

Forum bikesharing Schweiz

Geschäftsmodelle Veloverleihsysteme Schweiz

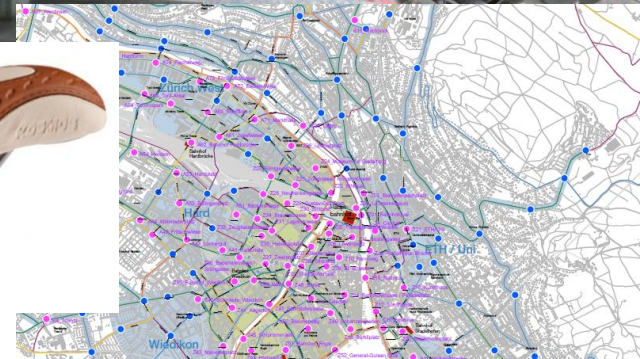
Urs Bolz

17. September 2015

Übersicht

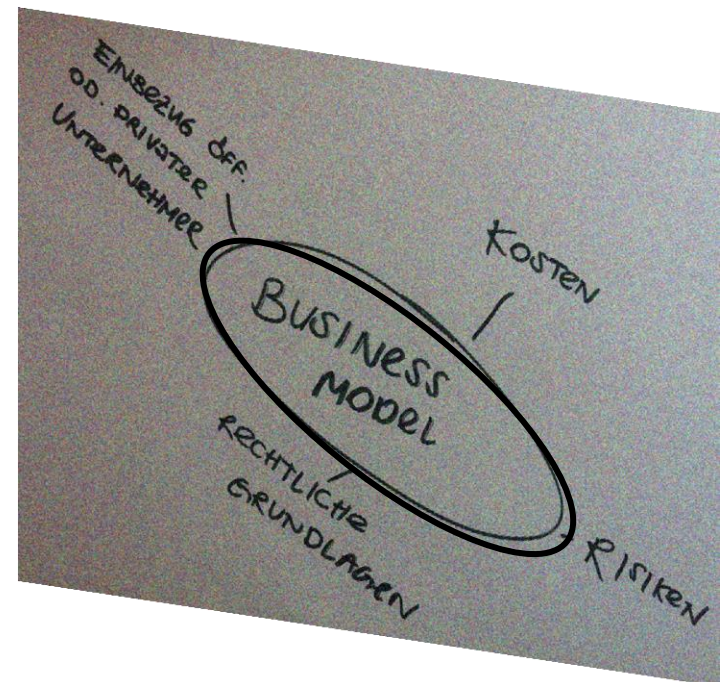
1. Was ist wichtig?
2. Geschäftsmodelle – ein Überblick
3. Das Partnerschaftsmodell – ein Beispiel für grössere Städte
4. Sonderfragen

1a. Was ist wichtig?



1b. Was ist wichtig (2)?

- (1) Kosten?
- (2) Finanzbedarf öffentliche Hand?
- (3) Risiken für den öffentlichen Raum?
- (4) Einbezug öffentlicher oder privater Unternehmen?
- (5) Rechtliche Grundlagen?
- (6) Zusammenfassend: Geschäftsmodell!



2a. Geschäftsmodelle – Allgemeines

Allgemeines

- Veloverleihsysteme (VVS) können komplett öffentlich oder komplett privat sein...
- ...in der Regel sind sie aber eine Kombination von öffentlicher Hand und Privaten (oder NPO) verbunden mit einem Sozialangebot
- Wichtige Parteien: Auftraggeber - Verantwortliche Stelle (Implementing Agency) – Gesamtverantwortlicher Betrieb (Operator)
- VVS sind – nach internationaler Erfahrung - kein rentables Geschäft – ohne Gegenfinanzierung mit Werbung
- Beschaffungsrecht ist zu beachten
- Es gibt kein einziges „richtiges“ Modell, nur
 - teure und kostengünstige ...
 - risikoarme oder risikoreiche...
 - solche die funktionieren und solche die nicht funktionieren.
- **Geschäftsmodelle sind somit relevant!**

2b. Geschäftsmodelle – Schlüsselfragen für eine interessierte Stadt

- (1) Will die Stadt gestützt auf ein detailliertes Pflichtenheft weitgehende Vorgaben machen?
- (2) Welche Funktionen will eine Stadt selber ausüben? Planung? Steuerung, Finanzierung? Betrieb? Wirtschaftliches Risiko? – und welche nicht?
- (3) Verfügt die Stadt über eine geeignete Organisation, welche für Steuerung und Betrieb eines VVS eine tragende Rolle einnehmen kann (z.B. Verkehrsbetriebe)?



2c. Geschäftsmodelle – ein Überblick

A. Initiative Private

- (1) **Angebot für Veloverleih an Stadt**; Stadt erteilt Bewilligung für öffentlichen Grund (mit Auflagen) und leistet finanziellen Beitrag (mit Vertrag).
- (2) Der Private lanciert Veloverleih mit Stationen **auf privatem Grund**

B. Initiative Stadt

- (1) Stadt sucht privaten Partner nach A.
- (2) Stadt plant, und schliesst **Dienstleistungsverträge** mit diversen Partnern ab (evtl. mit Ausschreibung)
- (3) Stadt beauftragt **öffentlichen Partner** mit Organisation VVS (z.B. Verkehrsbetriebe)
- (4) Stadt schreibt **Gesamtdienstleistung** aus gegen Pflichtenheft,
 - a) unter Bewahrung von Geschäftsrisiken (Kosten, Erträge)
 - b) unter Transfer des Geschäftsrisikos über den ganzen Lebenszyklus an einen privaten Partner (Partnerschaftsmodell)
- (5) Stadt schreibt **Konzession** aus (mit oder ohne Gegenfinanzierung mit Werbegeschäft)

2d. Geschäftsmodelle – Argumentarien

| | Name | Pro Argumente | Zu klären: |
|-------------|--|--|--|
| A 1 | Private Initiative mit städt. Bewilligung und Finanzbeitrag | Einfachheit, bescheidene Aufgaben für Stadt | Qualität? Risiken öffentlicher Raum? Wettbewerb? Finanzen? Abhängigkeiten? |
| B 3 | Städtisches Projekt mit div. Vertragspartnern | Gestaltungsfreiheit Stadt; Beizug von professionellem Wissen sowie externen Ressourcen | Know-how/Ressourcen für Projektsteuerung? Finanzielle Risiken? Schnittstellen? |
| B 4 a | Stadt sucht Gesamtdienstleister gegen detailliertes Pflichtenheft | Stadt kann sich auf Kernkompetenzen fokussieren; professionelles Unternehmen im Lead | Kosten? Risikoverteilung? Finanzielle Risiken Stadt? |
| B 4 c | Lebenszykluspartnerschaft (PPP) mit funktionaler Ausschreibung und klarer Risikoverteilung | Wie 3 zudem Nutzung von Marktideen und kein relevantes finanzielles Risiko für Stadt | Qualität Pflichtenheft und Vertrag? Bereitschaft Markt für Angebotserstellung und Risikotragung? |

3a. Das Partnerschaftsmodell – Grundidee

(1) Der Erfolg eines VVS hängt von vielen zusammenhängenden Komponenten ab.

(2) Wichtig:

a) ein Gesamtdienstleister (GDL) muss die Kompetenz und die Fähigkeit haben das System zu optimieren

b) Anreizstrukturen über den ganzen Lebenszyklus erhöhen den Druck zur Optimierung



(3) Achtung:

Wer Risiken trägt, muss sie auch bewirtschaften können. Die Risikoübernahme durch einen privaten GDL muss einhergehen mit zweckmässigem Spielraum zur Gestaltung des Systems



3a. Das Partnerschaftsmodell - Allgemeines

- (1) Basiert auf einem klaren Lebenszyklusansatz (z.B. 5 Jahre), enthält Planung, Aufbau, Finanzierung, Betrieb und evt. Rückbau
- (2) Pflichtenheft lässt dem Privaten einen grossen Handlungsspielraum (funktionale öffentliche Ausschreibung / WTO)
- (3) Anreizorientierter Vergeltungsmechanismus (Verlust – Gewinnrisiko, Boni /Mali)
- (4) Privater übernimmt definierte (evtl. alle) wirtschaftliche Risiken
- (5) Orientierung am international verbreiteten Modell Public Private Partnership (PPP)
- (6) Ist – auf der Basis von Marktsondierungen, in der Schweiz ein von den privaten Anbietern bevorzugtes Modell
- (7) Wurde von den Städten Zürich und Bern nach näherer Prüfung gewählt und in die Ausschreibung gebracht.

3b. Das Partnerschaftsmodell – Eckwerte

- (1) Die Stadt definiert Ziele und Rahmenbedingungen, erstellt ein Pflichtenheft, wobei dieses dem Markt viele Freiheiten lässt;
- (2) Die Stadt definiert die vertraglichen Eckwerte, insbesondere die Risikoverteilung sowie die vorgesehene Finanzierung
- (3) Der Gesamtdienstleister wird beauftragt, das VVS
 - a. auf der Grundlage der städt. Vorgaben zu planen, aufzubauen, zu finanzieren, zu betreiben und nach Ablauf zurückzubauen
 - b. die definierten Risiken zu übernehmen (z.B. volles wirtschaftliches Risiko)
 - c. mit der Stadt partnerschaftlich zusammenzuarbeiten (jährliche Leistungsvereinbarung, Controlling, Informationen, Aufsicht)
- (4) Die Stadt
 - a. erteilt dem wirtschaftlich besten Angebot den Zuschlag
 - b. schliesst den Vertrag ab
 - c. schliesst eine jährliche Vereinbarung ab (operative Absprachen)
 - d. sorgt für Controlling und Aufsicht
 - e. leistet den vereinbarten fixen finanziellen Betrag

4. Sonderfragen - Überblick


- a. Einbezug von Sozialdiensten
- b. Finanzierung
- c. Risikoverteilung
- d. Zusammenarbeit mit Unternehmen
- e. Dialog mit dem Markt
- f. Auswahlkriterien privater Partner

4a. Einbezug von Sozialdiensten

Praktisch alle VVS binden für den Betrieb geschützte Arbeitsplätze ein.

- Modell 1: Einbindung wird dem freien Markt überlassen (nur generelle Vorgabe im Pflichtenheft)
- Modell 2: Sozialbetrieb wird im Pflichtenheft vorgegeben (z.B. städtische Sozialbetrieb). Hier wichtig; guter Beschrieb Angebot z.H. privatem Gesamtdienstleister (GDL)

 Achtung:

 Wenn Modell 1: Kein versteckter Risikotransfer via Betreiberrisiken!
In Pflichtenheft und Verträgen gut absichern.

4b. Finanzierung

Investitionskosten

- Grundfrage: Wer finanziert die Investition?
- Option 1: Stadt leistet einen Investitionsbeitrag (Anrechnung an Gesamtentgelt); bei Bestellung oder Inbetriebnahme (mit Vorfinanzierung GDL)
- Option 2: Gesamte Finanzierung obliegt dem privaten GDL

Sponsoring (Hauptsponsor/en)

- Option 1: Stadt engagiert Hauptsponsor/en
 - Vorteil: Guter Zugang der Stadt, nicht mitbestimmend für Angebotspreis, Direktkontakt mit Stadt
 - Nachteil: Keine Absprache möglich mit GDL, Chancen Markt und Wettbewerb vertan, Sponsoren können nicht allein mit Gewinner verhandeln
- Option 2: Privater GDL engagiert Hauptsponsoren
 - Vorteil: Markt spielt
 - Nachteil: Sponsorenakquisition evtl. wichtiger als Qualität System/Betrieb
- Zwischenvariante: Vorselektion durch Stadt; für Offerte nötig nur Zusicherung, Finanzierungsnachweis nachträglich

4c. Risikoverteilung (1)

Beispielhafte Risikoverteilung in einem Partnerschaftsmodell (Auswahl)

| Genehmigungsrisiken | | | |
|--|---|-----------|------------------|
| 1 | Vorbereitung | Öff. Hand | |
| 2 | Standorte öffentl. Grund | Öff. Hand | Privater Partner |
| 3 | Keine politische Mehrheit für das Projekt | Öff. Hand | |
| Bau-, Planungs- und Inbetriebnahmerisiken | | | |
| 1 | Planung Netz / Standorte | Öff. Hand | |
| 2 | Bauplanung Stationen / Infrastruktur | | Privater Partner |
| 3 | Aufbau Velostationen (Ausführung) | evtl. | Privater Partner |
| 4 | Beschaffung und Produktion Fahrräder | | Privater Partner |
| 5 | Planung und Entwicklung Plattform | | Privater Partner |
| 6 | Qualität | | Privater Partner |
| 7 | Kostenüberschreitung | | Privater Partner |
| 8 | Terminüberschreitung | | Privater Partner |
| 9 | Bestellungsänderung | Öff. Hand | |

4c. Risikoverteilung (2)

| Betriebsrisiken | | | |
|-----------------------------|--|-----------|------------------|
| 1 | Betrieb (gemäss Service-Level-Agreement) | | Privater Partner |
| 2 | Unterhalt (Velos und Stationen) | | Privater Partner |
| 3 | Betriebskosten | | Privater Partner |
| 4 | Vandalismus | | Privater Partner |
| 5 | Modernisierung / Nachrüstung | | Privater Partner |
| 6 | Ertragsrisiko | Öff. Hand | Privater Partner |
| Finanzierungsrisiken | | | |
| 1 | Inflation | | Privater Partner |
| 2 | Zinssätze | | Privater Partner |
| Rechtliche Risiken | | | |
| 1 | Gesetzesänderungen | Öff. Hand | |
| 2 | Steuern | | Privater Partner |

4d. Zusammenarbeit mit Unternehmen

- Grundidee: Ausdehnung und Entwicklung des VVS über den städtischen Auftrag hinaus
- **Sponsoren:** Firmen, die an der Reputation eines guten VVS interessiert sind (Kundenbindung, Gesundheit, evtl.. e-Bikes)
- **Projektpartner:** Sie tragen mit Ihren Dienstleistungen zu Betrieb und Attraktivität bei (z.B. It-Systeme, Verkehrsbetriebe, Mobilitätskette)
- **Geschäftspartner:** Firmen, die sich an das VVS anschliessen (anstelle eigener Flotte) oder die eine eigene, in das VVS integrierte Velostation (mit Velos) bauen und finanzieren wollen



Wichtig:

Zusammenarbeit kann Umfang und Attraktivität VVS stark erhöhen und Gesamtkosten für Stadt senken!

4e. Dialog mit Markt

- Wie kennt die Stadt, was der Markt kann oder will?
- Regeln des Beschaffungsrechts, insb. der Vorbefassung
- Anders als im Ausland: (noch) kein Verhandlungs- oder Dialogverfahren (allerdings Gesetzesrevisionen im Gang)

Markterkundung als Möglichkeit

- Frühzeitige Ansprache des Marktes im Hinblick auf Angebote (auf der Basis einer klaren Projektidee)
- Einholen von Informationen für das Pflichtenheft im Hinblick auf eine bestmögliche Marktöffnung
- Beachtung der Prinzipien der Rechtsgleichheit und Gleichbehandlung
- Transparenz

 Wichtig:

Klarer Abstand zum folgenden Beschaffungsverfahren

4f. Auswahlkriterien GDL

Folgende Kriterien können für die Bestimmung des wirtschaftlich besten Angebots herangezogen werden (Grundlage, publizierte WTO-Pflichtenhefte)

| Kriterien | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|---|
| 1 | Preis für die Stadt | 25 – 50% | Angebot, Totalkosten für die Stadt |
| 2 | Velosystem | 20- 35% | Velos, Anteil E-Bikes, Stationen, Betriebskonzept, Kundeninteraktion |
| 3 | Erfahrungen / Referenzen | 20 – 30 % | Referenzen Anbieter, Velos, System, Schlüsselpersonen |
| 4 | Geschäftsmodell | 20 – 30 % | Fahrten je Velo+Tag, Risikostabilität, Einbezug Dritte, Marketing, Kommunikation, Zusammenarbeit mit Stadt, Ausdehnung Nachbargemeinden |

Schlussbemerkung

Velojournal 2/2012, S. 10

„Gerade in finanziell angespannten Zeiten sollten Gemeinwesen die Vor- und Nachteile der gewählten Veloverleihsysteme genau abwägen und eine seriöse Planung betreiben...“ (Mijnssen/Künzler/Hornung)



Wichtig:

Dem ist nur beizupflichten: Beachte: wichtig sind nicht nur die Velos, sondern auch das Geschäftsmodell...

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Dr. Urs Bolz, Geschäftsführender Partner

bpc bolz+partner consulting ag

**Politik- Rechts- und Managementberatung im
öffentlichen Sektor**

Gutenbergstrasse 14

3011 Bern

Lagerstrasse 33, 8004 Zürich

031 381 66 86 (Office), 079 471 77 11 (Mobile)

www.bolzpartner.ch

Literaturauswahl

CEREMA (CENTRE D'ETUDES ET D'EXPERTISE SUR LES RISQUES, L'ENVIRONNEMENT, LA MOBILITÉ ET L'AMÉNAGEMENT), Contractualisation des vélos en libre-service en France, 2015.

ITDP (INSTITUTE FOR TRANSPORTATION & DEVELOPMENT POLICY), The Bike-share Planning Guide, 2013.

FISHMAN ELLIOT/WASHINGTON SIMON/HAWORTH NARELLE, Bike Share: A Synthesis of the Literature, Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal, 2013.

MIJNSSEN IVO/KÜNZLER HANSPETER/HORNUNG RENÉ, Geschmückt mit fremden Rädern, in: Velojournal (5) 2012.

BÜTTNER JANETT ET AL., OBIS, Optimising Bike Sharing in European Cities – ein Handbuch, 2011.