

# Einnahmeaufteilungsverfahren in Verkehrsverbänden

Dipl.-Kfm. Nils Hansen

Prokurist

mobilité Unternehmensberatung GmbH, Köln



**mobilité**  
Unternehmensberatung



## Einnahmeverteilung in Verkehrsverbänden

- Relevanz der Einnahmeverteilung
- Handlungsdruck auf die EAV
- Herausforderungen bei der Neugestaltung
- Lösungsansätze

## Einnahmeverteilungungsverfahren in Verkehrsverbänden

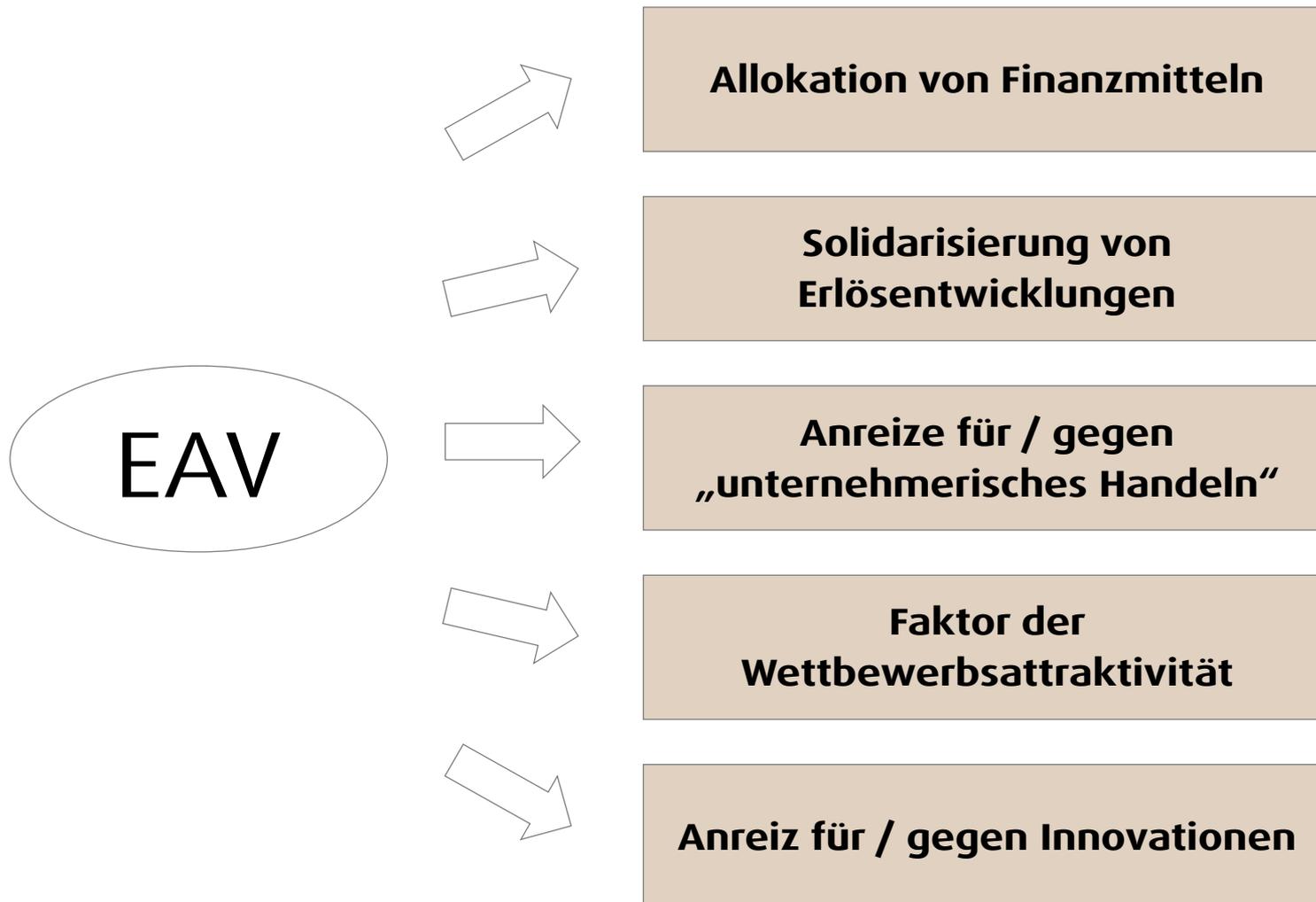
- **Relevanz der Einnahmeverteilung**
- Handlungsdruck auf die EAV
- Herausforderungen bei der Neugestaltung
- Lösungsansätze

# Ist die milliardenschwere Umverteilung durch die Einnahmenaufteilung gesamtwirtschaftlich ein Null-Summen-Spiel?

*"Ihr Geld ist nicht weg, mein Freund, es hat nur ein anderer."*

*(J.M. de Rothschild (1792-1858), Bankier)*

# Die EAV hat direkten Einfluss auf die unternehmerische Aktivität und die Finanzausstattung der einzelnen Betriebszweige



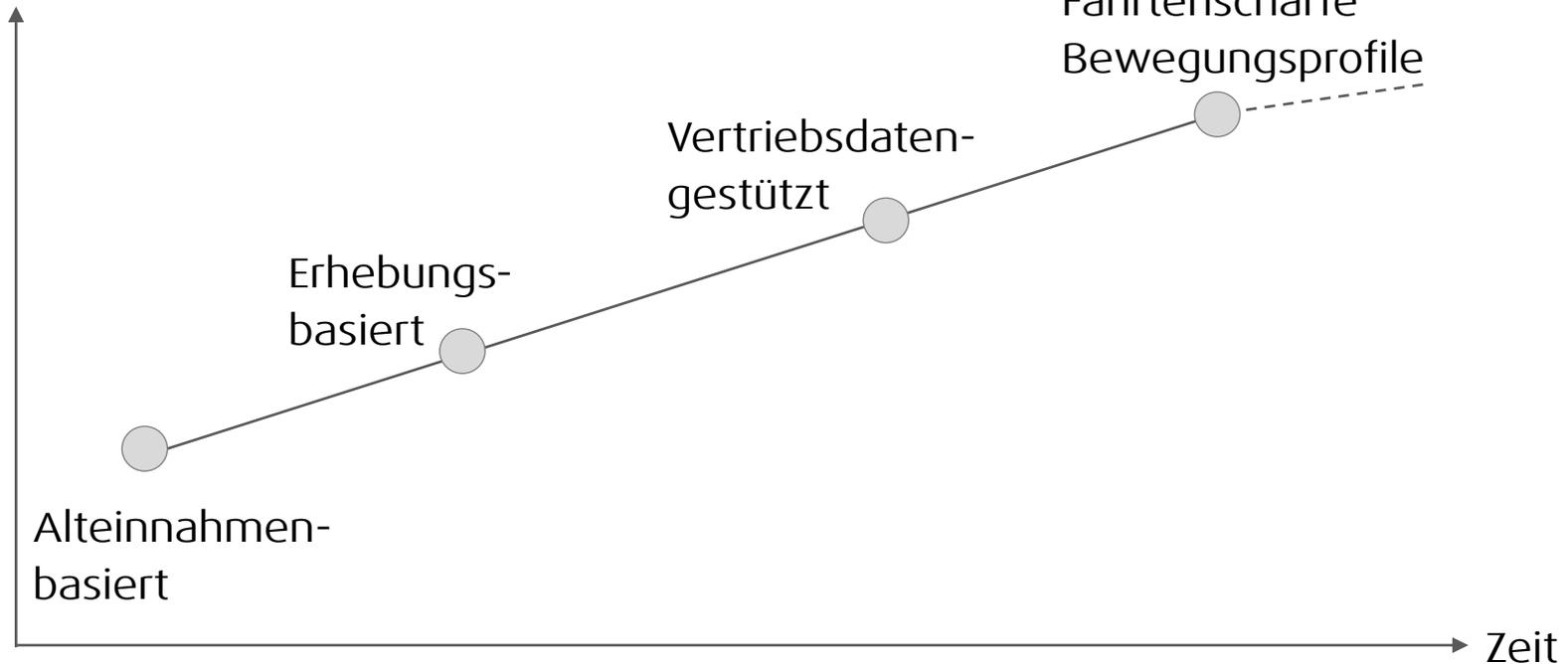
## Agenda

- Relevanz der Einnahmenaufteilung
- **Handlungsdruck auf die EAV**
- Herausforderungen bei der Neugestaltung
- Lösungsansätze

# Die Digitalisierung wird eine neue Epoche in der Einnahmenaufteilung einläuten – nur wann?

## Evolution der EAV

Genauigkeit /  
Dynamik



# Die mittel- oder unmittelbar beteiligten Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen verfolgen z. T. gegensätzliche Interessen

- Finanzierung **SPNV**
- Erlösverantwortung für Brutto-Verträge

Bundesländer

Landkreise

- Finanzierung **Regionalbusse** und insbes. Schülerverkehr
- Sicherung Eigenwirtschaftlichkeit

**EAV**

Städte

Verkehrsunternehmen

- Finanzierung **Stadtverkehr**
- Defizite der kommunalen Stadtverkehrsunternehmen

- Netto-Verträge
- **Eigenwirtschaftlichkeit**

# Auf einige grundsätzliche Anforderungen an das EAV können sich die Akteure meist einigen

Beispiele

1.

**Fair**

- ▶ Gleiche „Tatbestände“ müssen auch gleich behandelt werden
- ▶ Solidarische Elemente können gewünscht sein
- ▶ Planungssicherheit für alle Akteure

2.

**Transparent**

- ▶ Jeder Akteur muss in der Lage sein, die Ergebnisse des Verfahrens nachzuvollziehen
- ▶ Wirkungsmechanismen müssen klar verständlich sein

3.

**Wirtschaftlich**

- ▶ Ausgewogenes Verhältnis zwischen Verfahrenskosten und erzielter Genauigkeit und Transparenz
- ▶ Größter Kostentreiber: Erhebungen

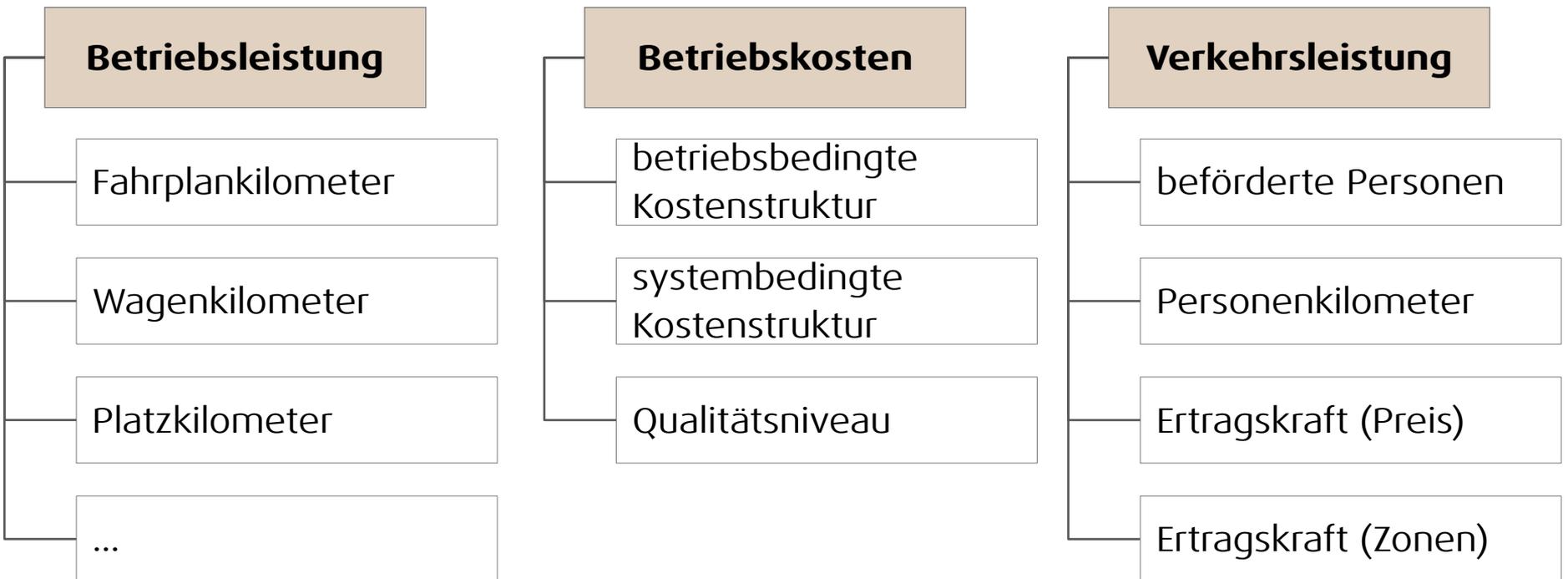
4.

**Dynamisch**

- ▶ Veränderungen der Eingangsgrößen sollen leicht in das Verfahren eingearbeitet werden können

# Die Ausgestaltung der EAV ist immer eine Verhandlungslösung – es gibt kein Richtig und kein Falsch!

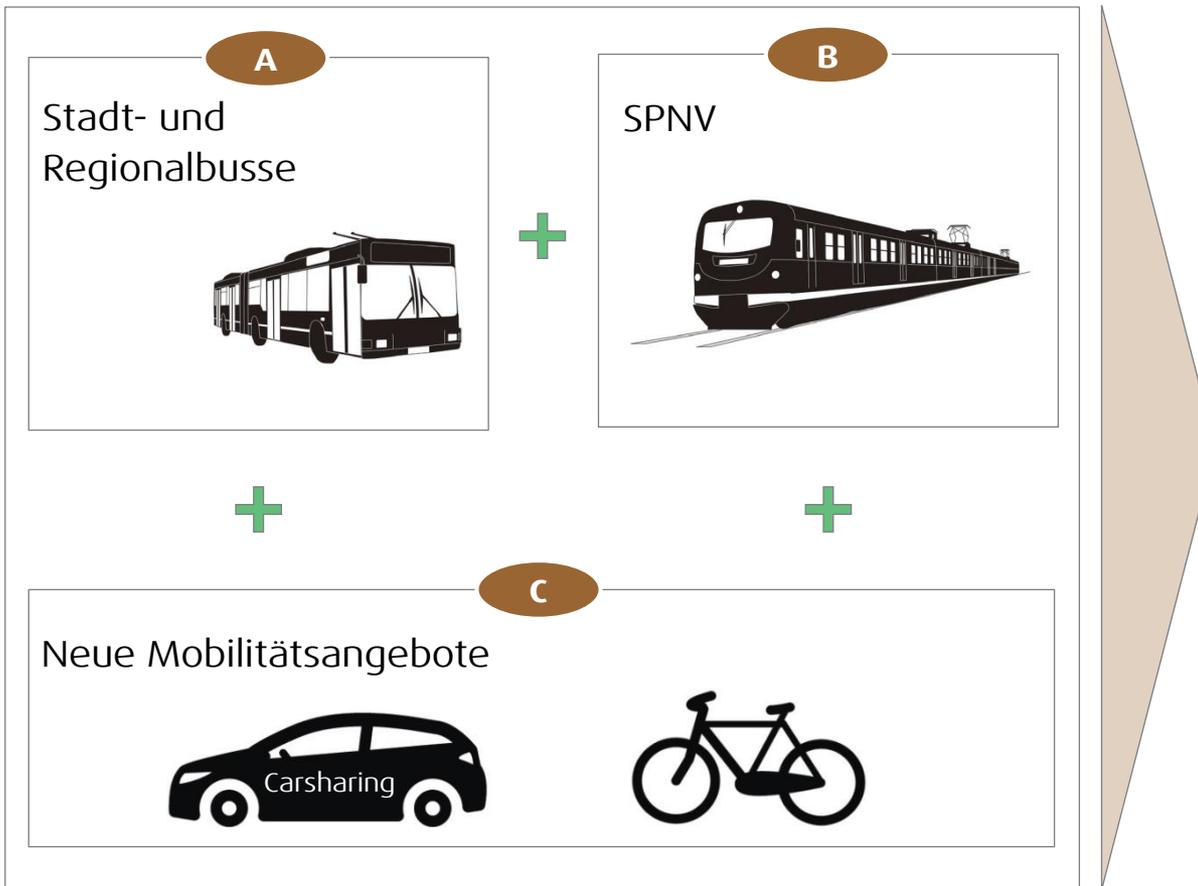
## Nach welchen Parametern werden Fahrgelder aufgeteilt?



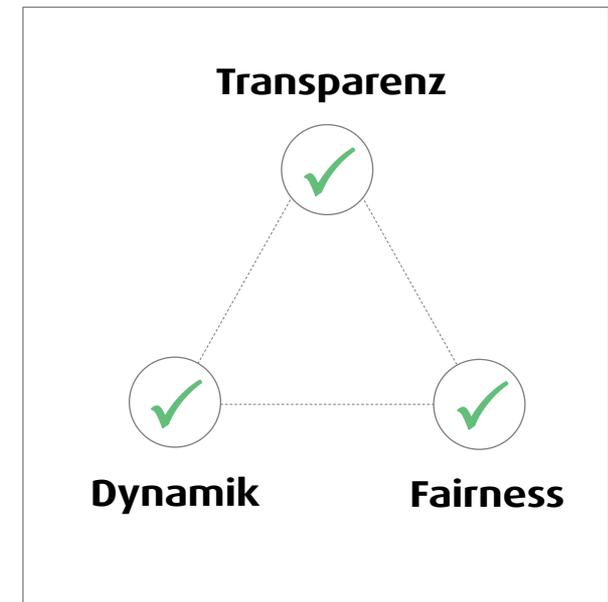
Diverse Mischformen und weitere Parameter denkbar

# Mit der Integration multimodaler Angebote erweitert sich der Kreis der EAV-Akteure noch weiter

**Neue EAV-Akteure kommen hinzu**



**Klarer EAV-Rahmen nötig**

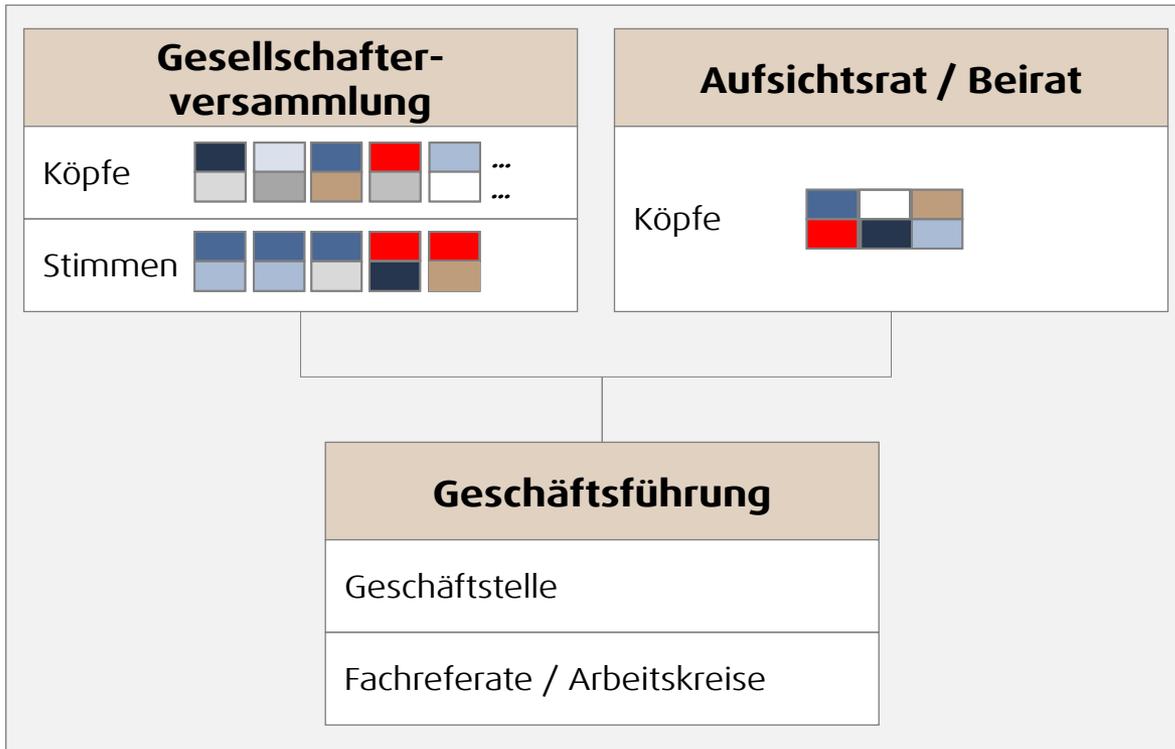


## Agenda

- Relevanz der Einnahmenaufteilung
- Handlungsdruck auf die EAV
- **Herausforderungen bei der Neugestaltung**
- Lösungsansätze

# In allen Verbundorganisationen ist eine Änderung der EAV meist nur einstimmig möglich

## Verbundorganisation



## EAV-Entscheidungen

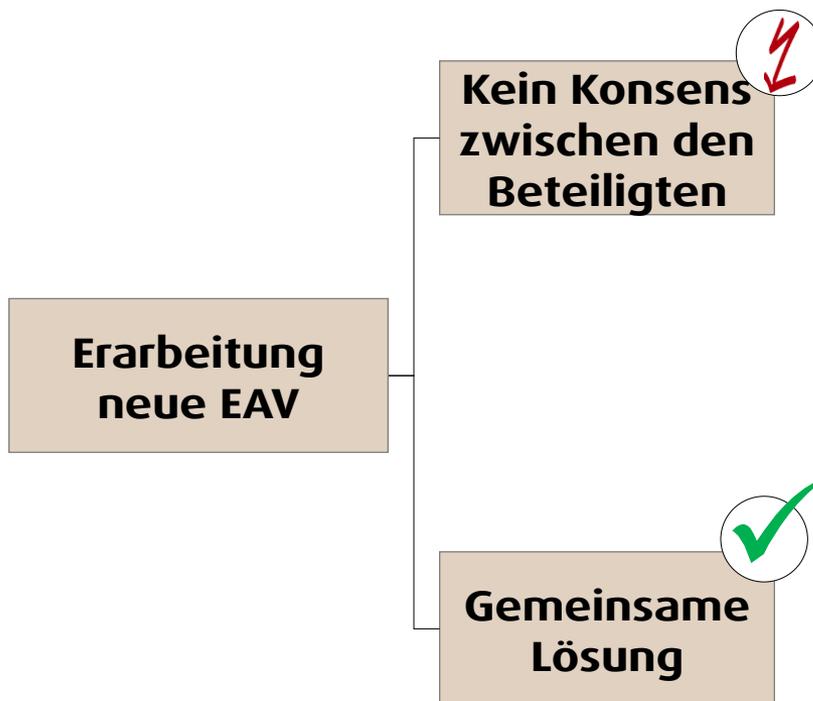
Bei **EAV-**Änderungen ist eine **einstimmige Entscheidung** notwendig!

## Dieses Zitat verdeutlicht das Paradoxon der EAV-Neugestaltung

*„Auch uns ist daran gelegen, die Einnahmenaufteilung an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen – es muss nur klar sein, dass unser Unternehmen nicht schlechter dasteht als vorher.“*

*(Geschäftsführer eines Verkehrsunternehmens)*

# Die EAV-Neugestaltung kann es nur im Konsens geben – und den gibt es nur ohne „Verlierer“



- „Verlierer“ können die Neugestaltung verhindern
- Führt zu Unsicherheit, Unzufriedenheit und Stillstand
- Kann zum Auseinanderbrechen des Verbundes führen
- „Verlierer“ werden über Migrationspfade und Kompensationen eingefangen
- Verbund geht gestärkt aus der Neugestaltung hervor
- Planungssicherheit für Investitionen und Innovationen

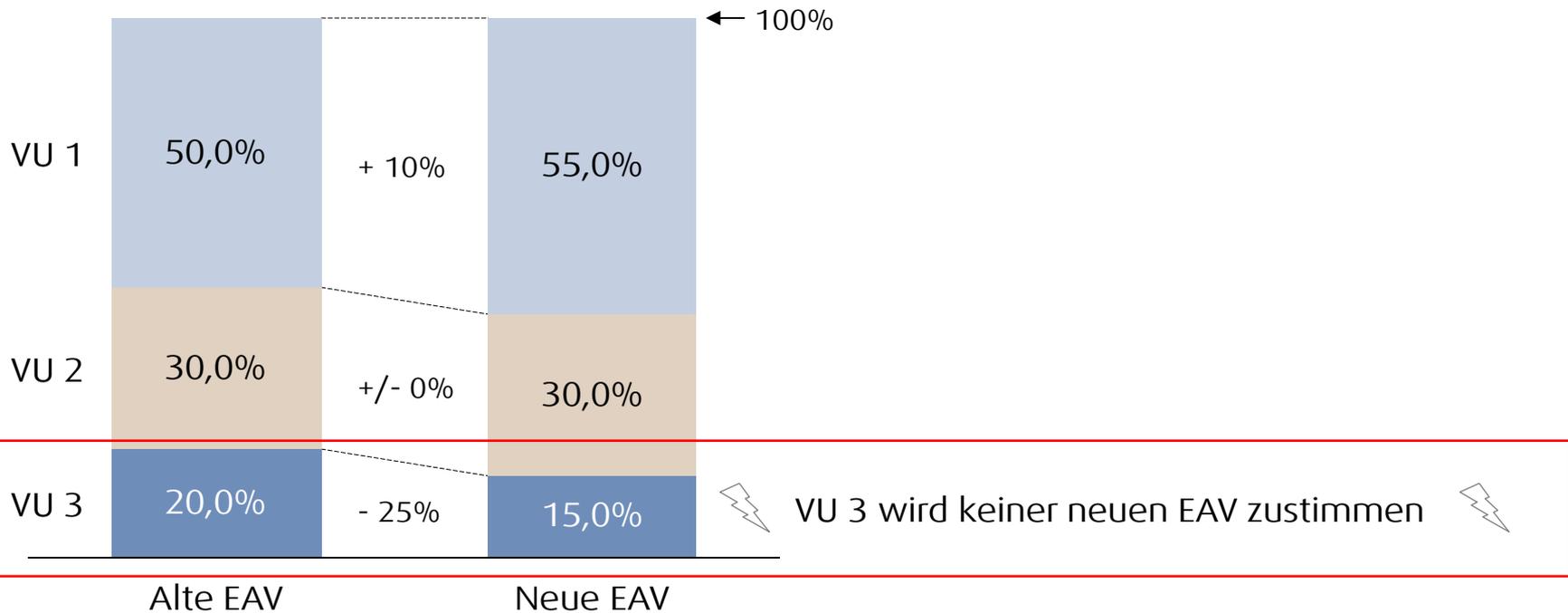
## Agenda

- Relevanz der Einnahmenaufteilung
- Handlungsdruck auf die EAV
- Herausforderungen bei der Neugestaltung
- **Lösungsansätze**

# Gerade bei unterschiedlichen großen Partnern können relativ kleine Verschiebungen existentiell sein

Beispiel

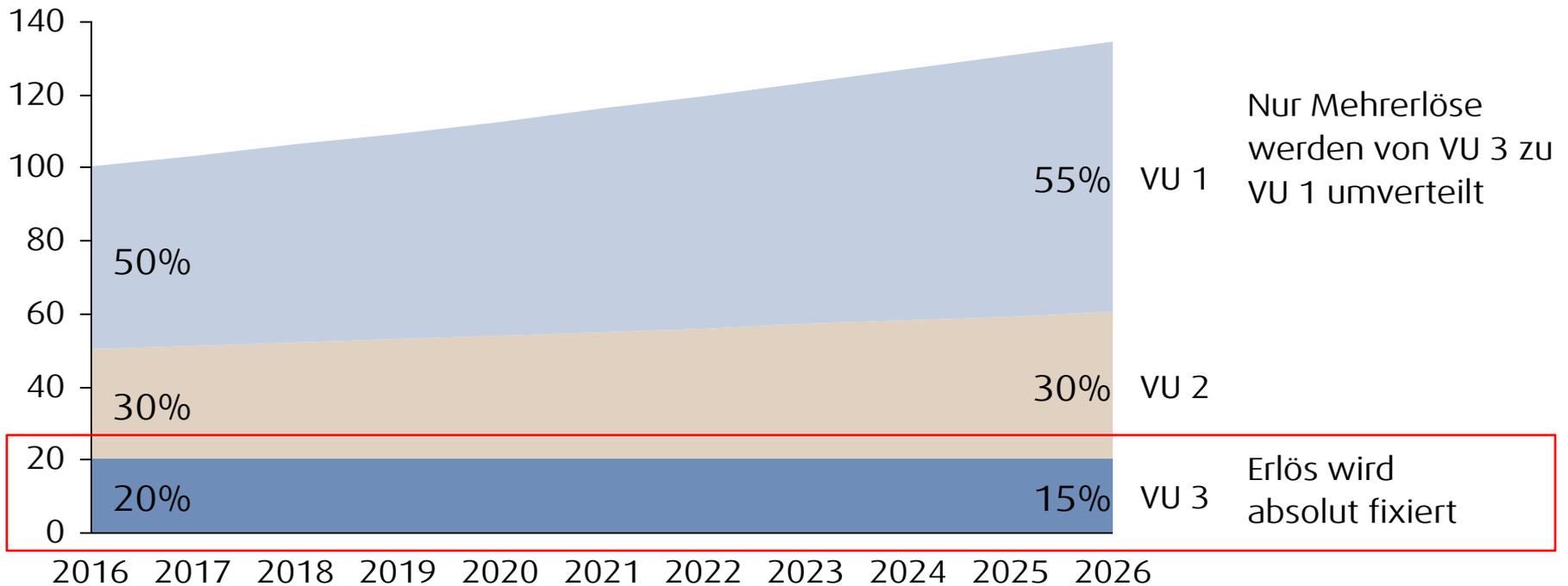
Verschiebung Erlösanteile



# Bei steigenden Tarifeinnahmen kann durch eine Fixierung der Status Quo-Erlöse zumindest ein nomineller Erlösrückgang vermieden werden

Variante 1

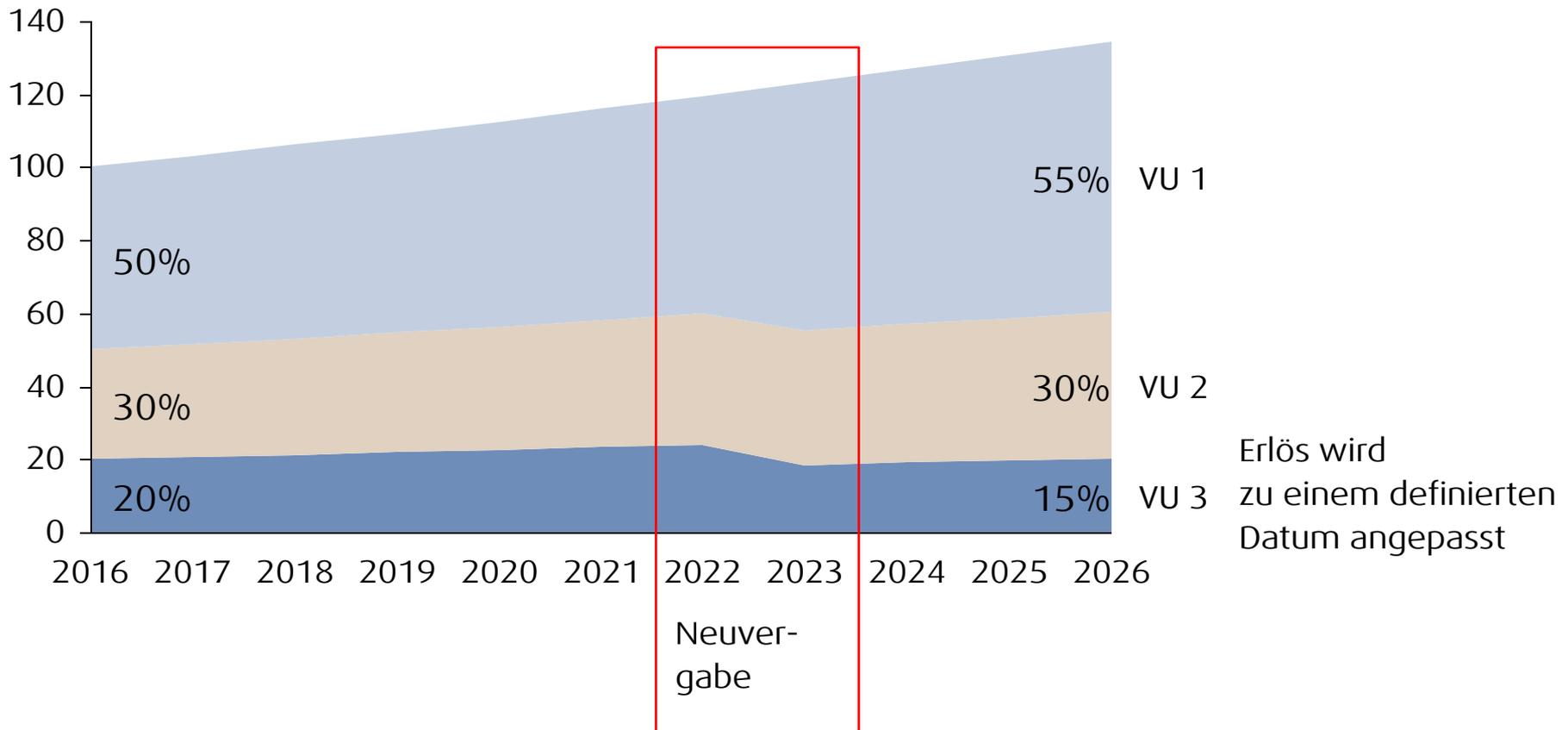
**Erlösentwicklung (+3% p. a.)**



# Bei Ausschreibungsnetzen kann die Erlösanpassung auf die Neuvergabe vertagt werden. Dies wäre eine Verlagerung auf die Aufgabenträger

Variante 2

**Erlösentwicklung (+3% p. a.)**



# Verbindliche Ziele und ein konsensfähiges Migrationskonzept sind Voraussetzung für die Realisierung einer neuen Einnahmenaufteilung

## 1. Verbindliche Anforderungen und Ziele

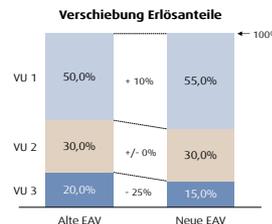
**Eckpunkte** verbindlich abstimmen:

- Welche Ziele werden mit der Neugestaltung der EAV verfolgt?
- Welche Prämissen bestehen an die Neugestaltung der EAV?



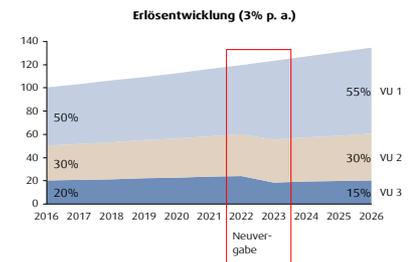
## 2. Konzeption und Ausarbeitung

- Detaillierungsgrad (inhaltlich und zeitlich)
- Aufteilungsparameter und Gewichtung
- Durchführung Erlöskalkulation
- **Erlösverschiebung** je Verkehrsunternehmen



## 3. Konsensfähiges Migrationskonzept

- Entwicklung eines konsensfähigen **Migrationskonzeptes**
- **Transparente** Darstellung der Migrationsschritte insbes. auch für die Neuvergabe
- **Planungssicherheit** für alle Akteure schaffen



*"Die besten Dinge im Leben sind nicht die,  
die man für Geld bekommt."*

*(Albert Einstein)*



*Unternehmen  
bewegen.*

**mobilité**

Unternehmensberatung GmbH

**Nils Hansen**

Dipl.-Kaufmann  
Prokurist

Schildergasse 120  
50667 Köln

Fon +49 221 921827-20

Fax +49 221 921827-29

Mobil +49 151 12679843

nils.hansen@mobilite.de

www.mobilite.de