

# Unsere Unternehmensstrategie



**Von der Vision  
über die Strategie  
zum Alltag**

# Impressum

## **Herausgeber**

Stadtbus Winterthur, CH-8403 Winterthur

Telefon +41 52 235 35 35

[www.stadtbus.winterthur.ch](http://www.stadtbus.winterthur.ch)

## **Redaktion**

Michael Poysden, Annemarie Lehmann

## **Konzeption und Gestaltung**

one-to-one

## **Fotos**

Alessandro Della Bella

## **Druck**

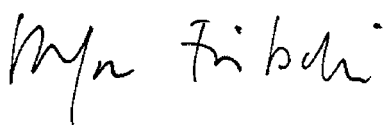
Mattenbach AG

© 2020 Stadtbus Winterthur

## Ein tragendes Rückgrat für Winterthur

Als Stadt wollen wir einen sehr guten öffentlichen Verkehr, der für unsere Bevölkerung und die Wirtschaft ein tragendes Rückgrat bildet.

Es wäre bei einem städtischen Betrieb zu erwarten, dass die Stadt das Verkehrsangebot definiert und bereitstellt. Dies ist aber im Kanton Zürich nicht so. Unter der Bestellung des Zürcher Verkehrsverbundes (ZVV) verfügt Stadtbus als Dienstabteilung der Stadt deshalb über eine spezielle Ausgangslage, um sich im vorgegebenen Wettbewerb mit privaten Unternehmen messen zu können. Da ist eine die politischen Rahmenbedingungen berücksichtigende Strategie unumgänglich.



**Stefan Fritschi**  
Stadtrat Winterthur

## Ein führendes Verkehrsunternehmen im ZVV

Stadtbus konnte sich in der vergangenen Dekade von einem unterdurchschnittlichen zu einem führenden Verkehrsunternehmen im ZVV wandeln. Das Verkehrsangebot befindet sich heute auf einem städtischen Niveau, und die Qualität liegt bei den besten Verkehrsunternehmen.

Trotz dieses sehr positiven Trends haben wir in einzelnen Bereichen noch Verbesserungspotenzial. Wir wollen die Verbesserung in kleinen, aber steten Schritten professionell vorantreiben. Eine umfassende Unternehmensstrategie dient dem Kader wie den Mitarbeitenden als klare Zielorientierung. Die vorliegende Broschüre soll die aktuelle Strategie für alle Beteiligten transparent darlegen.



**Thomas Nideröst**  
Direktor Stadtbus Winterthur

**Rund 350 Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter**

**Rund 100 Fahrzeuge (Trolley-  
und Dieselbusse)**

**30 Millionen Fahrgäste pro Jahr**

**Rund 6 Mio. Kilometer pro Jahr**

**200 km Liniennetz**



# Unser Umfeld

## Leistungsauftrag

Der ZVV ist im Lokalverkehr der einzige Besteller von Leistungen im öffentlichen Verkehr. Grundlage ist das kantonale Personenverkehrsgesetz. Der ZVV schliesst mit den Verkehrsunternehmen Bruttoverträge ab; gleichzeitig stehen ihm die gesamten Verkehrs- und Nebenerträge zu.

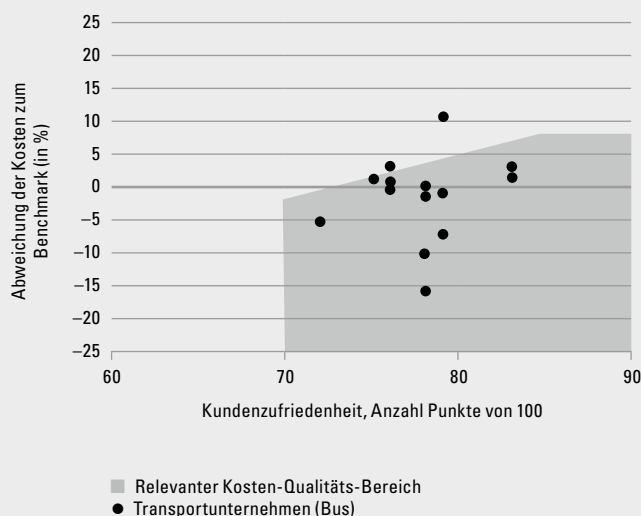
Die Bestellung des ZVV umfasst:

- Die gesamten Fahrleistungen im lokalen Personenverkehr in der Stadt Winterthur
- Die Fahrleistungen von Teilen des Regionalen Personenverkehrs in der Region Winterthur unter Mitbestellung des Bundes
- Die Planungsverantwortung des ganzen öffentlichen Verkehrs im Marktgebiet und die Durchführung des Fahrplanverfahrens
- Marketing, Kommunikation, Kundeninformation und Fahrausweisverkauf im ganzen Marktgebiet
- Weitere Aufgaben, die Stadtbus stellvertretend für den ZVV für mehrere Unternehmen übernimmt, sogenannte Leadhousefunktionen.

## Wettbewerbsmodell ZVV

Die Fahrleistungen müssen finanziell und qualitativ den Vorgaben des ZVV genügen, andernfalls ist zwischen Verkehrsunternehmen und ZVV eine Zielvereinbarung abzuschliessen, um die notwendigen Verbesserungen verbindlich festzusetzen. Bei Nichterreichen der Ziele drohen eine Ausschreibung und der mögliche Verlust der Leistungen an einen Konkurrenten. Stadtbus lag unter Berücksichtigung der städtischen Sonderkosten 2019 auf Kurs.

### Kosten und Qualität müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.



Quelle: ZVV

# Unser Betriebsgebiet



# Unsere Mission, unsere Vision und unser Leitbild

## **Mission**

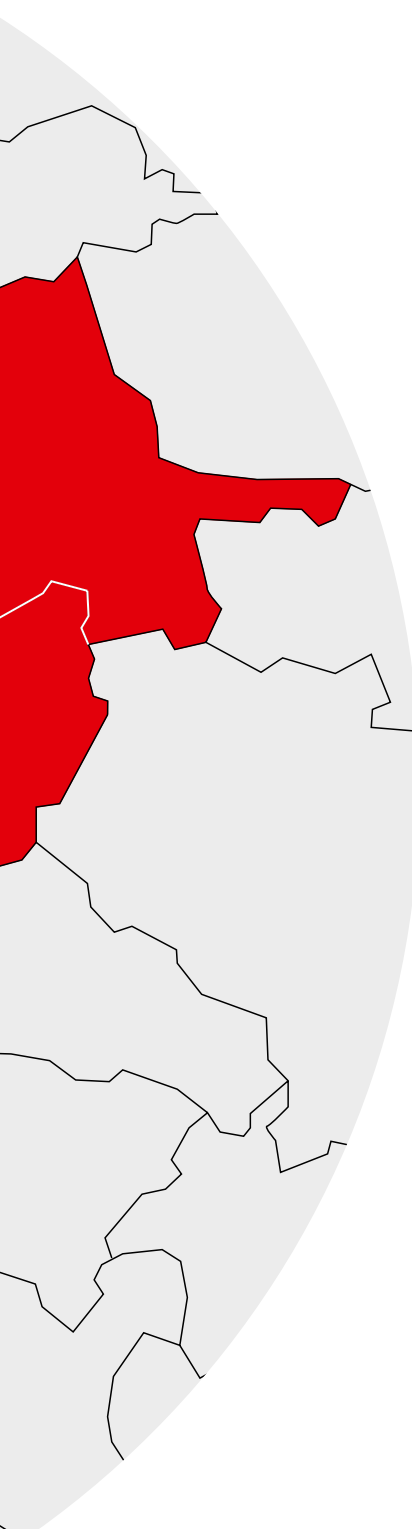
Wir sind eines von acht marktverantwortlichen Unternehmen des ZVV und betreiben für die Stadt Winterthur und umliegende Gemeinden ein Netz, bestehend aus zehn Stadt-, vier Überland- und fünf Nachtlinien. Mit unseren rund 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 100 Fahrzeugen befördern wir jährlich 30 Millionen Fahrgäste.

## **Vision**

Mit höchster Servicequalität stellen wir uns erfolgreich dem Wettbewerb.

## **Leitbild**

- Wir bieten Winterthur und Umgebung ein dichtes, auf die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden abgestimmtes Verkehrsangebot.
- Professionelles, kundenorientiertes und gleichzeitig ökonomisches und ökologisches Handeln ist für uns selbstverständlich.
- Wir pflegen einen respektvollen Umgang mit unseren Fahrgästen.
- Wir sind stolz auf Stadtbus als Arbeitgeber.
- Wir arbeiten resultatorientiert und beherrschen unsere Aufgaben und Prozesse.
- Wir sind bereit, Veränderungen einzuleiten, aktiv mitzutragen und in der Öffentlichkeit loyal zu vertreten.

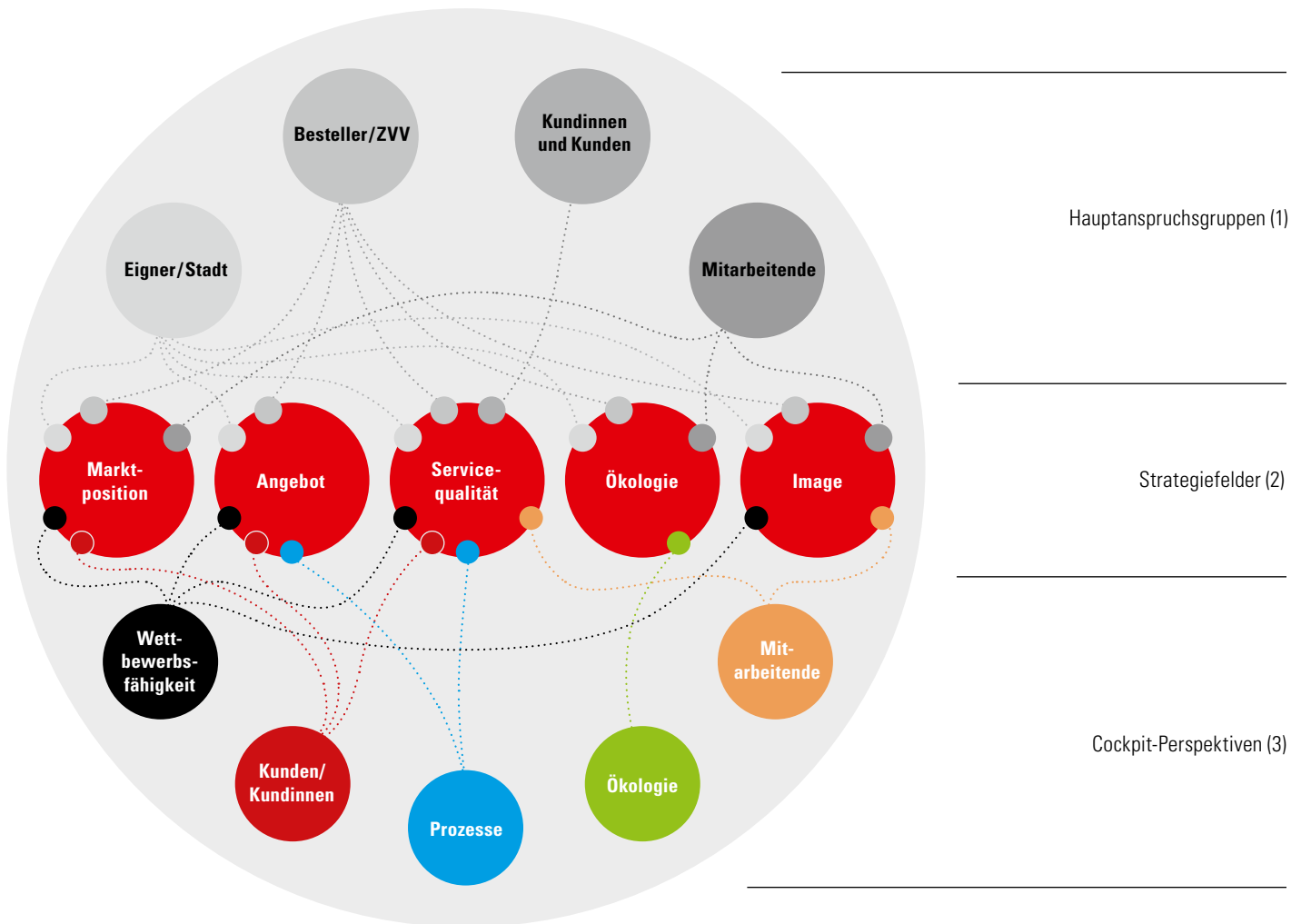


Strategiefelder:  
**Marktposition**  
**Angebot**  
**Servicequalität**  
**Ökologie**  
**Image**





# Unsere Anspruchsgruppen und strategischen Zielsetzungen



Unsere vier Hauptanspruchsgruppen (1) haben Erwartungen an uns. Diese Erwartungen finden sich in den fünf Strategiefeldern wieder (2).

Am Beispiel des ZVV lässt sich dies exemplarisch zeigen: Dieser erwartet von uns als marktverantwortliches Unternehmen nicht nur eine wirtschaftliche Dienstleistungserbringung (Marktposition), sondern auch ein attraktives Angebot, eine hohe Servicequalität, einen schonungsvollen Umgang mit den Ressourcen und insgesamt ein gutes Image.

Die strategischen Ziele werden gebündelt und in den fünf Cockpit-Perspektiven zusammengeführt (3). Der Erfolg unseres Unternehmens zeigt sich in der Erreichung der Ziele, welche für die einzelnen Perspektiven rollend für die nächsten sechs Jahre von der Geschäftsleitung festgelegt werden.

Für die Strategieumsetzung haben wir uns für die «Balanced Score Card» als Hilfsmittel entschieden. Mehr zu diesem Konzept und dessen Anwendung bei Stadtbus finden Sie auf den Seiten 14/15.

## Marktposition

Durch eine effiziente Betriebsführung zu branchenüblichen Kosten und mit einer hochstehenden Dienstleistungsqualität stellen wir uns erfolgreich dem Wettbewerb. Wir schaffen uns eine gute Ausgangslage, um auf Veränderungen im Wettbewerb reagieren zu können. Der dazu benötigte unternehmerische Spielraum soll uns im Rahmen einer Eignerstrategie der Stadt Winterthur gewährt werden. Wir schaffen damit die Voraussetzungen, um mit unserer Infrastruktur, dem vorhandenen Know-how und den verfügbaren Ressourcen beim Ausbau von Netz und Angebot weitere Leistungen übernehmen zu können. Mit einer starken, vom ZVV und den politischen Instanzen anerkannten Marktposition können wir uns gegen Mitbewerber behaupten, unsere Existenz langfristig sichern und in der Stadt Winterthur zahlreiche gute Arbeitsplätze anbieten.

## Marktposition

### WEG

Wir verfügen über eine Eignerstrategie, die uns einen ausreichenden unternehmerischen Spielraum gewährleistet.

+

Wir erbringen unser Angebot kostengünstig.

+

Durch unsere positive Entwicklung schaffen wir Anerkennung beim ZVV und bei der Politik.

### ZIEL

**Wir verfügen über eine starke Marktposition.**

## Angebot

Im Auftrag des ZVV planen wir das Verkehrsangebot im Marktgebiet Winterthur und Umgebung und entwickeln dieses laufend weiter. Um der Region auch in Zukunft ein sehr gutes Verkehrsangebot zu bieten, formulieren wir eine Angebotsstrategie, welche Fahrgäste und Fachleute gleichermaßen überzeugt und dadurch deren Umsetzung ermöglicht. Die Angebotsstrategie wird periodisch überprüft und auf die erwartete Nachfrage abgestimmt. Die jeweils aktuelle Version dieser Broschüre ist sowohl elektronisch auf [www.stadtbus.winterthur.ch](http://www.stadtbus.winterthur.ch) wie auch als gedruckte Broschüre bei uns verfügbar.

Neben dem Angebot ist auch die dazu notwendige Infrastruktur so zu planen, dass unsere Busse nicht übermässig behindert werden. Wir sorgen dafür, dass die in der städtischen Planung gestellten Weichen für die Förderung und Priorisierung des öffentlichen Verkehrs bei allen Strassenbauvorhaben diskutiert und nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

## Angebot

### WEG

Wir entwickeln ein leistungsfähiges Kernnetz (Busbevorzugung, Busspuren ...)

+

Wir formulieren eine schlagkräftige Angebotsstrategie und verkaufen diese erfolgreich.

+

Wir stimmen das Angebot auf die Nachfrage ab.

### ZIEL

**Wir bieten der Region Winterthur ein sehr gutes Verkehrsangebot.**

## Servicequalität

### WEG

Unsere Mitarbeitenden fühlen sich für Stadtbus verantwortlich.

+

Unsere Infrastruktur ist auf die Bedürfnisse unserer (auch potenziellen) Kundinnen und Kunden abgestimmt.

+

Unsere Prozesse sind aus Kundensicht stimmig und werden gelebt.

### ZIEL

**Wir bieten unseren Kundinnen und Kunden eine hohe Servicequalität.**

### Servicequalität

Die Servicequalität, wie sie von unseren Kundinnen und Kunden wahrgenommen wird, ist unser höchstes Gut. Wir richten unsere Qualitäts- und Umweltziele, aber auch unsere Prozesse deshalb konsequent auf deren Bedürfnisse aus. Dabei genießen die Freundlichkeit unserer Mitarbeitenden, Pünktlichkeit, Anschlusssicherheit, Sauberkeit und eine gute Information vor, während und nach der Fahrt besondere Beachtung.

Die Überprüfung unserer Prozesse durch interne und externe Audits ist für uns wichtig und wertvoll. Für die effektive Dienstleistungserbringung sind alle Mitarbeitenden von Stadtbus mit ihrem täglichen Handeln mitverantwortlich. Zudem muss unsere Infrastruktur (Fahrzeugflotte, Haltestellen) laufend den steigenden Bedürfnissen unserer (auch potenziellen) Kundinnen und Kunden angepasst werden. Was vor fünf Jahren noch als gut wahrgenommen wurde, wird heute als normal beurteilt und dürfte in weiteren fünf Jahren kritisch bewertet werden.

### Ökologie

Als Unternehmen des öffentlichen Verkehrs verpflichten wir uns im Sinne der ISO-Norm 14 001 zu einem umfassenden Umweltmanagement. Dies mit dem Ziel, unsere Umweltbelastung laufend zu verringern. Dazu gehört die fortlaufende energetische Optimierung der Infrastruktur. Zentrales Element ist eine Flottenplanung und Fahrzeugbeschaffung unter Berücksichtigung wirtschaftlich vertretbarer CO<sub>2</sub>-neutraler Antriebssysteme. Insbesondere streben wir die weitere Elektrifizierung unseres Linienetzes an mit dem Ziel, unsere Emissionen und Immissionen laufend zu minimieren. Das gute Verkehrsangebot soll auch eine positive Veränderung des Modalsplits bewirken und so eine weitere Entlastung der Stadt ermöglichen.

Im Weiteren schulen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Strom und anderen umweltschädlichen Substanzen, um sie und die Umwelt vor allfälligen Schäden zu bewahren. Insgesamt ist das Ziel des Umweltmanagements, Massnahmen zu planen, umzusetzen und zu überprüfen, welche die gesetzlichen Minimalanforderungen übertreffen und wirtschaftlich sinnvoll sind.

## Ökologie

### WEG

Wir sind sparsam im Umgang mit Energie.

+

Wir beschaffen Infrastruktur und Fahrzeuge mit hoher Energieeffizienz.

+

Wir fördern die Nutzung erneuerbarer Energien.

### ZIEL

**Wir gehen mit unseren Ressourcen ökologisch um.**

### Image

Unsere gute Leistung spiegelt sich in unserem Image. Dies bedingt einwandfreie Fahrzeuge, gute Infrastruktur, eine hohe Pünktlichkeit und vor allem professionelle Mitarbeitende. Jeder Kundenkontakt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägt das wahrgenommene Image. Um dieses laufend zu verbessern, braucht es neben intensiver Schulung aller Mitarbeitenden auch eine klare Führungsstruktur und -kultur. Zudem richten wir unser Verhalten täglich nach unseren Verhaltensgrundsätzen aus.

Mit unseren übrigen Anspruchsgruppen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft pflegen wir einen offenen Dialog. Wir kennen die einzelnen Exponenten und deren Ansprüche an unser Unternehmen und wollen diese möglichst optimal berücksichtigen.





Image:  
**Freundlichkeit**  
**Pünktlichkeit**  
**Anschlussicherheit**  
**Sauberkeit**  
**Information vor, während**  
**und nach der Fahrt**

# Unsere Balanced Score Card

Wie auf Seite 9 erwähnt, haben wir uns zur operativen Umsetzung der strategischen Ziele für die «Balanced Score Card» entschieden. Für die fünf Cockpit-Perspektiven **Wettbewerbsfähigkeit, Kunden, Prozesse, Ökologie** sowie **Image** werden jeweils Ziele und Zielwerte definiert. Die IST-Werte werden diesen halbjährlich gegenübergestellt. Der Zielerreichungsgrad wird mit einem Ampelsystem dargestellt.

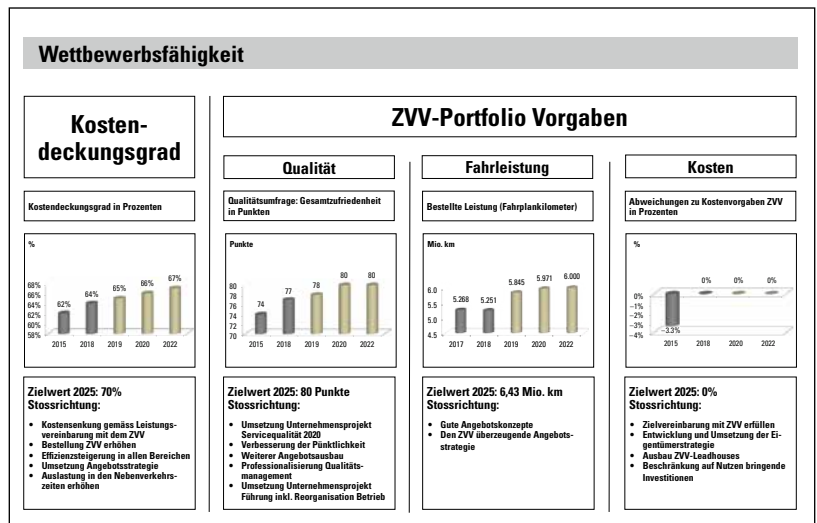
Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Ziele und deren Erreichung jederzeit einsehen können, werden diese in unseren Räumlichkeiten ausgehängt und im Intranet publiziert.

Die Aushänge bestehen aus zwei Teilen:

- **Teil (1):** Ziele, Zielwerte und generelle Stossrichtungen auf Stufe Unternehmung
- **Teil (2):** Zielerreichung auf Stufe Unternehmung und Massnahmen je Hauptbereich unterschiedlich, deshalb für Betrieb, Technik und Verwaltung ein separater Aushang mit konkreten Massnahmen der Einheit.

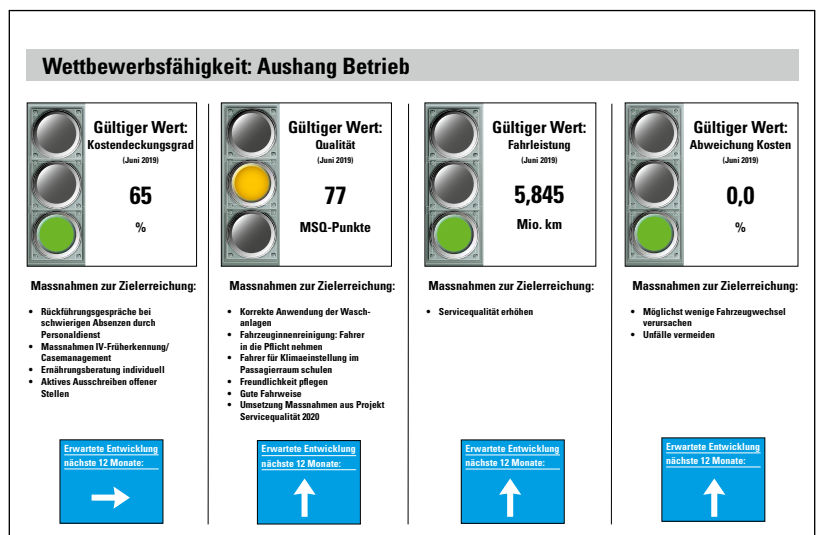
Zusammen mit der Mitarbeitendenbeurteilung erhalten alle Mitarbeitenden zusätzlich einmal im Jahr eine individualisierte BSC-Broschüre (3). So können sie sich mit den Unternehmens- und Bereichszielen auseinandersetzen und daraus abgeleitet vier persönliche Ziele formulieren, die sie im nächsten Jahr erreichen wollen.

(1)




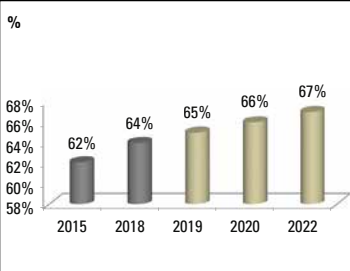

Bsp. Aushang Wettbewerbsfähigkeit

(2)



Bsp. Aushang Wettbewerbsfähigkeit für den Betrieb

Ein Beispiel erklärt

<h2 style="text-align: center;">Kosten- deckungsgrad</h2>	Perspektive	 <p><b>Gültiger Wert: Kostendeckungsgrad</b> (Juni 2019)</p> <p style="font-size: 2em; text-align: center;"><b>65</b></p> <p style="text-align: center;">%</p>	<p>Aktuell erreichter Wert (dieser wird in der Regel semesterweise erhoben und publiziert)</p>												
<p><b>Kostendeckungsgrad in Prozenten</b></p>	Kennzahl		<p>Dieser Wert wird dem Zielwert gegenübergestellt und je nach Zielerreichung im Ampelsystem dargestellt.</p>												
 <table border="1"> <caption>Kostendeckungsgrad in Prozenten</caption> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>Wert (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table>	Jahr	Wert (%)	2015	62%	2018	64%	2019	65%	2020	66%	2022	67%	<p>Erreichte Werte (dunkelgrau) und Zielwerte (hellgrau)</p>	<p><b>Massnahmen zur Zielerreichung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückführungsgespräche bei schwierigen Absenzen durch Personaldienst</li> <li>• Massnahmen IV-Früherkennung/ Casemanagement</li> <li>• Ernährungsberatung individuell</li> <li>• Aktives Ausschreiben offener Stellen</li> </ul>	<p>Massnahmen zur Zielerreichung auf Stufe Bereich. Dabei wird unterschieden zwischen: «Betrieb» «Technik» «Verwaltung»</p>
Jahr	Wert (%)														
2015	62%														
2018	64%														
2019	65%														
2020	66%														
2022	67%														
<p><b>Zielwert 2025: 70%</b> <b>Stossrichtung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkung gemäss Leistungsvereinbarung mit dem ZVV</li> <li>• Bestellung ZVV erhöhen</li> <li>• Effizienzsteigerung in allen Bereichen</li> <li>• Umsetzung Angebotsstrategie</li> <li>• Auslastung in den Nebenverkehrszeiten erhöhen</li> </ul>	<p>Zielwert für das Jahr 2025</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Erwartete Entwicklung nächste 12 Monate:</p>  </div>	<p>Entwicklung für die nächsten 12 Monate (Erwartung der Geschäftsleitung)</p>												
<p>Generelle Stossrichtung auf Stufe Gesamtunternehmen</p>															

(3)



Ziele 2020 – Stadtbus, Technik, ((Vorname Name))





**Engagement**  
**Professionalität**  
**Bewusstsein**  
**Respekt**  
**Sorgfalt**  
**Überzeugung**



# Unsere Führungskultur

Wir arbeiten resultatorientiert und sind uns bewusst, dass die Qualität unserer täglichen Arbeit entscheidend zum Gesamtergebnis beiträgt. Wir pflegen eine Führungskultur, die sich durch Glaubwürdigkeit, professionelles Handeln und einen offenen Kommunikationsstil auszeichnet. Mitarbeitende mit Führungsverantwortung lassen ihren Worten Taten folgen und nehmen die Anliegen der Kundinnen und Kunden, der Mitarbeitenden und der Bevölkerung gleichermassen ernst. Nach folgenden Grundsätzen gestalten wir unseren Führungsalltag:

## **Engagement**

Alle Mitarbeitenden müssen wissen, wie sie ihre Aufgaben noch besser erfüllen können. Wir vereinbaren mit ihnen klare persönliche Ziele, kontrollieren die Einhaltung, geben konstruktive Rückmeldungen und feiern gemeinsam erreichte Erfolge.

## **Professionalität**

Wir erwarten Leistung, Flexibilität, Offenheit für Neues und Lernbereitschaft. Im Gegenzug fördern wir die Weiterbildung und die Entfaltung des Potenzials unserer Mitarbeitenden und honorieren überdurchschnittliche Leistungen.

## **Bewusstsein**

Wir wecken bei unseren Mitarbeitenden das Verständnis für Wirtschaftlichkeit, Umwelt und die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden – und unterstützen sie darin, selbstverantwortlich zu handeln.

## **Respekt**

Wir pflegen eine offene Kommunikation und begegnen einander authentisch mit Wertschätzung und Ehrlichkeit. Um uns verbessern zu können, sind wir kritikfähig und erwarten auch eine angemessene Kritikfähigkeit.

## **Sorgfalt**

Wir achten auf den schonenden, effizienten und nachhaltigen Einsatz von Betriebsmitteln und Ressourcen und fordern, dass alle ihren Beitrag dazu leisten – und dass diese Haltung auch von aussen wahrgenommen wird.

## **Überzeugung**

Wir fördern die Identifikation mit Stadtbuss, die Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten und mitzutragen, und den Willen, diese Leidenschaft auch öffentlich zu zeigen. Das Kader übernimmt dabei eine Vorbildfunktion.

# Engagement und Respekt im Umgang mit unseren Kunden und uns



THE ORIGINAL LABEL  
**NORTH  
STATE**  
TRACK AND PLAY

LOUISIANA

adidas

# Unsere Verhaltensgrundsätze

Neben den messbaren Umsetzungen gemäss BSC-Cockpit trägt auch jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter mit ihrem oder seinem Verhalten zum Erfolg von Stadtbus bei. Dabei ist zentral, dass die Mitarbeitenden wissen, was die Geschäftsleitung von ihnen erwartet. Zu diesem Zweck wurden Verhaltensgrundsätze definiert. Diese dienen uns allen als Richtschnur und sollen die Unternehmenskultur von Stadtbus prägen und festigen.



**Ich engagiere mich**



**Ich zeige Respekt**



**Ich schaue voraus**



**Ich schone die Umwelt**



**Ich handle wirtschaftlich**

März 2020

Stadtbus Winterthur

CH-8403 Winterthur

[www.stadtbus.winterthur.ch](http://www.stadtbus.winterthur.ch)