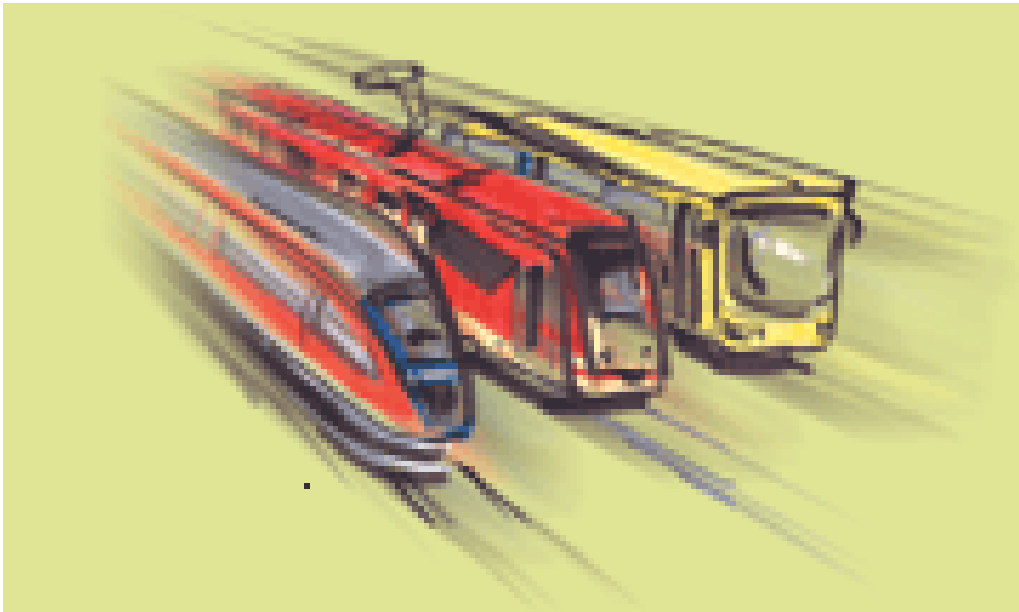


# ÖPNV-Verbundtarif für die Impulsregion Erfurt-Weimar-Jena – Kommunikationsstrategie und Ausgleichsregelungen

## Best Practice-Analyse und Handlungsvorschläge

Wissenschaftlicher Fachbeitrag im Rahmen des Regionalen Entwicklungskonzepts „ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena“



**Prof. Dr.-Ing. Heidi Sinning**

**unter Mitarbeit von:  
cand. Dipl.-Ing. Daniel König**

September 2005

## Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation.....	2
2.	Handlungsbedarf im Rahmen des REK .....	4
3.	Best-Practice-Analyse.....	5
	3.1 Mitteldeutscher-Verkehrsverbund GmbH.....	5
	3.2 Verkehrsverbund Oberelbe .....	8
	3.3 Verbundgesellschaft Region Braunschweig GmbH .....	11
4.	Handlungsempfehlungen für den Verbundtarif .....	13
5.	Quellenverzeichnis.....	14
6.	Abbildungsverzeichnis .....	14

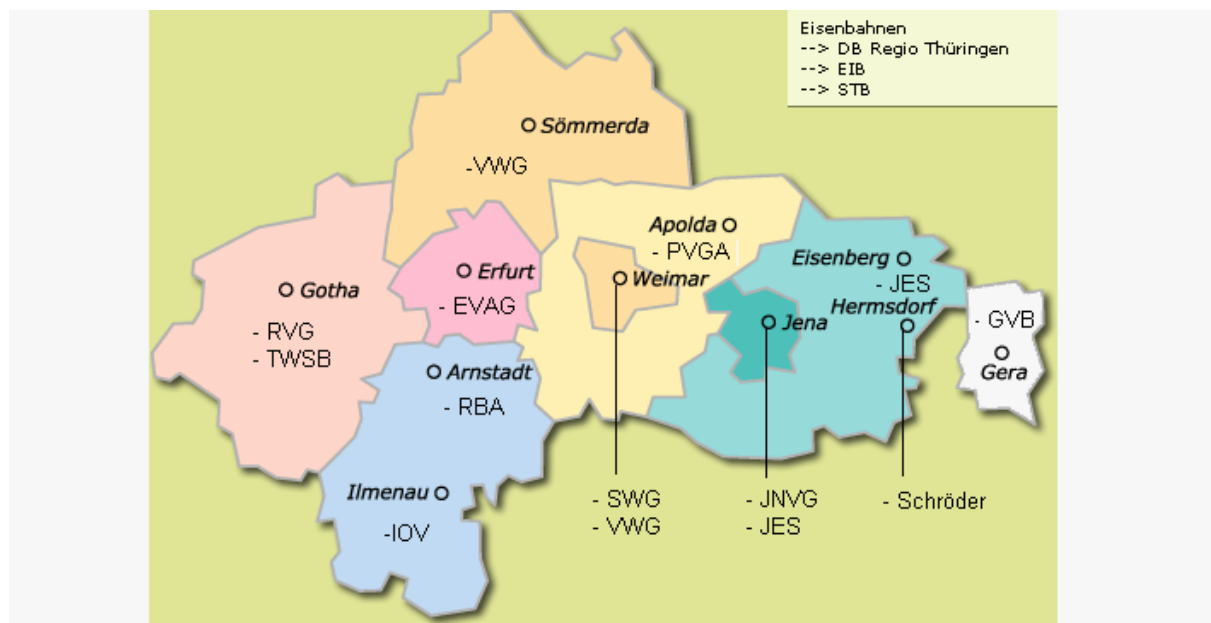
# 1. Ausgangssituation

## Hintergründe und Entstehungsgeschichte

Seit dem 1. Januar 1999 war es durch die Einführung des Gemeinschaftstarifs Regiomobil möglich, in den Städten Erfurt, Weimar und Jena sowie dem Landkreis Weimarer Land mit einem Fahrschein (Tages- oder Monatskarten) Eisenbahn, Bus und Straßenbahn zu benutzen. Der Gemeinschaftstarif war anlässlich des europäischen Kulturjahrs Weimar 1999 forciert worden.

Am 7. Februar 2000 gründeten die Gesellschafter DB Regio AG, Erfurter Industriebahn GmbH, Erfurter Verkehrsbetriebe AG, Jenaer Nahverkehrsgesellschaft mbH und Verkehrsbetrieb Weimar GmbH die Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH als Nachfolgegesellschaft der Anbietergemeinschaft Regionalfahrplan Mittelthüringen. Seit dem 1. Januar 2005 ist die Geraer Verkehrsbetrieb GmbH als Gesellschafterin hinzugekommen. Als Kooperationspartner beteiligen sich schon seit Anfang der 1990er Jahre weitere Verkehrsunternehmen aus Thüringen:

- IOV Omnibusverkehr GmbH Ilmenau
- JES Verkehrsgesellschaft mbH
- RBA Regionalbus Arnstadt
- Regionale Verkehrsgemeinschaft Gotha GmbH
- Verkehrsunternehmen Andreas Schröder
- Thüringerwaldbahn und Straßenbahn Gotha
- Verwaltungsgesellschaft des ÖPNV Sömmerda und Weimar mbH



Beteiligte Verkehrsunternehmen:

- > DB Regio AG, Region Südost, Verkehrsbetrieb Thüringen
- > Erfurter /Bahn GmbH (EIB)
- > Erfurter Verkehrsbetriebe AG (EVAG)
- > Geraer Verkehrsbetrieb GmbH (GVB)
- > Omnibusverkehr GmbH Ilmenau (IOV)
- > JES Verkehrsgesellschaft mbH
- > Jenaer Nahverkehrsgesellschaft mbH (JNVG)
- > Verwaltungsgesellschaft des ÖPNV Sömmerda und Weimar mbH (VWG)
- > Regionalbus Arnstadt (RBA)
- > Regionale Verkehrsgemeinschaft Gotha GmbH (RVG)
- > Verkehrsunternehmen Andreas Schröder
- > Süd-Thüringen-Bahn GmbH (STB)
- > Stadtwirtschaft Weimar GmbH, Verkehrsbetrieb(SWG)
- > Thüringerwaldbahn und Straßenbahn Gotha (TWSB)
- > Personenverkehrsgesellschaft mbH Apolda (PVGA)

Abb. 1: Übersichtskarte Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH (Quelle: verändert nach: <http://www.nahverkehr.de/>)

Der bisherige Regiomobil-Tarif umfasst die Städte Erfurt, Weimar, Jena und den Landkreis Weimarer Land. Er soll zum 11. Dezember 2005 durch einen gemeinschaftlichen Tarif in Mittelthüringen ausgeweitet werden. Einen maßgeblichen Teil des Tarifraums bildet die ImPuls-Region. Unter anderem wegen ihrer ausgeprägten Zusammenarbeit bei Kultur und Tourismusmarketing ist sie besonders an dem verbesserten Angebot interessiert.

Folgende Kooperationspartner der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH nehmen am Verbundtarif Mittelthüringen teil:

- DB Regio AG, Region Südost, Verkehrsbetrieb Thüringen,
- Erfurter / Bahn GmbH,
- Süd-Thüringen-Bahn GmbH,
- Erfurter Verkehrsbetriebe AG,
- Stadtwirtschaft Weimar GmbH,
- Jenaer Nahverkehrsgesellschaft mbH,
- Personenverkehrsgesellschaft mbH Apolda,
- JES Verkehrsgesellschaft mbH.

Leider konnte mit der Verwaltungsgesellschaft des ÖPNV Sömmerda und Weimar mbH (VWG) keine Einigung bezüglich der grundsätzlichen Tarifsystematik zum Verbundtarif Mittelthüringen erzielt werden. Die Verwaltungsgesellschaft führte als Grund Bedenken zu etwaigen wirtschaftlichen Risiken aus der Verbundtarifeinführung an. Die Verkehrsgemeinschaft arbeitet weiterhin mit der Verkehrsgemeinschaft zusammen und strebt an, tarifliche Übergangsmöglichkeiten zum Bedienungsgebiet der VWG zu erarbeiten. Weitergehende Gespräche bezüglich einer Mitwirkung der Gesellschaft im Verbundtarif gab es bislang noch nicht.

Die beteiligten Verkehrsbetriebe sehen für die Einführung des Verbundtarifes insbesondere aus Kundensicht gute Gründe: <sup>1</sup>

- Da die Tarifvielfalt entfällt, müssen die Kunden nicht mehr rechnen, welches Verkehrsmittel günstiger oder schneller ist. Ihnen stehen alle Verkehrsmittel zur Verfügung.
- Durch den Wegfall der Tarifvielfalt sinkt bei potentiellen Fahrgästen die Hemmschwelle, öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen. Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) wird dadurch attraktiver und somit mehr genutzt.
- Die Fahrgäste sparen Geld. Sie erwerben nicht mehr unterschiedliche Karten für Teilstrecken, sondern eine Karte für alles.
- Die Kunden sparen Zeit. Sie können immer in das Verkehrsmittel zusteigen, das gerade da ist. Und: Sie sind noch weniger auf ihr Auto angewiesen – mit dem sie oftmals ohnehin nur in Schrittgeschwindigkeit durch den Berufsverkehr kommen oder im Stau stehen. Die Parkplatzsuche entfällt.
- Durch die verstärkte Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel wird die Umwelt geschont.

Weiterhin können Neuerungen schneller eingeführt werden. Ebenso wird mit dem gemeinsamen Auftreten der Unternehmen in der Öffentlichkeit die Orientierung erleichtert. Die Kunden erwarten, dass die Wartezeiten zwischen den verschiedenen Verkehrsmitteln möglichst kurz sind.

#### *Organisationsstruktur und Kommunikationsstrategien*

Die Zusammenarbeit der Unternehmen erfolgt auf Einladung der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen. In monatlichen Arbeitsgruppen zu den Themen Tarif, Vertragsangelegenheiten,

---

<sup>1</sup> <http://www.nahverkehr.de> (Zugriff am 19.07.05)

Vertrieb und Marketing sind alle beteiligten Unternehmen vertreten. Darüber hinaus sind die beteiligten Gebietskörperschaften als Aufgabenträger, das Ministerium für Bau und Verkehr, ein Anwalt und ein Ingenieurbüro in gesonderten Arbeitsgruppen vertreten. Das vom Ministerium beauftragte Ingenieurbüro erstellte in enger Abstimmung mit der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH die Grundsätze des Tarifes und der Verträge und legte diese den Arbeitsgruppen vor. Die Entwürfe wurden mit allen besprochen, so dass Rückmeldungen von Seiten der Unternehmen möglich waren.

Nach der Einführung des Verbundtarifes ist eine neue Form der Zusammenarbeit geplant. Es sollen Arbeitsgruppenausschüsse, in denen die Unternehmen tätig sind, gebildet werden. Zudem wird es einen Verbundbeirat geben, in dem die Geschäftsführer und Vorstände der Verkehrsunternehmen und die Aufgabenträger mitarbeiten.

Die Abstimmung über jede einzelne Entscheidung erfolgte bisher einstimmig, da das Konsensprinzip besteht – „Wer mitmacht, muss mit allem einverstanden sein. Es darf keine Unstimmigkeiten geben“. Nach der Einführung des Verbundtarifs wird grundsätzlich mit Mehrheitsbeschluss abgestimmt werden. Die Koordinierung der Zusammenarbeit obliegt dann auch weiterhin der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen.

### *Finanzielle Effekte*

Die Gesamtkosten werden nach dem Leistungsprinzip auf alle beteiligten Unternehmen verteilt. Landesfördermittel stehen zur Verfügung, um die Verbundtarifmehraufwendungen abzudecken. Sie sind ein Verlustausgleich und mit dem Freistaat Thüringen und den Gebietskörperschaften zunächst für fünf Jahre ausgehandelt. Die Kostenbeteiligung erfolgt nach dem Grundaufwand des jeweiligen Gebietes.

Im Juni 2005 überreichte der Thüringer Verkehrsminister öffentlichkeitswirksam einen Zuwendungsbescheid über Investitionen in die Verbundtarifvertriebssysteme an die Jenaer Nahverkehrsgesellschaft. Alle Weiteren am Verbundtarif beteiligten Verkehrsunternehmen erhielten, auch wenn nicht öffentlich, ebenfalls ihre Zuwendungen für die Umstellung der Fahrkartenautomaten und die Konzeption und Umsetzung der Fahrgastinformationen.

Die Einführung des Verbundtarifs erfährt eine 75%ige Förderung<sup>2</sup> des Freistaates Thüringen im Rahmen des Thüringer ÖPNV-Gesetzes. Die Umrüstung der vorhandenen Vertriebstechnik und die Anschaffung neuer Geräte, wie beispielsweise Fahrkartenautomaten, kosten den Freistaat und die Unternehmen 2,2 Mio. Euro.

## **2. Handlungsbedarf im Rahmen des REK**

Der Verbundtarif ist ein zentrales Kooperationsprojekt in der ImPuls-Region, das auf bereits erzielte Erfolge durch die Einführung des Gemeinschaftstarifs Regiomobil anlässlich des europäischen Kulturjahrs 1999 in Weimar zurückführt. Um eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung des Verbundtarifs zu unterstützen, wird im Rahmen des REK der Bedarf gesehen, durch eine Best Practices-Analyse auf bewährte Erfahrungen anderer Regionen verfügbar zu machen. Die Analyse soll insbesondere zu zwei Schwerpunkten, die mit der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen in diesem Zusammenhang abgestimmt wurden, Aufschluss geben:

Zum einen sollen Ansätze zu möglichen Kommunikationsstrategien bzw. Organisationsstrukturen aufgezeigt werden. Es sollen Möglichkeiten der Kommunikation bzw. Organisation innerhalb der Verkehrsgemeinschaft sowie mit den Unternehmen und der Politik analysiert werden, die eine Zusammenarbeit unter den verschiedenen Partnern erleichtern und verbessern.

---

<sup>2</sup> <http://www.regioweb.de/newsitem+M5cfb20dc7a4.html> (Zugriff am 01.08.05)

Zum anderen geht es um die finanziellen Effekte bzw. Regelungen bei einem Verbundtarif. Hauptaugenmerk liegt hier auf Fragen der Finanzierung sowie der Einnahmen- und Kostenverteilung.

### 3. Best Practice-Analyse

Für die Best-Practice-Analyse wurden die Mitteldeutsche Verkehrsverbund GmbH, der Verkehrsverbund Oberelbe und die Verbundgesellschaft Region Braunschweig GmbH / Zweckverband Großraum Braunschweig hinzugezogen. Die Auswahl dieser Verkehrsverbünde ist dadurch begründet, dass zwei der Unternehmen in den neuen Bundesländern und im näheren Umfeld der ImPuls-Region liegen. Die Verbundgesellschaft Region Braunschweig GmbH wurde als Vergleichspartner aus den alten Bundesländern gewählt. Die Informationsbeschaffung erfolgte durch Telefoninterviews mit einem Gesprächspartner des jeweiligen Unternehmens sowie durch Internet- und Literaturrecherchen.

#### 3.1 Mitteldeutsche Verkehrsverbund GmbH



##### *Kurzbeschreibung*<sup>3</sup>

Der Mitteldeutsche Verkehrsverbund (MDV) umfasst die Städte Halle und Leipzig und zehn Landkreise, unter ihnen die Landkreise Delitzsch, Leipziger Land, Merseburg-Querfurt, Saale und der Burgenlandkreis. Ab dem 01.08.2005 zählt der Landkreis Altenburg als erster Thüringer Landkreis ebenso dazu. Außerdem sind 27 Partnerunternehmen im Verbund eingebunden.

Die Basis des MDV ist der zwischen den Aufgabenträgern geschlossene Grundvertrag. Im Grundvertrag wird festgehalten, dass die Verkehrsunternehmen in die Verbundgesellschaft zu integrieren sind und welche Aufgaben der Verbundgesellschaft zufallen. Die Vertragspartner sind die Verkehrsunternehmen und die Aufgabenträger, d. h. die Städte und Landkreise sowie der Zweckverband für den Nahverkehrsraum Leipzig (ZVNL) und der Nahverkehrsservice Sachsen-Anhalt (NASA). In einem weiteren Vertrag wird der MDV vom ZVNL mit der Geschäftsbesorgung und der Erstellung des Regionalen Nahverkehrsplans beauftragt.

An dem Verkehrsverbund sind als Gesellschafter mit 51 Prozent die Aufgabenträger sowie mit 49 Prozent die Verkehrsunternehmen beteiligt. Es existiert ein so genannter Mischverbund. Sowohl die Aufgabenträger, also die Landkreise und kreisfreien Städte sowie der ZVNL und die NASA, als auch die Verkehrsunternehmen bilden eine gemeinsame Managementgesellschaft. Damit ist es möglich, allen Kunden in Mitteldeutschland ein Angebot „aus einem Guss“ zu bieten. Die nachfolgende Abbildung stellt die vorliegende Struktur des Unternehmens schematisch dar.

Der MDV hat in den fünf Jahren seines Bestehens eine positive Entwicklung genommen. Seit der Inbetriebnahme sind zwei Verbunderweiterungen erfolgreich abgeschlossen worden und bei den Fahrgastzahlen ist ein stetiger Anstieg jährlich um 3-4 % zu verzeichnen. Die schätzungsweise 135 Millionen Fahrgäste verteilen sich aber nicht gleichmäßig auf das Tarifgebiet.

<sup>3</sup> <http://www.mdv-info.de> (Zugriff am 27.07.05)



Abb. 2: Verbundstruktur des MDV (Quelle: <http://www.mdv-info.de/index.php?mdv=2&organ=5#>)

### Organisationsstruktur und Kommunikationsstrategien

Die Entstehung des Mitteldeutschen Verbundtarifes hatte zu Beginn mit Schwierigkeiten zu kämpfen, da der Verbundtarif Wunsch der Landesregierungen war und einige Verkehrsunternehmen nicht von diesem Konzept überzeugt waren. So wurde durch regelmäßige Gesprächsrunden mit den Verkehrsunternehmen und Verkehrsträgern unter der Leitung der Verbund GmbH Überzeugungsarbeit geleistet. Außerdem konnte man auf die Unterstützung und das Mitwirken der Länderregierungen von Sachsen und Sachsen-Anhalt zurückgreifen. Das Konzept des Verbundtarifes wurde vom MDV in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erstellt und in den einberufenen Sitzungen beschlossen. Nach Einführung des Tarifes wurden Arbeitsgruppen gebildet, um spezieller Themengebiete bearbeiten zu können. Es bestehen zurzeit fünf Arbeitsgruppen, die sich mit den Themen Planung, Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Tarif und der Einnahmenaufteilung befassen. Weiter gibt es einen Gesellschafterbeirat und einen Aufsichtsrat. Ein bis zweimal im Jahr treffen sich der Finanz- und Rechtsausschuss sowie der Verkehrsausschuss.

Die gut funktionierende Zusammenarbeit wird unter anderem auf die konstruktive Arbeit des MDV zurück geführt. Der Verbund hat es durch gekonnte Kommunikation und Kompetenz erreicht, dass jeder Partner die Stärken der Anderen erkennt und es eine deutliche Harmonisierung und Akzeptanz gab. Der Verbund hat sein Personal durch Kommunikationsseminare auf die Arbeit mit den Verbundpartnern vorbereitet. So werden bei vorhandenen Problemen im Vorfeld bilaterale Gespräche geführt, um in den anschließenden Sitzungen verschiedenartige Lösungsvorschläge geben zu können und so leichter ein gemeinsames Ergebnis zu erzielen. Weiterhin bestand und besteht eine verkehrspolitische Unterstützung seitens der Landesregierungen. Durch die inzwischen erreichte Größe des Verbundes und die vorhandene Kompetenz ist auch ein gewisser Einfluss seitens des Verbundes auf die Länderregierungen möglich.

MDV-Unternehmensleitung				
Geschäftsführer: Dr.-Ing. Werner Meier			Prokurist: Steffen Lehmann	
Sekretariat				
Susanne Wehefritz   Antje Dietze				
Planung	Marktforschung und Qualitätsmanagement	Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	Tarif und Vertrieb	Einnahmeverteilung und Finanzen
Konzeptionelle Planung Geschäftsbesorgung ZVNL	Marktforschung Q-Management Kundenanfragen	Öffentlichkeitsarbeit Kommunikation Infomanagement Fahrplaninformation	Tarif Vertrieb Datenbank	Einnahmeverteilung Finanzen Einkauf Rechnungswesen
<b>Sebastian Schmerbeck</b> Reinhard Kretschmer Hendrik Dehme Markus Engelke Bernd Jaeger	<b>Dr. Dirk Schadewaldt</b> Sven Krogull Isabelle Krause	<b>Matthias Neumann</b> Ilona Wießner Ronald Krause Juliane Zychla	<b>Steffen Lehmann</b> Ulrike Chuo Christine Wybierala Berit Eilmes	<b>Dr. Sibylle Scheffler</b> Annett Passow Monika Koeckeritz Rico Rabe
Sonderaufgaben				
Steffen Lehmann: Personal		Antje Dietze: Büromaterial	Isabelle Krause: EDV intern	

Abb. 3: MDV Struktur (Quelle: <http://www.mdv-info.de/index.php?mdv=2&organ=3#>)

### Finanzielle Effekte

Zu Beginn des Verbundtarifes wurden seitens der Länderregierungen Startfinanzierungen gezahlt. Diese waren für die Umstellung der Technik und für Marketingzwecke bestimmt und wurden sowohl an die Verkehrsunternehmen direkt als auch an die Verbund GmbH gezahlt. Die Umstellungen wurden in Sachsen und Sachsen-Anhalt zu fast 90% und in Thüringen zu 75% gefördert.

Die Verkehrsunternehmen finanzieren sich nur zu knapp zwei Dritteln über die Ticketerlöse. Das restliche Drittel wird durch Bundes- und Landesmittel sowie von den Aufgabenträgern, den Landkreisen und kreisfreien Städten finanziert. Um die Wirtschaftlichkeit der Verkehrsunternehmen nicht zu gefährden, gleichen die Aufgabenträger den Unternehmen die Vergünstigungen der durchgehenden Tarife mit Unterstützung des Freistaates Sachsen und des Bundeslandes Sachsen-Anhalt aus (Sicherung der Alteinnahmen). In einem ersten Schritt werden durch den Einnahmezuschlags- und den Einnahmeverteilungsvertrag die Einnahmen im Verkehrsverbund entsprechend dem Aufteilungsschlüssel auf die Verkehrsunternehmen verteilt. Verbleibt eine Differenz zwischen Alteinnahmen (vor Einführung des Verbundtarifs) und Neueinnahmen aufgrund von Durchtarifierungsverlusten, wird diese anfänglich vom Land Sachsen-Anhalt und dem Freistaat Sachsen ausgeglichen, wobei sich die Förderung der Länder sukzessiv (jährlich) verringert. Diese Harmonisierungsverluste belaufen sich zurzeit noch auf 5,11 EUR pro Einwohner und werden vom Freistaat Sachsen in den nächsten Jahren jährlich um 20% verringert. Mit dem Land Sachsen-Anhalt ist ein Vertrag geschlossen worden, der Abstufungen für die nächsten elf Jahre beinhaltet. Entsprechend der Absenkung der Länderförderung werden die Ausgleichszahlungen von den Aufgabenträgern übernommen. Im Freistaat Thüringen gibt es diese Subventionierung seitens des Landes nicht, hier müssen die Verkehrsträger und die Verkehrsunternehmen diese Mittel selber aufbringen. Da ein Mischverbund besteht, erhält die Verbund GmbH von allen Gesellschaftern ihre Gelder und koordiniert diese nach einem vertraglich festgelegten Schlüssel. Weitere Gelder erhält der MDV durch Fördermittel, die er für gesonderte Projekte bei den Landesregierungen beantragt. So haben die Länder die Umstellung der Fahrzeuge auf automatische Fahrgastzählung bezuschusst.

### *Impulse für den Verbundtarif Mittelthüringen*

Die Organisationsstruktur des MDV kann wertvolle Anregungen für den Verbundtarif Mittelthüringen bieten. Bezogen auf die Arbeitsfelder können die Themen Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit für die Arbeitsgruppen des Verbundes von Interesse sein.

Ausschlaggebend für die Einführung des Verbundtarifes waren im Beispiel des MDV der nachdrückliche Wille der Länderregierungen sowie der Gemeinden und kreisfreien Städte. Diese Bereitschaft und die Fachkompetenz sowie das nötige Einfühlvermögen der Verbund GmbH führten zu einem gelungenen Start und zu einer sehr guten Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Auch war die finanzielle Unterstützung seitens des Freistaates Sachsen und des Landes Sachsen-Anhalt ein wichtiger Erfolgsgarant. Sowohl die fast 90%ige Förderung für die notwendigen Umstellungen als auch der Ausgleich der Harmonisierungsverluste sind hier zu nennen.

Des Weiteren erwies sich die Gründung eines Mischverbundes als vorteilhaft, da in diesem alle Beteiligten als Gesellschafter einbezogen sind. Auch ist eine arbeitsfähige Größe des Teams der Verbundgesellschaft von Bedeutung, um die anfallenden Arbeiten und Managementaufgaben innerhalb des Unternehmens bewältigen und die benötigte Fachkompetenz aufbauen zu können.

### **3.2 Verkehrsverbund Oberelbe**



#### *Kurzbeschreibung<sup>4</sup>*

Der Verkehrsverbund Oberelbe (VVO) wurde am 17. Januar 1994 gegründet und am 24. Mai 1998 wurde der Oberelbe-Tarif eingeführt. Das Verbundgebiet ist in 22 Tarifzonen unterteilt, die sich vorwiegend an regionalen Grenzen, z.B. Landkreisen, orientieren. Der VVO besteht mittlerweile aus 39 Mitarbeitern, die in unterschiedlichen Abteilungen arbeiten.

Die Partnerunternehmen im Verkehrsverbund Oberelbe sind:

- DB-Regio AG - Die Bahn,
- Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB),
- Regionalverkehr Dresden GmbH (RVD),
- Verkehrsgesellschaft Meissen mbH (VGM),
- Verkehrsgesellschaft Schwarze Elster mbH (VSE),
- Sachsentransporte Dresden GmbH (SATRA),
- Regionalbus Oberlausitz GmbH (RBO),
- Oberelbische Verkehrsgesellschaft Pirna-Sebnitz mbH (OVPS),
- BVO Bahn GmbH (BVO),
- Pulsnitztal-Reisen, Omnibusbetrieb H.Tronicke (PTR),
- Verkehrsgesellschaft Sächsische Schweiz mbH (VSS),
- Kreisverkehrsgesellschaft Riesa-Großenhain mbH (KVRG),
- Hochlandexpress Straßenverkehrsunternehmen, Christoph Wessel e. K. (HLE).

<sup>4</sup> <http://www.vvo-online.de/index.htm> (Zugriff am 22.08.05)

Der Verbundtarif hat einen Geltungsbereich bis Uhyst, Präsen, Riesa, Nossen, Klingenberg Colmnitz, Kipsdorf, Altenberg, Schöna, Sebnitz, Oberottendorf, Jacobstal, Königsbrück, Arnsdorf, Kamenz. Ferner gilt er auch für das Brandenburger Gebiet zwischen Ortrand und Hoyerswerda, jedoch nur im Transit.

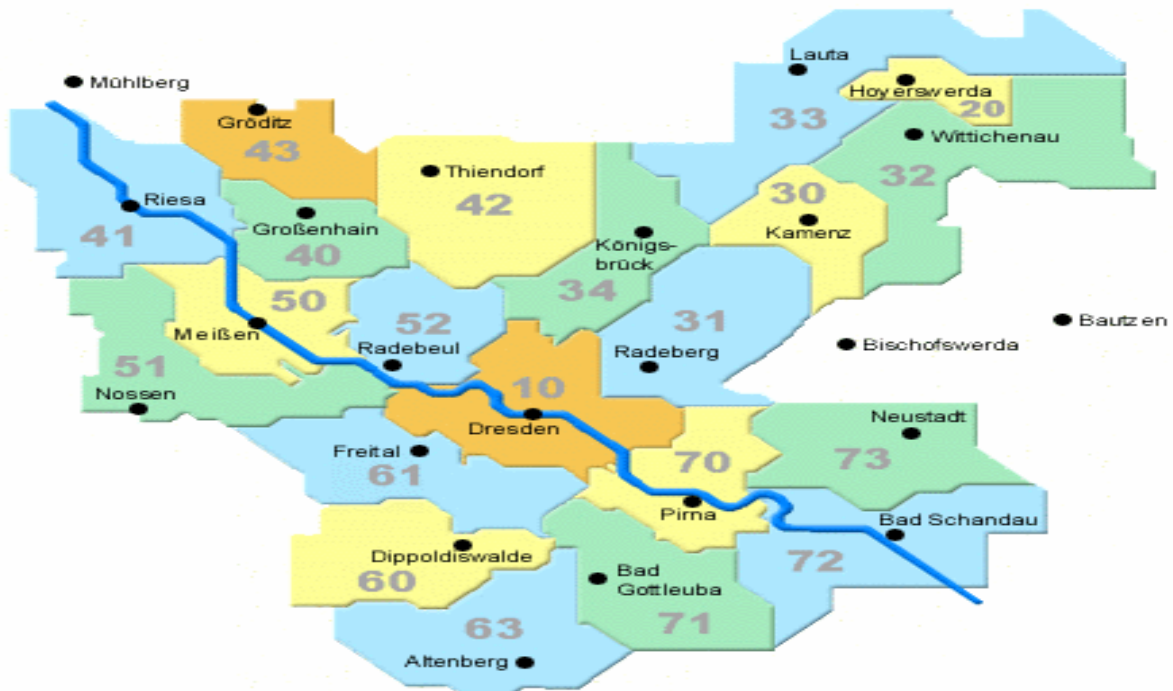


Abb. 4: Tarifzonen des VVO (Quelle: [http://www.vvo-online.de/index.html?http://www.vvo-online.de/main.asp\\*1](http://www.vvo-online.de/index.html?http://www.vvo-online.de/main.asp*1))

### Organisationsstruktur und Kommunikationsstrategie

Die Zusammenarbeit im Verkehrsverbund wird durch den VVO selbst koordiniert. Im Vorfeld der Einführung des Verbundtarifes wurden Arbeitsgruppen mit allen Unternehmen und Aufgabenträgern gebildet, die mit dem VVO den Kooperationsvertrag erstellten. Arbeitsgruppen gibt es zu den Themen Fahrplan, Marketing, Tarif und Einnahmen/Kostenverteilung. Zurzeit gibt es im Unternehmen fünf Abteilungen zu den Bereichen Finanzen, Verkehr, Marketing, Bürowesen sowie Rechts- und Personalfragen. Im Unternehmensbeirat sind neben den beteiligten Unternehmen auch die Landesregierung und das Verkehrsministerium vertreten. Für die Erstellung einzelner Projekte werden kleinere Arbeitsgruppen mit unterschiedlicher Beteiligung gebildet.

Der Tarifeinführung mussten alle Gebietskörperschaften einheitlich zustimmen. Bei den jetzigen Beschlüssen besteht Mehrheitsprinzip. Außerdem arbeitet der VVO mit Hilfe von Gesprächen und Absprachen. Dies erfordert eine ausführliche Kommunikation und das Vertrauen der Unternehmen im Verbund.

Mit der Politik besteht keine direkte Zusammenarbeit aber es existiert ein Zweckverband. Bei den Versammlungen des Zweckverbandes sind die Landesregierungen mit den Verkehrsministerien anwesend. Weiterhin gibt es einen Grundvertrag mit den Regierungen, der Änderungen unterliegt.

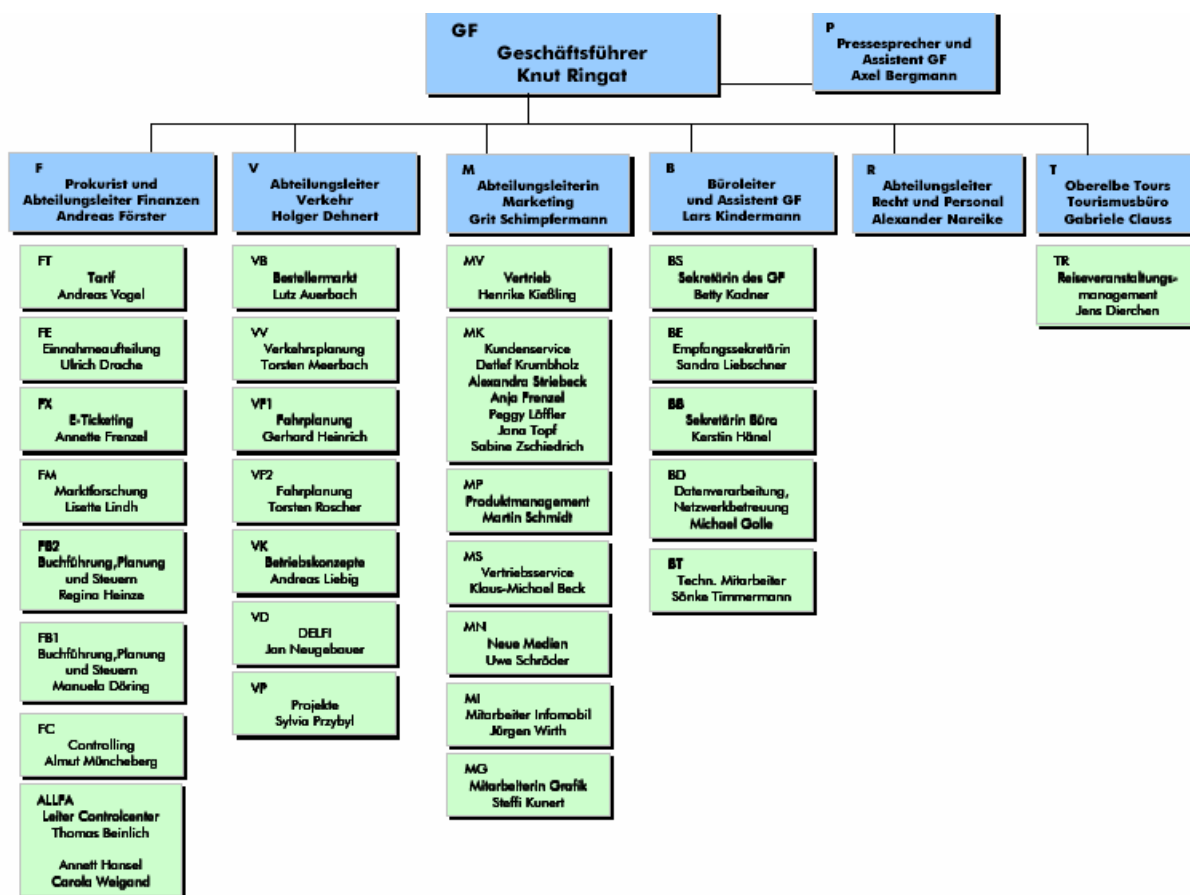


Abb. 5: Organigramm VVO (Quelle: <http://www.vvo-online.de/aboutus/pdf/organigramm.pdf>)

### Finanzielle Effekte

Die Finanzen ergeben ein ähnliches Bild, wie es beim Verbundtarif Mittelthüringen geplant ist. Es werden Ausgleichszahlungen für die Durchtarifizierung über den Verkehrsverbund an die Unternehmen gezahlt. Die Betriebskostenzuschüsse gehen weiterhin direkt an die Unternehmen und die Einnahmen- und Kostenverteilung werden durch Erhebungen der Alteinahmen und Statistiken geregelt.

Der vorhandene Tarif an sich wurde im Kooperationsvertrag geregelt. Die Größe und Lage der Tarifzonen wurden politisch und unternehmerisch abgestimmt. Bei Einführung des Tarifes erfolgte eine gleichzeitige Preiserhöhung, was leider einen Teil der Kundschaft von der Nutzung des Angebots abhielt.

Folgende Probleme lassen sich beschreiben. Laut Aussage eines Unternehmers ist der VVO „keine Liebesbeziehung, eher eine Zweck-Ehe“. Man erkennt zwar den Nutzen des Verbundes, will aber möglichst wenig Arbeit damit haben. Des Weiteren gibt es immer abweichende Standpunkte, die zwar meist eher Befindlichkeiten sind, aber mit Einfühlungsvermögen gelöst werden müssen. Ebenso war festzustellen, dass einige Beteiligte durch den Tarif zu Beginn Nachteile, andere Vorteile hatten. So war es nicht zu vermeiden, dass es bei der Tarif- und Finanzierungsregelung für einige Unternehmen teurer und für andere günstiger wurde. Die zentrale Zielsetzung war aber, dass der Verbundtarif den Kunden zugute kommen sollte.

*Impulse für den Verbundtarif Mittelthüringen*

Zweckmäßig erwies sich beim Verkehrsverbund Oberelbe, dass von Anfang an alle Betroffenen beteiligt worden sind. So wurden schon im Vorfeld zu Themenschwerpunkten Arbeitsgruppen mit den Unternehmen und Aufgabenträgern für eine aktive Zusammenarbeit gegründet.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist das Vertrauen der Unternehmen in den VVO, das sich dieser durch intensive Kommunikation in der Anfangsphase des Verbundtarifes erworben hat. Hier wurde viel Überzeugungsarbeit seitens des Verbundes geleistet.

**3.3 Verbundgesellschaft Region Braunschweig GmbH**



*Kurzbeschreibung<sup>5</sup>*

Am 01. November 1998 wurde in der Region Braunschweig ein Verbundtarif eingeführt. Das Verbundgebiet besteht aus den Landkreisen Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel sowie aus den Städten Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg. Zusätzlich sind die Bahnhöfe Hämelerwald und Dedenhausen angeschlossen.

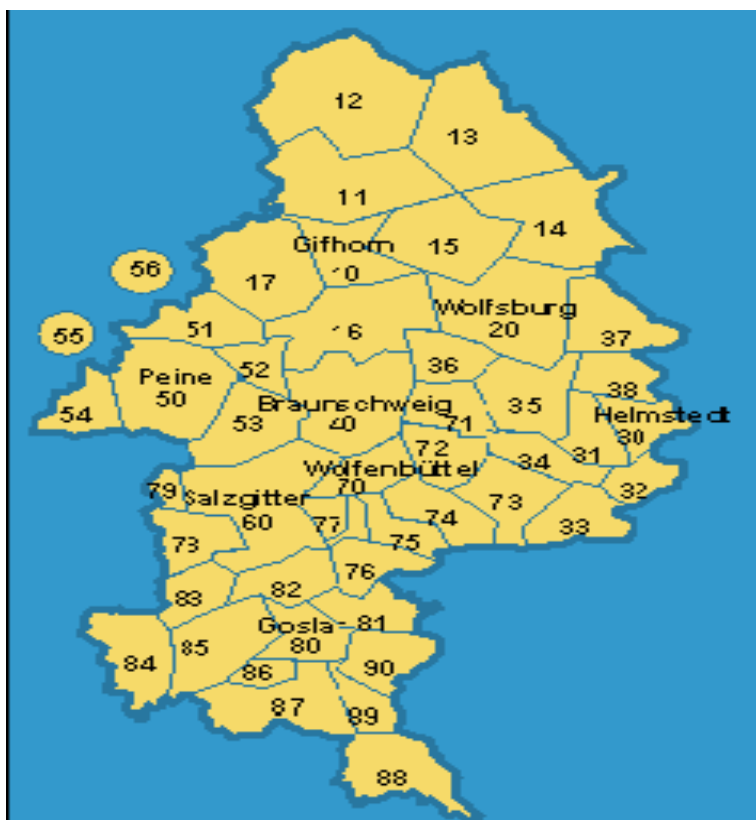


Abb. 6: Tarifzonenplan (Quelle: <http://www.vrb-online.de/barrierefrei/inhalt/verbundgebiet.shtml>)

<sup>5</sup> <http://www.vrb-online.de> (Zugriff am 22.08.05)

Verbundpartner sind die Unternehmen:

- Braunschweiger Verkehrs-AG,
- Deutsche Bahn AG,
- Kraftverkehrsgesellschaft mbH Braunschweig,
- Kraftverkehr Mundstock GmbH,
- Pülm-Reisen GmbH,
- RBB Regionalbus GmbH,
- Reisebüro Schmidt GmbH,
- Verkehrsbetriebe Bachstein GmbH,
- Verkehrsgemeinschaft Peine,
- Verkehrsgesellschaft Landkreis Gifhorn mbH,
- Wolfsburger Verkehrs-GmbH und
- Zweckverband Großraum Braunschweig als Aufgabenträger für den ÖPNV auf Schiene und Straße.

Die Einführung des Verbundtarifes war politischer Wunsch, der bereits vorhandene Zweckverband konnte dies dadurch mit Nachdruck gegenüber den Unternehmen vertreten. Die Politik brachte sich mit ein und sprach die Unternehmen direkt an. In diesem Zusammenhang fiel die Aussage: "Ohne Politik geht es wohl kaum."

#### *Organisationsstruktur und Kommunikationsstrategien*

Lange vor der Einführung des Tarifes wurden regelmäßige Sitzungen mit allen Unternehmen durchgeführt. An der Erstellung des Grobkonzeptes waren alle beteiligt. Ein dreiviertel Jahr vor Einführung wurde eine Projektgruppe gebildet, welche aus fünf Personen vom Zweckverband und je einer Person aus den Unternehmen bestand und die sich im Schwerpunkt mit der Einführung des Tarifs beschäftigten.

#### *Finanzielle Effekte*

In den ersten Jahren hat der Zweckverband als Gewährleistungsträger finanzielle Unterstützung seitens des Landes erhalten, um anfallende Verluste der Anlaufphase auszugleichen. Die Gelder wurden aber erst bei Bekanntgabe der Inbetriebnahme genehmigt. Außerdem wurden Ausgleichszahlungen für die Durchtarifizierung an den Zweckverband gezahlt, dieser verteilte die Zahlungen an die Unternehmen. Die Unternehmen selbst erhielten vom Land Niedersachsen Zuschüsse für Infrastrukturmaßnahmen, zum Beispiel für die neue Ausschilderung und für Automatenumstellungen. In Niedersachsen existieren mehrere Verkehrsverbände und somit wird das zur Verfügung stehende Geld anteilig auf diese verteilt.

Die Ausgaben für Planung, Umsetzung und Bearbeitung der Aufgaben und Projekte finanziert der Zweckverband durch eine Verbandsumlage. Diese wird von den Verbandsgliedern aufgrund ihrer Einwohnerzahl und ihrem Steueraufkommen anteilig aufgebracht. Hinzu kommen Zuweisungen des Bundes und des Landes, die z.B. im Jahr 2003 etwa das Zehnfache der Verbandsumlage ausmachten. Insgesamt beträgt das Haushaltsvolumen rund 71 Millionen Euro. Neben dem ÖPNV ist der Zweckverband auch für die Regionalplanung in der Region zuständig.

#### *Impulse für den Verbundtarif Mittelthüringen*

Der gute Start des Einheitstarifes beim Verkehrsverbund Braunschweig ließ sich auf eine gute Vorbereitung und die Einbeziehung der Unternehmen zurückführen. Wurde ein Problem nur ansatzweise erkannt, konnte es sofort und von allen Beteiligten gemeinsam bearbeitet werden. Auch hier gab es Unternehmen, um die sich der Zweckverband mehr kümmern musste, aber Probleme wurden offensiv angegangen.

Von Vorteil war sicherlich, dass der Verbundtarif politischer Wunsch war, das heißt die Politik der Region Braunschweig steht für den Verbundtarif und hat den Verbundtarif sogar gefordert. Außerdem ist der Zweckverband maßgeblich an dem Verbundtarif beteiligt und bearbeitet den Regionalen Nahverkehrsplan unter Berücksichtigung des Tarifs und der Verbundgesellschaft.

#### **4. Handlungsempfehlungen für den Verbundtarif Mittelthüringen**

Im Folgenden sind mit Bezug auf den derzeitigen Stand des Verbundtarifs Mittelthüringen und die beschriebenen Best Practices Handlungsempfehlungen abgeleitet, die eine erfolgreiche Einführung des Verbundtarifes unterstützen können. Dabei ist das Projekt „Verbundtarif Mittelthüringen“ grundsätzlich als wichtiger Standortfaktor für die ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena zu betrachten und aktiv durch das REK zu unterstützen.

##### **Tarifgebiet vergrößern**

Um den Kunden ein möglichst umfangreiches und klar strukturiertes Netz mit einem übersichtlichen Tarifsystem anbieten zu können, ist zu empfehlen, die Verwaltungsgesellschaft des ÖPNV Sömmerda und Weimar mbH (VWG) sowie weitere Mitglieder der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen als Partner für den Verbundtarif zu gewinnen. Hierzu sollten weitere Anstrengungen (Gespräche, Anreize o.ä.m.) unternommen werden.

##### **Unterstützung durch die Politik**

Für den Erfolg des Verbundtarifs stellt die Unterstützung durch die Politik einen maßgeblichen Erfolgsfaktor dar. Entsprechend sollten die in der ImPuls-Region vertretenen Bürgermeister und politischen Entscheidungsträger von der Vorteilhaftigkeit des Verbundtarifes überzeugt werden und sich dann in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen intensiv für den Verbundtarif einsetzen. Vor allem durch die Unterstützung der jeweiligen Gebietskörperschaften würde viel Aufmerksamkeit für den Verbundtarif und mehr Überzeugungskraft gegenüber den Verkehrsunternehmen gewonnen.

##### **Kommunikationsstrategie ausbauen und Kooperationsvorteile aufzeigen**

Die erfolgreiche Einführung des Verbundtarifs erfordert eine intensive Verständigung seitens der Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen mit allen Beteiligten sowie untereinander. Die Unternehmen müssen verstehen, dass sie im Verbundtarif für einander einstehen und sich gegenseitig unterstützen müssen und nicht jeder Einzelne nur für sich das Beste herausholen kann. Die Unternehmen müssen von den Vorteilen des Verbundes überzeugt werden, dass der Mehrwert für alle in der Summe größer ist, als dies bei den bisherigen Einzellösungen der Fall ist. Aber nach der Einführung wird es bei den Verkehrsunternehmen nicht nur Gewinner geben, auch mögliche Einbußen müssen akzeptiert werden.

##### **Verankerung des Verbundtarifes im Landesnahverkehrsplan**

Um dem Verbundtarif in Thüringen mehr Beachtung zukommen zu lassen, sollte er im Thüringer Landesnahverkehrsplan Berücksichtigung finden.

##### **Finanzielle Unterstützung von Landesseite**

Der Verbundtarif stellt auch aus Landessicht eine sehr bedeutsame Maßnahme dar, da er sowohl die Lebensqualität der Bevölkerung verbessert als auch die Attraktivität dieses Thüringens

ringer Kernraums als Wirtschaftsregion zusätzlich erhöht. Die finanzielle Unterstützung, die der Freistaat Thüringen für den Verbundtarif zur Verfügung stellt, ist jedoch im Vergleich zu der pro Einwohner gezahlten Förderung des Freistaates Sachsen gering. Hier besteht Klärungsbedarf mit dem Land Thüringen, ob es weitere finanzielle Handlungsspielräume gibt, damit die anfallenden Harmonisierungskosten in ausreichendem Umfang ausgeglichen werden können. Zumindest sollte sichergestellt sein, dass ausreichende Projektmittel bereit stehen, so dass begleitende Investitionen in ausreichender Qualität finanziert werden können.

## **Marketing und Kundenkommunikation**

Insbesondere in der Einführungsphase ist von maßgeblicher Bedeutung, die Kunden von den Vorteilen des Verbundtarifes zu überzeugen. Zugleich sollte bei der Gestaltung des Angebots gewährleistet werden, dass es für die Kunden möglichst einfach und übersichtlich aufbereitet ist.

Bei der Kundenkommunikation ist der Stand der Technik des Marketings zu berücksichtigen. Für den Verbundtarif sollte eine Corporate Identity entwickelt und kommuniziert werden. Bei den Kommunikationsangeboten sollten die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen einbezogen werden, die für den ÖPNV bedeutsam sind (ältere Menschen, Jugendliche etc.).

Die Kundenkommunikation sollte kontinuierlich erfolgen und immer wieder durch Aktionen und Events auf sich aufmerksam machen.

Damit die Angebote optimal vermittelt werden können, sollten Schulungen des Personals, insbesondere des Verkaufspersonals, stattfinden.

## **5. Quellenverzeichnis**

### *Internetquellen*

- <http://www.olev.de/b/b-p-kriterien.htm> (Zugriff am 28.07.05)
- <http://www.nahverkehr.de> (Zugriff am 19.07.05)
- <http://www.lexikon-definition.de> (Zugriff am 19.07.05)
- <http://www.regioweb.de/newsitem+M5cfb20dc7a4.html> (Zugriff am 01.08.05)
- <http://www.region-erfurt-weimar-jena.de> (Zugriff am 19.07.05)
- <http://www.vvo-online.de/index.htm> (Zugriff am 22.08.05)
- <http://www.zgb.de/barrierefrei/misc/downloads/verbundtarif.pdf> (Zugriff am 22.08.05)
- <http://www.mdv-info.de> (Zugriff am 21.07.05)
- <http://www.vrb-online.de> (Zugriff am 22.08.05)

### *Gespräche*

Gespräche mit Herrn Möller und Frau Becher, Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen, am 02.08.2005.

Telefongespräch mit Herrn Knoblich, Bereichsleiter Tarif- und Verbundangelegenheiten beim Zweckverband Großraum Braunschweig und Projektleiter für die Einführung des Verbundtarifs, am 25.07.2005.

Telefongespräch mit Herrn Vogel, Tarifverantwortlicher des Verkehrsverbundes Oberelbe, am 23.08.2005.

Telefongespräch mit Herrn Lehmann, Prokurist der Mitteldeutschen Verkehrsverbund GmbH, am 29.09.2005.

## 6. **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Übersichtskarte Verkehrsgemeinschaft Mittelthüringen GmbH .....	2
Abb. 2:	Verbundstruktur des MDV .....	6
Abb. 3:	MDV Struktur .....	7
Abb. 4:	Tarifzonen des VVO .....	9
Abb. 5:	Organigramm VVO .....	10
Abb. 6:	Tarifzonenplan .....	11