnvolle Ergänzung dar. Sie werden hinsichtlich Kundennutzen, Umwelt und Wirtschaftlichkeit bewertet (Abb. 6) und aktiv auf ihr Potenzial als Ergänzung des öffentlichen Verkehrs geprüft.

Kooperationen mit Anbietern von Mikromobilität wie auch von Carsharing können auf die Wahrnehmung des öffentlichen Verkehrs einen positiven Effekt haben. Dies steht auch im Einklang mit der Strategie und dem Handlungsprogramm «Digitalisierung und Nachhaltigkeit der Mobilität im Kanton Zürich (DiNaMo)» des Regierungsrats.

06 | **Beurteilungskriterien neuer und ergänzender Mobilitätsangebote als Teil der öV-Reisekette**



Zurzeit ist ein starkes Wachstum von E-Bikes in Privatbesitz zu beobachten. Hier könnte eine (saisonale) Verlagerungswirkung weg vom öffentlichen Verkehr erfolgen, insbesondere im Hinblick auf den weiteren Ausbau der Velo-Infrastruktur.

Langfristig könnten On-Demand-Angebote mit vollautomatisierten Fahrzeugen den klassischen Linienverkehr in dünn besiedelten Gebieten und zu Randverkehrszeiten ergänzen

bzw. ersetzen (siehe Abb. 4). Sie stehen dabei jedoch in Konkurrenz zum vollautomatisierten motorisierten Individualverkehr oder privaten Anbietern. Im dichten, urbanen Raum und in der Agglomeration ist aufgrund der Strassenkapazität eine Verlagerung vom öffentlichen Verkehr hin zum vollautomatisierten motorisierten Individualverkehr nicht zu erwarten und aus Gründen der deutlich schlechteren Flächeneffizienz auch nicht erwünscht.



## 2.4 Nachfrage im öffentlichen Verkehr

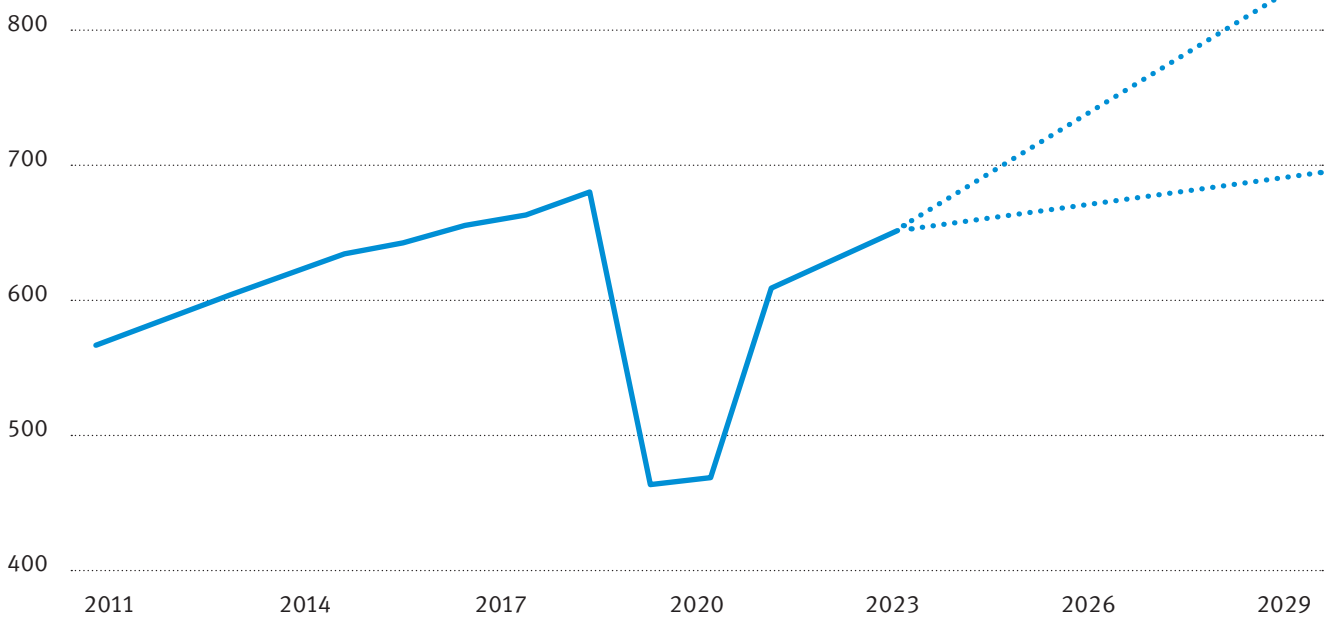
Nachdem in der Vergangenheit Angebotsausbauten jeweils zu einer überdurchschnittlichen Zunahme der Nachfrage geführt hatten, erlitt die Nachfrage pandemiebedingt in den Jahren 2020 und 2021 einen nie dagewesenen Rückschlag. Die im Strategiebericht 2024–2027 bereits für Ende 2021 prognostizierte Erholung der Nachfrage fand infolge neuerlicher Massnahmen zur Einschränkung der Verbreitung des Coronavirus verzögert und auf tieferem Niveau statt.

Das erwartete Bevölkerungswachstum sowie die steigende Zahl von Beschäftigten beeinflussen die Nachfrageentwicklung im öffentlichen Verkehr massgebend (vgl. Kapitel 2.1). Anders als in der Vergangenheit könnte das Verkehrswachstum jedoch aufgrund von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends künftig geringer ausfallen als das Bevölkerungswachstum.

Die vollständige Inbetriebnahme der Limmattalbahn von Zürich Altstetten bis Killwangen-Spreitenbach AG erfolgte im Dezember 2022 und wird voraussichtlich zu einem Nachfragewachstum in dieser Region führen. Weitere positive Impulse werden die Verlängerung der Glattalbahn und das Tram Affoltern setzen, die voraussichtlich ab 2029 in Betrieb genommen werden. Bei der S-Bahn ist hingegen erst wieder mit dem STEP-Ausbau schritt 2035 mit umfangreichen Angebotsausbauten zu rechnen.

Aufgrund der Entwicklungen im Umfeld, der Wettbewerbsposition des öffentlichen Verkehrs und der geplanten Angebotsausbauten kann bis zum Ende der Strategieperiode wieder von einer absoluten Zunahme gegenüber den Werten von vor der Pandemie ausgegangen werden (Abb. 7).

07 | Entwicklung der Nachfrage

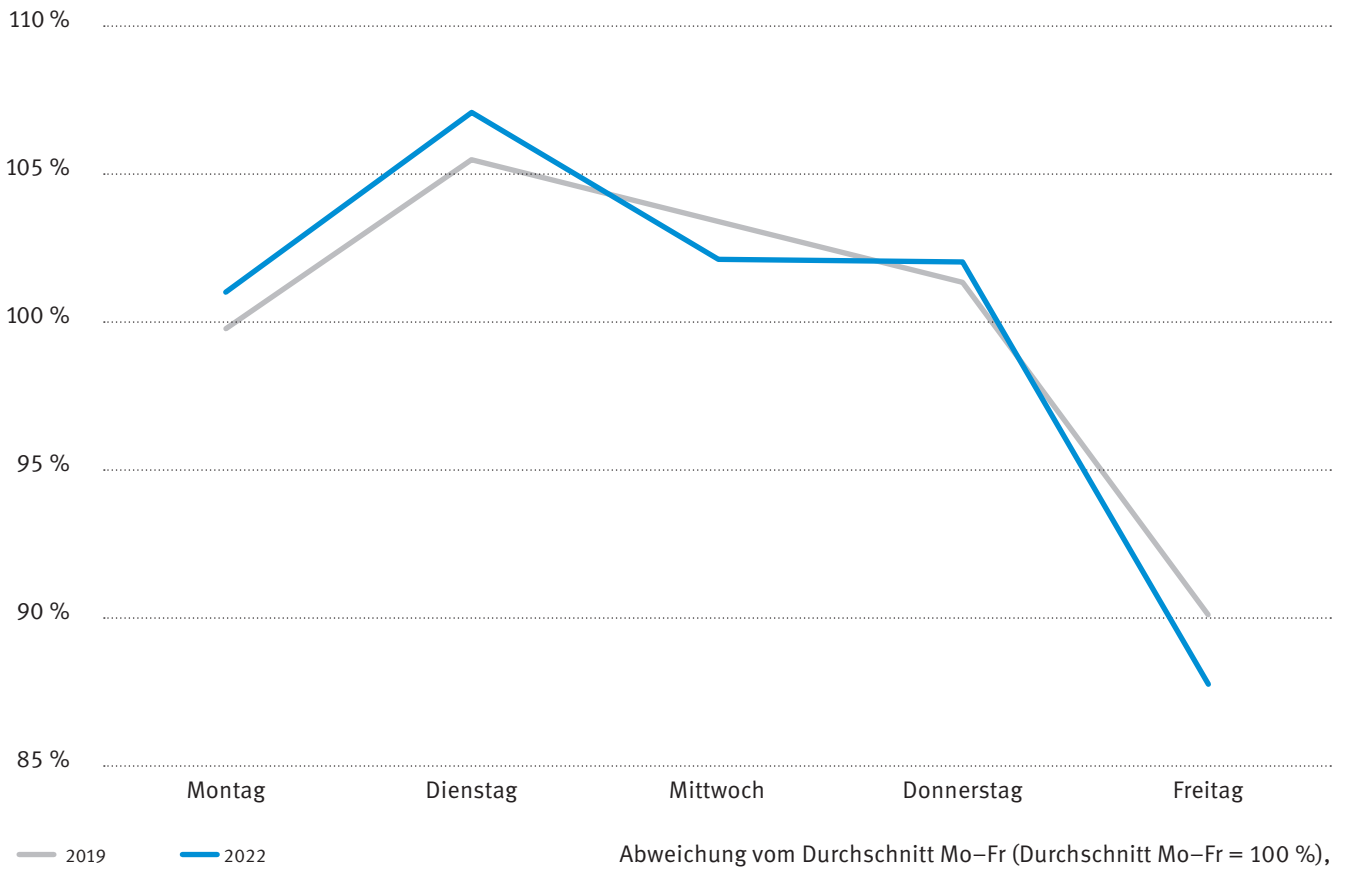


Fahrgäste in Millionen pro Jahr

Das flexiblere Arbeiten birgt hinsichtlich einer gleichmässigeren Verteilung der Nachfrage grundsätzlich sowohl Chancen als auch Risiken. Das Brechen der grossen Spitzen in den Hauptverkehrszeiten am Morgen und Abend sowie die Glättung der sogenannten Tagesganlinie haben aber bisher nicht wie erhofft stattgefunden. Die unterschiedliche Auslastung an einzelnen Werktagen scheint sich zudem sogar weiter zu ver-

stärken, da sich die Homeoffice-Tage der Pendlerinnen und Pendler nicht gleichmässig über die Woche verteilen (siehe Abb. 8). So wird beispielsweise der Freitag überdurchschnittlich häufig für Homeoffice oder als freier Tag gewählt. Das Verkehrsangebot und die Infrastruktur müssen dementsprechend weiterhin auf die unveränderten Spitzenwerte dimensioniert werden.

08 | **Wochenganglinie im ZVV-Tagesnetz**



Abweichung vom Durchschnitt Mo–Fr (Durchschnitt Mo–Fr = 100 %),  
auf Basis der automatischen Fahrgastzählung

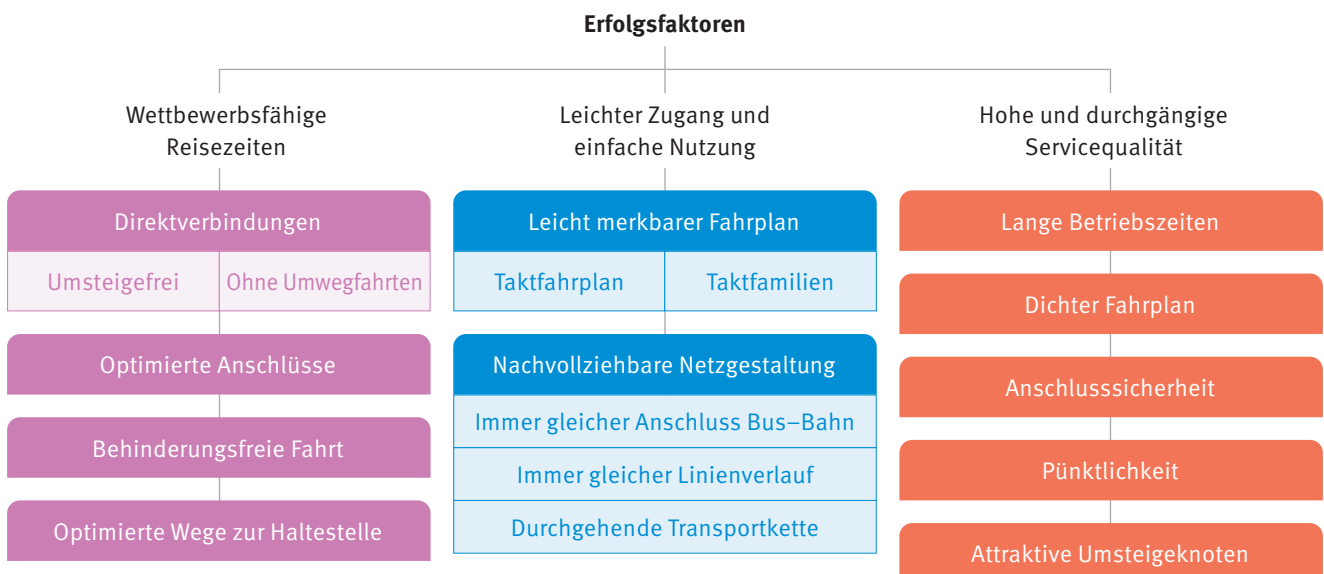
### 3 Verkehrsangebot / Infrastruktur

Der öffentliche Verkehr soll auch in Zukunft das Rückgrat einer zeitgemässen Mobilität im Kanton Zürich für alle bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Angebot optimiert und wo möglich und sinnvoll ausgebaut werden – sowohl im Pendler- wie auch im Freizeitverkehr. Dabei ist auch stets der gesetzliche Auftrag zur Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen. Zudem gewinnen für die Verkehrsunternehmen Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels an Bedeutung. Neue Infrastrukturen sind wo nötig vorzusehen, wobei aber auch Alternativen unter Berücksichtigung des Klimaschutzes und innovativer Technologien zu prüfen sind.

Das qualitativ hochstehende und auch erfolgreiche öffentliche Verkehrsangebot im ZVV zeichnet sich im Wesentlichen durch wettbewerbsfähige Reisezeiten, einen leichten Zugang und eine einfache Nutzung sowie eine hohe und durchgängige Servicequalität inklusive der Zuverlässigkeit (Anschlussicherheit, Pünktlichkeit) aus (Abb. 9). Diesen Ele-

menten muss auch bei der künftigen Planung und Weiterentwicklung grösstes Augenmerk geschenkt werden, damit der öffentliche Verkehr die ihm zugedachte Rolle bei der Erreichung der verkehrs- und umweltpolitischen Ziele übernehmen kann.

#### 09 | Erfolgsfaktoren für öffentliche Verkehrsangebote



### 3.1 S-Bahn

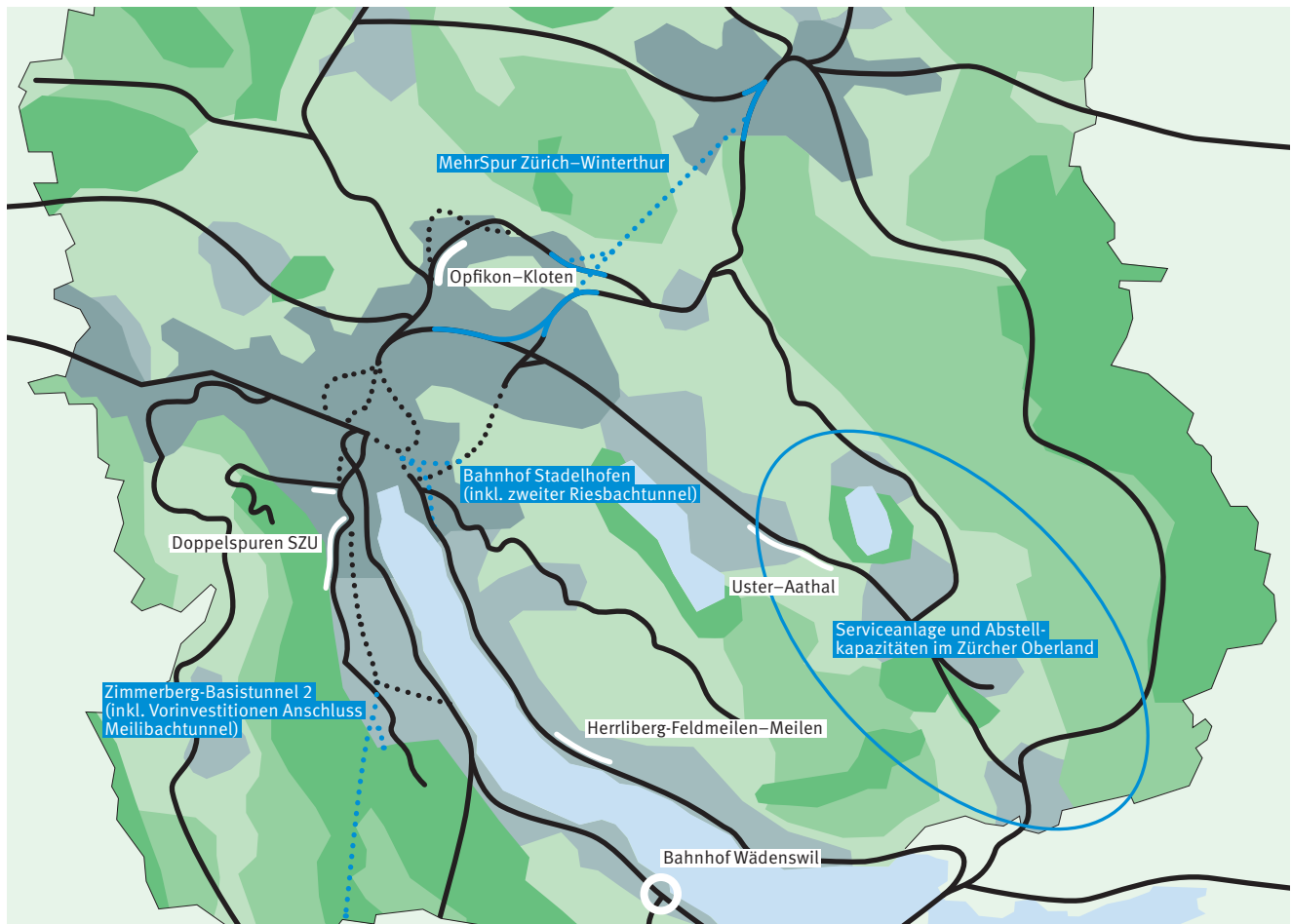
#### Rückblick

Im Strategiebericht 2024–2027 wird aufgezeigt, dass mit dem STEP-Ausbauschritt 2035 die absehbaren Kapazitätsengpässe behoben werden können. Entsprechend sind die Projekte für diesen Ausbauschritt so schnell wie möglich umzusetzen. Des Weiteren ist eine Vertiefung der Planung für einen nächsten Ausbauschritt nach 2035 erforderlich.

#### Zeitraum bis zur Umsetzung des Angebotskonzepts 2035

Voraussetzungen für den geplanten Angebotsausbau im Rahmen des STEP-Ausbauschritts 2035 sind, neben weiteren wichtigen Ausbauten an der Bahninfrastruktur, insbesondere die Schlüsselobjekte MehrSpur Zürich–Winterthur zwischen Winterthur und Bassersdorf bzw. Dietlikon und Wallisellen sowie der Ausbau des Bahnhofs Stadelhofen auf vier Gleise (Abb. 10). Ohne diese Bauwerke können die Kapazitäten in den Stosszeiten nur noch punktuell durch vereinzelte Zusatzzüge erhöht werden. Im Furttal sowie zwischen Effretikon und Wetzikon ist der Einsatz längerer Züge möglich, sobald die hierfür erforderlichen Perronverlängerungen fertiggestellt werden.

#### 10 | Infrastrukturbedarf



- Schlüsselobjekte
  - MehrSpur Zürich–Winterthur
  - Bahnhof Stadelhofen (inkl. zweiter Riesbachtunnel)
  - Zimmerberg-Basistunnel 2 (inkl. Vorinvestitionen Anschluss Meilibach)
  - Serviceanlage und Abstellkapazitäten im Zürcher Oberland
- Weitere wichtige Ausbauten
  - Doppelspurausbau Herrliberg-Feldmeilen–Meilen
  - Doppelspurausbau Uster–Aathal
  - Doppelspurausbau Opfikon–Kloten
  - Ausbau Bahnhof Wädenswil
  - Doppelspurausbauten SZU

Bis zur Umsetzung des STEP-Ausbaus 2035 dürften sich grosse Kapazitätsengpässe auf mehreren S-Bahn-Linien ergeben. Zudem stellen die Bauvorhaben sowie der steigende Unterhaltsbedarf im sehr stark ausgelasteten S-Bahn-Netz sehr grosse Herausforderungen für den Betrieb dar. Der ZVV setzt sich dafür ein, dass die Bauvorhaben so zeitnah wie möglich umgesetzt und dass Einschränkungen für die Kundinnen und Kunden durch den Bau möglichst gering gehalten werden.

**Angebotskonzept 2035**

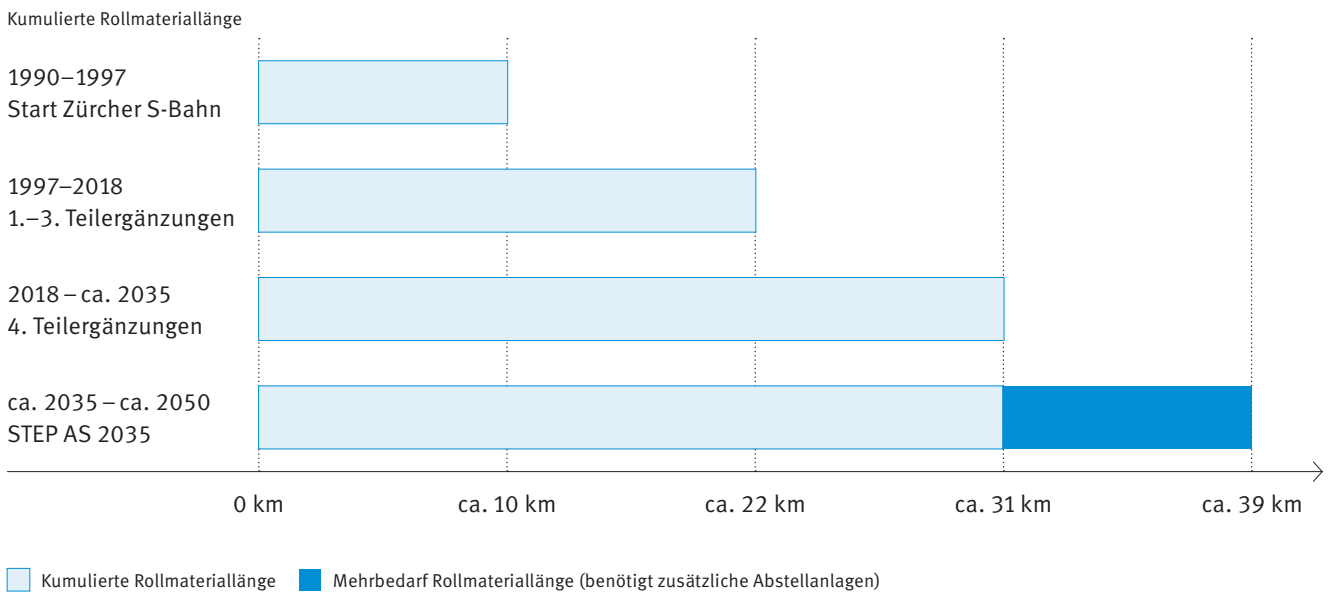
Aufgrund aktualisierter Rahmenbedingungen wird auf nationaler Ebene ein Konsolidierungsschritt für das Angebotskonzept des STEP-Ausbaus 2035 erforderlich. Das Angebot im Raum Zürich wurde jedoch sehr detailliert geplant und basiert auf der Langfristvision S-Bahn 2G, welche eine innere und eine Express-S-Bahn vorsieht. Aus diesem Grund werden seitens ZVV keine grundsätzlichen Anpassungen im Rahmen der Konsolidierung angestrebt.

Mit dem geplanten Angebotskonzept kann ein erster Umsetzungsschritt der Langfristvision S-Bahn 2G umgesetzt werden. Der geplante Ausbau ist auch auf die Zielsetzungen des Raumordnungskonzepts des kantonalen Richtplans abgestimmt (vgl. Kapitel 1.3).

Im Einzugsgebiet der Sihltal Zürich Uetlibergbahn SZU erfordert die starke Siedlungs- und Arbeitsplatzentwicklung umfangreiche Massnahmen. Mit gezielten Infrastrukturausbauten und leistungsfähigem Rollmaterial ist der Betrieb zu stabilisieren. Eine Verdichtung des Angebots im Kernbereich ermöglicht die erforderliche Kapazitätssteigerung.

Der Angebotsausbau mit dem STEP-Ausbaus 2035 erfordert zudem zusätzliche Züge für die Zürcher S-Bahn. Damit diese rechtzeitig zur Verfügung stehen, ist die Beschaffung von neuen Doppelstockzügen voranzutreiben (Abb. 11). Für die Abstellung und den Unterhalt dieser neuen Fahrzeuge sind zudem eine neue Serviceanlage und zusätzliche Abstellkapazitäten im Zürcher Oberland zu realisieren. Geeignete Standorte sind sorgfältig zu evaluieren und im kantonalen Richtplan festzuhalten.

**11 | Rollmaterialbedarf in Abhängigkeit des Angebots**



**Weiterer Ausbau nach Umsetzung des Angebotskonzepts 2035**

Im Sinne der rollenden Planung ist den eidgenössischen Räten bis ins Jahr 2030 ein nächster STEP-Ausbaus 2035 vorzulegen. Unter Federführung des ZVV wird für diesen Ausbau-

schritt ein konkretes Angebotskonzept erarbeitet und mit den Planungen des Bundesamts für Verkehr abgeglichen. Ziel ist es, einen nächsten Umsetzungsschritt der Vision S-Bahn 2G zu ermöglichen. Der ZVV setzt sich bereits im Rahmen der laufenden Arbeiten dafür ein, dass die Infrastruktur weitestgehend ausgebaut wird, sodass zukünftige Netzergänzungen wie z. B. ein Meilibachtunnel einfach realisierbar bleiben.



Mit dem STEP-Ausbauschnitt 2035 können die absehbaren Kapazitätsengpässe behoben werden. Die erforderlichen Projekte und Arbeiten, einschliesslich der Serviceanlage und Abstellkapazitäten, sind voranzutreiben. Die Planungen für einen nächsten Ausbauschnitt nach 2035 sind zu vertiefen.

S-Bahn | **Folgerungen**

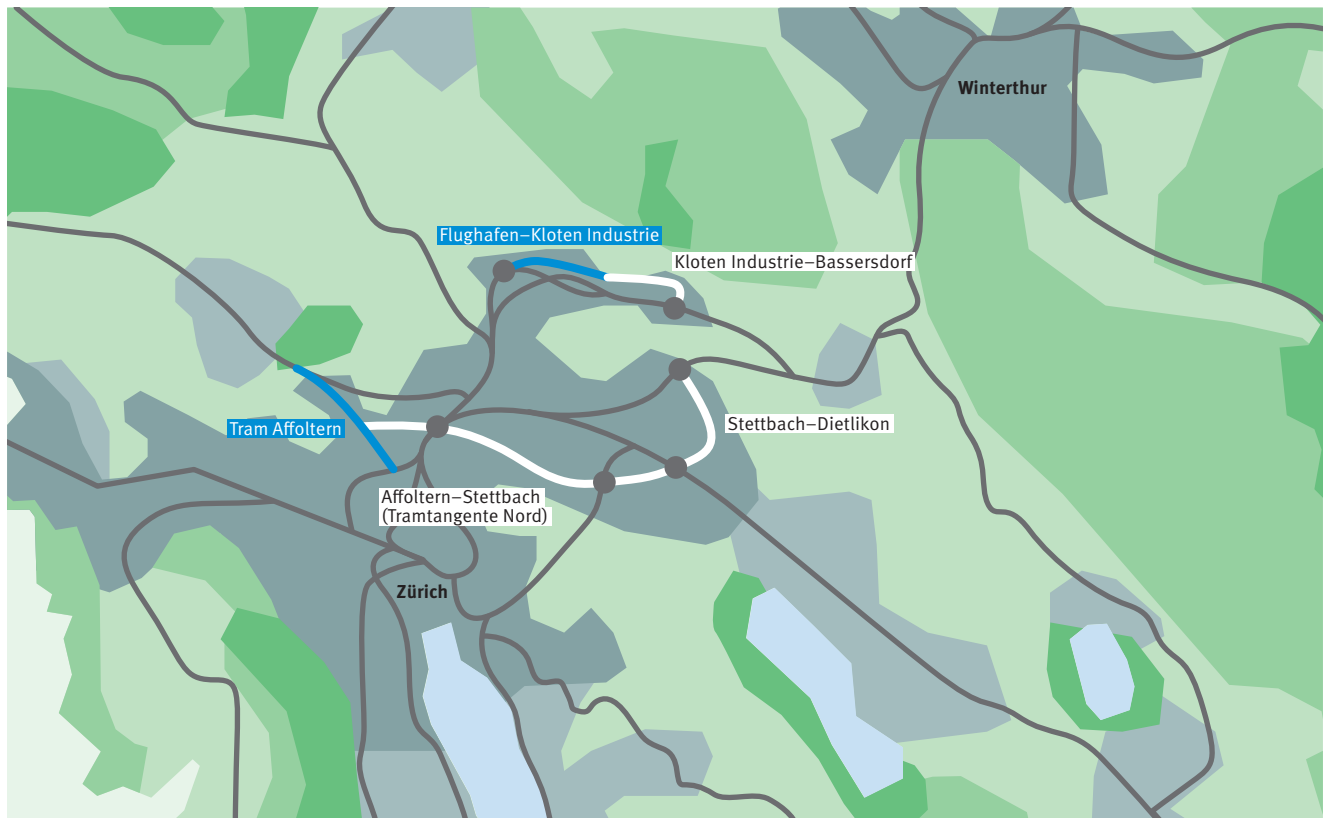
### 3.2 Tram- und Stadtbahnen

#### Rückblick

Angesichts der prognostizierten Bevölkerungszunahme wird den Tram- und Stadtbahnen gemäss Strategiebericht 2024–2027 weiterhin eine hohe Bedeutung als leistungs-

starke Feinverteiler zugeschrieben. Dies vor allem in Siedlungsgebieten mit einer hohen Tram- oder Stadtbahnwürdigkeit. Ausbauten sind auf die Raumplanung sowie die Finanzierbarkeit durch den Kanton und den Bund abzustimmen.

#### 12 | Tram- und Stadtbahnprojekte



— S-Bahn    — Projekte in Abklärung    — Projekte in Planung    ● Verknüpfungspunkte Bahn/Stadtbahnen

**Projekte in Planung**

Für das Tram Affoltern (Brunnenhof, ehemals Radiostudio, bis Zürich Affoltern) und die Verlängerung der Glattalbahn (Zürich Flughafen bis Kloten Industrie) werden die Projektierungsarbeiten vorangetrieben. Die Kreditanträge sollen dem Kantonsrat 2024 unterbreitet werden. Beide Vorhaben könnten unter der Voraussetzung der rechtzeitigen Mitfinanzierung des Bundes mit Mitteln für das Agglomerationsprogramm Stadt Zürich–Glattal der 4. Generation und rechtskräftiger Baubewilligungen ab 2026 gebaut und voraussichtlich ab 2029 in Betrieb genommen werden. Teil der Tram- und Stadtbahnprojekte sind jeweils auch die für die Abstimmung und den Unterhalt der Fahrzeuge benötigten Depotalagen.

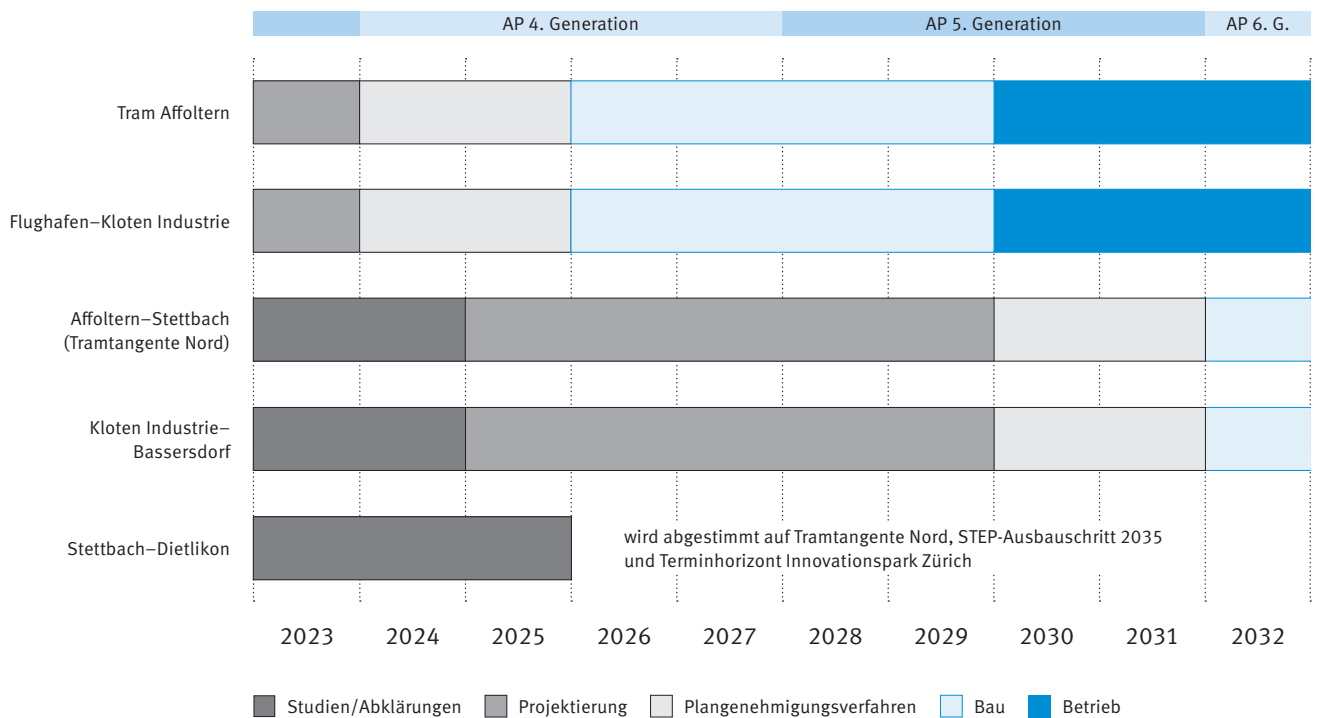
**Projekte in Abklärung**

Für die Verlängerung der Glattalbahn von Kloten Industrie bis Bassersdorf sowie für die Tramtangente Nord von Zürich Affoltern via Oerlikon nach Stettbach werden die Abklärungen mit dem Ziel fortgeführt, entsprechende Projektierungs-

kredite zu beantragen. Zeithorizont für die Erarbeitung der Vorprojekte ist 2027, damit sie rechtzeitig für das Agglomerationsprogramm der 6. Generation angemeldet werden können. Die Inbetriebnahme der Verlängerung der Glattalbahn bis Bassersdorf ist auf den STEP-Ausbauschritt 2035 abzustimmen. Die Entwicklung des Korridors Stettbach–Dietlikon erfolgt abgestimmt auf die Tramtangente Nord, den STEP-Ausbauschritt 2035 sowie den Terminhorizont des Innovationsparks Zürich. Im Strategiehorizont werden entsprechende Machbarkeitsabklärungen durchgeführt als Grundlage für einen Projektierungsbeginn.

Vorabklärungen zur räumlichen Abstimmung der geplanten Linienführung mit neuen Gebietsplanungen sollen günstige Voraussetzungen für die spätere Projektierung schaffen. Als Grundsatz soll gelten, dass Trams und Stadtbahnen unabhängig der angeordneten Verkehrsregime mit einer hohen Reisegeschwindigkeit und Zuverlässigkeit verkehren können. Um diese Anforderung zu erfüllen, sind neue Streckenabschnitte überwiegend eigentrasseiert mit unabhängigem Bahnkörper zu führen.

13 | **Zeitplan für nächste Tram- und Stadtbahnprojekte**



### Ausblick künftige Tram- und Stadtbahnprojekte

Die konsolidierten Ergebnisse der Netzentwicklungsstrategie der VBZ 2040 dienen als Grundlage für die Festsetzung des langfristigen Ausbaus des stadtzürcherischen Tramnetzes. Daraus können die Umsetzungshorizonte nachfolgender städtischer Tramprojekte abgeleitet werden. Im restlichen Kantonsgebiet werden Projektideen im Bedarfsfall in einem

sehr frühen Planungsstadium auf ihre Stadtbahnwürdigkeit hin überprüft. Gemäss der Stadtbahnstrategie des ZVV müssen künftige Stadtbahnen insbesondere den wirtschaftlichen Vorgaben entsprechen, sich in das bestehende Netz einfügen und die gewünschte Siedlungsentwicklung unterstützen. Die als geeignet ermittelten Korridore werden als potenzielle Stadtbahnprojekte klassifiziert und können planerisch vertieft werden.



Tram- und Stadtbahnen haben wegen ihrer hohen Leistungsfähigkeit und des zuverlässigen Betriebs einen hohen Stellenwert für die Verkehrsentwicklung dicht besiedelter Wohn- und Arbeitsplatzgebiete. Ein Ausbau erfolgt abgestimmt auf die Entwicklungsziele der Raumplanung, die Agglomerationsprogramme sowie die Finanzierbarkeit durch den Kanton Zürich und den Bund. Aufgrund der beträchtlichen Investitions- und Betriebskosten ist eine hohe Tram- oder Stadtbahnwürdigkeit der betreffenden Siedlungsgebiete zwingend vorausgesetzt. Neubaustrecken sollen aus Kosten-Nutzen-Überlegungen und zur Sicherung der Reisegeschwindigkeit und Zuverlässigkeit auf Eigentrassees mit unabhängigem Bahnkörper geführt werden. Auf bestehenden Tramstrecken ist der Anteil Eigentrassee zu halten oder weiter auszubauen.

Tram und Stadtbahn | **Folgerungen**



### 3.3 Busnetz

#### Rückblick

Der Strategiebericht 2024–2027 legte den Fokus auf ein qualitativ hochstehendes Busnetz mit einer hohen Zuverlässigkeit und einem nachfragegerechten Angebot. Es zeigt sich, dass das Busnetz in Bezug auf die Attraktivität der Reisezeit zunehmend unter Druck gerät. Daher sollen Projekte für eine behinderungsfreie Fahrt konsequent umgesetzt und Fahrzeitverlängerungen infolge der Einführung von Tempo 30 möglichst vermieden werden. Die Neuerschliessung von bisher durch den öffentlichen Verkehr nicht bedienten Gebieten steht weiterhin nicht im Vordergrund.

#### Qualitativ hochstehendes Busnetz

Dank der Dekarbonisierung der Busflotte wird das Angebot zunehmend durch klimafreundliche und leise Fahrzeuge erbracht. Diese Umstellung verursacht jedoch auch beträchtliche Mehrkosten. Dies sowohl in Form von höheren Anschaffungskosten für die Busse, aber auch für die Aus- und Umrüstung der Busdepots mit der nötigen Ladeinfrastruktur.

Ein besonderes Augenmerk liegt darauf, dass sich die heutige Qualität des Busnetzes, unter anderem auch bei der Reisezeit, nicht verschlechtert. Aus Lärmschutz- und Sicherheitsgründen wird vermehrt Tempo 30 eingeführt, was zu einer Verlängerung der Fahrzeiten und somit einer Verschlechterung der Angebotsqualität (schlechtere Pünktlichkeit und Anschlussqualität aufgrund eines veränderten Vortrittsregimes, einer Beeinträchtigung durch enge Strassenquerschnitte oder baulicher Massnahmen) führen kann. Im Fall von verlängerten Fahrzeiten können zusätzliche Fahrzeuge notwendig werden, was beträchtliche finanzielle Mittel bindet, die nicht mehr für Angebotsausbauten zur Verfügung stehen. Um negative

Auswirkungen auf den öffentlichen Verkehr zu minimieren, sind die Anliegen des öffentlichen Verkehrs bei der Planung von Tempo-30-Massnahmen zwingend frühzeitig zu berücksichtigen.

Verbesserungen des Busangebots können grundsätzlich durch Taktverdichtungen, das Schliessen von Taktlücken und die Anpassung der Betriebszeiten erzielt werden. Sie erfolgen schrittweise entsprechend der Nachfrage oder im Zusammenhang mit der Fertigstellung von Infrastrukturen (z. B. Querung Grüze in Winterthur). Des Weiteren liegt ein Augenmerk auf der Anschlusssicherheit und der Pünktlichkeit. Insgesamt wird für das Busnetz eine hohe Wirtschaftlichkeit angestrebt. Infolge des angestrebten Angebotsausbaus werden zusätzliche Fahrzeuge notwendig, was die Bereitstellung weiterer Busgaragen erfordert. Dies erweist sich bereits heute als äusserst anspruchsvoll.

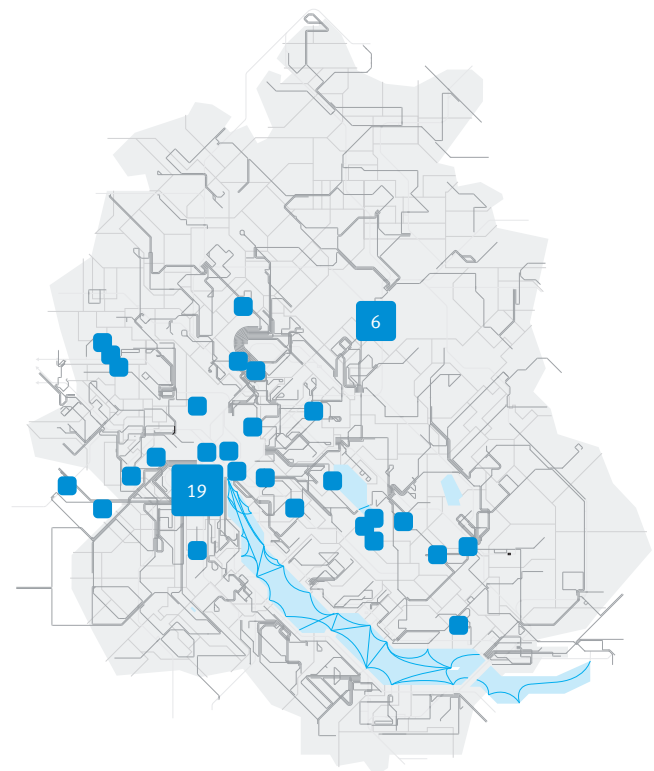
#### Behinderungsfreie Fahrt

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Busnetzes ist, dass der öffentliche Verkehr nicht durch Stausituationen behindert wird. Die daraus entstehenden Verlustzeiten der Buslinien werden jährlich für den gesamten Kanton ausgewertet und die wichtigsten Problemstellen benannt (Abb. 14). Der ZVV setzt sich bei den zuständigen Stellen mit Nachdruck dafür ein, dass diese Problemstellen durch den Bau von Busspuren, Busbevorzugungen an Lichtsignalanlagen oder andere zweckmässige Massnahmen behoben werden. Bei der Projektierung des Strassenraums müssen gemäss § 14 des Strassengesetzes die Bedürfnisse des öffentlichen Verkehrs prioritär berücksichtigt werden.

#### 14 | Problemstellen im Busverkehr

##### Störhalte/Verlustzeiten

Jedes Quadrat steht für eine Problemstelle (Busbehinderung): in den Städten Zürich und Winterthur für 19 bzw. 6 Problemstellen.





Der Fokus liegt auf der Sicherstellung einer hohen Zuverlässigkeit (Pünktlichkeit, Anschlusssicherheit, Regelmässigkeit) und dem nachfragerechten Ausbau, insbesondere in den Agglomerationen. Die hohe Qualität muss gehalten werden. Anpassungen im Strassenraum dürfen nicht zu Einschränkungen im Busbetrieb führen, sondern haben die Bedürfnisse des öffentlichen Verkehrs prioritär zu berücksichtigen. Die Projekte für eine behinderungsfreie Fahrt, z. B. geeignete Massnahmen zur Busbevorzugung, müssen konsequent umgesetzt werden.

Busnetz | **Folgerungen**

### 3.4 Schifffahrt

Der ZVV bestellt auf dem Zürichsee und der Limmat verschiedene Schifffahrtsangebote: einerseits Querverbindungen zwischen den beiden Seeseiten für Pendlerinnen und Pendler sowie Schülerinnen und Schüler, andererseits zahlreiche touristische Angebote. Auf dem Greifensee bestellt der ZVV den seequerenden Verkehr zwischen Uster und Maur. Auf all diesen Verbindungen wird der ZVV-Tarif angewandt. Zusätzlich bieten die Schifffahrtsunternehmen auch Erlebnisfahrten an, deren Preise sich nach ihrem eigenen Tarif richten. In Kombi-

nation wird auf dem Zürichsee, der Limmat und dem Greifensee ein attraktives Schifffahrtsangebot für unterschiedlichste Bedürfnisse bereitgestellt.

Auch bei der Schifffahrt ist die Diskussion um einen möglichst emissionsarmen Betrieb angekommen. Mit der Elektrifizierung des Kursschiffs auf dem Greifensee und dem Ersatz der dieselbetriebenen Limmatboote durch Elektroboote ab Saison 2023 erfolgte hier bereits ein erster Schritt.



Das bestehende Schifffahrtsangebot wird weiter optimiert und soll dort, wo ein entsprechendes Marktpotenzial besteht, bei Bedarf gezielt angepasst und ausgebaut werden.

Schifffahrt | **Folgerungen**

### 3.5 Nachtnetz

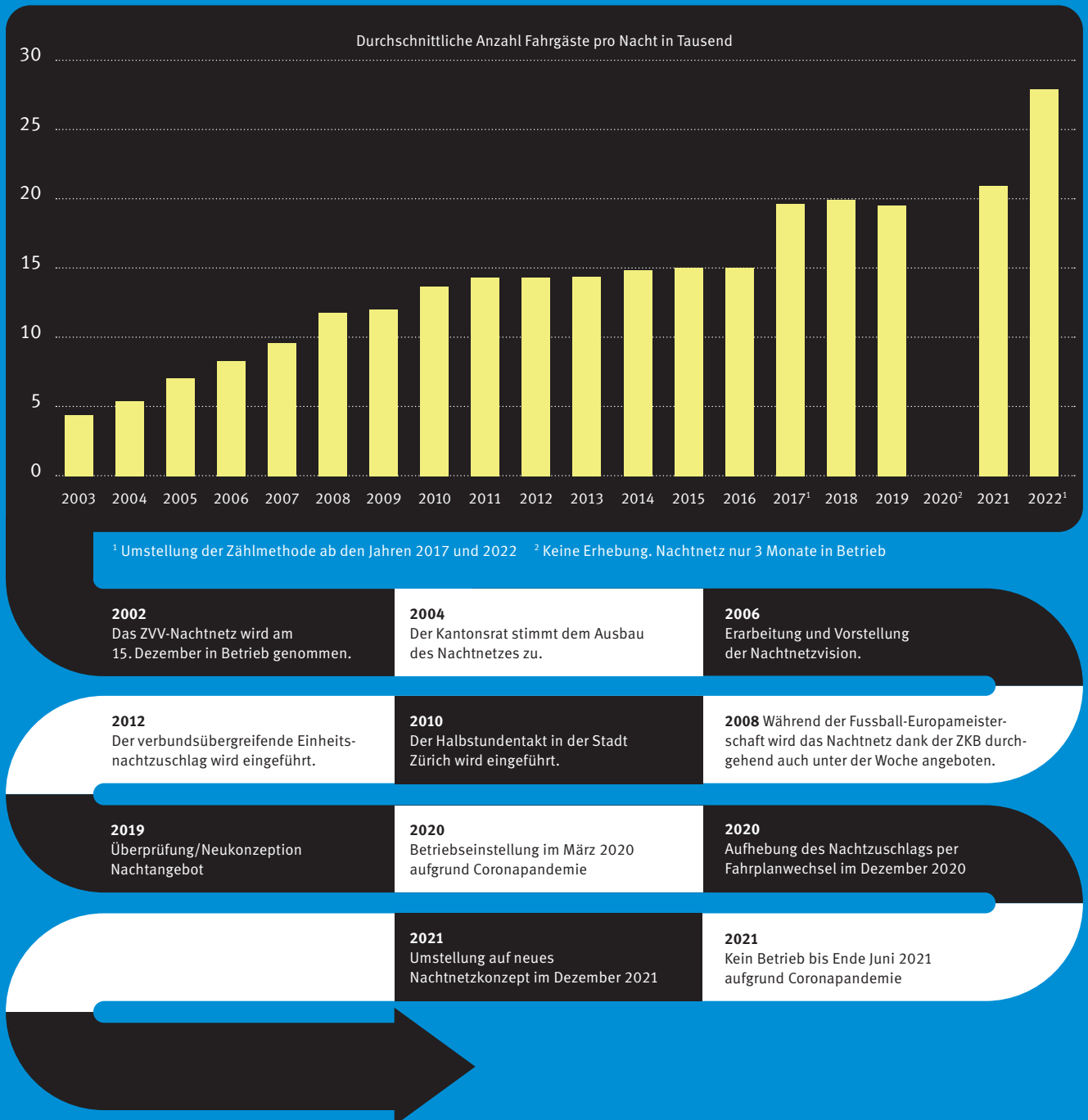
#### Rückblick

Gemäss Strategiebericht 2024–2027 bietet das neue Nachtnetzkonzept Möglichkeiten für weitere gezielte Entwicklungen, sollten sich die Bedürfnisse und Umstände spürbar verändern. Dabei soll der Ausbau weiterhin nachfragegerecht erfolgen.

#### Entwicklungen

Das neue Nachtnetzkonzept, das seit Dezember 2021 in Betrieb ist, ermöglicht ein zeitgemässes, an die Bedürfnisse der Fahrgäste angepasstes Nachtnetz mit einem stark ausgebauten Angebot. Darüber hinaus kann das Nachtnetz seit Mitte 2021 ohne Nachtzuschlag benutzt werden. Der Angebotsausbau ist ein Erfolg: Das Nachtnetz hat trotz Auswirkungen der Pandemie eine Nachfrageresteigerung erfahren.

#### 15 | Nachfrageentwicklung im Nachtnetz



### Grundsätze des Nachtnetzkonzeptes

Die Nachtangebote, insbesondere in den Städten Zürich und Winterthur, sind konsequent auf die Bedürfnisse im Nachtleben auszurichten und hohe Anschlussqualitäten sind sicherzustellen. Mit dem zentralen Umsteigeknoten am Hauptbahnhof wird die Vernetzung mit den übrigen Angeboten im ZVV und zum Fernverkehr sichergestellt.

Der Erfolg des neuen Nachtkonzepts belegt die Annahme der Planung, dass die wesentlichen Bedürfnisse im Nachtverkehr mit einem effizienten und spezifischen Angebot am besten abgedeckt werden können.

Um die hohe Angebotsqualität in der Nacht aufrechtzuerhalten, müssen die Entwicklung der Bedürfnisse und die Auslastung der Fahrzeuge fortlaufend beobachtet werden. Das Angebot soll da ausgebaut werden, wo es die Nachfrage erfordert und es wirtschaftlich vertretbar ist. Bei Kapazitätsengpässen können Taktverdichtungen oder die Verwendung von grösseren Fahrzeugen in Betracht gezogen werden.



Das Nachtnetz des ZVV ermöglicht an den Wochenenden weiterhin den Zugang zu den nächtlichen Freizeitangeboten mit dem öffentlichen Verkehr und ist eine ökologisch sinnvolle Alternative zum Individualverkehr. Es unterstützt die verkehrs- und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen zur Verkehrssicherheit und -verlagerung. Das zeitgemässe neue Nachtnetzkonzept soll bei Bedarf schrittweise dort ausgebaut werden, wo es seine Stärken hat und Marktchancen bestehen.

Nachtnetz | **Folgerungen**

### 3.6 Fernverkehr

Das Angebot im eigenwirtschaftlichen Fernverkehr wird durch die Bahnen selbst geplant und finanziert. Für den nationalen und internationalen Fernverkehr ist der Grossraum Zürich von zentraler Bedeutung. Nahezu alle grösseren nationalen sowie viele wichtige internationale Ziele können mit Direktverbindungen und attraktiven Reisezeiten erreicht werden. Zurzeit trübt jedoch die unzureichende Zuverlässigkeit des internationalen Fernverkehrs teilweise die Qualität und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Für die Gesamtattraktivität des öffentlichen Verkehrs im Raum Zürich ist es essenziell, dass das Angebot des Fernverkehrs und jenes der S-Bahn gut aufeinander abgestimmt und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Nur so kann künftig genügend Kapazität zur Verfügung gestellt werden.



Der ZVV setzt sich bei den zuständigen Stellen für eine gute Abstimmung zwischen dem Fernverkehr und dem S-Bahn-Angebot sowie einen sinnvollen Ausbau des nationalen Fernverkehrsangebots ein. Dabei ist auch eine Stärkung des Freizeitverkehrs erforderlich. Von grossem Interesse ist auch der weitere Ausbau des internationalen Tages- und Nachtzugsangebots in hoher Qualität und Zuverlässigkeit.

Fernverkehr | **Folgerungen**

### 3.7 Hindernisfreier öffentlicher Verkehr

#### Rückblick

Der Strategiebericht 2024–2027 sieht vor, dass sich der ZVV bei den zuständigen Partnern für den hindernisfreien Ausbau der Infrastruktur des öffentlichen Verkehrs einsetzt. Wo ein hindernisfreier Ausbau nach Ablauf der gesetzlichen Übergangsfrist Ende 2023 nicht mit verhältnismässigem Aufwand möglich ist, müssen Ersatzmassnahmen angeboten werden. Der ZVV unterstützt die zuständigen Stellen diesbezüglich in der Konzeption und Koordination.

#### Fortschreitender hindernisfreier Ausbau

Im Kanton Zürich wird das Ziel eines möglichst hindernisfreien öffentlichen Verkehrs seit Jahren mit Nachdruck verfolgt. Für die Hindernisfreiheit spielt insbesondere die Beschaffung

von niederflurigen Fahrzeugen und Rollmaterial eine zentrale Rolle. Diese wurde seit Mitte der 1990er-Jahre vorangetrieben, sodass die Fahrzeuge und das Rollmaterial nach Umsetzungsfrist des Behindertengleichstellungsgesetzes (BehiG) weitestgehend niederflurig sind.

Die zweite wichtige Komponente stellt die Haltestelleninfrastruktur dar. Bis auf einige Ausnahmen sind alle Bahnhöfe und Tramhaltestellen ab 2024 für Menschen mit Mobilitätsbeeinträchtigung nutzbar. Eine massgebende Anzahl Bushaltestellen wird hingegen auch nach Ablauf der Umsetzungsfrist noch nicht hindernisfrei sein. Teilweise wird aus Verhältnismässigkeitsgründen in Einklang mit dem BehiG auf einen hindernisfreien Ausbau verzichtet. Viele Bushaltestellen werden jedoch aufgrund von Verzögerungen auch erst nach Ablauf der Umsetzungsfrist umgebaut. Die Hindernis-

freiheit wird sich somit künftig weiter erhöhen. Für den hindernisfreien Ausbau der Bushaltestellen sind die Gemeinden und der Kanton als Strasseneigentümer zuständig.

Eine dritte Säule ist die Information: Für die Fahrgäste stehen im elektronischen Fahrplan des ZVV seit 2014 kursscharfe Informationen zur Hindernisfreiheit von Haltestellen und Fahrzeugen zur Verfügung. Gleichzeitig werden bei der Fahrgastinformation Verbesserungen für Seh- und Hörbehinderte vorgenommen.

**Ersatzmassnahmen**





Ab Ablauf der Umsetzungsfrist des BehiG müssen angemessene Ersatzmassnahmen angeboten werden, wo eine hindernisfreie Ausgestaltung bis zum Ablauf der Umsetzungsfrist nicht erfolgt oder unter Berücksichtigung der Verhältnismässigkeit nicht zweckmässig ist. Im Gebiet des ZVV werden

somit insbesondere für Bushaltestellen Ersatzmassnahmen erforderlich (Abb. 16).

Als Ersatzmassnahmen wurden verschiedene Ansätze geprüft. Weiterverfolgt werden Ersatzfahrdienste, die für Fahrgäste mit Mobilitätseinschränkungen die nicht hindernisfreie Etappe ihrer öV-Verbindung ersetzen. Der ZVV koordiniert die Arbeiten zur Umsetzung der Ersatzfahrdienste und setzt sich dafür ein, dass diese von den Fahrgästen einfach genutzt werden können. Bei der Finanzierung der Ersatzfahrdienste muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Strasseneigentümerinnen und -eigentümer (Gemeinden, Kanton) für den Ausbau der Infrastruktur zuständig sind. In diesem Sinne ist eine verursachergerechte Regelung anzustreben.

Mit fortschreitendem hindernisfreiem Ausbau der Infrastruktur wird der Bedarf nach Ersatzfahrdiensten abnehmen.

16 | **Ersatzmassnahmen ab 2024**

	Rollmaterial/ Fahrzeuge	Infrastruktur	Ersatzmassnahmen*
	Wenige Kurse nicht benutzbar	Wenige Tramhaltestellen nicht benutzbar	Nicht benutzbare Kurse: → Ausweichen auf andere Kurse Nicht benutzbare Tramhaltestellen: → Ausweichen auf benachbarte Tramhaltestellen
	Wenige Kurse nicht benutzbar	Wenige Bahnhöfe nicht benutzbar	Nicht benutzbare Kurse: → Ausweichen auf andere Kurse Nicht benutzbare Bahnhöfe: → Ersatzfahrdienste
	✓	Zahlreiche Bushaltestellen und Bushöfe nicht benutzbar	Nicht benutzbare Bushaltestellen → Ersatzfahrdienste
	✓	Landungsstege Limmatboote teilweise nicht benutzbar	Nicht benutzbare Landungsstege Limmatboote → Ausweichen auf Tram- und Busangebot → Ausweichen auf andere Landungsstege

\* Hilfestellungen durch das Personal erfolgen zusätzlich, wo dies die Fahrzeuge oder die vorhandene Infrastruktur erfordern und zulassen.



Der ZVV wirkt bei den zuständigen Infrastruktureignenrinnen und -eignern auch nach Ablauf der Umsetzungsfrist des BehiG 2024 darauf hin, dass die Infrastruktur weitestgehend hindernisfrei gestaltet werden kann. Der Bedarf nach Ersatzmassnahmen an Bahnhöfen und Haltestellen, die nicht oder noch nicht hindernisfrei ausgestaltet wurden, wird aufgrund der fortschreitenden Umbauten laufend abnehmen.

Als sinnvolle Ersatzmassnahmen werden vor allem Ersatzfahrdienste weiterverfolgt. Der ZVV koordiniert die Arbeiten zur Umsetzung der Ersatzfahrdienste und setzt sich dafür ein, dass diese von den Fahrgästen

einfach genutzt werden können. Für die Finanzierung wird eine verursachergerechte Regelung angestrebt. Weitergehende Optimierungen für Fahrgäste mit Behinderung werden laufend vorangetrieben.

Hindernisfreier öffentlicher Verkehr | **Folgerungen**

### 3.8 Umwelt

#### Rückblick

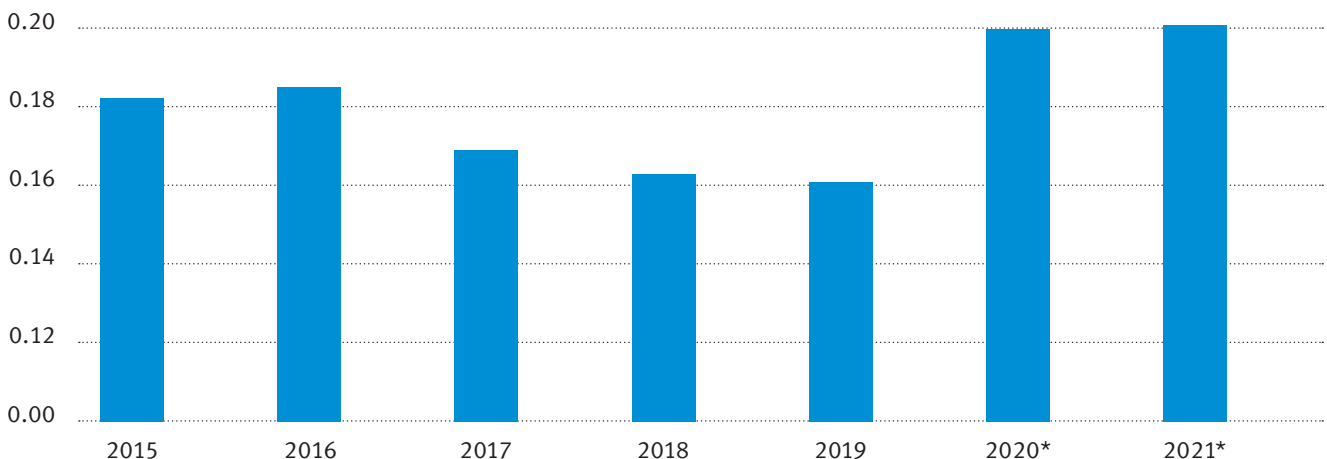
Gemäss Strategiebericht 2024–2027 sind der ZVV und die Verkehrsunternehmen mit ihrer effizienten umweltfreundlichen Leistungserbringung Teil der Lösung für eine klimafreundliche Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse. Hierzu trägt insbesondere auch die ZVV-De karbonisierungsstrategie bei.

#### Entwicklungen

Der ZVV bzw. die Verkehrsunternehmen erbringen ihre Verkehrsleistungen umweltfreundlich und die Energieeffizienz nimmt stetig zu (Abb. 17). Gemessen an den CO<sub>2</sub>-Emissionen des Gesamtverkehrs im Kanton Zürich ist der Anteil des öffentlichen Verkehrs mit rund 3.2 % sehr gering.

#### 17 | Energieverbrauch pro Personenkilometer

in Kilowattstunden

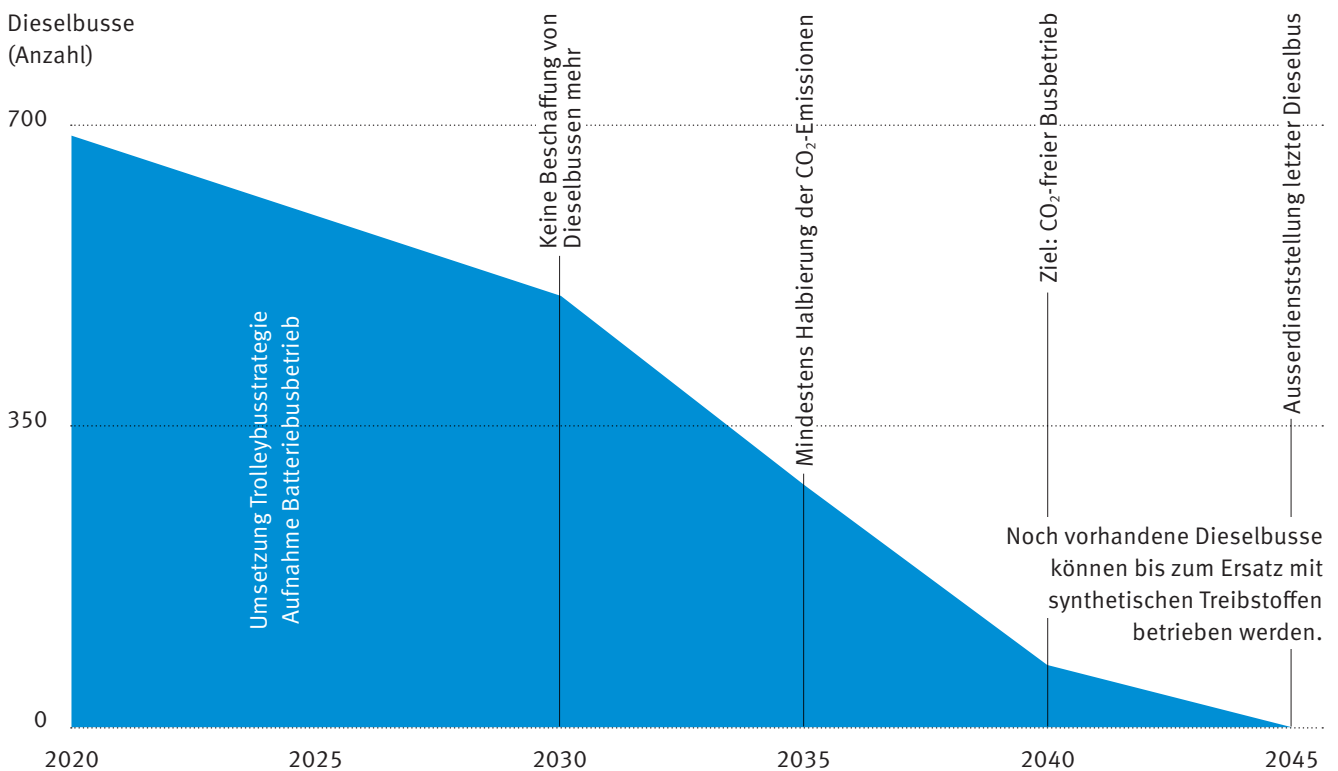


\* Pandemiebedingte Erhöhung des Energieverbrauchs pro Personenkilometer, da weniger Fahrgäste befördert wurden. Ab 2022 wird wieder eine Senkung erwartet.

Im ZVV werden neben den bereits heute elektrisch erbrachten Verkehrsleistungen (S-Bahn, Tram, Trolleybus) zirka 13 Prozent der Personenkilometer durch den Transport mit Dieselnissen geleistet. Die Dieselnissenflotte ist aber für rund 90 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus den Verkehrsleistungen des ZVV verantwortlich. Die Schiffe der ZSG machen noch knapp 5 Prozent aus. Die restlichen 5 Prozent stammen aus der Stromerzeugung der elektrischen Fahrzeuge (S-Bahn,

Tram, Trolleybusse). Damit die Busflotte bis 2040 keine Treibhausgas-Emissionen mehr verursacht, sind erhebliche Anstrengungen notwendig: Die Dekarbonisierungsstrategie zeigt mit einem Absenkungspfad auf, wie diese Umstellung auf eine treibhausgasfreie Busflotte unter Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und betrieblichen Kriterien erfolgen kann (Abb. 18).

18 | Absenkungspfad: der Weg zum Ziel





### Schwerpunkt Trolley- und Batteriebusse

In einer ersten Phase werden bis ca. 2028 die Trolleybusnetze in den Städten Zürich und Winterthur gezielt erweitert. Diese bewährte Technologie ist insbesondere für nachfragestarke Linien zweckmässig und weist gegenüber allen Alternativen erhebliche Umweltvorteile auf. Dank den in die Fahrzeuge eingebauten Batterien können auch Teilabschnitte ohne Fahrleitung befahren werden.

In Ergänzung dazu sollen in erster Linie Batteriebusse mit Depotladung eingesetzt werden. Dies dort, wo der technische Entwicklungsstand den Ersatz von Dieseln mit vertretbarem Aufwand bereits zulässt. Insbesondere aufgrund der heute noch eingeschränkten Reichweite der Batterien ist das allerdings noch nicht überall im ZVV-Gebiet möglich. Der Einsatz von Batteriebussen bringt grosse betriebliche Herausforderungen und die Leistungserbringung wird komplexer. Eine sorgfältige und umfassende Planung des jeweiligen Depotstandortes, angepasst an die Bedürfnisse der Batteriebusse, ist zwingend notwendig.

Aufgrund des laufenden technischen Fortschritts ist nicht auszuschliessen, dass in späteren Umsetzungsphasen weitere Technologien in Frage kommen. Der ZVV verfolgt die Entwicklung deshalb genau und setzt sich für eine technologieoffene Beurteilung der Systeme ein. Darüber hinaus ist zu gewährleisten, dass die Ladeinfrastrukturen die Weiterentwicklung und Handlungsoptionen des ZVV nicht unnötig einschränken. Zudem sorgt der ZVV für eine Kompatibilität der Ladesysteme im Verbundgebiet.

Auf Basis der heute bekannten Rahmenbedingungen und der zu erwartenden Entwicklung ist für die komplette Umstellung der Dieselbusflotte mit zusätzlichen Investitionen von rund 440 Millionen Franken zu rechnen. Dieser Betrag umfasst die Erstellung von Ladeinfrastrukturen und Fahrleitungen für Trolleybusse sowie die Mehrkosten bei der Beschaffung neuer Busse. Nicht enthalten sind die notwendigen Anpassungen an den Depotanlagen für den Elektrobetrieb. Neben baulichen Veränderungen (z. B. Tankrückbau, Brandschutzmassnahmen) muss auch mit dem Umbau oder Neubau von einzelnen Depotanlagen gerechnet werden.

Auch unter Berücksichtigung der tieferen Unterhalts- und Betriebskosten von Elektrobussen entstehen voraussichtlich Mehrkosten von jährlich rund 40 Millionen Franken allein für die Erbringung der bestehenden Fahrplanleistungen. Veränderungen bei den Rahmenbedingungen (Gesetzesänderungen, Fördermittel, Energiepreisentwicklung, Ressourcenverfügbarkeit) können die Kostenentwicklung aber beeinflussen.

### Schifffahrt

Mit dem Ersatz der dieselbetriebenen Limmatboote durch Elektroboote und der Elektrifizierung des Kursschiffs auf dem Greifensee wurden die ersten Schritte hin zu einem möglichst emissionsarmen Schiffsbetrieb umgesetzt. Für die übrigen Schiffe werden bei anstehenden Ersatzbeschaffungen oder Neumotorisierungen für jeden konkreten Einzelfall einsatzfähige und wirtschaftliche alternative Antriebsformen geprüft und wenn möglich umgesetzt.



Bereits heute ist der ZVV mit seiner effizienten und umweltfreundlichen Leistungserbringung Teil der Lösung einer klimafreundlichen Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse. Die Dekarbonisierungsstrategie weist den Weg zu noch klimafreundlicheren Verkehrsleistungen. Sie zeigt auf, welche Massnahmen nötig sind, damit der Busbetrieb im gesamten ZVV ab 2040 keine Treibhausgasemissionen mehr verursacht.

## 4 Marktbearbeitung

Alle relevanten Informationen zur Reise zur Hand und noch schneller und unkomplizierter zum richtigen Ticket – so vereinfacht der ZVV den Zugang zum öffentlichen Verkehr laufend weiter. Auch für Menschen mit eingeschränkter Mobilität oder fehlendem Zugang zu Smartphones oder Computern. Und dank der hohen Zuverlässigkeit, Dichte und Qualität des Angebots mit Bahn, Tram, Bus und Schiff bleiben die Fahrgäste zufrieden und wählen auch für künftige Reisen den öffentlichen Verkehr.

### 4.1 Fahrgastinformation

#### Rückblick

Der Strategiebericht 2024–2027 sieht vor, dass der ZVV seinen Fahrgästen die relevanten Informationen schnell, verlässlich, spezifisch und aus einer Hand anbietet. Digitale Kanäle bieten Potenzial, noch personalisierter und situationsgerechter zu informieren als bisher. Das Angebot an Haltestellen wird überprüft und weiterentwickelt.

#### Entwicklungen

Die Bedeutung von digitalen Publikationskanälen in der Fahrgastinformation nimmt weiter zu. In den letzten zwei Jahren hat der ZVV deshalb unter anderem eine neue Smartphone-App, einen neuen Online-Fahrplan und ein neues Fahrplan-Hintergrundsystem in Betrieb genommen. Vor allem bei Ereignissen mit Auswirkungen auf den Betrieb des öffentlichen Verkehrs (z. B. Baustellen, Grossveranstaltungen und Streckenblockierungen) wird von den Fahrgästen möglichst unmittelbar eine aktuelle, situationsspezifische Information erwartet. Ereignisinformationen sind heute bereits über die digitalen Kanäle (ZVV-App, Online-Fahrplan, QR-Codes an Haltestellen etc.) sowie über Bildschirme und Lautsprecher in den Fahrzeugen und an einem Teil der Haltestellen verfügbar.

Über die nationalen Datendrehscheiben tauscht der ZVV mit den Transportunternehmen des öffentlichen Verkehrs Fahrplandaten, Echtzeitinformationen (Verspätungen, Ausfälle, Umleitungen) und Informationen zur Hindernisfreiheit aus. Über die Open-Data-Plattform Mobilität Schweiz werden diese Daten auch öffentlich angeboten. Das Datenangebot wird laufend erweitert. Um dem Kundenbedürfnis nach umfassenden Informationen im Ereignisfall noch stärker zu entsprechen, wird der ZVV die Automatisierung der Erfassungsprozesse vorantreiben und Synergien mit nationalen Daten und Services prüfen.

Der ZVV und die marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen (MVU) arbeiten in der Fahrgastinformation eng zusammen. Ein einheitliches Erscheinungsbild erleichtert die Orientierung für die Fahrgäste und stärkt die Verankerung des ZVV über die gesamte Reisekette des öffentlichen Verkehrs. Das Informationsangebot an Haltestellen und in digitalen Publikationskanälen soll in den kommenden Jahren weiterentwickelt werden. Im verstärkten digitalen Wettbewerb wird sich der ZVV durch seine betriebliche Nähe und innovative Benutzerführung in digitalen Kanälen weiter differenzieren. Darüber hinaus soll die Fahrgastinformation, wo sinnvoll und zweckmässig, vermehrt auch mehrsprachig ausgestaltet werden.

19 | Fahrgastinformation über die gesamte Reisekette des öffentlichen Verkehrs



Der ZVV positioniert sich als einer der führenden und verlässlichen Vermittler von Informationen zum öffentlichen Personenverkehr im Grossraum Zürich und in der Schweiz. Diese Position soll zum Nutzen der Fahrgäste gefestigt und ausgebaut werden. Die Fahrgastinformationskanäle des ZVV vereinfachen den Zugang zum öffentlichen Verkehr und sind über die gesamte Reisekette des öffentlichen Verkehrs hinweg präsent.

Das Potenzial von digitalen Kanälen soll weiter gezielt genutzt werden, um zunehmend personalisiert und situationsgerecht zu informieren. Informationen im Ereignisfall sollen künftig möglichst automatisch

erstellt und auf allen Kanälen gleichzeitig und gleichlautend kommuniziert werden. Das Fahrgastinformationsangebot an Haltestellen wird überprüft und gegebenenfalls harmonisiert.

## 4.2 Tarif

### Rückblick

Im Strategiebericht 2024–2027 wird aufgrund der Marktbedingungen kaum Spielraum für Preiserhöhungen festgestellt. Mittel- bis längerfristig soll jedoch wieder der Grundsatz gelten, Preiserhöhungen gemäss den finanziellen Vorgaben umzusetzen. Der ZVV bringt sich im Rahmen der Alliance SwissPass auf nationaler Ebene bei der Weiterentwicklung der Tarifsysteme ein. Dies insbesondere auch, um seine Tarifautonomie zu wahren. Er prüft zudem Möglichkeiten, den Tarif anzupassen, um angemessen auf Veränderungen im Umfeld reagieren zu können.

### Entwicklungen

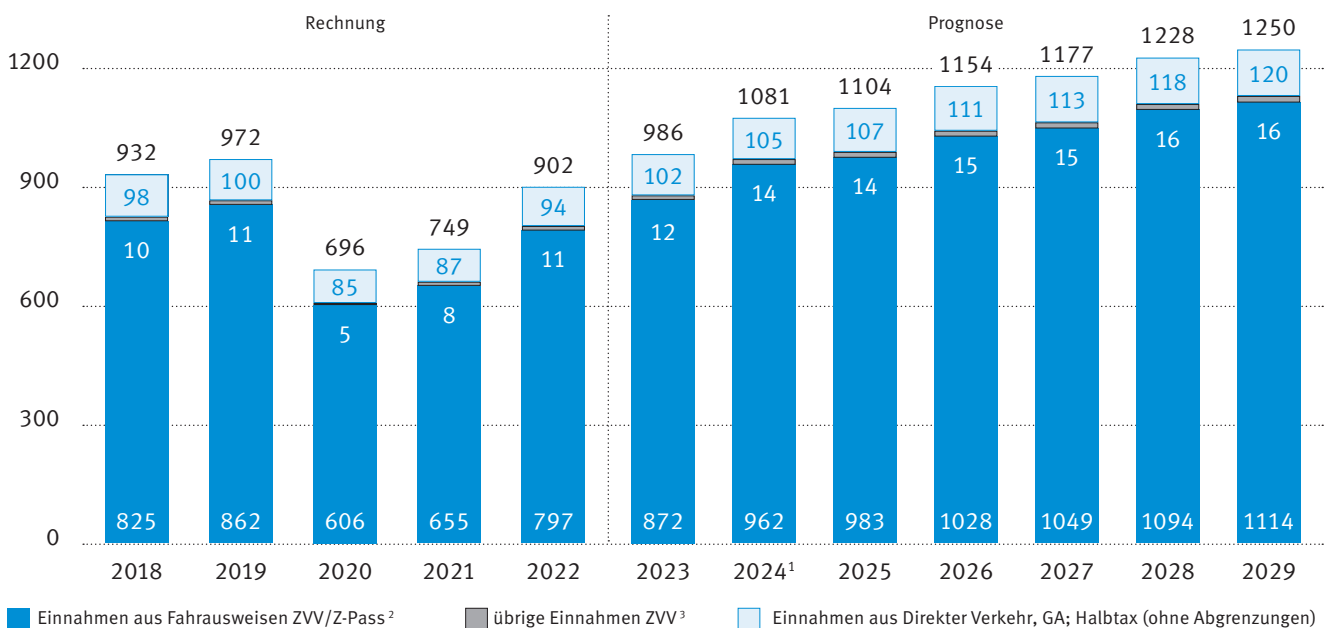
Der ZVV bestellt den Grossteil des öV-Angebots in seinem Gebiet (wichtigste Ausnahme: Fernverkehr). Der Kanton Zürich trägt wiederum zusammen mit den Gemeinden mit rund 80 Prozent den grössten Teil des daraus entstehenden Defizits. Der ZVV als zuständige Organisation ist deswegen darauf angewiesen, auch in Zukunft einen möglichst grossen Gestaltungsspielraum in Bezug auf Preisniveau, Sortiment und Preisbildung zu haben, da diese Faktoren zusammen mit dem Verkehrsangebot die Nachfrage beeinflussen und dadurch auch relevant für die Entwicklung des Modalsplits

und die Erreichung der verkehrspolitischen Ziele sind. Ebenfalls wird dadurch auf die Entwicklung von Einnahmen sowie den Kostendeckungsgrad eingewirkt. Dieser Gestaltungsanspruch stützt sich auf die in der Bundesverfassung verankerten Prinzipien der Subsidiarität und der fiskalischen Äquivalenz.

Aktuell bestehen Bestrebungen, mittelfristig einen landesweiten einfachen E-Tarif einzuführen. Ein solcher nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um den Preis nachträglich aufgrund des effektiven öV-Konsums zu berechnen, und ermöglicht unter anderem dynamische Rabattmodelle als Alternative zu den heutigen Abonnements. Dies ist im Grundsatz zu begrüßen, steht aber dem Anspruch des ZVV nach möglichst grossem tarifarischem Gestaltungsspielraum entgegen. Deswegen muss auch in Zukunft ein ausreichender Einfluss der Besteller sichergestellt sein, um angebots- und gebietsspezifische Produkte weiterhin zu ermöglichen und die Finanzierung zu steuern. Vor allem aber muss ein neuer Tarif am Markt deutliche Vorteile aufweisen. Dies, weil die meisten bestehenden Anliegen aus Sicht der Kundschaft auch ohne grundlegende Änderungen am Tarif, sondern schnell durch neue Vertriebstechнологien gelöst werden (z. B. Check-in-Ticket in der ZVV-App). Zudem muss ein neuer Tarif betreffend Ertragskraft der heutigen Lösung mindestens gleichwertig sein.

### 20 | Entwicklung und Prognose der Verkaufserlöse

Angaben in Mio. Franken (unter Berücksichtigung von Tarifmassnahmen)



1 Die Einnahmen aus dem Z-Pass-Tarif steigen sprunghaft um 58 Mio. Fr. an, weil die Entschädigung des Fernverkehrs der SBB ab diesem Zeitpunkt neu über den ZVV und nicht mehr als Vorabzug auf Stufe Tarifverbund Z-Pass erfolgt. Die Einnahmenanteile an die SBB nehmen ab diesem Zeitpunkt in ähnlichem Umfang zu, womit sich der Verkehrsertrag des ZVV c. p. in einer Nettobetrachtung nicht verändert (saldoneutral).

2 Verbundtarife 651.8 (ZVV) und 651.30 (Z-Pass) inkl. Verbilligungsbeiträgen für Bezüger von Ergänzungsleistungen, vereinheitlichter Nachtzuschlag Metropolraum Zürich (bis 2020), ZKB-Nachtschwärmer (ab 2020).

3 ZVV-Verkaufsprojekte (ohne SBB), übrige Verkehrserträge, Kontrollgebühren (Schadenersatz), inkl. Erlösminderungen und übriger Korrekturen.

Kurz- bis mittelfristig ist die Einnahmenentwicklung aufgrund von verschiedenen Faktoren wie der geopolitischen und wirtschaftlichen Lage, der Digitalisierung oder dem veränderten Pendlerverhalten volatiler geworden. Hinzu kommt, dass die anziehende Teuerung wieder Tariferhöhungen erforderlich machen wird.

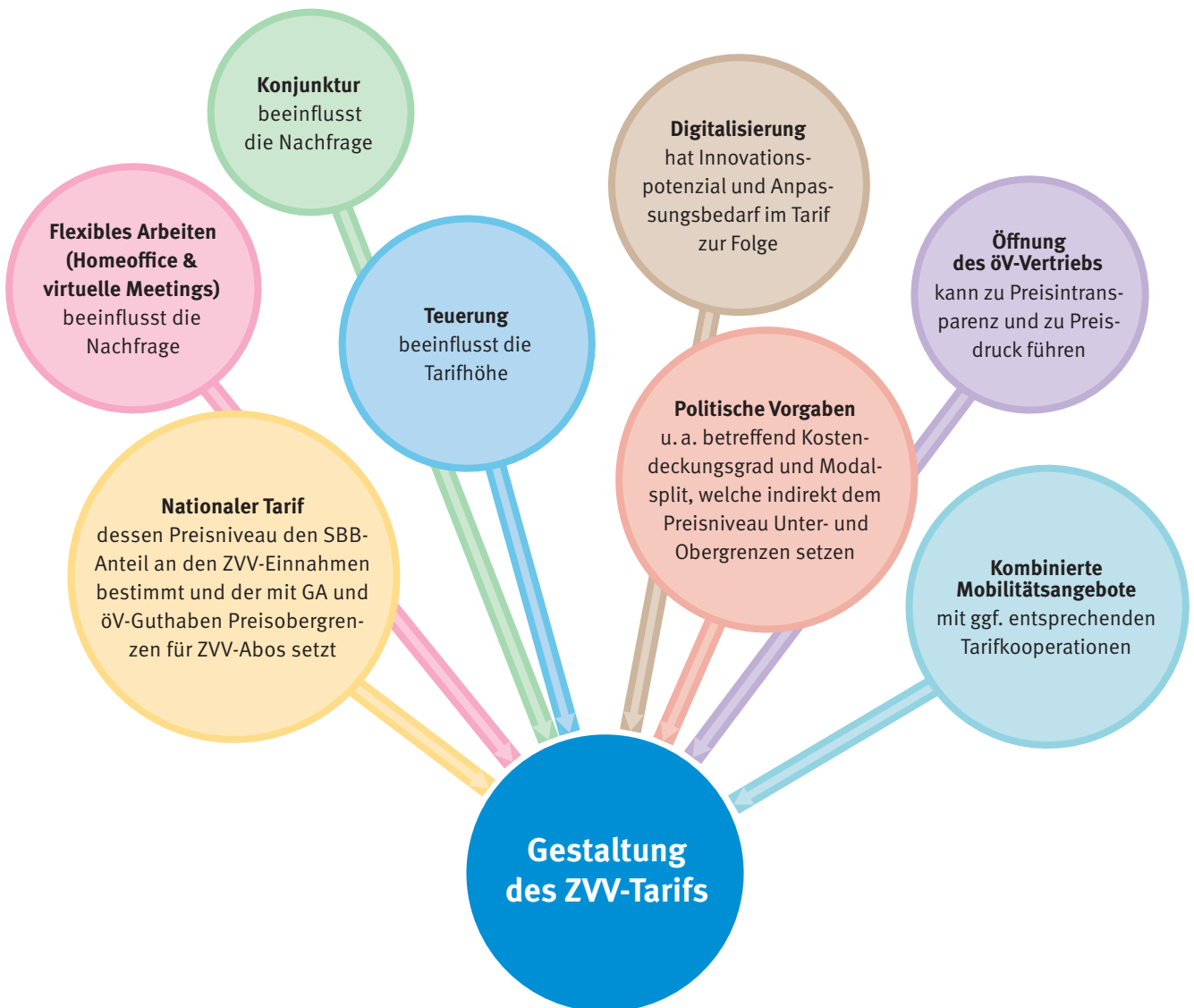
Die heute ersichtliche Abflachung im Verkauf von Verbundabonnements und das überproportionale Wachstum des Anteils an Einzelbilletten werden voraussichtlich weiter anhalten.

Die Alliance SwissPass hat zudem die Einführung eines neuen Guthabenmodells als flexible Alternative zu den herkömmlichen General- und Verbundabonnements beschlossen. Dieses Angebot entspricht einem Kundenbedürfnis, dürfte aber den Trend weg von den Verbundabonnements ver-

stärken. Das würde letztlich die Einnahmen im Orts- und Regionalverkehr zugunsten des Fern- und des touristischen Verkehrs schmälern. Die ebenfalls durch die Alliance SwissPass beschlossene Abschaffung der Entwerter in den Fahrzeugen und an den Bahnhöfen per Ende 2025 bringt die Abschaffung der ZVV-Multikarten auf Papier mit sich.

All diese Entwicklungen erfordern innovative, zum digitalen Vertrieb passende Sortiments- und Preismassnahmen zur Aufrechterhaltung von Kundenbindung und Kundenbeziehung. Letztlich haben auch die beschlossene Öffnung des Vertriebs für branchenfremde Akteure und die angestrebte Integration des öffentlichen Verkehrs in multimodale Angebote Auswirkungen auf den Tarif und die Einnahmen des ZVV. Insbesondere können dadurch neue Preismodelle und somit Preisintransparenz für die Kundinnen und Kunden sowie Druck auf die ZVV-Preise entstehen.

21 | **Anspruchsvolle Tarifgestaltung wegen volatilem Umfeld**





Der ZVV unterstützt die Zielsetzung, den Zugang und die Nutzung des öffentlichen Verkehrs für die Fahrgäste so einfach wie möglich zu gestalten. Der angedachte, nationale E-Tarif kann jedoch tiefgreifende Auswirkungen auf die Kunden, den ZVV und somit den Kanton Zürich und seine Gemeinden haben. Deswegen bringt sich der ZVV auf nationaler Ebene bei der Weiterentwicklung des Tarifsystems weiter aktiv ein. Dabei haben die Wahrung seiner Preisautonomie sowie eine fahrgastfreundliche Tarifgestaltung im Regional- und Ortsverkehr höchste Priorität. Dies insbesondere auch im Hinblick auf die Sicherstellung einer angemessenen Nutzerfinanzierung und der fiskalischen Äquivalenz.

Preiserhöhungen sind bei Bedarf und abgestimmt auf die finanziellen Vorgaben und die Bedingungen im Marktumfeld umzusetzen. Ihre Planbarkeit und somit auch die Finanzierung über den Tarif sind aufgrund

der volatilen Umfeldentwicklung wesentlich schwieriger geworden. Der ZVV entwickelt den eigenen Tarif im Kontext der Digitalisierung und anderer Veränderungen im Umfeld weiter.

Tarif | **Folgerungen**

### 4.3 Vertrieb

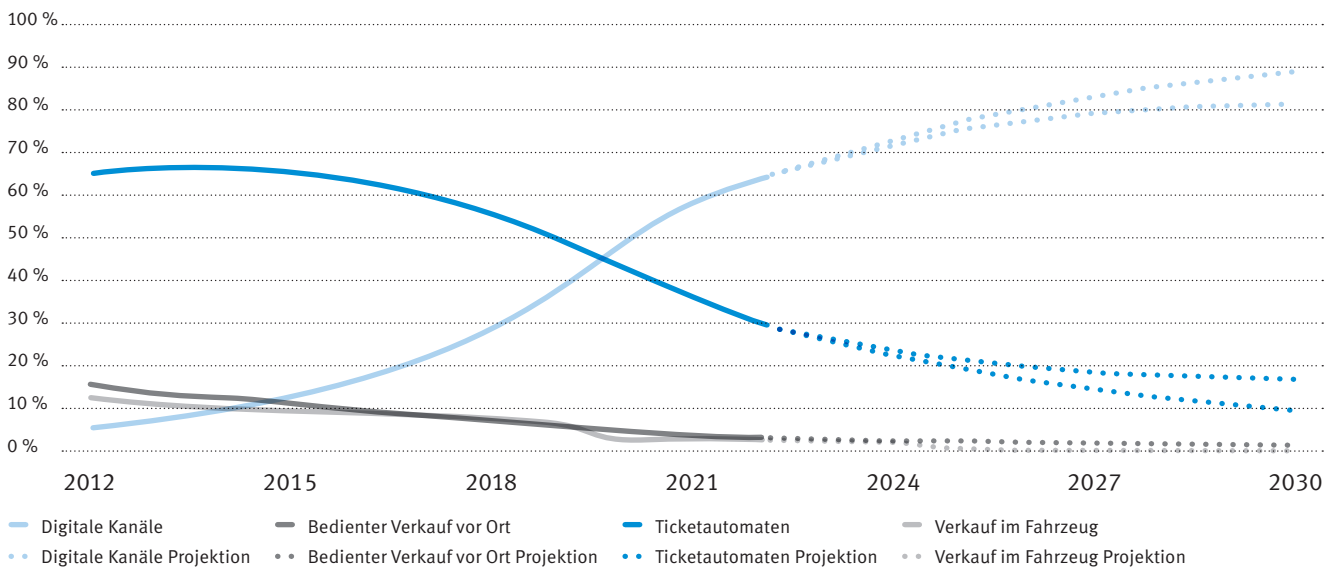
#### Rückblick

Der Strategiebericht 2024–2027 sieht vor, die Digitalisierung des Vertriebs unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der ZVV-Fahrgäste weiterzuführen. Dazu gehören auch jene Personen, die digitale Vertriebskanäle nicht nutzen können oder wollen. Der Chauffeurverkauf in Regionalbussen wird durch eine einfach zugängliche, benutzerfreundliche Vertriebslösung auf Basis moderner Technologien ersetzt. Auf nationaler Ebene engagiert sich der ZVV verstärkt für Standards und Systeme zur effizienten und wirkungsvollen Fahrausweiskontrolle. Weiter setzt er sich für die Unabhängigkeit der Branche von branchenfremden Vermittlern ein.

#### Entwicklungen

Es bleibt ein vordringliches Ziel des ZVV, dass alle Fahrgäste, die den öffentlichen Verkehr benützen wollen, möglichst schnell und einfach ein Ticket lösen können. Die unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Kundschaft machen hierfür verschiedene Vertriebskanäle erforderlich. In den letzten Jahren kaufen immer mehr Fahrgäste ihre Tickets digital. Der Absatzanteil des automatischen Ticketings und somit auch die Bedeutung dieses Vertriebskanals nehmen weiterhin zu. Durch die Pandemie wurde der Verlagerungstrend in Richtung digitale Kanäle beschleunigt. Dadurch verschlechtert sich die Wirtschaftlichkeit des bedienten und selbstbedienten Vertriebs vor Ort (Schalterstellen, Chauffeurverkauf und auch Automaten) zunehmend.

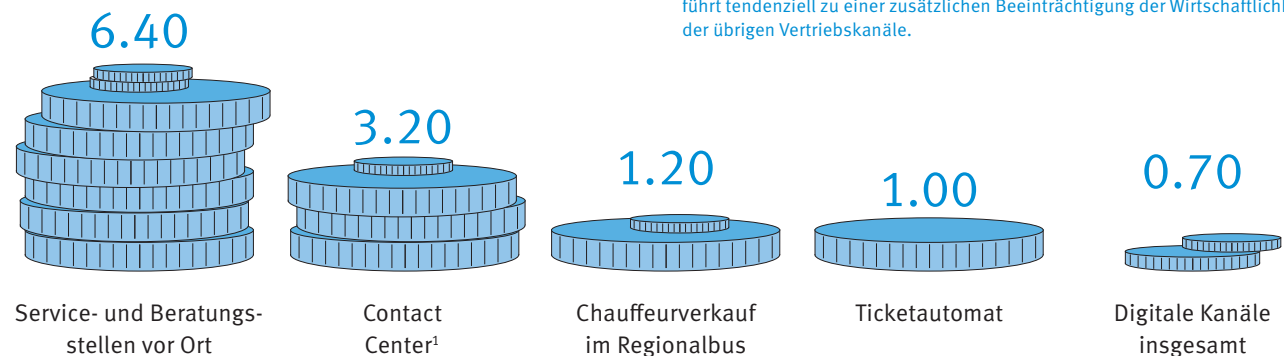
#### 22 | Absatzkanalanteile: bisherige und erwartete Entwicklung



#### 23 | Kosten der Vertriebskanäle

Bruttokosten pro Ticket, in Franken, nur Kosten/Absatz ZVV-eigener Kanäle, ohne Provisionen

Die Angaben für 2021 sind pandemiebedingt nicht repräsentativ. Deswegen werden hier die Kosten aus dem Jahr 2019 dargestellt. Durch die Pandemie wurde der Verlagerungstrend in Richtung digitale Kanäle beschleunigt. Das führt tendenziell zu einer zusätzlichen Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der übrigen Vertriebskanäle.



<sup>1</sup> Vertrieb via Post/Telefon




Das gilt in erster Linie für Beratungs- und Servicestellen an peripheren Standorten, da dort der Anteil beratungsintensiver Transaktionen abnimmt, während er an zentralen Standorten auf unverändert hohem Niveau bleibt oder gar zunimmt.

Der Chauffeurverkauf in Regionalbussen wird durch ein einfach zugängliches, benutzerfreundliches Vertriebssystem auf der Grundlage moderner Technologien ersetzt. Eine einfache Vertriebsmöglichkeit im Fahrzeug als Abfederung wird umgesetzt. Diese wird ein reduziertes Sortiment umfassen. Dank modernen Vertriebstechnologien bieten sich Beratung und Verkauf via Festnetz- oder Mobiltelefon mehr und mehr als vollwertige Alternative zu den Schaltern vor Ort an. Dieses Angebot ist insbesondere auch für nicht digitalaffine Personen interessant.

Der Systemwechsel vom Papierticket zum digitalen Vertrieb führt immer wieder zu unbeabsichtigten Reisen ohne gültigen Fahrausweis. Er eröffnet aber auch neue Möglichkeiten zu Missbrauch und absichtlichem Fahren ohne Fahrausweis. Es ist Aufgabe des ZVV, sich für die Gewährleistung der Einnahmensicherung durch die Verkehrsunternehmen einzusetzen.

Die Entwicklung der zentralen, nationalen Vertriebssysteme der Branche bleibt bestimmend für die Innovationen des ZVV. Die landesweite Einführung von Beacons in allen Fahrzeugen schafft Möglichkeiten für ein noch komfortableres automatisches Ticketing. Zudem ermöglichen sie eine bessere Einnahmensicherung bei digitalen Tickets, was aktuell immer noch eine grosse Herausforderung darstellt. Weitere Einsatzgebiete (z. B. Fahrgastinformation, Fahrgastnavigation etc.) sind zu prüfen.

Die fortschreitende Digitalisierung im Mobilitätsmarkt ermöglicht neue Formen der Integration der ZVV-Vertriebssysteme mit den Vertriebssystemen anderer Mobilitätsanbieter. Die vom Bund angestossene Öffnung des Vertriebs von Tickets des öffentlichen Verkehrs für branchenfremde Akteure könnte zu einer Verpflichtung zur Entrichtung von Vertriebsprovisionen im Regional- und Ortsverkehr führen. Ohne Gegenmassnahmen führt dies für den ZVV zu höheren Kosten im digitalen Vertrieb und zu einer Schwächung seiner Beziehung mit den Kundinnen und Kunden.



## Die Digitalisierung des Vertriebs wird konsequent weitergeführt. Bei der Weiterentwicklung der digitalen Kanäle stehen die spezifischen Bedürfnisse der Fahrgäste im Einzugsgebiet der Zürcher S-Bahn im Zentrum.

Trotz der raschen Verlagerung in die digitalen Kanäle soll an einer Grundversorgung mit bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort festgehalten werden. Mindestens 90 Prozent der Zürcher Bevölkerung können innert maximal 20 Minuten zu Fuss oder mit dem öffentlichen Verkehr eine bediente Service- und Beratungsstelle erreichen. Ihr Betrieb muss jedoch wirtschaftlich vertretbar sein. Relevante Kriterien sind dabei die Kundenfrequenzen und der Anteil an beratungsintensiven Transaktionen. Das Zürcher Netz an bedienten Standorten wird im landesweiten Vergleich weiterhin zu den dichtesten gehören.

Für Personen, die keine digitalen Vertriebskanäle nutzen können oder wollen, werden Beratung und Verkauf via Festnetz- oder Mobiltelefon zur ebenbürtigen Alternative der bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort ausgebaut. Zwecks Verbesserung der Wirtschaftlichkeit wird zudem eine kunden-

freundliche Nachfolgelösung der heutigen Ticketautomaten ab ca. 2030 gesucht.

Zwecks Förderung multimodaler Reiseketten werden Vertriebspartnerschaften mit anderen Mobilitätsanbietern geprüft und falls zweckmässig umgesetzt.

Auf nationaler Ebene engagiert sich der ZVV weiterhin für Standards und Systeme zur effizienten und wirkungsvollen Fahrausweiskontrolle zwecks Einnahmensicherung. Durch die Öffnung des Vertriebs für branchenfremde Akteure werden die ZVV-eigenen digitalen Vertriebskanäle noch wichtiger, weil sie geringere Kosten verursachen und einen direkten Kundenkontakt ermöglichen. Deswegen setzt sich der ZVV für seine Unabhängigkeit von branchenfremden Systemen und Vermittlern ein. Zu diesem Zweck setzt der ZVV aktiv Massnahmen zum Ausbau seines Vertriebsmarktanteils um.



## 4.4 Marktkommunikation

### Rückblick

Der Strategiebericht 2024–2027 rückt in der Marktbearbeitung des ZVV folgende Stossrichtungen in den Vordergrund: Der Nutzen des ZVV-Netzes und die Vorteile des öffentlichen Verkehrs – insbesondere die Thematik Umwelt/Nachhaltigkeit – sollen mit zielgerichteten Massnahmen und Kampagnen kommuniziert werden. Der öffentliche Verkehr soll sich als effizienter und zuverlässiger Zubringer für Freizeiterlebnisse positionieren. Die Digitalisierung wird für eine gezielte Ansprache der verschiedenen Zielgruppen genutzt. Die Durchgängigkeit der Marke ZVV soll über die gesamte Reisekette zur Geltung kommen.

### Entwicklungen

Die Mobilität wird sich künftig mehr denn je an Umwelt- und Ressourcengesichtspunkten orientieren. Der ZVV wird hier weiterhin eine zentrale Rolle für eine umweltfreundliche Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse unserer Gesellschaft spielen.

Der Freizeitverkehr bleibt für den ZVV von grosser Bedeutung; rund die Hälfte der Gesamtmobilität findet heute im Kanton Zürich in der Freizeit statt – ein Grossteil davon in den Neben-

verkehrszeiten. Auch aus diesem Grund wurden im Marketing die bewährten «Strategischen Geschäftsfelder» (SGF) geschaffen, deren Mitarbeitende den Markt aus verschiedenen Blickwinkeln und Bedürfnissen von strategisch wichtigen Kundengruppen her analysieren und bearbeiten. Sie bieten zahlreiche massgeschneiderte Produkte und Massnahmen an: vom öV-Unterrichtsstoff für alle Schulstufen über den FerienPass für Kinder und Jugendliche, den ActionPass für Personen über 60 Jahre, Freizeitangebote in Zusammenarbeit mit einem umfangreichen Partnernetzwerk sowie Kundenbindungsmassnahmen für Abonentinnen und Abonnenten bis hin zu Informationen und Angeboten für Neuzuziehende im Kanton Zürich.

Der Trend zur Individualisierung, begünstigt durch die Digitalisierung und beschleunigt durch die Pandemie, verstärkt den Wunsch nach spezifischen und zugleich flexiblen Angeboten und Informationen zum öffentlichen Verkehr. Das Bedürfnis nach Orientierung und einem einfachen Zugang zum öffentlichen Verkehr ist nach wie vor zentral und wird aufgrund einer möglichen Öffnung des Vertriebs für branchenfremde Akteure sowie zusätzlicher und wechselnder Multimobilitätsangebote weiter an Bedeutung gewinnen.



Die Profilierung des öffentlichen Verkehrs als Rückgrat der Mobilität im Kanton Zürich wird unter der Marke ZVV mit geeigneten Massnahmen und Kampagnen fortgeführt. Dabei soll eine umweltfreundliche, entspannte und zuverlässige Mobilität, welche die einzelnen Menschen, aber auch die Gesellschaft als Ganzes gemeinsam vorwärts bringt, im Fokus stehen. Damit soll die emotionale Bindung der Bevölkerung zum öffentlichen Verkehr als Teil der Lösung der Mobilitätsprobleme gestärkt werden.

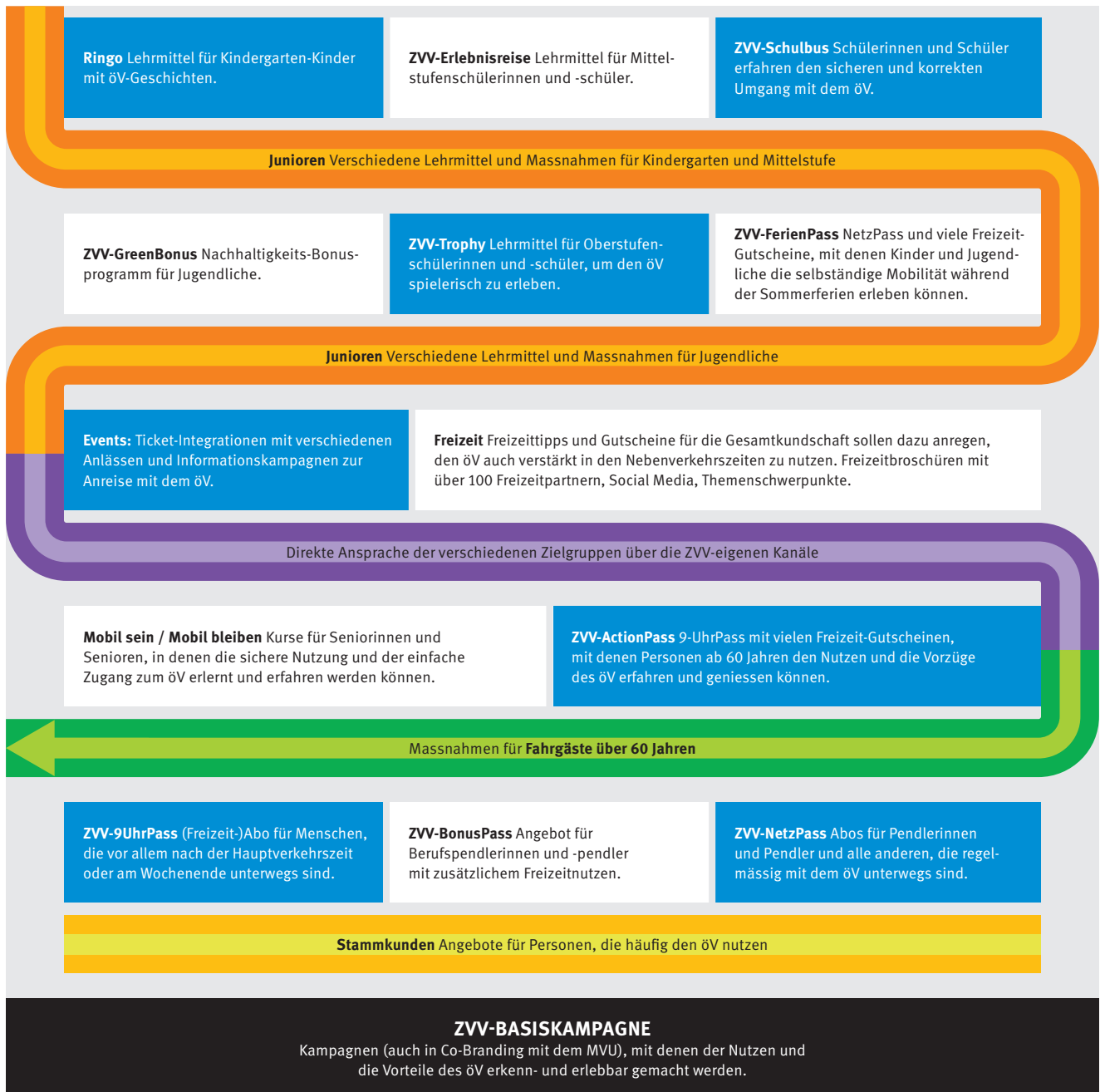
Der Bereich des Freizeitverkehrs wird weiterhin intensiv und fokussiert bearbeitet und mit geeigneten Angeboten und Massnahmen gefördert: Der öffentliche Verkehr soll den unterschiedlichen Zielgruppen als effizienter und zuverlässiger Zubringer für ihre Bedürfnisse in der Freizeit und Nebenverkehrszeit bekannt gemacht werden.

Die Chancen der Digitalisierung in der Marktbearbeitung werden verstärkt genutzt: Teilmarkt- und segmentspezifische Bedürfnisse in allen Bereichen

können gezielter adressiert werden. Die Netzmarke ZVV soll weiterhin über die ganze Reisekette des öffentlichen Verkehrs hinweg möglichst durchgängig zur Geltung kommen. Sie soll den Fahrgästen Orientierung geben und den Zugang zum System erleichtern. Voraussetzung dieses integrierten Auftrittes ist es, dass sich die marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen auch weiterhin an der gemeinsamen Kommunikations-Plattform beteiligen.

Marktkommunikation | **Folgerungen**

24 | **Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen in der Marktkommunikation**



## 4.5 Kundenzufriedenheit

### Rückblick

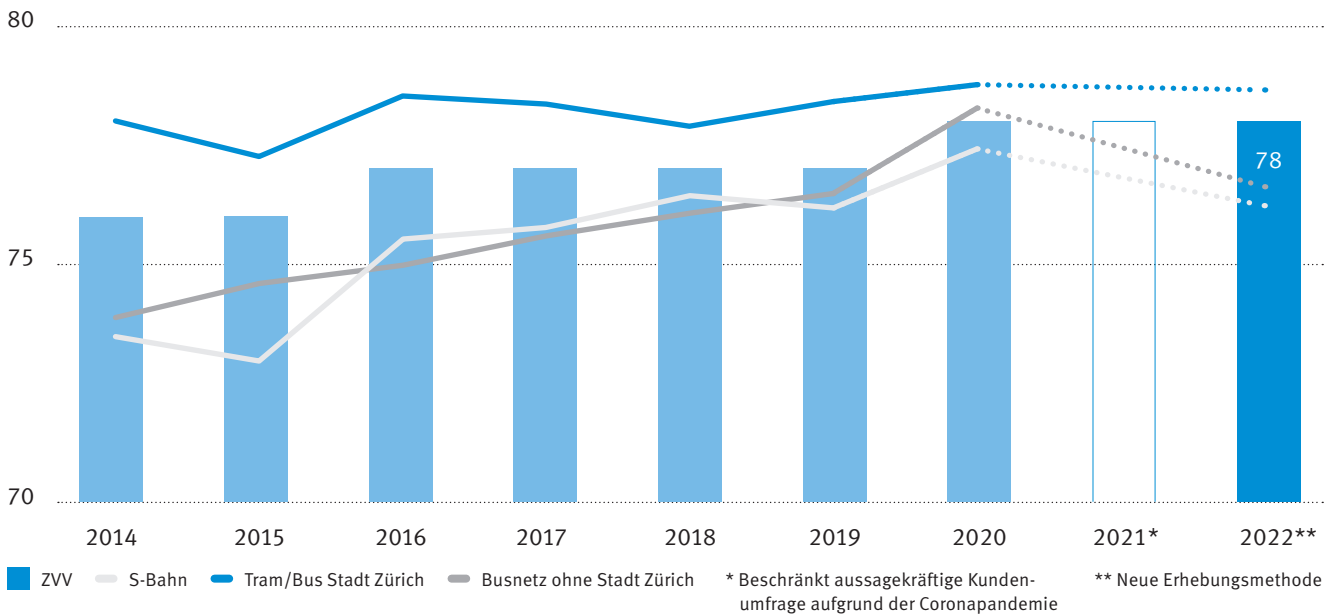
Der Strategiebericht 2024–2027 sieht vor, die Kundenzufriedenheit mindestens auf dem Niveau von 76 Punkten (maximal 100 Punkte) zu halten. Die Qualität der Leistungen in den Bereichen Zuverlässigkeit, attraktive Reisezeit, Störungsmanagement, Sauberkeit, Personalverhalten und Sicherheit soll auf hohem Niveau gehalten werden und im ZVV-Gebiet möglichst homogen sein. Für den ZVV ist es wichtig, dass er die verbundweite Qualität selbst misst und bewertet.

### Entwicklungen

Eine hohe Kundenzufriedenheit ist zentral, damit bestehende Fahrgäste in ihrer Entscheidung für den öffentlichen Verkehr bestätigt und neue Personen gewonnen werden können. Die Kundenzufriedenheit im ZVV lag im Jahr 2022 bei 78 Punkten (Abb. 25) und somit über dem angestrebten Mindestwert von 76 Punkten. Im Rahmen der Kundenzufriedenheitserhebung 2022 wurde die Anzahl der gestellten Fragen reduziert. Die persönliche Verteilung der Fragebogen wurde darüber hinaus durch eine Möglichkeit der Teilnahme über einen QR-Code, der in den Fahrzeugen angebracht wurde, ergänzt. Der ZVV geht davon aus, dass die Veränderungen bei der Erhebungsmethode die Resultate nicht signifikant beeinflusst haben.

### 25 | Entwicklung der angestrebten, homogenen Kundengesamtzufriedenheit für verschiedene Verkehrsträger und Verkehrsräume

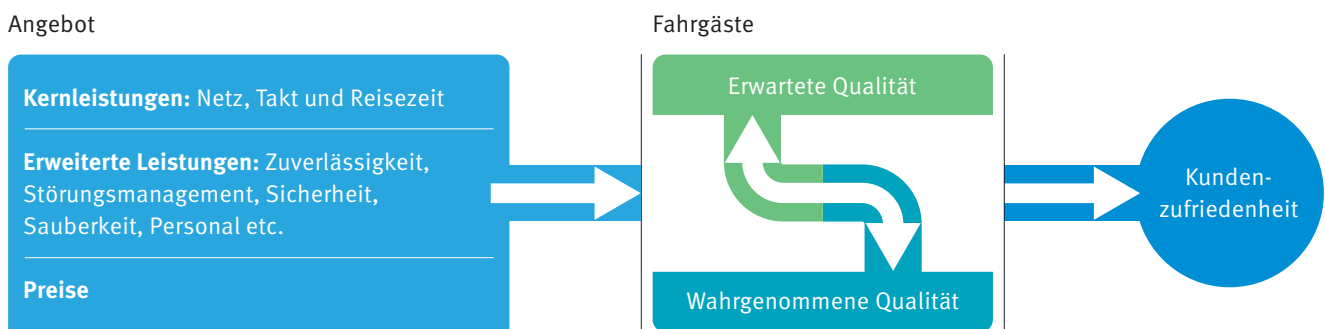
Kundenzufriedenheit in Punkten (maximal 100)



Das Angebot des ZVV setzt sich aus den Kernleistungen (Netz, Takt und Reisezeit), den erweiterten Leistungen (Zuverlässigkeit, Sicherheit etc.) und den Preisen für dieses Angebot zusammen (Abb. 26). Bis zum nächsten grossen Ausbauschritt mit Zeithorizont 2035 sind keine grösseren Ausbauten auf dem Netz der Zürcher S-Bahn möglich (s. Kapitel 3.1). Die Kernleistungen erfahren somit mittelfristig nur geringfügige Änderungen, weshalb in diesem Zeitraum die Bedeutung der erweiterten Leistungen umso grösser ist.

Allerdings wird es gerade in den nächsten Jahren auf dem Bahnnetz im Zuge der Unterhalts- und notwendigen Bauarbeiten für die geplanten Grossprojekte vermehrt zu Unterbrüchen und Einschränkungen kommen. Das kann zu Qualitätseinbussen führen. Andererseits wird die Tramflotte der VBZ weiter mit modernen, klimatisierten Fahrzeugen erneuert, was sich positiv auswirken dürfte. Aus diesen Gründen ist in der Strategieperiode auch keine weitere Annäherung der Kundenzufriedenheit der verschiedenen Verkehrsträger zu erwarten.

## 26 | Entstehung der Kundenzufriedenheit



Die Zufriedenheit hinsichtlich Preis-Leistung wird voraussichtlich unter Druck bleiben. Preiserhöhungen, z. B. im Zusammenhang mit steigenden Energiepreisen oder der allgemeinen Teuerung, können sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Aufgrund der erwarteten Nachfrageentwicklung (Kapitel 2.4) bleiben Fahrzeuge und Infrastruktur stark belastet und die Zuverlässigkeit des öffentlichen Verkehrs bleibt eine Herausforderung. Auch die Sicherheitslage auf hohem Niveau zu halten, bleibt anspruchsvoll. Es ist dabei notwendig, dass alle Polizeiorgane den öffentlichen Verkehr aktiv unterstützen.

Auf nationaler Ebene existiert das Qualitätssystem (QMS RPV), das im Gegensatz zur Methode des ZVV auf Messungen durch Testkunden basiert und vom BAV als Grundlage für seine Leistungsbewertung dient. Für den ZVV und seine Verkehrsunternehmen bleibt die in seinen Umfragen erhobene Kundenzufriedenheit die massgebende Grösse zur Qualitätssteuerung.



Das Niveau der Kundenzufriedenheit soll auch künftig bei mindestens 76 Punkten gehalten werden. Da die Kernleistungen vornehmlich im Busbereich ausgebaut werden können und Preiserhöhungen die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen könnten, bleibt eine hohe Qualität bei den erweiterten Leistungen von grosser Bedeutung. Im Fokus stehen weiterhin die Bereiche Zuverlässigkeit, Störungsmanagement, Sauberkeit, Personalverhalten und Sicherheit. Der ZVV misst und bewertet die verbundweite Qualität laufend und leitet, wo nötig, Massnahmen für Qualitätsverbesserungen ein.

## 5 Finanzierung und Steuerung

Der ZVV macht keinen Gewinn. Im langjährigen Durchschnitt wird mehr als ein Drittel der Kosten durch die öffentliche Hand gedeckt. Dennoch ist der öffentliche Verkehr gemäss Gesetz nach wirtschaftlichen Grundsätzen zu betreiben. Hier gilt es für den ZVV stets aufs Neue, die richtige Balance zu finden zwischen einem angemessenen Beitrag der Fahrgäste, der finanziellen Steuerung der Verkehrsunternehmen und einem tragbaren Defizit für die Allgemeinheit.

### 5.1 Finanzierungsziele

#### Rückblick

Zusammen mit der Strategie 2024–2027 hat der Kantonsrat beschlossen, dass nach Ende der Coronapandemie die Kostenunterdeckung in den nächsten Jahren wieder schrittweise gesenkt und der Kostendeckungsgrad entsprechend gesteigert werden soll. Ziel war es, den Kostendeckungsgrad trotz des Wegfalls der Vorteilsanrechnung im Jahr 2026 nicht unter 60 Prozent fallen zu lassen.

#### Finanzielle Entwicklungen bis 2029

Nach einem starken Einbruch der Nachfrage aufgrund der Coronapandemie und einem damit verbundenen Ertragsrückgang haben sich die Verkehrserträge zwischenzeitlich wieder erholt und dürften gemäss heutigem Planungsstand 2023 wieder das Niveau von 2019 erreichen. Es wird damit gerechnet, dass sich die Verkehrserträge zwischen 2025 und 2029 um durchschnittlich 3.1 Prozent pro Jahr erhöhen. Dies einerseits aufgrund des erwarteten Wirtschafts- und Mobilitätswachstums, andererseits aufgrund von wieder regelmässig eingeplanten Tarifierhöhungen. Letztere sind vor allem nötig, um die steigenden Kosten infolge der geänderten Fundamentalfaktoren (Preis- und Zinsniveau) abzufedern.

Beim Leistungsentgelt an die Verkehrsunternehmen ist mit einer markanten Kostenzunahme zu rechnen, obwohl diese den Aufwandanstieg durch weitere Produktivitätssteigerungen dämpfen. Grund dafür ist insbesondere die höhere Teuerung, die sich sowohl auf die Personal- wie auch auf die Sachkosten niederschlägt. Ebenfalls führen die teilweise massiv höheren Energiekosten und das höhere Zinsniveau zu einer stärkeren finanziellen Belastung. Weiter fallen im Strategiehorizont die Umsetzung der Dekarbonisierungsstrategie, der Substanzerhalt und die Kapazitätserweiterung bei

Werkstätten, Depots und Garagen, die Erneuerung der Kundeninformations- und Verkaufssysteme sowie die Flottenerneuerung ins Gewicht. Ein weiterer Kostentreiber ist der gestiegene Aufwand der Verkehrsunternehmen zur Personalerhaltung und -rekrutierung, was vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eine immer grösser werdende Herausforderung darstellt. Des Weiteren soll, um die Verkehrsverlagerungs- und Klimaziele zu erreichen und der wieder steigenden Nachfrage zu begegnen, das Angebot in den nächsten Jahren moderat und im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten ausgebaut werden.

Die Abgeltungen an die Verkehrsunternehmen erfahren ab 2026 aufgrund des Wegfalls der sogenannten Vorteilsanrechnung einen Niveausprung. Die Vorteilsanrechnung rührt von der allerersten Neubaustrecke für die Zürcher S-Bahn (Dietlikon/Dübendorf–Stadelhofen–Hardbrücke), die überwiegend durch den Kanton Zürich finanziert wurde. Mit der Vorteilsanrechnung hat der Bund dem Kanton Zürich seit 1996 die daraus entstehenden betrieblichen Effizienzsteigerungen abgegolten. Seit 2011 beläuft sich die hierfür jährlich ausgerichtete Pauschale auf 45 Millionen Franken, welche den Abgeltungen gutgeschrieben wird. Der entsprechende Vertrag hat eine Laufzeit von 30 Jahren, sodass diese Entschädigung Ende 2025 planmässig entfällt. Abgesehen von diesem Effekt sinken die Abgeltungen von 2024 bis 2029 aufgrund der steigenden Verkehrserträge laufend.

Um Menschen mit eingeschränkter Mobilität die autonome Benutzung des öffentlichen Verkehrs auch an Haltestellen zu ermöglichen, welche nicht behindertengerecht umgebaut sind, muss ab 2024 ein Ersatzfahrdienst angeboten werden. Der Pilotbetrieb dieses Ersatzfahrdiensts soll einstweilen über den ZVV finanziert werden. Hierzu sind in den Jahren 2024–2027 jährlich 4 Mio. Franken eingeplant.

Während der Kostendeckungsgrad bis 2029 zwar nicht unter 60 Prozent fällt, erhöht sich die absolute Kostenunterdeckung trotz wieder regelmässig eingeplanter Tarifmassnahmen in den Planjahren deutlich. Das überdurchschnittliche Kostenwachstum, primär getrieben durch die Teuerung, das höhere Zinsniveau und die Energiekosten, lässt sich nicht ausreichend

durch höhere Erträge abfangen. Die Prognose ist jedoch stark abhängig vom effektiven Verlauf der Preis- und Zinsentwicklung sowie von der Situation auf den Energiemärkten. In Kombination mit dem geplanten Wegfall der Vorteilsanrechnung führt dies dazu, dass sich die Kostenunterdeckung auf einem nachhaltig höheren Niveau einpendelt.



Aufgrund der gestiegenen und weiter steigenden Kosten ist es das vordringliche Anliegen und Ziel, die Kostenunterdeckung nach dem geplanten Wegfall der Vorteilsanrechnung auf dem neuen, höheren Niveau zu stabilisieren. Der Kostendeckungsgrad soll dabei über 60 Prozent gehalten werden.

Finanzierungsziele | **Folgerungen**

27 | **Finanzielle Entwicklung**

in Millionen Franken

Fahrplanjahre	Budget		Rahmenkredit		Strategieperiode				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Leistungsentgelt an Verkehrsunternehmen	880.6	917.4	970.3	1017.3	1040.0	1073.3	1108.1	1144.4	1171.4
Abgeltungen an die SBB und übrige Verkehrsunternehmen	144.7	110.7	121.8	118.6	115.8	150.2	147.9	139.2	136.9
Belastung Mehrwertsteuer	10.0	12.0	13.4	13.3	13.6	14.0	14.8	15.2	15.7
Aufwand Verbundorganisation	14.2	10.3	11.6	12.6	12.7	12.3	12.5	12.7	12.8
Betriebsbeiträge an ProMobil/ Ersatzmassnahmen BehiG	1.5	1.0	0.5	4.0	4.0	4.0	4.0		
<b>Total Aufwand</b>	<b>1051.0</b>	<b>1051.4</b>	<b>1117.6</b>	<b>1165.8</b>	<b>1186.1</b>	<b>1253.9</b>	<b>1287.3</b>	<b>1311.5</b>	<b>1336.8</b>
Verkaufserlös aus Fahrausweisen	741.1	889.2	964.3	1065.1	1100.7	1146.2	1173.9	1220.0	1246.6
./.Einnahmenanteile	-260.4	-331.3	-362.7	-423.9	-444.5	-462.9	-474.1	-492.7	-503.5
./.Mehrwertsteuer	-34.4	-40.3	-45.7	-48.4	-48.6	-50.9	-51.8	-54.1	-55.0
Verkehrsertrag	446.3	517.7	555.9	592.8	607.6	632.4	648.0	673.2	688.2
Nebenerträge und Beiträge	95.6	98.5	107.9	105.1	105.6	104.1	104.3	104.1	104.9
Ertrag	541.9	616.2	663.7	698.0	713.2	736.5	752.3	777.3	793.1
Finanzierung Nachbarkantone	2.8	3.1	2.6	2.6	2.7	2.6	2.6	2.6	2.6
Finanzierung Bund	56.0	36.9	27.5	27.7	28.5	27.6	27.9	26.9	27.4
Finanzierung durch Dritte	58.8	40.0	30.2	30.4	31.2	30.2	30.6	29.5	30.1
<b>Total Ertrag und Finanzierung durch Dritte</b>	<b>600.6</b>	<b>656.2</b>	<b>693.9</b>	<b>728.3</b>	<b>744.4</b>	<b>766.7</b>	<b>782.9</b>	<b>806.8</b>	<b>823.1</b>
<b>Kostenunterdeckung</b>	<b>450.4</b>	<b>395.2</b>	<b>423.7</b>	<b>437.5</b>	<b>441.7</b>	<b>487.1</b>	<b>504.4</b>	<b>504.8</b>	<b>513.7</b>
Kostendeckungsgrad ZVV	57.1 %	62.4 %	62.1 %	62.5 %	62.8 %	61.1 %	60.8 %	61.5 %	61.6 %

## 5.2 Marktordnung

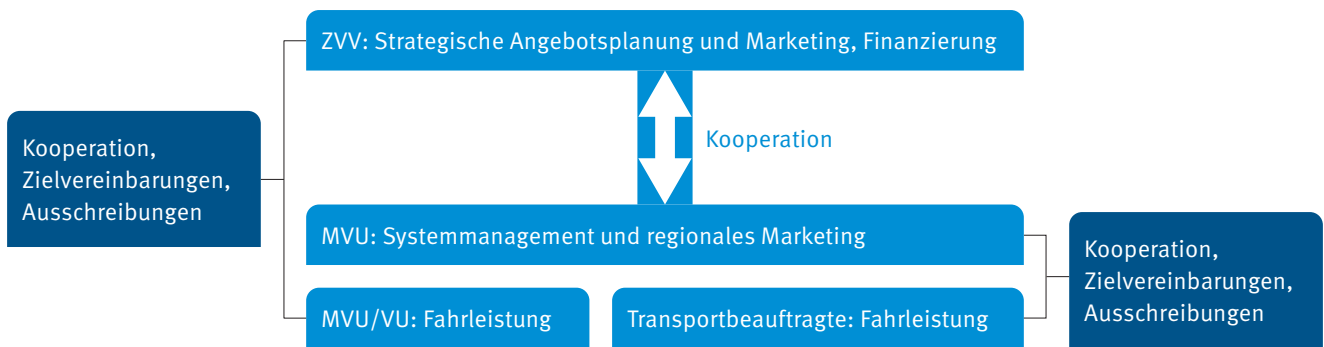
### Rückblick

Im Rahmen der Strategie 2024–2027 wurde festgehalten, dass zugunsten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den bestehenden Verkehrsunternehmen weiterhin auf periodische Ausschreibungen verzichtet werden soll. Effizienzverbesserungen sollen mithilfe des Benchmark-Systems erreicht werden. Ausschreibungen sind nur vorzusehen, falls erforderliche Effizienz- und Qualitätsverbesserungen nicht über Zielvereinbarungen umgesetzt werden können oder sich die Zusammenarbeit mit den Unternehmen schwierig gestaltet.

### Zusammenarbeit mit den Verkehrsunternehmen

Die marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen (MVU) sind in ihren Marktgebieten sowohl für die Erbringung der Fahrleistung als auch für Systemmanagementaufgaben wie Angebotsplanung oder regionales Marketing verantwortlich. Aufgaben, die sinnvollerweise ein einziges Unternehmen für den ganzen Verbund wahrnimmt, werden bei einem Unternehmen konzentriert. Diese Form der Zusammenarbeit hat sich bewährt und soll beibehalten werden. Das Aufgabengebiet der Verkehrsunternehmen ohne Marktverantwortung beschränkt sich primär auf den Fahrleistungsauftrag (Abb. 28). Die Verkehrsunternehmen sind im Besitz der Personenbeförderungskonzession des Bundes.

### 28 | Der ZVV setzt auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit



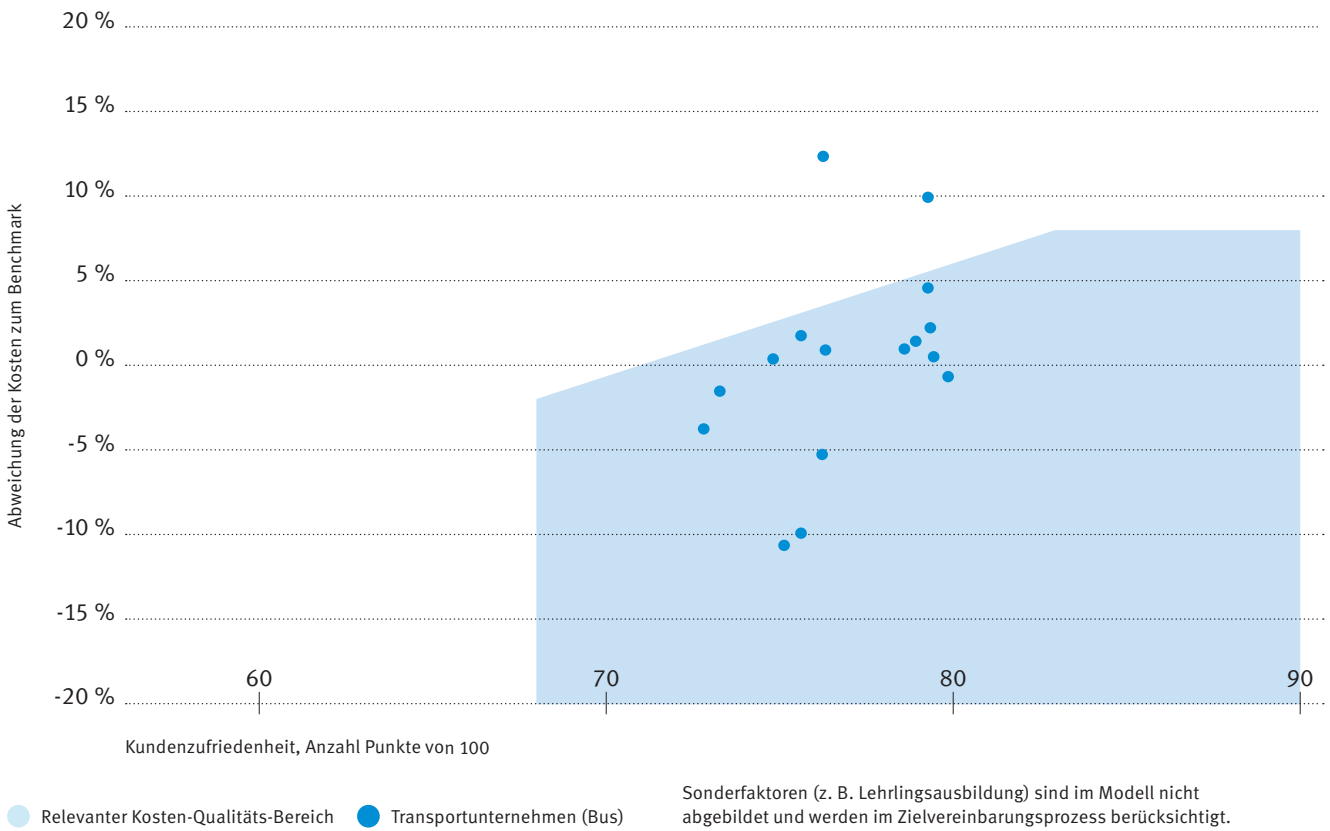
Bei der Fahrleistung im Busbereich, die entweder durch das MVU selbst oder durch einen von diesem beauftragten Transportbeauftragten erbracht wird, kommen zur Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses wettbewerbliche Elemente zur Anwendung. Die Wettbewerbsposition der Fahrleistungserbringung wird mithilfe der bewährten ZVV-Messsysteme zur Wirtschaftlichkeit und zur Servicequalität ermittelt (Abb. 29). Liegt die Fahrleistung ausserhalb des relevanten Kosten-Qualitäts-Bereichs, werden mit den betreffenden Unternehmen verbindliche Ziele vereinbart. Fehlt die Bereitschaft, eine Zielvereinbarung abzuschliessen, oder werden die Ziele einer bestehenden Vereinbarung nicht erreicht, müssen Transportleistungen durch den Konzessionär ausgeschrieben werden.

Ist ein Verkehrsunternehmen hierzu nicht bereit, wird die Leistung auf Ebene der Konzession gemäss den bundesrechtlichen Regeln durch den ZVV ausgeschrieben. Ausschreibungen sind auch dann vorgesehen, wenn sich die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum schwierig gestaltet. Für Verkehrsangebote, die auf Konzessions-ebene auszuschreiben sind, muss eine vom BAV genehmigte Ausschreibungsplanung erstellt werden.

Die Instrumente zur Steuerung der finanziellen Entwicklung werden laufend verfeinert. Ziel ist es, die Effizienz der Verkehrsunternehmen kontinuierlich zu verbessern.



29 | ZVV-Portfolio 2022: Kosten und Qualität müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen



Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Verkehrsunternehmen wird weitergeführt. Im Busbereich sollen mithilfe des Benchmark-Systems die finanzielle Steuerung und damit die Effizienz der Leistungserbringung fortlaufend verbessert werden.

Faire Anstellungsbedingungen für die Mitarbeitenden der Verkehrsunternehmen sind unter anderem durch die Festlegung von Mindestanstellungsbedingungen sichergestellt. Bei Unternehmen mit einem unbefriedigenden Preis-Leistungs-Verhältnis wird das Instrument der Zielvereinbarung konsequent angewendet. Transportleistungen oder Konzessionen werden dann

ausgeschrieben, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht im geforderten Mass verbessert werden kann oder sich die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum schwierig gestaltet. Ausschreibungen sollen unter sozial- und umweltverträglichen Bedingungen durchgeführt werden.

Marktordnung | **Folgerungen**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

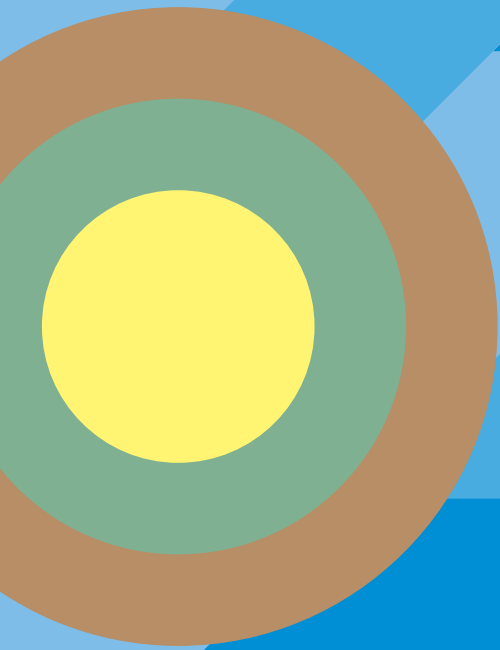
ZVV Zürcher Verkehrsverbund  
Hofwiesenstrasse 370  
8090 Zürich  
Tel. 043 257 48 48  
Fax 043 257 48 40  
info@zvv.zh.ch  
www.zvv.ch

### **Gestaltung und Umsetzung**

Hej AG, Zürich  
www.hej.ch

© ZVV, Juni 2023





# Ziele und Stossrichtungen

gemäss Antrag des Regierungsrates betr. Grundsätze über die mittel- und langfristige Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen Personenverkehr

14. Juni 2023

## Öffentlicher Orts- und Regionalverkehr

### Ziele

- a) Die aufgrund der Bevölkerungs-, der Arbeitsplatz- und der Mobilitätsentwicklung erwartete zusätzliche Nachfrage im öffentlichen Orts- und Regionalverkehr wird abgestimmt auf die angestrebte gesamtverkehrliche und räumliche Entwicklung sowie unter Berücksichtigung der Finanzierbarkeit abgedeckt.
- b) Das Angebot wird angepasst, wo Optimierungen nötig sind sowie dort, wo der öffentliche Verkehr Marktpotenzial aufweist. Die Ausgestaltung des Angebots trägt zum Dekarbonisierungsziel des Kantons bei.
- c) Die Kundenzufriedenheit soll auf dem Niveau von mindestens 76 Punkten gehalten werden.
- d) Die Kostenunterdeckung wird nach dem geplanten Wegfall der Vorteilsanrechnung und infolge des höheren Preis- und Zinsniveaus sowie gestiegener Energiekosten auf höherem Niveau stabilisiert. Der Kostendeckungsgrad soll dabei über 60 % gehalten werden.
- e) Die Verkehrsleistungen werden klimafreundlich und energieeffizient erbracht. Der ZVV trägt mit seinem emissionsarmen und wirtschaftlichen Betrieb zu einer guten Lebensqualität im Kanton Zürich bei.

### Stossrichtungen

#### Verkehrsangebot und -infrastruktur

Ein qualitativ hochstehendes Angebot des öffentlichen Verkehrs (öV) zeichnet sich durch wettbewerbsfähige Reisezeiten, Zuverlässigkeit, einen leichten Zugang und dessen einfache Nutzung sowie durch eine hohe und durchgängige Servicequalität aus. Der ZVV baut auf Basis dieser Grundsätze das Angebot für den Pendler- und Freizeitverkehr gezielt aus. Der öffentliche Verkehr ist mit seiner effizienten und umweltfreundlichen Leistungserbringung Teil der Lösung einer klimafreundlichen Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse.

#### a) S-Bahn

Die Planungen für den weiteren Angebotsausbau der Zürcher S-Bahn werden fortgesetzt. Bis zur Umsetzung des Angebotskonzepts mit dem Ausbauschnitt STEP AS 2035 sind bedarfsgerecht zusätzliche Kapazitäten bereitzustellen, wo dies betrieblich möglich ist.

## Ziele und Stossrichtungen

Mit dem Angebotskonzept des Ausbaus Schritts STEP AS 2035 wird ein erster Umsetzungsschritt der S-Bahn zweiter Generation (S-Bahn 2G) realisiert. Dafür sind neben den Schlüsselprojekten MehrSpur Zürich–Winterthur sowie Ausbau des Bahnhof Stadelhofen weitere wichtige Infrastrukturausbauten und das Bereitstellen von einer zusätzlichen Serviceanlage sowie ausreichenden Abstellkapazitäten erforderlich. Die Bauvorhaben sollen möglichst verzögerungsfrei umgesetzt werden. Die Einschränkungen für die Fahrgäste während der Bauzeit sind zu minimieren.

Die Planungen für einen folgenden Ausbaus Schritt sind aktiv voranzutreiben.

### b) Tram- und Stadtbahnen

Die Projekte Tram Affoltern in der Stadt Zürich und die Verlängerung der Glattalbahn von Zürich Flughafen bis Kloten Industrie werden zur Baureife gebracht. Nach Vorliegen der Baubewilligungen und Kreditbeschlüsse werden sie ab 2026 umgesetzt.

Die Projektierungen für die Verlängerung der Glattalbahn von Kloten Industrie bis Bassersdorf sowie für die Tramtangente Nord von Zürich Affoltern via Oerlikon nach Stettbach werden aufgenommen mit dem Ziel, dem Bund die beiden Ausbauten rechtzeitig zur Aufnahme ins Agglomerationsprogramm sechsten Generation beantragen zu können. Für die Verlängerung der Glattalbahn im Korridor Stettbach–Dietlikon werden Abklärungen vorgenommen.

Die Projektierungen verfolgen das Ziel, langfristig hohe Reisegeschwindigkeiten für die Trams sicherzustellen, unabhängig zukünftiger Tempobeschränkungen für den Individualverkehr.

### c) Bus

Im Busnetz werden ein attraktives Angebot, eine hohe Zuverlässigkeit, ausreichende Kapazitäten und eine zunehmende Klimafreundlichkeit angestrebt. Die Aufwertung nachfragestarker Buslinien in Stadtlandschaften und urbanen Wohnlandschaften wird vorangetrieben (Eigentassierung, dichter Takt, lange Betriebszeiten). Wo es die Nachfrage erlaubt oder erfordert, werden auf den übrigen Buslinien schrittweise Taktlücken geschlossen, Taktverdichtungen vorgenommen oder die Betriebszeiten angepasst. Das Anliegen einer attraktiven Reisezeit und der behinderungsfreien Fahrt der Busse ist unter Berücksichtigung des Lärmschutzes, der Verkehrssicherheit sowie einer angemessenen Leistungsfähigkeit für die übrigen Verkehrsteilnehmenden mit Nachdruck zu verfolgen. Der ZVV setzt sich für geeignete Massnahmen zur Busbevorzugung ein.

### d) Schifffahrt

Das bestehende Schifffahrtsangebot wird weiter optimiert und soll dort wo ein entsprechendes Marktpotenzial besteht, bei Bedarf gezielt angepasst und ausgebaut werden.

### e) Nachtnetz

Das zeitgemässe neue Nachtnetzkonzept soll bei Bedarf schrittweise dort ausgebaut werden, wo es seine Stärken hat und Marktchancen bestehen.

### f) Fernverkehr

Der ZVV setzt sich für einen weiteren Ausbau des Fernverkehrsangebots mit Fokus Freizeitverkehr sowie internationale Tages- und Nachtzüge ein. Im Einzugsgebiet der Zürcher S-Bahn ist die Abstimmung zwischen Fernverkehr und S-Bahn-Angebot weiter zu optimieren.

### g) Hindernisfreier öffentlicher Verkehr

Der ZVV setzt sich bei den weiteren zuständigen Stellen auch nach der vorgeschriebenen Umsetzungsfrist 2023 dafür ein, dass alle verhältnismässigen Massnahmen für eine hindernisfreie Ausgestaltung des öffentlichen Verkehrs umgesetzt werden. Wo bauliche Massnahmen nicht oder nicht fristgerecht erfolgt sind, kommen gemäss den gesetzlichen Bestimmungen Ersatzmassnahmen zum Tragen. Der ZVV koordiniert die Arbeiten zur Umsetzung der Ersatzmassnahmen und setzt sich dafür ein, dass diese von den Fahrgästen einfach genutzt werden können. In Bezug auf die Finanzierung wird eine verursachergerechte Regelung angestrebt.

## Ergänzende Mobilitätsangebote

Die dynamischen und innovativen Entwicklungen im Bereich der Mobilität werden aktiv beobachtet. Erfolgversprechende Ansätze, die eine sinnvolle Ergänzung zum öffentlichen Verkehr darstellen, werden weiterverfolgt. Im Vordergrund stehen Kooperationen.

## Umwelt

Im ZVV werden serienreife, umweltfreundliche und energieeffiziente Fahrzeuge und Schiffe beschafft, die dem Stand der Technik, dem Einsatzzweck und den betrieblichen Anforderungen entsprechen sowie ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Die Entwicklungen auf dem Markt werden technologieoffen beurteilt. Mit der Dekarbonisierungsstrategie des ZVV werden der Absenkungspfad der CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Migration von Dieselmotor- zu CO<sub>2</sub>-freien Buslinien aufgezeigt. Bis 2035 sollen die Treibhausgasemissionen der Busflotte halbiert werden. Die Umstellung soll sich vor allem an der technischen Entwicklung ausrichten. Ab 2040 soll der Busbetrieb im gesamten ZVV keine Treibhausgasemissionen mehr verursachen.



### Fahrgastinformation

Der ZVV positioniert sich als einer der führenden Vermittler von Informationen im öffentlichen Personenverkehr im Grossraum Zürich und der Schweiz. Alle reise-relevanten Informationen werden jederzeit und aus einer Hand angeboten. Der ZVV ist über die gesamte Reisekette hinweg präsent. Dabei stehen die Kundenbedürfnisse im Zentrum.

### Tarif

Der ZVV bringt sich auf nationaler Ebene bei der Weiterentwicklung des Tarifsystems ein. Dabei haben die fahrgastfreundliche Tarifgestaltung im Regional- und Ortsverkehr sowie die Wahrung seiner Preisautonomie höchste Priorität, auch um die Einhaltung einer angemessenen Nutzerfinanzierung sicherzustellen.

Preiserhöhungen sind bei Bedarf und abgestimmt auf die finanziellen Vorgaben und die Bedingungen im Marktumfeld umzusetzen. Der ZVV entwickelt den eigenen Tarif im Kontext der Digitalisierung und anderer Veränderungen im Umfeld weiter.

### Vertrieb

Die Digitalisierung des Vertriebs wird konsequent weitergeführt. Bei der Entwicklung der digitalen Kanäle stehen die spezifischen Bedürfnisse der Fahrgäste im Einzugsgebiet der Zürcher S-Bahn im Zentrum.

Trotz der raschen Verlagerung in die digitalen Kanäle soll an einer Grundversorgung mit bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort festgehalten werden. Ihr Betrieb muss jedoch wirtschaftlich vertretbar sein. Für Personen, die keine digitalen Vertriebskanäle nutzen können oder wollen, werden Beratung und Verkauf via Telefon zur ebenbürtigen Alternative der bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort ausgebaut.

Der Chauffeurverkauf in Regionalbussen wird durch ein einfach zugängliches, benutzerfreundliches Vertriebssystem auf der Grundlage moderner Technologien ersetzt. Eine einfache Vertriebsmöglichkeit im Fahrzeug als Abfederung wird umgesetzt. Eine kundenfreundliche und wirtschaftliche Nachfolgelösung für Ticketautomaten ab ca. 2030 wird gesucht.

Weiter setzt sich der ZVV für seine Unabhängigkeit von branchenfremden Systemen und Vermittlern, welche zusätzliche Kosten in Form von Vertriebsprovisionen verursachen könnten, sowie für einen direkten Kundenkontakt im Vertrieb ein. Zwecks Förderung multimodaler Reiseketten werden Vertriebspartnerschaften mit anderen Mobilitätsanbietern geprüft und falls zweckmässig umgesetzt.

## Ziele und Stossrichtungen

Der ZVV setzt sich zusammen mit den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen für die Gewährleistung der Einnahmensicherung ein. Auf nationaler Ebene engagiert sich der ZVV weiterhin für Standards und Systeme zur effizienten und wirkungsvollen Fahrausweiskontrolle zwecks Einnahmensicherung.

### Marktkommunikation

Die Profilierung des öffentlichen Verkehrs wird mit geeigneten Kampagnen und Massnahmen unter der Marke ZVV sowie mit den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen im Co-Branding fortgeführt. Für Freizeiterlebnisse wird der öffentliche Verkehr weiterhin als effizienter und zuverlässiger Zubringer positioniert.

Die durch die Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten einer fokussierten Ansprache sollen auch in Zukunft genutzt werden. Die Netzmarke ZVV soll über die ganze Reisekette des öffentlichen Verkehrs hinweg im Verbundgebiet wie bis anhin möglichst durchgängig zur Geltung kommen, um den Fahrgästen die Orientierung und den Zugang zum System des öffentlichen Verkehrs zu erleichtern.

### Qualitätssteuerung

Die Schwerpunkte Zuverlässigkeit, Störungsmanagement, Sauberkeit, Personalverhalten und Sicherheit erreichen im ZVV-Gebiet eine homogene Qualität auf dem angestrebten Niveau. Dazu wird die Zufriedenheit der Fahrgäste laufend gemessen und es werden, sofern nötig, Anreize für Verbesserungen geschaffen.

### Finanzierung

Die Kostenunterdeckung des ZVV nimmt aufgrund des höheren Preis- und Zinsniveaus sowie gestiegener Energiekosten in den nächsten Jahren trotz wieder regelmässig eingeplanter Tarifmassnahmen zu. Weiter fallen die Umsetzung der Dekarbonisierungsstrategie, der Substanzerhalt und die Kapazitätserweiterung der Infrastruktur, die Erneuerung der Kundeninformations- und Verkaufssysteme sowie die Flottenerneuerung ins Gewicht. 2026 kommt es zudem zu einem Niveausprung, da die Vorteilsanrechnung, welche als jährliche Pauschale von 45 Millionen Franken durch den Bund ausgerichtet wird, planmässig entfällt. Der Kostendeckungsgrad soll aber trotzdem über 60 Prozent gehalten werden. Der geplanten Entwicklung der Kostenunterdeckung und des Kostendeckungsgrads 2025–2029 wird im Grundsatz wie folgt zugestimmt:

Fahrplanjahre	Strategieperiode				
	2025	2026	2027	2028	2029
Kostenunterdeckung (in Mio. Franken)	441.7	487.1	504.4	504.8	513.7
Kostendeckungsgrad ZVV	62.8 %	61.1 %	60.8 %	61.5 %	61.6 %

## Ziele und Stossrichtungen

Die konkreten Werte von Kostenunterdeckung und Kostendeckungsgrad werden im Rahmen der jeweiligen Vorlagen zum ZVV-Rahmenkredit definitiv freigegeben.

### **Wirtschaftlichkeit**

Die Wirtschaftlichkeit und die Finanzierbarkeit des öV-Gesamtsystems durch die öffentliche Hand haben hohe Priorität. Die Effizienz der Leistungserbringung durch die Verkehrsunternehmen wird weiter verbessert. Bei einem unbefriedigenden Preis-Leistungs-Verhältnis sollen konsequent Zielvereinbarungen zum Einsatz kommen. Leistungen werden insbesondere dann ausgeschrieben, wenn keine Zielvereinbarungen abgeschlossen werden können oder die Vorgaben nicht erfüllt werden. Für die Fahrleistungen gilt eine sozial- und umweltverträgliche Wettbewerbsordnung.

