

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
und Umwelt  
- VII C 21 -

Berlin, den 5. März 2015  
Telefon: 9025-1006  
Fax: 9025-1161

An den

Vorsitzenden des Hauptausschusses

über

den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

## **Zuschuss zur Deckung des Betriebsverlustes der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (VBB GmbH) (Kapitel 1270, Titel 68365)**

40. Sitzung des Abgeordnetenhauses am 13.12.2013 – Auflagen zum Haushalt - Kapitel 1270, Titel 68365 „Zuschuss zur Deckung des Betriebsverlustes der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (VBB GmbH)“

68. Sitzung des Hauptausschusses am 12.11.2014 - Ergebnis der aufgabenkritischen Evaluation zur Arbeit der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH – Zwischenbericht -VII C 21- vom 11.09.2014 – Rote Nummer 1617

### Anlage

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 13.12.2013 Folgendes beschlossen:  
„Ermächtigungen, Ersuchen, Auflagen und sonstige Beschlüsse aus Anlass der Beratung des Haushaltsplans von Berlin für die Haushaltsjahre 2014 und 2015 - Auflagen zum Haushalt – Nr. 77: Der Senat wird aufgefordert, dem Hauptausschuss zu Kapitel 1270, Titel 68365 „Zuschuss zur Deckung des Betriebsverlustes der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (VBB GmbH)“ über das Ergebnis der aufgabenkritischen Evaluation zur Arbeit der VBB GmbH zum 1. Oktober 2014 zu berichten.“

Nach Aussprache in der Sitzung des Hauptausschusses am 12.11.2014 wird der Zwischenbericht – rote Nr. 1617 mit der Maßgabe zur Kenntnis genommen, dass der Schlussbericht rechtzeitig zur Sitzung am 25.03.2015 vorgelegt wird.

Hierzu wird berichtet:

### Beschlussempfehlung:

Es wird gebeten, nachstehendem Schlussbericht zur Kenntnis zu nehmen.

Die VBB GmbH hat den Abschlussbericht der Aufgabenevaluation fristgerecht erarbeitet. Der Aufsichtsrat der VBB GmbH hat diesen in seiner Sitzung im Dezember 2014 zur Kenntnis genommen. Der Bericht ist als Anlage beigefügt.

Der Bericht trägt den Vorgaben des Aufsichtsrates in seinem Beschluss vom Februar 2014 Rechnung, wie die Aufgabenevaluation von der Geschäftsführung umzusetzen ist:

- Durchführung einer Bestandsaufnahme zu Aufgaben und Struktur der VBB GmbH,
- Analyse der Stärken und Schwächen,
- Entwicklung kurz- und mittelfristiger Handlungsempfehlungen,
- Berichterstattung an den VBB-Aufsichtsrat
- Begleitung des VBB-intern zu organisierenden Prozesses durch einen Steuerungskreis, der sich aus den drei Präsidiumsmitgliedern des VBB-Aufsichtsrats in Vertretung der drei Gesellschaftergruppen Land Berlin, Land Brandenburg und kommunale Brandenburger Aufgabenträger (für die Landkreise der Landrat des Landkreis Oder-Spree) zusammensetzt.

Im Rahmen der Erarbeitung des Berichts hatten nach Auskunft der Geschäftsführung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VBB GmbH die Möglichkeit, sich einzubringen. Die Geschäftsführung geht dabei davon aus, dass die Aufgaben des VBB in den Jahren 2015 und 2016 mit dem derzeit vorgesehenen Etat bewältigt werden können. Dies schließt ggf. eine weitere intensive Prüfung des Wegfalls einzelner Produkte und Projekte ein, um gewachsenen Anforderungen an anderer Stelle gerecht werden zu können. Mit den strategischen und operativen Zielen sowie den Handlungsempfehlungen besteht nunmehr eine Grundlage für die Weiterentwicklung der VBB GmbH in den nächsten Jahren. Die konkrete Umsetzung muss dann im Rahmen der Abstimmungen der Gesellschafter über die jeweiligen Wirtschaftspläne der kommenden Jahre erfolgen.

In Vertretung

Christian Gaebler  
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt

## Inhaltsverzeichnis

A. Zusammenfassung .....	2	D. Fazit.....	28
B. Auftrag und Prozess .....	3	E. Glossar .....	31
1. Anlass.....	3	F. Anlagen .....	32
2. Prozessbeschreibung.....	4	Anlage 1: 25 Jahre VBB-ÖPNV- Meilensteine.....	32
3. Methodik und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	4	Anlage 2: Organigramm.....	33
4. Verzahnung mit Steuerungskreis und Fachebene .....	5	Anlage 3: Zuordnung der Satzungsaufgaben .....	34
5. Blick von außen.....	5	Anlage 4: Ressourcenbetrachtung (Basis Jahresabschluss 2013) .....	35
6. Analyse der VBB-Ergebnisse .....	6	Anlage 5: Länder-Ausgabenverhalten .....	36
C. Bericht .....	8	Anlage 6: SPNV- und üÖPNV-Planung .....	37
1. Strategische Feststellungen in Schlaglichtern.....	8		
2. Organisation und Personal.....	8		
3. Satzungsaufgaben der VBB GmbH .....	9		
4. Gesellschafterbeiträge .....	11		
5. Zuordnung der Ressourcen zu den Aufgaben.....	11		
6. Relation zu Tarifeinnahmen und Bestellerentgelten .....	13		
7. Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement.....	13		
8. Stärken-Schwächen-Analyse, Ziele und Handlungsempfehlungen... ..	14		
Einführung.....	14		
a. Einheitlicher Tarif und Vertrieb.....	15		
b. Einnahmenaufteilung .....	17		
c. Einheitlicher Marktauftritt und einheitliche Fahrgastinformation .....	21		
d. Integrierte Angebotsplanung und Infrastruktur .....	23		
e. Vergabe sowie Vertrags- und Qualitätsmanagement im SPNV .....	25		
f. Administrative Aufgaben und Prozesse .....	26		

## A. Zusammenfassung

---

Den Beschlüssen des Berliner Abgeordnetenhauses und des VBB-Aufsichtsrates entsprechend, hat sich die VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (kurz: *VBB GmbH*) einer aufgabenkritischen Evaluation unterzogen, deren Ergebnisse in diesem Abschlussbericht zusammengefasst werden.

Zum Verständnis von „VBB GmbH“ und „VBB“ in diesem Text: *VBB GmbH* meint das Unternehmen VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH, währenddessen *VBB* für den Verkehrsverbund in seiner Gesamtheit steht, also die 20 Aufgabenträger, die 40 Verkehrsunternehmen und die VBB GmbH zusammen.

Absicht der Gesellschafter war es, die wahrgenommenen Aufgaben des Unternehmens mit den aktuellen und künftigen Herausforderungen abzugleichen und den vorhandenen Ressourcen gegenüberzustellen. Der etwa neun Monate währende Prozess wurde bereichs- und hierarchieübergreifend, mit Unterstützung einer externen Moderatorin sowie zusätzlich eingeholten Expertenmeinungen durchgeführt. Um die inhaltliche Priorisierung und die zeitlichen Rahmenbedingungen einzuhalten, wurde regelmäßig in den VBB-Gremien (VBB-Aufsichtsrat, Beirat der Gesellschafter bzw. der Verkehrsunternehmen) über den Stand berichtet und das Vorgehen mit dem eigens dafür eingerichteten Steuerungs- und Vorbereitungskreis abgestimmt. Ein erstes Ergebnis stellte der Zwischenbericht dar, der am 18. August 2014 zunächst dem Berliner Senat und im Anschluss dem Berliner Abgeordnetenhaus mit Empfehlung zur Kenntnisnahme vorgelegt wurde.

Um sich der Aufgabenevaluation thematisch zu nähern, wurden als erste Schritte eine Vision des ÖPNV und des VBB sowie eine Übersicht gemeinsamer Erfolge in Berlin und Brandenburg erstellt. Hauptau-

genmerk lag jedoch auf der Ressourcenbetrachtung – der Abgleich der Satzungsaufgaben mit den finanziellen Aufwänden auf Basis des Geschäftsjahres 2013 – sowie der Identifizierung von Themenfeldern einschließlich intensiver Stärken-Schwächen-Analyse. Darauf aufbauend wurden, unter Berücksichtigung der bereits vorangegangenen Arbeiten, die strategischen wie operativen Ziele festgelegt und entsprechende Handlungsempfehlungen mit kurz- und mittelfristigem Horizont abgeleitet.

Nach 15 Jahren VBB-Tarif kommen insbesondere auf die Bereiche Tarif und Einnahmenaufteilung derzeit große technische, organisatorische und finanzielle Herausforderungen zu, denen sich das Unternehmen stellen muss. Gleiches gilt für die Themenfelder einheitliche Fahrgastinformation und einheitlicher Marktauftritt aller beteiligten Verkehrsunternehmen und Partner sowie für die Angebotsplanung, die Vergabe und das Vertragsmanagement. Dafür wird die VBB GmbH ihr Profil als Dienstleister für Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen weiter schärfen, die Dachmarke und die Zusammenarbeit mit den Unternehmen ausbauen und Synergien nutzen.

Der Abgleich der derzeit durch die VBB GmbH geleisteten Tätigkeiten mit den Aufgaben aus dem VBB-Gesellschaftsvertrag ergibt, dass

- die Tätigkeiten vollständig im Rahmen der Satzungsvorgaben erfolgen,
- derzeit jede Satzungsaufgabe von der VBB GmbH thematisch bearbeitet wird und
- die künftigen Herausforderungen über die bestehenden Satzungsaufgaben vollständig abgedeckt sind.

Die detaillierten Ergebnisse finden sich in den einzelnen Kapiteln und im schließenden Fazit.

## B. Auftrag und Prozess

---

### 1. Anlass

Mit dem Gesetz über die Feststellung des Haushaltsplans des Landes Berlin für die Haushaltsjahre 2014 und 2015 vom 18. Dezember 2013 bestätigten die Abgeordneten des Berliner Abgeordnetenhauses die Fortführung der finanziellen Zuwendungen für die VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (VBB GmbH) mit der Auflage für den Berliner Senat, die Arbeit des Unternehmens einer aufgabenkritischen Evaluation zu unterziehen und im Anschluss über das Ergebnis im Abgeordnetenhaus zu berichten.

Die VBB-Gesellschafter formulierten mit Bezug auf die Beschlussfassung des Berliner Abgeordnetenhauses den Wunsch nach einer grundsätzlichen Darstellung der Aufgaben der VBB GmbH und deren Umsetzung. Verbunden damit war die Frage, ob die VBB GmbH für die Zukunftsaufgaben in einem sich dynamisch entwickelnden Markt – bei sich gleichzeitig in jeder Hinsicht verändernden Rahmenbedingungen – finanziell und strukturell optimal aufgestellt ist. Dabei wurde die gesellschaftsrechtliche Organisation der VBB GmbH ebenso wenig infrage gestellt wie die in den Vorjahren gemeinsam in Berlin und Brandenburg erzielten Erfolge am Fahrgastmarkt. Der anstehende Prozess wurde vielmehr als Chance verstanden, das Profil der VBB GmbH dort, wo Bedarf festgestellt wird, im achtzehnten Jahr des Bestehens zu schärfen.

Am 27. Februar 2014 konkretisierte der VBB-Aufsichtsrat mit seinen Vertretern der Länder Berlin und Brandenburg sowie der Brandenburger Landkreise und kreisfreien Städte die Inhalte und die Prozessausgestaltung für diese Evaluation in Form eines Arbeitsauftrages an die neue VBB-

Geschäftsführung – beginnend am 1. März 2014 – wie folgt:

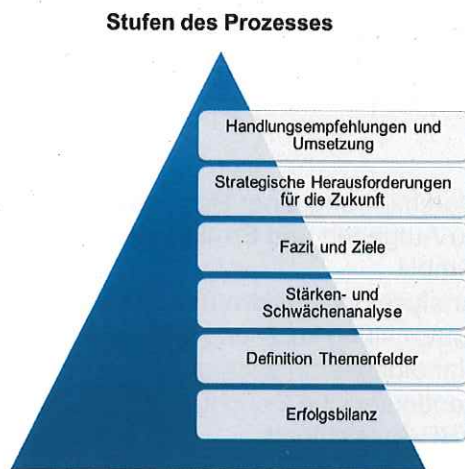
- Durchführung einer Bestandsaufnahme zu Aufgaben und Struktur der VBB GmbH
- Analyse der Stärken und Schwächen
- Entwicklung kurz- und mittelfristiger Handlungsempfehlungen
- kontinuierliche Berichterstattung an den VBB-Aufsichtsrat
- Begleiten des für rund neun Monate intern zu organisierenden Prozesses durch politisch und fachlich legitimierte Steuerungsgremien:

1. Steuerungskreis: Vertreter der politischen Ebene bzw. Präsidiumsmitglieder des VBB-Aufsichtsrats (Aufsichtsratsvorsitzender Staatssekretär Gaebler, erste Stellvertreterin Staatssekretärin Schneider und zweiter Stellvertreter Landrat Zalenga.)

2. Vorbereitungskreis: Vertreter der Fachebene aus der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, dem Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft sowie des Landkreises Oder-Spree.



## 2. Prozessbeschreibung



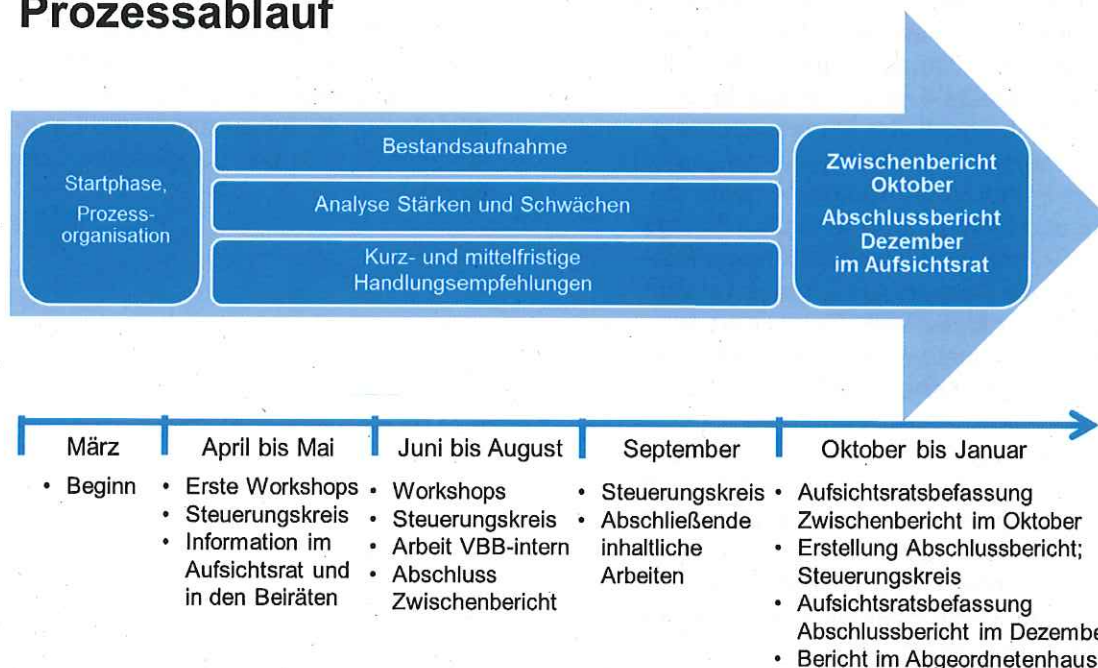
Unter Einbindung einer externen Moderation hat die Geschäftsführung den Prozess mit Beginn der Aufnahme ihrer Tätigkeit durch Bildung eines verantwortlichen Teams im März 2014 organisiert und gestartet. Der Prozess sollte neben dem laufenden Geschäft so strukturiert werden, dass folgende Aspekte zum Tragen kommen:

- Grundlage sind die Aufgaben aus dem VBB-Gesellschaftervertrag.
- Identifikation der Prozessziele sowie Integration eines möglicherweise notwendigen Change Managements.
- Regelmäßige Rückkopplung der Zwischenergebnisse mit den begleitenden Gremiengruppen.

## 3. Methodik und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VBB GmbH sollten von Anfang an die Chance erhalten, sich in den Prozess einzubringen. Deshalb wurde methodisch davon abgesehen, das Verfahren ausschließlich im Kreis der Führungskräfte durchzuführen. Diese Grundsatzentscheidung wurde unterstützt durch eine aktive interne Kommunikationspolitik der Geschäftsführung und der Führungskräfte, sobald definierte Meilensteine erreicht wurden. Im Sinne der inhaltlichen und perspektivischen Vielfalt wurden gemischte, bereichs- und hierarchieübergreifende Teams und Fachgruppen gebildet, die sich in Werkstattgesprächen und Teamrunden

## Prozessablauf



strukturiert und selbstkritisch den Themen stellten. Dadurch entstand ein umfangreiches Themenspektrum, das – ausgestattet mit zahlreichen Fragen und Vorschlägen – für die weitere Bearbeitung an die Führungsebene zurückgegeben wurde.

#### 4. Verzahnung mit Steuerungskreis und Fachebene

Ein besonderes Merkmal des gesamten Arbeitsprozesses war es, die definierten Ziele und Zwischenergebnisse regelmäßig mit den Beteiligten auf Seiten der Gesellschafter zu besprechen. Im Rahmen von insgesamt fünf Sitzungen des Aufsichtsrats-Steuerungskreises wurde sichergestellt, dass der Analyseprozess zielgerichtet die Blickwinkel aller drei Gesellschaftergruppen berücksichtigt. Darüber hinaus bestand durch den regelmäßigen Austausch ausreichend Möglichkeit, bestimmte Fragestellungen zusätzlich aufzunehmen bzw. wegzulassen. Themenklärung erfolgten zu Ziel, Form, Ablauf und Ausgestaltung des Prozesses, die Vorgaben für Zwischen- und Abschlussbericht sowie inhaltliche Entscheidungen zur finanziellen und personellen Ausstattung sowie zu inhaltlichen Schwerpunkten einschließlich der Aufstellung für Zukunftsthemen. Fer-

ner erfolgte eine regelmäßige Berichterstattung in den Gremien über den gesamten Zeitraum durch die Geschäftsführung (siehe Zeitleiste).

#### 5. Blick von außen

Flankiert wurde die Aufgabenevaluation zum Prozessbeginn von einigen Interviews mit Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern von Organisationen und Unternehmen aus Berlin und Brandenburg, die zu allgemeinen ÖPNV-Themen sowie zur Rolle des VBB befragt wurden. Diese Ergebnisse wurden anonymisiert in den Prozess einbezogen und regten dazu an, die Position der VBB GmbH, aber auch die individuellen Sichtweisen innerhalb der einzelnen Arbeitsteams zu überprüfen. Insbesondere die zukünftige Rolle der VBB GmbH als Kompetenzträger und Impulsgeber für Fragen rund um den ÖPNV entwickelte sich durch die externe Betrachtung mit zu einem Eckpfeiler des gesamten Diskussionsprozesses.

Zusammenfassend ergaben die Gespräche, die die externe Moderatorin des Prozesses führte, dass das Bild des ÖPNV und des VBB sowie die damit verbundenen Erwartungen uneinheitlich sind und stark voneinander differieren. Ein Kernpunkt ist dabei, dass offenbar ein

Datum	Termin	Themen
18.12.2013	Gesetz über die Feststellung des Haushaltsplans von Berlin für die Haushaltsjahre 2014 und 2015	Bestätigung der finanziellen Zuwendungen an die VBB GmbH mit Auflage einer Aufgabenevaluation
27.02.2014	Sitzung des VBB-Aufsichtsrates	Beschluss zur Konkretisierung des Arbeitsauftrages für die Aufgabenevaluation
28.04.2014	1. Sitzung des Steuerungskreises	Besprechung von Ziel, Form, Ablauf und Ausgestaltung des Prozesses
26.05.2014	Sitzung des VBB-Aufsichtsrates	Mündlicher Bericht Prozessbeginn
15.07.2014	2. Sitzung des Steuerungskreises	Besprechung Form und Inhalt des Zwischenberichtes, Vorgaben Abschlussbericht
18.08.2014	Fertigstellung Zwischenbericht	Versand an SenStadtUm, anschließend an den VBB-Aufsichtsrat
25.09.2014	3. Sitzung des Steuerungskreises	Besprechung der Berichtsinhalte
09.10.2014	Sitzung des VBB-Aufsichtsrates	Vorlage Zwischenbericht und mündlicher Prozessausblick
14.11.2014	4. Sitzung des Steuerungskreises	Besprechung des Abschlussberichts
01.12.2014	Fertigstellung Abschlussbericht	Versand an den VBB-Aufsichtsrat
17.12.2014	Sitzung des VBB-Aufsichtsrates	Voraussichtliche Befassung zum Abschlussbericht
anschließend	Berichterstattung im Abgeordnetenhaus	Voraussichtlich Bericht über die Ergebnisse der Aufgabenevaluation



großes Spannungsfeld zwischen Metropole und Umland besteht. Als problematisch wurde die Rolle der VBB GmbH erachtet, diese sei nicht eindeutig identifizierbar. Vielmehr wird die Rolle des Vermittlers für die VBB GmbH stark gewünscht, ebenso der Einsatz für mehr Infrastruktur, Angebotsvielfalt und –sicherung als Vertreterin der Länder (beispielsweise bei der Revision der sogenannten Regionalisierungsmittel). Daraus wurde geschlussfolgert, dass eine klare Rollendefinition seitens der VBB GmbH notwendig ist, um aus der Reaktion auf externe Erwartungen in die Aktion bezüglich der Zielsetzungen zu kommen.

Als Vorbereitung auf den Prozess führte die neue Geschäftsführung mit Übernahme der Aufgaben zahlreiche Vier-Augen-Gespräche mit Gesellschaftern, Verkehrsunternehmen sowie Vertretern aus Politik, Verbänden und benachbarten Aufgabenträgerorganisationen. Als ein Resümee der Vorgespräche konnte bereits zu Prozessbeginn festgestellt werden, dass der Wunsch nach einer besser verzahnten Zusammenarbeit im Sinne eines partnerschaftlichen Umgangs untereinander im Vordergrund steht.

Die VBB GmbH verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert ist. Bestehende Prozesse werden fortlaufend weiterentwickelt und jährlich extern geprüft. Parallel zur Aufgabenevaluation wurde das Überwachungsaudit der Zertifizierungsgesellschaft DEKRA Cert im September 2014 durchgeführt. Der Auditor erkannte die Erarbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse sowie der Handlungsempfehlungen und Ziele als internes Audit im Sinne der Norm an und empfahl der Zertifizierungskommission die uneingeschränkte Gültigkeit des Zertifikats. Auflagen wurden nicht erteilt.

Den Führungskräften und den Mitarbeitern wurde „eine solide Arbeit im Sinne der Qualitätsanforderungen“ bescheinigt. Der Auditor regte an, einige Gesichtspunkte stärker zu beachten, wie beispielsweise

eine stärkere Aufklärung und Vermarktung der Leistung des Unternehmens sowie eine gezielte Steuerung der internen und externen Kommunikationsprozesse. Darüber hinaus wurde angemahnt, eine zu starke Belastung einzelner Personen durch geeignete Maßnahmen zu vermeiden – einzelne Themenfelder greifen diesen Gegenstand ebenfalls auf. Der Auditor empfahl darüber hinaus, die Sicherung und Weitergabe des Sachverständnisses in Schlüsselpositionen und von speziellem Fachwissen.

## 6. Analyse der VBB-Ergebnisse

Anlage 1: 25 Jahre VBB-ÖPNV-Meilensteine, Seite 32

Als erste inhaltliche Arbeit und Teil der IST-Analyse wurde in einer Rückschau eine bis dahin nicht vorliegende Analyse der Themen, Projekte und Erfolge der VBB GmbH (einschließlich der Vorbereitungsphase) der Jahre 1990-2014 erstellt. Als besondere Meilensteine wurden dabei herausgearbeitet:

- Gründung Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (VBB).
- Einführung und Weiterentwicklung des einheitlichen VBB-Tarifs.
- Einführung und kontinuierliche Fortentwicklung der Einnahmenaufteilung.
- Ausweitung des Verbundgebiets (Berlin-Brandenburg vollständig).
- Anpassung der Angebotsplanung: Berliner Hauptbahnhof, Nord-Süd-Tunnel, Verknüpfung Schienenpersonennahverkehr (SPNV) mit übrigem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und im Stadt-Umland-Verkehr.
- Einrichtung des Centers für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement.
- Wettbewerbliche Vergabe fast aller SPNV-Netze im Bahn-Regionalverkehr (z. B. Netz Stadtbahn) und Start des Wettbewerbs bei der Berliner S-Bahn
- Begleitung S-Bahn-Krise.



- Verbundweite, auch barrierefreie elektronische Fahrplanauskunft mit Soll- und Echtzeitdaten im Netz sowie über die VBB-App-Familie.
- Verbundweite Einführung von VBB-fahrCard und Handyticketing.

Unter anderem konnten folgende Erkenntnisse aus dem Rückblick gezogen werden:

- Konsequente Einführung und Weiterentwicklung des Verbundgedankens mit besonderer Berücksichtigung: Anschlüsse, einheitliche Tickets, Taktfahrplan, integriertes Verkehrsangebot etc.
- Viele Unternehmensziele konnten erreicht werden, benötigten aber auch entsprechende personelle und wirtschaftliche Ressourcen.
- Anpassungen und Weiterentwicklungen kennzeichnen die erfolgreichen und wichtigen Projekte und sind zunehmend Bestandteil und Grundlage der täglichen Arbeit geworden.
- Viele notwendige Projekte und Konzepte zur Verbesserung des ÖPNV-Angebots in Berlin und Brandenburg wurden bis heute realisiert und bilden die Grundlage der laufenden VBB-Arbeit und der fachlichen externen Anerkennung. Deutlich geworden ist aber auch, dass erfolgreiche Projekte im Fortbetrieb stetig weiter gepflegt werden müssen (z. B. barrierefreie Fahrgastinformation, Fahrstuhlverfügbarkeit, Störungsmeldungen, eTicketing) und dass vor Einführung neuer Konzepte dies bereits mit berücksichtigt werden muss.

## C. Bericht

### 1. Strategische Feststellungen in Schlaglichtern

Die umfangreiche Evaluation wurde von Anfang an – und neben dem intensiven Tagesgeschäft – vom gesamten Team der VBB GmbH mitgetragen. Die Ergebnisse der Evaluation dienen als Grundlage für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehört, dass die sogenannten VBB-Kernaufgaben

- Tarif und Vertrieb
- Einnahmenaufteilung
- Fahrgastinformation und Marketing
- Angebotsplanung
- SPNV-Vergabe und Vertragsmanagement

auf hohem Niveau erfüllt werden. Allerdings werden insbesondere durch die Weiterentwicklung des Tarifs auch zukünftig weiterhin hohe Anforderungen an die personellen und wirtschaftlichen Ressourcen der VBB GmbH gestellt.

### 2. Organisation und Personal

Die VBB GmbH gliedert sich in vier Bereiche, die ihrerseits in insgesamt zwölf Abteilungen untergliedert sind.

Die Bereiche Planung und Fahrgastinformation, Einnahmenaufteilung und Wirtschaftsführung sowie Tarif und Marketing bilden dabei zusammen den sogenannten Klassischen Bereich. Dieser wird von allen Gesellschaftern gemeinsam finanziert (jeweils 40 Prozent durch die Länder Berlin und Brandenburg, 20 Prozent durch die Landkreise und kreisfreien Städte im Land Brandenburg). In Absprache mit den Ländern Berlin und Brandenburg finanzieren diese seit dem Jahr 2010 darüber hinaus den SPNV-Anteil der Fahrgastinformation jeweils hälftig. Das *Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement* (kurz: *Center*) stellt daneben einen beson-

deren Bereich dar, der wirtschaftlich getrennt vom *Klassischen Bereich* geführt wird. Das *Center* wurde im Jahr 2005 auf Grundlage des angepassten Konsortialvertrages (Art. 3 Nr. 3) eingerichtet und erbringt seine Leistungen im Auftrag einzelner Gesellschafter, die diese gesondert finanzieren.

Im Jahr 2013 umfasste der Stellenplan der VBB GmbH laut Wirtschaftsplan 82,5 Stellen (**SOLL-Werte, ohne Geschäftsführung, befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Auszubildende und Praktikanten**), davon 28,5 Stellen im *Center*. Diese Stellen entsprechen Vollzeitäquivalenten (VZÄ).<sup>1</sup>

Außerdem wurden im Wirtschaftsjahr 2013 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere im Rahmen von Projekten befristet beschäftigt. Mit der Geschäftsführung und den befristet Beschäftigten waren im Jahresdurchschnitt (**IST-Werte 2013**) 94 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (entspricht 92 Vollzeitäquivalenten) bei der VBB GmbH beschäftigt:

#### Beschäftigte<sup>2</sup>

Geschäftsführung	1
Beschäftigte	77
- davon im Center	(26)
Projektbezogen (befristet) Beschäftigte	16
<b>Beschäftigte gesamt (Jahresdurchschnitt)</b>	<b>94 (92 VZÄ)</b>

Zum Stichtag 31. Dezember 2013 beschäftigte die VBB GmbH insgesamt 98 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (95,6 VZÄ; mit Geschäftsführung, ohne Auszubildende und Praktikanten). Die Verteilung auf die Bereiche und Abteilungen ergibt sich aus dem Organigramm.

Anlage 2: Organigramm, Seite 33

<sup>1</sup> In der VBB GmbH beträgt die Vollzeit 38,5 bzw. 40 Stunden pro Woche.

<sup>2</sup> IST-Werte im Jahresdurchschnitt, abgerundet auf volle P.

### 3. Satzungsaufgaben der VBB GmbH

Der VBB-Gesellschaftsvertrag regelt den Zweck und die Aufgaben der GmbH:

Zweck der Gesellschaft ist laut § 2 Abs. 1 des Gesellschaftsvertrags<sup>3</sup> „[...] die Förderung der nachfrage- und bedarfsgerechten Sicherung und Entwicklung der Leistungsfähigkeit und Attraktivität des öffentlichen Personennahverkehrs im Sinne der ÖPNV-Gesetze der Länder Berlin und Brandenburg sowie des Einigungsvertrages und der Grundsatzvereinbarungen der Länder Berlin und Brandenburg vom 30.12.1993.“

**Zur Verwirklichung dieses Zwecks weist der Gesellschaftsvertrag in § 2 Abs. 2 dem Unternehmen insbesondere folgende Aufgaben zu:**

- a) Erarbeitung und Abstimmung eines den regionalen Bedingungen angepassten einheitlichen Bedienungskonzepts, Erstellung eines daraufhin gerichteten integrierten Fahrplanes sowie Formulierungen von Qualitäts- und technischen Angebotsstandards;
- b) Konzipierung, Einführung und Fortentwicklung eines einheitlichen Beförderungstarifsystems, eines einheitlichen Beförderungstarifs für den Verbundverkehr, einheitlicher Tarif- und Beförderungsbedingungen, Fahrgastinformationen, Marketingmaßnahmen und Abfertigungs- und Zahlungssysteme;
- c) Erarbeitung und Anwendung eines Einnahmearbeitungsverfahrens für das Verbundgebiet sowie Durchführung und Kontrolle der Einnahmearbeitungsrechnungen;
- d) Vergabe (einschl. Vertragskontrolle und Abrechnung) der SPNV-Leistungen im Rahmen der für diese Aufgaben vorgesehenen Budgets im Namen und für Rechnung

der betroffenen Aufgabenträger. Dies gilt auch für Leistungen des übrigen ÖPNV, soweit es sich um verbundrelevante Linien des regionalen übrigen ÖPNV handelt. (...);

- e) Untersuchungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung des ÖPNV im Verbundgebiet;
- f) Mitwirkung bei der Aufstellung und Fortschreibung der ÖPNV-Bedarfspläne und der Nahverkehrspläne der Aufgabenträger;
- g) Mitwirkung bei der Abstimmung und Koordinierung der Nahverkehrspläne benachbarter Aufgabenträger;
- h) Mitwirkung bei der Aufstellung und Umsetzung der Investitions- und Finanzierungspläne der Aufgabenträger für den Verbundverkehr und Ermittlung des Zuschussbedarfs für den Verbundverkehr;
- i) Schaffung einer einheitlichen Bedien- und Nutzeroberfläche des ÖPNV im Verbundgebiet;
- j) Erarbeitung und Koordinierung verbundkonformer Betriebs- und Servicesysteme;
- k) Erarbeitung einheitlicher qualitativer und quantitativer Standards für die Verkehrsbedienungs des Verbundgebietes nach Maßgabe der Nahverkehrsplanungen, Finanzierungs- und sonstigen Vorgaben der Aufgabenträger;
- l) Bewirtschaftung der der Gesellschaft zur Verfügung gestellten Fördermittel;
- m) Koordinierung von Fördermaßnahmen der Aufgabenträger;
- n) Abschluss von Kooperations-, Verkehrs- und anderen Verträgen mit Leistungserstellern (öffentlichen und privaten Verkehrsunternehmen).

**Der Abgleich der derzeit durch die VBB GmbH geleisteten Tätigkeiten mit den Aufgaben aus dem VBB-Gesellschaftsvertrag ergibt, dass (1) alle Tätigkeiten vollständig im Rahmen der Satzungsvorgaben erfolgen, (2) aktuell jede Satzungsaufgabe von der VBB GmbH thematisch bearbeitet wird und (3) die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft über die bestehenden Satzungsaufgaben vollständig abgedeckt sind.**

<sup>3</sup> Gesellschaftsvertrag VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH, Fassung 1. Dezember 2005.

Die Vorbereitungsgesellschaft und die nachfolgende VBB GmbH haben in den ersten Jahren die Grundlagen für den heutigen Verkehrs- und Tarifverbund mit seinen zahlreichen integrierten Systemen geschaffen. Dazu gehörten die Entwicklung des integrierten Fahrplansystems, des einheitlichen VBB-Tarifs und des VBB-Einnahmenaufteilungsverfahrens genauso wie die Integration der einzelnen Verkehrsunternehmen in den Verkehrsverbund. Sowohl das Fahrplansystem als auch der VBB-Tarif werden kontinuierlich weiter entwickelt. Die Einnahmenaufteilungsregelungen werden entsprechend den sich wandelnden Rahmenbedingungen regelmäßig überprüft und sachgerecht fortgeschrieben.

Die ursprünglichen Aufgaben bzw. Tätigkeiten der VBB GmbH sind – teilweise in gewandelter Form – kontinuierlich weiter zu erfüllen. Soweit diese nur einzelne Gesellschafter betreffen, werden sie seit dem Jahr 2005 in gesonderter Form übernommen (siehe Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement, Seite 13). Dies betrifft insbesondere die Vergabe von Verkehrsverträgen im SPNV sowie deren Controlling und Abrechnung, die Koordination des jährlichen SPNV-Fahrplans, die konzeptionelle Arbeit an der langfristigen Fahrplanentwicklung im SPNV, das damit verbundene Infrastrukturmanagement sowie das Qualitätsmanagement im SPNV. Diese Aufgaben werden im Auftrag der Länder Berlin und Brandenburg durchgeführt und von diesen gesondert finanziert.

Alle übrigen Aufgaben werden weiterhin durch den *Klassischen Bereich* erfüllt. Mit der Vergabe von Brutto-Anreizverkehrsverträgen im SPNV sind auch die Anforderungen an den *Klassischen Bereich* in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Jede Vergabe im *Center* wird durch die fachlich zuständigen Abteilungen aus dem *Klassischen Bereich* begleitet. Nur so können alle durch eine themen- und bereichsübergreifende Bearbeitung vorhandenen Synergien vollständig genutzt wer-

den. Gleichzeitig hat jede Vergabe Rückwirkungen auf den *Klassischen Bereich*. Neue Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) werden komplett in den Verkehrsverbund integriert. Dies betrifft die wechselseitige Versorgung mit Tarif-, Fahrplan-soll- und Echtzeitdaten, die Integration in die Fahrgastinformationsmedien, die Berücksichtigung bei der Entwicklung neuer Vertriebsformen, die Abstimmung von Marketingmaßnahmen sowie die Einbeziehung in das Verfahren der Einnahmenaufteilung.

Durch die Brutto-Anreizverkehrsverträge im SPNV sind in zunehmendem Maße auch die Länder direkt von der Einnahmenaufteilung betroffen. Alle Änderungen an den bestehenden Einnahmenaufteilungsverfahren erfordern einen Konsens zwischen den 40 im Verkehrsverbund kooperierenden Verkehrsunternehmen und – durch die vermehrt an den Einnahmen beteiligten Länder – mit den Ländern Berlin und Brandenburg.

Auch darüber hinaus hat sich das Aufgabenspektrum der VBB GmbH im Laufe der Jahre vergrößert. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Fahrgastinformation und Vertrieb. Die VBB GmbH konnte mit ihren Fachkräften – nicht zuletzt durch die Beteiligung an zahlreichen Forschungsvorhaben – in den letzten Jahren die im Verbundgebiet zur Anwendung kommenden Systeme nicht nur auf dem aktuellen Stand der Technik halten, sondern die technologische Entwicklung in vielen Fällen auch maßgeblich vorantreiben.



## Gesellschafterbeiträge

Bereich	Gesellschafter	Beitrag
Klassischer Bereich	Land Berlin	2,575 Mio. Euro
	zzgl. INNOS	0,051 Mio. Euro
	Land Brandenburg	2,575 Mio. Euro
	zzgl. INNOS	0,452 Mio. Euro
	18 Kommunale Gesellschafter	1,202 Mio. Euro
<i>Summe Klassischer Bereich</i>		<i>6,855 Mio. Euro</i>
Center	Land Berlin	1,060 Mio. Euro
	zzgl. Zusatzaufgaben	0,135 Mio. Euro
	Land Brandenburg	2,245 Mio. Euro
	zzgl. Zusatzaufgaben	0,863 Mio. Euro
	Kommunale Gesellschafter Zusatzaufgaben	0,076 Mio. Euro
<i>Summe Center</i>		<i>4,379 Mio. Euro</i>
<b>Summe gesamt</b>		<b>11,234 Mio. Euro</b>

Exemplarisch genannt seien hierfür die landesweite Fahrplanauskunft der VBB GmbH, die zunehmende Versorgung dieser mit Echtzeiteinformationen, die Bereitstellung der Fahrplanauskunft auf mobilen Endgeräten, die Zusammenarbeit mit Dritten in der Fahrgastinformation („Open Data“, Google u. a.), die Entwicklung des E-Ticketings für das Verbundgebiet in Form der VBB-fahrCard sowie das verbundweite Handyticket.

### 4. Gesellschafterbeiträge

Basis der folgenden Betrachtung ist der von der Gesellschafterversammlung am 17. Juli 2014 festgestellte Jahresabschluss der VBB GmbH für das Jahr 2013.

**Die Gesellschaft hatte im Jahr 2013 Gesamteinnahmen in Höhe von rund 13,7 Millionen Euro.**

Die Gesellschafterbeiträge in Höhe von rund 11,2 Millionen Euro verteilen sich dabei wie in Tabelle „Gesellschafterbeiträge“ dargestellt auf die Bereiche und die einzelnen Gesellschafter.

Darüber hinaus gab es Erträge von Dritten (Verkehrsunternehmen, Kooperationspartner, Zuwendungsgeber etc.) in Höhe von rund 2,5 Millionen Euro. Darunter sind

beispielsweise zu nennen: Umsätze für die Bestellung von Fahrausweispapier für die Verkehrsunternehmen (rund 655 T Euro), INNOS-TÜV (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, rund 372 T Euro) und die Arbeitsgemeinschaft Center Nahverkehr Berlin zusammen mit der KCW GmbH (rund 322 T Euro).

### 5. Zuordnung der Ressourcen zu den Aufgaben

Im Folgenden werden die personellen und finanziellen Ressourcen der VBB GmbH den Satzungsaufgaben zugeordnet.

**Für eine bessere Lesbarkeit der eng verzahnten Satzungsaufgaben, die inhaltliche Dopplungen enthalten, wurden die Satzungsaufgaben der Gesellschaft zunächst unterschieden in *Kernaufgaben a-d)* und *integrierte Satzungsaufgaben e-n)*.** Die integrierten Satzungsaufgaben sind in den *Kernaufgaben* jeweils enthalten und wurden diesen – wie in Anlage 3: Zuordnung der Satzungsaufgaben – entsprechend zugeordnet.

Anlage 3: Zuordnung der Satzungsaufgaben, Seite 34

Da viele *integrierte Satzungsaufgaben* bei der Erfüllung mehrerer *Kernaufgaben* eine Rolle spielen, wurden sie auch mehreren



Kernaufgaben zugeordnet. Die Zuordnung der Aufgaben l) und m) zu den *Kernaufgaben* hängt von den jeweiligen Fördermaßnahmen ab und kann von Jahr zu Jahr variieren. Hier erfolgte eine separate Zuordnung der Ressourcen entsprechend den konkreten Projekten im Jahr 2013.

Anschließend wurden den *Kernaufgaben* die personellen Ressourcen in Form von Personalzahlen P sowie die finanziellen Ressourcen in Form von Personal- und Sachkosten zugeordnet. Für die Darstellung der Personalzahlen und -kosten erfolgte zunächst eine Zuordnung der einzelnen Fachabteilungen (ohne Prokuristen) zu den *Kernaufgaben*:

#### Kernaufgaben und Abteilungen

Kernaufgabe	Abteilungen
a) Bedienungskonzept, integrierter Fahrplan, Qualitätsstandards	Planung (PF1), Angebot und Infrastruktur (NQ3)
b) Verbundtarif, Fahrgastinformation, Vertrieb und Marketing	Tarif (TM1), Vertrieb (TM2), Marketing (TM3), Fahrgastinformation (PF2), Projekte (PF3)
c) Einnahmenaufteilung	Einnahmenaufteilung (EW1)
d) Vergabe der SPNV-Leistungen, Vertragskontrolle und Abrechnung	Vertragscontrolling (NQ1), Vergabe (NQ2), S-Bahn (NQ4)

Befristet beschäftigtes Personal wurde dabei in die Betrachtung einbezogen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit übergeordneten bzw. Querschnittsaufgaben (einschließlich Geschäftsführung und Prokuristen) wurden den *Kernaufgaben* anteilig zugeordnet.

Hieraus ergibt sich je *Kernaufgabe* eine **Verteilung der Personalzahlen**. Die

**Personalkosten** wurden entsprechend den Personalzahlen den *Kernaufgaben* zugeordnet. Nicht berücksichtigt wurden dabei (entsprechend der Wirtschaftsplanabrechnung in der Anlage des VBB-Jahresabschlusses 2013) Kosten für befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, soweit diese über Projekte finanziert wurden. Diese wurden in der Gesamtdarstellung mit den in den Sachkosten enthaltenen Projektkosten den **Satzungsaufgaben** zugeordnet.<sup>4</sup>

Die Zuordnung der **Sachkosten** auf die *Kernaufgaben* erfolgte differenziert nach Projektkosten und allgemeinen Sachkosten. Die Projektkosten (einschließlich Zusatzaufgaben und Sonderprojekte) wurden anhand der jeweiligen Kostenträger den **Satzungsaufgaben** zugeordnet. Die allgemeinen Sachkosten (Sonstiger betrieblicher Aufwand [SBA], Investitionen, Umsatzsteuer) für den klassischen Bereich wurden auf die *Kernaufgaben* a-c verteilt, die allgemeinen Sachkosten für das Center wurden den *Kernaufgaben* a) und d) zugeordnet.

Im Ergebnis stellt sich die Verteilung der personellen und finanziellen Ressourcen auf die *Kernaufgaben* wie in Anlage 4 dar.

Anlage 4: Ressourcenbetrachtung, Seite 35

Als **Gesamtkosten** ergaben sich für das Jahr 2013 rund 13,7 Millionen Euro.<sup>5</sup> Die **Gesamtkosten** enthalten alle Zusatzaufgaben und Sonderprojekte. Da diese der Höhe nach jedoch von Jahr zu Jahr deutlich schwanken können (z. B. INNOS-eTicketing, Mobilitätsagentur Potsdam usw.), erfolgte in der Spalte **Gesamtkosten bereinigt** eine Bereinigung um die ent-

<sup>4</sup> Hierdurch ergibt sich bei den Personalkosten gegenüber Anlage 3 des Jahresabschlusses eine entsprechende Abweichung (dort 5,5 Millionen Euro).

<sup>5</sup> In der Darstellung sind Aufwendungen für Sonderprojekte enthalten, denen eine Finanzierung von Dritten gegenübersteht. Hierdurch ergibt sich bei den Gesamtkosten gegenüber Anlage 8 des Jahresabschlusses eine entsprechende Abweichung (dort 13,4 Millionen Euro). Für Sonderprojekte wurden laut Anlage 10 des Jahresabschlusses rund 0,3 Millionen Euro aufgewendet.



sprechenden Einmaleffekte aus dem Jahr 2013, wodurch sich folgende, bereinigte Verteilung der Gesamtkosten in Höhe von rund 11,9 Millionen Euro ergibt:

**Kernaufgaben und Anteile an Gesamtkosten bereinigt**

Kernaufgabe	Anteil an Gesamtkosten bereinigt
a) Bedienungskonzept, integrierter Fahrplan, Qualitätsstandards	13,60%
b) Verbundtarif, Fahrgastinformation, Vertrieb, Marketing	42,92%
c) Einnahmenaufteilung	6,83%
d) Vergabe der SPNV-Leistungen, Vertragskontrolle und Abrechnung	36,65%

Die Verteilung der Gesamtkosten spiegelt den Umfang der jeweiligen *Kernaufgaben* in der täglichen Arbeit der VBB GmbH wider. Einzelne Kern(teil)aufgaben erfordern umfangreiche Fremdleistungen, wodurch sich entsprechend hohe Sachkosten ergeben. Beispielhaft seien hier die Kosten für den Betrieb und die Weiterentwicklung der VBB-Fahrinfo, die Kosten für die gutachterliche Begleitung der VBB-Verkehrserhebungen und für die Referenzerhebungen im SPNV genannt. Andere Kern(teil)aufgaben sind hingegen eher personalintensiv, wodurch sich die entsprechenden Personalzahlen bzw. -kosten erklären. Beispielhaft sei hier das Vertragscontrolling im SPNV genannt.

## 6. Relation zu Tarifeinnahmen und Bestellerentgelten

Mit einer Finanzausstattung von rund 13,7 Millionen Euro organisiert die VBB GmbH aktuell neben Controlling, Vergabe, Fahrplanung, Kommunikation etc. u.a. die Einnahmenaufteilung von rund 1,2 Milliarden Euro pro Jahr aus Fahrausweisverkäufen. Die Zahlungen der Verkehrsverträge bzw. Verlustausgleich für die Verkehrsunternehmen betragen rund eine Milliarde Euro. Die Kosten der Organisation des VBB für den ÖPNV in Berlin und Brandenburg belaufen sich somit auf lediglich rund 1,1 Prozent der Fahrgeldeinnahmen oder 0,6 Prozent der Gesamtkosten des ÖPNV in den beiden Ländern Berlin und Brandenburg (nicht eingerechnet eigene, zusätzliche Regiekosten-Aufwendungen der Aufgabenträger ihrerseits). Die Länder weisen ihrerseits ebenfalls ein günstiges Verhältnis von erhaltenen Regionalisierungsmitteln und dem entsprechenden Anteil der Managementkosten aus, siehe hierzu vertiefend Anlage 5: Länder-Ausgabenverhalten, Seite 36.

## 7. Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement

Die Struktur der VBB GmbH wurde vom VBB-Aufsichtsrat am 30. September 2004 (mit Wirkung zum 1. Januar 2005), fünf Jahre nach der VBB-Gründung, weiterentwickelt und zukunftsfähig aufgestellt. Die Gesellschaft trug damit den geänderten ÖPNV-Rahmenbedingungen (Besteller-Ersteller-Prinzip, Wettbewerb, ÖPNV-Gesetze etc.) Rechnung und konnte dadurch bis heute stärker auf die Bedürfnisse der Aufgabenträger eingehen. Besonderes Kennzeichen der seitdem bewährten Struktur ist der eigene Buchungskreislauf der seitdem bestehenden Organisationseinheit „Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement“.



Aufgaben, die sämtliche Gesellschafter der VBB GmbH betreffen, wie z. B. Tarif, Einnahmenaufteilung, Verkehrserhebung, Planung der Oberflächenverkehre und die Verknüpfung untereinander und mit dem SPNV, Kundeninformation, Tarifikommunikation usw., werden weiter unter der Verantwortung von allen Gesellschaftern über ihre Gesellschafterbeiträge finanziert. Aufgaben, die nur einen einzigen Aufgabenträger oder eine Gruppe von Aufgabenträgern berühren, werden im Center umgesetzt. Hierfür stellen die jeweiligen Aufgabenträger die erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung.

In erster Linie betrifft das zunächst SPNV-Aufgaben. Hierfür stellen die Länder Berlin und Brandenburg die notwendige Finanzierung sicher. Das Center wird aber auch von den kommunalen Gebietskörperschaften des Landes Brandenburg genutzt, wenn diese Einzelaufträge auslösen, beispielsweise bei der Erstellung des sogenannten Prignitz-Konzeptes.

Nur ein integriertes Angebot ist für die Fahrgäste zukunftsfähig und entspricht den Zielen der Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen – das war der Aus-

gangspunkt, um den bei der VBB GmbH vorhandenen Sachverstand für den SPNV einerseits und für den übrigen ÖPNV andererseits – trotz einer strikt getrennten Rechnungslegung – zu bündeln und integriert anzubieten (siehe Anlage).

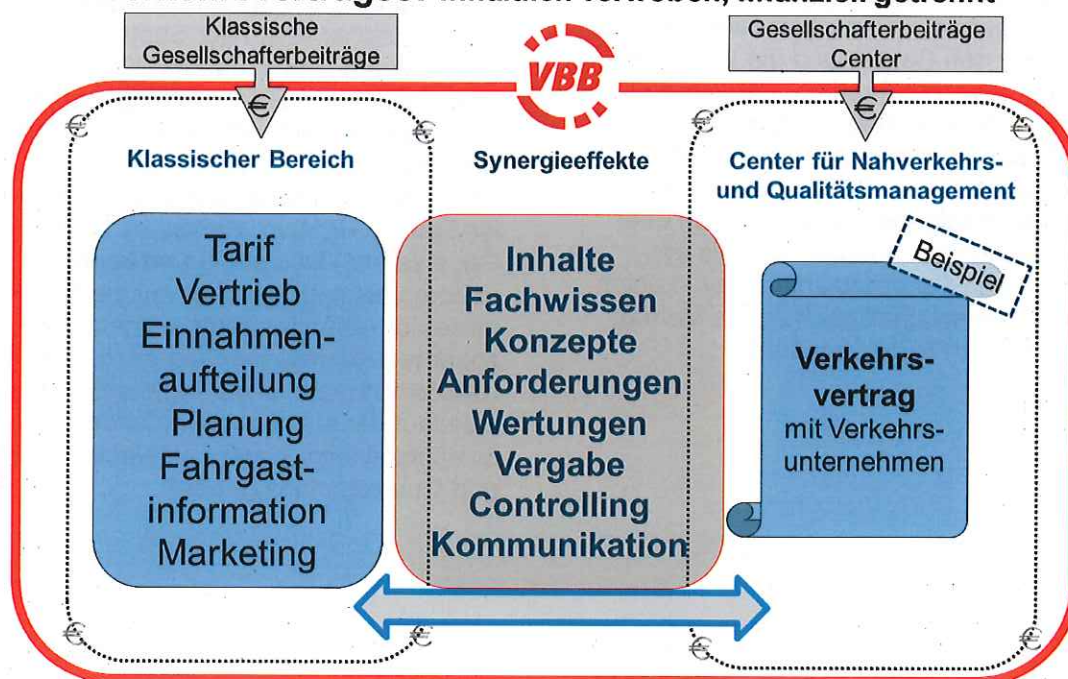
Anlage 6: SPNV- und üÖPNV-Planung, Seite 37).

## 8. Stärken-Schwächen-Analyse, Ziele und Handlungsempfehlungen

### Einführung

Die rückblickende Darstellung und Bewertung der VBB-Meilensteine der vergangenen Jahre läutete den inhaltlichen Evaluationsprozess ein. Anschließend wurden Themenfelder definiert und einer ausführlichen Stärken-Schwächen-Analyse („SWOT“: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) unterzogen. Diese Aufgabe nahm mehrere Wochen in Anspruch und dafür wurden die Vorgaben des Aufsichtsrates, die Satzungsaufgaben und die thematischen und inhaltlichen Herausfor-

### Zusammenarbeit der VBB-Bereiche am Beispiel eines Verkehrsvertrages: inhaltlich verwoben, finanziell getrennt





derungen aus dem ÖPNV-Sektor aufgenommen bzw. entwickelt. Folgende Themenfelder wurden untersucht:

- Einheitlicher Tarif und Vertrieb,
- Einnahmenaufteilung,
- Einheitlicher Marktauftritt und einheitliche Fahrgastinformation,
- Integrierte Angebotsplanung und Infrastruktur,
- Vergabe sowie Vertrags- und Qualitätsmanagement im SPNV,
- Administrative Aufgaben und Prozesse.

Berücksichtigt wurden dabei zu erwartenden Entwicklungen im ÖPNV bzw. den internen wie externen Zukunftsvorstellungen für die VBB GmbH. Am Ende des Prozesses standen eine Zuordnung von teils strategischen, teils auch operativen Zielen sowie Handlungsempfehlungen. Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt und sind in der Reihenfolge priorisiert.

#### **a. Einheitlicher Tarif und Vertrieb**

##### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Der am 1. April 1999 eingeführte VBB-Tarif hat sich über 15 Jahre bewährt – 3,62 Millionen Verbundfahrgäste nutzten allein im Jahr 2013 täglich Bus und Bahn. Der einheitliche VBB-Tarif – einschließlich der Einnahmenaufteilungs-, Informations- und Planungssysteme – über zwei Bundesländer hinweg ist in den vergangenen 15 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt worden. Zwei Hauptgründe dafür: Das Tarif- und ÖPNV-System stärkt den Wirtschaftsstandort der Hauptstadtregion und hebt die Lebensqualität der Menschen in beiden Ländern. Gleichzeitig nutzt die stetig wachsende Zahl der nationalen und internationalen Touristen das ÖPNV-System (2013: 38,5 Millionen Übernachtungen von 15,5 Millionen Gästen in Berlin und Brandenburg, Tendenz steigend). Gerade vor dem Hintergrund der sich verändernden Anforderungen an den

ÖPNV und die damit verbundenen Fragen der zukünftigen Finanzierung, stehen aber auch Fragestellungen um ständige Pflege und Weiterentwicklung des VBB-Tarifsystems gemeinsam mit den Aufgabenträgern und den Verkehrsunternehmen, als gegenwärtige und zukünftige Herausforderung im Raum.

Der VBB-Tarif ist aus Kundensicht bundesweit im Preis-Leistungs-Vergleich objektiv angemessen und hält die Balance aus Tarifgerechtigkeit und -transparenz. Das belegen Fahrgast- und Einnahmesteigerungen der vergangenen 15 Jahre deutlich. Durch den 2014er Grundsatzbeschluss des VBB-Aufsichtsrats für ein neues Tarifentwicklungsverfahren bietet sich die Chance, den VBB-Tarif stärker gemeinschaftlich zwischen Verkehrsunternehmen, VBB GmbH und Aufgabenträgern weiterzuentwickeln. Mit dem Verfahren soll der medial vermittelte Eindruck aufgehoben werden, dass jede Tarifdiskussion gleichbedeutend ist mit einer Tarifierhöhung.

Dem gegenüber steht ein umfangreicher Service: Kunden des ÖPNV im VBB haben umfangreiche und vielfältige Möglichkeiten zum Fahrausweiserwerb. Im Bereich des konventionellen Vertriebs halten die Verkehrsunternehmen 600 personenbediente Verkaufsstellen (Reise- bzw. Kundenzentren, Agenturen) vor. Das dichte Netz von rund 1.500 Fahrausweisautomaten wird durch die laufende schrittweise Modernisierung und Anpassung an moderne Zahlungsmittel attraktiv gehalten.

Zudem ist vorgesehen, ab 2015 weitere elektronische Vertriebsformen (wie sie in zahlreichen europäischen Verbünden bereits laufen) einzuführen. So ist zum Beispiel die Umstellung der Fahrausweis-Abonnements auf die elektronische VBB-fahrCard in einem großen Teil des VBB-Gebietes bereits erfolgt, für die Fläche des Landes Brandenburg steht sie für 2015 an. Es existieren im Jahr 2014 unterschiedliche Möglichkeiten zum Fahrausweiser-

werb mit modernen Smartphones. Neue Medien im Vertrieb ermöglichen langfristig das Heben von Kostensenkungspotenzialen, erhöhen den Komfort für die Fahrgäste und helfen, die wahrgenommene Unübersichtlichkeit des ÖPNV zu reduzieren.

Von tariflichen Themen abhängig sind Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger gleichermaßen. Die Analyse und die Experteninterviews ergaben übereinstimmend, dass die Sicherung und der Ausbau des internen Sachverstands in diesem Zusammenhang in der Abteilung Tarif für die Zukunft der VBB GmbH ein entscheidender Punkt sein wird.

#### **Strategisches Ziel**

Der gemeinsame VBB-Tarif in Berlin und Brandenburg wird als bedeutende Errungenschaft für die Fahrgäste aufrechterhalten und von der VBB GmbH – in enger Abstimmung mit den Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen – kontinuierlich weiterentwickelt (VBB-Tarifstrategie). Die

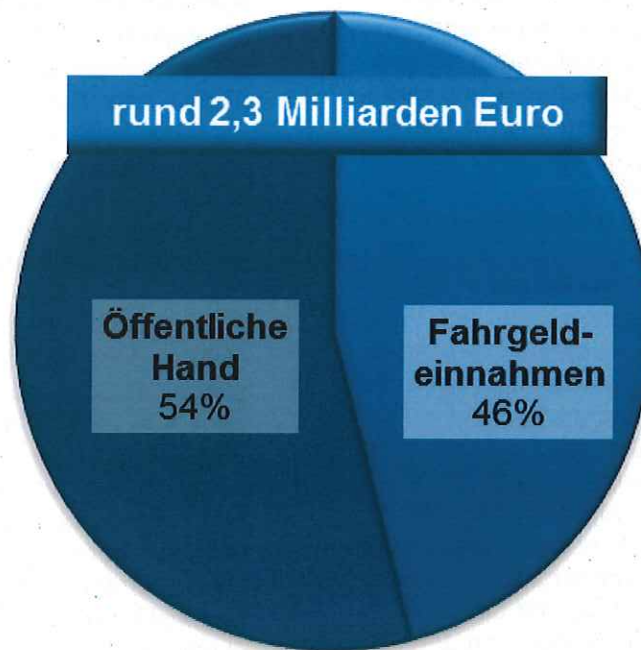
VBB GmbH versteht sich dabei auch als Kompetenzvermittler bei den technologischen und tariflichen Herausforderungen der nächsten Jahre.

Die VBB GmbH wird in diesem Zusammenhang einen für die Kunden bequemeren Vertrieb des VBB-Tarifs konzipieren und koordinieren, um so die Hemmschwelle beim Ticketkauf weiter zu senken. Gleichzeitig soll durch das neue Tarifanpassungsverfahren die Entwicklung der Fahrpreise stetiger und damit für Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger auch planbarer werden.

#### **Operative Ziele**

- Etablierung eines Tarifentwicklungsverfahrens ab 2015 und damit Verstärkung der Tarifentwicklung unter stärkerer Einbindung des Fachwissens seitens der Verkehrsunternehmen und der Aufgabenträger.
- Entwicklung und kontinuierliche Fort-

## **ÖPNV-Finanzierung im VBB (Stand 2010)**



schreibung der VBB-Vertriebsstrategie zwischen VBB GmbH, Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern.

- Ausweitung des eTicketings auf das gesamte Verbundgebiet im Jahr 2015 sowie Start statistischer Analysen ab dem Jahr 2016. Die kundenseitig vorgebrachten Wünsche wie das Vertragsmanagement für das Abonnement von Zuhause und weitere Flexibilisierungen gehören ebenfalls zu diesem Teilziel.
- Entwicklung eines Konzepts für die Ausweitung und Modernisierung von Kombitickets unter besonderer Berücksichtigung der Fälschungssicherheit und moderner Vertriebswege.

#### **Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen**

- Vorbereitung der Aufgabenträger-Fachebene auf das neue Tarifentwicklungsverfahren; Implementierung intensiverer und effektiverer Abstimmungsprozesse.
- Entwicklung von tariflichen Elementen, die die Möglichkeiten der neuen, digitalen Vertriebsformen ausnutzen: Einstieg ggf. in eine Tarifgestaltung, die u. a. die Tarifgebietsgrenzen abmildert – beispielsweise zwischen zwei Gebietskörperschaften).
- Entwicklung von weiteren zielgruppenspezifischen Pauschalangeboten.
- Konzentration der Tarifarbeit und –kompetenz bei der VBB GmbH, Vermeidung von Doppelarbeit bei VBB GmbH und Verkehrsunternehmen.
- Nutzung von Marktchancen zur Stützung der ÖPNV-Finanzierung unter Berücksichtigung der jeweiligen Leistungsfähigkeit der Fahrgäste – dabei wird Sorge getragen, dass der ÖPNV Teil der Daseinsvorsorge ist und bleibt.

- Ausbau und inhaltliche Stärkung der VBB GmbH als Kompetenzzentrum für den VBB-Tarif mittels gemeinsamer Fachkonferenzen und Prozessoptimierung. Zur zeitgemäßen Weiterentwicklung des VBB-Tarifs wäre perspektivisch eine qualifizierte personelle Stärkung der Abteilung Tarif erforderlich.
- Entwicklung von Tarifkonzepten, die es ermöglichen, mit etwaigen strukturellen Änderungen von Gebietsgrenzen im Land Brandenburg umzugehen.
- Weiterentwicklung des VBB-Handyticketings: Verknüpfung von Nah- und Fernverkehr sowie multimodaler Angebote (Verkehrsmittel und darauf bezogene Infrastruktur) ab 2016.

#### **b. Einnahmenaufteilung**

##### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Die im VBB kooperierenden Verkehrsunternehmen erzielten im Jahr 2013 gemeinsam rund 1,2 Milliarden Euro Fahrgeldeinnahmen. Die Tendenz ist – durch die wachsende Zahl der Fahrgäste in den letzten Jahren wie auch in den Prognosen – weiter steigend. Die Fahrgeldeinnahmen stellen einen wesentlichen Beitrag der ÖPNV-Finanzierung dar: Sie decken etwa die Hälfte der Kosten. Sowohl Verkehrsunternehmen als auch Aufgabenträger haben daher ein besonderes Interesse an einer gut funktionierenden und schnellen Einnahmenaufteilung. Die Abteilung „Einnahmenaufteilung“ der VBB GmbH agiert interessensneutral und ist in Bezug auf die Daten und das Personal vom Bereich „Center“ strikt getrennt (siehe Punkt „Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement“, Seite 13)

Das Verfahren der Einnahmenaufteilung im VBB wurde gemeinsam mit den Ver-

kehrsunternehmen und Gesellschaftern entwickelt und wird mit diesen kontinuierlich den sich wandelnden Rahmenbedingungen und Anforderungen angepasst. Grundlagen der Einnahmenaufteilung im VBB sind – neben den vertraglichen Regelungen zum Aufteilungsverfahren – die Verkaufsdaten der Verkehrsunternehmen sowie die in entsprechenden verbundweiten Verkehrserhebungen für alle Verkehrsunternehmen ermittelten Nachfrage-  
daten.

Die Daten einer Verkehrserhebung werden jeweils der Aufteilung der Fahrgeldeinnahmen des Erhebungsjahres sowie der beiden Folgejahre zu Grunde gelegt.

Die Aufteilung der Einnahmen erfolgt zwingend nach dem Einstimmigkeitsprinzip; alle Verfahren müssen von den 40 kooperierenden Verkehrsunternehmen mitgetragen werden. Dies führt zu einer hohen Akzeptanz der Ergebnisse, bedingt jedoch durch die hohe Zahl an Beteiligten und deren unterschiedliche Interessen zum Teil sehr aufwändige Abstimmungsprozesse. Trotz dieser Rahmenbedingungen konnten in der Vergangenheit jedoch für alle aufgetretenen Probleme konsensfähige Lösungen gefunden werden.

So wurde in den letzten Jahren etwa die Aufteilung der Einnahmen aus lokalen und regionalen Fahrausweisen deutlich gerechter gestaltet, als dies in den Anfangsjahren möglich war. Darüber hinaus wurden für alle neuen Tarifangebote, die sich nicht ohne weiteres in die ursprüngliche Aufteilungssystematik einbeziehen ließen (z. B. Semestertickets, VBB-Abo 65plus, Kombitickets, Schülerferienticket) Aufteilungsverfahren entwickelt, die von allen Verkehrsunternehmen mitgetragen werden. Jüngste Herausforderung war der Wunsch verschiedener Verkehrsunternehmen nach einer angemesseneren Berücksichtigung ihrer Zubringerleistungen zum SPNV. Auch hier wurde das Verfahren im Konsens mit allen Beteiligten entsprechend angepasst.

Das Einnahmenaufteilungsverfahren im VBB ist – wie jedes Einnahmenaufteilungsverfahren – spezifisch auf die tariflichen und verkehrlichen Rahmenbedingungen der Verbundregion zugeschnitten. Der Vergleich mit entsprechenden Verfahren anderer Verkehrsverbünde zeigt daher immer wieder, dass die gemeinsam mit den kooperierenden Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern gefundenen Verfahren und Lösungen den besonderen Gegebenheiten im VBB (Verbundgebiet über zwei Länder, große Unterschiede bei Verkehrsangebot und -nachfrage zwischen Berlin/Umland und dem berlinfernen Raum, sehr großes Tarifgebiet Berlin AB mit entsprechend unterschiedlichen Beförderungsweiten bei den einzelnen Verkehrsunternehmen usw.) am besten gerecht werden.

Das Meldewesen der VBB GmbH – die Erfassung und Verwaltung der Einnahmendaten aller im VBB kooperierenden Verkehrsunternehmen – ist mit einer zentralen Datenbank und entsprechenden Schnittstellen zu den Verkehrsunternehmen hoch entwickelt und ermöglicht die Harmonisierung und Verwaltung verschiedenster Verkaufsdaten. Allerdings erhöhen die unterschiedlichen Meldewege (Excel, CSV-Dateien, vertriebstechnisch bedingte unterschiedliche Handhabung der Meldung von Abonnements und Jahreskarten, Meldungen mit und ohne relationsbezogene Angaben usw.) die Komplexität des Meldewesens.

Das Verfahren der Verkehrserhebung wurde gemeinsam mit den Verkehrsunternehmen entwickelt und wird ebenfalls kontinuierlich den sich wandelnden Gegebenheiten – wie neue Verkehrsunternehmen und -verträge, Berücksichtigung großer Baumaßnahmen oder sonstiger betrieblicher Einschränkungen, Einführung elektronischer Fahrausweise usw. – angepasst. Der Abstimmungsaufwand zwischen allen Beteiligten bedingt einen relativ langen zeitlichen Nachlauf, da sämtliche Verfahrensdetails mit allen Verkehrsunternehmen in den zuständigen



Arbeitsgremien einvernehmlich geklärt werden müssen.

Im Rahmen der Aufgabenevaluation wurde von verschiedenen Gesellschaftern und Verkehrsunternehmen bemängelt, dass die Einnahmenaufteilung mit zu großem zeitlichem Abstand erfolge und das Verfahren beschleunigt werden solle. Anlass für diese Kritik war die Tatsache, dass das Jahr 2010 infolge der S-Bahn-Krise erst im Jahr 2014 abgerechnet werden konnte. Die Verschiebung war jedoch notwendig geworden, da für die Daten aus der Verkehrserhebung 2010 zunächst ein Korrekturverfahren entwickelt werden musste, um Ergebnisverzerrungen durch die S-Bahn-Krise auszuschließen. Das Finden eines Konsenses war dabei überschattet von der Diskussion über die Aufteilung der Einnahmen aus dem Tarifbereich Berlin ABC zwischen BVG, S-Bahn und DB Regio im Kontext der Stadtbahnausschreibung.

#### Einnahmenaufteilungen

	Abrechnungsjahr									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Basis</b>	VE 2007			VE 2010			VE 2013			
<b>Datenfreigabe</b>	2010			2014			2015*			
<b>Abschluss</b>	2010	2010	2011	2014	2014	2015	2015*	2016*	2017*	

\*) aktuelle Planung VBB

Im Regelfall liegen die abgestimmten und von allen Verkehrsunternehmen freigegebenen Ergebnisse einer Verkehrserhebung jedoch nicht erst vier sondern bereits zwei Jahre nach Abschluss der Zählungen und Befragungen vor, so dass das Erhebungsjahr bereits nach zwei, spätestens nach drei Jahren abgerechnet werden kann. Die Abrechnung selbst ist mit den von der VBB GmbH entwickelten Berechnungswerkzeugen zeitnah und effizient durchzuführen. Die VBB GmbH strebt an, bei der Abrechnung ab dem Aufteilungsjahr 2013 wieder zum Regelfall zurückzukehren. Gleichzeitig wird zurzeit gemein-

sam mit den Verkehrsunternehmen geprüft, ob bzw. inwieweit sich das Verfahren weiter beschleunigen lässt.

#### Strategisches Ziel

Da eine funktionierende Einnahmenaufteilung eine der Grundvoraussetzung für den gemeinsamen VBB-Tarif ist, wird die VBB-Einnahmenaufteilung auch in Zukunft zeitgemäß weiterentwickelt, wobei eine zeitnahe Abrechnung sowie die größtmögliche Transparenz für alle Beteiligten angestrebt werden.

#### Operative Ziele

- Die verbundweit gültigen Semestertickets sollen mit Blick auf die Nachfrageveränderungen, die sich seit der Einführung ergeben haben, evaluiert werden, um – ebenfalls in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern – eine nachhaltige Lösung für die zukünftige Aufteilung der Einnahmen zu entwickeln.
- Die erforderlichen Abstimmungsprozesse zwischen den an der Einnahmenaufteilung Beteiligten sollen u. a. durch die Einführung einer neuen Austauschplattform für Daten verbessert werden (Pilot „VBB-Datenbox“, siehe auch unter Punkt „Administrative Aufgaben und Prozesse“, Seite 26).
- Das VBB-Meldewesen muss in technischer Hinsicht zeitgemäß weiterentwickelt werden. Perspektivisch sollen die Verkehrsunternehmen direkten Zugriff auf ihre beim VBB in einer entsprechenden Datenbank gesammelten Daten haben.

- Der VBB-Einnahmenaufteilungsvertrag regelt für das Tarifgebiet Berlin ABC die Aufteilung der Fahrgeldeinnahmen zwischen dem Block BVG, S-Bahn und DB Regio einerseits und den übrigen in diesem Tarifgebiet tätigen Verkehrsunternehmen andererseits. Zwischen BVG, S-Bahn und DB Regio werden die Fahrgeldeinnahmen für das Tarifgebiet Berlin ABC seit 2003 anhand eines trilateralen Einnahmenaufteilungsvertrags (im Folgenden „Tri-EAV“) nach gesonderten Regularien verteilt. Die Aufteilung innerhalb des Blocks wurde im Jahr 2013 unter Moderation der VBB GmbH den verkehrlichen Veränderungen (Stichwort „Bruttoverträge im SPNV“) angepasst und vorerst bis zum Auslaufen des aktuellen Verkehrsvertrags der S-Bahn Berlin GmbH festgeschrieben. Ein wesentliches Ziel der VBB GmbH ist es, in enger Zusammenarbeit mit allen betroffenen Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern rechtzeitig eine konsensfähige Lösung für die Berliner Einnahmenaufteilung ab Dezember 2017 zu entwickeln, die idealerweise in den VBB-Einnahmenaufteilungsvertrag integriert und von der VBB-GmbH durchgeführt

werden sollte, um eine Einnahmenaufteilung aus einer Hand zu gewährleisten.

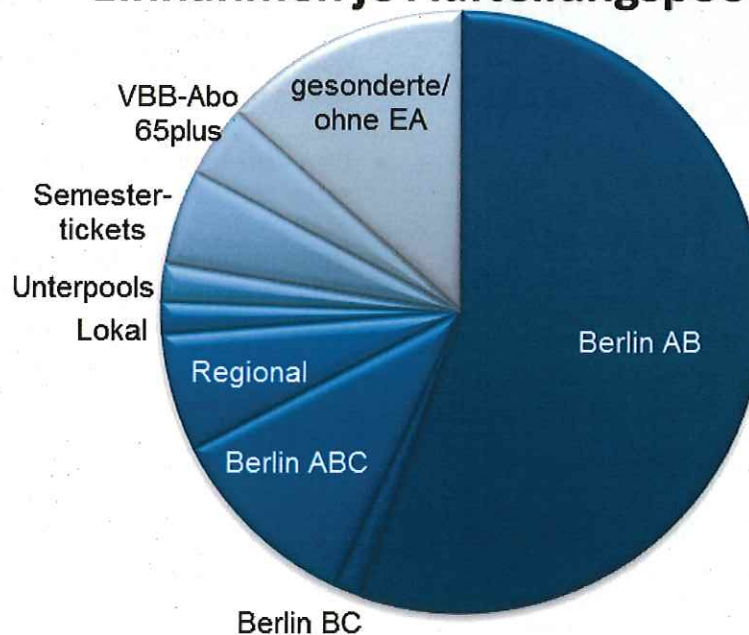
### Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen

Die bisherigen Verfahren der verbundweiten Verkehrserhebungen und der Einnahmenaufteilung sollen überprüft werden auf

- (1) die Möglichkeiten einer weiteren Erhöhung der Datenqualität,
- (2) eine weitere Beschleunigung des Verfahrens und
- (3) die Entwicklung eines Verfahrens zur frühzeitigen Ergebnisabschätzung für die Bildung von Rückstellungen.

Für die Sicherung der Qualität und die verzögerungsfreie Abwicklung der laufenden Aufgaben wäre – erst recht für den Fall einer Integration des heutigen Tri-EAV in den VBB-Einnahmenaufteilungsvertrag – perspektivisch eine qualifizierte personelle Stärkung der Abteilung Einnahmenaufteilung erforderlich.

## Einnahmen je Aufteilungspool



### **c. Einheitlicher Marktauftritt und einheitliche Fahrgastinformation**

#### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Eine gute Sichtbarkeit des VBB steigert die Bekanntheit des VBB-Tarifs, des integrierten Bahn-Bus-Angebotes, der VBB-Fahrgastinformationen und erleichtert damit die Nutzung des ÖPNV in Berlin-Brandenburg und trägt zu einer Steigerung der Fahrgastzahlen und Tarifeinnahmen bei.

Bisher ist der VBB vor allem auf den Fahrausweisen und vielen Fahrzeugen sichtbar – erfreulich ist hierbei, dass die BVG als größtes VBB-Verkehrsunternehmen ihre Fahrzeuge künftig ebenfalls mit dem VBB-Logo kennzeichnen will. Auch die Präsenz im Netz auf VBB.de sowie über die VBB-Apps ist stark. Dennoch ist vielen Nutzern und manchen Fachleuten nicht in jeder Hinsicht geläufig, wofür der VBB steht, so dass der Verbundgedanke häufig noch nicht klar wahrgenommen werden kann.

Die VBB GmbH stellt sich deshalb der Satzungsaufgabe, mittels Informationen, die Berlin und Brandenburg abdecken (VBB.de, Kundenmagazin, Angebotsinformation, Tarifikommunikation, Veranstaltungen vor Ort sowie Kooperationen mit dritten Partnern etc.), potenziellen Fahrgästen die Nutzung des ÖPNV für Berufs-, Gelegenheits- und Freizeit Zwecke näher zu bringen und sich im übertragenen Sinne der „einheitlichen Bedien- und Nutzeroberfläche“ (VBB-Gesellschaftsvertrag) zu nähern. Dieser Bereich wirkt sich künftig stärker beim Ertragsmanagement für die SPNV-Bruttoverträge der Länder Berlin und Brandenburg, die hier das finanzielle Risiko tragen.

Die jeweiligen Maßnahmen zur Angebotsinformation, Kunden- und Tarifikommunikation – hierzu gehören auch noch Printprodukte für besondere Anlässe bzw. Kundengruppen – werden künftig verstärkt

einer kontinuierlichen Prüfung unterzogen: Damit soll sichergestellt werden, dass sie vom Umfang her ausreichend sind und alle relevanten Kundengruppen erreichen. Die aktuellen, verlässlichen und zeitgemäßen VBB-Fahrinfo-Dienste mit umfassenden Informationen und einem Ticketing über die VBB-Apps sind die nachhaltige und zukunftsfähige Basis für Nutzer des öffentlichen Verkehrs im VBB (Berliner, Brandenburger, Geschäftsreisende, Touristen) und darüber hinaus. Zuletzt konnten durch eine sehr gute Zusammenarbeit mit der BVG und der S-Bahn sowie den Ländern Berlin und Brandenburg wichtige Verbesserungen bei den Informationsdiensten von VBB GmbH und BVG erzielt bzw. auf den Weg gebracht werden (z. B. die Nutzung von Echtzeitdaten und Aufzugsstörungen in der Fahrplanauskunft).

Derzeit verknüpft der VBB in seinen Auskunftsdiensten den öffentlichen Verkehr mit dem individuellen (Pkw, Fahrrad, zu Fuß). Hinzu kommen Car- und Bikeshaaring-Angebote, um dem Kunden einen ganzheitlichen Informationsdienst anzubieten und darüber hinaus zu verdeutlichen, dass insbesondere im Ballungsraum ein attraktives Mobilitätsangebot besteht, das einen Verzicht auf ein individuelles Fahrzeug ermöglicht. Neben der inter- und multimodalen Information gehört in einem weiteren Schritt dazu, auch Buchung und Bezahlungsmöglichkeiten über seine Dienste zu ermöglichen – und das regional, national und international.

Dafür werden – zur finanziellen Entlastung der VBB-Gesellschafter – soweit sinnvoll und möglich, Förderprojekte des Bundes oder der EU genutzt, ohne die bereits bisher der aktuelle Stand der Technik bei der Fahrgastinformation nicht erreicht worden wäre. Dabei wird, wie bei allen Entwicklungen, auch künftig dafür gesorgt, dass diese Aktivitäten nachhaltig sind, die Aufwände in einem angemessenen Verhältnis zu dem zu erwartenden Gesamtnutzen für den VBB stehen und den Kunden so schnell wie möglich zugutekommen.



Es gibt im VBB-Gebiet mit seinen 40 Verkehrsunternehmen in Berlin und Brandenburg eine Vielzahl von Leistungsanbietern. Beim ÖPNV-Auftritt fehlt derzeit eine konsequent sichtbare verbundweite Klammer bei der flächendeckenden Information über die Leistungen in den einzelnen Teilnetzen, insbesondere im SPNV, aber auch beim üÖPNV. Damit verbunden ist die Fokussierung auf den Markt des jeweiligen Verkehrsunternehmens – weg von der flächendeckenden Bewerbung des Bahn- und Busverkehrs, hin zu maßgeschneiderten Informationen der eigenen Netze. Hinzu kommen der dynamische Wandel der Informationsmedien und, nicht zu unterschätzen, die individuelle Erwartungshaltung.

Die VBB GmbH hat erfolgreich ihre Kooperationen mit dritten Anbietern ausgebaut, um damit Nutzer über zusätzliche Informations- und Vertriebskanäle zu erreichen – bei begrenztem eigenen Aufwand. Hierzu gehört auch die Bereitstellung der VBB-Angebote als „Offene Daten“ auf dem Berliner Datenportal ([daten.berlin.de](http://daten.berlin.de)) sowie die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Google.

Jedoch gilt: Die personelle und finanzielle Ausstattung dieses Themenfeldes hat – gemessen an der Bedeutung und dem Umfang – mit der Entwicklung des Marktes nicht Schritt gehalten. Grund dafür sind die sich rasant entwickelnden Kundenbedürfnisse, angetrieben durch die sich stetig entwickelnden technischen Möglichkeiten, neuen Informationsquellen und kürzeren Hardware-Lebenszyklen auf Seite der Kunden. Diese zu erfüllen und auch der steigenden Nachfrage gerecht zu werden, erfordert den Einsatz komplexer und umfangreicher Hard- und Softwaresysteme mit hoher technischer Verfügbarkeit.

### **Strategisches Ziel**

Die 40 Verkehrsunternehmen verbindende VBB-Fahrgastinformation – über die An-

gebote des ÖPNV und des VBB-Tarifs – wird dazu qualitativ hochwertig auf verschiedenen klassischen und digitalen Kanälen angeboten. Die VBB-Informationsmedien und -dienste werden kundenorientiert und auf dem Stand der Technik weiter entwickelt und werden zunehmend Grundlage für inter- und multimodale Dienste der VBB GmbH und dritter Partner.

### **Operative Ziele**

- Beantwortung der Fragestellung, ob ein möglicher Wegfall von bestimmten Arbeiten finanzielle und personelle Freiräume schaffen könnte. Hierbei werden insbesondere das Kundenmagazin BB Panorama, die VBB-Präsenzen auf Messen und Veranstaltungen sowie das touristische Karten- und Informationsmaterial überprüft.
- Konzeptionelle Entwicklung eines Neubürger-Marketings gemeinsam mit und für die Verkehrsunternehmen, das sowohl klassische, als auch digitale Kanäle nutzt, um diesen potenziellen neuen Fahrgästen den ÖPNV näher zu bringen.
- Konzeptentwicklung für einen einheitlichen Markenauftritt des ÖPNV-Systems im Verbund.
- Sicherstellen einer effizienten und kontinuierlichen Pflege der Angebots- und Tarif-Basisdaten für den Betrieb der VBB-Informationsfamilie.
- Erweiterung der VBB-Fahrinfo um einen Inter- und multimodalen Routenplaner: Integration von Car- und Bikesharing, Straßenverkehrs- und Taxi-Informationen, Verknüpfung mit integrierten Buchungs- und Bezahl-diensten.
- Komplettierung der Übernahme bzw. des Austauschs von Echtzeitdaten der Verkehrsunternehmen über den „VBB-



Sternpunkt“ für die Nutzung in Auskunftsdiensten sowie auf Anzeigesystemen in Stationen sowie Zügen (v. a. vollständige Einbeziehung der Echtzeitdaten der BVG in die VBB-Auskunftsdienste).

- Berücksichtigung von Störungen bei Aufzügen und Rolltreppen auch in den Fahrtroutenempfehlungen in der VBB-Fahrinfo.
- Entwicklung eines Wohn- und Mobilitätskostenrechners für Berlin und das nähere Umland im Auftrag des Landes Berlin.
- Verbesserung der Informationsdienste für Blinde und seheingeschränkte Menschen durch Abschluss und Umsetzung des BMWI-Projektes „m4guide“ unter Senatsleitung.
- Bereitstellung eines angemessenen Angebotes an Printmedien für besondere Anlässe bzw. Kundengruppen.
- Organisatorische und finanzielle Sicherstellung des VBB Bus&Bahn-Begleitservices mit Hilfe der öffentlichen Hand, um den Dienst stetig aufrechtzuhalten und wiederkehrenden Aufbauaufwand einzusparen.
- Abstimmung einer Kommunikation mit Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern zur Einführung der „PlusBusse“ in Brandenburger Landkreisen.

#### **Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen**

- Fortschreibung des Konzepts für die Fortentwicklung der VBB-Informationsfamilie vor allem unter Berücksichtigung von Kundenanforderungen, technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Kooperationsmöglichkeiten mit dritten Partnern.

- Betrachtung des Informationsbedarfs der Kunden entlang der gesamten Reisekette gemeinsam mit Verkehrsunternehmen und Infrastrukturbetreibern, um durchgängige und zukunftsorientierte Lösungen zu schaffen.
- Entwicklung eines gemeinsamen Kommunikations- und Gestaltungskonzeptes bzw. einen verbundeinheitlichen, modularen Markenauftritts des ÖPNV-Systems mit Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern für Haltestellen, Wartehallen etc., einschließlich Umsetzung eines Pilotprojektes für eine Stadt und einen Landkreis.
- Neuakzentuierung des bestehenden Marketingplans als Teil einer einheitlichen Verbundkommunikation.
- Verstärkung der ÖPNV-Vermarktung, zielgerichtet in der Kommunikation, gemeinsam mit Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern. Schärfung der Zielgruppenansprache und Prüfung von Social Media Einsatz auf Facebook, Twitter und Blogs.
- Ausbau und Präzisierung der VBB-Dachmarke gemeinsam mit den Verkehrsunternehmen, um eine verbundweite Klammer bei der flächendeckenden Information über die ÖPNV-Leistungen anzubieten.

#### **d. Integrierte Angebotsplanung und Infrastruktur**

##### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Da das Land Brandenburg die Entwicklung der Eisenbahninfrastruktur durch finanzielle Beteiligungen (insbesondere Aus- und Neubau von Stationen und Strecken) und damit die Verzahnung der Angebots- und Infrastrukturplanung unterstützt hat, konnten effiziente Betriebskonzepte umgesetzt werden. Dies wird durch den parallelen Ausbau der Verknüpfungspunkte flankiert. Deutschlandweit wird dieses Vorgehen

nun im Rahmen der Initiative Deutschland-Takt aufgegriffen.

Die Themen der Angebotsplanung, einschließlich Infrastruktur, gelten ebenfalls für die letztlich künstlichen Grenzen zu den deutschen und polnischen Aufgabenträgern – unabhängig von der Verkehrsnachfrage. Jede grenzüberschreitende, gut nachgefragte Verbindung stärkt die Binnenverkehre sowie die Auslastungen von Berlin wie Brandenburg und damit den ÖPNV insgesamt. Die Rahmenbedingungen sind dabei derzeit noch hemmend, dennoch können stückweise Erfolge erarbeitet werden.

### **Strategisches Ziel**

Die wachsende Metropolregion (Berlin und sein Brandenburger Umland) und der demografische Wandel in Brandenburg erfordern im Hinblick auf die Nachfrage und die Finanzierung zukunftsfähige und angepasste Verkehrsangebote im SPNV und übrigen ÖPNV für Stadt und Land und intermodale und zuverlässige Verknüpfungen. Diese entwickelt die VBB GmbH gemeinsam mit Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern.

### **Operative Ziele**

- Vorantreiben der künftigen, vorausschauenden SPNV-Angebotsplanung für den Erhalt eines kundenorientierten und finanzierbaren SPNV-Angebotes unter Berücksichtigung der stetig steigenden Verkehrsnachfrage.
- Bereitstellung standardisierter Daten zur Verkehrsnachfrage, z. B. durch Analyse der Sitzplatzkapazitäten, um die Länder Berlin und Brandenburg bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf die SPNV-Angebotsplanung zu unterstützen.
- Unterstützung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt bei der integrierten Weiterentwicklung von Infrastruktur und Verkehrsangebot

und Abstimmung mit den Zielen eines Deutschland-Taktes in Analogie zum Infrastrukturmanagement für das Land Brandenburg.

- Optimierung der Anschlüsse zwischen Bahn und Bus durch kurze Umsteigezeiten sowie eine stärkere Nutzung der vorhandenen technischen Systeme zur Anschlusssicherung.
- Schaffung verkehrlicher Konzepte weiterer Bahn- und Bus-Angebote zwischen Berlin und dem Umland durch Verzahnung von Berliner und Brandenburger Busangeboten und dem SPNV.
- Anpassung der Anbindungskonzeption im SPNV und üÖPNV für den BER nach Bekanntgabe eines neuen Eröffnungstermins.
- Kommunizieren und Weiterentwickeln von bestehenden Bus-Leistungen unter der Marke „PlusBus-Netz“, das mit dem SPNV das integrierte Rückgrat des ÖPNV in Brandenburg bzw. Berliner Umland bildet.
- Prognostizieren der Entwicklung des Verkehrs in der wachsenden Metropolregion und damit des Bedarfs an Angebotsausweitungen und Infrastrukturmaßnahmen im SPNV und üÖPNV im Zielkonzept 2030 aufgrund der steigenden Verkehrsnachfrage.

### **Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen**

- Intensivierung der regionalen Zusammenarbeit mit Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen durch verstärkten Informationsaustausch bei übergreifender ÖPNV-Planung sowie Prüfung der Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes Verkehr für die Metropolregion.

- Schaffung eines separaten SPNV-Halbjahresberichtswesens bezogen auf die Verkehrsnachfrage für die Aufgabenträger (Kantenbelastung, Ein- und Aussteiger, Mittlere Besetzung etc.).
- Klärung der Trassenkonflikte zwischen Bahn-Regionalverkehr und dem Fernverkehr im Zusammenhang mit der Deklarierung als überlasteter Schienenweg und der Inbetriebnahme des Verkehrsprojekts Deutsche Einheit Nr. 8.
- Verbesserung der Verkehrsangebote auf grenzüberschreitenden Verbindungen zu den Nachbarbundesländern sowie Stärkung des Verkehrs nach Polen.
- Ableitung der Maßnahmen aus dem zu betrachtenden Zielhorizont 2030 für die anstehenden SPNV-Ausschreibungen.
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt in Bezug auf Infrastrukturmaßnahmen an (Berliner) Strecken und Stationen des SPNV.

#### **e. Vergabe sowie Vertrags- und Qualitätsmanagement im SPNV**

##### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Die konsequente Ausrichtung auf den Wettbewerb im SPNV hat die Finanzierbarkeit des Schienenverkehrs gesichert und den Leistungsumfang sowie die Qualität erhöht – ein Grund für den Anstieg der Fahrgastzahlen. Im Bereich des übrigen ÖPNV gibt es noch eine sehr unterschiedliche Verfahrenspraxis wettbewerblicher Vergaben. Es besteht die Gefahr, dass aufgrund des demographischen Wandels, eines schlechteren Finanzrahmens und steigender Infrastrukturkosten das heutige

Leistungsniveau und die heutige Angebotsqualität durch notwendige Leistungskürzungen infrage gestellt werden.

Der VBB hat 2005 ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt. Durch das Einbeziehen der Kunden, der Infrastrukturanbieter und weiterer Partner konnten vornehmlich im SPNV Transparenz hergestellt, höhere Standards gesetzt und Qualitätsmängel beseitigt werden. Das ist die Grundlage dafür, das Bild des ÖPNV zu verbessern und die Nachfrage zu steigern. Die im Qualitätsleitfaden definierten einheitlichen Standards konnten dabei allerdings noch nicht bei allen Verkehrsmitteln gleichermaßen umgesetzt werden.

##### **Strategisches Ziel**

Die Länder Berlin und Brandenburg sowie die Landkreise und kreisfreien Städte werden beim gesetzlichen Auftrag der Daseinsvorsorge von der VBB GmbH weiterhin fachlich unterstützt, um die Leistungen und die Qualität im ÖPNV für die Fahrgäste zu sichern und weiterzuentwickeln.

Das etablierte VBB-Qualitätsmanagement im SPNV wird fortgeführt und, wo es sachgerecht ist, auf den übrigen ÖPNV ausgedehnt.

Um Qualität und Umfang des Verkehrsangebotes im SPNV zu gewährleisten und einen sparsamen Umgang mit öffentlichen Geldern sicherzustellen wird das Vertragscontrolling beim VBB intensiviert und weiterentwickelt.

##### **Operative Ziele**

- Sicherung der finanziellen Mittel für das Verkehrsangebot unter Berücksichtigung der bundespolitischen Revision der Regionalisierungsmittel.
- Verbesserung des SPNV-Images sowohl hinsichtlich der Aufenthaltsqualität auf den Stationen als auch mit

Blick auf die Dienstleistungsqualität der Eisenbahnverkehrsunternehmen.

- Qualitätsorientierte Fortschreibung der Anforderungen bei neuen Verkehrsverträgen und flexibler Zuschnitt auf die Bedürfnisse der Aufgabenträger.
- Erhöhen der Kundenzufriedenheit durch eine qualitätsorientierte Weiterentwicklung des Verkehrsangebotes unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Fahrgäste und der finanziellen Mittel bei der Fahrplanerstellung.
- Intensiveres Unterstützen der Landkreise in ihrer Eigenschaft als Aufgabenträger für den üÖPNV durch das Nutzen von Synergieeffekten auf Basis von SPNV-Erfahrungen, z. B. bei der Vergabe von Leistungen.

#### **Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen**

- Fachliche und personelle Unterstützung bei der Diskussion zur Revision der Regionalisierungsmittel.
- Intensivierung des Dialoges mit DB Station&Service zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität auf den Stationen.
- Erhöhung der Angebotsqualität durch regelmäßige Qualitätsgespräche mit den Verkehrsunternehmen.
- Strategieentwicklung zur Verbesserung der Qualität bei der Fahrradbeförderung.
- Unterstützung und Zusammenarbeit mit dem Landkreis Prignitz bei der möglicherweise parallelen Vergabe der Linien RB73 und 74 sowie der Busverkehre im Landkreis.
- Anpassung der Vergabeunterlagen an veränderte Qualitätsanforderungen und aufgrund von Erfahrungen aus der Vertragsabwicklung.

- Kontinuierliche Übernahme entsprechender Aufgaben von den Ländern, wie beispielsweise Mittelabflussplanung Berlin bzw. Brandenburg, Finanzprognose, Zuarbeiten zum Haushaltsplan, Vertragsverhandlungen (S-Bahn, Folgevertrag Großer Vertrag etc.), fachliche Begleitung Revision Regionalisierungsmittel. Die Bündelung des Sachverständis bei der VBB GmbH ist aus fachlicher Sicht sinnvoll, um Synergieeffekte zu erzielen und die Zahl der Ansprechpartner zu vermindern.
- Unterstützung bei der zunehmenden Zahl von juristischen Fragestellungen im Zusammenhang mit Vertragsdurchführung.
- Stärkeres Nutzen von Synergien im Vertragscontrolling und in der Angebotsplanung bei nicht verausgabten Mitteln für Zusatzverkehre und möglichst effiziente Bewältigung von Fahrgastzuwächsen.

#### **f. Administrative Aufgaben und Prozesse**

##### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Das Unternehmen verfügt über eine etablierte integrierte Gremienstruktur. Verbesserungspotenzial gibt es bei der Einbindung der Verkehrsunternehmen. Eine Möglichkeit zur weiteren Verbesserung der Gremienarbeit ist, den fachlichen Austausch zwischen den Gremien – insbesondere auch zwischen den Beiräten – zu intensivieren. Dadurch könnten Fachentscheidungen noch abgestimmter getroffen und die gegenseitige Akzeptanz erhöht werden.

## **Strategisches Ziel**

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Aufgabenträgern und den Verkehrsunternehmen wird verstärkt und optimiert. Sie wird sich künftig in einer noch stärker abgestimmten, noch konsensorientierteren VBB-Gremienarbeit niederschlagen.

## **Operative Ziele**

- Optimierung des Informationsaustausches zwischen Verkehrsunternehmen, Aufgabenträgern und VBB GmbH.
- Prüfung, welche Gremien bzw. Sitzungen verschlankt oder optimiert werden können.
- Verstärkte Durchführung gemeinsamer Projekte mit den Verkehrsunternehmen sowie Verbesserung der Abstimmungen zwischen den Gremien.
- Optimierung der Gremienarbeit und der -unterlagen: Übersichtlichkeit, Straffung und Wissensmanagement. Verbesserung des Informationsaustauschs zu Fachthemen und Projekten (VBB-Wiki für Partner).
- Einführung einer elektronischen Arbeitsplattform für einen effizienten Versand der Gremienunterlagen und als Plattform zum Informationsaustausch und der gemeinsamen Bearbeitung („Datenbox“, siehe auch „Einnahmenaufteilung“ Seite 17)).

## **Kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen**

- Einführung einer gemeinsamen Sitzung von Beirat V und Beirat G als Bestandteil des neuen Tarifentwicklungsverfahrens.
- Themenbezogene Teilnahme von Vertretern der Verkehrsunternehmen

an Sitzungen der Arbeitsgruppe Aufgabenträger.

- Ausweitung des Datenbox-Systems für die Bereitstellung der Gremienunterlagen und weiterführender Informationen (Übertragung der Erfahrungen der Facharbeitskreise auf die Beiräte und darüber hinaus).
- Abstimmung mit den Verkehrsunternehmen: Themenbezogene Öffnung von Facharbeitskreisen und Arbeitsgruppen des Beirates der Verkehrsunternehmen für Aufgabenträgervertreter, um Hintergründe, Details und Projekte besser zu verstehen.



## D. Fazit

---

Die VBB GmbH ist für die Zukunft gut aufgestellt – vorausgesetzt, es gelingt ihr mit ihren Gesellschaftern, Verkehrsunternehmen und dritten Partnern, gute und nachhaltige Lösungen für den Nahverkehr zu erarbeiten und umzusetzen. Das ist eines der wesentlichen Ergebnisse des neun Monate dauernden Analyseprozesses, aus dem klare Handlungsempfehlungen hervorgegangen sind.

Den Prozessbeteiligten – und hier vor allem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der VBB GmbH – gilt besonderer Dank für ihren Einsatz während dieser Zeit, da sie die Aufgabenevaluation parallel zum Tagesgeschäft meisterten.

Für die Zukunft des SPNV und üÖPNV in Berlin und Brandenburg scheint eines augenfällig: Die Basis für die Erstellung und Umsetzung guter und nachhaltiger Lösungen ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Entscheidungsträgern. Für den damit verbundenen intensiven Austausch wird die VBB GmbH ihrerseits alle notwendigen Voraussetzungen schaffen bzw. hat als Ergebnis der Steuergremiensitzungen einen Teil der dafür zu nutzenden Maßnahmen bereits vorbereitet.

Die seit 2005 bestehende Struktur des Unternehmens, mit dem Klassischen Bereich einerseits und dem Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement andererseits, ist eine notwendige Basis, die Bedürfnisse der Gesellschafter und Verkehrsunternehmen abzudecken.

Was die finanzielle und personelle Ausstattung für die Zukunft betrifft: Mit dem derzeit vorgesehenen Etat in den nächsten zwei Jahren auszukommen, wird eine große Herausforderung, der sich das Unternehmen u.a. durch eine weitere intensive Prüfung des Wegfalls einzelner Produkte und Projekte stellen wird. Insbe-

sondere an bestimmten neuralgischen Punkten – zu denen vor allem die Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung einer gemeinsamen Zukunftsstrategie beispielsweise bei den Themen Tarif und Einnahmenaufteilung gehören – wird mittelfristig weiterer Personalbedarf gesehen.

Zum Status quo: Ein Ergebnis des Evaluationsprozesses ist, dass die VBB GmbH alle Satzungsaufgaben erfüllt und sich in ihrer Aufgabenwahrnehmung vollständig innerhalb der Satzung bewegt. Ihre Aufgabenschwerpunkte haben sich jedoch vor dem Hintergrund wandelnder technischer, finanzieller und organisatorischer Rahmenbedingungen geändert. Die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft werden über die bestehenden Satzungsaufgaben vollständig abgedeckt.

Es ist ferner deutlich geworden, dass eine zukünftige Profilschärfung hinsichtlich Aufgaben und Kompetenz des Unternehmens erforderlich ist – einerseits gegenüber den Verkehrsunternehmen, andererseits gegenüber den Nutzern des Bahn-Regionalverkehrs, der S-, U- und Straßenbahnen sowie Bussen und Fähren.

Um zu abgestimmten, integrierten ÖPNV-Lösungen zu kommen, sollte die VBB GmbH ihre Rolle mit Blick auf die ÖPNV-Kompetenz im Sinne eines Dienstleisters für die Gesellschafter, Verkehrsunternehmen und dritte Partner ausbauen. Das hat die Aufgabenevaluation eindeutig ergeben. Dafür ist – um das noch einmal zu betonen – ein Miteinander mit den Verkehrsunternehmen zum Nutzen aller Beteiligten erforderlich.

Die VBB GmbH und ihre Partner-Verkehrsunternehmen steigern ihre Schlagkraft deutlich, wenn sie einerseits eng zusammenarbeiten, andererseits jedoch auch mühelos von Unbeteiligten als Einheit erkannt werden. Die gemeinsame VBB-Dachmarke in beiden Ländern – als entscheidendes Mittel für den gemeinsa-

men Auftritt gegenüber den Kunden – soll daher gestärkt werden.

Es gibt eine Vielzahl an Herausforderungen, denen sich die VBB GmbH gemeinsam mit ihren Partnern zu stellen hat und für die eine sachgerechte finanzielle Ausstattung nötig ist. Zu den wichtigsten Aufgaben der Zukunft gehören:

- Ein effektives Tarifentwicklungsverfahren – unter frühzeitiger Einbindung der Aufgabenträger und der Verkehrsunternehmen – wird eingerichtet.
- Ein Konzept für ein einheitliches ÖPNV-Erscheinungsbild im VBB-Gebiet wird entwickelt.
- Bei der Einnahmenaufteilung wird – in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Partnern und möglichst rechtzeitig – eine Lösung für den Berliner Bereich ab Dezember 2017 entwickelt.
- Gemeinsam mit den Verkehrsunternehmen und den Gebietskörperschaften konzeptioniert die VBB GmbH künftig ein Neubürger-Marketing.
- Die VBB-Fahrinfo wird um einen inter- und multimodalen Routenplaner erweitert und der Austausch von Echtzeitdaten und Störungsinformationen mit und zwischen den Verkehrsunternehmen erweitert bzw. komplettiert.
- Mit dem Zielkonzept 2030 wird eine Bedarfsprognose für SPNV- und üÖPNV-Angebote sowie für Infrastrukturmaßnahmen erstellt. Die VBB GmbH unterstützt die Verkehrsverwaltungen bei der Revision der Regionalisierungsmittel weiterhin fachlich und personell und erarbeitet Handlungsoptionen für unterschiedliche Änderungsszenarien.
- Darüber hinaus werden SPNV-Berichte zur Verkehrsnachfrage für die Aufgabenträger eingeführt.
- Um die Aufenthaltsqualität auf den Stationen zu erhöhen, soll im Interesse der Fahrgäste und der Aufgabenträger der Dialog mit DB Station&Service intensiviert werden.
- Künftig wird noch mehr Wert auf den Informationsaustausch zwischen den

Fachebenen der Aufgabenträger und der Verkehrsunternehmen gelegt. Das sollen unter anderem gemeinsame Sitzungen der beiden Gruppen gewährleisten. Zudem wird geprüft, welche Arbeitsgruppen oder Sitzungen verschlankt, reduziert oder verbessert werden können. Technische Hilfsmittel werden diesen Informationsaustausch erweitern bzw. ergänzen.

Letzteres ist auch ein Ausdruck der ebenfalls als notwendig herausgearbeiteten Profilschärfung der VBB GmbH als Dienstleister für die Gesellschafter, aber auch für die Verkehrsunternehmen und weitere Partner: Denn es hat sich gezeigt, dass sowohl Menschen, die im Alltag nur am Rande mit dem ÖPNV zu tun haben, als auch Personen mit Fachbezug gelegentlich wenig Konkretes oder Unterschiedliches über die einzunehmende Rolle der VBB GmbH sagen können. In den Experteninterviews wurde die vorhandene Fachkompetenz der VBB GmbH nicht in Frage gestellt. In der Analyse führte diese Profilschärfe in der Vergangenheit mitunter dazu, dass Potenziale nicht vollkommen ausgeschöpft werden konnten.

Mit Blick auf die dynamischen Veränderungen bei den Rahmenbedingungen stellt sich für die Entscheidungsträger der Region Berlin und Brandenburg die Frage, wie man diese künftig bewältigen kann und möchte – sowohl inhaltlich, als auch finanziell – und wie der Wandel organisiert werden soll. Die Zukunftsfähigkeit der Region wird infrage gestellt, wenn die verflochtenen ÖPNV-Strukturen nicht auf die Herausforderungen vorbereitet und die Verbundgesellschaft nicht befähigt wird, den Prozess mit ihrem integrierten Verkehrsansatz mit auszusteuern.

Da sich das Marktumfeld in den nächsten Jahren unvermindert stark wandeln wird, muss sich die VBB GmbH gemeinsam mit ihren Partnern diesem Trend stellen. Für die Länder, Kommunen und die Verkehrsunternehmen heißt dies, dass man unter anderem gemeinsam im Verkehrsverbund

Antworten finden muss auf die Entwicklungen im Fernverkehrsmarkt sowie die Folgen von neuen Geschäftsmodellen sowie Akteuren, die bislang nicht Teil der Branche waren und in den Markt drängen.

Großer Handlungsbedarf besteht bei der nachhaltigen Sicherung der ÖPNV-Finanzierung: Hier sind die Regionalisierungsmittel, die Zukunft der GVFG-Mittel, die in der Fachöffentlichkeit diskutierte Nahverkehrsabgabe und Nutzerfinanzierungen wichtige Schlagworte. In diesem Zusammenhang wird die VBB GmbH alles dafür tun, um die Entwicklungen zu Gunsten der Aufgabenträger zu beeinflussen.

Profil schärfen, die Zusammenarbeit intensivieren, Synergien nutzen und die Anforderungen der Zukunft mit so wenig zusätzlichen Ressourcen wie nötig zu meistern – das sind die Herausforderungen, denen sich eine gestärkte VBB GmbH mit ihrem gesamten engagierten Team stellen möchte – nicht zuletzt, um die Anforderungen der wachsenden Region aufzunehmen und Berlin und Brandenburg zukunftsfähiger zu machen. Die Abgeordneten des Berliner Abgeordnetenhauses und des Brandenburger Landtages sowie die Entscheidungsträger im Berliner Senat, der Brandenburger Landesregierung sowie der kommunalen Aufgabenträger bitten wir dafür um Unterstützung!

Susanne Henckel  
Geschäftsführerin VBB GmbH

1. Dezember 2014

## E. Glossar

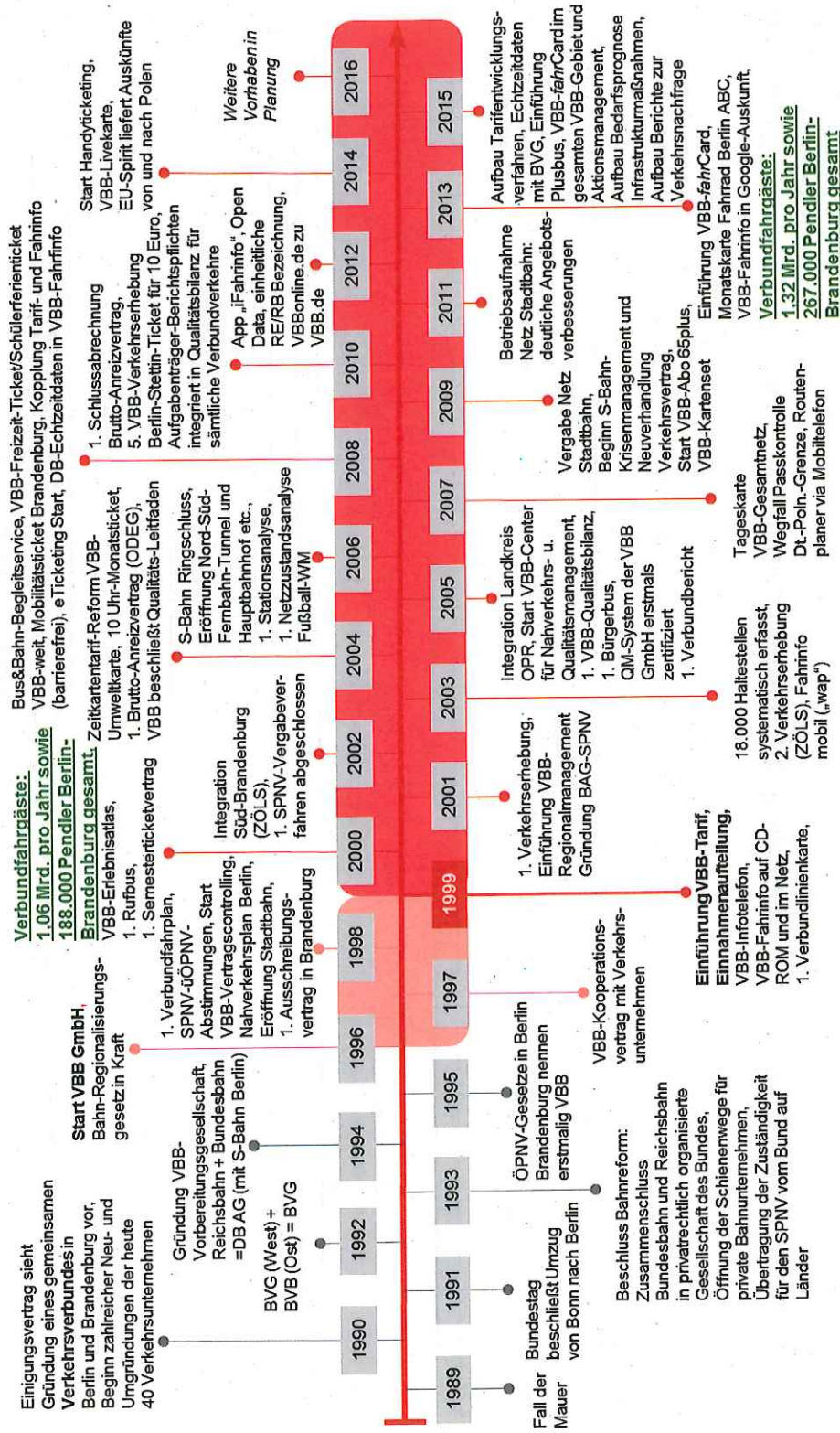
<b>A</b>	AT	Aufgabenträger.	<b>S</b>	SenStadtUm	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt des Landes Berlin.
<b>B</b>	BER	Flughafen Berlin Brandenburg „Willy Brandt“ (in Bau).			
	BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.		SPNV	Schienenpersonen-nahverkehr.
	BVG	Berliner Verkehrsbetriebe AöR.		SWOT	Stärken-Schwächen Analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
<b>C</b>	Center	Center für Nahverkehrs- und Qualitätsmanagement (Bereich der VBB GmbH).	<b>Ü</b>	üÖPNV	übriger ÖPNV (ÖPNV ohne SPNV, d.h. U- und Straßenbahn, Bus, Fähre).
<b>D</b>	DB AG	Deutsche Bahn AG	<b>V</b>	VBB-fahrCard	Chipkarte, auf der der Fahrausweis elektronisch gespeichert ist. Ersetzt den bisherigen Papierfahrausweis.
<b>E</b>	EAV	Einnahmenaufteilung bzw. -vertrag.		VBB GmbH	VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH (Unternehmen).
	EVU	Eisenbahnverkehrs-unternehmen.		VBB	Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg: 40 VU, 20 AT und VBB GmbH zusammen.
<b>I</b>	INNOS	eTicketing-Projekt, das u.a. die Einführung der VBB-fahrCard im gesamten Verbund nach sich zieht.		VBB-Fahrinfo	VBB-Fahrplanauskunftssystem mit allen Fahrplänen der 40 VU.
<b>M</b>	MIL	Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg.		VU	Verkehrsunternehmen.
<b>O</b>	ODEG	ODEG – Ostdeutsche Eisenbahn GmbH.		VZÄ	Vollzeitäquivalent.
<b>Ö</b>	ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr.	<b>Z</b>	ZÖLS	Zweckverband Öffentlicher Personennahverkehr Lausitz-Spreewald (bis 2000, dann VBB).
<b>Q</b>	QM	Qualitätsmanagement bzw. -system.			
<b>R</b>	RE	Regionalexpress.			
	RB	Regionalbahn.			





## F. Anlagen

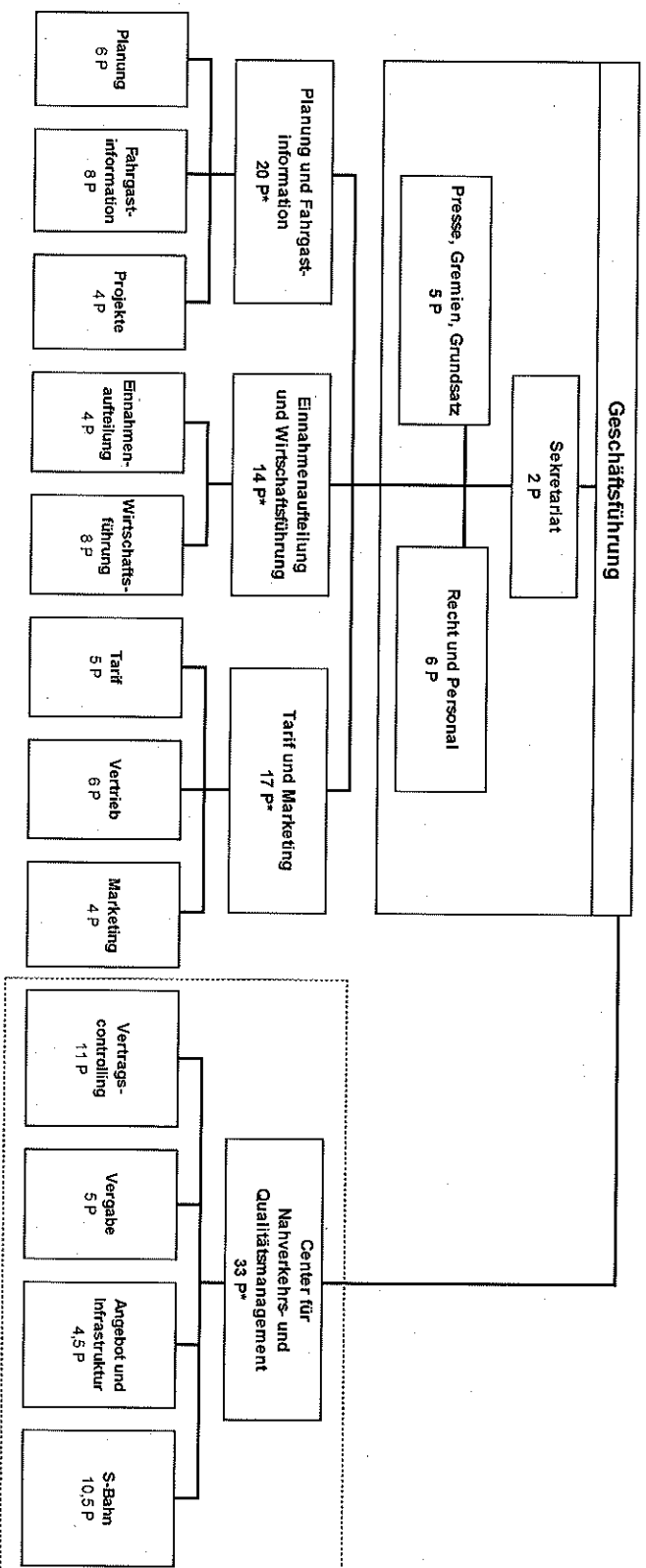
### Anlage 1: 25 Jahre VBB-ÖPNV-Meilensteine in Berlin und Brandenburg | 15 Jahre VBB-Tarif – 18 Jahre VBB GmbH



## Anlage 2: Organigramm

Stand zum Stichtag 31. Dezember 2013.

### Organigramm - Stand zum Stichtag 31.12.2013



\*Summe der Abteilungen + 2 P (Bereichsleiter und Sekretariat)

Aktuell, Stand 31. Oktober 2014, sind bei der VBB GmbH insgesamt 95 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, das entspricht 92 Vollzeitäquivalenten.

## Zuordnung der Satzungsaufgaben

Kernaufgabe		Integrierte Satzungsaufgaben	
a	Bedienungskonzept, integrierter Fahrplan, Qualitätsstandards	e,f,g,k	Untersuchungen zur ÖPNV-Verbesserung, Aufstellung von ÖPNV-Bedarfs- und Nahverkehrsplänen, Abstimmung und Koordinierung von Nahverkehrsplänen, Erarbeitung einheitlicher qualitativer und quantitativer Verkehrsbedienungsstandards
b	Verbundtarif, Fahrgastinformation, Vertrieb und Marketing	e,i,j	Untersuchungen zur ÖPNV-Verbesserung, Einheitliche Bedien- und Nutzeroberfläche, Erarbeitung und Koordinierung von Betriebs- und Servicesystemen
c	Einnahmenaufteilung	n	Abschluss von Verträgen mit Leistungserstellern
d	Vergabe der SPNV-Leistungen, Vertragskontrolle und Abrechnung	e,f,g,h,k,n	Untersuchungen zur ÖPNV-Verbesserung, Aufstellung von ÖPNV-Bedarfs- und Nahverkehrsplänen, Abstimmung und Koordinierung von Nahverkehrsplänen, Aufstellung und Umsetzung von Investitions- und Finanzierungsplänen, Erarbeitung einheitlicher qualitativer und quantitativer Verkehrsbedienungsstandards, Abschluss von Verträgen mit Leistungserstellern





# Anlage 4: Ressourcenbetrachtung (Basis Jahresabschluss 2013)

Kernaufgaben (in Stichworten)	integrierte Satzungsaufgaben (in Stichworten)	Anzahl P	Personalkosten			Sachkosten			Gesamtkosten		Gesamtkosten bereinigt
			gesamt	davon Center	Anteil an gesamt	gesamt	davon Center	Anteil an gesamt			
a) Bedienungskonzept, integrierter Fahrplan, Qualitätsstandards	e) Untersuchungen zur OPNV- Verbesserung f) Aufstellung von OPNV-Bedarfs- und Nahverkehrsplänen g) Abstimmung und Koordinierung von Nahverkehrsplänen k) Erarbeitung einheitlicher qualitativer und quantitativer Verkehrsbedienungsstandards	14,54	735.399 €	172.716 €	16,81%	1.130.235 €	500.777 €	12,17%	1.865.634 €	1.622.165 €	13,60%
b) Verbundtarif, Fahrgastinformation, Vertrieb und Marketing	e) Untersuchungen zur OPNV- Verbesserung i) Einheitliche Bedien- und Nutzeroberfläche j) Erarbeitung und Koordinierung von Betriebs- und Servicesystemen	38,51	1.932.980 €	0 €	44,17%	4.561.647 €	326.354 €	49,14%	6.494.627 €	5.118.125 €	42,92%
c) Einnahmen- aufteilung	n) Abschluss von Verträgen mit Leistungserstellern	6,28	278.358 €	0 €	6,36%	649.981 €	130.841 €	7,00%	928.339 €	814.154 €	6,83%
d) Vergabe der SPNV-Leistungen, Vertragskontrolle und Abrechnung	e) Untersuchungen zur OPNV- Verbesserung f) Aufstellung von OPNV-Bedarfs- und Nahverkehrsplänen g) Abstimmung und Koordinierung von Nahverkehrsplänen h) Mitwirkung bei Investitions- und Finanzierungsplänen der Aufgabenträger für den Verbundverkehr k) Erarbeitung einheitlicher qualitativer und quantitativer Verkehrsbedienungsstandards n) Abschluss von Verträgen mit Leistungserstellern	35,43	1.429.012 €	919.736 €	32,66%	2.942.034 €	2.868.490 €	31,69%	4.371.046 €	4.371.046 €	36,65%
Gesamt		94,76	4.375.749 €	1.092.452 €	100,00%	9.283.897 €	3.826.462 €	100,00%	13.659.646 €	11.925.490 €	100,00%





## Anlage 5: Länder-Ausgabenverhalten

Quelle: Transparenznachweise der Länder, in: „Mittelbedarf der Bundesländer für den Revisionszeitraum 2015-2030“, KCW GmbH 2014.

In der Tabelle steht der Anteil der Regionalisierungsmittel, den die Länder für ÖPNV-Managementkosten aufbringen. In Berlin und Brandenburg liegen diese niedriger als im Bundesdurchschnitt, eigene Mittel nicht berücksichtigt.

### Ausgabeverhalten der Länder – mittlere Anteile der Ausgaben an den Zuwendungen 2008-2012

Land	Management
Baden-Württemberg	1,03%
Bayern	1,48%
Berlin	1,07%
Brandenburg	1,19%
Bremen	1,90%
Hamburg	3,86%
Hessen	4,81%
Mecklenburg-Vorpommern	0,91%
Niedersachsen	2,08%
Nordrhein-Westfalen	2,86%
Rheinland Pfalz	1,88%
Saarland	1,53%
Sachsen	2,30%
Sachsen-Anhalt	0,84%
Schleswig-Holstein	1,23%
Thüringen	0,68%
Bund	1,95%





Erstellung eines Jahresfahrplans: Zusammenarbeit der VBB-Bereiche (Center und Klassischer Bereich) und Abstimmung zwischen VBB GmbH, Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen.

