Restrukturierung „2.0“ bei der Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Thomas Schulte

2. BSL-Transportation-Forum
Hamburg, 29. September 2011

Was lange währt, wird endlich gut

- Erste Überlegungen zum Straßenbahnbau gehen auf das Jahr 1895 zurück
- Geplant wurde viel
  - Verlängerung der Wuppertaler Schwebebahn Richtung Hagen
  - Einführung einer „gleislosen" Bahn
- Realisiert wurde die Straßenbahnstrecke in wenigen Monaten Bauzeit in zwei Abschnitten
- Mit 12 Kilometer wurde fast die größte Ausdehnung erreicht
- Streckenerweiterungen erwiesen sich nicht als rentabel und nicht realisierbar
- 49 Jahre gehörte die Straßenbahn zum vertrauten Anblick in Ennepetal, Gevelsberg und Haßlinghausen

Der Bus lernt laufen

- Bereits 1925 nimmt die erste Buslinie ihren Betrieb auf
- In dichter Folge kamen weitere Strecken hinzu

Der Bus emanizipiert sich

- Im Frühjahr 1956 erfolgte die Umstellung auf den Bus
- Linienerweiterungen, Linienübernahmen und differenzierte Verkehrsangebote sind kennzeichnend seit Gründung des VRR im Jahr 1980
- Aus 12 Kilometer Linienlänge wurden 833 Kilometer Linienlänge (2010) und aus einer Straßenbahnlinie 51 Buslinien (2010)

Die Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH heute

- Verkehrsunternehmen im Ennepe-Ruhr-Kreis
- Bedienungsgebiet im Städte-Viereck Wuppertal – Bochum – Dortmund – Hagen
- Mitglied im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (Verbundtarif/Tarifstruktur/Finanzierung)
- Verbindet die Zentren der Region mit einem Liniennetz im Stunden- und Halbstunden-Takt, zusätzlich einige Ortsverkehre und ergänzende Leistungen
- Stark ausgeprägte Einsatzspitzen durch schulbezogene E-Wagen-Verkehre in der Früh- und Mittags-HVZ (ca. 45% des Fahrzeugbedarfs)
- Aktuell 104 eigene + 20 angemietete Busse im Einsatz (ohne Reserve)
- Insgesamt 6,5 Mio. Nutzwagenkilometer pro Jahr
- 320 aktive Mitarbeiter (davon ca. 220 im Fahrdienst, 40 im Technikbereich, 50 in der Verwaltung einschließlich Betriebslenkung/-steuerung, 7 Auszubildende)
- 100% im öffentlichen Eigentum (51% EN-Kreis, 49% über 5 Städte im Kreis)
- Tarifvertrag: TV-N NW, bislang keine „Tarifflucht" durch Fahrdienstgesellschaft
- Volle Wertschöpfungstiefe (Fahrzeuge, Werkstatt, Fahrer, Marketing, Vertrieb)
- Vielfältige Verflechtungen mit benachbarten Verkehrsbetrieben (zum Teil Gemeinschafts-Konzessionen)

VER

Unternehmenskommunikation

Rechnungswesen

Busschule

InfoMobil

EDV/Organisation

Marketing/Vertrieb

Einkauf

Statistik/Kostenrechnung

Fahrzeugwartung/-instandhaltung

Haltestelleninfrastruktur

Schadensabwicklung

Gebäude + Technik

Abrechnung

KundenCenter

Fahrzeugreinigung

Leistungsplanung

Prüfwesen

Personalwesen

Betriebswirtschaft/Planung

Fahr-/Dienstplangestaltung

Fahrdient

Leitstelle

Personaldisposition

Abrechnung

Betriebslenkung

Verwaltung	31	MitarbeiterInnen
Betrieb	229	MitarbeiterInnen
Technik	41	MitarbeiterInnen
Auszubildende	6	MitarbeiterInnen
Altersteilzeit Frei	11	MitarbeiterInnen
Elternzeit	1	MitarbeiterInnen
Teilzeitbeschäftigte	10	MitarbeiterInnen
Gesamt	329	MitarbeiterInnen

Das heutige differenzierte Verkehrsangebot

4 **StädteSchnellBus-Verbindungen**
Schnell und komfortabel von Stadt zu Stadt

20 **RegionalBus-Verbindungen**
In dichter Taktfolge durch Stadt und Land

9 **StadtBus-Verbindungen**
Die Flächenerschließung in der Gemeinde

18 **„Schülerlinien"**
Sicher zur Schule und zurück

1 **NachtExpress**
Entspannt zur Party

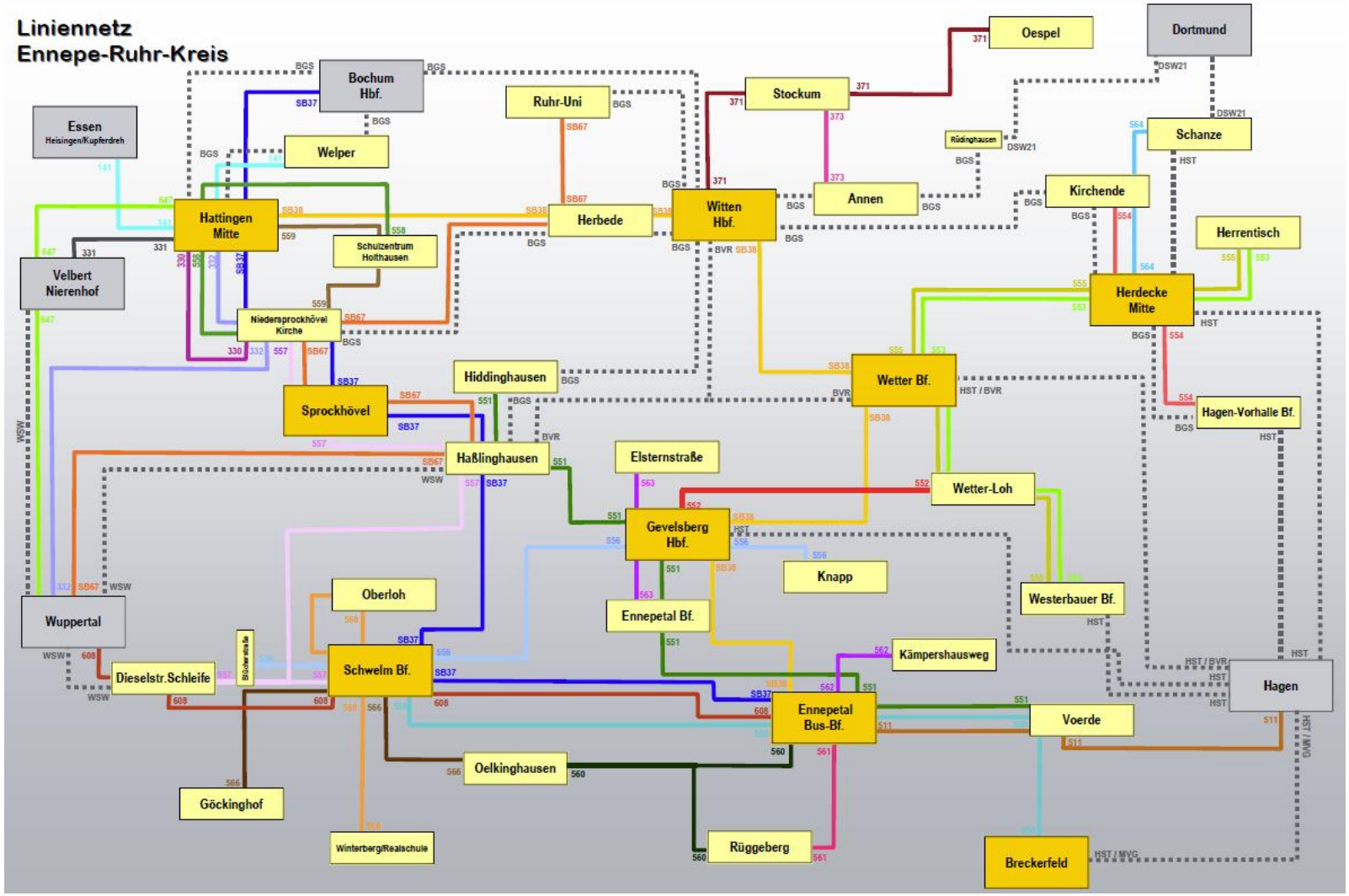
1 **Taxibus**

2 **Anrufsammeltaxen**

3 **Bürgerbusvereine**
Immer da, wo der Linienbus nicht eingesetzt werden kann

VER

Liniennetz
Ennepe-Ruhr-Kreis

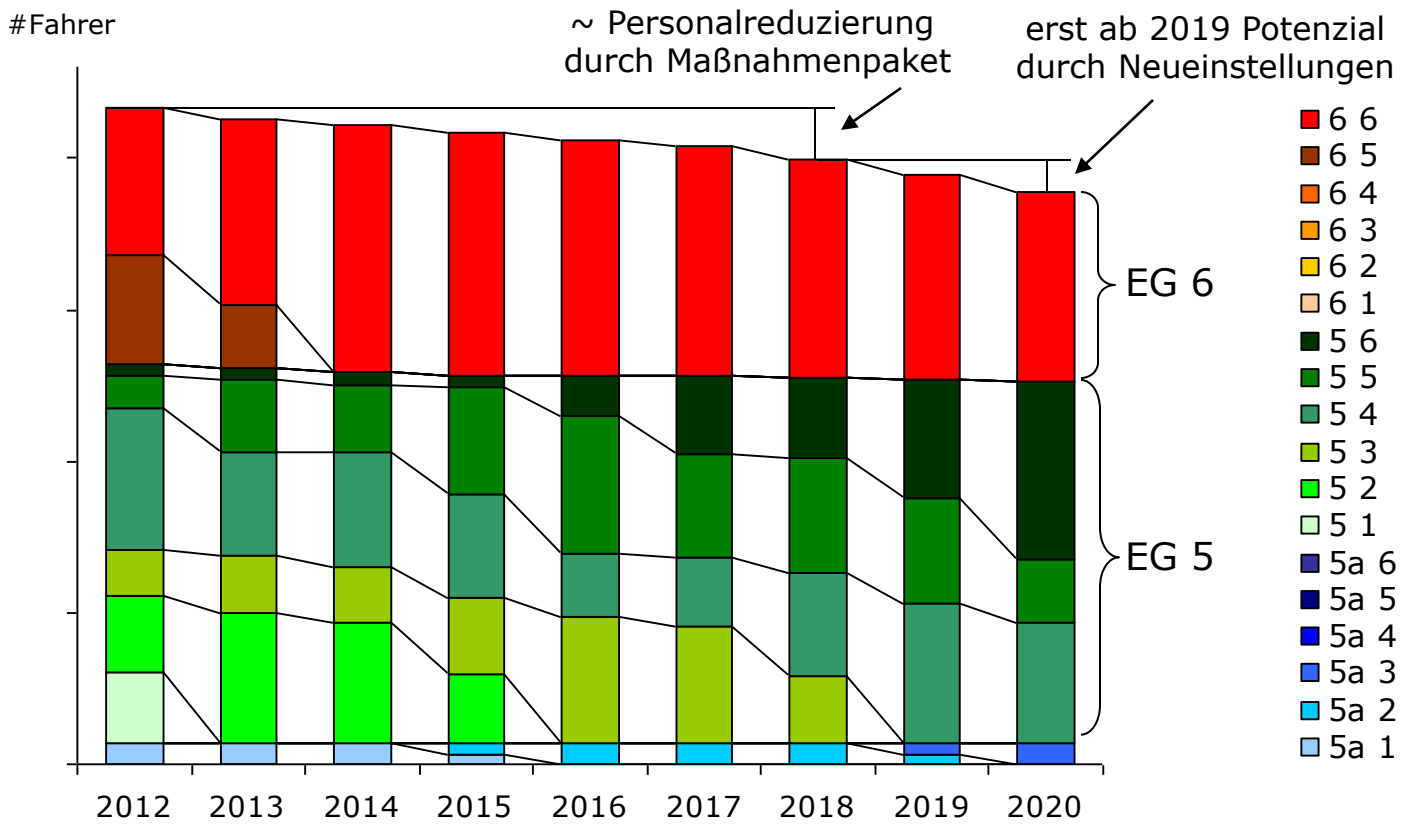


Strategische Herausforderungen der VER

- Finanzierung i.W. über Fahrgeldeinnahmen und VRR-Umlagen
- Erlössituation stark schwankend durch Anpassungen der Einnahmeaufteilung als Ergebnis zweijährlich stattfindender verbundweiter Verkehrserhebungen
- Erlössituation ebenfalls beeinflusst durch sinkende Ausgleichszahlungen
- Finanzierung insgesamt strukturell nicht kostendeckend, zusätzliche Finanzierung erforderlich
- Kein Verkehrsvertrag, sondern eine mittelfristig angelegte Zielvereinbarung, Zusatzfinanzierung muss längstens alle zwei bis drei Jahre neu sichergestellt werden
  - zusätzliche Finanzmittel des Aufgabenträgers
  - Substanzverzehr (in den zurückliegenden Jahren)
- Region mit sinkenden Bevölkerungszahlen im Kreis (seit 2006: -2,5%)
- Konzentration der Schulstandorte führt zu mehr Verkehrsleistungen
- Ständig steigende Pkw-Verfügbarkeit (EN-Kreis: 536 Pkw/1000 Einwohner)
- Niedriger Modal-Split ÖPNV: ca. 8%
- strukturelle Belastung im TV-N NW durch rund 160 Alt-Mitarbeiter mit nicht-wettbewerbsfähigem Tarifniveau (EG6, EG5-Stufen 3-6)

VER

Von Bedeutung ist vor allem der Umgang mit den Besitzständen der Altmitarbeiter und nicht die Höhe des Einstiegstarifs



Entwicklungen der letzten Jahre

Positiv

- VRR-Tarif mit kontinuierlich steigender Ergiebigkeit je Fahrgast — seit 2006 Ø +3,9% p.a.
- gedämpfte Kostenentwicklung
  - Kosten je Mitarbeiter — seit 2006 Ø +0,5% p.a.
  - Betriebsaufwand insgesamt je km — seit 2006 Ø +1,4% p.a.

Problematisch

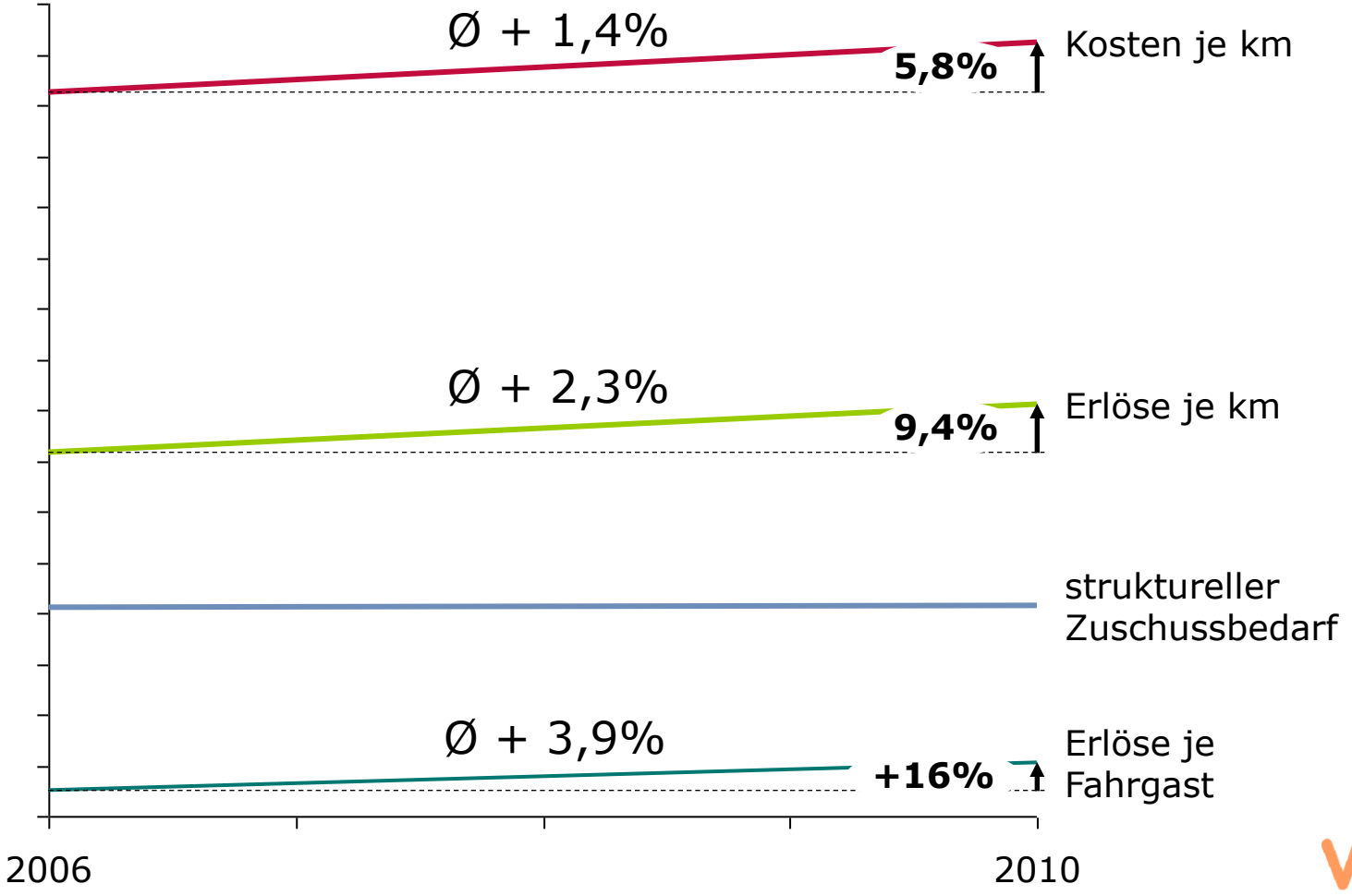
- Übernahme unterdurchschnittlich ausgelasteter Verkehre, d.h. sinkende Fahrgastzahlen je Kilometer — seit 2006 Ø -1,5% p.a.
- gedämpfte Erlösentwicklung je Kilometer — seit 2006 Ø +2,3% p.a.

Ergebnis

- Kostenunterdeckung je Kilometer seit 2006 in etwa gleichbleibend
- Steigende Laufleistung (ggü. 2006 + 10%), dadurch strukturell ansteigender Zuschussbedarf

VER

Steigende Erlöse werden trotz gedämpfter Kostenentwicklung vollständig absorbiert



Konsequenzen

- Anpassung von Finanzierungs- und Ergebnissituation erforderlich, d.h.
  - Nachhaltige, strukturelle Verbesserung der Ergebnissituation
  - Verbesserung der Finanzmittelausstattung durch Aufgabenträger

- Das Leistungsangebot kommt immer wieder auf den Prüfstand und wird auch verändert
  - Erste Kürzungsrunde 2006
  - Weitere Runde in den Jahren 2010/2011

- Intensive Gespräche zur strategischen Ausrichtung im ÖPNV

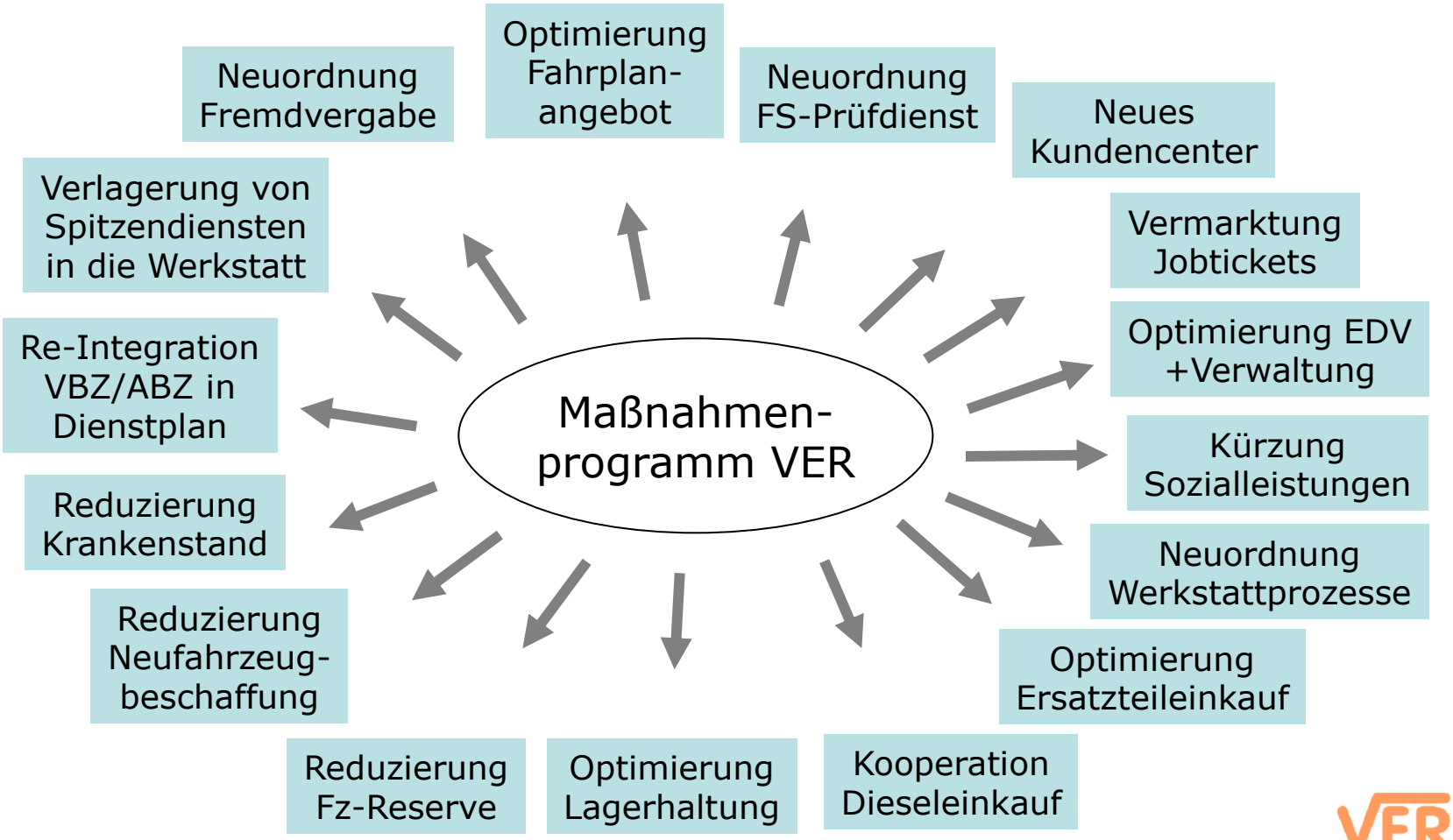
VER

Restrukturierung „2.0“

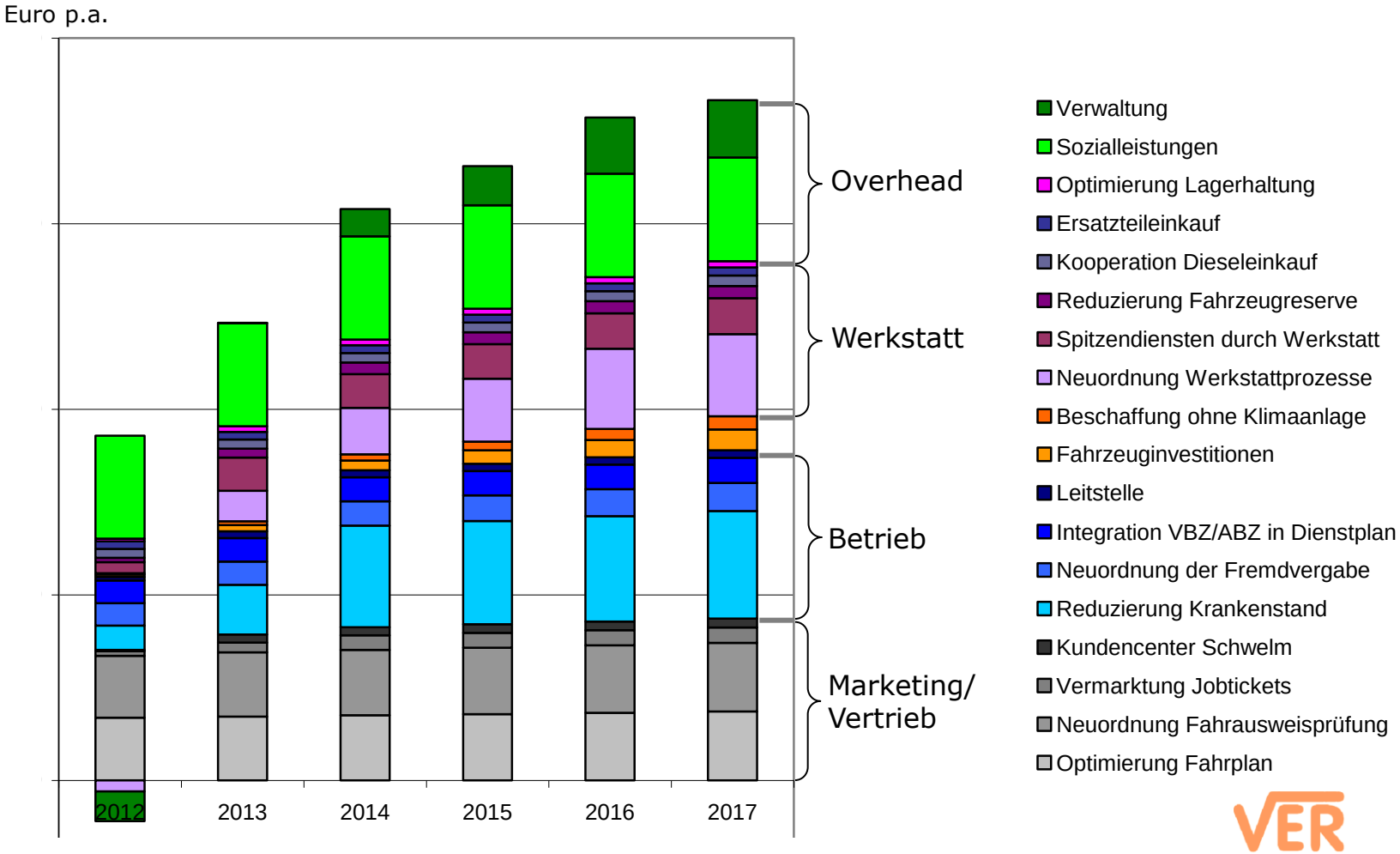
- Frage zu Beginn: Ist es überhaupt möglich, nach einer bereits jahrelang laufenden Restrukturierung noch weitere Kosten einzusparen?
  - Mitarbeitermotivation?
  - organisatorisch / technische Machbarkeit?
- Unser Ansatz
  - Rückbesinnung auf die Stärken eines unabhängigen Unternehmens mit schlanker, flexibler Organisation und hoher Umsetzungsfähigkeit
  - Thematisch breit angelegtes Programm durch alle Funktionsbereiche
  - Moderierter, workshoporientierter Arbeitsstil, Konzeptentwicklung durch Betroffene selbst und nicht von außen vorgegeben
  - Sowohl Senkung der Kosten als auch Steigerung der Erlöse
  - Erhalt der Leistung und der Wertschöpfungstiefe
  - Pragmatische Kooperationen in einzelnen Themenfeldern, wenn konkreter Nutzen sichtbar und kurzfristige Umsetzbarkeit gegeben
  - Parallel: Reorganisation, Schaffung neuer Perspektiven für die eigenen Leistungsträger im Unternehmen

VER

15 Maßnahmekomplexe



Der Beitrag aller Unternehmensbereiche ist in etwa gleich



Wirtschaftliche Ergebnisse

- Reduzierung des direkten betrieblichen Aufwands um rund 5%
- Reduzierung der strukturellen Kostenunterdeckung um rund 14%
- ca. Halbierung des Ausgleichsbedarfs nach „historische" VRR-Umlage

Ziele und Eckpunkte der Reorganisation (1)

- Ziel: Schaffung einer effizienten Führungsstruktur auf der 2. Ebene
- Geschäftleitungsbereiche mit klaren Zuständigkeitsbereichen
  - Verkehr & Technik
  - Finanzen & Betriebswirtschaft
- Entfall der Prokuristen-Ebene
- Verlagerung der Betriebsleiterfunktion auf Geschäftsführung und Abteilungsleiter
- Schaffung klarer Zuständigkeitsbereiche in Bezug auf
  - Mitarbeiter-Führung
  - Fachverantwortung
- Schaffung effizienter Teamstrukturen
  - In jedem Bereich Team von hervorgehobenen Mitarbeitern
    -> zuständig für abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen
  - Abteilungsteams aus den Mitarbeitern und Führungskräften/Teamkoordinatoren einer Abteilung
    -> zuständig für abteilungs- bzw. fachspezifische Aufgabenstellungen

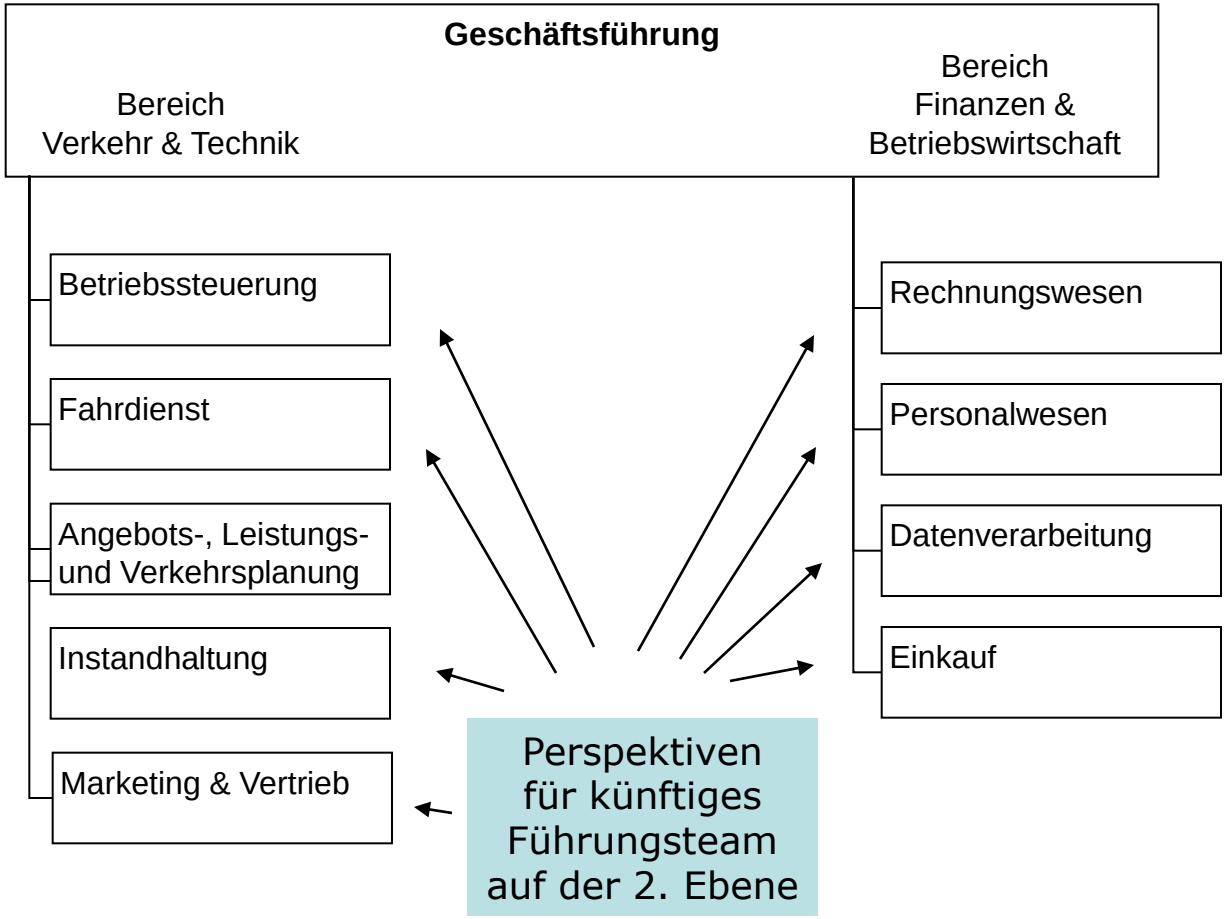
VER

Ziele und Eckpunkte der Reorganisation (2)

- Schaffung klarer Führungsstrukturen
  - Bereich Verkehr & Technik:
    - Abteilungsleiter mit Personalverantwortung für die Abteilung
    - Teamleiter mit Personalverantwortung für die Mitarbeiter des Teams
  - Bereich Finanzen & Betriebswirtschaft:
    - Teamkoordinatoren mit klaren fachlichen Zuständigkeiten
- Abbildung besonders kritischer Themen als klar abgegrenzte und fokussierbare Verantwortungsbereiche jeweils einer Führungskraft, z.B.
  - Fahrdienst -> Fokus Mitarbeiterführung/Krankenstand
  - Betriebssteuerung -> Fokus Tagesgeschäft
  - Instandhaltung -> Fokus Effizienzsteigerung, Freisetzung von Personalkapazitäten für den Fahrdienst

VER

Künftiges Organisationskonzept



Fazit

- Offene und offensive interne Kommunikation
- Konkrete, pragmatische Maßnahmen
- Fokussierung auf das Machbare, nicht auf theoretisches Optimum
- Konzeptentwicklung gemeinsam mit den Betroffenen, daher hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit und –motivation
- Stufenweise Umsetzung, kein Big Bang
- Verknüpfung von harten Schnitten einerseits und Perspektiven andererseits
- Unternehmerische Herangehensweise, fernab von rechtlichen und ordnungspolitischen Grundsatzdiskussionen
- Signifikante wirtschaftliche Verbesserungen mit geringen politischen Risiken
  - kein Einschränkungen des ÖPNV-Angebotes
  - keine Diskussion um Tarifverträge
  - keine Privatisierungsdebatte
- Treiber des Prozesses ist das Führungsteam

Alle Überlegungen über Alternativen zur VER müssen sich daran messen lassen!

VER

SB37 Bochum Hbf
VER
SB

VER
Eröffnung
Bus Bf Haßlinghs
StadtLinie
324

StadtLinie

552 Wetter Loh
580 Schwelm Bf
555 Herrentisch
332 Hattingen Mitte
371 Witten Rathaus
330
VER

SB
V

SB
VER

V
SB

**„Man kann nicht in die Zukunft schauen,
aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges legen,
denn Zukunft kann man bauen"**

Antoine de Saint-Exupéry
Französischer Schriftsteller (1900 – 1944)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit