



Zeitenwende im Busverkehr

Landkreise im Spannungsfeld zwischen Deutschlandticket und Kostenexplosion

15. Deutscher Nahverkehrstag



Ernst & Young Law GmbH | civity Management Consultants GmbH & Co. KG

Koblenz | 17. April 2024

Agenda

1

Zeitenwende | Was sind die Wendepunkte?

2

Marktgestaltung | Lösungsräume Aufgabenträger

3

Finanzierung | Aktuellen Herausforderungen begegnen

Agenda

1

Zeitenwende | Was sind die Wendepunkte?

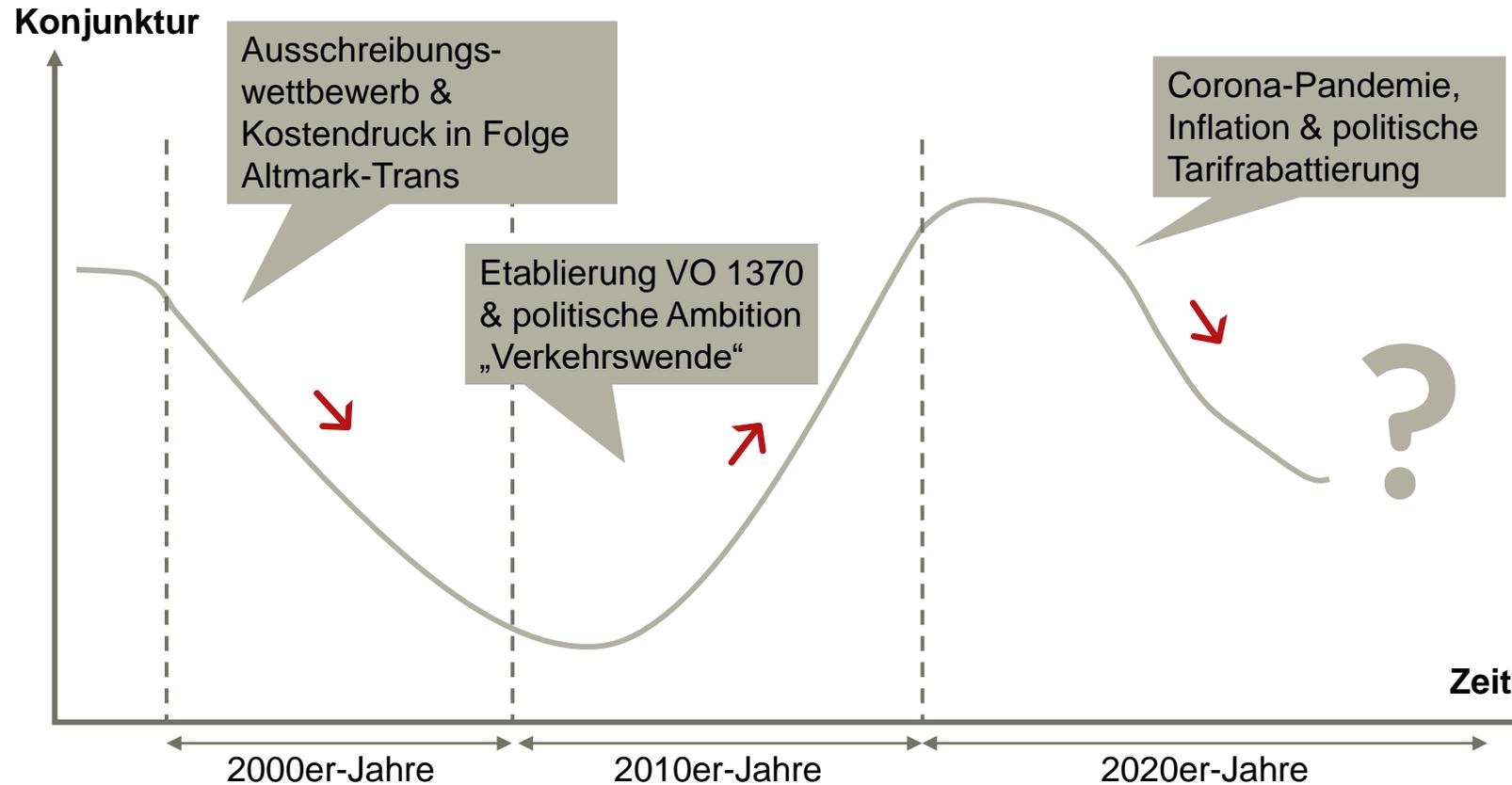
2

Marktgestaltung | Lösungsräume Aufgabenträger

3

Finanzierung | Aktuellen Herausforderungen begegnen

Die ÖPNV-Branche hat in den letzten beiden Jahrzehnten eine Konjunkturkurve der Extreme durchlaufen – von der Existenzangst der VU bis zur Verkehrswende



Perspektive kommunaler ÖPNV

2000er-Jahre - Abschwung

- › In Folge des Altmark-Trans-Urteils entstehen hohe Kostendrucke

2010er-Jahre - Aufschwung

- › Regulatorische Stabilität durch die VO 1370/2007 und politische Ambitionen der Verkehrswende

2020er-Jahre - Abschwung

- › Pandemie und Inflation fordern Kosten und Betriebskonzepte heraus – Einnahmen rückläufig und politisch rabattiert

Perspektive

- › Wohin entwickelt sich der ÖPNV? Ist ein Neustart erforderlich?

Die Herausforderungen und Zusatzanforderungen an Verkehrsunternehmen nehmen zu und werden komplexer

Bestandsgeschäft akut gefährdet

Kostensteigerungen



- > Elektromobilität
- > Lohnkosten & Fahrermangel

Einnahmen



- > Deutschlandticket
- > Post-Corona

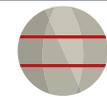
Bestandsgeschäft wird komplexer

Elektrifizierung



- > Neue Fahrzeuge
- > Eigenständige Infrastruktur

Konnektivität



- > Der Bus wird ein Teil des Internets der Dinge
- > Echtzeitbeeinflussung

Gestaltungsanspruch der Politik

Verkehrswende & Angebotsausbau



Agenda

1

Zeitenwende | Was sind die Wendepunkte?

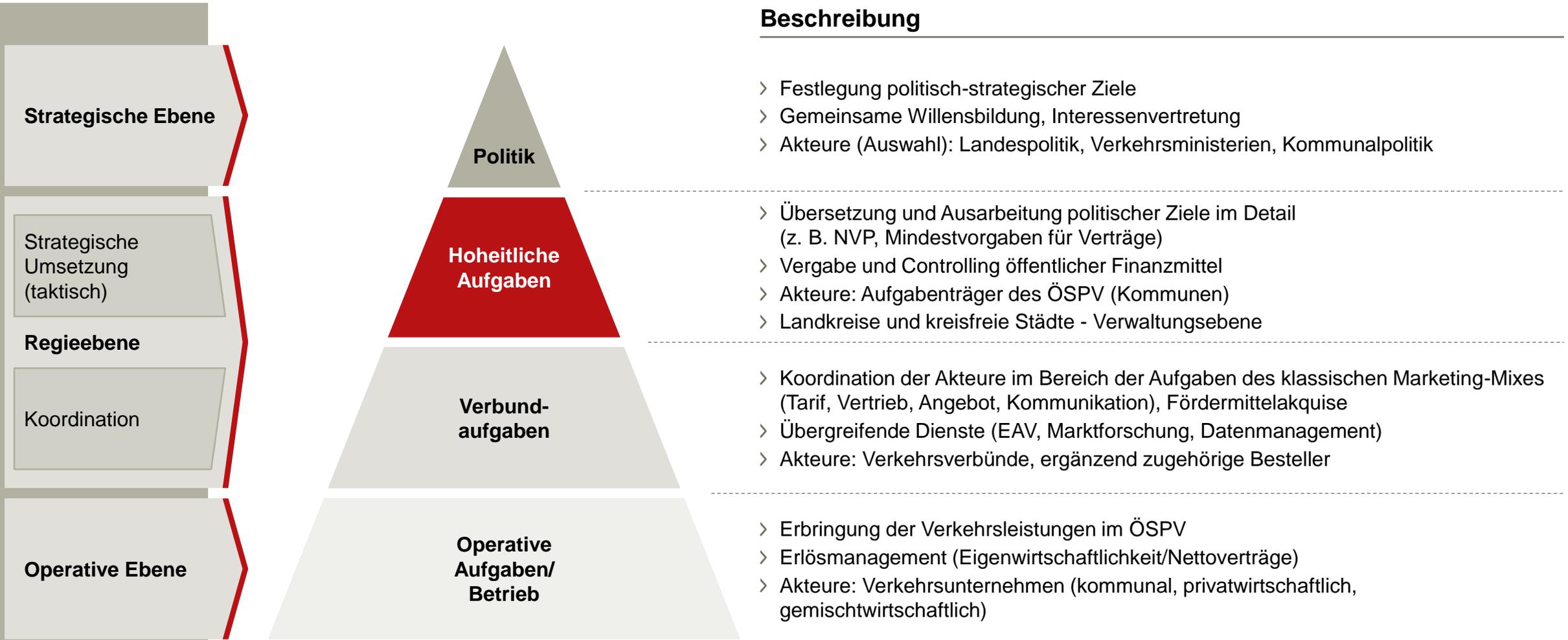
2

Marktgestaltung | Lösungsräume Aufgabenträger

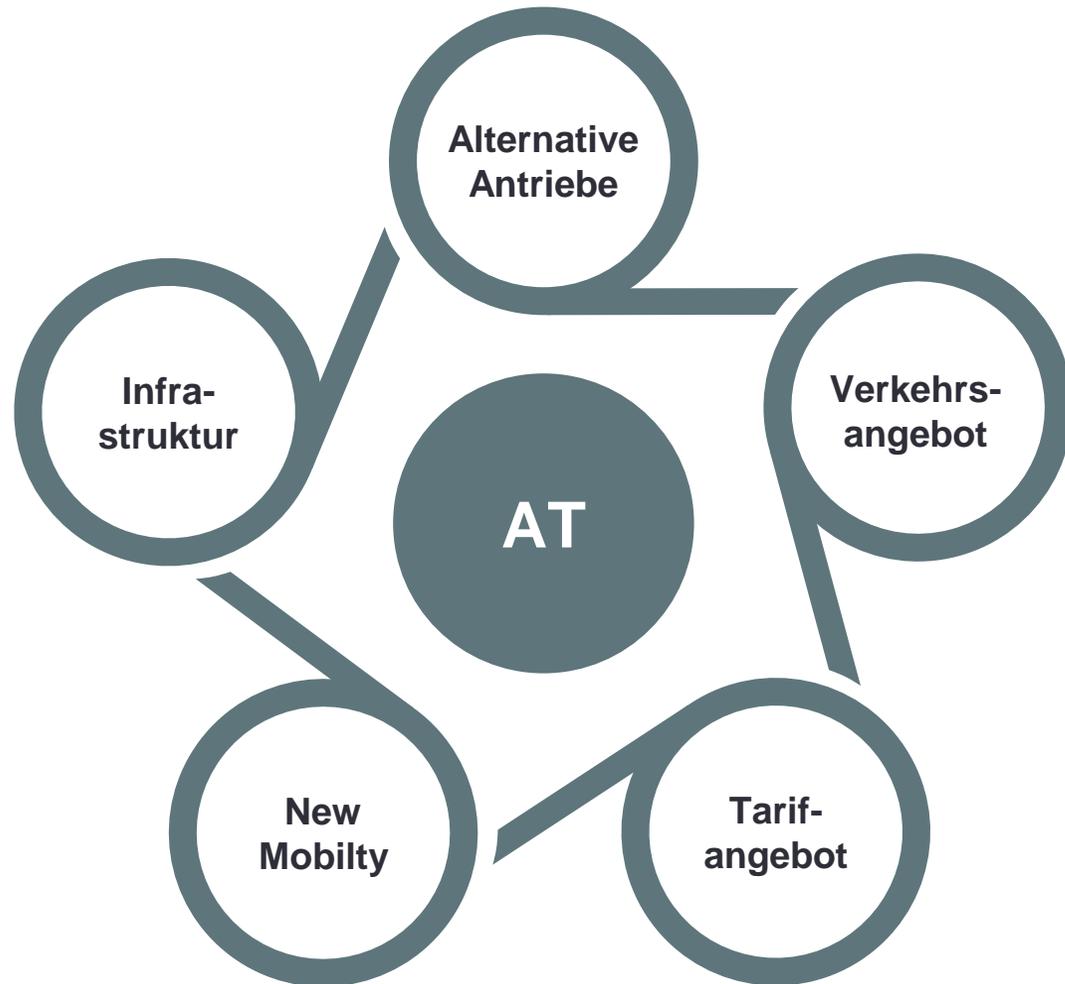
3

Finanzierung | Aktuellen Herausforderungen begegnen

In der klassischen Marktorganisation kommt den Landkreisen (formal) eine zentrale und entscheidende Rolle als Aufgabenträger zu



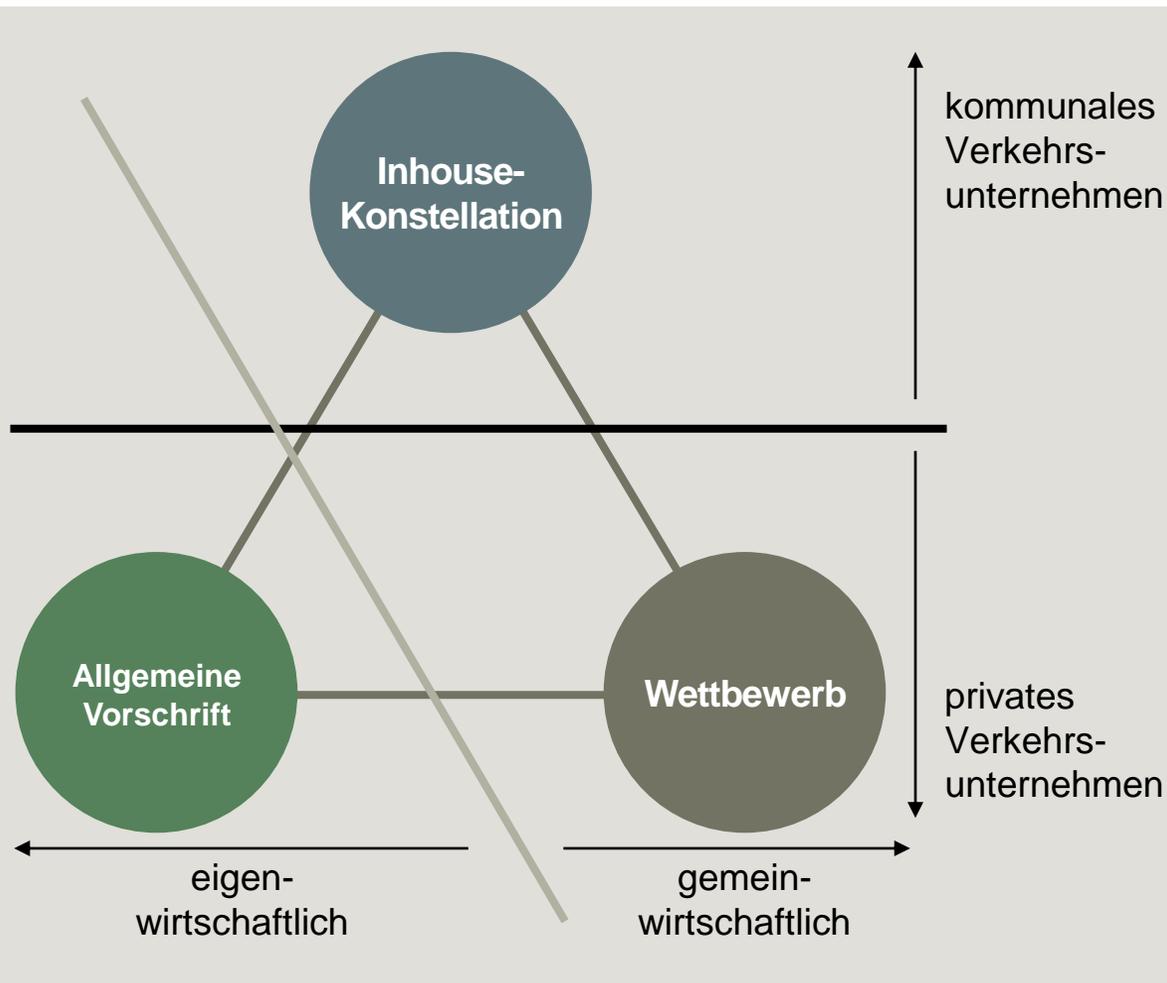
Welche Anforderungen stellt die Zeitenwende an die Aufgabenträger?



Die Rolle des Aufgabenträgers wird komplexer

- › Umstellung auf alternative Antriebe, Errichtung dauerhafter Infrastruktur und digitaler Lösungen
- › Verbesserung des Verkehrsangebots
- › Einführung flexibler Bedienungsformen
- › (Digitale) Verknüpfung von Mobilitätsangeboten
- › Attraktivierung der Beförderungstarife
- › Finanzierung wird herausfordernder
- › Kommunale Finanzmittel sind begrenzt; gleichzeitig sind Investitionen in den ÖPNV erforderlich
- › Stetige Verbesserung der Förderkulisse durch Bund / Länder
- › Neue Geschäftsmodelle /-möglichkeiten (bspw. Infrastruktur)
- › Einbeziehung Privatwirtschaft (Kooperation/Finanzierung)

Die Gestaltung des Marktmodells liegt in den Händen der Aufgabenträger – Finanzierung und Steuerungsmöglichkeiten determinieren den Lösungsraum



Die Marktmodelle im ÖPNV unterscheiden sich im Wesentlichen im Hinblick auf das Finanzierungsinstrument und die damit einhergehenden Steuerungs- und Finanzierungsmöglichkeiten des Aufgabenträgers

Eigenwirtschaftlich i.S. PBefG

Allgemeine Vorschrift im Sinne von Art. 3 Abs. 2 VO 1370/2007 (Finanzierung des Beförderungstarifs)

Gemeinwirtschaftlich i.S. PBefG

- > Wettbewerbliche Ausschreibung eines öffentlichen Dienstleistungsauftrags (öDA) als
 - Bruttovertrag (Erlösrisiko beim AT)
 - Nettovertrag (Erlösrisiko beim VU)
- > Direktvergabe eines öDA
 - Eigenes VU (Inhousevergabe) als
 - Regie-/Managementgesellschaft (hohe Subunternehmerquote)
 - Vollwertiges VU (hohe Eigenleistung)
 - Privates VU (Kleineres-/mittleres Unternehmen)

Die Auswahl eines Marktmodells und dessen konkrete Ausgestaltung sind individuell und entsprechend der Anforderung des Aufgabenträgers zu gestalten

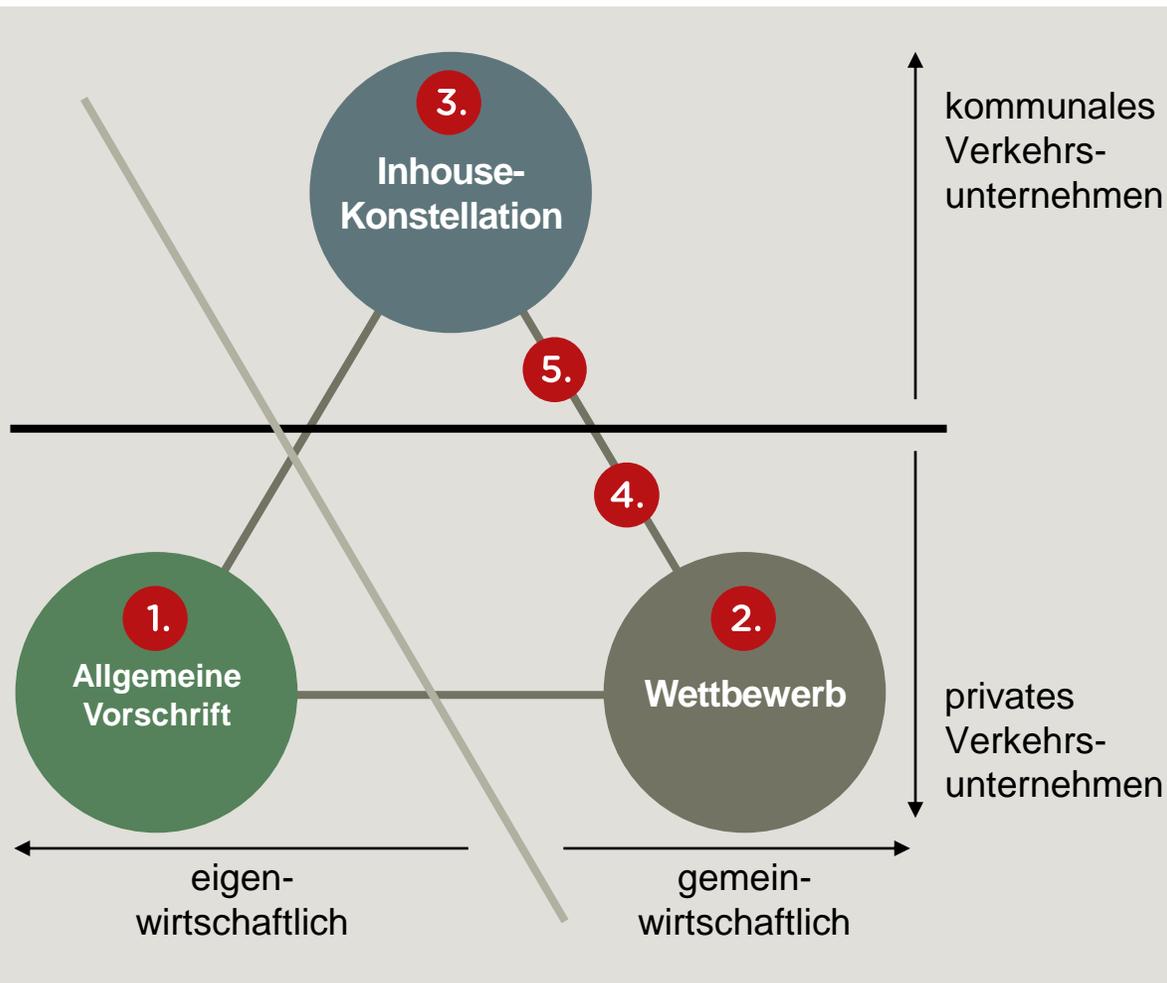


Konkretisierung „Planung, Organisation und Ausgestaltung des ÖPNV“:

- > Welcher laufende **Einfluss** kann und soll auf die Detailausgestaltung des **ÖPNV** genommen werden?
- > Welches Maß an **Flexibilität** in der **Angebotsgestaltung** und **Finanzierung** ist in Zukunft erforderlich?
- > Welche **Rollenverteilung** zwischen (kommunalem) **Verkehrsunternehmen** und **Aufgabenträger** wird angestrebt?
- > Welche **Managementrolle** kann und will der **Aufgabenträger** selbst übernehmen?
- > Wie und wo wird die **Antriebswende** und die damit verbundenen **Investitionen** und **Asset-Ownership** ausgestaltet und finanziert?
- > Welche stadtinternen, branchenübergreifenden **Synergien** lassen sich jeweils heben bzw. kreieren?



Die Gestaltung des Marktmodells liegt in den Händen der Aufgabenträger – Finanzierung und Steuerungsmöglichkeiten determinieren den Lösungsraum



- 1. Allgemeine Vorschrift**
 - > Eigenwirtschaftliche Leistung auf Basis einer AV an ein privates Verkehrsunternehmen
- 2. Europaweite Ausschreibung (Wettbewerb)**
 - > Wettbewerbliche Vergabe einer gemeinwirtschaftlichen Leistung an privates Verkehrsunternehmen
- 3. Direktvergabe an internen Betreiber (Inhouse)**
 - > Vergabe einer gemeinwirtschaftlichen Leistung an ein kommunales Verkehrsunternehmen
- 4. Direktvergabe an VMG mit Subunternehmer**
 - > Vergabe von Leistungen an Subunternehmer über Verkehrsmanagementgesellschaft
- 5. Direktvergabe an VMG mit Kooperationspartner**
 - > Vergabe einer gemeinwirtschaftlichen Leistung an ein kommunales Verkehrsunternehmen mit Kooperation mit einem privaten

Agenda

1

Zeitenwende | Was sind die Wendepunkte?

2

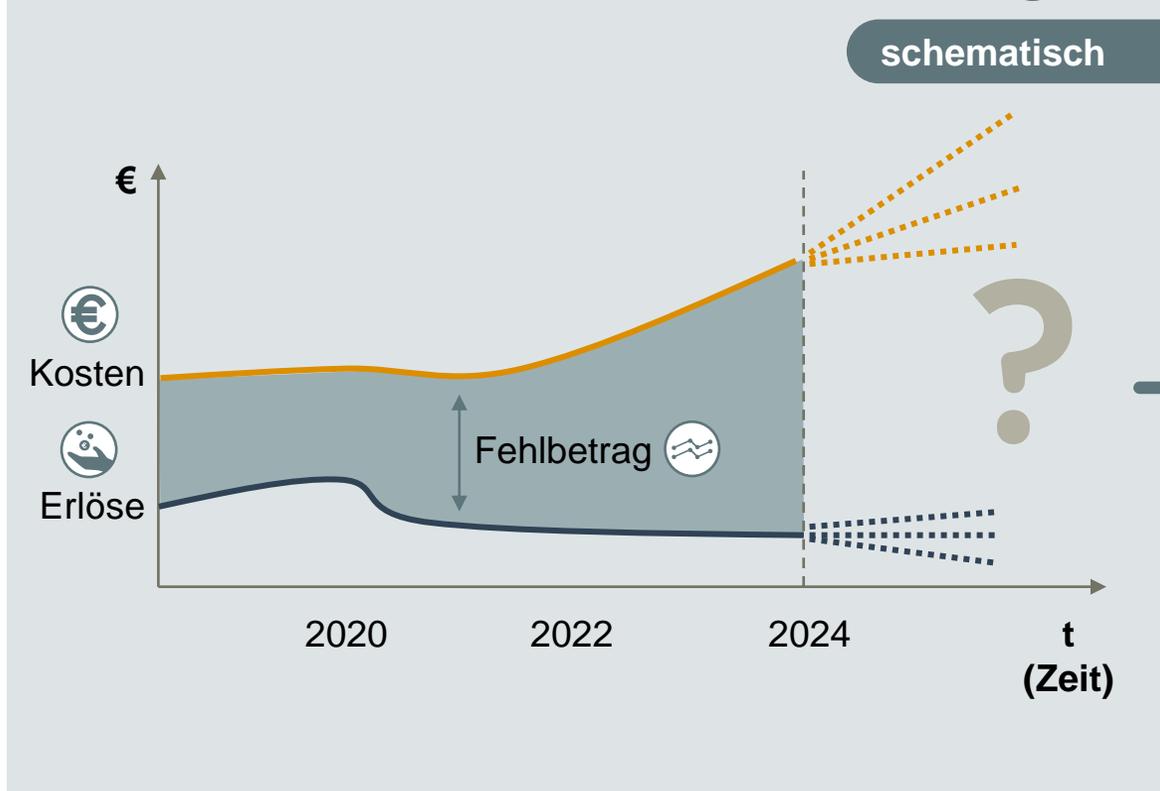
Marktgestaltung | Lösungsräume Aufgabenträger

3

Finanzierung | Aktuellen Herausforderungen begegnen

Aktuell wird der ÖPNV erhebliche Herausforderungen in der Finanzierung gestellt – ein Ende der „Rezession“ ist nicht in Sicht

Betriebswirtschaftliche Entwicklung



Kosten

- > Die ÖPNV-Branche konnte in der Vergangenheit mit stetigen Kostenentwicklungen indexbasiert Kosten zuverlässig kalkulieren
- > Seit 2020 führen volatile und überproportionale Entwicklungen zu Unsicherheiten und fehlender Planbarkeit der Kosten

Erlöse

- > Fahrgastzahlen sind durch Corona eingebrochen, danach hat sich ein verändertes Nutzerverhalten bemerkbar gemacht
- > Politische Tarifabsenkungen, z. B. die Einführung des **Deutschlandtickets** führen zu einer sinkenden Nutzerfinanzierung

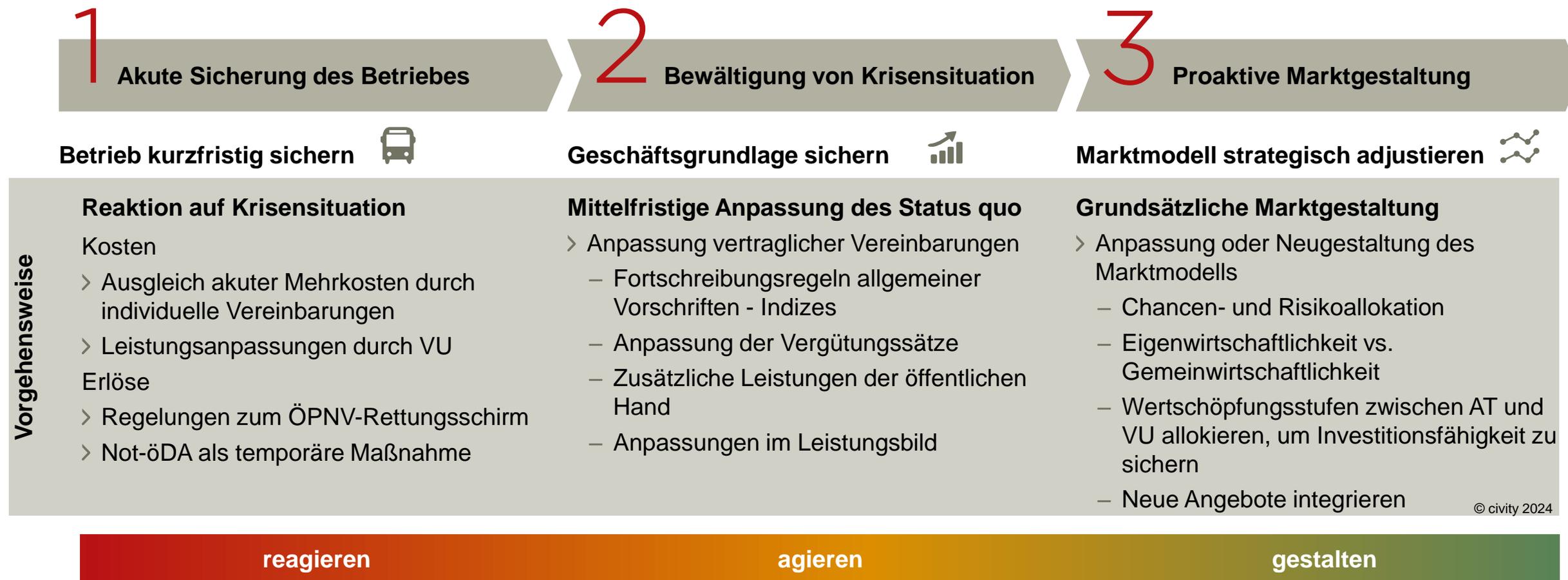
Fehlbetrag

- > Der Rettungsschirm hat die Mindererlöse zunächst auffangen können, die langfristige Finanzierung ist jedoch weiter zu klären
- > Die langfristige Schließung der Lücke braucht aber eine **klare Kosten- und Ertragssteuerung**

Die Kosten- und Erlösentwicklungen führen im ÖPNV zu einer grundsätzlich notwendigen (Neu-)Ordnung der Finanzierung

Die skizzierten „Wendepunkte“ führen zu reaktiven Anpassungen durch die Aufgabenträger – proaktive und gestalterische Lösungen sind gefordert

Gemeinsames Vorgehen Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger



© civity 2024

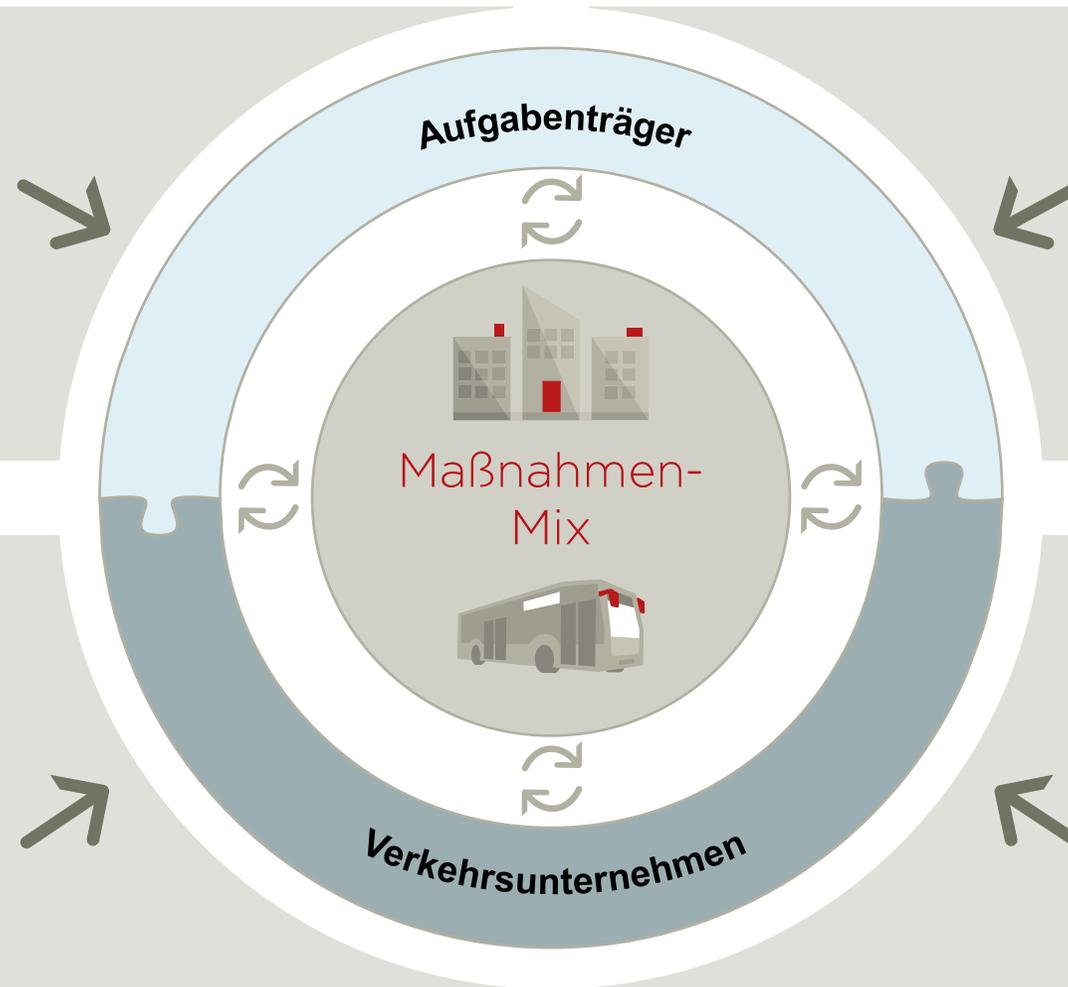
Die Finanzierungssituation kann durch einen gemeinsamen Maßnahmen-Mix von Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger adressiert werden

Kostenseitige Maßnahmen

- › Marktmodell
- › Wesentliche Determinanten: Vorgaben zu...
 - ... Leistungsumfang
 - ... Qualitätsstandards
- › Allokation von Assets als Chance

Kostenseitige Maßnahmen

- › Kostenseitige Optimierung in allen wesentlichen Funktionen:
 - Opex: Personal, Fahrdienst, Werkstatt
 - Capex: AfA, Zinsen
- › Allokation Assets in Verbindung mit Aufgabenträger



Erlösseitige Maßnahmen

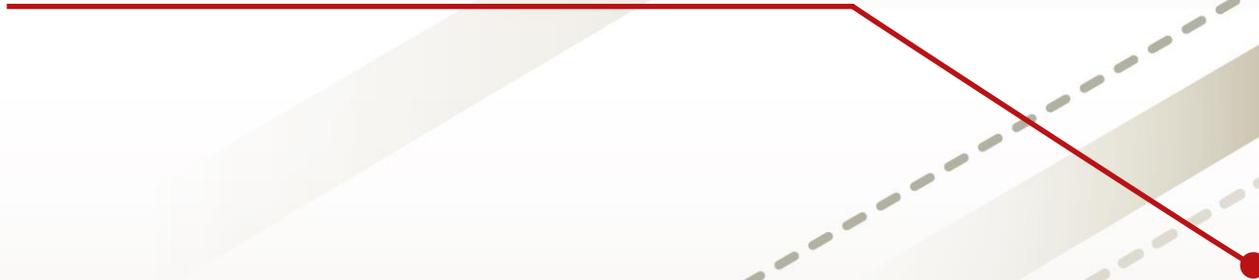
- › Nutzerfinanzierung: Optimierung Leistungsangebot...
 - Erschließung Fahrgastpotenziale (Takt, Bedienzeiten, Erreichbarkeit)
- › Verantwortung: Brutto-/Nettovertrag
- › Optimierung EAV-Anteile

Erlösseitige Maßnahmen

- › Optimierung EAV-Anteile
- › Erschließung und Optimierung Nebengeschäfte



Beratung aus Begeisterung



Wir stehen Ihnen im Anschluss an die Veranstaltung gerne zum weiteren Austausch und für individuelle Gespräche zur Verfügung

Kontaktdaten

civity Management
Consultants



Jan Heistermann
Senior Project Manager

T +49.40.181 22 36-58
E jan.heistermann@civity.de

EY



Erik Pelizäus
Director

T +49 40 3613210692
E erik.pelizaeus@de.ey.com