

**Liberalisierte Märkte im Wettbewerb**  
Stammstudie



# ÖPNV im Wettbewerb?

Eine Studie (670 Seiten) auf der  
Basis von über 200 Interviews

- Rahmenbedingungen, Situationsanalyse
- Handlungsfeld I: Technologien und Innovationen
- Handlungsfeld II: Kosten und Optimierungspotenziale
- Handlungsfeld III: Neue Produkte und Services, Preise und Marketing
- Weitere Handlungsfelder: EDV, regionale Ausweitung, neue Geschäftsfelder
- Handlungsoptionen; Strategien wie Outsourcing und Kooperationen
- Erfahrungen aus anderen Märkten

value through information.

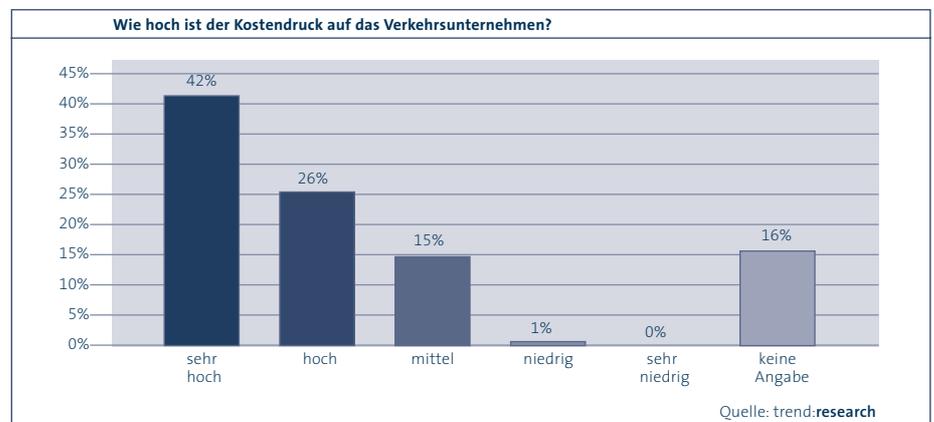
# Kostensenkungen als auferlegter Zwang ...

## Inhalte der Studie

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Finanznot der Kommunen und den sinkenden Zuschüssen für ÖPNV-Leistungen an das eigene Unternehmen zu stellen sind. Die Verkehrsunternehmen stehen laut eigenen Aussagen durch diese Entwicklung unter hohem Kostendruck (vgl. Grafik) und sind sich der Notwendigkeit von Kostensenkungen durchaus bewusst.

Ausgehend von der aktuellen Situation und den zu erwartenden Entwicklungen in der Verkehrswirtschaft werden die Veränderungen und die neuen Anforderungen an die Unternehmen aufgezeigt, Möglichkeiten der notwendigen Kostensenkung und Prozessoptimierung dargestellt sowie mögliche Synergieeffekte und Chancen in den unterschiedlichen Märkten beschrieben. Damit ermöglicht die Studie eine Überprüfung der bisherigen eigenen Strategie und ihrer Umsetzung.

Auf der Grundlage einer umfangreichen Befragung von über 200 Experten aus der Branche (vgl. Methodik) werden Fakten geschaffen und Grundannahmen präsentiert, die nachvollziehbar sind und es jedem Unternehmen der Verkehrsbranche erlauben, die verschiedenen Handlungsfelder mit ihren Potenzialen zu erkennen und umzusetzen und die eigene strategische Ausrichtung zu überprüfen.



Die empirische Studie beantwortet u.a. die folgenden Fragen:

- Sehen die Verkehrsunternehmen die kommunale Finanznot als bestimmenden Faktor an?
- Wie können neben den Fahrtentgelten zusätzliche Einnahmen erzielt werden?
- Welche Veränderungen der Rechtslage wirken sich wie auf Markt, Wettbewerb und das operative Geschäft aus?
- Auf welchen Gebieten können Kosten weiter gesenkt werden?
- Welche Strategieoptionen bieten bei Unternehmenszusammenschlüssen welche Vor- und Nachteile?
- Welche Synergieeffekte ergeben sich durch die Kooperation/Fusion mit anderen Betrieben?
- Wie werden diese praktisch umgesetzt?
- Wann ist ein Outsourcing von Teilleistungen die richtige Option?
- Wie kann die Qualität trotz Kostenreduktion gesichert oder sogar ausgebaut werden?
- Was erwarten Kunden vom künftigen ÖPNV und wie ist das Angebotspektrum zu optimieren?

## Ziele der Studie

Die Studie verfolgt das Ziel, die aktuelle Situation des hohen Kostendrucks und die Handlungsfelder sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken objektiv aufzuzeigen und die Anforderungen, Voraussetzungen und Risiken für die beteiligten Unternehmen transparent zu machen. Aus den Studienergebnissen können letztlich eigene strategische und operative Handlungsoptionen abgeleitet werden. Damit unterstützt sie gleichermaßen öffentliche Verkehrsunternehmen, Verkehrsverbünde und Privatunternehmen durch frühzeitiges Erkennen und Wahrnehmen von Erfolgs- und Risikopotenzialen.

# ... oder als Chance?

## Liberalisierte Märkte im Wettbewerb Stammstudie

### ÖPNV IM WETTBEWERB?

#### Inhalte der Studie

## Methodik

trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen (inkl. Zeitschriften, Publikationen, Konferenzen, Geschäftsberichte usw.) fließen für die Trendstudie über 200 strukturierte Befragungen mit folgenden Zielgruppen ein:

- — kommunale und öffentliche Verkehrsbetriebe
- — Verkehrsverbünde
- — private Verkehrsbetriebe
- — Stadtwerke mit angeschlossenem ÖPNV

Die dargestellten Anwendungen und Märkte und deren Entwicklungen werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erhoben. Die Auswertung der Anforderungen und Erwartungen führen zu abgesicherten Aussagen über Markt, Trends, Dienstleistungen und Wettbewerb sowie Strategien.

Mit Hilfe einer multivariaten Trend-Impact-Analyse™ werden diese Daten und Informationen quantifiziert und in einer wissensbasierten Datenbank konzentriert. Daraus werden u.a. Szenarien gebildet und entsprechende Prognosen generiert.

## An wen sich die Studie richtet

Die Trendstudie hilft Verkehrsbetrieben (öffentlich und privat), Querverbundunternehmen (z.B. Stadtwerke oder Versorgungs- und Verkehrsgesellschaften), kommunalen Institutionen, Herstellern und Systemanbietern, zukünftige Potenziale in der Verkehrswirtschaft einzuschätzen und das eigene Angebot bzw. die eigenen Maßnahmen vor diesem Hintergrund im Zuge einer Stabilisierung bzw. Ausweitung der Marktposition auf- und auszubauen.

Der Nutzen ergibt sich z.B. für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Marketing und Vertrieb.

<b>0</b>	<b>Management Summary</b>	<b>25</b>	2.5.1	Spartentarifvertrag Nahverkehr NRW	135
<b>1</b>	<b>Einleitung, Definitionen und Grundlagen</b>	<b>85</b>	2.5.2	Weitere tarifliche Regelungen	135
1.1	Einleitung	85	2.6	Kartellrechtliche Rahmenbedingungen	137
1.2	Methodik	89	2.6.1	Kooperationen	137
1.3	Ziel und Nutzen der Studie	91	2.6.2	Fusionen	138
1.4	Definitionen	93	2.7	Weitere Rahmenbedingungen	140
1.4.1	ÖPNV	93	2.7.1	Förderprogramme	140
1.4.2	Zuschüsse	94	2.7.2	Demographische und wirtschaftliche Entwicklung	140
1.4.3	E-Ticketing	94	<b>3</b>	<b>Situationsanalyse</b>	<b>144</b>
1.4.4	Outsourcing	95	3.1	Stärken und Schwächen der Marktteilnehmer	144
1.4.5	Insourcing	96	3.1.1	Kommunale Verkehrsunternehmen	144
1.4.6	Co-Sourcing	97	3.1.2	Private Verkehrsunternehmen	152
1.4.7	Weitere Begriffe	98	3.2	Veränderung der Wertschöpfungskette	157
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>100</b>	3.2.1	Vorteile	158
2.1	Gesetzl. Rahmenbedingungen	100	3.2.2	Nachteile	159
2.1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen EU	101	3.2.3	Grenzüberschreitender Verkehr am Beispiel der Saarbahn	159
2.1.1.1	EG-Marktzugangsverordnung	101	3.2.4	Wettbewerbsfähigkeit	161
2.1.1.2	Verordnungsvorschlag 1191/69 der Europäischen Kommission – aktueller Stand des Gesetzgebungsverfahrens für eine Marktzugangs- und Finanzierungsverordnung für den öffentlichen Nahverkehr	102	3.2.5	Kontinuierliche Produktivitätssteigerung: Beispiel Dortmund	162
2.1.1.3	Entscheidung des europäischen Gerichtshofes zum Magdeburger Urteil	107	3.2.6	Restrukturierung und Change Management	163
2.1.1.4	Übergangsfristen und Ausnahmeregelungen	112	<b>4</b>	<b>Handlungsfeld I: Technologien und Innovationen</b>	<b>167</b>
2.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland	114	4.1	Investitionsverhalten	167
2.1.2.1	Bereichsausnahme	116	4.2	Fahrzeugtechnik und -ausstattung	173
2.1.2.2	Vergaberecht	116	4.2.1	Technik	173
2.1.2.3	Vergabenachprüfungsverfahren	117	4.2.2	Ausstattung	180
2.1.2.4	Konzessionsrecht	118	4.2.3	Erwartete Entwicklung	180
2.1.2.5	Regionalisierungsgesetz	119	4.3	E-Commerce und E-Business im ÖPNV	183
2.2	Stand Privatisierung	121	4.3.1	Definition	183
2.3	Stand Deregulierung	124	4.3.2	Status Quo	184
2.4	Rolle der Gebietskörperschaften als Aufgabenträger	126	4.3.3	Internetauftritte	186
2.4.1	Rechtliche Aspekte	127	4.3.3.1	Status Quo	186
2.4.2	Organisatorische Aspekte	128	4.3.3.2	Bewertung des Internetauftritts	187
2.4.3	Finanzielle Aspekte	129	4.3.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten	190
2.4.4	Steuerliche Aspekte	130	4.3.4	E-Procurement	191
2.4.5	Nahverkehrsplanung	131	4.3.5	Gütereinkauf per Internet-Auktionen: Beispiel Kasseler Verkehrs-Gesellschaft AG	194
2.4.6	Regionale Aspekte	132			
2.5	Tarifverträge	134			

## Fortsetzung Inhaltsverzeichnis

4.3.6 E-Business: Online-Verknüpfung der internen Prozesse mit externen Partnern und Lieferanten	194	5.4.4.3 Qualifikationsmaßnahmen	239	6.1.9.1 Mobilitätseingeschränkte	313
4.4 E-Ticketing	196	5.4.4.4 Weitere Maßnahmen	240	6.1.9.2 Blinde und Sehbehinderte	314
4.4.1 Arbeitskreis kontaktlose Chipkartensystem für Electronic Ticketing e.V.	197	5.5 Fahrzeugkosten	242	6.1.10 Weitere Kundenbedürfnisse	314
4.4.2 Projekt des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen	198	5.5.1 Anschaffungskosten	242	6.2 Marketing	316
4.4.3 Vor- und Nachteile, Erfahrungen	199	5.5.2 Betriebskosten	243	6.2.1 Markenbildung	316
4.4.4 Planungen	201	5.5.3 Life-cycle-costs	246	6.2.2 Kommunikation	318
4.4.5 EasyRide: E-Ticketing-Projekt der Schweizer Bundesbahnen	202	5.5.4 Reduktion der Fahrzeuganzahl	249	6.2.2.1 Interne Kommunikation	319
4.4.6 Variante des elektronischen Fahrkartenkauf mittels Geldkarte am Beispiel Bremer Straßenbahn AG und üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	204	5.5.5 Einsatz von Bussen unterschiedlicher Größe	251	6.2.2.2 Call Center	319
4.4.7 Verschiedene Varianten des elektronischen Fahrgeldmanagements an Hand ausgewählter Beispiele	205	5.6 Material- und Sachkosten	253	6.2.2.3 Fahrplan-Kommunikation	322
4.4.8 Mobile Ticketing: Busfahr-schein per SMS am Beispiel Stadtwerke Osnabrück Verkehrsbetrieb	207	5.7 Produktivitätssteigerung	255	6.2.3 Werbung auf und in Fahrzeugen und an Haltestellen, Ticket- und Fahrplanwerbung	327
4.5 Potenziale und Pilotprojekt im Güterverkehr »CarGoTram«	211	5.8 Kostendeckungsgrade im Vergleich	257	6.2.4 PR	330
<b>5 Handlungsfeld II: Kosten und Optimierungspotenziale</b>	<b>217</b>	5.9 Sourcing-Modelle	261	6.2.5 Weitere Marketingmaßnahmen	332
5.1 Strategien zur Steigerung des Kostendeckungsgrades bzw. zur Kostensenkung	220	5.9.1 Outsourcing	262	6.2.5.1 Krisenmanagement	333
5.2 Besondere Geschäftsmerkmale	226	5.9.1.1 Ziele	264	6.2.5.2 Kundenbewusstsein, Aufmerksamkeit	333
5.3 Kostenmanagement	228	5.9.1.2 Vorteile	264	6.3 Produktprogramm-erweiterung	334
5.3.1 Einführung einer Center-Struktur bzw. -Ergebnisrechnung	228	5.9.1.3 Nachteile	267	6.3.1 Angebotstiefe der Verkehrsleistung	334
5.3.1.1 Centertypen	228	5.9.1.4 Status Quo	270	6.3.2 Angebotsbreite	338
5.3.1.2 Kostentransparenz	230	5.9.2 Insourcing	273	6.3.3 Qualität	343
5.3.1.3 Beispiel	230	5.9.2.1 Vorteile	274	6.3.4 Produktmanagement	344
5.3.2 Unternehmerisches Denken	231	5.9.2.2 Nachteile	276	6.4 Produkt- und Serviceinnovation, Innovative Dienstleistungen	346
5.4 Personalkosten	232	5.9.3 Co-Sourcing	277	6.5 Neukundengewinnung	348
5.4.1 Neue Tarifstrukturen	233	5.9.3.1 Vorteile	277	6.6 Vertriebswege	352
5.4.2 Personalmanagement, -motivation und -entwicklung	233	5.9.3.2 Nachteile	278	6.6.1 Neue und alternative Vertriebswege	354
5.4.3 Change Management und lernende Organisation	234	5.9.4 Pooling	279	6.6.2 Mehrfachnutzung von Vertriebswegen	355
5.4.4 Personalabbaumaßnahmen	235	5.9.5 Erfahrungen und Bewertung	280	6.7 Preisstrategien	356
5.4.4.1 Altersteilzeit	238	5.10 Synergieeffekte bei Kooperationen	283	6.8 Cross-Selling	359
5.4.4.2 Abfindungen	239	5.10.1 Status Quo	283	<b>7 Weitere Handlungsfelder</b>	<b>361</b>
		5.10.2 Vorteile	284	7.1 Informationstechnologie bzw. EDV	361
		5.10.3 Nachteile	288	7.1.1 Datenkonsistenz	361
		5.10.4 Allgemeine Bewertung	289	7.1.2 Leit- und Informationssysteme	362
		5.10.5 Beteiligungsart	289	7.1.2.1 Zielsetzung	362
		5.10.6 Kooperationsart	290	7.1.2.2 Funktionalitäten	363
		5.11 Exkurs: Verkehrsverbünde	292	7.1.2.3 Weitere Entwicklung	364
		5.11.1 Definition	292	7.2 Regionale Ausweitung	366
		5.11.2 Aufgaben	293	7.3 Neue Geschäftsfelder	370
		5.11.3 Synergieeffekte	293	7.3.1 Status Quo	370
		5.11.4 Erfahrungen	294	7.3.2 Planungen	372
		5.12 Qualitätssicherung	298	7.3.3 Güterverkehr	374
		<b>6 Handlungsfeld III: Neue Produkte und Services, Preise und Marketing</b>	<b>301</b>	7.3.4 Freizeitverkehr	375
		6.1 Kundenerwartungen	302	7.3.5 Hindernisse	376
		6.1.1 Grundlagen	302	7.4 Weitere Angebots-erweiterungen	379
		6.1.2 Befragungsergebnisse	305	7.4.1 Einrichtungen eines Mitfahrsystems	379
		6.1.3 Erhebung der Kundenbedürfnisse	306	7.4.2 Schülerverkehr	380
		6.1.4 Qualität und Pünktlichkeit	308		
		6.1.5 Preis	310		
		6.1.6 Service	311		
		6.1.7 Sauberkeit	312		
		6.1.8 Zahlungsweise	313		
		6.1.9 Bedürfnisse besonderer Fahrgastgruppen	313		

7.4.2.1 Ausgangslage	380	9.1.4 Schlussfolgerungen	423	102.15 NordWestBahn GmbH	476
7.4.2.2 Reaktionen der Verkehrsunternehmen	381	9.2 Verkehrsmarkt Skandinavien	425	102.16 Omnibusverkehr Saale- Orla-Rudolstadt GmbH (OVS)	478
<b>8 Markt</b>	<b>385</b>	9.2.1 Schweden	425	102.17 Regensburger Verkehrsbetriebe GmbH (RVB)	479
8.1 Einleitung: Darstellung verschiedener Szenarien	385	9.2.2 Dänemark	426	102.18 Regionalverkehr Mittelland AG (RM)	480
8.2 Methodik	386	9.2.3 Finnland	428	102.19 Rheinische Bahngesellschaft AG	482
8.3 Grundannahmen und Prämissen: allgemeine und szenariospezifische Annahmen	389	9.2.4 Schlussfolgerungen	428	102.20 SaarBahn GmbH	484
8.3.1 Grundannahmen für alle drei Szenarien	392	9.3 Verkehrsmarkt Frankreich, Portugal und Spanien	430	102.21 Schönebecker Buslinien GmbH (SBLG)	486
8.3.2 Spezielle Annahmen für Szenario 1	397	9.3.1 Frankreich	430	102.22 Stadtwerke Bonn Verkehrs GmbH (SWBV)	487
8.3.3 Spezielle Annahmen für Szenario 2	398	9.3.1.1 Finanzierungssituation	430	102.23 Offenbacher Verkehrs-Betriebe GmbH	489
8.3.4 Spezielle Annahmen für Szenario 3	399	9.3.1.2 Angebotsstruktur	430	102.24 Stadtwerke Osnabrück Verkehrs- betrieb (osnabus GmbH)	490
8.3.5 Überblick über die Annahmen	400	9.3.1.3 Ausschreibungspraxis	432	102.25 Straßenbahn Herne – Castrop-Rauxel GmbH (HCR)	491
8.4 Quantitative und qualitative Entwicklung des Marktes	401	9.3.2 Spanien	433	102.26 Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	493
8.4.1 Marktvolumen: Fahrgastzahlen, Umsätze und Mitarbeiterzahlen	401	9.3.3 Portugal	434	102.27 Verkehrsgesellschaft Frankfurt am Main mbH (VGF)	495
8.4.1.1 Fahrgastzahlen	401	9.3.4 Zusammenfassung	434	102.28 Vestische Straßenbahn GmbH	497
8.4.1.2 Umsatzvolumen	402	9.3.5 Schlussfolgerungen	435	102.29 Wuppertaler Stadtwerke AG (WSW)	499
8.4.1.3 Mitarbeiterzahl	402	9.4 Verkehrsmarkt Neuseeland	436	102.30 Zweckverband SPNV Münsterland (ZVM)	501
8.4.2 Entwicklungen des ÖPNV der letzten Jahre	403	9.4.1 Situationsbeschreibung	436	102.31 Zweckverband Westfalen-Süd (ZWS)	503
8.4.2.1 Unternehmensstruktur	403	9.4.2 Schlussfolgerungen	437	<b>10.3 Verkehrsverbände</b>	<b>505</b>
8.4.2.2 Fahrgastzahlen	404	9.5 Energieversorgung in Deutschland	438	10.3.1 Aachener Verkehrsverbund GmbH	505
8.4.2.3 Einnahmen	405	9.5.1 Bisherige Entwicklung	438	10.3.2 Hamburger Verkehrsverbund Gesellschaft GmbH (HVV)	507
8.4.2.4 Fahrkartenarten	406	9.5.2 Unbundling	439	10.3.3 Heilbronner Verkehrsverbund GmbH (HNW)	509
8.4.2.5 Personalbestand	407	9.5.3 Quersubventionierung Energie und Verkehr	440	10.3.4 Karlsruher Verkehrsverbund GmbH (KVV)	511
8.4.3 Marktprognosen 2003 bis 2010 nach drei Szenarien	407	9.5.4 Differenzen zwischen Energie- und Verkehrsmarkt	441	10.3.5 Mitteldeutscher Verkehrs- verbund GmbH (MDV)	513
8.4.3.1 Marktentwicklung in Szenario 1	407	<b>10 Anbieter</b>	<b>444</b>	10.3.6 Münchener Verkehrs- und Tarifverbund GmbH (MVV)	515
8.4.3.2 Marktentwicklung in Szenario 2	409	<b>10.1 Entwicklung und Struktur des Wettbewerbs</b>	<b>444</b>	10.3.7 Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH (NVBW)	517
8.4.3.3 Marktentwicklung in Szenario 3	411	10.1.1 Status Quo	444	10.3.8 Nahverkehrsverbund Paderborn/Höxter (NPH)	518
8.4.4 Einschränkungen des Wettbewerbs	414	10.1.2 Erwartete Entwicklung	445	10.3.9 Nordhessischer Verkehrsverbund (NVV)	520
8.5 Gewinner und Verlierer der Marktentwicklung	416	<b>10.2 Öffentliche ÖPNV- Unternehmen</b>	<b>449</b>	10.3.10 Regio-Verkehrsverbund Freiburg GmbH (RVF)	523
8.5.1 Aktuelle Gewinner und Verlierer	416	10.2.1 Berliner Verkehrsbetriebe AöR (BVG)	450	10.3.11 Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV)	525
8.5.2 Zukünftige Gewinner und Verlierer	416	10.2.2 Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG (BOGESTRA)	452	10.3.12 traffiQ - Lokale Nahverkehrsgesell- schaft Frankfurt am Main mbH	527
<b>9 Erfahrungen aus liberalisierten Märkten</b>	<b>419</b>	10.2.3 Bremer Straßenbahn AG (BSAG)	454	10.3.13 Verbundgesellschaft Region Braunschweig mbH	528
9.1 Verkehrsmarkt Großbritannien	420	10.2.4 Dortmunder Stadtwerke AG (DSW)	456		
9.1.1 Situation außerhalb Londons	420	10.2.5 Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB)	458		
9.1.2 Situation in London	421	10.2.6 Duisburger Verkehrsgesellschaft AG	460		
9.1.3 Entwicklungen	422	10.2.7 Essener Verkehrs-AG (EVAG)	462		
		10.2.8 Hallesche Verkehrs-AG (HAVAG)	464		
		10.2.9 Hanauer Straßenbahn AG (HSB)	466		
		10.2.10 Kasseler Verkehrs-Gesellschaft AG (KVG)	467		
		10.2.11 Kieler Verkehrs Gesellschaft mbH (KVG)	469		
		10.2.12 Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB)	470		
		10.2.13 Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH	472		
		10.2.14 Münchner Verkehrsgesellschaft mbH (MVG)	474		

## Fortsetzung Inhaltsverzeichnis

103.14	Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH	530	10.4	Privatunternehmen	573	12.4	Beteiligungen	640
103.15	Verkehrsgemeinschaft Münsterland (VGM)	532	10.4.1	Aktiv Bus Flensburg GmbH	574	12.4.1	Player aus dem Ausland	640
103.16	Verkehrsgemeinschaft Nordost-Niedersachsen (VNN)	534	10.4.2	Arriva	576	12.4.2	Player aus dem Inland	640
103.17	Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart GmbH (VVS)	536	10.4.3	Connex Verkehr GmbH	578	12.5	Ausgründung	643
103.18	Verkehrsverbund Berlin Brandenburg (VBB)	538	10.4.3.1	Connex Stadtverkehr GmbH	579	12.6	Privatisierung bzw. (Teil-) Verkauf	644
103.19	Verkehrsverbund Bremen/ Niedersachsen (VBN)	541	10.4.4	FirstGroup	583	12.7	Stabile Preise	646
103.20	Verkehrsverbund-Gesellschaft Saar mbH (VGS)	543	10.4.5	National Express	585	12.8	»Neue Unternehmensfunktionen«	647
103.21	Verkehrsverbund Großraum Nürnberg GmbH (VGN)	545	10.4.6	OhreBus Verkehrsgesellschaft mbH	586	12.8.1	Unternehmensplanung	647
103.22	Verkehrsverbund Neckar-Alb-Donau GmbH (naldo)	547	10.4.7	Rhenus Keolis GmbH & Co. KG	587	12.8.2	Kommunikation	648
103.23	Verkehrsverbund Oberelbe GmbH (VVO)	549	10.4.7.1	Keolis S.A.	588	<b>11 Chancen und Risiken</b>	<b>598</b>	
103.24	Verkehrsverbund Region Kiel (VRK)	551	10.4.7.2	Rhenus AG & Co. KG	589	11.1	Strukturbedingte Chancen und Risiken im deutschen Markt	598
103.25	Verkehrsverbund Region Trier GmbH (VRT)	553	10.4.8	Sax-Bus	591	11.1.1	für multinationale und nationale Unternehmen	598
103.26	Verkehrsverbund Rhein-Mosel GmbH (VRM)	555	10.4.9	Stagecoach	593	11.1.2	für regionale Unternehmen und Verkehrsverbünde	600
103.27	Verkehrsverbund Rhein-Neckar GmbH (VRN)	558	<b>11.1.3</b>			11.1.3	für lokale Verkehrsunternehmen	602
103.28	Verkehrsverbund Rhein-Ruhr GmbH (VRR)	560	<b>11.2</b>			11.2	Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen im europäischen Markt	604
103.29	Verkehrsverbund Rhein-Sieg (VRS)	563	11.2.1	Kooperationen und Allianzen	616	11.2.1	Chancen	604
103.30	Verkehrsverbund Warnow (VWV) GmbH	565	11.2.2	Kooperationsarten	616	11.2.2	Risiken	605
103.31	WV Westpfalz Verkehrsverbund GmbH	567	11.2.1.1	Vertikale Kooperation	616	11.3	Markteintrittsbarrieren	608
103.32	Zweckverband Verkehrsverbund-Mittelsachsen (VMS)	569	11.2.1.2	Horizontale Kooperation	617	11.3.1	für deutsche Unternehmen im europäischen Markt	608
103.33	Zweckverband Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien (ZVON)	571	11.2.1.3	Diagonale Kooperation	618	11.3.2	für europäische Unternehmen im deutschen Markt	612
			11.2.1.4	Funktionale Kooperation	618	<b>12 Strategie- und Handlungsoptionen</b>	<b>615</b>	
			11.2.1.5	Kooperationsformen	619	12.1	Kooperationen und Allianzen	616
			12.1.1	Nicht vertragliche Kooperationen	620	12.1.1	Kooperationsarten	616
			12.1.2	Lieferung-/Leistungs- und Kundenkooperationen	620	12.1.1.1	Vertikale Kooperation	616
			12.1.3	Projektbezogene Kooperationen	622	12.1.1.2	Horizontale Kooperation	617
			12.1.4	Joint Ventures	623	12.1.1.3	Diagonale Kooperation	618
			12.1.5	Strategische Partnerschaften	624	12.1.1.4	Funktionale Kooperation	618
			12.1.3	Kooperationsbilanz	628	12.1.2	Kooperationsformen	619
			12.1.4	Kostensenkungspotenziale und Synergieeffekte	629	12.1.2.1	Nicht vertragliche Kooperationen	620
			12.1.5	Unternehmerische Allianzen für den Einstieg in den Nahverkehr: Beispiel DB Regio AG	630	12.1.2.2	Lieferung-/Leistungs- und Kundenkooperationen	620
			12.1.6	Kooperationen unter Gleichen am Beispiel BOGESTRA	630	12.1.2.3	Projektbezogene Kooperationen	622
			12.2	Umsetzung und Kombination der Handlungsfelder	633	12.1.2.4	Joint Ventures	623
			12.2.1	Kostensenkungspotenziale	633	12.1.2.5	Strategische Partnerschaften	624
			12.2.2	Shared Services	634	12.1.3	Kooperationsbilanz	628
			12.2.3	Technologien	637	12.1.4	Kostensenkungspotenziale und Synergieeffekte	629
			12.3	Wachstum aus eigener Kraft	639	12.1.5	Unternehmerische Allianzen für den Einstieg in den Nahverkehr: Beispiel DB Regio AG	630
						12.2	Umsetzung und Kombination der Handlungsfelder	633
						12.2.1	Kostensenkungspotenziale	633
						12.2.2	Shared Services	634
						12.2.3	Technologien	637
						12.3	Wachstum aus eigener Kraft	639
						<b>13 Ausblick</b>	<b>650</b>	
						13.1	Die Branche bis 2020	650
						13.1.1	Weitere Entwicklungen	651
						13.1.2	Lokaler und regionaler ÖPNV	653
						13.1.3	Verbundlösungen	655
						13.2	Technologieentwicklung	656
						13.3	Weitere Liberalisierungen	657
						13.4	Exkurs: Regional- und Fernverkehr	659
						<b>14 Praxis-Tipps</b>	<b>663</b>	
						14.1	Handlungsempfehlungen	663
						14.2	Kostensenkungsprojekt	665
						14.3	Transformationsprojekt	666
						14.4	Entscheidungsfaktoren und -probleme	668
						14.5	Lösungsansätze	670

*Durch die laufende Bearbeitung und Aktualisierung der Studie können sich sowohl Seitenzahlen als auch einzelne Punkte leicht verändern.*

## Referenzen

trend:research, 1997 gegründet, liefert Studien und Informationen an führende Unternehmen in liberalisierten Märkten sowie an eine namhafte Zahl von Technologielieferanten und Dienstleistern, aber auch an Beratungsunternehmen. Unter den Kunden sind unter anderem (Auswahl in alphabetischer Reihenfolge):

24 sieben GmbH  
Accenture  
Aral  
A.T. Kearney  
A/V/E GmbH  
AXPO Holding (CH)  
badenIT GmbH  
BBVL Leipzig mbH  
BEB Erdöl und Erdgas GmbH  
BEGA.tec GmbH  
BerlinDat GmbH  
Berliner Wasserbetriebe  
BEWAG AG  
BIA Bremer Innovations-Agentur GmbH  
Boston Consulting Group  
c-business Unternehmensberatung GmbH  
CAP Gemini GmbH / CGEY  
CentraPlus GmbH & Co. KG  
Chevron Texaco  
co:met GmbH  
cronos Unternehmensberatung GmbH  
Deloitte & Touche Consulting GmbH  
Deutsche Post AG  
Dortmunder Energie- u. Wasservers. AG  
Düsseldorfer Consult GmbH  
DZG GmbH  
Electrabel  
Elsam A/S  
EMR GmbH  
EnBW AG  
EnBW Service GmbH  
ENCOM GmbH  
Endanet GmbH  
Energie Saar Lor Lux  
Energy Services GmbH  
ENRW GmbH  
entega GmbH  
entega Services GmbH  
enviaM AG  
E.ON AG  
E.ON Bayern AG  
E.ON Energie AG  
ESAG  
Euroforum  
EWE AG  
EWR AG  
factur billing solutions GmbH  
FÜW AG  
GASAG  
Gemplus GmbH  
Getec AG  
GEW Rheinenergie AG  
GISA GmbH  
Haarmann Hemmelrath Management Consultants  
Heingas AG  
HEW AG  
Hydrometer GmbH  
IIR Ltd.  
Infraserv GmbH & Co. Höchst KG  
Invensys / imserv GmbH  
Invitel GmbH  
irm AG  
is:energy GmbH  
items GmbH  
KEA Bayern GmbH  
KEMA Consulting GmbH  
Königswieser & Network  
KPMG  
L/A/S – Leipziger Abrechnungs- und Servicegesellschaft mbH  
LBD Beratungsgesellschaft mbH  
Lindner & Partner  
löbbe consulting  
Logos GmbH  
Mainova AG  
Management Engineers GmbH  
Marcus Evans Ltd.  
Mark-E AG  
McKinsey  
metaCount GmbH  
Mitteldeutscher Verkehrsverbund GmbH  
MRC GmbH  
N-ERGIE AG  
nordIT GmbH  
NVV AG  
MVV Energie AG  
Nehlsen AG  
Neutrasoft GmbH & CO. KG  
Openlink  
perdata GmbH  
Pixelpark AG  
platts Research&Consulting  
plenum AG  
prego Services GmbH  
Pricewaterhouse Coopers Unternehmensberatung GmbH  
PSI AG  
regiocom GmbH  
rhenag  
rku.it GmbH  
Ruhrgas AG  
Ruhrgas industries GmbH  
RWE AG  
RWE Net AG  
RWE Systems AG  
Schleupen AG  
Schlumberger Rombach GmbH  
SFW GmbH  
Siemens AG  
Stadtwerke, u.a.:  
Stadtwerke Baden-Baden  
Stadtwerke Bad Kreuznach  
Stadtwerke Bocholt  
Stadtwerke Bremen / swb AG  
Stadtwerke Chemnitz  
Stadtwerke Duisburg  
Stadtwerke Düsseldorf  
Stadtwerke Gütersloh  
Stadtwerke Hannover  
Stadtwerke Heidelberg (HVV)  
Stadtwerke Herne  
Städtische Werke Kassel  
Stadtwerke Kiel (e24)  
Stadtwerke Krefeld / SWK Energie  
Stadtwerke Leipzig  
Stadtwerke Lüdenscheid  
Stadtwerke München  
Stadtwerke Münster  
Stadtwerke Osnabrück  
Stadtwerke Schwerin  
Stadtwerke Solingen  
Stadtwerke Uelzen  
Stadtwerke Wolfsburg  
Stadtwerke Wuppertal (s.u.)  
Sulzer & Hexis AG (CH)  
swb Synor GmbH & Co. KG  
symantis GmbH  
T-Systems AG  
T-Systems International GmbH  
Techem AG  
The Japan Research Institute, Limited  
Theron Business Consulting GmbH  
Thyssengas GmbH  
Universität Lüneburg  
ÜWU AG (Überlandwerke Unterfranken)  
Tokyo Electric Power Company  
Vedaris GmbH  
Verbund  
Viterra Energy Services GmbH  
Viterra Contracting GmbH  
Vodafone Information Systems GmbH  
WINGAS GmbH  
WSW AG  
Your Sales

### E-Ticketing in Unternehmen des ÖPNV

Aufgrund der Studienergebnisse, Nachfrage und Aktualität des Themas erarbeitet trend:research eine Studie zum E-Ticketing.

Neben dem massiven Kotendruck stehen die Verkehrsunternehmen auch vertrieblich vor neuen Herausforderungen, z.B. neue Kundengruppen zu gewinnen, die bisherigen zu binden und gleichzeitig die eigene Kostenstruktur zu optimieren.

Um eine Verbreiterung der bisherigen Vertriebswege bzw. eine Vereinfachung der ÖPNV-Nutzung zu erreichen, setzen einige Verkehrsunternehmen bereits E-Ticketing-Systeme mit unterschiedlichem Erfolg ein, während andere sich aktuell in der Planungsphase befinden.

Die Trendstudie »E-Ticketing in Unternehmen des ÖPNV« analysiert die verschiedenen Systeme mit ihren Vor- und Nachteilen und den bisherigen Erfahrungen. Damit erhalten die Verkehrsunternehmen eine fundierte Grundlage, auf der sie besser beurteilen zu können, welches System für sie auch langfristig das optimale ist. Darüber hinaus ist zu hinterfragen, welche Systeme langfristig in der Zusammenarbeit der verschiedenen Verkehrsunternehmen Bestand haben.

Zur Studie wird am **20.11.2003** ein Workshop und für Studienteilnehmer am **8.1.2004** eine Präsentation ausgewählter Ergebnisse stattfinden.

Weitere Informationen können Sie mit dem Bestellformular auf der letzten Seite anfordern.

### Vor-Ort-Präsentation

Es besteht des weiteren die Möglichkeit, die Studienergebnisse in Ihrem Haus zu präsentieren und in diesem Zusammenhang das Vorgehen, die Einflussfaktoren, Entwicklungen und Handlungsoptionen gemeinsam mit Ihnen zu diskutieren. In diesem Rahmen können individuelle Fragestellungen der Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen beantwortet werden und eine Übertragung der Ergebnisse auf die jeweilige Unternehmenssituation diskutiert werden.

Ihr Interesse vermerken Sie bitte auf dem rückseitigen Bestellformular.

## ANTWORT/BESTELLUNG

Zurück im Briefumschlag an:

trend:research GmbH  
 Institut für Trend- und Marktforschung  
 Parkstraße 123  
 28209 Bremen

oder per

**Fax an: 0421 . 43 73 0-11**

- Hiermit bestellen wir die Stammstudie (Nr. 06-20001) »ÖPNV im Wettbewerb?« zum Preis von EUR 3.900,00 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00) - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Wir möchten an dem Workshop zur Studie »E-Ticketing« am 20.11.2003 teilnehmen. Bitte nehmen Sie Kontakt zu uns auf.
- Wir sind an einer **Vor-Ort-Präsentation** der Studie interessiert, um Fragestellungen und Inhalte der Studie zu diskutieren. Bitte rufen Sie uns dazu an.
- Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:research.

<b>ADRESSE</b>	
FIRMA	
NAME	
FUNKTION	
TEL./ FAX	
STRASSE	
PLZ/ORT	
E-MAIL	
<input type="radio"/> nein	Wir sind damit einverstanden, von trend:research per E-Mail weitere Informationen über aktuelle Studien oder Veranstaltungen zu erhalten.
	Hiermit bestätige ich, Copyright und Urheberrechte zu wahren und die Studie oder Teile davon auf keine Weise zu vervielfältigen oder weiterzugeben:
Datum	Unterschrift / Stempel
	06-11001

### TREND:RESEARCH

trend:research unterstützt die Unternehmen beim Wandel in liberalisierten Märkten. Dazu werden Trend- und Marktforschungsstudien aktuell und exklusiv erarbeitet, für einzelne oder mehrere Auftraggeber. Umfangreiche eigene (Primär-) Marktforschung, gemischt mit Erfahrungen und Wissen aus liberalisierten Märkten und dessen dosierter Transfer, aufbereitet mit eigener Methodik, führt zu nachvollziehbaren Aussagen mit hohem Wert. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektteams – auch mit externen Experten – garantiert die ganzheitliche Betrachtung und Bearbeitung der Themen.

Schwerpunkt sind Untersuchungen für und in sich stark wandelnden Märkten, z.B. in den liberalisierten Versorgungs- und Telekommunikationsmärkten. trend:research unterstützt damit existentielle Entscheidungen.



### KONDITIONEN

Die Stammstudie »ÖPNV im Wettbewerb?« kostet 3.900,00 EUR (persönliches Exemplar).

Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu 300,00 EUR pro Kopie zur Verfügung. Alle Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

Bei gleichzeitiger Bestellung anderer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt. Die Studie ist ab sofort verfügbar.



### WEITERE STUDIEN

trend:research gibt weitere Studien heraus, z.B.:

- E-Ticketing in Unternehmen des ÖPNV**, 01/04, ca. 300 S., EUR 3.300,00
- Zählerwesen: Unbundling, Marktpotenziale**,
- Prozessoptimierung**, 12/03, ca. 400 S., EUR 3.500,00
- Der Markt für Energiedienstleistungen**, 11/03, ca. 400 S., EUR 4.400,00
- Der Markt für technische Dienstleistungen**, 11/03, ca. 400 S., EUR 4.400,00
- Der Markt für Call Center-Dienstleistungen in der Energiewirtschaft**, 10/03, 561 S., EUR 2.900,00
- Der Markt für Abrechnungsdienstleistungen in der Energiewirtschaft**, 06/03, ca. 500 S., EUR 3.300,00
- Brennstoffzellen in der stationären Energieversorgung**, 2. Auflage, 06/03, 650 S., EUR 3.300,00
- Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010**, 05/03, 600 S., EUR 5.500,00
- Mikroturbinen i. d. Praxis**, 04/03, 250 S., EUR 3.800,00
- IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft**, 04/03, 438 S., EUR 2.900,00
- Mobile IT-Anwendungen in der Energiewirtschaft**, 02/03, 600 S., EUR 2.400,00
- Shared Services in der Energiewirtschaft**, 01/03, 430 S., EUR 2.400,00
- SAP - was nun?**, 01/03, ca. 350 S., EUR 2.900,00
- Kundenbindung und Kundenrückgewinnung in der Energiewirtschaft, 2. Aufl.**, 11/02, 620 S., EUR 2.200,00
- Multi Utility 2002**, 08/02, 1134 S., EUR 3.200,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter [www.trendresearch.de](http://www.trendresearch.de) abrufen.