



Nationale Leitplanken mit regionaler Eigenständigkeit

Die Bedürfnisse der Verbünde, Besteller
und der Transportunternehmen mit Blick auf Governance 3.0

Projektteam

Urs Bieri: Co-Leiter

Tobias Keller: Projektleiter und Mitglied der Geschäftsleitung

Corina Schena: Projektleiterin

Sara Rellstab: Data Scientist

Margret Tschanz: Projektmitarbeiterin/ Administration

Roland Rey: Projektmitarbeiter / Administration

Nicole Calame: strategische Partnerin

Bern, 15. Oktober 2025

Inhaltsverzeichnis

1	MANAGEMENT SUMMARY	4
2	AUFTRAG UND ZIELE	5
2.1	Ausgangslage	5
2.2	Fragestellungen	5
2.3	Methode	6
3	AUSGANGSLAGE, PROBLEMANALYSE UND ZIELE	7
3.1	Bewertung der aktuellen Governance	7
3.2	Chancen und Risiken von Governance 3.0	9
3.3	Gewünschte Bausteine zur Governance 3.0	12
3.4	Zentrale Aspekte der Zusammenarbeit unter Governance 3.0	13
4	GOVERNANCE 3.0: EBENE DER ENTSCHEIDE	16
4.1	Entscheidebenen gemäss aller Akteure	16
4.2	Differenzen der Entscheidebenen nach Akteursgruppen	18
4.3	Rückmeldungen auf das vorgeschlagene Haus des Projektteams SwissPass	22
5	GOVERNANCE 3.0: AKTEURE, ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN	24
5.1	Perspektive auf Akteursgruppen im neuen System	24
5.2	Zentrale Spannungen und mögliche Entwicklungen	26
6	GOVERNANCE 3.0: MODELL UND UE500 3.0	29
7	GOVERNANCE 3.0: MÖGLICHE NÄCHSTE SCHRITTE	32
8	SYNTHESE	34
9	ANHANG	36
9.1	Grafiksammlung der quantitativen TU-Befragung	36
9.2	gfs.bern-Team	47

1 Management Summary

Die Auswertung der Bedürfniserhebung zeigt klar: Die Branche steht hinter der Idee einer Governance 3.0. Es besteht ein breiter Konsens darüber, dass die heutige duale Struktur zwischen nationalem Direkten Verkehr und regionalen Verbänden zu komplex, zu langsam und zu teuer ist.

- **VON DER DUALITÄT ZUR INTEGRATION:** Die neue Governance 3.0 könnte auf einem stärker zentralisierten, aber mehrstufigem Modell beruhen. Denn die Akteure sprechen sich für eine Governance 3.0 aus, die verbindliche, nationale Leitplanken vorgibt, aber regionale Eigenständigkeit bewahrt. Das bedeutet: Strategische Grundsatzentscheide (z. B. Preisbildungslogik, Sortimentsstrategie und Datenarchitektur) würden zentral gefällt. Die operative Umsetzung, insbesondere Preisniveaus und regionale Vertriebslösungen, bliebe dezentral.
- **KLARE ROLLEN UND ENTSCHEIDUNGSWEGE:** Im Zentrum stünde ein gestärktes Zusammenspiel zwischen den Akteuren. Die Transportunternehmen übernehmen künftig eine klar definierte Markt-, Finanz- und Ertragsverantwortung und werden als operative Träger des Systems verstanden. Künftige regionale Tariforganisationen (heute: Verbände) erhalten eine Rolle als Koordinatorinnen in den (neu definierten) Regionen. Auf nationaler Ebene würden der Strategierat und die Kommissionen als Steuerungsorgane gestärkt: Sie würden die Interessen nach Markt- und Systemrelevanz gewichten und würden verbindliche Entscheide für den Gesamt-ÖV treffen. Regulator und Besteller würden frühzeitig in Gremien eingebunden, um bei zentralen Themen mitbestimmen zu können.
- **ORGANISATIONSMODELL UND Ue500 3.0:** Das künftige Organisationsmodell sähe eine integrierte Struktur, z. B. unter dem Dach der Alliance SwissPass, vor. Das neue Übereinkommen 500 (Ue500 3.0) würde zur verbindlichen Grundlage dieser Architektur. Es würde festlegen, welche Entscheidungen in welchen Gremien gefällt werden würden, wie Interessen abgestimmt würden und wie die Mitwirkung gesichert werden würde. Die bestehenden Organe – Strategierat, Kommissionen, Arbeitsgruppen – würden verschlankt, ihre Schnittstellen präzisiert. Ziel wäre eine agile, schlanke und nachvollziehbare Organisation, die regulatorische Anforderungen erfüllt und gleichzeitig Raum für Markt- und Innovationsdynamik lässt.
- **KULTURELLE UND PROZESSUALE DIMENSION:** Neben der strukturellen Neuordnung betont die Erhebung die Notwendigkeit eines Kulturwandels. Governance 3.0 sollte nicht nur effizienter, sondern auch partizipativer für alle Akteure des Schweizer ÖV, auch kleinere mit wenig Ressourcen und Know-how, sein. Entscheidungen sollten stärker basisdemokratisch im Sinne eines Gesamt-ÖV mit klarem Fokus auf Kundenbedürfnisse und weniger machtpolitisch geprägt sein. Eine einheitliche Informationsbasis, faire Entscheidungsprozesse und verbindliche Mitwirkungsrechte sollten die bisherige Gremienlogik verbessern.

2 Auftrag und Ziele

2.1 Ausgangslage

Die Weiterentwicklung der Governance-Strukturen im öffentlichen Verkehr ist ein zentrales Vorhaben im Rahmen der Strategie 2035 der Alliance SwissPass. Mit dem Projekt «Governance 3.0» soll eine schlanke, integrale und zukunftsfähige Organisationsform geschaffen werden, die die heutige duale Struktur zwischen nationalem Direkten Verkehr und regionalen Verbünden überwindet und zugleich den steigenden regulatorischen Anforderungen sowie den Erwartungen der Politik gerecht wird. Das Projekt Governance 3.0 hat zudem drei Auftraggeber: BAV, Kantone und ASP. Das unterstreicht die Wichtigkeit des Projekts und setzt ein klares Zeichen, nämlich, dass die Governance 3.0 gemeinsam erarbeitet werden soll.



Im Zentrum der ersten Projektphase steht eine umfassende Bedürfniserhebung. Ziel ist es, die Wahrnehmungen, Chancen- und Risikosichten sowie die Bedürfnisse der zentralen Anspruchsgruppen im öffentlichen Verkehr zu erfassen. Dazu zählen Akteure aus Fern-, Regional- und Ortsverkehr ebenso wie der touristische Verkehr und insbesondere die Verbünde, die von der Einführung einer integralen Governance besonders stark betroffen sind.

2.2 Fragestellungen

Im Auftrag der Alliance SwissPass führt gfs.bern dazu einerseits Tiefeninterviews mit allen Verbünden sowie ausgewählten Transportunternehmen und weiteren ÖV-relevanten Akteuren durch. Andererseits erhalten nicht berücksichtigte Transportunternehmen die Möglichkeit, ihre Einschätzungen im Rahmen einer Online-Befragung einzubringen. Mit dieser Kombination qualitativer und quantitativer Methoden werden die Bedürfnisse der Stakeholder systematisch erhoben. Mit dem erworbenen Wissen werden die drei Kernfragen beantwortet:

1. Welche künftigen Rollen haben die markt-, finanz- und ertragsverantwortlichen Akteure und wie werden diese einbezogen?
2. Welche Entscheide werden künftig zentral und welche dezentral getroffen?
3. Welches Organisationsmodell erfüllt die Anforderungen an eine schlanke und effiziente Zusammenarbeit am besten und welche Implikationen resp. Auswirkungen ergeben sich für das neue Ue500 3.0?

Die Entwicklung von «myRIDE» wurde in den Interviews berücksichtigt und besprochen. Grundsätzlich galt in den Interviews, dass die Bedürfnisse unabhängig der Zukunft von «myRIDE» besprochen wurden (sozusagen «mit» und «ohne» myRIDE).

2.3 Methode

Die Bedürfnisanalyse versteht sich als Baustein einer strategischen Informationsanalyse. Sie liefert zentrale Grundlagen für die Erarbeitung des Zielbilds (Phase 2) und für die Weiterentwicklung des Übereinkommens 500 (Ue500 3.0), ersetzt jedoch nicht die eigentliche Strategieformulierung. Die Einbettung der Ergebnisse in die Gesamtstrategie sowie die Ableitung der verbindlichen Schlüsse bleibt Aufgabe der Alliance SwissPass.

Damit schafft die vorliegende Erhebung die notwendige Basis für eine breit abgestützte, konsistente und akzeptierte Weiterentwicklung einer neuen Governance im öffentlichen Verkehr.

Tabelle 1: Methodische Details zur Bedürfniserhebung «Governance 3.0»

Auftraggeber	Alliance SwissPass
Grundgesamtheit	Akteure des Schweizer ÖV
Datenerhebung	Qualitativ: 26 Interview-Termine mit 62 Personen (19 Personen von Transportunternehmen, 37 Personen von allen Verbünde und 6 Personen von Bestellern inkl. BAV) Quantitativ: 167 Transportunternehmen (TU, mit denen kein qualitatives Interview geführt wurde)
Art der Stichprobenziehung	Qualitativ: ausgewählte Akteure des ÖV Quantitativ: Vollerhebung
Befragungszeitraum	Qualitativ: Juni – September 2025 Quantitativ: September 2025
Stichprobengrösse	Quantitativ: Total Befragte CH N = 58
Stichprobenfehler	Quantitativ: ± 10.5 Prozent bei 50/50 und 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit

©gfs.bern, Bedürfniserhebung «Governance 3.0», 2025

Es ist zu beachten, dass die Verbünde den Grossteil der Befragten ausmachen. Entsprechend wurden ihre Wünsche tendenziell häufiger genannt als diejenigen von anderen Gruppen. Um jedoch die Aussagen anderer Gruppen ebenfalls zu gewichten, wurde diese separat ausgewertet.

Bei der quantitativen Befragung wurden 166 Transportunternehmen und ein Verband eingeladen. 58 haben teilgenommen, was einem Rücklauf von knapp 35 Prozent entspricht. Dieser Rücklauf ist als vergleichsweise sehr hoch zu werten.

48 Prozent der 58 Teilnehmenden gehören zum Regionalverkehr, 31 Prozent zum Ortsverkehr, 30 Prozent nicht-abgeltungsberechtigter touristischer Verkehr und 5 Prozent weiss nicht und keine Antwort.

Insgesamt sind 69 davon direkt oder indirekt (oder über beide Wege) in Gremien der dualen Governance vertreten. 31 Prozent direkt in nationalen Gremien von Alliance SwissPass involviert und 55 Prozent über regionale Verbünde in Gremien involviert. 28 Prozent sind nicht vertreten respektive 3 Prozent wissen es nicht oder gaben keine Antwort.

3 Ausgangslage, Problemanalyse und Ziele

Das System «Schweizer ÖV» ist komplex: unterschiedliche Gremien, verschiedene Prozesse, viele Akteure und zum Teil auch langwierige Prozesse bis eine Entscheidung gefällt werden kann. Diese Hürden sind der Branche bewusst – und doch scheint es schwierig, diese Probleme effektiv und effizient zu lösen. Um einen Schritt näher an Lösungen für diese Schwierigkeiten für den Gesamt-ÖV zu erhalten, wurden die Bedürfnisse der Akteure erhoben.

3.1 Bewertung der aktuellen Governance

Auf die Frage, was an der heutigen Governance «gut» und «schlecht» läuft, gibt es ein klares Fazit: Die heutige Governance funktioniert – aber sie ist zu schwerfällig, zu komplex und zu stark von Eigeninteressen geprägt. Gleichzeitig wird die Möglichkeit, auf regionale Eigenheiten eigenständig reagieren zu können, von den Akteuren positiv bewertet. Ausserdem gibt es wenige Mächtige und viele Teilnehmende, die zu wenig Ressourcen oder Know-how haben, um tatsächlich einen Einfluss auf den Gesamt-ÖV zu haben.

3.1.1 Perspektive aller Akteure

Im Detail zeigen sich verschiedene Argumente für die heutige Governance und einige, die gegen die heutige Governance sprechen. Diese Argumente wurden von verschiedenen Akteuren aus verschiedenen Perspektiven getroffen:

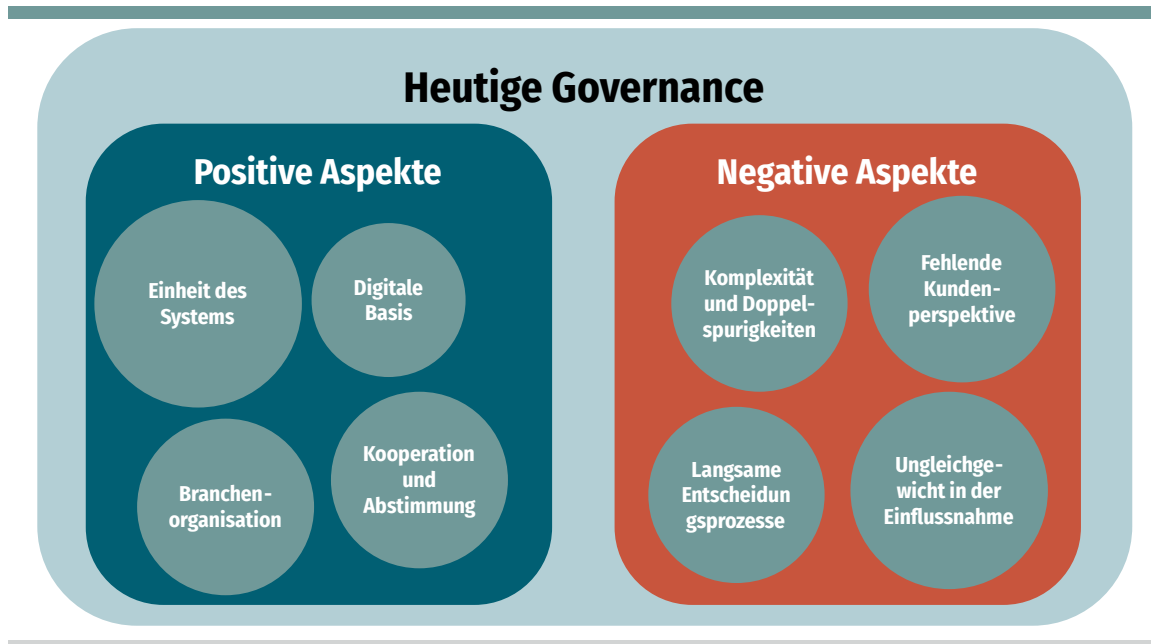
Das, was von vielen als positiv in der heutigen Governance wahrgenommen wurde, ist das Folgende:

- **EINHEIT DES SYSTEMS:** Über fast alle Gruppen hinweg wird die integrierte Tarif- und Vertriebsstruktur («eine Reise – ein Ticket») als grosse Stärke bezeichnet. Der Schweizer ÖV funktioniert aus Kundensicht weitgehend nahtlos.
- **KOOPERATION UND ABSTIMMUNG:** Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist vorhanden, und zentrale Entscheide werden breit abgestützt, selbst wenn der Weg dorthin mühsam ist.
- **DIGITALE BASIS (Z.B. NOVA):** Die technische Grundlage für Vertrieb und Digitalisierung gilt als solide. Auf diesem Fundament kann weitergebaut werden.
- **BRANCHENORGANISATION:** Die Alliance SwissPass und ihre Gremien (Strategierat, Kommissionen, Arbeitsgruppen) werden als grundsätzlich funktionierende Plattformen wahrgenommen, in denen relevante Akteure vertreten sind und Entscheide getroffen werden.

Was hingegen von verschiedenen Akteuren, auch aus verschiedenen Perspektiven moniert wurde, sind die folgenden Aspekte:

- **KOMPLEXITÄT UND DOPPELSPURIGKEITEN:** Das duale System zwischen nationalem Direkten Verkehr (NDV) und den Verbünden erzeugt hohe Komplexität, unklare Zuständigkeiten und enorme Abstimmungsaufwände.
- **LANGSAME ENTSCHEIDUNGSPROZESSE:** Viele nennen die Trägheit und Bürokratisierung der Gremienarbeit als Haupthindernis. Innovationen und Produktentwicklungen dauern zu lange («time to market» dauert zu lange).
- **UNGLEICHGEWICHT IN DER EINFLUSSNAHME:** Grosse Akteure wie SBB oder ZVV dominieren, kleinere Transportunternehmen fühlen sich untervertreten respektive zu wenig wirksam.
- **FEHLENDE KUNDENPERSPEKTIVE:** Entscheidungen folgen oft institutionellen Interessen statt Kundennutzen. Die Kundenperspektive muss immer an erster Stelle stehen. Unterschiedliche Tarif- und Kommunikationslogiken zwischen Verbünden und nationalem Tarif führen zu Kundenverwirrung und Intransparenz. Die Anzahl Verbünde, TU und anderen Akteuren führt zu einer Verästelung von Strategien, Kommunikationsmassnahmen, Rabatten etc., die bei der Kundschaft nicht nachvollzogen werden kann.

Grafik 1



3.1.2 Perspektive der unterschiedlichen Akteursgruppen

Die unterschiedlichen Akteure wie Transportunternehmen (TU), Verbünde, Touristische Unternehmen sowie Besteller haben noch andere Vor- und Nachteile erwähnt, die aus ihrer Perspektive zentral erscheinen:

Transportunternehmen betonen die hohe Stabilität des Systems, jedoch auch die Reformnotwendigkeit bei Entscheidungswegen und Machtverhältnissen. Sie wünschen, dass die Entscheidungskompetenz näher beim Markt respektive bei der Kundschaft ist.

«Wir haben die Problematik, dass wir immer versuchen, ein System über alles zu stützen, obwohl die Geschäftsmodelle immer weiter auseinander gehen. Eine Schwierigkeit als Beispiel, die wir haben heute, kannst du im nationalen direkten Verkehr nur teilnehmen, wenn du das Halbtax akzeptierst. Und sonst musst du austreten.» (Transportunternehmen 3A)

Bei der quantitativen Befragung haben 53 Prozent angegeben, dass sie mit der Zusammenarbeit zwischen NDV und den Verbänden sehr oder eher zufrieden sind, 14 überhaupt nicht oder eher nicht zufrieden. 24 Prozent gaben keine Antwort.

VERBÜNDE würdigen die Alliance SwissPass als Klammer über die Regionen hinweg. Sie kritisieren die hohen administrativen Aufwände, die Abhängigkeit von den «Grossen», die Vielzahl an Abstimmungsebenen und der teilweise hohe Aufwand. Sie befürworten mehr Standards und klare Schnittstellen, aber wünschen nicht per se eine Zentralisierung.

«Als Tarifverbund [kleine Ortschaft] bist du so eine kleine Nummer. Du schaffst es gar nie auf eine Pendenzenliste bei irgendwelchen Vertriebssystemen von [einem grossen TU].» (Verbund 2A)

Die **BESTELLER** betonen den Mehrwert des Systems hervor, aber kritisieren Kosten, Komplexität und mangelnde Transparenz. Das System der Governance sei zu gross und zu teuer für die Grösse des Landes und fordern klar eine Effizienzsteigerung und klare Verantwortlichkeiten. Sie betonen auch, dass aus Sicht der Steuerzahlenden und anderen finanziellen Herausforderungen von Bund und Kantonen die Kosten für die Governance 3.0 tief gehalten werden sollen. Mit zukünftig eingesparten Mitteln könnte z.B. das heutige Angebot aufrecht erhalten oder allenfalls punktuell ausgebaut werden.

«Und wir stellen immer wieder fest, das Ganze, die heutige Governance, ist sehr stark bahnlastig geprägt. Geprägt durch die SBB, die sehr viele Mandate als Mandats Trägerin für die Branche macht. Und auch durch den Fernverkehr der SBB. Und das widerspiegelt in den meisten Fällen nicht unbedingt die Interessenslage der Kantone, die sich eben auch um den Ortsverkehr und den regionalen Verkehr kümmern müssen.» (Bund/Kanton/Gemeinde 2C)

3.2 Chancen und Risiken von Governance 3.0

Das Projekt «Governance 3.0» ist den Akteuren grundsätzlich bekannt. Zum einen schwingt ein gewisser Fortschrittsglauben mit, damit es zukünftig besser wird, zum anderen ist den Akteuren auch bewusst, dass das System Gesamt-ÖV komplex ist, nicht von heute auf morgen komplett umgekrempelt werden kann und Machtverhältnisse zu einem gewissen Grad bestehen bleiben werden.

«Wir müssen es schaffen, dass jeder das Gefühl hat, ich kann im Rahmen meiner Möglichkeiten das System beeinflussen.» (TU 6A)

« Moi, j'aimerais avoir une vision de la branche sur la distribution, une vision partagée, une simplification de la tarification. » (TU 8C)

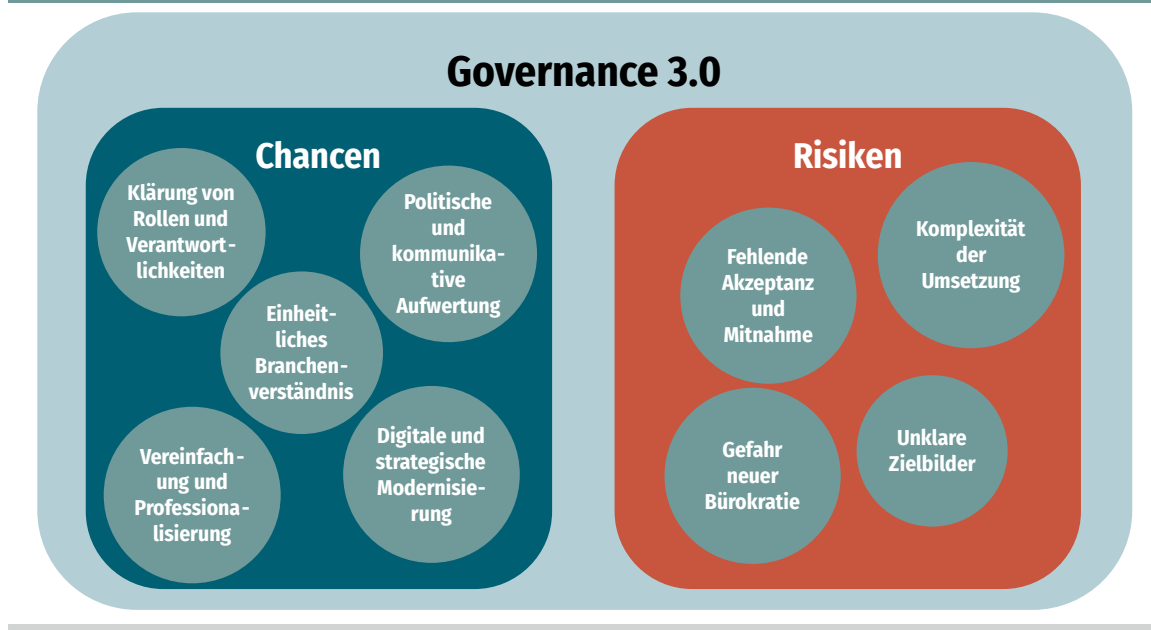
Die Chancen der Governance 3.0 sehen die Akteure in folgenden Bereichen:

- **KLÄRUNG VON ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN:** Viele Befragte sehen in Governance 3.0 die Chance, klare Zuständigkeiten zu schaffen und Doppelspurigkeiten zwischen nationalem Direkten Verkehr und Verbünden zu überwinden.
- **VEREINFACHUNG UND PROFESSIONALISIERUNG:** Die Initiative wird als Gelegenheit verstanden, die Strukturen der Branche zu entschlacken und effizienter zu machen.
- **DIGITALE UND STRATEGISCHE MODERNISIERUNG:** Governance 3.0 soll die Grundlagen schaffen, damit die Digitalisierung (z.B. myRIDE) vorangetrieben wird.
- **EINHEITLICHES BRANCHENVERSTÄNDNIS:** Es besteht die Hoffnung, dass das Projekt einen Kulturwandel auslöst – weg vom Partikularismus, hin zu einer gemeinsamen Vision des «ÖV Schweiz», das demokratischer als bisher funktioniert und von allen getragen wird.
- **POLITISCHE UND KOMMUNIKATIVE AUFWERTUNG:** Das Projekt bietet die Chance, der Politik zu zeigen, dass die Branche fähig ist, sich selbst zu modernisieren.

Auf der anderen Seite sehen sie im Projekt Governance 3.0 auch mögliche Hürden:

- **FEHLENDE AKZEPTANZ UND MITNAHME:** Governance 3.0 werde nur funktionieren, wenn alle Akteure tatsächlich mitziehen – das Vertrauen in eine faire Mitgestaltung ist nicht überall gegeben (z.B. eine Sorge ist: Macht- und Interessenskonflikte von grösseren Akteuren, die nicht am selben Strang ziehen, weil sie zu stark vom heutigen System profitieren).
- **KOMPLEXITÄT DER UMSETZUNG:** Der Umbau des Systems bei laufendem Betrieb wird als organisatorisch und politisch heikel eingeschätzt.
- **GEFAHR NEUER BÜROKRATIE:** Mehrere Stimmen warnen, dass eine neue Struktur nicht automatisch schlanker wird – sie könnte wiederum neue Gremien und Schnittstellen schaffen, was die Komplexität wiederum erhöht.
- **UNKLARE ZIELBILDER:** Gewisse Gesprächspartner sehen das Risiko, dass Governance 3.0 zu technisch oder abstrakt bleibt und der Kundennutzen aus dem Blick gerät.

Grafik 2



Die verschiedenen Akteure sehen noch spezifisch sie betreffende Chancen und Herausforderungen, die es zu berücksichtigen gilt.

- **TRANSPORTUNTERNEHMEN** hoffen auf effizientere Entscheidungsprozesse sowie ein gemeinsames Branchenverständnis, sind aber skeptisch gegenüber der Frage, ob alle diese Veränderung mittragen, und sorgen sich um den Verlust ihrer betrieblichen Eigenständigkeit. Touristische TU hoffen auf mehr Flexibilität und Differenzierung (z. B. Flexibilität bei der Preisgestaltung und saisonalen Produkten). Aus der quantitativen Befragung: Das Projekt Governance 3.0 ist bei 14 Prozent gut bekannt, bei 43 Prozent ein wenig und 40 Prozent haben noch nie davon gehört. Grundsätzlich stehen aber der Idee (nach einer kurzen Erläuterung von Governance 3.0) 87 Prozent sehr/eher positiv gegenüber. 3 Prozent eher negativ und 10 Prozent gaben keine Antwort.
- **VERBÜNDE** wünschen sich mehr Harmonisierung und grössere Transparenz in Prozessen, Kosten und Verantwortlichkeiten, befürchten aber den Verlust ihrer Kompetenzen sowie das in Vergessen geraten von regionalen Besonderheiten sowie den direkten Draht zur Politik.
- **BESTELLER** setzen auf erhöhte Effizienz und Steuerbarkeit der Branche sowie eine Stärkung der politischen Legitimation der Branche im Sinne «einer einheitlichen Stimme gegenüber dem Bund». Gefahren sehen sie aber im Spannungsfeld zwischen Föderalismus und nationaler Steuerung, dass Reformen an Widerständen einzelner Branchenakteuren scheitern oder die Umsetzung zu technokratisch erfolgt und somit die Akzeptanz in der Politik verliert.

3.3 Gewünschte Bausteine zur Governance 3.0

Der Prozess zur Governance 3.0 steht noch am Anfang. Entsprechend stellt sich die Frage, mit welchen Bausteinen die betroffenen Akteure positiv der Entwicklung von Governance 3.0 entgegen blicken. Übergreifend werden verschiedene positive Entwicklungen genannt, die ihnen beim Prozess zu Governance 3.0 ein «gutes Gefühl» geben würden.

1. **KLARE ROLLEN UND ENTFLECHTUNG DER DUALITÄT:** Ein zentraler Baustein besteht darin, die Dualität zwischen nationalem Direkten Verkehr und den Verbünden zu überwinden. Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse müssen eindeutig definiert werden – wer trifft welche Entscheide, wer trägt welche Verantwortung und wer finanziert welche Leistungen. Erst wenn diese Klarheit erreicht ist, kann die Governance als strukturell gefestigt gelten und regionale sowie nationale Interessen in Einklang bringen.

«Ganz klar: Diese Dualität. Alles andere ist Kosmetik.» (TU2A)

2. **VEREINFACHUNG UND BESCHLEUNIGUNG DER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE:** Die künftige Governance soll Entscheidungswege verkürzen und Bürokratie abbauen. Statt langwieriger Abstimmungsschlaufen braucht es effizientere Triagierung und Priorisierung, weniger Gremien und transparentere Abläufe. Ziel ist eine Organisation, die schlanker arbeitet, schneller handelt und damit System- und Betriebskosten senkt. Der Erfolg zeigt sich, wenn Entscheide messbar rascher fallen und die Verwaltungskosten spürbar sinken.

«Alles muss verschlankt werden. [...] Und am Schluss sollte durchaus ein Gewinn für den Kunden resultieren.» (Verbund 4A)

3. **SPÜRBARER KUNDENNUTZEN UND WACHSENDE ÖV-NACHFRAGE:** Governance 3.0 ist nur erfolgreich, wenn die Kund:innen einen echten Mehrwert erleben. Der öffentliche Verkehr muss einfacher, fairer und nahtloser werden – vom Billettbezug bis zur Preisgestaltung. myRIDE wird dabei als Symbol für Einfachheit und Gerechtigkeit gesehen: Reisen ohne Komplexität, mit korrekter Abrechnung und attraktiven Konditionen. Steigt dadurch die Zahl der Fahrgäste, ist das ein deutlicher Beweis, dass die Reform wirkt.

«°On gagera des clients et on augmentera notre set et on diminuera les coûts de gestion de la tarification sur le plan national.°» (Verbund 7B)

4. **EINHEITLICHE BASIS MIT REGIONALER FLEXIBILITÄT:** Ein harmonisiertes Fundament – bestehend aus klaren Standards, gemeinsamen technischen Vorgaben und tariflichen Grundsätzen – ist wichtig. Gleichzeitig müssen regionale Unterschiede, etwa im Tourismus oder bei den Bestellern, berücksichtigt bleiben. Die Governance soll schweizweit Kompatibilität sichern, ohne die Vielfalt zu ersticken. Einheit in den Grundprinzipien und Differenzierung in der Umsetzung gelten als Voraussetzung für Akzeptanz und Wirksamkeit.
5. **WIRTSCHAFTLICH TRAGFÄHIGE SYSTEMLOGIK:** Ein weiterer Baustein ist die Etablierung eines betriebswirtschaftlich fairen Systems. Transaktionskosten, Abrechnungsmodelle und Systemgebühren müssen nachvollziehbar, verursachergerecht und

finanzierbar sein – unabhängig von Unternehmensgrösse oder Struktur. Ziel ist ein Mechanismus, der sowohl eigenwirtschaftliche als auch abgeltungsberechtigte Transportunternehmen gleichermaßen einbindet, damit alle Akteure an einem funktionierenden Gesamtsystem partizipieren können.

«[...] Zum Beispiel machen wir bei NOVA mit, wenn wir nach Umsatz die Kosten bezahlen müssen und nicht nach Transaktion. [Denn] dann müssen wir sagen, das können wir uns gar nicht leisten.» (TU 3A)

6. **GEMEINSAMES ZIELBILD UND VERBINDLICHE UMSETZUNG:** Die Branche braucht ein gemeinsames Zielbild, das Orientierung bietet und verbindlich verfolgt wird. Der «Leuchtturm» steht dabei sinnbildlich für eine klare Richtung, an der sich alle Akteure ausrichten. Entscheidend ist, dass nach der Definition des Zielbilds auch konsequent gehandelt wird – nicht weitere Grundsatzdiskussionen, sondern Schritt-für-Schritt-Umsetzung. Eine glaubwürdige Governance zeichnet sich durch Stringenz, gemeinsame Verantwortung und – wo sinnvoll – durch Einbindung der Kundenschaft aus.

«[...] wir gehen immer davon aus, dass das myRIDE kommt. Das ist Teil des Leuchtturms [...] wir schwimmen in die richtige Richtung.» (TU6A)

ZUSAMMENGEFASST: Der Erfolg von Governance 3.0 wird daran gemessen, ob es gelingt, die heute bestehende Dualität aufzulösen, klare Rollen zu definieren und Entscheidungsprozesse spürbar zu vereinfachen. Ziel soll eine schlanke, handlungsfähige Struktur sein, die mit weniger Gremien und geringeren Kosten schneller entscheidet und dabei messbare Verbesserungen für die Kund:innen erzielt. Ein zentraler Baustein kann ein harmonisiertes Fundament mit schweizweiten Standards, das gleichzeitig Raum für regionale Differenzierung lässt, sein. Ebenso wäre eine betriebswirtschaftlich faire Systemlogik, die sowohl eigenwirtschaftliche als auch abgeltungsberechtigte Transportunternehmen einbindet, ein positiver Baustein. Grundlage dafür bildet ein gemeinsames, verbindliches Zielbild – ein «Leuchtturm», an dem sich alle Akteure ausrichten.

3.4 Zentrale Aspekte der Zusammenarbeit unter Governance 3.0

Für die künftige Zusammenarbeit in der Branche wünschen sich die Befragten vor allem klarere und einfachere Strukturen mit eindeutigen Zuständigkeiten und weniger administrativem Aufwand. Gleichzeitig soll die Mitwirkung ausgewogener gestaltet werden, damit auch kleinere Transportunternehmen und regionale Verbünde gleichberechtigt einbezogen sind. Wichtig ist zudem eine Kultur der Kooperation statt des Denkens in Eigeninteressen, um gemeinsame Ziele effizient zu erreichen. Trotz stärkerer Vereinheitlichung soll die regionale Eigenständigkeit erhalten bleiben, damit lokale Bedürfnisse und Besonderheiten weiterhin berücksichtigt werden können.

Im Detail sind es diese vier Aspekte:

1. **EINFACHERE UND KLARERE STRUKTUREN:** Die Branche wünscht sich eine deutliche Vereinfachung der heutigen Gremienlandschaft inklusive der dazugehörigen Prozesse. Denn Entscheidungsprozesse dauern zu lange, Unterlagen sind umfangreich und Abstimmungen zwischen zahlreichen Akteuren erschweren Fortschritte. Künftig braucht es klar definierte Zuständigkeiten, weniger Schnittstellen und nachvollziehbare Entscheidungswege, damit Entscheide verbindlich und umsetzbar werden.

«Wenn man aktiv vorbereitet und nachbereitet [und] in den Gremien mitmachen will, dann braucht es wahnsinnig viel Zeit. [...] Es ist wahnsinnig viel Information, die vermittelt werden muss. [...] Da braucht man eine Organisation im Hintergrund.» (TU 1C)

«Wir haben eine sehr heterogene Struktur, sehr viel Komplexität, immer noch komplexe Entscheidungsstrukturen, die uns sehr, sehr viel Geld kosten. [...] Wir müssen einen Weg finden, wie uns das gelingt.» (TU 4)

«Viele Dinge werden in allen drei Gremien behandelt. [...] Da ist die Effizienz nicht so da.» (Verbund 10A)

2. **FAIRE MITWIRKUNG ALLER AKTEURE:** Kleinere Transportunternehmen und regionale Verbünde fühlen sich gegenüber grossen Organisationen benachteiligt. Ihre Interessen finden in zentralen Gremien oft zu wenig Gehör. In der künftigen Governance soll das Gleichgewicht zwischen grossen und kleinen Akteuren besser ausbalanciert werden. Entscheidungen müssen auf breiter Basis getroffen werden und alle sollen sich mitgenommen fühlen, damit sich alle Beteiligten vertreten und ernst genommen wissen. Das muss nicht zwingend ein Stimmrecht sein.

«Es sind nicht alle in Gremien, nur die grössten sind in Gremien. [Oftmals fühlt es sich so an:] die kleinen Organisationen versus die grossen Organisationen. Andererseits haben die ganz grossen Organisationen eine grosse Macht. Die bereiten Dinge vor. Sie haben eine bessere Chance, Dinge durchzubringen.» (TU1A)

«Kommt jetzt quasi die kleine [kleiner Verbund], [...] das interessiert niemand. [...] Ich befürchte einfach, dass [...] regionale Themen zwischen Stühle und Bänke fallen, weil es nicht so relevant ist.» (Verbund1A)

3. **MEHR EFFIZIENZ DURCH KOOPERATION STATT EIGENINTERESSEN:** Die Befragten wünschen sich einen Kulturwandel in der Zusammenarbeit: weniger Beharren auf Eigeninteressen, mehr gemeinsames Denken und Handeln im Sinne des Gesamtsystems. Kooperation und gegenseitiges Vertrauen sollen im Vordergrund stehen. Künftig soll der Fokus stärker auf gemeinsamen Zielen liegen – etwa auf der Kundenzufriedenheit und der Kosteneffizienz – statt auf individuellen Vorteilen einzelner Unternehmen oder Regionen.

«In diesen Gremien sind ja oft Spartenvertreter. [...] Jeder, der in einem Gremium im ÖV ist, ist sicher fähig. Aber denkt er dann für eine ÖV Schweiz oder hat er sein Touristenhut oder sein Regional- oder sein Städtisches? [...] Das schaue ich so ein bisschen als Problem an.» (Verbund3A)

«Ich möchte auch sagen, dass die eigenen Interessen nicht nur schlecht sind. [...] Es ist extrem schwierig.» (TU1B)

4. **WAHRUNG REGIONALER EIGENSTÄNDIGKEIT:** Trotz einer stärkeren Vereinheitlichung und Standardisierung soll die regionale Autonomie gewahrt bleiben. Lokale Besonderheiten, etwa im touristischen oder regionalen Verkehr, müssen berücksichtigt werden können. Die künftige Governance soll deshalb einen Rahmen schaffen, der nationale Einheit und regionale Flexibilität verbindet – mit klaren Standards, aber Raum für eigenständige Lösungen.

«Das einfachste ist, das, was regional ist, das kannst du auch regional machen. [...] Ich glaube, das Problem ist schon am einfachsten lösbar, indem man sagt, die regionalen Themen sollen wie bisher regional beschlossen werden.» (Verbund1C)

«Ich glaube, die Kunst besteht aus meiner Sicht darin, den Föderalismus, die regionale Autonomie zu bewahren. [...] Es ist nicht nur regionale Autonomie, sondern auch eine Autonomie von gewissen Verkehrsarten.» (TU10A)

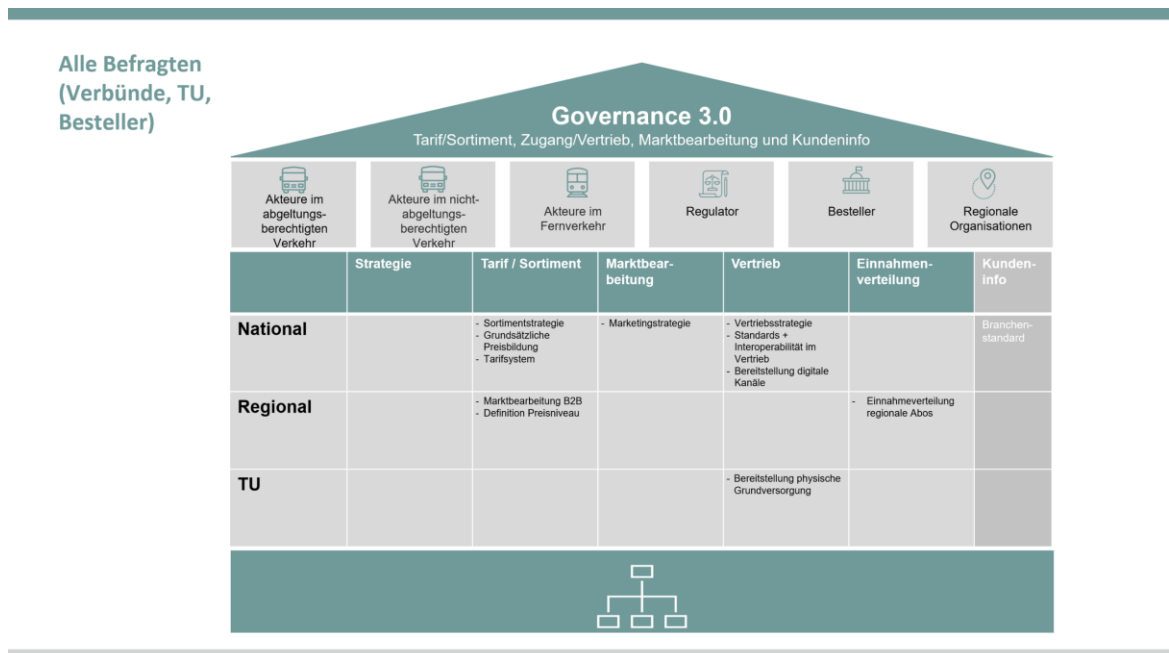
4 Governance 3.0: Ebene der Entscheide

Mit einer Governance 3.0 werden auch Entscheidungsebenen neu definiert. Dies entspricht den Bedürfnissen der Akteure, damit klar ist, wer in welchen Fällen entscheidet, Doppelspurigkeiten beseitigt und die Systemeffizienzen gesteigert werden.

Die künftige Governance im öffentlichen Verkehr soll auf einem **ZUSAMMENSPIEL ZWISCHEN NATIONALER STEUERUNG UND REGIONALER UMSETZUNG** beruhen. Ein breiter Konsens besteht darüber, dass zentrale Entscheidungen dort getroffen werden müssen, wo eine schweizweite Wirkung, hohe Komplexität oder erhebliche Systemkosten bestehen (z.B. auch Doppelspurigkeiten beseitigen). Die Feinsteuerung, Preisgestaltung und Marktbearbeitung sollen möglichst nahe an der Kundschaft und den Finanzierungsverantwortlichen verbleiben. Damit verschiebt sich die Entscheidungslogik in Richtung eines abgestuften Modells, das nationale Leitplanken mit regionaler Verantwortung verbindet.

4.1 Entscheidungsebenen gemäss aller Akteure

Grafik 3 Am häufigsten genannte Entscheidungsebene der befragten Teilnehmenden



Auf **NATIONALER EBENE** sollen jene Entscheidungen getroffen werden, die als Leitplanken für den ÖV fungieren sollen. Dies betrifft insbesondere Elemente des Systems, z. B. das Tariffsystem, jedoch auch die technische Systemarchitektur (z. B. Vertrieb) sowie verbindliche Regeln für die Einnahmeverteilung und Tarifmassnahme. Des Weiteren sind strategische Elemente ebenfalls national angesiedelt, wie z.B. Marketingstrategie, Vertriebsstrategie oder Sortimentsstrategie. Einheitliche Systeme, Strategie, Massnahmen und Vorgaben gelten als Voraussetzung, um Redundanzen in den Systemen abzubauen, die Verständlichkeit für die Kund:innen zu erhöhen und Synergien zwischen den Akteuren zu nutzen. Entscheide mit schweizweiten Auswirkungen, sollten frühzeitig und verbindlich auf nationaler Ebene gefällt werden.

REGIONAL UND DEZENTRAL sollen hingegen jene Entscheidungen verbleiben, die eine hohe Marktnähe und Anpassungsfähigkeit erfordern. Dazu gehören insbesondere die Festlegung des regionalen Preisniveaus (z.B. die Preisformel für den km-Preis oder die Vergünstigungslogik, damit ein Kanton/künftige regionale Tariforganisation entscheiden könnte, einen gewissen Rabatffaktor oder eine abweichende Preisstufe anzuwenden), die Durchführung von Marketing- und B2B-Massnahmen, die Umsetzung nationaler Kampagnen sowie lokale Aktionen, Sondertarife oder Kooperationen mit Tourismus und Schulen. Die Befragten betonen, dass regionale Unterschiede in Nachfrage, Kaufkraft und politischer Steuerung auch künftig berücksichtigt werden müssen, um die Akzeptanz und Wirksamkeit der Governance zu sichern. Die konkrete Ausgestaltung innerhalb nationaler Leitplanken soll deshalb von Verbänden, Kantonen und Transportunternehmen getragen werden, wobei regionale Besteller aufgrund ihrer finanziellen Verantwortung eine zentrale Rolle einnehmen. Entscheidungen auf dieser Ebene erfolgen nach der nationalen Rahmensetzung und betreffen vor allem operative Anpassungen oder Pilotierungen, die in das nationale System rückgekoppelt werden.

Die **TRANSPORTUNTERNEHMEN** selbst sollen dort entscheiden, wo sie für die operative Umsetzung verantwortlich sind. Dazu zählen Fragen der Vertriebsumsetzung, der Sortimentsgestaltung im Rahmen nationaler Vorgaben, der Marktbearbeitung und der Produktentwicklung in eigenwirtschaftlichen Bereichen. Sie sollen die nationale Systemarchitektur anwenden, aber innerhalb dieser ihre betrieblichen Bedürfnisse einbringen können (z. B. Bereitstellung der physischen Grundversorgung).

Die **BESTELLER** übernehmen hingegen Verantwortung, sobald Preisentscheide, Sozialtarife oder Angebotsanpassungen finanzielle Auswirkungen haben. Grundsätzlich gilt dabei das Kostenverantwortungsprinzip: Wer finanziert, soll auch bestimmen können. Für **BESTELLER** ergibt sich in der künftigen Governance-Struktur eine zentrale Rolle, die eng mit ihrer finanziellen Verantwortung verknüpft ist.

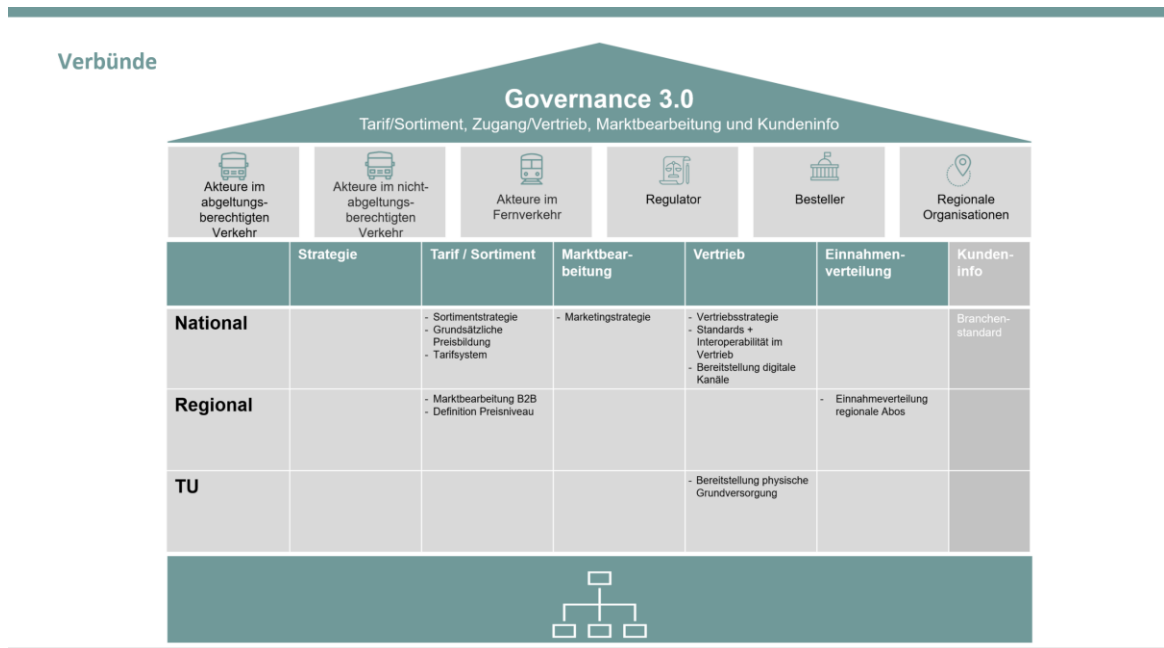
«Ein Besteller hat die grösste Macht, [d.h.] wer zahlt, befiehlt.»
(Besteller 1A).

INSGESAMT wird die künftige Entscheidungsarchitektur als abgestufte Governance verstanden: National wird festgelegt, was strategisch und systemisch gilt; regional und auf TU-Ebene wird bestimmt, wie diese Vorgaben konkret umgesetzt werden. Besteller als zahlende Akteure müssen einbezogen werden und sollen auch mitbestimmen sollen. Dieses Zusammenspiel gilt als entscheidend, um sowohl Einheitlichkeit als auch föderale Vielfalt zu gewährleisten und die Governance 3.0 langfristig handlungsfähig zu machen.

4.2 Differenzen der Entscheidungsebenen nach Akteursgruppen

4.2.1 Perspektive der heutigen Verbünde

Grafik 4: Am häufigsten genannte Entscheidungsebene der befragten Verbünde



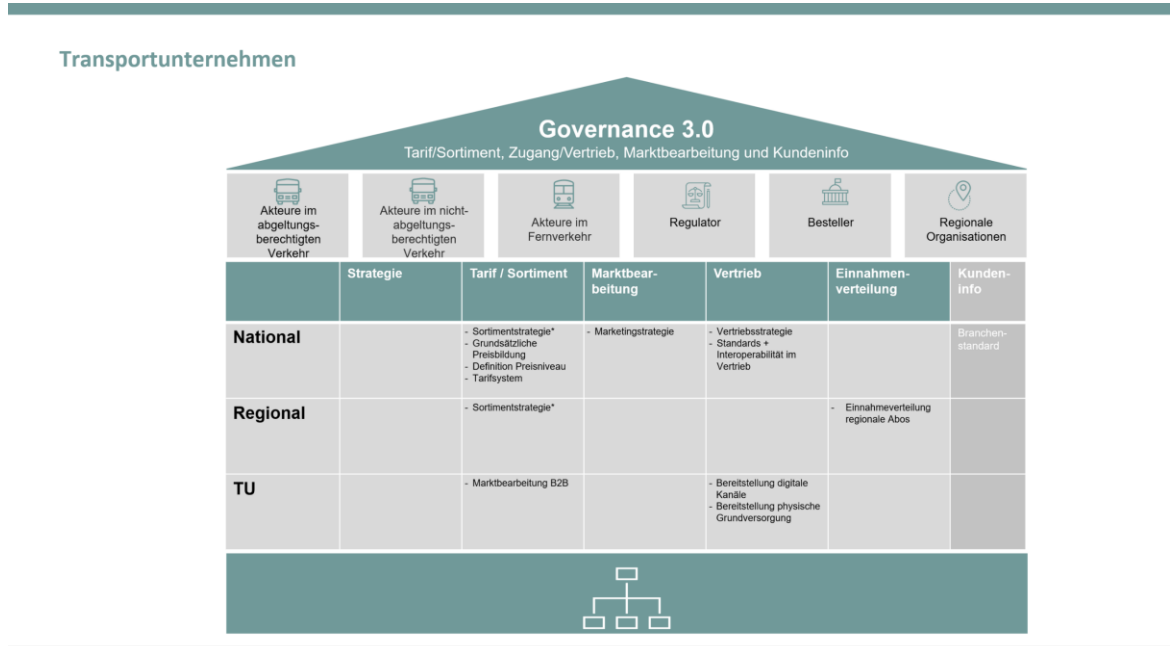
Aus Sicht der heutigen Verbünde ist das ideale Governance-Haus klar föderal geprägt und auf regionale Handlungsfähigkeit ausgerichtet. Die Verbünde verstehen sich als Brücke zwischen nationalen Standards und regionalen Realitäten. Ihr Idealbild betont den Erhalt echter Entscheidungskompetenzen auf regionaler Ebene – insbesondere bei Preisniveaus, Abo-Strukturen und der Marktbearbeitung B2B. Das nationale Dach wird zwar akzeptiert, soll aber primär koordinieren, nicht diktieren. In diesem Idealhaus legen die Verbünde Wert auf Mitsprache und verbindliche Beteiligung bei der Entwicklung nationaler Sortimente, IT-Systeme und Vertriebsgrundlagen. Sie fordern verlässliche Übergangsfristen und Möglichkeiten zur regionalen Adaption von nationalen Vorgaben, um auf lokale Marktbedingungen, Pendlerströme und politische Sensibilitäten reagieren zu können.

Gegenüber dem gemeinsamen Referenzhaus – das stärker zentralisierte Entscheidungskompetenzen und einheitliche Standards vorsieht – würden die Verbünde zusätzliche Mitwirkungs- und Vetorechte beanspruchen, insbesondere bei Themen mit direkter Wirkung auf ihre Kundschaft (z. B. Tarifanpassungen, Produktportfolios, Marketingkampagnen). Zudem wünschen sie eine institutionell verankerte Rückkopplungsschleife zwischen nationalen Beschlüssen und regionalen Umsetzungsprozessen, um Fehlansätze und Übersteuerung zu vermeiden.

Da das Konsensmodell mehrheitlich von Verbünden geprägt ist, ist es nahe an der Perspektive der Verbünden.

4.2.2 Perspektive der Transportunternehmen

Grafik 5: Am häufigsten genannte Entscheidungsebene der befragten Transportunternehmen



Aus Sicht der Transportunternehmen (TU) divergiert das ideale Governance-Haus je nach Finanzierungs- und Marktlogik deutlich.

FERNVERKEHRSUNTERNEHMEN (z. B. SBB, BLS FERNVERKEHR): Für den Fernverkehr steht im Vordergrund, dass strategische Leitplanken zentral festgelegt und national harmonisiert sind, um Interoperabilität, Daten- und Sortimentslogik über den gesamten Markt sicherzustellen. Ihr ideales Haus zeichnet sich durch eine klare nationale Steuerung mit verbindlichen Standards aus – insbesondere bei Tarifsyste-men, Vertrieb, Datenplattformen und Einnahmenlogik. Der Fernverkehr wünscht sich, dass die nationale Ebene Prioritäten, Roadmaps und Architekturentscheidungen zentral koordiniert, um Fragmentierung und Reibungsverluste zu vermeiden. Gleichzeitig fordern diese Unternehmen innerhalb dieser Standards genügend operative Freiheit für Marktauftritt, Preisgestaltung bei nicht abgeltungsberechtigten Angeboten und Innovationsgeschwindigkeit (z. B. digitale Services, Apps, Zusatzleistungen). Abweichung zum gemeinsamen Referenzhaus: Die nationale Säule wäre stärker, verbindlicher und hierarchischer, die regionale Mitwirkung wäre beratend, nicht mitentscheidend. Ziel: Effizienz, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit statt föderaler Aushandlung.

ABGELTUNGSBERECHTIGTE TU (REGIONALVERKEHR, ORTSVERKEHR): Diese Unternehmen legen Wert auf die Sicherung der öffentlichen Grundversorgung, Planbarkeit der Finanzierung und Stabilität der Entscheidungsprozesse. Ihr ideales Haus sieht die nationale Ebene als Rahmensetzer und Garant für einheitliche Systeme, die regionale Ebene aber als zentrale Steuerungsinstanz für Sortimente, Preisniveaus und Angebotsplanung. Sie fordern eine enge Abstimmung mit den Bestellern (Kantone, Gemeinden) und wünschen, dass Governance-Entscheide stärker an die Logik der Leistungsvereinbarungen und Abgeltungssysteme gekoppelt werden. Abweichung zum Referenzhaus: Mehr Mitspracherechte auf regionaler Ebene, längere Übergangsfristen bei Systemumstellungen, klare

Priorisierung der Versorgungsziele gegenüber Marktlogiken. Ziel: Stabilität und Versorgungssicherheit statt schnelle Harmonisierung.

NICHT ABGELTUNGSBERECHTIGTE TU (V. A. TOURISTISCHE UND KOMMERZIELLE ANBIETER): Diese Unternehmen wünschen sich ein deutlich liberaleres, marktnahes Haus. Nationale Vorgaben sollen minimal sein und primär die technische Kompatibilität sichern. Tarifliche und vertriebliche Freiräume sind zentral, um auf Nachfrage, Saisonalität und Wettbewerb flexibel reagieren zu können. Ihr ideales Haus sieht die nationale Ebene als Plattformbetreiberin und die regionale Ebene als Koordinatorin, nicht als Reguliererin. Abweichung zum Referenzhaus: Deutlich weniger Eingriffe in Preisbildung, Sortimentsgestaltung und Marketing. Ziel: unternehmerische Freiheit, Innovationsspielraum und beschleunigte Markteinführung.

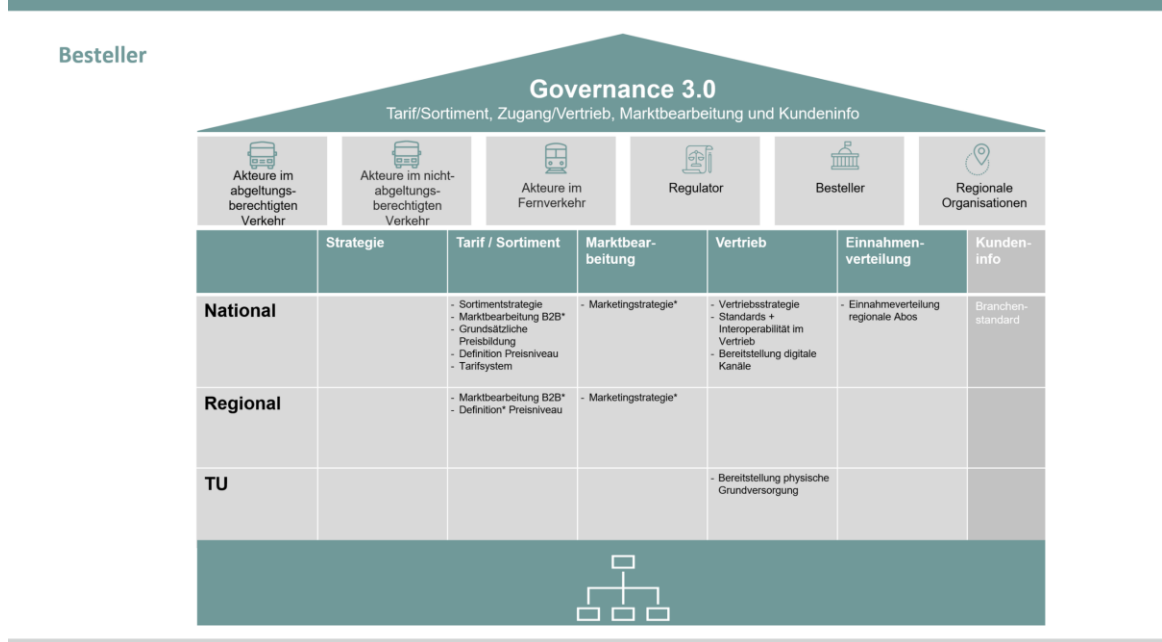
QUANTITATIVE TU-BEFragung:

- **NATIONALE, REGIONALE ODER TU-ENTSCHEIDE:** Für die allermeisten TU, die an der quantitativen Befragung teilgenommen haben, sollen national folgende Aspekte koordiniert werden: Hintergrundsystem für digitale Kanäle (Standards, Backend) (88%), Tarifsysteem (Standards) (84%), Grundsätze Preisbildung (Systematik / Standards der Preisbildung) (79%), Standards und Interoperabilität im Betrieb (Durchgängigkeit) (79%), Anwenderoberfläche digitale Kanäle (Frontend, 74%), Vertriebsstrategie (Zielbild für Vertrieb) (64%), Sortimentsstrategie (62%), Definition Preisniveau (Festsetzung der Preishöhe) (59%) und Bereitstellung physischer Grundversorgung (59%). Umstritten, ob es auf regionaler, nationaler oder TU-Ebene stattfinden soll, ist die Marktbearbeitung B2B: 47 Prozent finden die sinnvollste Entscheidungsebene «regional», 45 Prozent «national» und 40 Prozent beim TU selbst. Auf regionaler Ebene soll aber die Einnahmeverteilung regionaler Abos stattfinden (64%).
- **MITSPRACHE ODER INFORMATIONSRECHT:** Mehr als die Hälfte wünschen sich ein Mitspracherecht bei Definition des Preisniveau (Festsetzung der Preishöhe, 60%) und bei der Einnahmeverteilung regionaler Abos (55%). Genau die Hälfte wünscht sich ein Mitsprache- und die andere Hälfte ein Informationsrecht bei der Sortimentsstrategie (50%). Und für die Mehrheit genügt ein Informationsrecht bei der Vertriebsstrategie, Marketingstrategie, Grundsätze Preisbildung, Tarifsysteem, Bereitstellung physische Grundversorgung, Marktbearbeitung B2B, Standards und Interoperabilität, Anwenderoberfläche und Hintergrundsystem für digitale Kanäle.

ZUSAMMENGEFASST: Während der Fernverkehr ein stärker zentralisiertes, technisch stringent Haus favorisiert, plädieren abgeltungsberechtigte Unternehmen für föderale Einbindung und Stabilität, und nicht abgeltungsberechtigte Unternehmen für ein schlankes, marktorientiertes Haus mit minimaler Regulierung. Das gemeinsame Referenzhaus liegt zwischen diesen Polen – für viele TU damit ein Kompromiss, der zwar Integration schafft, aber von keinem Typ als ideal empfunden wird.

4.2.3 Perspektive der Besteller

Grafik 6: Am häufigsten genannte Entscheidungsebene der befragten Besteller

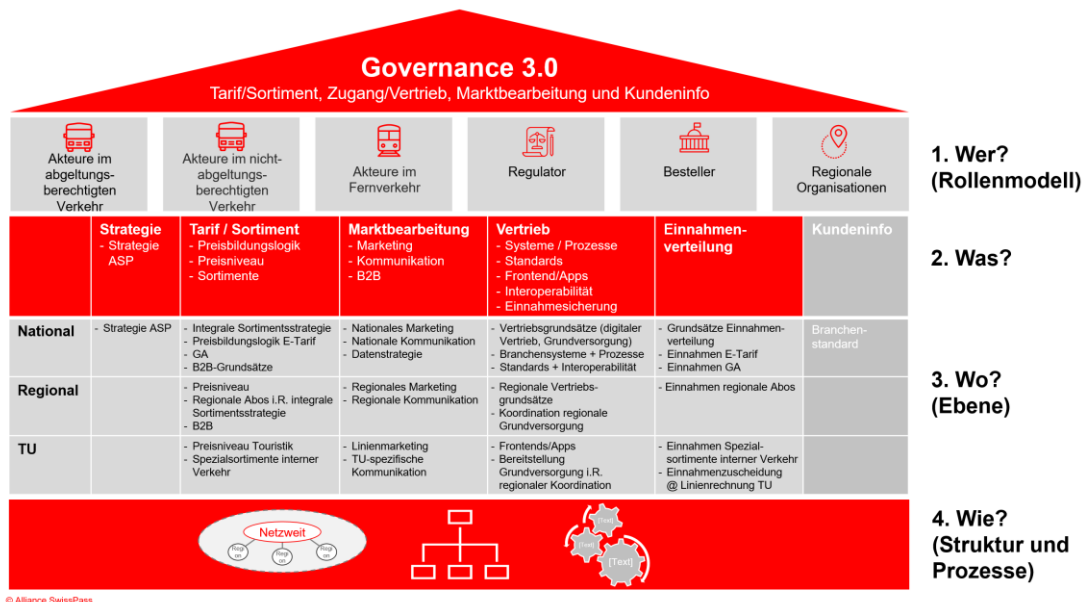


Aus Sicht der **BESTELLER** – also des Bundesamts für Verkehr (BAV), der Kantone und der Städte/Gemeinden – ist das ideale Governance-Haus stärker auf Transparenz, Rechenschaft und Wirksamkeit ausgerichtet. Für sie steht weniger die operative Steuerung als die nachvollziehbare, effiziente Umsetzung öffentlicher Ziele im Vordergrund. Ihr ideales Haus würde klare Verantwortlichkeiten entlang der Ebenen schaffen: Die nationale Ebene legt verbindliche Rahmenbedingungen und Zielsysteme fest (z. B. für Tarifharmonisierung, Vertriebssysteme, Datenstandards und Einnahmenverteilung), während die regionale Ebene diese Vorgaben im Sinne der Versorgungspolitik konkretisiert und in den regionalen Kontext übersetzt. Auf TU-Ebene soll die Umsetzung effizient, marktorientiert und überprüfbar erfolgen.

Gegenüber dem Referenzhaus weichen die Besteller in mehreren Punkten ab: Erstens fordern sie eine deutlichere Trennung zwischen strategischer Steuerung und operativer Umsetzung, um die politische Steuerbarkeit zu sichern. Zweitens wünschen sie sich stärkere Mitwirkungsrechte im nationalen Strategierat und verbindlichere Reporting- und Controlling-Mechanismen über alle Ebenen hinweg. Drittens legen sie Wert auf eine stärkere Koppelung von Governance und Finanzierungsströmen: Wer bestellt oder mitfinanziert, soll auch Einsicht und Mitsprache erhalten.

4.3 Rückmeldungen auf das vorgeschlagene Haus des Projektteams SwissPass

Grafik 7: Das diskutierte Haus, vorbereitet als Idee vom Projektteam Governance 3.0 (ASP)



Die Reaktionen auf das von der Arbeitsgruppe SwissPass präsentierte Governance-Haus zeigen ein deutliches Spannungsfeld zwischen grundsätzlicher Zustimmung zum integrativen Ansatz und Skepsis gegenüber der konkreten Macht- und Rollenverteilung. Insgesamt wurde das Haus als konzeptionell sinnvoll beurteilt. Die Akteure teilen die Vision einer vereinfachten, national abgestimmten Struktur, sehen jedoch unterschiedliche Risiken und Anpassungsbedarfe in Bezug auf Mitsprache, Verbindlichkeit und operative Freiheit.

Nahezu alle Akteure anerkennen die Notwendigkeit, das bisherige duale System zwischen Direktem Verkehr und Verbünden abzulösen. Das Haus wurde als «richtiger Schritt» und «grundsätzlich tragfähige Basis» bezeichnet. Positiv hervorgehoben wurden die Betonung gemeinsamer Standards und abgestimmter Prozesse. Viele wünschten sich eine präzisere Definition der Kompetenzen und Entscheidungslogiken, um Machtasymmetrien zu vermeiden.

- **REAKTIONEN DER VERBÜNDE:** Die Verbünde äusserten ambivalente Zustimmung. Sie begrüßen, dass das Haus die heutige Komplexität reduziert und regionale Anliegen strukturell einbindet. Kritisch sahen sie jedoch, dass ihre Rolle als Tarifträger und Gestalter stark geschwächt wird. Mehrere Stimmen warnten, das Haus zementiere ein Machtgefälle zugunsten der grossen nationalen Player: «Wenn alles zentral entschieden wird, verliert die Region ihre Stimme.» Der Wunsch nach verankerter Mitsprache in nationalen Gremien und verbindlichen Rückkopplungsmechanismen war zentral.

- **REAKTIONEN DER FERNVERKEHRSUNTERNEHMEN:** Von Seiten der Fernverkehrsunternehmen wurde das Haus grundsätzlich befürwortet – insbesondere der integrale Ansatz und die Vereinfachung der Strukturen. Kritisch hinterfragt wurde jedoch, wie Verantwortung und Steuerung künftig verteilt werden. Der Tenor: Zustimmung zum Zielbild, aber Wunsch nach klaren Governance-Regeln, um Effizienz und Verantwortlichkeit zu sichern.
- **REAKTIONEN DER REGIONALEN, ABGELTUNGSBERECHTIGTEN TU:** Diese Akteursgruppe zeigte sich überwiegend positiv, da sie im vorgestellten Haus erstmals als eigenständige Akteure – und nicht nur über die Verbünde vermittelt – abgebildet sind. Gleichzeitig wurde betont, dass operative Flexibilität erhalten bleiben müsse. Skepsis galt der Frage, ob sie in der Praxis wirklich in strategische Diskussionen einbezogen würden oder ob die nationale Ebene weiterhin dominiere.
- **REAKTIONEN DER NICHT ABGELTUNGSBERECHTIGTEN TU (TOURISTISCHE UND KOMMERZIELLE ANBIETER):** Hier fiel die Reaktion ambivalent aus. Man befürwortete zwar die Vereinfachung und bessere Anschlussfähigkeit an ein nationales Tarifsysteem, befürchtete jedoch Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit. Besonders kritisiert wurde, dass Entscheidungsprozesse zu schwerfällig seien, um auf Marktschwankungen reagieren zu können. Das Haus wurde als «ordnungspolitisch richtig, aber markt-fremd» beschrieben.
- **REAKTIONEN AUS DER QUANTITATIVEN TU-BEFragung:** Grundsätzlich sind die Teilnehmenden der quantitativen Befragung mit dem Vorschlag einverstanden (Zustimmung zwischen 67–95 Prozent. Ein Aspekt ist umstritten: Die Gestaltung der Anwenderoberfläche digitaler Kanäle (Frontend) sollte in der Verantwortung der TU liegen, um auf individuelle Kundenanforderungen reagieren zu können: 50 Prozent sind einverstanden, 43 Prozent hingegen nicht (7% gaben keine Antwort).
- **REAKTIONEN DER BESTELLER (BAV, KANTONE, STÄDTE / GEMEINDEN):** Die Besteller begrüßten die stärkere Einbindung in die Governance ausdrücklich. Positiv hervorgehoben wurde, dass das Haus eine formalisierte Beteiligung vorsieht. Gleichzeitig wurde betont, dass klare Grenzen zwischen strategischer Mitwirkung und operativer Steuerung notwendig sind. Mehrere Besteller stellten fest, dass das Haus zwar «eine gute Vision» darstelle, aber die Frage der Legitimation noch offen lasse: Wer trägt Verantwortung, wenn politische Ziele und betriebliche Interessen kollidieren?

5 Governance 3.0: Akteure, Rollen und Verantwortlichkeiten

5.1 Perspektive auf Akteursgruppen im neuen System

Das neue System würde einen strukturellen Kurswechsel bringen: Die heutige Verbundvielfalt entwickelt sich zu wenigen, tariflich integrierten Grossräumen, die regionale Anliegen bündeln, jedoch ihre Tarifhoheit einbringen in ein nationales Regelwerk. Fernverkehrsunternehmen wie die SBB würden leistungsstarke Taktgeber bleiben, sollten ihre Mandatsmacht aber in eine gesamtbranchliche Perspektive überführen, damit regionale Angebote gleichwertig berücksichtigt würden. Regionale, abgeltungsberechtigte Unternehmen würden näher an strategische Entscheidungen herangeführt und behielten operative Flexibilität innerhalb klarer nationaler Leitplanken. Nicht abgeltungsberechtigte Anbieter bräuchten straffere Entscheidungswege und genügend Kompetenz, um auf Marktschwankungen rasch reagieren zu können. Besteller von Bund, Kantonen und Gemeinden würden formal und verbindlich eingebunden werden, um Legitimation und Finanzierungssicherheit zu stärken, ohne die Steuerung des Sortiments und der Erträge aus der Branche zu lösen. Das BAV würde den Rahmen setzen, Standards überwachen und eingreifen, wenn die Branche keine tragfähige Lösung liefert. Insgesamt entstünde ein integrales, vereinfachtes Steuerungsmodell, das Einheit und regionale Differenzierung austarieren, Entscheidprozesse beschleunigen und die Machtasymmetrien reduzieren könnte, um Kundennutzen, Effizienz und politische Akzeptanz zugleich zu erhöhen.

Im Detail kann dies auf die verschiedenen Akteursgruppen aufgeschlüsselt werden:

- **KÜNFTIGE REGIONALE TARIFORGANISATIONEN (VERBÜNDE):** Die heutige Verbundlandschaft (rund 20 regionale Verbünde) steht vor einer Transformation. Viele Interviewpartner erwarten eine Reduktion der Komplexität: «Man muss dann die 20 Tarifverbundlandschaften irgendwie fusionieren zu einer – und trotzdem die regionale Mitsprachemöglichkeit erhalten.». Als Zielbild zeichnet sich ab, dass es künftig weniger, grössere Regionen geben soll (Stichwort Markträume), die tariflich enger integriert sind. Genannt wurde z.B. ein Modell mit fünf Grossregionen (Genfersee, Mittelland, Nordwest-, Zentral-, Ost- und Zürich). Diese regionalen Organisationen würden weiterhin regionale Marktbesonderheiten betreuen (z.B. lokale Abos, Marketing), jedoch innerhalb eines national harmonisierten Tarifsystems. Die Interviews zeigen einerseits Ängste der Verbünde: Man fürchtet, dass die grossen Player (z.B. SBB oder ZVV) in einem Einheitssystem die Agenda dominieren und regionale Anliegen «hinten anstehen». Andererseits wird von vielen auch der Wunsch nach Harmonisierung und Verschlinkung geäussert – insbesondere weil das duale System heute zu «ungeheurer Komplexität und teilweise Willkür» führt. Künftig sollen die regionalen Organisationen also eine neue Rolle als «Marktraum-Vertreter» einnehmen: Sie würden regionale Bedürfnisse bündeln und sie in die nationale Entscheidungsfindung einbringen, verlören aber ihre heutige Tarifhoheit. Die regionale Stimme bliebe wichtig (z.B. bei der Festlegung von

Tarifdetails vor Ort), doch die Zeiten von völlig autonomen Verbünden ginge zu Ende. Insgesamt erwarten die Beteiligten eine Verschlankung des Systems“ und Prozessoptimierungen auf regionaler Ebene. Die Verbünde – zumindest in ihrer jetzigen Zahl und Form – werden sich verändern: Einige rechnen damit, dass es sie, sofern es sie noch gibt, nur noch in anderer Form geben wird, nämlich eingebettet in eine gesamtbranchliche Governance-Struktur statt als paralleles System.

- **TRANSPORTUNTERNEHMEN IM FERNVERKEHR (SBB):** Die grossen TUs im Fernverkehr (insb. SBB) würden zentral für das Gesamtsystem bleiben. Neu könnten sie ihren Fokus von reinem Fernverkehr (stärker) auf alle Marktsegmente erweitern. Heute liegen viele Branchen-Mandate bei der SBB; das ist fachlich sinnvoll, führt aber gemäss verschiedenen Stimmen in der Erhebung dazu, dass die Perspektive oft vom nationalen Direktverkehr (NDV) geprägt ist und regionale/ortsnahe Belange als zu wenig berücksichtigt empfunden wird. Künftig wird erwartet, dass Fernverkehrs-TUs gleichermassen die Interessen kleinerer TUs und regionaler Angebote (stärker) mitbeachten – z.B. soll das Billett einer RhB genauso wichtig sein wie die Pendlerstrecke Zürich–Bern. Insgesamt besteht der Wunsch von verschiedenen Akteuren in der Erhebung nach einem Mindset- und Strukturwandel: weg von einer dominanten Fernverkehrs-Denke hin zu einer integralen Branchenperspektive. Fernverkehrsunternehmen könnten ihre Ressourcen und ihr Know-how weiterhin einbringen, aber in einer neuen Aufstellung, welche die übrigen Akteure stärker berücksichtigt.
- **REGIONALE TRANSPORTUNTERNEHMEN (ABGELTUNGSBERECHTIGT):** Die Regional- und Ortsverkehrs-TUs wünschen sich, dass ihre Marktnähe und spezifischen Kundenbedürfnisse auch im neuen Modell Gehör finden. Heute profitieren sie davon, nicht alles alleine entwickeln zu müssen, indem sie nationale Lösungen (z.B. im Vertrieb oder Tarifsysteem) nutzen können. Gleichzeitig leiden sie aber darunter, dass sie ihre lokalen Bedürfnisse oft nur gefiltert über Verbundstrukturen einbringen können. Künftig sollen regionale TUs stärker direkt in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, anstatt nur via Verbundvertretung. Ihre Rolle würde die Umsetzung vor Ort bleiben und das Einbringen von regionalem Know-how, aber innerhalb klarer nationaler Leitplanken. Wichtig ist vielen, dass weiterhin Raum für regionale Spezialitäten bleibt (z.B. grenznahe Angebote oder politisch gewünschte Abos). Die Herausforderung wird sein, regionale Flexibilität zu bewahren, ohne die Vorteile nationaler Einheitlichkeit zu verlieren – eine Balance, die im künftigen Rollenmodell gefunden werden muss.
- **NICHT-ABGELTUNGSBERECHTIGTE TUs:** Künftig sollen auch sie von einem vereinfachten, integrierten Tarifsysteem profitieren, gleichzeitig aber die Freiheit haben, touristische Angebote flexibel zu gestalten. Zum Beispiel: Preissteigerungen im Tourismus und starre Tarifrunden (jährliche Preisfreigaben) sind heute kaum synchronisiert. Eine Governance 3.0 sollte solchen Akteuren ermöglichen, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren, indem Entscheidungsprozesse gestrafft werden. Generell sollte gelten: Wer Ertragsverantwortung trägt, braucht ausreichend Entscheidungskompetenz, damit wirtschaftliche Anforderungen (z.B. Kostendeckung im touristischen Verkehr) erfüllt werden können.
- **BESTELLER (BUND, KANTONE, STÄDTE/GEMEINDEN):** Nahezu alle betonen, dass die öffentlichen Besteller stärker ins Boot geholt werden müssen, zumindest dort, wo sie es

noch nicht sind. Es können «nicht nur TUs am Tisch sein, das wird nicht funktionieren. Die Besteller müssen irgendwie an den Tisch kommen, sonst geht's nicht» (Verbund8B). Heute haben Kantone und Bund zwar indirekt Einfluss (via Finanzierungsvereinbarungen), sitzen aber in der Governance nur beratend dabei – eine Ungleichbehandlung, die selbst vom Regulator kritisch gesehen wird. Künftig soll die Rolle der Besteller klar definiert und formal verankert werden. Sie würden primär Finanzgeber und Auftraggeber des Regionalverkehrs bleiben, sollen aber Mitspracherechte in strategischen Branchenentscheiden erhalten. Mehrere Interviewpartner begrüßen ausdrücklich, dass Besteller in Governance-3.0-Arbeitsgruppen einbezogen werden – gerade weil es am Ende um öffentliche Mittel geht. Die Bestellerseite will «mit am Tisch» sein und nicht erst im Nachhinein vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Dabei geht es nicht darum, dass Besteller allein bestimmen, aber sie sollten in geeigneten Massen mitbestimmen können. Dieses Mitwirken erhöht die Akzeptanz und Finanzierungssicherheit. Allerdings muss die Grenze klar bleiben: Die Hoheit über Sortiment und Erträge sehen viele weiterhin bei den Verkehrsunternehmen, nicht direkt bei der Politik. Der Konsens lautet: «Die Besteller müssen im Boot sein – aber das Steuer verbleibt bei der Branche.» (Verbund3A)

- **REGULATOR (BAV):** Das Bundesamt für Verkehr nimmt eine Doppelrolle ein – als Beobachter und nötigenfalls Schiedsrichter. In den Interviews wird das BAV als derzeit eher zurückhaltend beschrieben. Für die Governance-Entwicklung bedeutet das: Das BAV wünscht sich eine Branchenlösung, wird aber eingreifen, falls die Branche keine liefert. Künftig dürfte das BAV also stärker als heute den Rahmen vorgeben (z.B. durch Anforderungen an Einfachheit, Effizienz, Einbindung der Kantone) und die Umsetzung überwachen. In der Governance-3.0-Struktur selbst wird das BAV wohl weiterhin vertreten sein (mit Beobachterstatus oder beratender Stimme), um frühzeitig auf Fehlentwicklungen hinzuweisen. Der Regulator sieht seine zukünftige Rolle darin, Standards zu setzen und auf Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu achten, weniger in der operativen Tarifgestaltung. Wichtig ist dem BAV aber, dass durch Governance 3.0 endlich Lösungen für bekannte Probleme (z.B. zu hohe Vertriebskosten durch Parallelstrukturen) umgesetzt werden. Kurz: Das BAV fordert eine integrale, gemeinschaftliche Governance – und wird nötigenfalls die Spielregeln (Gesetze, Konzessionen) anpassen, um diese sicherzustellen.

5.2 Zentrale Spannungen und mögliche Entwicklungen

Die grössten Differenzen und damit auch die zentralen Kompromissfelder für eine funktionierende Governance 3.0 – gemäss dieser Bedürfniserhebung – lassen sich in vier Dimensionen zusammenfassen: 1) Machtverteilung und Entscheidarchitektur, 2) Rollenverständnis zwischen Markt und öffentlichem Auftrag, 3) Geschwindigkeit und Verbindlichkeit von Entscheiden sowie 4) Legitimation und politische Einbindung.

1. **MACHTVERTEILUNG UND ENTSCHEIDARCHITEKTUR:** Der wohl grösste Konflikt wird die Verschiebung von Entscheidungskompetenzen betreffen. Die heutigen Verbünde verlieren im neuen Modell ihre bisherige Tarifhoheit und könnten zu Vertretungsorganen

regionaler Markträume werden, die regionale Anliegen bündeln, aber in ein nationales Regelwerk eingebettet sind. Für sie würde dies ein Kontroll- und Aufgabenverlust bedeuten. Umgekehrt müssten Fernverkehrsunternehmen ihre heutige Mandatsmacht (stärker) für alle einsetzen und bereit sein, strategische Entscheidungen im Sinne der Gesamtbranche zu treffen. Ein möglicher Kompromiss könnte darin bestehen, dass Entscheidungsgremien künftig ausgeglichener zusammengesetzt werden, und entscheide stets im Sinne eines «Gesamt-ÖV» verbindlich gefällt werden.

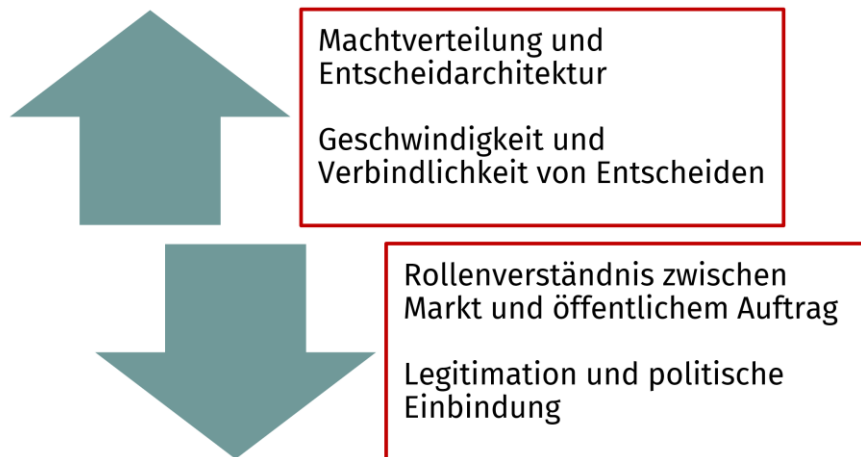
2. **ROLLENVERSTÄNDNIS ZWISCHEN MARKT UND ÖFFENTLICHEM AUFTRAG:** Ein zweiter zentraler Konflikt könnte zwischen wirtschaftlicher Eigenverantwortung und politisch-finanzierter Steuerung liegen. Nicht abgeltungsberechtigte Unternehmen benötigen Flexibilität, um auf Marktschwankungen schnell reagieren zu können, während abgeltungsberechtigte TUs Stabilität, Planbarkeit und Mitsprache bei strategischen Weichenstellungen einfordern. Besteller wiederum erwarten, dass öffentliche Mittel mit klaren Zielen und Rechenschaftspflichten verbunden sind. Hier braucht es eine Governance, die Marktlogiken zulässt, aber dort Grenzen zieht, wo öffentliche Interessen betroffen sind: wirtschaftlich eigenverantwortlich agieren (lassen), aber innerhalb definierter Leitplanken und mit Transparenz gegenüber den Bestellern. Ganz nach dem Motto: wer bezahlt, befiehlt, aber stets im Sinne eines «Gesamt-ÖV».
3. **GESCHWINDIGKEIT UND VERBINDLICHKEIT VON ENTSCHEIDEN UND UMSETZUNG:** Fernverkehrsunternehmen und das BAV drängen auf verbindliche, effiziente Entscheidprozesse, um die bisherige Schwerfälligkeit und zu grosse Kompromissbereitschaft zu überwinden. Regionale Akteure und kleinere TUs hingegen pochen auf flexible Übergangsfristen und auf Mitsprache bei der Umsetzung. Der Kompromiss könnte in gestuften Entscheidprozessen mit differenzierten Rollouts liegen: nationale Grundsatzentscheide werden zentral und schnell gefällt, die Umsetzung regional adaptiert und zeitlich gestaffelt, jedoch verbindlich mit zeitnahen Deadlines, damit das BAV nicht eingreifen muss und die Branche selbst den Übergang sowie die Lösung gestalten kann.
4. **LEGITIMATION UND POLITISCHE EINBINDUNG:** Besteller (BAV, Kantone, Städte/Gemeinden) wünschen eine formale Einbindung in die Governance 3.0, um Legitimation und Finanzierungssicherheit zu stärken. Da sie diejenigen sind, die bezahlen und die Verantwortung tragen (Schnittfeld: Politik, regionale Entwicklung und Steuern). Zugleich warnen viele Akteure davor, dass die politische Ebene die operative Steuerung übernehmen könnte. Dabei kennt die Branche ihr Handwerk besser als die Politik. Der Kompromiss: Besteller würden einen fixen Platz «am Tisch» erhalten, etwa mit Stimmrecht in strategischen Fragen und Mitentscheid bei übergeordneten Zielen, während Sortiment, Preise und operative Umsetzung weiterhin in Branchenhand bleiben.

Die neue Governance könnte sich in eine Richtung entwickeln, in der jede Akteursgruppe Macht abgibt, um kollektive Steuerungsfähigkeit zu gewinnen:

- Die **VERBÜNDE** müssten ihre Eigenständigkeit zugunsten integrierter Grossräume aufgeben.
- Die **FERNVERKEHRSUNTERNEHMEN** müssten – basierend auf einem angepassten Pflichtenheft – ihre Branchenmandate stärker auf den gesamten ÖV und dessen Bedürfnisse ausrichten.
- Die **REGIONAL- UND ORTSVERKEHRSUNTERNEHMEN** erhielten mehr Mitsprache und mehr Autonomie, wenn Streckenpreise eingeführt würden.
- Die **NICHT ABGELTUNGSBERECHTIGTEN TUs** akzeptierten Mindeststandards, behielten aber wirtschaftliche Freiräume (insb. touristisch-orientierte TU).
- Die **BESTELLER** würden formell eingebunden, ohne die Branchensteuerung zu übernehmen.
- Das **BAV** würde über Effizienz, Einheit und Rechtskonformität wachen, und nur eingreifen, wenn die Branche keine Lösungen liefern würde.

Grafik 8

Zentrale Spannungen bei Governance 3.0



6 Governance 3.0: Modell und Ue500 3.0

Aus den Interviews ergibt sich das Bild einer integrierten, schlanken Branchenorganisation. Damit könnten auch Kosten eingespart werden. Die aktuelle duale Struktur könnte in ein gemeinsames Governance-3.0-Modell überführt werden. Dieses Modell würde sich durch folgende Aspekte auszeichnen: (a) Klare Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse, (b) Weniger Gremien und Doppelungen, (c) Einbindung aller relevanten Akteure (inkl. Besteller) und (d) Effizienz und Schnelligkeit in der Umsetzung. Konkret wurden folgende Elemente immer wieder genannt:

- **VERSCHLANKUNG DER GREMIEN:** Heute gibt es Strategierat, diverse Kommissionen, Arbeitsgruppen, Verbundversammlungen etc. Künftig will man weniger Gremien, dafür mit klarerer Kompetenzordnung. Insbesondere die Vielzahl an Arbeitsgruppen unter Alliance SwissPass könnte reduziert werden – «so viele Arbeitsgruppen, dort können wir sicher auch schlanker werden». Entscheidungen sollten auf der tiefst möglichen Ebene getroffen werden: Was zentral entschieden wird, soll zentral konzentriert werden – dafür dürfen sich untergeordnete Ebenen nicht noch einmal querlegen. Umgekehrt sollen regionale Gremien nur das entscheiden, was keinen nationalen Impact hat. Diese Prinzipien könnten im Organisationsmodell festgeschrieben werden.
- **KLARE ENTSCHEIDUNGSRECHTE («LEITPLANKEN»):** Mehrfach fiel der Wunsch nach klaren Leitplanken von oben, innerhalb derer die tieferen Ebenen selbständig handeln dürfen. Heute wird viel «konsultativ» besprochen; in Zukunft braucht es definierte Entscheidungsinstanzen: «Je klarer die Leitplanken gesetzt sind, desto schlanker kannst du die Aufgaben nach unten verteilen.». Beispielsweise könnte festgelegt werden, dass gewisse Tariff Fragen verbindlich im nationalen Gremium entschieden werden – dafür entfällt die einstimmige Abnückung durch alle künftigen regionalen Tariforganisationen (heute: Verbünde). Einige schlagen vor, die Basisdemokratie der Branche zu straffen: heute braucht es teils die Gesamtumfrage unter ~250 Transportunternehmen oder die Zustimmung aller Verbünde, was zu viel Verzögerung führt. Ein Interviewpartner aus der Zentralschweiz meinte sinngemäss: Man hört zwar alle Stimmen an, «aber das Gehör, das man verschafft, gibt den Leuten zu viele Stimmen» – am Ende muss jemand entscheiden. Das Organisationsmodell könnte also Konsultation von allen, Entscheidung durch wenige bedeuten. Dadurch würden Entscheidungen schneller, agiler und letztlich kosteneffizienter werden, wie besonders die Vertreter der TUs betonen.
- **EINBINDUNG DER BESTELLER UND REGIONALEN TARIFORGANISATIONEN (REGIONEN):** Ein schlankeres Modell dürfte nicht heissen, dass Kantone oder Regionen ausgeschlossen werden. Vielmehr bräuchte es neue Mitwirkungsformen für Besteller in der zentralen Organisation. Denkbar ist z.B. ein erweitertes strategisches Gremium, in dem neben Vertretern der Transportunternehmen auch Besteller und der Bund Einsitz haben. In den Interviews wird positiv vermerkt, dass im Projekt bereits «die drei wichtigsten Player, die ASP, die Kantone und das BAV, gemeinsam als Auftraggeber auftreten». Dieses Miteinander könnte sich im Zielmodell fortsetzen: etwa durch gemischte Kommissionen oder Lenkungsgruppen, in denen Besteller inkl. BAV und Regionen eine Stimme erhalten. Zugleich wird betont, dass die Politik ihren Platz

kennen müsste: Besteller sollten mitreden dürfen, aber die operative Führung bliebe bei der Branche. Eine Herausforderung ist die föderale Politik ausserhalb der Branche – z.B. kantonale Parlamente, die via Vorstösse Tarifentscheide beeinflussen. Das neue Modell könnte hier nicht alles verhindern, aber durch Einbindung der politischen Auftraggeber auf hoher Ebene würden solche Einwände hoffentlich früh kanalisiert. Insgesamt erwarten die Beteiligten, dass Kantone/Städte/Regionen in der neuen Organisation offiziell vertreten sind, was im Ue500-Vertrag verankert werden müsste.

- **NEUE REGIONALE STRUKTUREN:** Wie oben erwähnt, werden die Verbünde in grösseren, regionale Tariforganisationen aufgehen. Diese Marktraum-Organisationen sollten einerseits schlank aufgestellt sein (keine aufgeblähte Bürokratie in 20 Teilregionen), andererseits in die nationale Struktur eingebunden sein, etwa via einen Rat der Regionen. In einer Diskussion wurde gefragt, ob man sich fünf zukünftige Regionen mit je einer schlanken Organisation vorstellt «und seht ihr die dann auch in einem nationalen Gremium eingebunden?» – Antwort: «Ja.». Das heisst: Die künftigen regionalen Tariforganisationen hätten wohl ein Mitspracherecht im nationalen Strategierat oder einem ähnlichen Organ, um ihre Perspektive einzubringen. Gleichzeitig würden sie weniger eigenständig agieren als heutige Verbünde. Einige Fachleute warnen, dass die nationale Organisation auch mit weniger Regionen nicht zu zentralistisch werden darf: Gerade in peripheren Landesteilen will man gewährleisten, dass regionale Kundenprobleme nicht untergehen. Daher könnte das Modell vorsehen, dass jede Region eine Stimme in bestimmten Entscheidungen hat. Wichtig ist vielen zudem, Parallelstrukturen abzubauen – etwa doppelte Entscheidungswege über Verbundversammlungen sollten verschwinden, was Verwaltungsaufwand sparen würde (ein Teilnehmer nennt das heutige Verrechnen der Ue500-Kosten via Verbünde einen unnötigen «Nummernaufwand»). Synergien sollten genutzt werden, z.B. gemeinsame Geschäftsstellen oder IT-Lösungen pro Grossregion statt für jeden Verbund einzeln. Im Idealfall würde eine schlanke regionale Ebene existieren, die effizient mit der zentralen Ebene verzahnt ist.

All die vorgenannten Änderungen sollten im **KÜNFTIGEN ÜBEREINKOMMEN 500** festgeschrieben werden. Die Interviews machen deutlich, welche Punkte im «Ue500 3.0» neu geregelt werden sollten:

- Rollen, Besetzung und Kompetenzen der zentralen Gremien (Strategierat, Fachkommissionen) wären zu definieren. Insbesondere bräuchte es eine Nachfolgelösung für die heutige basisdemokratische Entscheidungsfindung (Gesamtumfrage der NDV-TUs und Verbundversammlung) – hier dürfte Ue500 3.0 ein schlankeres Verfahren vorsehen, z.B. repräsentative Entscheide durch den Strategierat oder einen Ausschuss.
- Weiterhin müsste die Mitwirkung der Besteller verankert werden: Denkbar etwa in Form einer beratenden Kommission mit Kantonsvertretern oder sogar einer Mitsprache im Strategierat. Ebenso die Rolle der neuen regionalen Organisationen: das Ue500 3.0 müsste definieren, welche Aufgaben und Rechte die künftigen regionalen Tariforganisationen haben, und wie sie in die nationale Governance

eingebunden sein werden. Auch der Scope der Branchen-Mandate (z.B. SwissPass Services, NOVA-Betrieb) wäre zu prüfen – hier könnte festgelegt werden, dass Mandate zukünftig gesamtverkehrlich (und nicht nur NDV-bezogen) ausgerichtet werden.

- Schliesslich nennen viele die Formalismen: Ue500 3.0 sollte unnötige Bürokratie abbauen und knapp, aber klar regeln, wer was entscheidet, um den Prozess zu beschleunigen. Ein Teilnehmer kritisierte, man sei heute «extrem formalistisch» und das bringe wenig – man solle das Regelwerk entschlacken und praxisnäher gestalten.

7 Governance 3.0: mögliche nächste Schritte

Das Ziel dieser Studie ist es, die Bedürfnisse zu erheben. Daraus entstehen vorhersehbare Konflikte sowie Lösungen im Prozess zu einer Governance 3.0. Daraus lassen sich aber auch gemäss den Bedürfnissen mögliche nächste Schritte skizzieren. Die folgenden Schritte sollen als Anhaltspunkt dienen, was gemäss der Bedürfniserhebung in Zukunft anstehen wird:

Entscheidstrukturen und Prozesse im Sinne von Governance 3.0 neu ordnen

Die Bedürfniserhebung zeigt deutlich, dass die grössten Spannungen in der heutigen Governance aus unklaren Zuständigkeiten und komplexen Entscheidungswegen entstehen. Governance 3.0 sollte deshalb auf eine Neuordnung der Strukturen und Prozesse zielen: Entscheidungen müssten dort getroffen werden, wo Verantwortung und Wirkung zusammenfallen. Der Kompromiss läge sehr wahrscheinlich zwischen zentraler Steuerung und föderaler Mitsprache. National würden strategische Leitplanken (z.B. Strategien, Systeme) und gemeinsame Standards festgelegt werden, während künftige regionale Tariforganisationen die Umsetzung an ihre Gegebenheiten anpassen würden. Entscheidprozesse sollten verbindlich, aber schlank sein – mit klar geregelten Rollen, abgestuften Eskalationswegen und begrenzten Vetorechten.

Rolle der Verbünde neu definieren

Die heutige Verbundlandschaft gilt als überladen und unübersichtlich. Viele Akteure begrüssen eine Reduktion der Komplexität, möchten aber die regionale Stimme nicht verlieren. Governance 3.0 könnte hier einen Mittelweg bieten: Die Verbünde würden zu Marktraumvertretungen, die regionale Anliegen bündeln und in nationale Entscheidungsgremien einbringen, gleichzeitig aber verschiedene Aufgaben abgeben. Mitsprache bliebe erhalten, Entscheidkompetenz würde geteilt. So entsteht ein Gleichgewicht zwischen Vereinheitlichung und regionaler Differenzierung.

Verantwortung zwischen Fern- und Regionalverkehr ausbalancieren

Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews war das Machtgefälle zwischen Fernverkehr und regionalen Akteuren. Die grossen Unternehmen sollten weiterhin eine tragende Rolle spielen, aber ihre Mandate stärker im Sinne der Gesamtbranche wahrnehmen. Governance 3.0 könnte hier auf geteilte Verantwortung und den zentralen Fokus auf einen Gesamt-ÖV zielen: Wissen und Ressourcen der grossen Akteure würden genutzt, Entscheidprozesse aber offener gestaltet – und zwar im Sinne der gesamten Branche.

Marktlogik und öffentliche Steuerung verbinden

Ein Kernkonflikt betrifft das Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Freiheit und politischer Planbarkeit. Nicht abgeltungsberechtigte Unternehmen brauchen Handlungsspielräume, während abgeltungsberechtigte TUs und Besteller Stabilität und Kontrolle erwarten. Governance 3.0 könnte hier eine zweistufige Lösung anbieten: Ein nationales Pflichtsortiment würde Einheit und Transparenz sichern, während ein Marktsortiment flexible Preis- und Produktstrategien ermöglichen würde. Damit könnten wirtschaftliche und öffentliche Interessen gleichzeitig berücksichtigt werden.

Legitimation und Einbindung der Besteller stärken

Ein zentrales Anliegen vieler Interviewter war die formale Einbindung von Bund, Kantonen und Gemeinden. Die Besteller wollen an strategischen Fragen beteiligt werden, ohne operative Verantwortung zu übernehmen. Governance 3.0 könnte diese Rolle klar verankern – etwa mit einem festen Sitz im Strategierat oder in übergeordneten Steuerungsgremien. So entsteht politische Legitimation und Finanzierungssicherheit, während die operative Steuerung in der Branche bleibt.

8 Synthese

In Thesenform fassen wir die Erkenntnisse dieser Studie wie folgt zusammen:



BEWERTUNG DER AKTUELLEN GOVERNANCE

Die bestehende Governance wird als stabil, aber überlastet beschrieben. Positiv hervorgehoben werden die Einheit des Systems «eine Reise – ein Ticket» und die gute Kooperationskultur. Kritisch beurteilt werden hingegen langsame Entscheidungswege, die Dominanz grosser Akteure und der Verlust der Kundenperspektive. Besonders kleinere Transportunternehmen und Verbünde sehen sich strukturell benachteiligt. Die Mehrheit der Befragten fordert deshalb klarere Prozesse, weniger Bürokratie und eine stärkere Fokussierung auf den Kundennutzen.



CHANCEN UND RISIKEN

Governance 3.0 wird als Chance gesehen, die Branche zukunftsfähig zu machen. Die befragten Akteure verbinden mit der Reform die Hoffnung auf einfachere Strukturen, mehr Transparenz und eine schnellere Entscheidungsfindung. Ebenfalls sollen Kosten gesenkt werden. Risiken bestehen in der politischen und organisatorischen Akzeptanz: Eine zu starke Zentralisierung könnte regionale Bedürfnisse schwächen, während ein zu schwaches nationales Zentrum alte Probleme fortschreibt. Der Erfolg hängt davon ab, ob es gelingt, Einheit und Vielfalt in ein stabiles Gleichgewicht zu bringen.



ENTSCHEI- DUNGEN TREFFEN

Künftig könnten Entscheidungen nach dem Prinzip «nationale Leitplanken, regionale Verantwortung» getroffen werden. Nationale Gremien würden verbindliche Rahmenbedingungen zu System und Strategien (z.B. Preisbildung, Sortiment, Vertrieb und Datenstrategie) definieren. Regionale Organisationen würden Preisniveaus, Marketing und Grundversorgung im lokalen Kontext gestalten. Dieses Modell würde die Kohärenz im System stärken, aber föderale Handlungsspielräume wahren. Die Akteure erwarten dadurch eine klare Arbeitsteilung, schnellere Abläufe und eine bessere Abstimmung zwischen Markt, Politik und Regulatorik.

NEUE AKTEURE UND ROLLEN

Die Neuverteilung der Rollen könnte wie folgt ausgestaltet werden: Transportunternehmen würden mehr operative Verantwortung übernehmen und stünden näher beim Markt. Die Verbünde würden zu regionalen Tariforganisationen, während die Alliance SwissPass die integrale Steuerungsrolle auf nationaler Ebene wahrnehmen würde. Der Strategierat und die Kommissionen würden gestärkt, um Entscheidungen verbindlich und effizient zu treffen. Besteller und Regulator behielten ihre Aufsichtsfunktion und würden frühzeitig einbezogen, um auch mitzubestimmen.

ZENTRALE SPANNUNGEN IM ÜBERGANG ZUR GOVERNANCE 3.0

Die grössten Spannungen im Übergang zu einer gemäss Bedürfniserhebung erarbeiteten Governance 3.0 liegen in der Machtverteilung, im Rollenverständnis zwischen Markt und öffentlichem Auftrag, in der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung sowie in der politischen Legitimation. Governance 3.0 soll Entscheidungskompetenzen ausbalancieren: Verbünde verlören Tarifhoheit, behielten aber Mitsprache; Fernverkehrsunternehmen nützten ihre Mandate im Sinne der Gesamtbranche. Marktakteure erhielten Flexibilität, öffentliche Besteller Legitimation und Kontrolle. Künftig würde gelten: Entscheide zentral, Umsetzung regional – verbindlich, abgestimmt und transparent im Sinne eines Gesamt-ÖV.

AUFGABE FÜR DIE GOVERNANCE 3.0

Die künftige Governance 3.0 sollte eine integrierte, schlanke Branchenorganisation schaffen, welche die duale Struktur ablöst. Sie könnte auf klaren Zuständigkeiten, weniger Gremien und einer effizienteren Entscheidungsarchitektur beruhen. Nationale Leitplanken würden Standards und Systeme definieren, während regionale Markträume die Umsetzung übernehmen würden. Besteller und Kantone sollten formell eingebunden werden, ohne operative Steuerung zu übernehmen. Gleichzeitig könnte die Verbundlandschaft verschlankt werden, die über gemeinsame Geschäftsstellen und standardisierte Prozesse enger mit der nationalen Ebene verbunden sind.

NÄCHSTE SCHRITTE ZUR NEUEN GOVERNANCE

Die nächsten Schritte könnten darauf abzielen, dass die Entscheidungsstrukturen und Prozesse der Branche schrittweise in Richtung Governance 3.0 transformiert werden. Zuerst könnte ein verbindliches Zielbild mit klarer Kompetenzordnung und Entscheidelogik erarbeitet werden. Parallel dazu könnten bestehende Gremien überprüft, Doppelungen abgebaut und neue Markträume definiert werden. In Pilotregionen könnten vereinfachte Entscheidprozesse getestet werden. Zudem könnte die Einbindung der Besteller in zentrale Steuerungsgremien konkretisiert und im Ue500 3.0 verankert werden. So könnte ein klarer, abgestufter Transformationsprozess mit realistischen Übergangsphasen umgesetzt werden.

9 Anhang

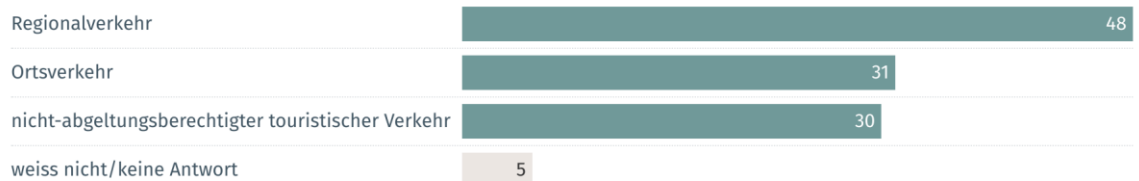
9.1 Grafiksammlung der quantitativen TU-Befragung

Grafik 9

Art Transportunternehmen

Bitte wählen Sie die Bezeichnung aus, die am besten auf Ihr Transportunternehmen zutrifft.

in % der Befragten



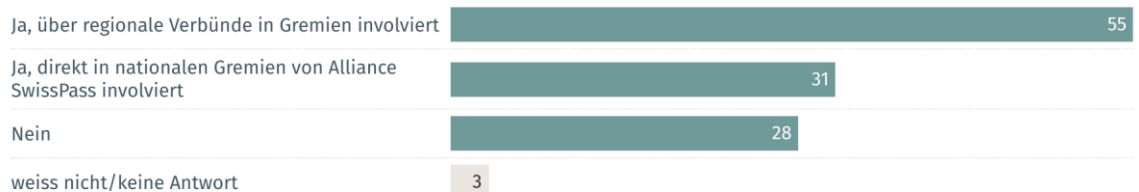
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 10

Vertretung TU in der dualen Governance

Bitte geben Sie an, ob, und wenn ja, wie, Ihr TU in der dualen Governance vertreten ist? Sie können mehrere Antworten geben.

in % der Befragten



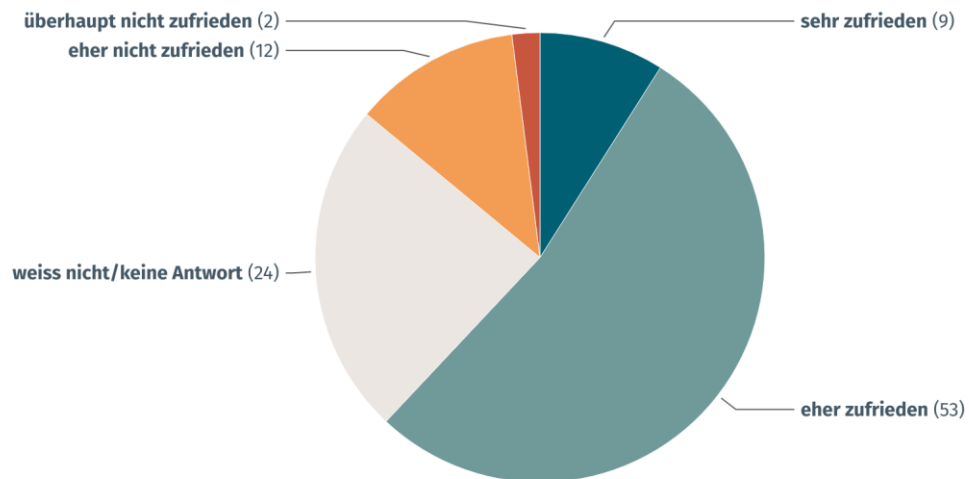
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 11

Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen NDV und den Verbänden

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der heutigen Zusammenarbeit zwischen Nationalem Direkten Verkehr (NDV) und den Verbänden (duale Governance)?

in % der Befragten



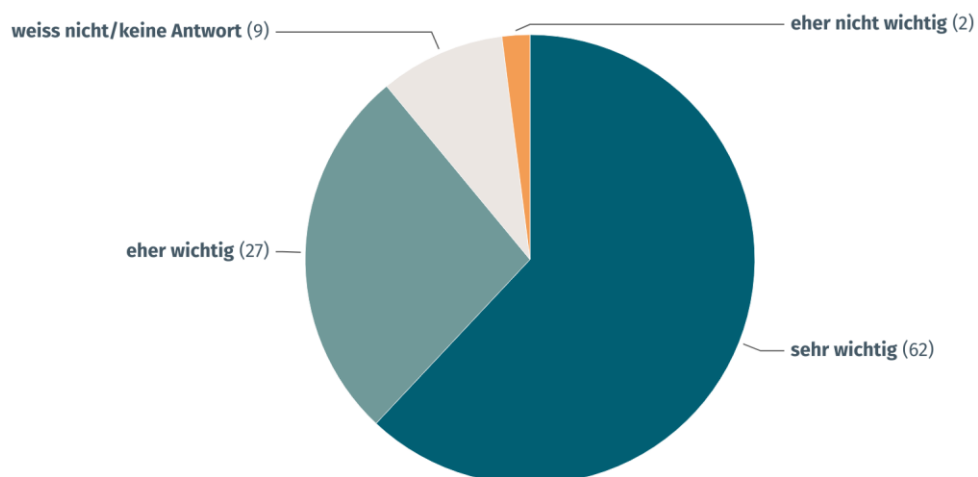
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 12

Wichtigkeit gemeinsame Weiterentwicklung Tarif und Zugang

Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass die Organisation des Tarifs und des Zugangs zum öV gemeinsam weiterentwickelt wird?

in % der Befragten



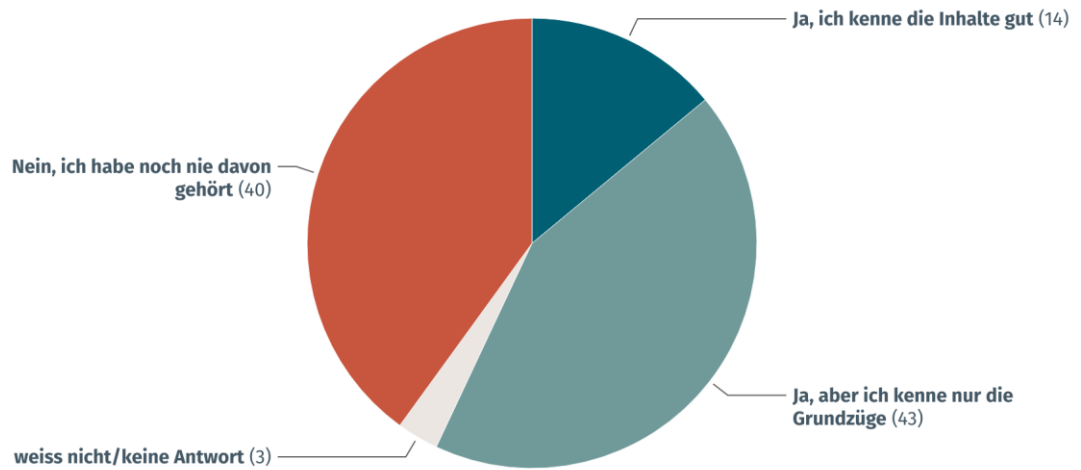
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 13

Bekanntheit Governance 3.0

Haben Sie bereits vor der Einladung zu dieser Umfrage von der Governance 3.0 gehört?

in % der Befragten



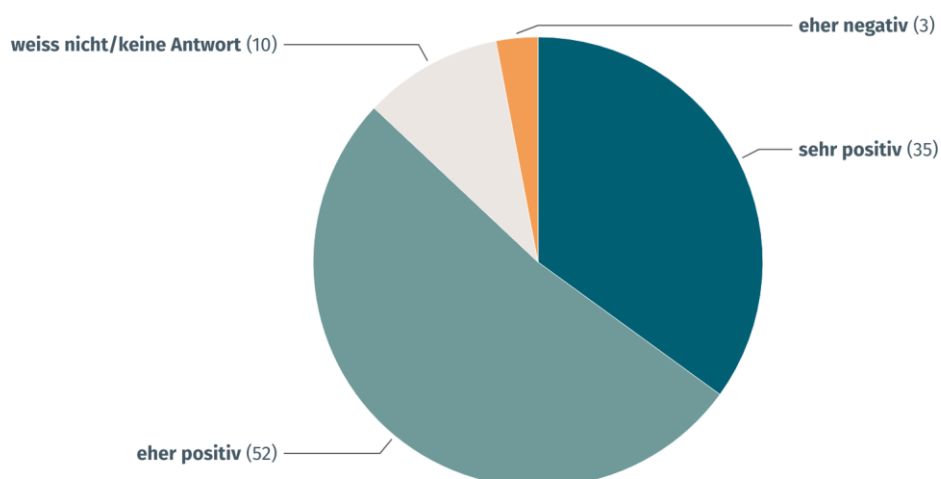
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 14

Haltung zur Governance 3.0

Basierend auf dem Wissen, das Sie bisher zur Governance 3.0 haben: Wie stehen Sie der Idee hinter der Governance 3.0 gegenüber?

in % der Befragten



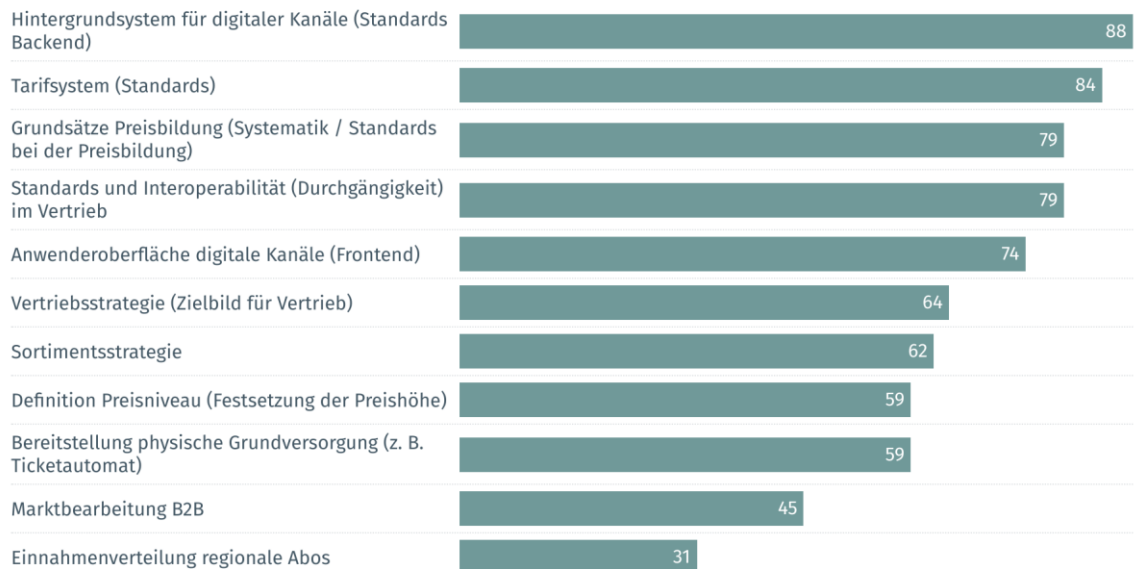
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 15

Sinnvollste Entscheidungsebene: national

Die Governance 3.0 wird voraussichtlich dazu führen, dass sich die Entscheidungsebenen in verschiedenen Themenbereichen verschieben. Nachfolgend finden Sie eine Auswahl einiger Themenbereiche. Bitte geben Sie an, auf welcher Ebene die Entscheidungen Ihrer Meinung nach künftig am sinnvollsten getroffen werden sollten. Falls Sie eine Hybridlösung bevorzugen, können Sie mehrere Ebenen auswählen. Nehmen Sie dabei die Perspektive des Gesamt-ÖV der Schweiz ein, mit dem Ziel, die heutige komplexe, duale Governance zu vereinfachen und eine schlanke, kundenzentrierte Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren zu ermöglichen.

in % der Befragten



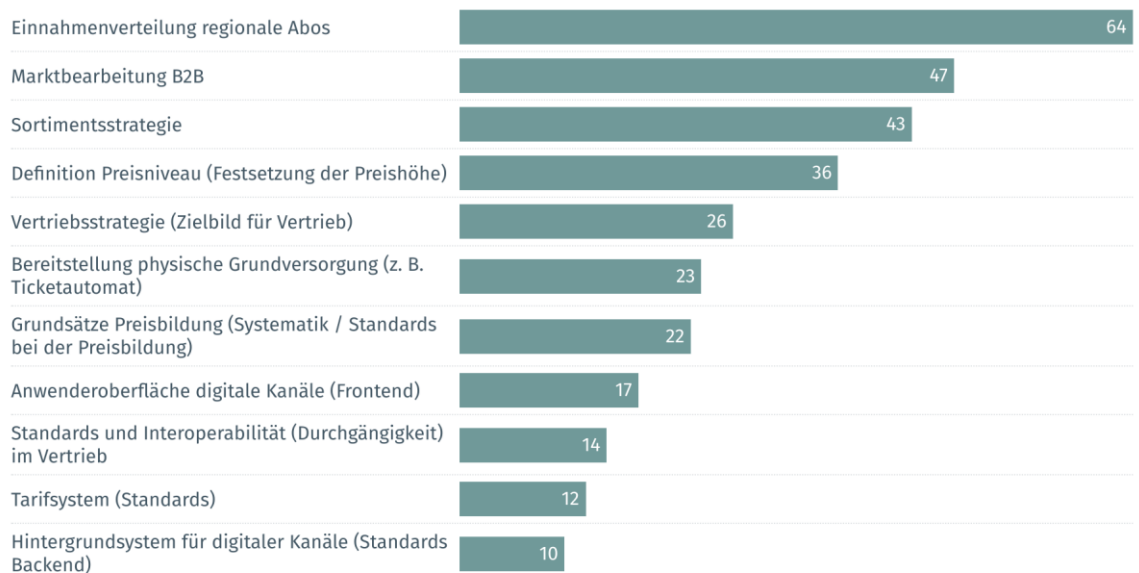
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 16

Sinnvollste Entscheidungsebene: regional

Die Governance 3.0 wird voraussichtlich dazu führen, dass sich die Entscheidungsebenen in verschiedenen Themenbereichen verschieben. Nachfolgend finden Sie eine Auswahl einiger Themenbereiche. Bitte geben Sie an, auf welcher Ebene die Entscheidungen Ihrer Meinung nach künftig am sinnvollsten getroffen werden sollten. Falls Sie eine Hybridlösung bevorzugen, können Sie mehrere Ebenen auswählen. Nehmen Sie dabei die Perspektive des Gesamt-ÖV der Schweiz ein, mit dem Ziel, die heutige komplexe, duale Governance zu vereinfachen und eine schlanke, kundenzentrierte Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren zu ermöglichen.

in % der Befragten



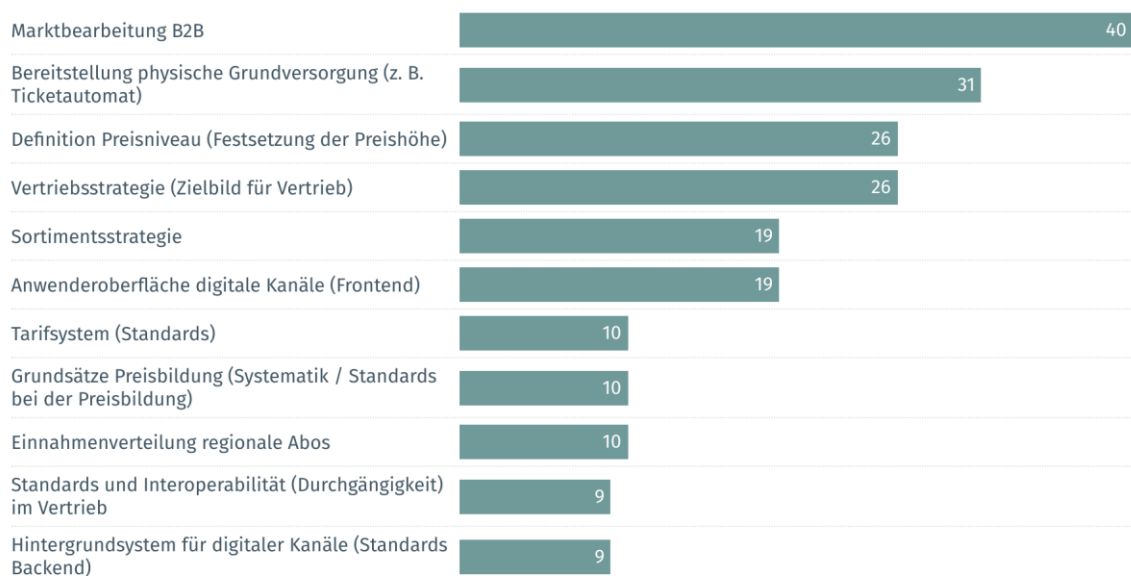
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 17

Sinnvollste Entscheidungsebene: auf Ebene der Transportunternehmen

Die Governance 3.0 wird voraussichtlich dazu führen, dass sich die Entscheidungsebenen in verschiedenen Themenbereichen verschieben. Nachfolgend finden Sie eine Auswahl einiger Themenbereiche. Bitte geben Sie an, auf welcher Ebene die Entscheidungen Ihrer Meinung nach künftig am sinnvollsten getroffen werden sollten. Falls Sie eine Hybridlösung bevorzugen, können Sie mehrere Ebenen auswählen. Nehmen Sie dabei die Perspektive des Gesamt-ÖV der Schweiz ein, mit dem Ziel, die heutige komplexe, duale Governance zu vereinfachen und eine schlanke, kundenzentrierte Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren zu ermöglichen.

in % der Befragten



© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

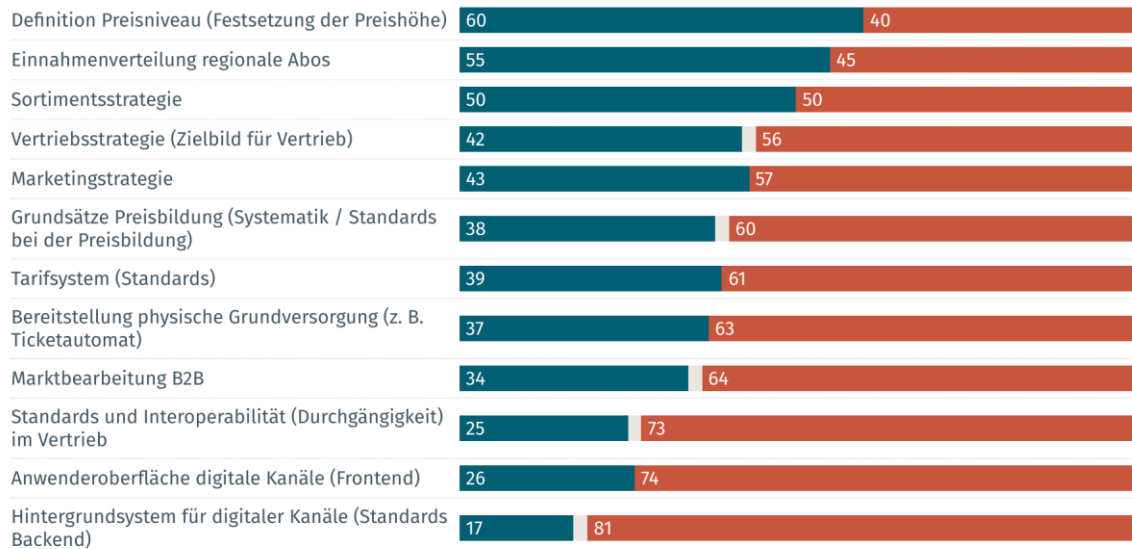
Grafik 18

Mitspracherecht vs. Informationsrecht

Für die folgenden Themenbereiche haben Sie angegeben, dass die Entscheidungen künftig nicht auf Ebene der Transportunternehmen getroffen werden sollen. Bitte geben Sie an, bei welchen Themenbereichen Sie sich ein Mitspracherecht wünschen und bei welchen Ihnen ein Informationsrecht ausreichen würde.

in % der Befragten, die national oder regional als Entscheidungsebene angegeben haben

■ Ich möchte bei diesem Themenbereich mitwirken, auch wenn der Entscheid auf einer anderen Ebene getroffen wird. ■ weiss nicht/keine Antwort ■ Mir reicht es, bei diesem Themenbereich informiert zu werden.



© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (n=51)

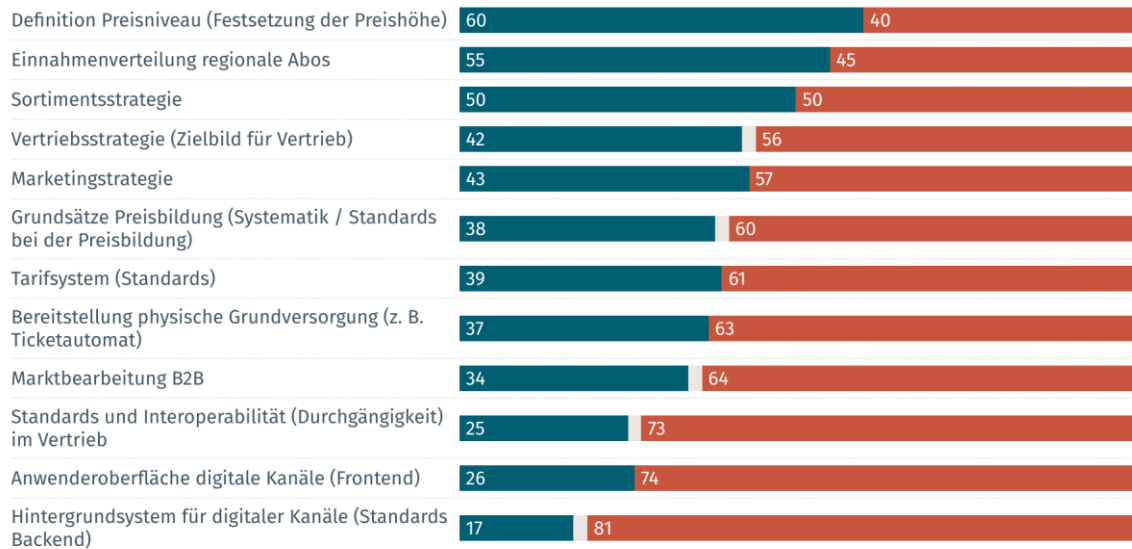
Grafik 19

Mitspracherecht vs. Informationsrecht

Für die folgenden Themenbereiche haben Sie angegeben, dass die Entscheidungen künftig nicht auf Ebene der Transportunternehmen getroffen werden sollen. Bitte geben Sie an, bei welchen Themenbereichen Sie sich ein Mitspracherecht wünschen und bei welchen Ihnen ein Informationsrecht ausreichen würde.

in % der Befragten, die national oder regional als Entscheidungsebene angegeben haben

■ Ich möchte bei diesem Themenbereich mitwirken, auch wenn der Entscheid auf einer anderen Ebene getroffen wird. ■ weiss nicht/keine Antwort ■ Mir reicht es, bei diesem Themenbereich informiert zu werden.



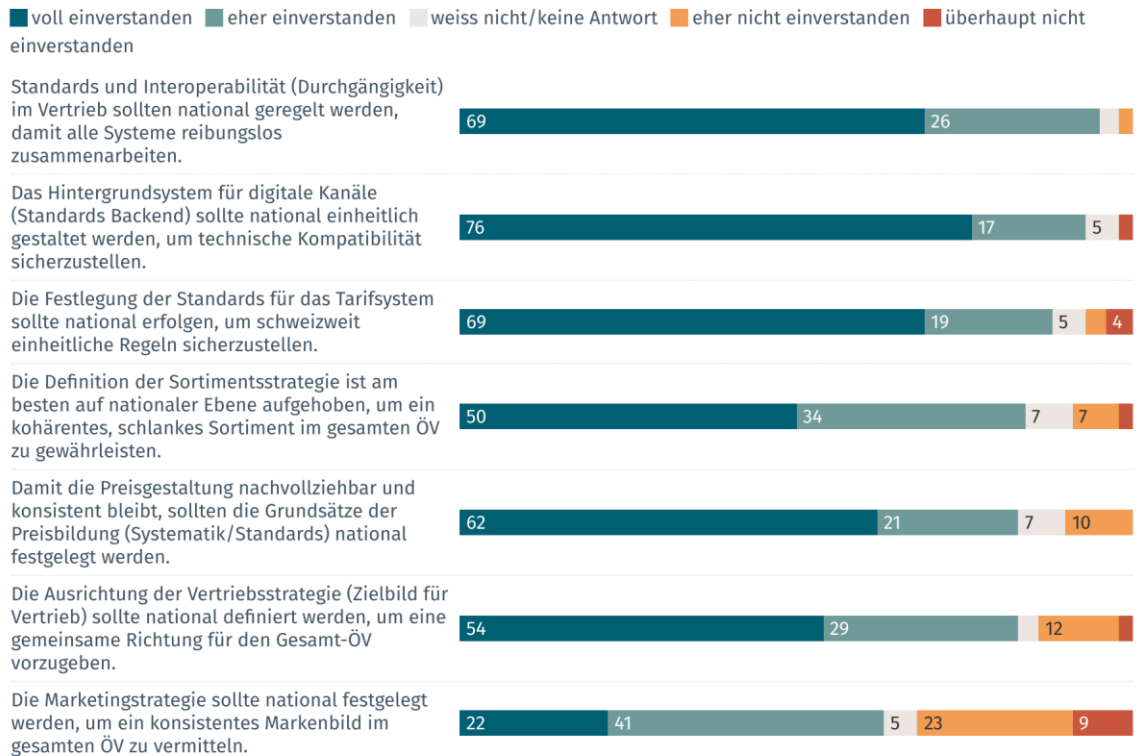
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (n=51)

Grafik 20

Szenarien Governance 3.0: national

In den folgenden Aussagen wird jeweils ein Vorschlag zur künftigen Entscheidungsebene für verschiedene Themenbereiche der Governance 3.0 beschrieben. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie mit den einzelnen Aussagen einverstanden sind.

in % der Befragten



© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 21

Szenarien Governance 3.0: regional/TU

In den folgenden Aussagen wird jeweils ein Vorschlag zur künftigen Entscheidungsebene für verschiedene Themenbereiche der Governance 3.0 beschrieben. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie mit den einzelnen Aussagen einverstanden sind.

in % der Befragten

■ voll einverstanden ■ eher einverstanden ■ weiss nicht/keine Antwort ■ eher nicht einverstanden ■ überhaupt nicht einverstanden

Die Einnahmenverteilung regionaler Abos sollte regional entschieden werden, um eine faire Verteilung innerhalb der jeweiligen Marktregion sicherzustellen.



Die Marktbearbeitung im B2B-Bereich sollte regional organisiert werden, um gezielt auf regionale Partner und Unternehmen einzugehen.



Die Entscheidung über das Preisniveau (Festsetzung der Preishöhe) sollte regional getroffen werden, um auf spezifische Markt- und Kundenbedürfnisse einzugehen.



Die Bereitstellung der physischen Grundversorgung (z. B. Ticketautomat) sollte durch die Transportunternehmen erfolgen, um die lokale Versorgung optimal zu gewährleisten.



Die Gestaltung der Anwenderoberfläche digitaler Kanäle (Frontend) sollte in der Verantwortung der Transportunternehmen liegen, um auf individuelle Kundenanforderungen reagieren zu können.



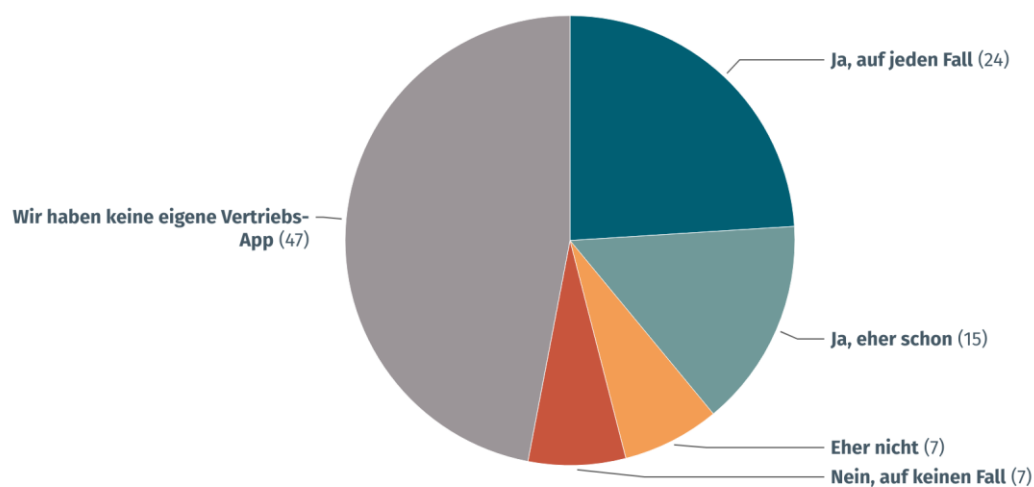
© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

Grafik 22

Verzicht auf eigene Vertriebsapp zugunsten von gemeinsamer App

Falls Ihr Transportunternehmen eine eigene Vertriebs-App besitzt: Könnten Sie sich vorstellen, zugunsten einer gemeinsamen neutralen ÖV-Vertriebsapp auf eine eigene Vertriebs-App zu verzichten?

in % der Befragten



© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

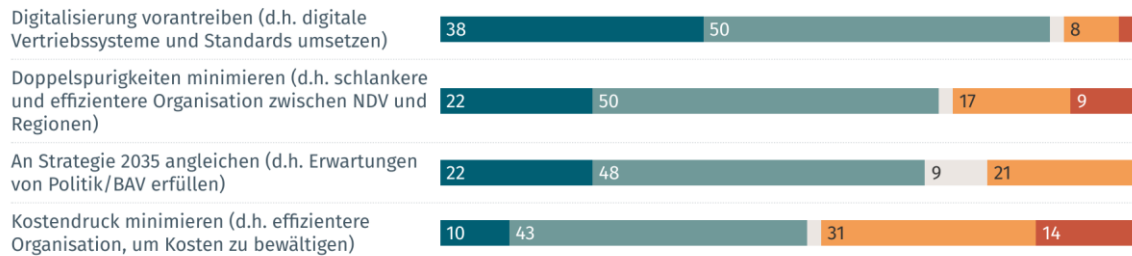
Grafik 23

Potential Governance 3.0 für die Erreichung der Ziele

Wie zuversichtlich sind Sie, eine neue Governance 3.0 die vier angestrebten Ziele erreicht werden können?

in % der Befragten

■ sehr zuversichtlich ■ eher zuversichtlich ■ weiss nicht/keine Antwort ■ eher nicht zuversichtlich ■ gar nicht zuversichtlich



© gfs.bern, Governance 3.0, September 2025 (N=58)

9.2 gfs.bern-Team

URS BIERI

Co-Leiter und Mitglied des Verwaltungsrats gfs.bern, Politik- und Medienwissenschaftler (lic. rer. soc.), Executive MBA FH in strategischem Management, Dozent am VMI der Universität Fribourg und an der ZHAW Winterthur

✉ urs.bieri@gfsbern.ch



Schwerpunkte:

Themen- und Issue-Monitoring, Image- und Reputationsanalysen, Risikotechnologien, Abstimmungsanalysen, Kampagnenvorbereitung und -begleitung, integrierte Kommunikationsanalysen, qualitative Methoden

Publikationen in Buchform, in Sammelbänden, in Fachmagazinen, in der Tagespresse und im Internet, aktuelle Publikation: Bieri, U et al. Digitalisierung der Schweizer Demokratie, Technologische Revolution trifft auf traditionelles Meinungsbildungssystem. Vdf 2021.

TOBIAS KELLER

Projektleiter und Mitglied der Geschäftsleitung, Kommunikationswissenschaftler, Dr. phil.

✉ tobias.keller@gfsbern.ch



Schwerpunkte:

politische Kommunikation, Wahlen, Abstimmungen, (digitale) Kampagnen, Issue Monitoring, Image- und Reputationsanalysen, Medienanalysen, Digitalisierung, Social Media, computergestützte Methoden, quantitative Analysen

Publikationen in internationalen und nationalen Fachmagazinen, in der Tagespresse und im Internet



CORINA SCHENA

Projektleiterin,
Politikwissenschaftlerin

✉ corina.schena@gfsbern.ch

Schwerpunkte:
Wahlen, Abstimmungen, Gesundheitspolitik,
Gesundheitskampagnen, Image- und Reputationsanalysen,
qualitative und quantitative Methoden sowie Moderation



SARA RELLSTAB

Data Scientist
Ökonomin PhD

✉ sara.rellstab@gfsbern.ch

Schwerpunkte:
Datenanalyse, Programmierungen, Visualisierungen,
Recherchen, quantitative und qualitative Methoden



MARGRET TSCHANZ

Projektmitarbeiterin/ Administration

✉ margret.tschanz@gfsbern.ch

Schwerpunkte:
Recherchen, Lektorate, Visualisierungen,
Projektadministration



ROLAND REY

Projektmitarbeiter / Administration

✉ roland.rey@gfsbern.ch

Schwerpunkte:

Desktop-Publishing, Visualisierungen,
Projektadministration, Vortragsadministration



NICOLE CALAME

strategische Partnerin für die Romandie,
Moderatorin und Psychologin

✉ nicolecalame@me.com

Schwerpunkte:

Fokusgruppen, Workshops und Einzelgespräche (Moderation),
qualitative Marktforschung, soziologische und politische Studien

gfs.bern ag
Effingerstrasse 14
CH – 3011 Bern
+41 31 311 08 06
info@gfsbern.ch
www.gfsbern.ch

Das Forschungsinstitut gfs.bern ist Mitglied von Swiss Insights und garantiert, dass keine Interviews mit offenen oder verdeckten Werbe-, Verkaufs- oder Bestellabsichten durchgeführt werden.

Mehr Infos unter www.schweizermarktforschung.ch

