

Quantifizierte Darstellung von Verbundformen in Abhängigkeit von gewählten Kriterien

Analyse deutscher Verkehrsverbünde

Marc-Oliver Wille und Arne Beck

Konferenz "Kommunales Infrastruktur-Management"

Berlin, den 11. Juni 2010

© BSL Management Consultants GmbH & Co. KG

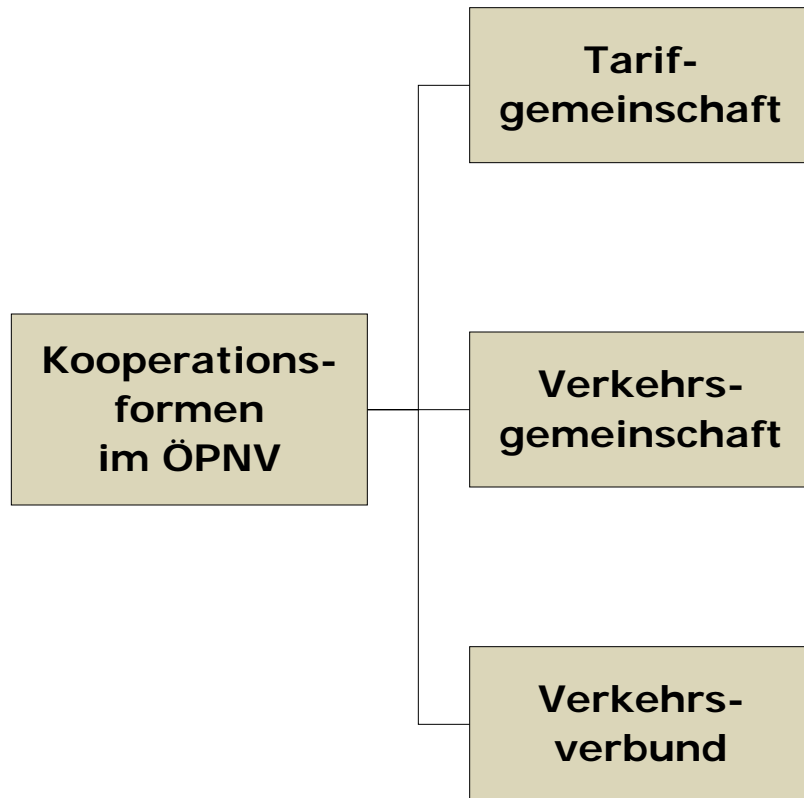
Agenda

- **Einführung**
- Verbundentwicklung in der Übersicht
- Analyse der Verbundstrukturen im Status quo
- Fazit und Ausblick

Es gibt – je nach Intensität der Zusammenarbeit – drei grundsätzliche Arten von Kooperationsformen im ÖPNV

Kooperationsformen im ÖPNV

IDEALTYPISCH



Charakteristika

- Abstimmung über Tarifgebiet/-anwendung
- I.d.R. schriftliche Vereinbarung (nur über Tarif, Einnahmenaufteilung u.ä.)
- Keine selbstständige Gesellschaft
- *Bsp.: Heidenheimer Tarifverbund*
- Zusätzlich verkehrliche Zusammenarbeit (z.B. zu Verkehrsangebot, Fahrplänen etc.)
- I.d.R. schriftliche Vereinbarung
- Keine selbstständige Gesellschaft
- *Bsp.: Verk.gemeinschaft Westmecklenburg*
- Weite Kooperation in vielen Themenfeldern
- Rechtlich selbstständige Gesellschaft¹⁾ mit Übernahme von wesentlichen Zuständigkeiten v.a. bei Koordinationsaufgaben
- Oft umfassende Vertragskonstrukte
- *Bsp.: Hamburger Verkehrsverbund GmbH*

1) Meist als GmbH organisiert

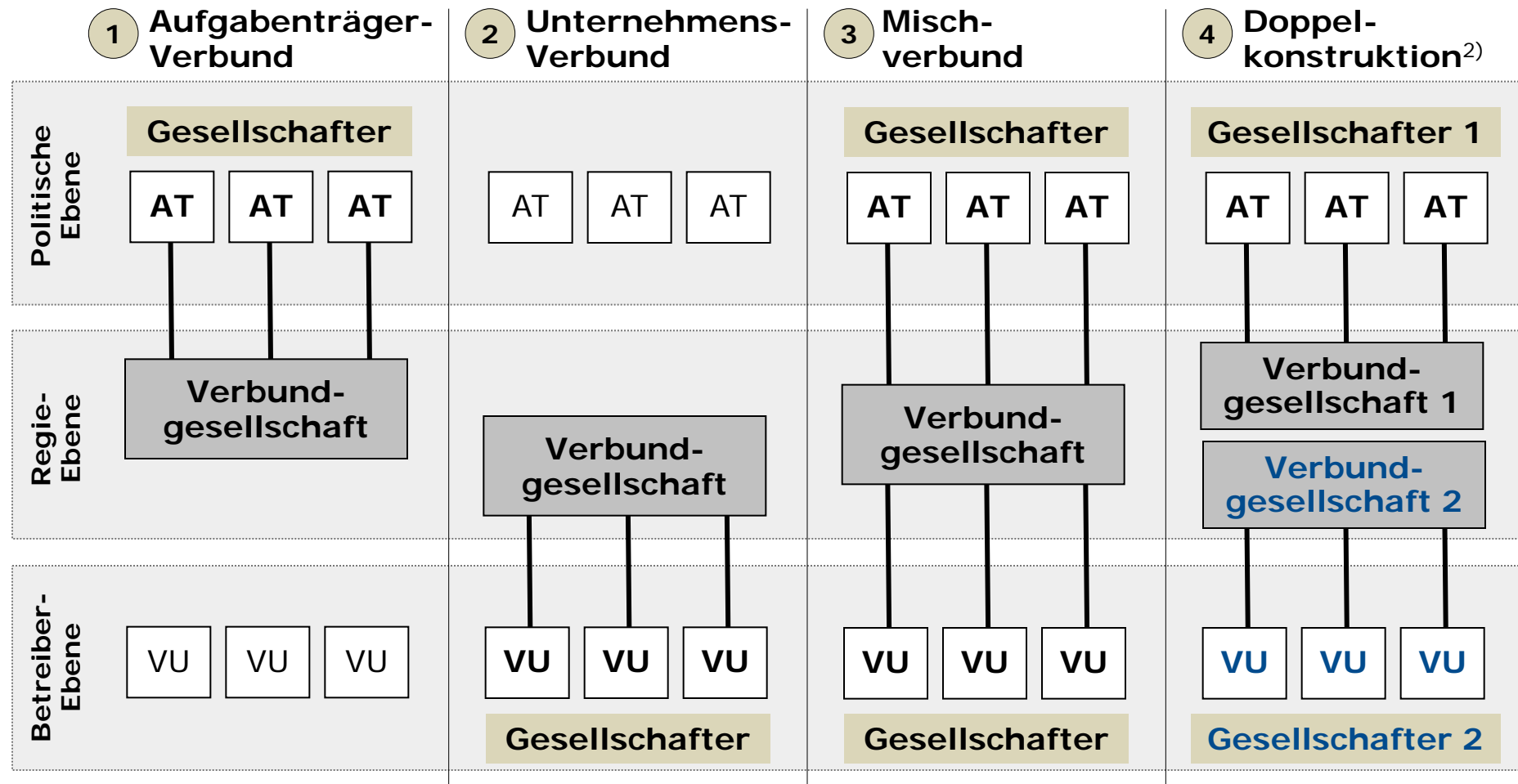
Kern des Verkehrsverbundes ist die Ansiedlung wesentlicher Zuständigkeiten in einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft

Definition Verkehrsverbund

"Ein Verkehrsverbund ist eine Kooperationsform im ÖPNV, bei der einer durch die Zusammenarbeit der Beteiligten gebildeten, rechtlich selbstständigen Verbundgesellschaft wesentliche Zuständigkeiten übertragen werden, insbesondere in Bezug auf die Aufstellung und Weiterentwicklung des Gemeinschaftstarifs, die Abstimmung der Netz- und Fahrplangestaltung sowie die Vermarktung des gesamten ÖPNV auf Straße und Schiene im Verbundgebiet."

Bei den Verkehrsverbänden können in Abhängigkeit der Gesellschafterstruktur vier Modellvarianten unterschieden werden

Varianten von Verkehrsverbänden im Drei-Ebenen-Modell¹⁾



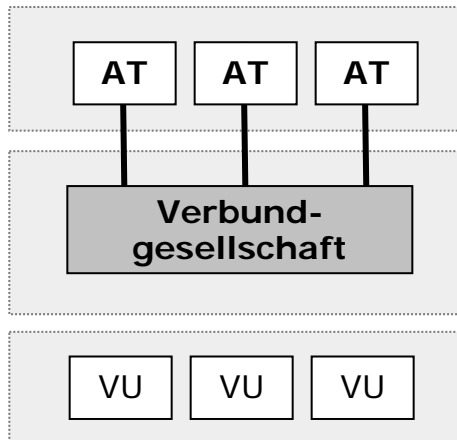
1) AT = Aufgabenträger, VU = Verkehrsunternehmen

2) Eine Verbundgesellschaft kann auch eine Tarif- oder Verkehrsgemeinschaft sein

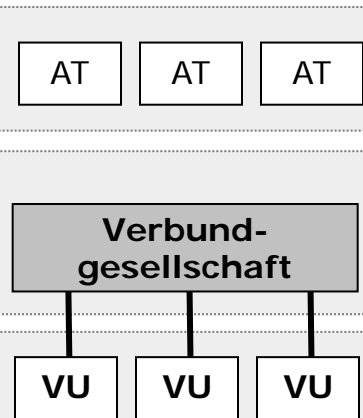
Für jeden Verbundtyp gibt es bekannte Beispiele aus Deutschland

Varianten von Verkehrsverbänden im Drei-Ebenen-Modell¹⁾

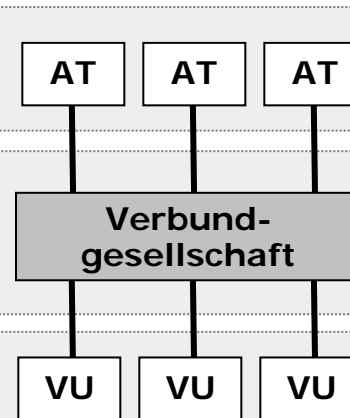
1 Aufgabenträger-Verbund



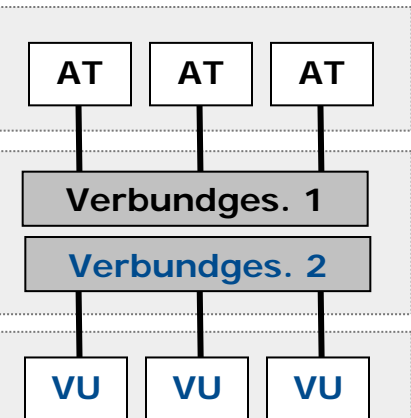
2 Unternehmens-Verbund



3 Misch-verbund



4 Doppel-konstruktion²⁾



Beispiele:

- RMV (Rhein-Main-Verkehrsverbund)
- VBB (Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg)
- MVV (Münchner Verkehrs- und Tarifverbund)
- VMT (Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen)
- VVW (Verkehrsverbund Warnow)
- RVL (Regio Verkehrsverbund Lössach)
- VVS (Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart)
- MDV (Mitteldeutscher Verkehrsverbund)
- VRK (Verkehrsverbund Region Kiel)
- ZVBN / VBN (Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen)
- ZVGN / VGN (Verkehrsverbund Großraum Nürnberg)
- VRN / URN (Verkehrsverbund Rhein-Neckar)

1) AT = Aufgabenträger, VU = Verkehrsunternehmen

2) Eine VU-Verbundgesellschaft kann hier auch eine rechtlich selbstständige Tarif- oder Verkehrsgemeinschaft sein

Agenda

- Einführung
- **Verbundentwicklung in der Übersicht**
- Analyse der Verbundstrukturen im Status quo
- Fazit und Ausblick

Die ersten Verkehrsverbände in Deutschland starteten als Unternehmensverbände

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundentwicklung

Erste Verbände in Deutschland

- HVV (Hamburger Verkehrsverbund)
 - 1965
 - 1. Verbund in D (und weltweit)
 - 4 VU
- GVH (Großraum-Verkehr Hannover)
 - 1970
 - 2. Verbund in D
 - 5 VU
- MVV (Münchner Verkehrs- und Tarifverbund)
 - 1971
 - 3. Verbund in D
 - 3 VU

Verbundentwicklung im Laufe der Zeit

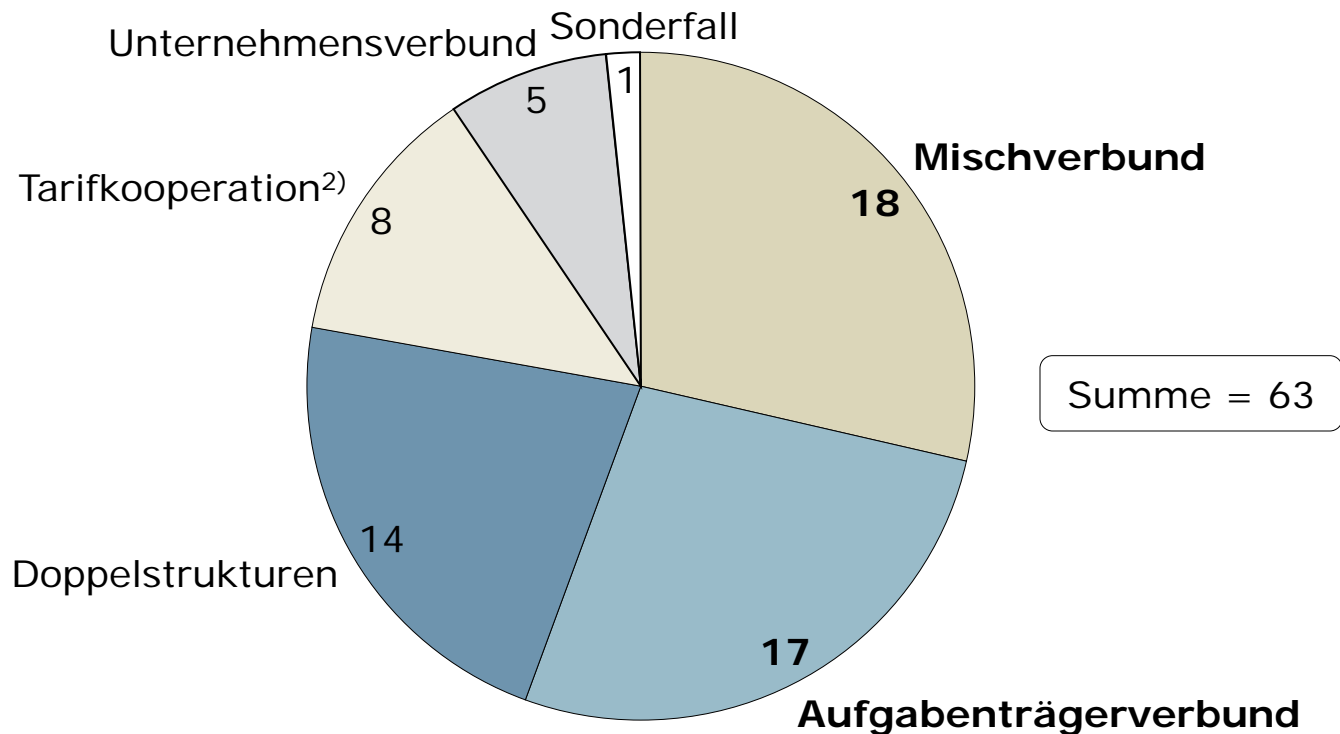
- 70er und 80er Jahre:
 - diverse weitere Verbände gegründet (zumeist VU-Verbände)
- Mit Regionalisierung in 90er Jahren
 - Zunahme von AT-Verbänden
- Teilweise parallel Strukturen auf AT- und VU-Seite
- Zuletzt nur noch Schließen von "Lücken"
- ...



Die Mehrzahl der deutschen Verkehrsverbünde sind heute Misch- und Aufgabenträgerverbünde

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundtypen

Verbundstrukturen in Deutschland nach Verbundtypen¹⁾
[Anzahl Verbünde]




- 1) Zur Vereinfachung hier und in der Folge "Verbundstruktur" gleichzusetzen mit allen drei Kooperationsformen im ÖPNV inkl. Tarif- und Verkehrsgemeinschaften; hinzu kommen (nicht dargestellt) viele kleine Tarifkooperationen, die sich in der Regel auf eine Kommune beschränken
- 2) Im Sinne von Tarif- und Verkehrsgemeinschaften (Abgrenzung nicht immer eindeutig)

Quelle: VDV-Statistik, Homepages, eigene Recherchen BSL Management Consultants

In den letzten 20 Jahren war die Entwicklung der Verbände geprägt von einem steigenden Aufgabenträger-Einfluss

Entwicklung in den größten¹⁾ Verbundräumen in Deutschland

Verbund	Art ²⁾	Wesentliche organisatorische Veränderungen
RMV	AV	1995 Ablösung des Unternehmensverbundes FVV ³⁾ durch AT-Verbund RMV
ZVGN/VGN	DS	1987 Gründung ZVGN (Zweckverband) und VGN als Unternehmensverbund
MVV	AV	1996 Umwandlung vom Mischverbund (Bundesbahn, Stadt München) zum AT-Verbund
VBB	AV	1996 Neugründung AT-Verbund
VVS	MV	1996 Umwandlung vom Unternehmens- zum Mischverbund durch Beteiligung der AT
SH-Tarif	TK	Einführung SH-Tarif und Etablierung ZAST/NSH ab dem Jahre 2005
VRN/URN	DS	1996 Ablösung vorheriger Verbund durch heutige Doppelstruktur mit starker AT-Einheit
BODO	MV	2000 Gründung Mischverbund
VEJ	DS	1997 AT-Einheit gegründet, 2006 zusätzlich Unternehmensgesellschaft gegründet
VRR	AV	2006 Auflösung des Mischverbundes (GmbH) und Gründung einer AT-Einheit (AöR)
VRM	AV	2002 Gründung AT-Verbund
Naldo	MV	2000 Gründung Mischverbund
VMS	AV	1998 von Verkehrs-/Tarifgemeinschaft der VU zum AT-Verbund (ZV), VMS GmbH ab 2004
NVV	AV	1994 Neugründung AT-Verbund
VVOWL/OWL	DS	1995 Ersatz der Verkehrsgemeinschaften Ostwestfalen-Lippe und Lippe durch VVOWL (ZV)
ZVBN/VBN	DS	1996 Ersatz der Verkehrsgemeinschaft Bremen/Niedersachsen durch ZVBN und VBN

 Zunahme Einfluss der Aufgabenträger

- 1) Nach Anzahl der Unternehmen, Datenbasis: Alle Verbundgebiete > 30 VU
- 2) AV = Aufgabenträgerverbund, MV = Mischverbund, DS = Doppelstruktur, TK = Tarifkooperation
- 3) Frankfurter Verkehrsverbund, umfasste nur den engeren Rhein-Main-Raum

Agenda

- Einführung
- Verbundentwicklung in der Übersicht
- **Analyse der Verbundstrukturen im Status quo**
- Fazit und Ausblick

Für die vergleichende Auswertung wurden die Verkehrsverbünde systematisch in verschiedene Kategorien eingeordnet

Auswertung – Kategorisierung Verkehrsverbünde (1 von 2)

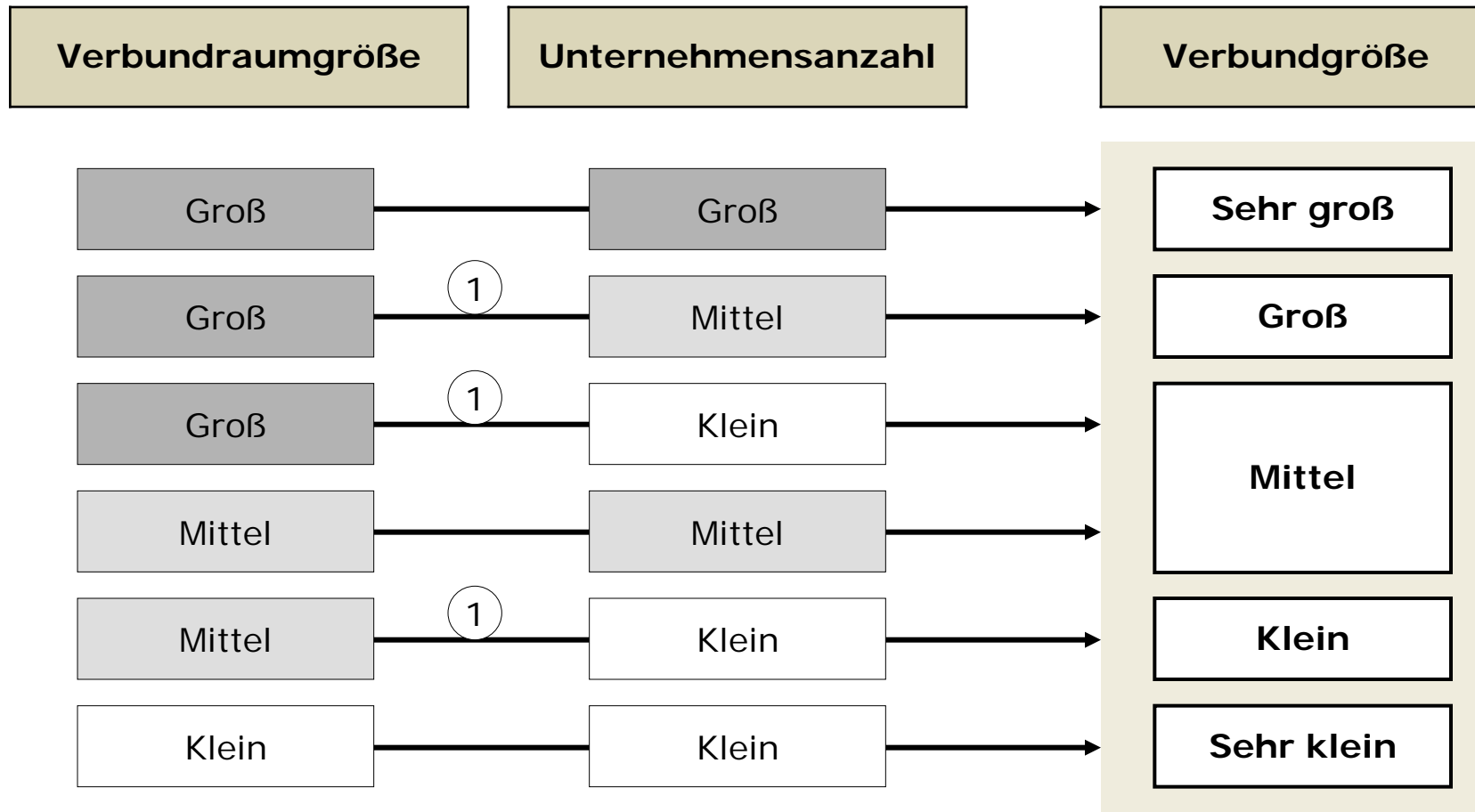
Verbundraumgröße	
Fläche > 5.000 qm und/oder Einwohner > 1 Mio.	Groß
Fläche > 1.000 qm und/oder Einwohner > 500 T.	Mittel
Fläche < 1.000 qm und/oder Einwohner < 500 T.	Klein

Unternehmensanzahl	
> 30 im Verbundgebiet	Groß
10 - 30 im Verbundgebiet	Mittel
< 10 im Verbundgebiet	Klein

Raumklassifizierung	
Mehrere dominante Städte; sehr komplex	Ballungsraum
Eine dominierende Stadt plus Umland; komplex	Metro- polen- region
Keine bedeutsame Stadt, weitläufig ländlich orientiert; weniger komplex	Ländliche Region
Geringe Fläche; wenig komplex	Klein- gebiet

Für das Kriterium "Verbundgröße" wurden zwei Vergleichswerte vereinfachend zusammengefasst

Auswertung – Kategorisierung Verkehrsverbünde (2 von 2)

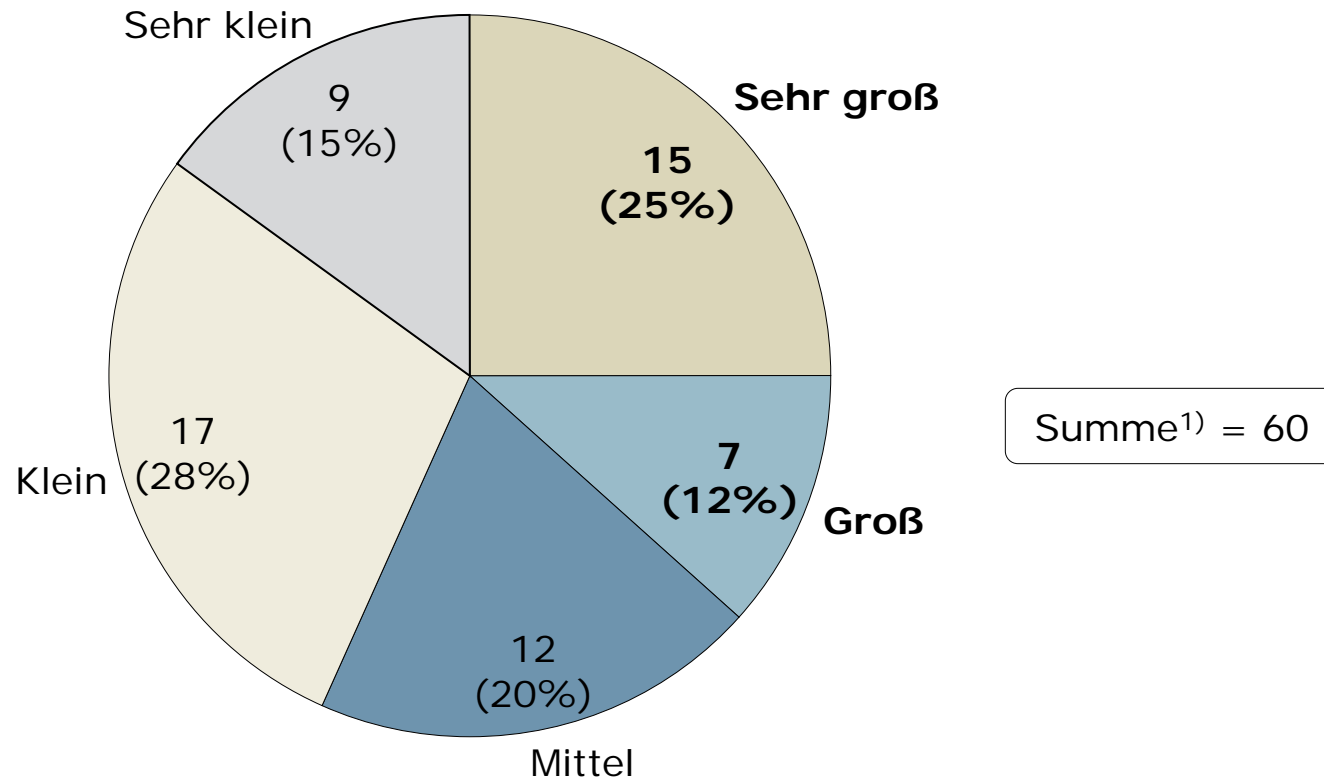


① Oder andersherum

Gut ein Drittel der deutschen Verkehrsverbände sind als groß bis sehr groß zu bezeichnen

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundgröße

Verbundstrukturen in Deutschland nach Verbundgröße [Anzahl Verbände]

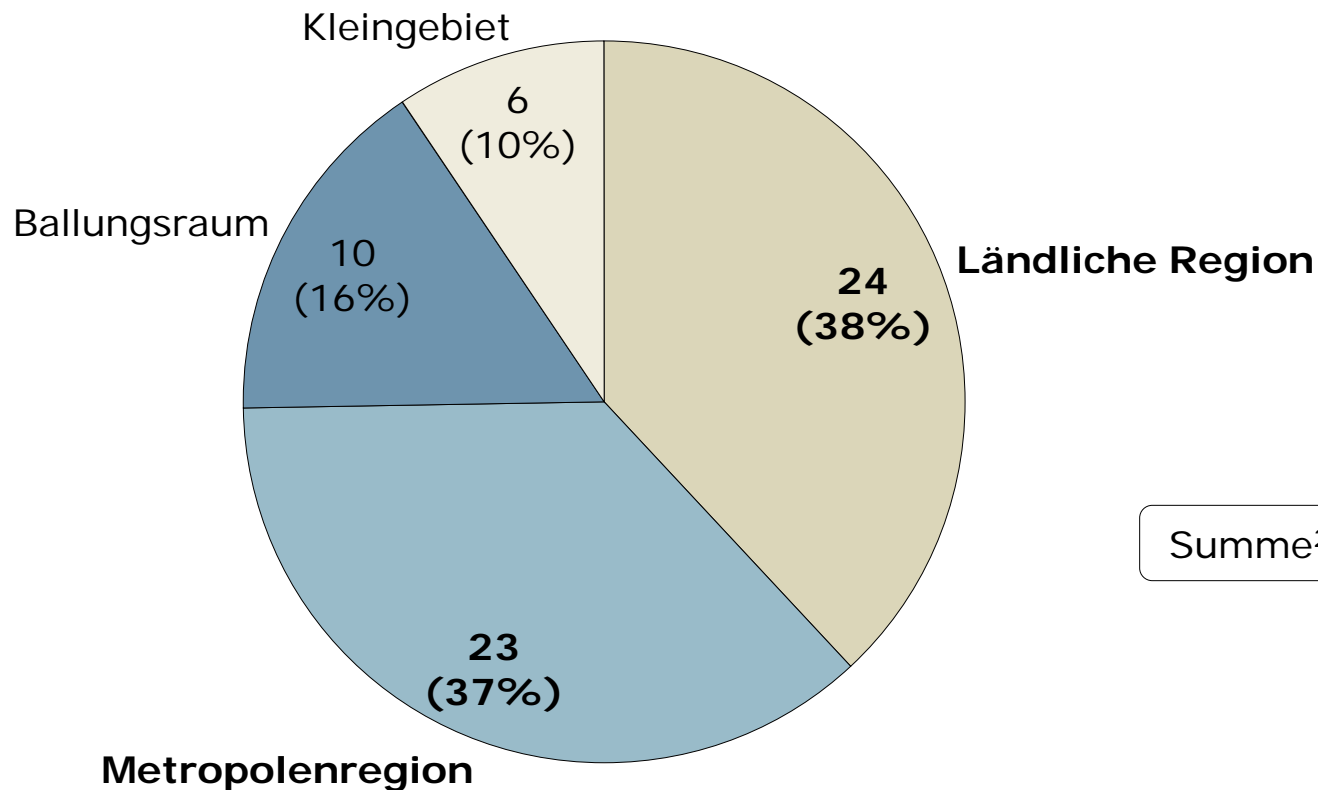


1) Vor allem bei kleinen Tarifkooperationen fehlen oft Angaben, so dass der Anteil der sehr kleinen "Verbände" tatsächlich höher und die Anzahl der anderen niedriger liegt

In Deutschland dominieren Flächenverbände und Verbände in Metropolenregionen

Verbundstrukturen in Deutschland – Raumklassifizierung

Verbundstrukturen in Deutschland nach Klassifizierung¹⁾ [Anzahl Verbände]

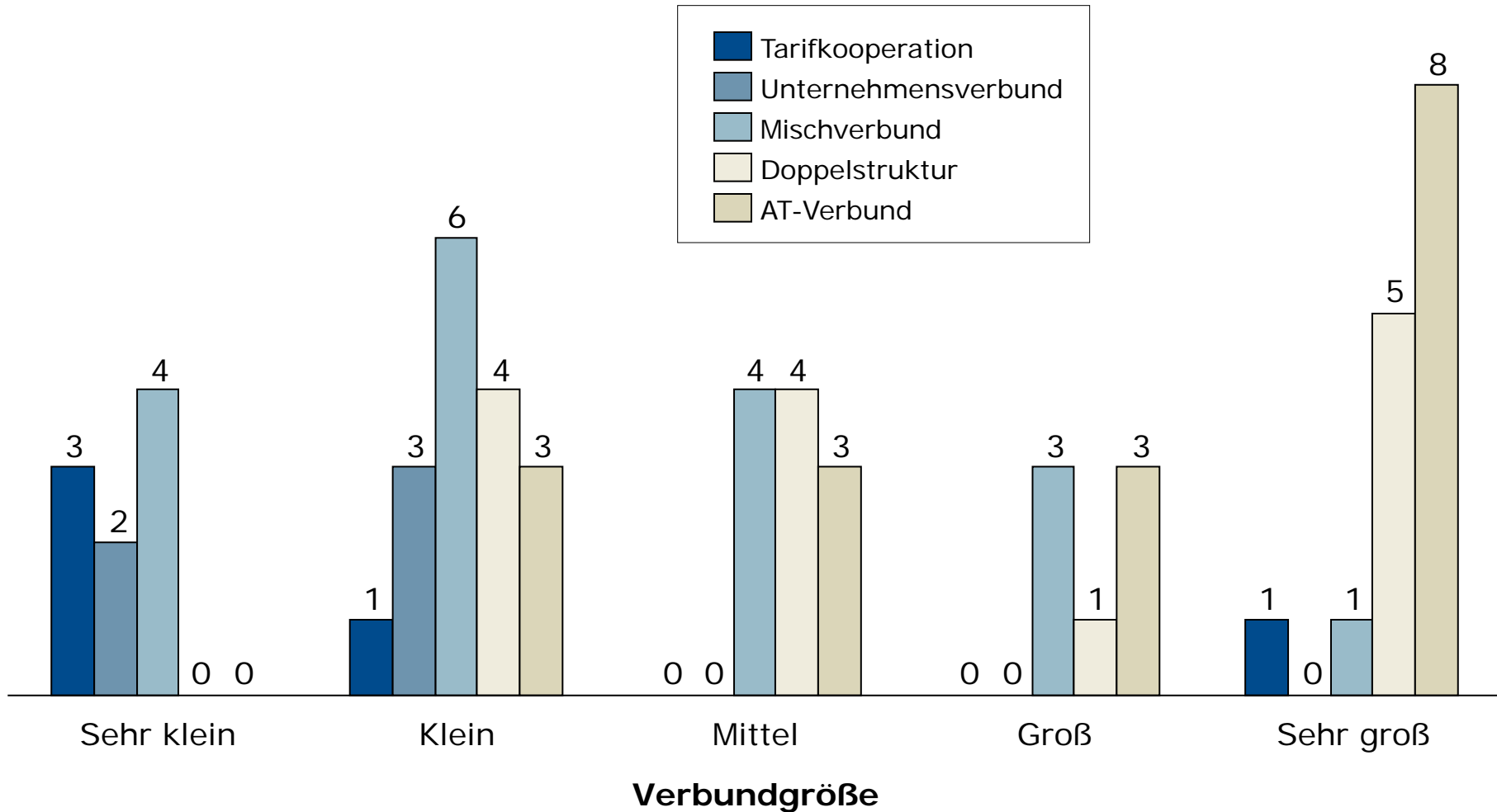


- 1) Keine trennscharfe Abgrenzung möglich, einige Verbundformen heute ggf. zu zwei Klassen zu zählen
- 2) Einige kleine Tarifkooperationen kommen noch hinzu

Quelle: VDV-Statistik, Homepages, eigene Recherchen BSL Management Consultants

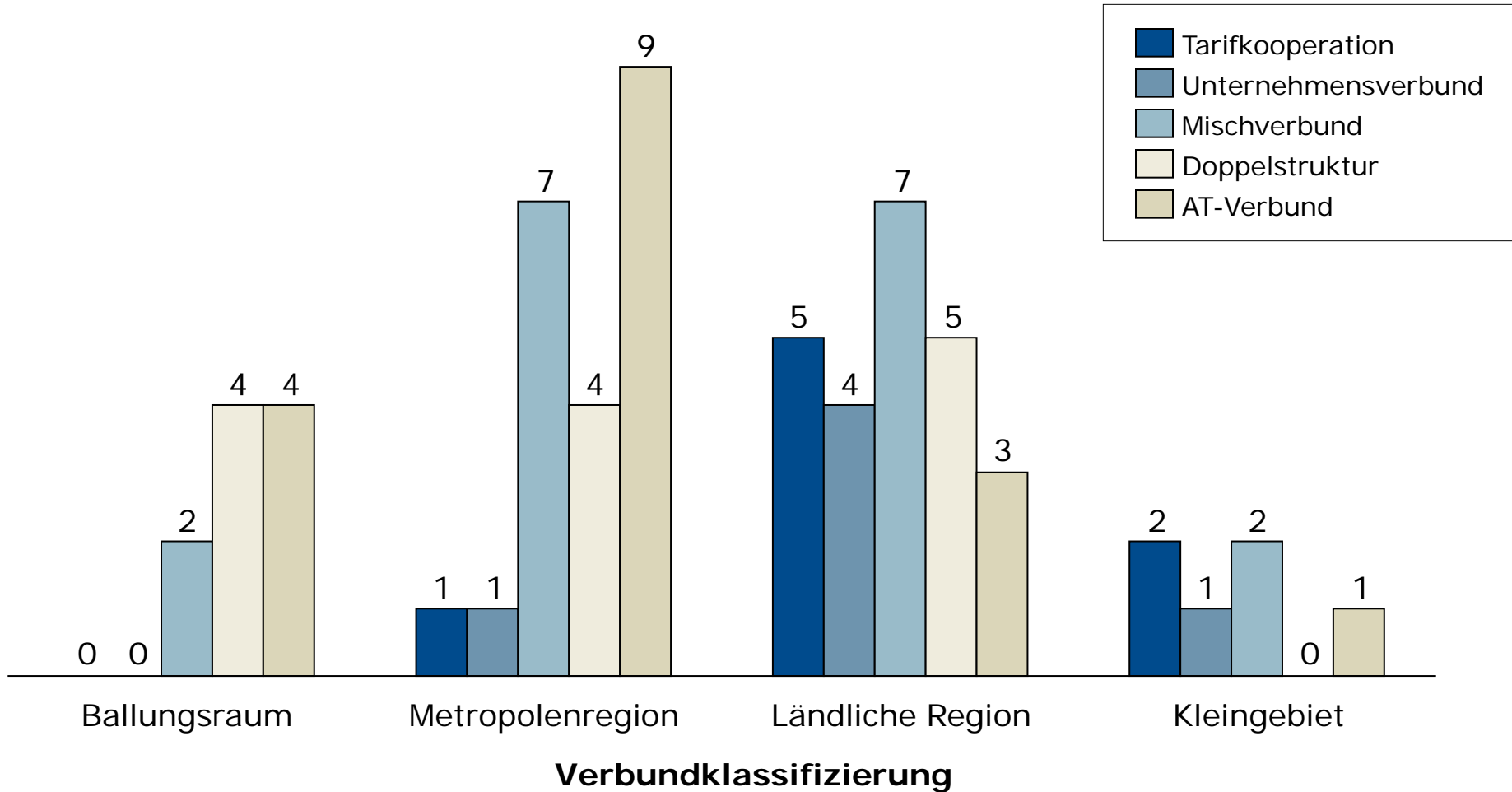
In großen Räumen herrschen eher AT-Verbünde und Doppelstrukturen vor, in kleinen Misch- und Unternehmensverbünde

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundtypen nach Größe



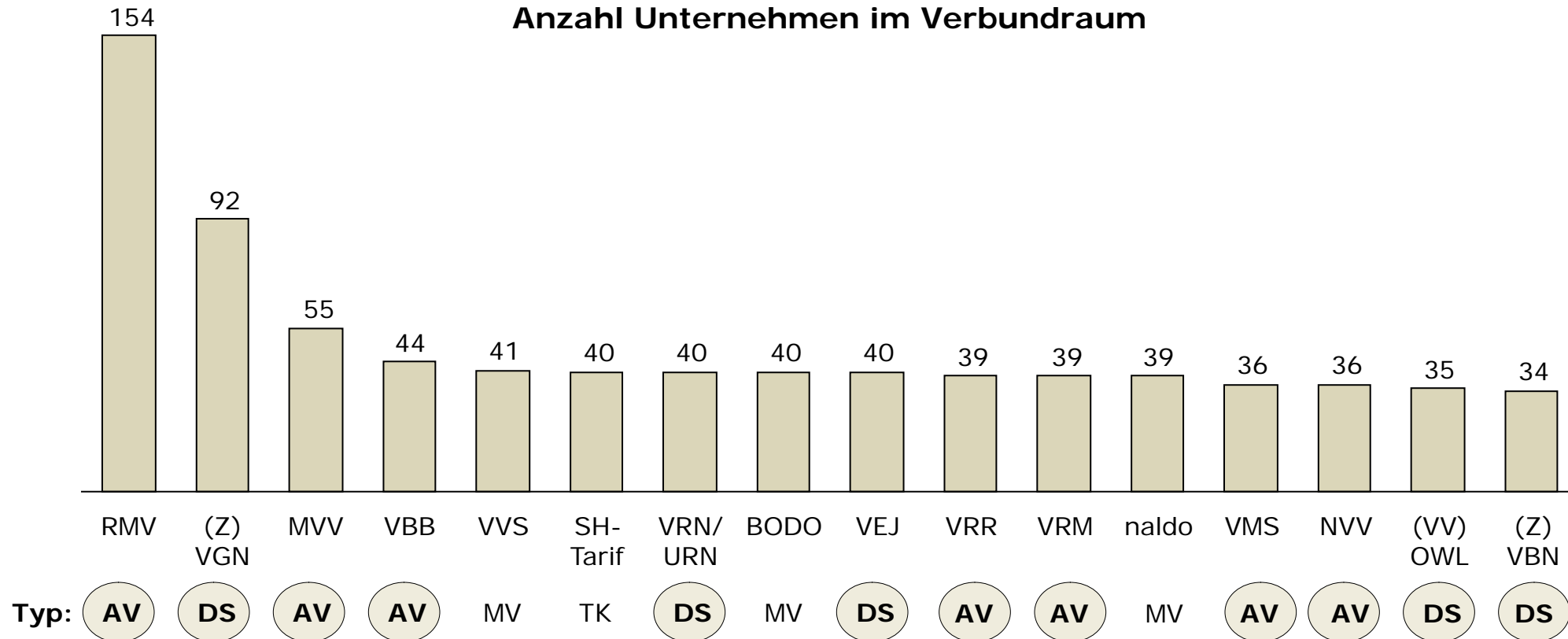
In ländlichen Regionen sind alle Arten von Verbundtypen vertreten, der AT-Verbund dominiert bei Metropolenregionen

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundtypen nach Raum-Klassifizierung



In Verbundräumen mit mehr als 30 Unternehmen dominieren AT-Verbünde und Doppelstrukturen

Verbundstrukturen in Deutschland – Verbundtypen nach Anzahl VU (Auszug)¹⁾



► **Unternehmensverbünde (UV) eher in Räumen mit wenigen Betreibern anzutreffen**

1) Basis: Alle Verbundgebiete > 30 VU (2009); Anm.: Keine wesentlichen Änderungen seit Datenaufnahme; AV = Aufgabenträgerverbund, MV = Mischverbund, DS = Doppelstruktur, TK = Tarifkooperation

Die dominierenden Verbundarten und die "Abdeckung" mit Verbundstrukturen sind in den Bundesländern sehr unterschiedlich

Verbundstrukturen in Deutschland – Lage und Anzahl der Verbünde¹⁾

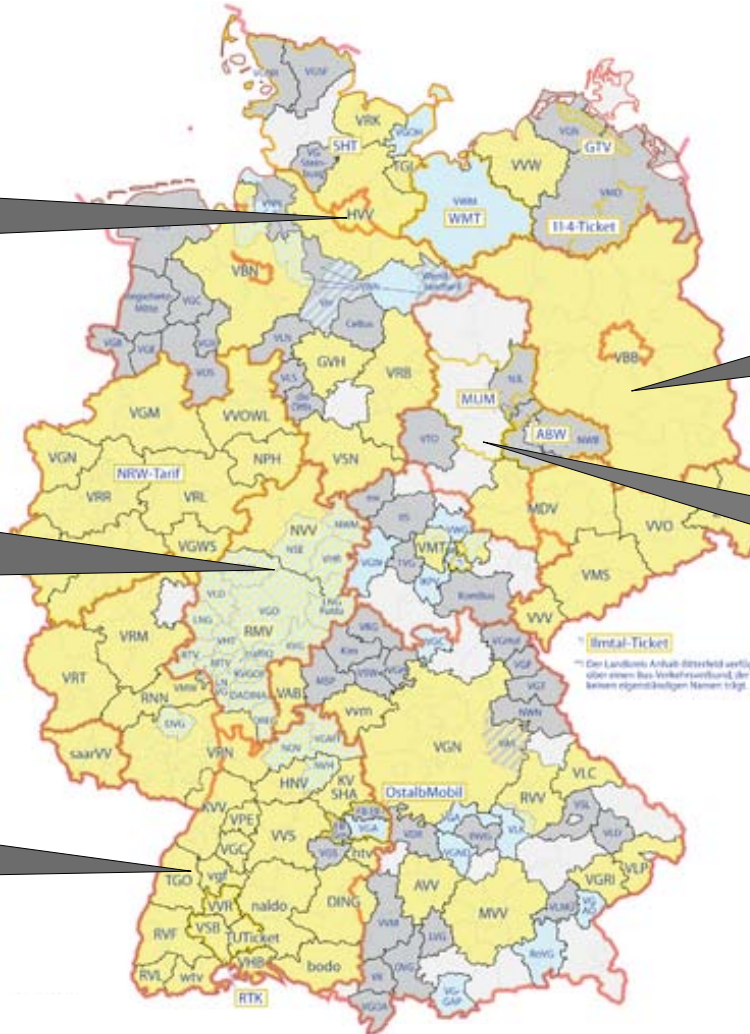
HH/SH: Bundesländer-übergreifender Verbund (AT-Verbund)

HE: Wenige Verbünde, die ganzes Bundesland "aufspannen" (alles AT-Verbünde)

BW: Feingliedrige Struktur mit vielen Verbänden (Vorkommen jeder Verbundart)

B/BR: Eine landesweite Verbundorganisation (AT-Verbund)

ST: Weitläufiges Fehlen von Verbundstrukturen im Bundesland



1) Grafikquelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Verkehrsverbund>, 5.06.2010

Wenn das gesamte Bundesland durch große Aufgabenträgerverbünde abgedeckt ist, bestellen diese zumeist auch den SPNV

Verbundstrukturen in Deutschland – Aufgabenträgerschaft SPNV

Bundesland	AT SPNV	Kategorie SPNV-AT	Verbundstrukturen im ÖPNV
Schleswig-Holstein	LVS	Land und AT (50/50)	Kein Verbund, nur Tarifkooperation; + HVV, VRK
Hamburg	BSU und HVV	Land und AT	AT-Verbund, Bestellung durch Land (BSU)
Bremen	Hansestadt	Land und AT	Doppelstruktur, AT-ZV unterstützt Vergabe
Niedersachsen	LNVG	Landesgesellschaft	Doppelstrukturen oder Mischverbund
Mecklenburg-Vorp.	VMV	Landesgesellschaft	Kaum regionale/lokale Verbundstrukturen
Berlin/Brandenburg	VBB	AT-Vereinigung	SPNV-AT = ein landesweiter AT-Verbund
Nordrhein-Westfalen	Zweckverbände	AT-Vereinigung	Teilweise AT-Verbünde, oft Doppelstrukturen = Zweckverband und VU-Gesellschaft
Hessen	RMV, NVV	AT-Vereinigung	Zwei SPNV-AT = landesweite AT-Verbünde ¹⁾
Sachsen-Anhalt	NASA	Landesgesellschaft	Keine regionalen/lokalen Verbundstrukturen
Sachsen	Zweckverbände	AT-Vereinigung	Mehrere AT-Verbünde, ein Mischverbund
Thüringen	NVS	Landesgesellschaft	Bis auf eine VU-Gemeinschaft keine
Rheinland-Pfalz	Zweckverbände	Land und AT	Verschiedene Verbundformen (DS, MV, AV)
Baden-Württemberg	NVBW	Landesgesellschaft	Verschiedene Verbundformen, auch VU-Verbünde
Bayern	BEG	Landesgesellschaft	Verschiedene Verbundformen, oft Mischverbünde

- Wenn AT-Vereinigungen den SPNV bestellen, herrschen meist AT-Verbünde vor
- Wenn Landesgesellschaften dies tun, finden sich alle Verbundformen

1) Ausnahme: Kreis Bergstraße zum VRN zugehörig

Agenda

- Einführung
- Verbundentwicklung in der Übersicht
- Analyse der Verbundstrukturen im Status quo
- **Fazit und Ausblick**

Einige Zusammenhänge konnten bei der Recherche der Verbundtypen herausgearbeitet werden

Fazit – Kernaussagen

- Vier Arten von Verbundstrukturen in Deutschland anzutreffen: Aufgabenträgerverbund, Unternehmensverbund, Mischverbund, Doppelkonstruktion
- Seit der Regionalisierung Zunahme von Misch- und AT-Verbänden erkennbar
- Derzeit Misch- und AT-Verbände zahlenmäßig am stärksten vertreten – spiegelt möglicherweise den "Einflusswillen" der Aufgabenträger, aber auch Bedarf der VU nach einem "neutralen Moderator" bzw. "Letztentscheider" wider
- In großen Räumen bzw. Verbundräumen mit vielen Unternehmen AT-Verbände und Doppelstrukturen dominierend – VU scheinen Verkehre (wegen unterschiedlicher Interessenlagen?) nicht allein organisieren zu können
- In Flächengebieten heute alle Verbundarten vorzufinden, in Metropolenregionen dagegen zumeist AT- und Mischverbände
- Verbände im Bereich Struktur und Aufgabenprofil im Detail stets sehr individuell ausgestaltet und an lokale Bedürfnisse angepasst
- Aufgaben der Koordinierung bei allen vier Verbundarten in ähnlicher Weise von der Verbundorganisation wahrgenommen, unabhängig davon, wer Gesellschafter ist

Die Zusammenarbeit im Verbund wird letztendlich nicht vom "Namen", sondern von der Ausgestaltung im Detail bestimmt

Resümee und Ausblick

- **Verteilung der Gesellschaftsanteile** als Kriterium für grundsätzliche **Verbundtypen**
- Aber: Marktorganisation im Verkehrsverbund weniger durch Eigentümer determiniert, vielmehr durch **Ausgestaltung im Detail**:
 - Konkrete Rollendefinition der Partner
 - Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
 - Definition der Schnittstellen
 - Verteilung der Risiken
 - Themenbezogene (Mit-)Entscheidungsrechte in Gremien
 - Sanktionen bei Nichterfüllung von Aufgaben
 - Formulierung von Verträgen

- Im Kontinuum zwischen "reinem" Unternehmensverbund und "reinem" Aufgabenträgerverbund gibt es viele Konstellationen in Abhängigkeit der Zuordnung von Aufgaben und Zuständigkeiten
- Plakativ: „**Es ist weniger wichtig, was draufsteht, sondern mehr, was drin ist**“
- Entscheidend ist die sinnvolle Gestaltung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Einflussmöglichkeiten¹⁾

▶ Zukünftig wird sich die Entwicklung vermutlich stärker auf eine bessere interne Organisation der Verbünde konzentrieren und die wenigen "Lücken" in der Flächenabdeckung schließen

1) Denkbare Prinzip: So wenig Steuerung/Vorgaben durch den Aufgabenträger wie nötig und so viel unternehmerische Aufgabenwahrnehmung bzw. Gestaltungsspielraum für die Unternehmen wie möglich

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Marc-Oliver Wille

BSL Management Consultants
GmbH & Co. KG

mow@bsl-consulting.de

+49 172 - 564 00 82

Arne Beck

Civity Management Consultants
GmbH & Co. KG

arb@civity.de

+49 178 - 206 27 46