



# Kostensenkungspotenziale im ÖPNV

- Rahmenbedingungen
- Situationsanalyse / Status Quo
- Kosteneinsparpotenziale, Ansatzpunkte  
in verschiedenen Unternehmensbereichen /  
Wertschöpfungsstufen

- Erfahrungen, Erfolge, Mißerfolge
- Handlungsoptionen; Outsourcing

Neue Rahmenbedingungen führen zu neuen Herausforderungen im ÖPNV: Mit der Liberalisierung steigt der Wettbewerbsdruck und die öffentlichen Zuschüssen für die Verkehrsleistung werden weiter abgebaut. Die direkten Einnahmen (v.a. durch Fahrkarten) sind jedoch bei konstanter Leistung nur begrenzt steigerbar.

Die Verkehrsunternehmen stehen somit unter dem Zwang, Kosten einzusparen und die eigene Kostenstruktur bzw. den eigenen Kostendeckungsgrad verbessern zu müssen – diesen Kostendruck belegen die Ergebnisse der Stammstudie »ÖPNV im Wettbewerb« ergaben (vgl. Grafik).

Unter diesem Gesichtspunkt stellt sich die Frage, in welchen Unternehmensbereichen und an welchen Kostenfaktoren angesetzt werden kann und soll. Darüber hinaus ist zu entscheiden, auf welche Art und Weise dies möglichst effizient und kurzfristig erreichbar ist.

Als Handlungsoptionen stehen hier neben Outsourcing und Leistungseinschränkungen auch Kooperationen zur Verfügung.

Im Rahmen der Studie werden u.a. die folgenden Fragen beantwortet:

- Was sind die Voraussetzungen und die Anforderungen an das Unternehmen?
- In welchen Unternehmensbereichen »schlummern« die größten Kostensenkungspotenziale?
- Durch welche Maßnahmen können diese auch genutzt werden?
- Welche Hindernisse stehen solchen Maßnahmen gegenüber? Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?
- Welche neuen Technologien helfen die internen Kosten zu senken und die Prozesse zu optimieren?
- Welche Synergieeffekte können genutzt werden und in welcher Höhe?
- Wie kann trotz Kostensenkungen die gewünschte Leistungsqualität gesichert werden?
- Wie kann Outsourcing als ein Weg sinnvoll eingesetzt werden?
- Welche Erfahrungen haben andere Verkehrsunternehmen bisher mit Kostensenkungsmaßnahmen gemacht?

**Die Studie gibt Antworten auf diese und weitere Fragen. Sie liefert Definitionen, Synergien, Beispiele, Strategieoptionen bis hin zu praktischen Handlungsempfehlungen. Sie beschreibt Anforderungen und Erfahrungen. Damit zeigt sie, wie die Verkehrsunternehmen die Kostensenkungspotenziale konkret und praxisnah nutzen können.**

value through information.

- Parkstraße 123
- Tel.: 0421 . 43 73 0-0
- www.trendresearch.de
- 28209 Bremen
- Fax: 0421 . 43 73 0-11
- info@trendresearch.de

Einladung zum Studienworkshop  
am 20. November 2003. Anmeldung  
siehe Rückseite. Weitere Präsentationen  
im Fortgang der Studie.



## Ziel und Nutzen der Studie

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die ausgehend von vorhandenen Kostendruck und mit dem Ziel der Kostensenkungen für die Verkehrsunternehmen zu stellen sind.

Ausgehend von der aktuellen Situation und den zu erwartenden Entwicklungen in der Verkehrsbranche werden mögliche Handlungsfelder zur Nutzung der Potenziale aufgezeigt. Damit ermöglicht die Studie eine Überprüfung der bisherigen eigenen Strategie und ihrer Umsetzung. Dies führt zu handfesten und nachweisbaren Erfolgen.

Auf der Grundlage einer qualitativen Befragung zu vorhandenen und bereits genutzten Kostensenkungspotenzialen werden Bedeutung, Chancen und Risiken aufgezeigt und diskutiert. Es werden Fakten geschaffen, Grundannahmen präsentiert und Prognosen abgegeben, die nachvollziehbar sind und es innerhalb von Szenarien jedem Verkehrsunternehmen erlauben, selbst individuelle Einschätzungen einfließen zu lassen und ein eigenes Szenario hieraus abzuleiten, auf dessen Basis eine weitere strategische Ausrichtung erfolgt.

# Kostensenkungspotenziale: Umsetzung ...

## Ziel der Studie

Die Studie verfolgt das Ziel, die Potenziale, aber auch die Risiken der Kostensenkungen objektiv aufzuzeigen und die Anforderungen, Voraussetzungen und Risiken transparent zu machen. Aus den Studienergebnisse können letztlich eigene strategische und operative Handlungsoptionen abgeleitet werden. Damit unterstützt sie gleichermaßen kommunale und private Verkehrsunternehmen, Verkehrsverbände, Querverbundunternehmen und Aufgabenträger durch frühzeitiges Erkennen und Wahrnehmen von Kostensenkungspotenzialen und zeigt neue Möglichkeiten und bisherige Erfahrungen bei der Umsetzung auf.

## An wen sich die Studie richtet

Die Strategiestudie hilft Verkehrsunternehmen, Querverbundunternehmen, Aufgabenträgern und Systemanbietern, zukünftige Potentiale und Risiken in der Verkehrswirtschaft einzuschätzen und die eigene Kostenstruktur zu optimieren.

Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Betriebsleiter, Controlling, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung.

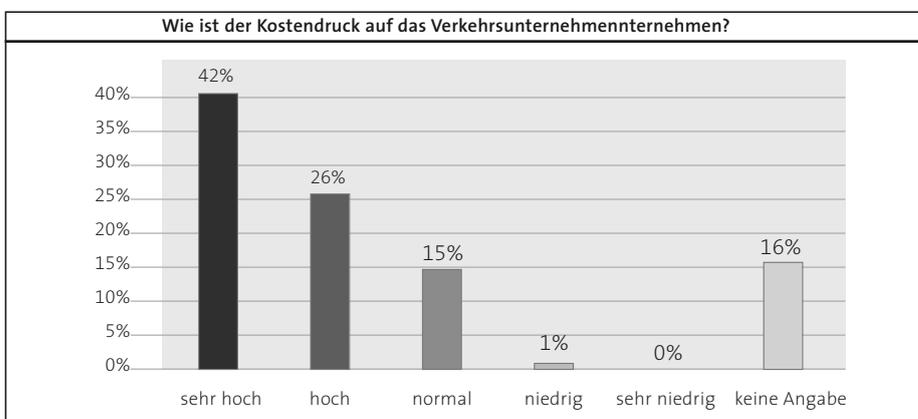
## Methodik

Die Auswahl dieser Themenstellung ergab sich u.a. aus der Befragung im Rahmen der Stammstudie »ÖPNV im Wettbewerb« (September 2003). trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen (inkl. Zeitschriften, Konferenzen, Geschäftsberichte usw.) fließen für die Strategiestudie ca. 50 strukturierte qualitative Befragungen mit folgenden Zielgruppen ein:

- kommunale und private Verkehrsunternehmen
- Querverbundunternehmen
- Verkehrsverbände
- Dienstleister, Berater und Forschungseinrichtungen

Die dargestellten Potenziale 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, Chancen und Risiken und Wettbewerb sowie Strategien zur Nutzung der Kostensenkungspotenziale.

Mit Hilfe der 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.



## KOSTENSENKUNGSPOTENZIALE IM ÖPNV

## Geplanter Inhalt der Studie

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>1 Management Summary</b>   | 5.4 Vergleich der Potenziale                       | 8.9 SaarBahn GmbH                           |
| <b>2 Einleitung, Definitionen und Methodik</b>  | 5.5 Beispiele                                      | 8.10 Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG |
| <b>3 Rahmenbedingungen</b>  | 5.5.1 Erfolge                                      | 8.11 Weitere                                |
| 3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen  | 5.5.2 Misserfolge                                  |   |
| 3.2 Arbeitnehmerinteresse   | <b>6 Handlungsoptionen / Strategien</b>            | <b>9 Trends, Chancen und Risiken</b>        |
| 3.3 Stand Privatisierung  | 6.1 Unternehmerisches Denken                       | 9.1 für Verkehrsunternehmen                 |
| 3.4 Entwicklung des Wettbewerbs   | 6.2 Leistungsänderungen                            | 9.2 für Verbünde                            |
| 3.5 Rolle der kommunalen Aufgabenträger   | 6.2.1 In der Breite (z.B. räumliche Konzentration) | 9.3 für Aufgabenträger                      |
| 3.6 Entwicklung der Finanzierung  | 6.2.2 In der Tiefe (z.B. Abbau der Nachtlinien)    | 9.4 für Dienstleister                       |
| 3.7 Anforderungen an die Verkehrsunternehmen: Kostensenkung   | 6.3 Prozessoptimierung                             | <b>10 Ausblick</b>                          |
| <b>4 Status Quo der Kostensituation</b>   | 6.4 Ausgliederung                                  | 10.1 Die Branche bis 2010                   |
| 4.1 Wissen um eigene Kosten   | 6.5 Kooperationen, Shared Services                 | 10.2 Neue Rahmenbedingungen                 |
| 4.2 Kostenmanagement und -rechnung  | 6.6 Fusionen                                       | 10.3 Neue Finanzierungsmöglichkeiten        |
| 4.2.1 Center-Struktur und –Rechnung   | 6.7 Outsourcing, Insourcing, Co-Sourcing           | <b>11 Praxistipps</b>                       |
| 4.2.2 Kostentransparenz   | 6.8 Preisverhandlungen                             | 11.1 Handlungsempfehlungen                  |
| 4.2.3 Risikomanagement  | 6.9 weitere Strategien                             | 11.2 Lösungsansätze                         |
| 4.2.4 Service-/Dienstleistungsfunktion, Planungs- und Bereichsfunktion und Steuerungs- und Lenkungsfunktion | 6.10 Voraussetzungen                               |   |
| <b>5 Kostensenkungspotenziale</b>   | 6.11 Hindernisse                                   |   |
| 5.1 Nach Prozess  | 6.12 Qualitätssicherung                            |   |
| 5.1.1 Verwaltung  | <b>7 Exkurs: Erlössteigerung</b>                   |   |
| 5.1.2 Werkstatt   | 7.1 Nach Prozess                                   |   |
| 5.1.3 Erbringung der Verkehrsleistung   | 7.1.1 Verwaltung                                   |   |
| 5.1.4 Vertrieb und Marketing  | 7.1.2 Werkstatt                                    |   |
| 5.1.5 Kundenservice   | 7.1.3 Erbringung der Verkehrsleistung              |   |
| 5.1.6 Sicherheitsdienstleistungen   | 7.1.4 Vertrieb und Marketing                       |   |
| 5.1.7 weitere   | 7.1.5 Kundenservice                                |   |
| 5.2 Nach Funktion   | 7.1.6 weitere                                      |   |
| 5.2.1 Einkauf   | 7.2 Beispiele / Erfahrungen                        |   |
| 5.2.2 IT  | <b>8 Wettbewerb (ausgewählte Beispiele)</b>        |   |
| 5.2.3 weitere   | 8.1 Bremer Straßenbahn AG (BSAG)                   |   |
| 5.3 Nach Art der Kosten   | 8.2 Connex Stadtverkehr GmbH                       |   |
| 5.3.1 Personal  | 8.3 Dortmunder Stadtwerke AG (DSW)                 |   |
| 5.3.2 Material  | 8.4 Duisburger Verkehrsgesellschaft AG             |   |
| 5.3.3 Investitionen   | 8.5 Kasseler Verkehrs-Gesellschaft AG (KVG)        |   |
| 5.3.4 weitere   | 8.6 Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB)              |   |
|   | 8.7 Münchner Verkehrsgesellschaft mbH (MVG)        |   |
|   | 8.8 Rhenus Keolis GmbH & Co. KG                    |   |

Die Studie wird ca. 300 Seiten umfassen. Dieses Inhaltsverzeichnis ist vorläufig; es können sich, z.B. durch Vereinbarungen auf dem Studienworkshop, noch Veränderungen und Ergänzungen ergeben.

# ... ohne Qualitätsverlust?

**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 Trendstudie (Nr. 06-20002) »Kostensenkungspotenziale für Verkehrsunternehmen« zum Preis von EUR 3.700,00 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00) - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Wir möchten am Studienworkshop am 20. 11. 2003 teilnehmen.
- Wir möchten an der Endpräsentation am 8.1.2004 teilnehmen.
- Wir bestellen vor dem 17. 10. 2003 und erhalten 10% Subskriptionsrabatt.
- Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.
- Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:research.

|                            |   |          |
|----------------------------|---|----------|
| <b>ADRESSE</b>             |   |          |
| FIRMA                      |   |          |
| NAME                       |   |          |
| FUNKTION                   |   |          |
| STRASSE                    |   |          |
| PLZ/ORT                    |   |          |
| TEL./FAX                   |   |          |
| 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  | 06-09002 |

**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 Versorgung- und Telekommunikationsmärkten.

trend:research liefert Studien, Informationen und Untersuchungen an über 90% der größeren EVUs und unterstützt damit existenzielle Entscheidungen – die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.

**KONDITIONEN**

Die Strategiestudie »Kostensenkungspotenziale für Verkehrsunternehmen« kostet 3.700,- 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. Zahlungsweise ist per Überweisung oder Scheck innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsstellung.

Bei Bestellung bis zum 17. 10. 2003 gewähren wir Ihnen einen Subskriptionsrabatt von 10%. Bei gleichzeitiger Bestellung anderer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt. Die Studie ist ab Dezember 2003 / Januar 2004 verfügbar.

**VERANSTALTUNGEN ZUR STUDIE**

Im Studienworkshop (20.11.2003) wird die Methodik der Studie dargestellt und eine inhaltliche Fokussierung mit den teilnehmenden Unternehmen diskutiert. Der Studienworkshop ermöglicht darüber hinaus durch den gezielten und engen Erfahrungsaustausch die Ausgestaltung und Konkretisierung von Lösungsansätzen im eigenen Unternehmen.

Mit der Darstellung ausgewählter Studienergebnisse in der Endpräsentation (8.1.2004) werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse direkt vermittelt und das praktische Vorgehen unterstützt. Die Teilnahme an der Endpräsentation ist Studienbestellern vorbehalten.

**WEITERE STUDIEN**

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

- E-Ticketing in Unternehmen der EVU**, 12/03, ca. 400 S., EUR 3.300,00
- ÖPNV im Wettbewerb**, 09/03, 651 S., EUR 3.900,00
- Kraftwerke 2020**, 09/03, ca. 500 S., EUR 8.900,00
- Der Markt für Energiedienstleistungen, 2. Aufl.**, 11/03, ca. 400 S., EUR 4.400,00
- Der Markt für Call Center-Leistungen in der Energiewirtschaft**, 09/03, ca. 350 S., EUR 2.900,00
- Der Markt für Abrechnungsdienstleistungen in der Energiewirtschaft, 2. Aufl.**, 07/03, 820 S., EUR 3.300,00
- IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft**, 06/03, 438 S., EUR 2.900,00

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

**trend:research**  
 Institut für Trend- und Marktforschung