

## Referenzprojekte

- Auszug -

## Referenzprojekte - Zusammenfassung (I)

Auftraggeber	Thema
Landkreis Vorpommern-Rügen, Stadtwerke Stralsund, Kraftverkehrsgesell. Ribnitz-Damgarten, Rügener Personennahverkehrsgesellschaft	Entwicklung, Prüfung und Bewertung von Handlungsnotwendigkeiten für drei kommunale ÖPNV-Unternehmen im Zuge der Umsetzung der Kreisstrukturreform sowie des demografischen Wandels. Anschließende Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes für die Fusion der drei Unternehmen und Begleitung des Umsetzungsprozesses
Landkreis Uckermark	Erarbeitung eines verkehrlich / strategischen Entwicklungs- bzw. Zukunftssicherungskonzeptes für das kommunale ÖPNV-Unternehmen Uckermärk. Verkehrsges. (UVG)
Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg (VBB)	Untersuchung von Formen der verstärkten Kooperation in Westbrandenburg für vier Gebietskörperschaften und deren kommunale Verkehrsunternehmen sowie Erstellung eines Verkehrskonzeptes
Continental AG / Temic	Erarbeitung einer Vermarktungsstrategie für Omnibus-Hybridantriebe
Demminer Verkehrsgesellschaft, Verkehrsgesellschaft Mecklenburg-Strelitz	Begleitung der Fusion zweier kommunaler Verkehrsunternehmen im Zuge der Umsetzung einer Kreisstrukturreform im LK Mecklenburgische Seenplatte und Erstellung eines Verkehrs- und Strategiekonzeptes für das Fusionsunternehmen
üstra Hannoversche Verks.betriebe AG	Definition von Zielwerten im Bereich Marketing
International tätiger ÖPNV-Konzern	Strukturierung des Prozesses zur Übernahme der Verkehrsleistungen eines kommunalen deutschen Verkehrsunternehmens im Rahmen des anstehenden Genehmigungsverfahrens

## Referenzprojekte - Zusammenfassung (II)

Auftraggeber	Thema
Wolters Linienverkehrsbetriebe GmbH	Verkauf der Beteiligungsunternehmen Ostseebus GmbH und Heitmann GmbH
Landkreis Mecklenburgische Seenplatte (LK MSE)	Darstellung von Handlungsoptionen im Zuge der Rückübertragung einzelner Aufgabenträgerfunktionen für den ÖPNV vom LK MSE auf die Stadt Neubrandenburg
zwei große deutsche kommunale ÖPNV-Unternehmen	Strukturierung des Prozesses zur Bildung einer strategischen Allianz zwischen dem kommunalen Stadtverkehrsunternehmen und dem Regionalverkehrsunternehmen
Hansestadt Stralsund	Erarbeitung und Bewertung von Handlungsoptionen sowie Strukturvarianten bzgl. der künftigen Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV der Hansestadt Stralsund vor dem Hintergrund der bevorstehenden Kreisstrukturreform in Mecklenburg-Vorpommern
üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	Verkauf des Beteiligungsunternehmens Wolters Linienverkehrsbetriebe GmbH
Wolfsburger Verkehrsgesellschaft	Entwicklung und Implementierung eines Anreiz-/ Effizienzsystems im Zuge einer Betrauung (Direktvergabe) gemäß EU-Verordnung 1370/2007 sowie Erarbeitung von Verkehrsleistungs- und Finanzierungsszenarien im Zuge der Direktvergabe
Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB)	Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten im Zuge der Restrukturierung im Stadtkonzern-Verbund
Intalliance AG	Verkauf des Beteiligungsunternehmens Verkehrsgesellschaft Minden-Ravensberg GmbH

## Referenzprojekte - Zusammenfassung (III)

Auftraggeber	Thema
Landkreis Vorpommern-Greifswald	Darstellung von Handlungsoptionen im Zuge der Übertragung der Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV von der Hansestadt Greifswald auf den LK VPG und Begleitung der nachfolgenden Verhandlungen
großes deutsches kommunales ÖPNV-Unternehmen	Ableitung konkreter Handlungsoptionen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sowie Coaching der Geschäftsführung während des Umsetzung des Restrukturierungsprozesses
Veolia Verkehr GmbH Connex Sachsen GmbH	Planung, Strukturierung und Umsetzung der Integration des Verkehrsangebotes sowie der Leistungserbringung zweier ehemals kommunaler Verkehrsunternehmen (Niederschlesische Verkehrsgesellschaft , Verkehrsgesellschaft Görlitz) unter dem Dach der regionalen Holding (Connex Sachsen)
Connex Sachsen GmbH Niederschlesische Verkehrsges. mbH	Restrukturierung und betriebliche Optimierung des privatisierten ehemaligen kommunalen Verkehrsunternehmens (NVG) im Zuge eines Interimsmanagement-Projektes
Landkreis Kamenz Landkreis Bautzen	Verkauf des kommunalen ÖPNV-Unternehmens (Regionalbus Oberlausitz GmbH) für dessen Gesellschafter
Mannheimer Versorg. –u. Verkehrsges. Verkehrsbetriebe Ludwigshafen Heidelberger Straßenbahn	Planung, Strukturierung und Umsetzung der Verkehrs- Allianz „Rhein-Neckar“ von zuvor insgesamt 6 eigenständigen ÖPNV-Unternehmen (MVV Verkehr AG, VBL GmbH, HSB AG, OEG AG, RHB GmbH und ZWM GmbH ) zur RNV GmbH

# Strukturierung des Prozesses zur Übernahme der Leistungen eines kommunalen deutschen Verkehrsunternehmens durch einen international tätigen ÖPNV-Konzern im Rahmen des anstehenden Genehmigungsverfahrens

## Fallbeispiel

### Referenz:

- international tätiger ÖPNV-Konzern

Das Kundenunternehmen möchte anonym bleiben

### Leistungen

- Ableitung von Anforderungen des Auftraggebers an einen potentiellen Markteintritt in der ausgewählten Region
- Analyse der Ausgangssituation im angestrebten Marktareal (z. B. Laufzeit Konzessionen und Verkehrsvertrag sowie rechtlich gebotene Fristen)
- Präzise Analyse der Rechtskonformität des anstehenden bzw. bereits gestarteten Genehmigungsverfahrens (z. B. Einhaltung von Fristen, erfolgte Vorabbekanntmachung etc.) und Aufzeigen ggf. erfolgter Versäumnisse
- Definition von Handlungsempfehlungen für den ÖPNV-Konzern
- Aufzeigen der notwendigen Schritte innerhalb des komplexen Prozesses eines Genehmigungsverfahrens gemäß EU-VO 1370/2007 sowie des novellierten PBefG
- Wirtschaftlich fundierte Kalkulation des künftig zu erbringende Angebotes
- Ableitung eines „Fahrplanes“ zur Übernahme der kompletten Leistungen des kommunalen Verkehrsunternehmens durch den ÖPNV-Konzern
- Erstellung aller für das Genehmigungsverfahren notwendiger Unterlagen
- Intensive Kommunikation (insbes. Politik und Verwaltung) zur Schaffung einer breit angelegten Akzeptanz für die Übernahme der Leistungen

### Ergebnisse

- Die Projektarbeiten dauern derzeit an

# Erarbeitung eines strategischen Entwicklungs- bzw. Zukunftssicherungskonzeptes für das kommunale ÖPNV-Unternehmen Uckermärkische Verkehrsgesellschaft mbH (UVG)

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Landkreis Uckermark



## Leistungen

- Analyse der Rahmenbedingungen für den ÖPNV im Landkreis Uckermark
  - kommunalpolitische Anforderungen
  - demografische Entwicklung
  - finanzielle Vorgaben
  - strukturelle Perspektiven
- Analyse der wirtschaftlichen Situation der UVG
  - Ableitung globaler Kennzahlen zum Angebot und dessen Nutzung
  - Ableitung wirtschaftlicher Kennzahlen zu Produktivität und Effizienz

## Ergebnisse

- Identifikation dringender Handlungsnotwendigkeit für das Unternehmen und den Aufgabenträger bzgl.:
  - Angebotsstruktur und –umfang; Ableitung von Eckpunkten für eine kreative Entwicklung des Angebotes
  - Zieldefinition zur Gestaltung von Aufwands- und Ertragspositionen
  - Fortentwicklung der Unternehmenskultur
  - Erarbeitung einer Strategie sowie eines abgestimmten Maßnahmenpaketes zur Zukunftssicherung der UVG
  - Die Verantwortung zur Umsetzung der Strategie bzw. Maßnahmenpaketes obliegt der Geschäftsführung der UVG

# Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes für die Fusion von drei kommunalen Verkehrsunternehmen und Begleitung des Umsetzungsprozesses

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Landkreis Vorpommern-Rügen
- SWS-N, KVG, RPNV



in Kooperation mit



## Leistungen

### Konzeptionelle Phase:

- Erarbeitung der einzelnen Umsetzungskonzepte in den Themenfeldern
  - Recht / Steuern
  - Wirtschaft / Organisation
  - Verkehr / Betrieb (insbes. vor dem Hintergrund des demografischen Wandels)
- Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den einzelnen Umsetzungskonzepten
- Integration der einzelnen Umsetzungskonzepte zum realisierungsreifen Gesamtkonzept

### Begleitung des Umsetzungsprozesses:

- Ableitung eines integrierten Verkehrs- und Betriebskonzeptes
- Moderation verschiedener Arbeitsgruppen zur Implementierung der künftigen Unternehmensstruktur
- Begleitung der Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern zum Abschluss entsprechender Tarifverträge
- Kommunikation der Ergebnisse an alle relevanten Einflussgruppen und Entscheidungsträger

## Ergebnisse

- Die Fusion der drei Unternehmen wurde erfolgreich umgesetzt

# Begleitung der Verhandlungen im Zuge der Übertragung der Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV von der Hansestadt Greifswald auf den Landkreis Vorpommern-Greifswald

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Landkreis Vorpommern-Greifswald



### Leistungen

- Erarbeitung von Vertragseckpunkten im Interesse des Landkreises
- Begleitung der juristischen Vertragserstellung
- Abstimmung der Verhandlungsstrategie mit dem Auftraggeber
- Aktive Teilnahme an den Vertrags-Verhandlungen

### Ergebnisse

- Im Rahmen der Verhandlungen wurde ein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis erzielt
- Dem Auftraggeber wurde eine deutliche Haushaltsentlastung im Vergleich zum Status-Quo ermöglicht



# Begleitung der Fusion zweier kommunaler Verkehrsunternehmen im Zuge der Umsetzung einer Kreisstrukturreform im Landkreis Mecklenburgische Seenplatte

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Demminer Verkehrsgesellschaft
- Verkehrsgesellschaft Mecklenburg-Strelitz



in Kooperation mit



### Leistungen

- Strukturierung der notwendigen Arbeitsschritte und Aufstellung eines Zeitplanes
- Festlegung der strategische Ausrichtung des neuen Unternehmens
- Erarbeitung von Eckpunkten des künftigen Verkehrs- und Betriebskonzeptes
- Ableitung der Organisationsstruktur des neuen Unternehmens (Firmensitz, Definition betrieblicher Funktionsbereiche, Standorte für einzelne betriebliche Funktionsbereiche); Entwicklung eines Organigramms
- Festlegung von Eckpunkten eines zukünftigen Personalkonzeptes (künftige Personalplanungen, Umgang mit ggf. überzähligen Personalressourcen, Angleichung tarifvertraglicher und betrieblicher Regelungen)
- Ableitung von Eckpunkten für das zur Umsetzung der Fusion notwendigen Vertragswerkes, dabei Berücksichtigung:
  - EU-rechtlicher, ÖPNV-rechtlicher, beihilferechtlicher, steuerrechtlicher und bilanzpolitischer Aspekte
  - personalrechtlicher Fragestellungen
- Erstellung einer ersten groben Wirtschaftsplanung für das Fusionsunternehmen
- Kommunikation mit allen relevanten Interessengruppen (Politik/Verwaltung, Mitarbeiter, Management, Kunden)

### Ergebnisse

- Die Fusion wurde entsprechend der Arbeitsergebnisse des Projektes umgesetzt

# Darstellung von Handlungsoptionen im Zuge der Rückübertragung einzelner Aufgabenträger-funktionen für den ÖPNV vom Landkreis Mecklenburgische Seenplatte auf die Stadt Neubrandenburg

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Landkreis Mecklenburgische Seenplatte



### Leistungen

- Erfassung und Analyse aller vorliegenden wirtschaftlichen und verkehrlichen Daten und Informationen
- Analyse und Darstellung der Leistungs- und Finanzierungsbeziehungen zwischen Landkreis, Stadt und kommunalem Verkehrsunternehmen
- Wirtschaftliche Kurzanalyse der Neubrandenburger Verkehrsbetriebe GmbH
- Juristische Kurzanalyse der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Entwicklung verschiedener Szenarien bzgl. der künftigen Zuordnung der Aufgabenträgerschaft und Finanzierung des ÖPNV in Neubrandenburg unter Berücksichtigung spezieller Fragen der Schülerbeförderung
- Definition der Anforderungen des Landkreises sowie der Stadt an die künftige Struktur des ÖPNV in der Stadt Neubrandenburg
- Bewertung der Szenarien auf Basis der zuvor definierten Anforderungen des Landkreises und Identifizierung der Vorzugsvariante für den Landkreis und für die Stadt Neubrandenburg
- Formulierung einer Verhandlungsposition für den Landkreis in den Gesprächen mit der Stadt über die künftige Struktur des ÖPNV in Neubrandenburg

### Ergebnisse

- Der Landkreis setzte im Rahmen der politischen Willensbildung die erarbeiteten Projektergebnisse um

# Darstellung von Handlungsoptionen im Zuge der Übertragung der Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV von der Hansestadt Greifswald auf den Landkreis Vorpommern-Greifswald

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Landkreis Vorpommern-Greifswald



### Leistungen

- Erfassung und Analyse aller vorliegenden wirtschaftlichen und verkehrlichen Daten und Informationen
- Analyse und Darstellung der Leistungs- und Finanzierungsbeziehungen zwischen Landkreis, Hansestadt und kommunalem Verkehrsunternehmen
- Juristische Kurzanalyse der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Entwicklung verschiedener Szenarien bzgl. der künftigen Zuordnung der Aufgabenträgerschaft und Finanzierung des ÖPNV in der Hansestadt
- Definition der Anforderungen des Landkreises an die künftige Struktur des ÖPNV in der Universitäts- und Hansestadt Greifswald
- Bewertung der Szenarien auf Basis der zuvor definierten Anforderungen des Landkreises und Identifizierung der Vorzugsvariante für den Landkreis und auch für die Hansestadt
- Formulierung einer Verhandlungsposition für den Landkreis in den Gesprächen mit der Hansestadt über die künftige Struktur des ÖPNV in der Hansestadt

### Ergebnisse

- Der Auftraggeber war mit den Projektergebnissen sehr zufrieden und nutzte die erarbeiteten Handlungsoptionen im Zuge der Verhandlungen mit der Hansestadt Greifswald zur künftigen Gestaltung der ÖPNV-Aufgabenträgerschaft

# Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten für drei kommunale ÖPNV-Unternehmen im Zuge der Umsetzung einer Kreisstrukturreform in Norddeutschland

## Fallbeispiel

### Referenz:

- SWS-N
- KVG
- RPNV



in Kooperation mit



## Leistungen

- Vorbereitung, Durchführung und Moderation eines Strategieworkshops mit den Geschäftsführungen der drei Unternehmen
- Identifikation der Handlungsfelder
  - Verkehr
  - Recht
  - Wirtschaft
- Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten in den jeweiligen Bereichen
- Identifikation von erfolgskritischen Fragestellungen

## Ergebnisse

- Die drei Unternehmen erarbeiteten auf Basis der Ergebnisse des Workshops eine abgestimmte Strategie für das weitere Vorgehen
- Die Unternehmen bereiteten gemäß der Arbeitsergebnisse des Projektes die Fusion vor, welche zwischenzeitlich erfolgreich umgesetzt worden ist

# Erarbeitung einer Vermarktungsstrategie für Omnibus-Hybridantriebe im deutschen ÖPNV

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Continental AG / Temic



### Leistungen

- Recherche, Analyse und Auswertung der Busstruktur im deutschen ÖPNV
- Erfassung und Analyse aller im deutschen ÖPNV eingesetzten Fahrzeuge
- Bildung verschiedener Fahrzeugklassen und Strukturierung von Einsatzspezifikationen
- Zuordnung der ermittelten Fahrzeuge auf die zuvor erarbeiteten Klasseneinteilungen und Einsatzspezifikationen
- Ableitung einer auf die Anforderungen der Continental AG / Temic basierenden Vermarktungsstrategie für Hybridantriebe für Busse im deutschen ÖPNV

### Ergebnisse

- Die Continental AG / Temic erarbeitete gemeinsam mit **mbas** auf Basis der Projektergebnisse eine Vermarktungsstrategie für Hybridantriebe
- Das Kundenunternehmen nutzt die Projektergebnisse zur Entwicklung spezifischer Hybridantriebe sowie zur zielgerichteten Akquisition der entsprechenden Fahrzeughersteller

# Erarbeitung von Verkehrsleistungs- und Finanzierungsszenarien im Zuge der Umsetzung der Direktvergabe

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Wolfsburger Verkehrsgesellschaft mbH (WVG)



in Kooperation mit



## Leistungen

- Definition von Anforderungen der Stadt Wolfsburg an Umfang und Qualität des künftigen ÖPNV-Angebotes,
- Entwicklung und Darstellung von Entwicklungsszenarien des ÖPNV-Angebotes im Vergleich zum Status-quo
- Erarbeitung von Indikationen zur Bestimmung eines angemessenen Grundangebotes für die Stadt Wolfsburg
- Bewertung der Szenarien (qualitativ und ökonomisch) anhand der abgeleiteten Anforderungen der Stadt Wolfsburg an das künftige ÖPNV-Angebot
- Abstimmung der Bewertungsergebnisse mit Vertretern der WVG sowie der Stadt Wolfsburg
- Durchführung eines Workshops zur Präsentation sowie einvernehmliche und verbindliche Verabschiedung der Ergebnisse bzgl. des Grundangebotes
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen
- Erarbeitung einer schriftlichen Dokumentation der Ergebnisse des Projektes

## Ergebnisse

- Die Direktvergabe wurde erfolgreich umgesetzt

# Strukturierung des Prozesses zur Bildung einer strategischen Allianz zwischen einem großen kommunalen Stadtverkehrsunternehmen und einem großen kommunalen Regionalverkehrsunternehmen

## Fallbeispiel

### Referenz:

- zwei große deutsche kommunale Verkehrsunternehmen

Das Kundenunternehmen möchte anonym bleiben

### Leistungen

- Analyse der Ausgangssituation
- Ableitung von Anforderungen des Auftraggebers an die potentielle strategische Allianz
- Aufzeigen der notwendigen Schritte innerhalb des komplexen
- Ableitung eines „Fahrplanes“ zur Einleitung des Allianzbildungsprozesses
- Darstellung erster Eckpunkte der Allianz
  - Festlegung der am Allianzbildungsprozess beteiligten Unternehmen
  - Entwicklung von Strukturvarianten für Allianz
- Identifikation erfolgskritischer Punkte zur Umsetzung einer Allianz
  - Strategische Ausrichtung der Unternehmensallianz
  - Einbindung der Unternehmensallianz in die Unternehmensumwelt
  - Analyse und Diskussion weiterer erfolgskritischer Fragestellungen im Falle einer gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung der Allianz
- Aufzeigen struktureller und wirtschaftlicher Vorteile bei Umsetzung
- Identifikation zielführender Adressaten und anschließende Kommunikation
- Schaffung von Akzeptanz für die Umsetzung des Allianzmodells

### Ergebnisse

- Es wurde einvernehmlich ein Konzept erarbeitet, welches die Umsetzung der Allianz strukturiert und verbindlich regelt

# Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten für die Geschäftsführung eines großen kommunalen ÖPNV-Unternehmen im Zuge der Restrukturierung im Stadtkonzern-Verbund

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH (LVB)



### Leistungen

- Coaching der Geschäftsführung im Prozess der Strategieentwicklung
- Vorbereitung, Durchführung und Moderation eines Strategieworkshops mit der Geschäftsführung des Unternehmens
- Analyse der momentanen strategischen Situation des Unternehmens
- Analyse der Unternehmens- und Beteiligungsstruktur
- Analyse des politischen Backgrounds sowie aller weiteren Stakeholder
- Ableitung einer den neuen Gegebenheiten angepassten Unternehmensstrategie
- Erarbeitung von Handlungsoptionen für das weitere Vorgehen zur betrieblichen Restrukturierung

### Ergebnisse

- Auf Basis der Projektergebnisse erarbeitete die Geschäftsführung ein Maßnahmenpaket für ihr zukünftiges strategisches Handeln, welche in der zwischenzeitlich umgesetzten Strategie „Fokus 25“ mündete



# Vertiefte Prüfung von ausgewählten Kooperationsmodellen für die ÖPNV-Unternehmen der Hansestadt Stralsund sowie der Landkreise Nordvorpommern und Rügen und Vorbereitung eines Umsetzungskonzeptes

## Fallbeispiel

### Referenz:

- SWS-N
- KVG
- RPNV



in Kooperation mit



### Leistungen

- Erarbeitung einer künftigen gesellschaftsrechtlichen Struktur (Rechtsform, Transaktionsmodell), eines Plans zur Umsetzung der neuen Struktur (Transaktionspfad) sowie Eckpunkten des notwendigen Vertragswerkes
- Entwicklung eines einheitlichen Verkehrs- und Betriebskonzeptes
  - Untersuchung des Nahverkehrsraumes / Erarbeitung Verkehrskonzept
  - Entwicklung von Eckpunkten für ein einheitliches Betriebskonzept
  - Erstellung einheitlicher Unterkonzepte (z. B. Fahrdienst-, Instandhaltungs-, Marketing-/Vertriebs-, Verwaltungskonzept)
- Durchführung einer belastbaren Geschäftsplanung für das neue Unternehmen, Verifizierung der Synergiepotentiale durch Abgleich von IST / PLAN-Rechnungen, ggf. Ermittlung von Anteilsverhältnissen
- Erarbeitung eines einheitlichen Organisationskonzeptes unter Berücksichtigung konkreter Maßnahmen zur Erschließung des identifizierten Synergiepotentials
- Vorbereitungen zur Umsetzung eines einheitlichen Personalkonzeptes

### Ergebnisse

- Die Projektarbeiten wurden erfolgreich abgeschlossen. Die Fusion der drei Unternehmen wurde zwischenzeitlich umgesetzt

# Coaching der Geschäftsführung eines großen deutschen kommunalen Verkehrsunternehmens

## Fallbeispiel

### Referenz:

- großes deutsches kommunales Verkehrsunternehmen

Das Kundenunternehmen möchte anonym bleiben

### Leistungen

- Analyse der momentanen strategischen Situation des Unternehmens
- Aufbereitung der rechtlichen Grundlagen
- Detaillierte Analyse der Unternehmens- und Beteiligungsstruktur
- Identifikation von Handlungsnotwendigkeiten
- Erarbeitung von Handlungsoptionen zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens sowie der Beteiligungsstruktur
- Ableitung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens für das weitere Vorgehen zur Restrukturierung

### Ergebnisse

- Auf Basis der erfolgten Projektarbeiten erarbeitete die Geschäftsführung ein stringentes Maßnahmenpaket für ihr künftiges Handeln

## Erarbeitung sowie Bewertung von Handlungsoptionen und Strukturvarianten bzgl. der künftigen Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV der Hansestadt Stralsund vor dem Hintergrund der bevorstehenden

### Fallbeispiel

#### Referenz:

- Stadtwerke Stralsund GmbH



in Kooperation mit

**SNPC**

#### Leistungen

- Darstellung aktueller Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund der bevorstehenden Kreisstrukturreform
- Identifikation von Handlungsoptionen
- Herausarbeitung von Zielen und Anforderungen aller relevanten Interessengruppen (Politik, Verwaltung, Stadtwerke, Verkehrsbetriebe, Kunden) an die künftige Struktur des ÖPNV in Stralsund
- Entwicklung von Strukturvarianten bzgl. der künftigen Gestaltung des ÖPNV
- Bewertung der Strukturvarianten mit einem gewichtetem Bewertungsraster auf Basis der herausgearbeitete Ziele und Anforderungen
- Identifikation der Vorzugsvariante
- Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens zur Diskussion und Meinungsbildung in den Fraktionen der Bürgerschaft
- Präsentation der Ergebnisse in der Bürgerschaft und Erstellung einer Beschlussvorlage

#### Ergebnisse

- Die Projektarbeiten wurden erfolgreich abgeschlossen

# Entwicklung und Implementierung eines Anreiz-/ Effizienzsystems im Zuge einer Betrachtung gemäß EU-Verordnung 1370/2007

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Wolfsburger Verkehrsgesellschaft GmbH



in Kooperation mit



## Leistungen

- Grundlegende Strukturierung des Verfahrens zur Implementierung eines Anreiz-/ Effizienzsystems gemäß EU-VO 1370/2007
- Strategische Festlegung zur künftigen Struktur des ÖPNV in Wolfsburg
- Definition der Grundlagen eines Anreiz-/ Effizienzsystems
  - Festlegung von Eckpunkten bzgl. Umfang und Qualität des Angebotes
  - Definition von Eckpunkten gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen
  - Festlegung ggf. erforderlich werdender Ausgleichsleistungen
- Entwicklung eines transparenten Kalkulationsschemas
  - Aufbereitung und Analyse der IST-Daten
  - Transformation der WVG-Daten in ein standardisiertes Schema
  - Separierung des nicht von der WVG beeinflussbaren Aufwandes zur Erbringung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen
  - Ableitung von Kennzahlen; Abgleich mit Benchmark- u. Best-Practice-Werten
  - Ableitung des Effizienzpotentials durch Abgleich der IST und SOLL Werte
  - Ableitung von wirtschaftlichen und qualitativen Zielwerten
  - Definition eines Zeitpfades zur Erschließung des Effizienzpotentials
- Rechtsverbindliche Umsetzung (Implementierung)

## Ergebnisse

- Das Anreiz-/ Effizienzsystem wurde erfolgreich in der WVG eingeführt

## Verkauf eines ÖPNV-Unternehmens (Wolters Linienverkehrsbetriebe GmbH) für dessen Gesellschafterin (üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG)

### Fallbeispiel

#### Referenz:

- üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

üstra

wolters buslinien

Omnibusbetrieb  
**Wilmering**

#### Leistungen

- Strukturierung des Verfahrens zur Veräußerung der Gesellschaftsanteile
- Erstellung einer Wertindikation für die Wolters Linienverkehrsbetriebe GmbH
- Entwicklung der Eckpunkte des Transaktionsmodells und Abstimmung der für die Transaktion notwendigen Verfahrensschritte
- Umsetzung eines EU-weiten strukturierten Bieterverfahrens (Anlehnung an VOL)
- Durchführung des Teilnahmewettbewerbs
- Erstellung der Vergabeunterlagen (Informationsmemorandum, Verfahrensbrief)
- Auswertung eingehender indikativer Angebote
- Organisation und Durchführung der Due Diligence (Datenraum, Managementgespräch, Anwaltsvorgespräch, Betriebsbesichtigung)
- Erarbeitung des Kauf- und Abtretungsvertrages der Gesellschaftsanteile
- Auswertung eingehender verbindlicher Angebote
- Führung der Verhandlungen mit den präferierten Bietern
- Administrative Begleitung des Prozesses und Erstellen der Verfahrensdokumentation; Koordination aller eingebundenen Anwälte
- Kontinuierliche Kommunikation des aktuellen Verfahrensstandes an alle relevanten Interessengruppen

#### Ergebnisse

- Das Verfahren wurde für die Veräußerin mit großem Erfolg abgeschlossen.
- Die Gesellschaftsanteile wurden rechtskräftig an die Omnibusbetrieb G. Wilmering GmbH & Co. KG übertragen. Alle erforderlichen Zustimmungen und Genehmigungen wurden ohne Auflagen erteilt

# Entwicklung und Bewertung von Kooperationsmodellen für die ÖPNV-Unternehmen der Hansestadt Stralsund sowie der Landkreise Nordvorpommern und Rügen

## Fallbeispiel

### Referenz:

- SWS-N
- KVG
- RPNV



in Kooperation mit



### Leistungen

- Bestandsaufnahme vorhandener organisatorischer, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Strukturen; Erarbeitung der wirtschaftlichen Grundlagen für die weitere Beurteilung (Bildung von Kennzahlen, Vergleich mit Benchmarks)
- Entwicklung mehrerer Strukturvarianten für eine verstärkte Kooperation auf Unternehmensseite gemäß zuvor durchgeführter Abstimmungen der Anforderungen
- Ableitung eines gewichteten Bewertungsrasters für die Strukturvarianten
- Bewertung der Zielerreichung zuvor definierter qualitativer Kriterien
- Hinterlegung der Strukturvarianten mit betriebswirtschaftlichen Modellrechnungen zur Ermittlung der finanziellen Vorteilhaftigkeit verschiedenen Strukturvarianten
- Durchführung von Szenarienrechnungen und Sensitivitätsanalysen
- Identifikation der präferierten Strukturvarianten

### Ergebnisse

- Die Ergebnisse dieses Projektes wurden von allen politischen Gremien begrüßt und die Vorbereitung der Umsetzung beschlossen
- Zwischenzeitlich wurde die Fusion erfolgreich umgesetzt

# Verkauf zweier ÖPNV-Unternehmen (Ostseebus und Heitmann) für deren Gesellschafterin

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Wolters  
Linienverkehrs-  
betriebe GmbH



### Heitmann



## Leistungen

- Strukturierung des Verfahrens zur Veräußerung der Gesellschaftsanteile
- Erstellung einer Wertindikation für die Ostseebus und Heitmann GmbH
- Entwicklung der Eckpunkte des Transaktionsmodells und Abstimmung der für die Transaktion notwendigen Verfahrensschritte
- Umsetzung eines EU-weiten strukturierten Bieterverfahrens (Anlehnung an VOL)
- Durchführung des Teilnahmewettbewerbs
- Erstellung der Vergabeunterlagen (Informationsmemorandum, Verfahrensbrief)
- Auswertung eingehender indikativer Angebote
- Organisation und Durchführung der Due Diligence (Datenraum, Managementgespräch, Anwaltsvorgespräch, Betriebsbesichtigung)
- Erarbeitung des Kauf- und Abtretungsvertrages der Gesellschaftsanteile
- Auswertung eingehender verbindlicher Angebote
- Führung der Verhandlungen mit den präferierten Bietern
- Administrative Begleitung des Prozesses und Erstellen der Verfahrensdokumentation; Koordination aller eingebundenen Anwälte
- Kontinuierliche Kommunikation des aktuellen Verfahrensstandes an alle relevanten Interessengruppen

## Ergebnisse

- Das Verfahren wurde für die Veräußerin mit großem Erfolg abgeschlossen.
- Die Gesellschaftsanteile wurden rechtskräftig an ein Gemeinschaftsunternehmen von KVG Ribnitz-Damgarten und AVG-Anklam übertragen. Alle erforderlichen Zustimmungen und Genehmigungen wurden ohne Auflagen erteilt

# Untersuchung von Formen der verstärkten Kooperation in Westbrandenburg für vier Gebietskörperschaften und deren kommunale Verkehrsunternehmen

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH



in Kooperation mit

The logo for SNPC, consisting of the letters 'SNPC' in white on a blue rectangular background.

## Leistungen

- Bestandsaufnahme vorhandener organisatorischer, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Strukturen; Erarbeitung der wirtschaftlichen Grundlagen für die weitere Beurteilung (Bildung von Kennzahlen, Vergleich mit Benchmarks)
- Entwicklung von 5 Strukturvarianten für eine verstärkte Kooperation auf Unternehmensseite gemäß zuvor durchgeführter Abstimmungen der Anforderungen
- Ableitung eines gewichteten Bewertungsrasters für die Strukturvarianten
- Bewertung der Zielerreichung zuvor definierter qualitativer Kriterien
- Hinterlegung der Strukturvarianten mit betriebswirtschaftlichen Modellrechnungen zur Ermittlung der finanziellen Vorteilhaftigkeit verschiedenen Strukturvarianten
- Durchführung von Szenarienrechnungen und Sensitivitätsanalysen
- Beurteilung verschiedener Kooperationsvarianten auf Aufgabenträgerseite
- Identifikation der präferierten Strukturvarianten

## Ergebnisse

- Ableitung einer Handlungsempfehlung für die Gebietskörperschaften zur Vorbereitung der Umsetzung der präferierten Strukturvarianten auf Unternehmensseite



## Definition von Zielwerten im Bereich Marketing

### Fallbeispiel

#### Referenz:

- üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

The logo for üstra, featuring the word "üstra" in a bold, green, sans-serif font.

#### Leistungen

- Aufgabenzuordnung im IST: Erfassung und Benennung aller derzeit erledigten Aufgaben sowie erbrachter Leistungen im Marketingbereich. Zuordnung der Aufgaben und Leistungen auf zuvor definierte Funktionsbereiche
- Erarbeitung des Modells der „Wertschöpfungskette eines integrierten Mobilitätsdienstleisters“. Anpassung des Modells auf die spezifische Situation der üstra und Identifikation betroffener Marketing-Bereiche
- Aufgabenzuordnung im SOLL: Zuordnung der Marketing-Aufgaben auf die Bestandteile der Wertschöpfungskette; Festlegung künftig zu erbringender Aufgaben. Definition von Schnittstellen zu anderen üstra-Struktureinheiten und externen Bereichen
- Aufgabenkritik: Identifikation von Aufgaben, die künftig nicht mehr bzw. in geringerem Umfang erbracht werden sollen. Benennung neuer, innovativer Aufgaben die künftig erbracht werden sollen. Erarbeitung von Maßnahmen zur Kompensation der Leistungsreduzierung
- Qualitativer Unternehmensvergleich: Verifizierung bisher erzielter Erkenntnisse bzw. ermittelter Zielwerte für den Bereich Entwicklung Angebot, Betrieb und Technik

#### Ergebnisse

- Entwicklung eines Leitfadens zur weiteren Restrukturierung im Marketingbereich
- Alle Projektergebnisse wurden im Rahmen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von üstra-Marketingbereich und **mbas** einvernehmlich erarbeitet und verabschiedet

# Verkauf eines ÖPNV-Unternehmens (VMR) für dessen Gesellschafterin

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Intalliance AG
- VMR GmbH



### Leistungen

- Strukturierung des Verfahrens zur Veräußerung der Gesellschaftsanteile des Unternehmens
- Erstellung einer Wertindikation für die VMR
- Entwicklung der Eckpunkte des Transaktionsmodells
- Abstimmung des für die Transaktion notwendigen Vertragswerkes
- Umsetzung eines EU-weiten strukturierten Bieterverfahrens (Anlehnung an VOL)
- Durchführung des Teilnahmewettbewerbs
- Erstellung der Vergabeunterlagen (Informationsmemorandum, Verfahrensbrief)
- Auswertung eingehender indikativer Angebote
- Organisation und Durchführung der Due Diligence (Datenraum, Managementgespräch, Anwaltsvorgespräch, Betriebsbesichtigung)
- Auswertung eingehender verbindlicher Angebote
- Führung der Verhandlungen mit den präferierten Bietern
- Administrative Begleitung des Prozesses und Erstellen der Verfahrensdokumentation; Koordination aller eingebundenen Anwälte
- Kontinuierliche Kommunikation des aktuellen Verfahrensstandes an alle relevanten Interessengruppen
- Begleitung des kartellrechtlichen Genehmigungsverfahrens

### Ergebnisse

- Das Verfahren wurde für die Veräußerin mit großem Erfolg abgeschlossen.
- Die Gesellschaftsanteile wurden rechtskräftig an Rhenus-Veniro übertragen. Alle erforderlichen Zustimmungen und Genehmigungen wurden ohne Auflagen erteilt

# Erarbeitung von Handlungsoptionen im Rahmen der Restrukturierung für ein großes deutsches kommunales Verkehrsunternehmen

## Fallbeispiel

### Referenz:

- großes deutsches kommunales Verkehrsunternehmen

Das Kundenunternehmen möchte anonym bleiben

### Leistungen

- Identifikation des notwendigen Restrukturierungspotential zur Erreichung von „Best-Practice-Kennzahlen“ mittels Abgleich des IST-Zustandes mit einem „Grüne-Wiese-Ansatz“ für die betrieblichen Bereiche:
  - Angebots- und Betriebsplanung
  - Fahrbetrieb
  - Fahrzeugservice
  - Infrastrukturservice
  - Marketing / Vertrieb
  - Querschnittsdienstleistungen
- Darstellung von Möglichkeiten zur Erschließung des identifizierten Restrukturierungspotentials
- Entwicklung von Modellen zur sozialverträglichen Reduzierung der Personalaufwendungen

### Ergebnisse

- Auf Basis der zuvor erfolgten Projektarbeiten initiierte der Vorstand ein unternehmensweites Restrukturierungsprojekt

# Integration des Verkehrsangebotes sowie der Leistungserbringung zweier ehemals kommunaler Verkehrsunternehmen (NVG, VGG) unter dem Dach der regionalen Holding

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Veolia Verkehr GmbH
- Connex Sachsen GmbH
- NVG GmbH
- VGG GmbH



### Leistungen

- Abstimmung und Integration beider Fahrpläne
- Verknüpfung und Substitution ausgewählter Linien
- Vorbereitung der Beantragung entsprechender Konzessionen
- Neuordnung der „externen“ Subunternehmerleistungen durch wechselseitigen Einsatz als „interner“ Subunternehmer
- Erarbeitung eines gemeinsamen Umlauf- und Dienstplanes im Schnittpunkt beider Unternehmen
- Schaffung einer gemeinsamen Fahrzeug- und Fahrerreserve
- Kontinuierliche Führung der Mitarbeiter vor Ort im Rahmen eines Interimsmanagements

### Ergebnisse

- Erhebliche Einsparung benötigter Fahrzeuge sowie Verbesserung der Effizienz des Fahrereinsatzes für die Erbringung der Fahrplanleistung
- Bündelung der Erbringung von Querschnittsdienstleistungen unter dem Dach der regionalen Holding

# Restrukturierung und betriebliche Optimierung eines privatisierten ehemaligen kommunalen Verkehrsunternehmens (NVG) im Zuge eines Interimsmanagement-Projektes

## Fallbeispiel

### Referenz:

- Connex Sachsen GmbH
- NVG GmbH



### Leistungen

- Analyse des Verkehrsangebotes sowie der mit der Erbringung des Verkehrsangebotes beschäftigten Ressourcen
- Optimierung des Angebotes und entsprechende Anpassung des Fahrplanes (Verlagerung der Leistungen in nachfragestarke Lagen, Bündelung von Leistungen im Schülerverkehr)
- Deutliche Optimierung der Umlauf- und Dienstplanung
- Neuvergabe der Subunternehmerleistungen

### Ergebnisse

- Verbesserung der Effektivität des Fahrplanes
- Steigerung der Effizienz von Parametern der Umlaufplanung
- Anpassung verschiedener Dienstplanparameter an aktuelle Erfordernisse
- Erhebliche Einsparung von benötigten Fahrzeugen und Fahrpersonal für die Erbringung der Fahrplanleistung

## Verkauf eines kommunalen ÖPNV-Unternehmens (RBO) für dessen Gesellschafter (zwei ostdeutsche Landkreise)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- Landkreis Bautzen
- Landkreis Kamenz



### Leistungen

- Strukturierung des Verfahrens zur Veräußerung der Gesellschaftsanteile des Unternehmens
- Erstellung des Wertgutachtens der RBO
- Entwicklung der Eckpunkte des Transaktionsmodells
- Abstimmung des für die Transaktion notwendigen Vertragswerkes
- Durchführung eines EU-weiten strukturierten Bieterverfahrens nach VOL
- Durchführung der abschließenden Vertragsverhandlungen

### Ergebnisse

- Die Gesellschaftsanteile wurden rechtskräftig an Rhenus-Keolis veräußert
- Der monetäre Nutzen für die Landkreise aus der Transaktion war doppelt so hoch wie ursprünglich erwartet
- Der Einfluss der Landkreise auf Umfang und Qualität bleibt vollumfänglich erhalten
- Der Übergang in die neue Gesellschafterstruktur wird sozialverträglich gestaltet
- Die übernommene Gesellschaft erhielt eine vielversprechende strategische Entwicklungsperspektive
- Die Aufsichts- und Kartellbehörden haben der Transaktion ohne Auflagen zugestimmt

## Realisierung der „Marktorientierten Direktvergabe“ für Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- HSB - Heidelberg
- VBL - Ludwigshafen
- PVM –Teltow-Fläm.



### Leistungen

- Identifizieren des Ist-Zustandes (Kosten-, Produktivitäts- und Qualitätsanalysen)
  - Zuordnung der Aufgabenverteilung Besteller / Ersteller, Marktstruktur, Vertragsgestaltung, Risikoverteilung
  - Definition der Zielkosten je betrieblicher Hauptfunktion
  - Ermittlung des erwarteten Marktpreises/Zielkorridor eines „durchschnittlichen, gut geführten Unternehmens“ in dieser Region
  - Aufzeigen des Restrukturierungspfades
  - Begleitung der eingeschalteten Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte bei der Prüfung und Bescheinigung der betriebswirtschaftlichen Werte sowie der rechtlichen Umsetzung
- 
- **Ergebnisse**
  - Die begutachteten Verkehrsunternehmen wurden mit der weiteren Erbringung der Verkehrsleistungen betraut

## Erarbeitung einer Konzeption zur Allianzbildung mehrerer kommunaler Verkehrsunternehmen (RBO, KVG, NVG)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- RBO - Bautzen
- KVG - Zittau
- NVG - Weißwasser



### Leistungen

- Inhaltliche Vor- und Nachbereitung sowie Moderation von Workshops für das Top-Management der beteiligten Unternehmen sowie Vertreter der Gesellschafter zur Erstellung eines Modells der künftigen Strategischen Allianz
- Projektsteuerung beteiligter Anwälte und Fachberater
- Erarbeitung der künftigen Unternehmensstruktur
- Erarbeitung Business-Pläne zur Ermittlung der finanziellen Entlastung der Gesellschafter der ÖPNV-Unternehmen
- Präsentation der Ergebnisse in politischen Gremien

### Ergebnisse

- Prozess zur Allianzbildung wurde aufgrund individueller Verkaufsentscheidungen beendet.



# Erwerb von Gesellschaftsanteilen eines Verkehrsunternehmens (VGM) durch ein kommunales Unternehmen (DVB) im Zuge eines strukturierten Bieterverfahrens

## Fallbeispiel

**Referenz: \*\***  
Dresdner  
Verkehrsbetriebe AG



## Leistungen

- Begleitung des potentiellen Käuferunternehmens im strukturierten Bieterverfahren mit den Schritten
  - Abgabe der Interessenbekundung
  - Auswertung der zugesandten Unternehmensdaten und Erstellung eines indikativen Angebotes unter Berücksichtigung spezifischer politischer, strategischer, betrieblicher sowie wirtschaftlicher Gegebenheiten
  - Begleitung des Kunden bei den Vertragsverhandlungen mit dem veräußernden Landkreis
  - Erstellung verbindliches Angebot

## Ergebnisse

- unser Kunde erhält den Zuschlag für den Erwerb der Gesellschaftsanteile an der Verkehrsgesellschaft Meißen (VGM)

## Beurteilung der Allianzbildungsbestrebungen (intalliance AG) eines kommunalen ÖPNV-Unternehmens (Üstra-Hannover) für dessen Gesellschafterin (VVG, Landeshauptstadt Hannover)

### Fallbeispiel

**Referenz: \*\***  
Versorgungs- und  
Verkehrsgesellschaft  
Hannover



**üstra**



### Leistungen

- Installierung eines Lenkungsausschusses der Gesellschafterin als Schnittstelle zu den gemeinsamen Arbeitsgruppen von Verkehrsunternehmen und strategischem Partner
- Festlegung von Anforderungen an die Ausgestaltung der Allianz-Konstruktion
- Abstimmung und ggf. Änderung von Vertragseckpunkten bzw. anderen Vereinbarungen der Allianzpartner
- Prüfung der erzielten Ergebnisse der Arbeitsgruppen zur Allianzbildung aus Sicht des Gesellschafters
- Beschlussempfehlung an die zuständigen Gremien

### Ergebnisse

- Die Beratungsgesellschaft gab Empfehlungen zum weiteren Vorgehen ab
- Auf Basis dieser Empfehlungen wurde der Umsetzungsprozess gestaltet

# Integration eines regional ausgerichteten ÖPNV-Unternehmens in einen kommunalen Konzern und Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem etablierten kommunalen Verkehrsunternehmen

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- MVV Verkehr AG



### Leistungen

- Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Integration“ sowie Moderation und „Vorantreiben“ des Integrationsprozesses
- Analyse des Zielsystems der Stakeholder
- Aufgabenstrukturanalyse beider Verkehrsunternehmen
- Vergleich der Kostenstrukturen und Aufzeigen bzw. Abschätzung von Synergiepotentialen
- Ableitung von Organisationsalternativen

### Ergebnisse

- Die Geschäftsführung des kommunalen Konzerns akzeptiert die von der Beratungsgesellschaft entwickelten Empfehlungen zur Organisationsanpassung und Erschließung der Synergiepotentiale
- Die Beratungsgesellschaft wird beauftragt, die Ablauf- und Aufbauorganisation für das gemeinsame Unternehmen nach der Konzernintegration zu entwickeln

# Entwicklung einer Ablauf- und Aufbauorganisation für den gemeinsamen Betrieb der zwei Partner („Post Merger Integration“)

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- MVV Verkehr AG



### Leistungen

- Moderation der gemeinsamen Projektgruppe „Organisation“
- Erarbeitung der Ablauf- und Aufbauorganisation
- Personaldimensionierung und -zuordnung
- permanenter Abgleich mit der von der Beratungsgesellschaft entwickelten Zielkostenstruktur
- Prüfung der Zusatzversorgungskassenproblematik innerhalb der Diskussion über Grundsätze der Personalpolitik
- Kommunikation an Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter
- Verhandlungsbegleitung der Unternehmensführung mit den Arbeitnehmervertretern

### Ergebnisse

- Die von der Beratungsgesellschaft vorgeschlagenen Maßnahmen wurden umgesetzt

# Erarbeitung von Strukturalternativen zur Erreichung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines kommunalen Unternehmens (Stufe 1)

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- MVV Verkehr AG



### Leistungen

- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen im deutschen ÖPNV unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen
- Durchführung einer Benchmarkanalyse mit öffentlichen und privaten Verkehrsunternehmen
- Ableitung eines Wettbewerbspreises für die Carrierleistung und für die Regieleistung
- Aufzeigen von Kostensenkungspotential
- Erarbeitung von Strukturalternativen zur Erhöhung bzw. Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit
- Bewertung der Alternativen anhand zuvor definierter Anforderungen
- Darstellung der Vor- und Nachteile sowie strategischer Alternativen

### Ergebnisse

- Der Vorstand akzeptiert die von der Beratungsgesellschaft empfohlene Strukturalternative unter Einbeziehung strategischer Partner sowie die vorgeschlagene Trennung von Regie- und Betreiberebene
- Die Beratungsgesellschaft wird beauftragt, die Ablauf- und Aufbauorganisation für ein neues Unternehmen nach Realisierung der vorgeschlagenen Strukturalternative zu entwickeln

## Erarbeitung der Grundlagen für die Bildung einer strategischen Allianz von fünf öffentlichen Verkehrsunternehmen (Stufe 2)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- Mannheimer Verkehrs AG
- Rhein-Haardt-Bahn
- Heidelberger Straßenbahn AG
- Verkehrsbetriebe Ludwigshafen



#### Leistungen

- Definition der strategischen Ausrichtung
- Festlegen des Allianzmodells
- Darstellung der Finanzierungsmodelle
- Beschreibung der künftigen Aufbauorganisation
- Erarbeitung der Grundsätze zum Personalkonzept
- Abschätzen der durch die Allianzbildung erschließbaren Synergiepotentiale
- Erarbeitung der Konsortial- und Gesellschaftsverträge
- Kommunikation mit Arbeitnehmervertretern und kommunalen Gremien
- Koordination von Sachverständigen zur Einholung von Fachgutachten

#### Ergebnisse

- Die Geschäftsführungen / Vorstände der beteiligten Unternehmen beauftragen die Beratungsgesellschaft mit den Vorbereitungen zur Umsetzung der Allianzbildung

## Realisierung der strategischen Allianz von fünf öffentlichen Verkehrsunternehmen und einer Zentralwerkstatt (Stufe 3)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- Mannheimer Verkehrs AG
- Rhein-Haardt-Bahn
- Heidelberger Straßenbahn AG
- Verkehrsbetriebe Ludwigshafen
- Zentralwerkstatt für Verkehrsmittel Mannheim



#### Leistungen

- Entwicklung einer detaillierten Ablauf- und Aufbauorganisation des neuen, gemeinsamen Unternehmens
- Dimensionierung der Ressourcen
- Quantifizierung der Synergiepotentiale
- Erarbeitung des Business-Planes der neuen Gesellschaft
- Erarbeitung der Grundlagen zur Durchführung eines Bewertungsverfahrens zur Ermittlung der Gesellschaftsanteile der beteiligten Unternehmen an der neuen Allianzgesellschaft
- Steuerung der Arbeit einer Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft zur Ermittlung der Gesellschaftsanteile
- Kommunikation an Arbeitnehmervertreter und kommunale Gremien

#### Ergebnisse

- Die entwickelte Ablauf- und Aufbauorganisation und die dazugehörige Kapazitätendimensionierung wurde von den Geschäftsführungen / Vorständen bestätigt
- Der erarbeitete detaillierte Business-Plan zeigte die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der Allianzbildung
- Die von der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft ermittelten Anteilswerte an der neuen Gesellschaft wurden von allen Partnern akzeptiert
- Die Vorstände / Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen stimmten den erzielten Projektergebnissen vollumfänglich zu und beschlossen die Umsetzung der Allianzbildung

## Kommunikation und Gremienarbeit, um die Zustimmung aller relevanten Gremien zur Allianzbildung zu sichern (Stufe 4)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- Mannheimer Verkehrs AG
- Rhein-Haardt-Bahn
- Heidelberger Straßenbahn AG
- Verkehrsbetriebe Ludwigshafen
- Zentralwerkstatt für Verkehrsmittel Mannheim



#### Leistungen

- Intensive Gespräche mit Arbeitnehmervertretern, Aufsichtsräten, politischen Parteien und kommunalen Entscheidungsträgern, um die Zustimmung zur Umsetzung der zuvor erarbeiteten Konzeption zu gewährleisten

#### Ergebnisse

- Einstimmige Zustimmung in Form von Grundsatzbeschlüssen der Aufsichtsgremien aller beteiligter Unternehmen zur weiteren Umsetzung der Allianzkonzeption



## Implementierung der Allianzkonzeption Rhein-Neckar Verkehr AG (RNV) (Stufe 5)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- Oberrheinische Eisenbahngesellschaft AG
- Mannheimer Verkehrs AG
- Rhein-Haardt-Bahn
- Heidelberger Straßenbahn AG
- Verkehrsbetriebe Ludwigshafen
- Zentralwerkstatt für Verkehrsmittel Mannheim



### Leistungen

- Erarbeitung der Einzel-Implementierungskonzepte und Definition der Implementierungsschritte für
  - Integrierte Angebotskonzeption
  - neue Marketing- und Vertriebskonzeption
  - integrierter Fahr- und Dienstplan
  - Instandhaltungskonzept für Fahrzeuge und Infrastruktur
  - Standortkonzept für Betriebsstätten
  - Querschnittsdienstleistungen
- Einholen der Genehmigungen bei Bundeskartellamt (ohne Auflagen bereits erhalten) und technischen Aufsichtsbehörden
- Endverhandlung des Vertragswerkes mit den beteiligten Gebietskörperschaften als mittelbare Gesellschafter
- Erarbeitung des Personalkonzeptes
  - Verhandlung des Haustarifvertrages der neuen Gesellschaft
  - Entwicklung der Stellenpläne
  - Erarbeitung eines Konzeptes für entstehende „Personalüberhänge“
- Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern der beteiligten Unternehmen

### Ergebnisse

- Die neue Gesellschaft Rhein-Neckar-Verkehr GmbH hat im Jahr 2005 den Betrieb aufgenommen

# Erarbeitung einer Wachstumsstrategie für ein großes kommunales ÖPNV-Unternehmen

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

Dresdner  
Verkehrsbetriebe AG



### Leistungen

- Ableitung und Formulierung der Unternehmensziele
- Erarbeitung von Strategieoptionen bzgl. Unternehmenswachstum
- Erarbeitung und Bewertung von Strukturalternativen zur Erreichung des Ziels „Wachstum“
- Auswahl einer geeigneten Strukturalternative und Identifizierung geeigneter Strategischer Partner
- Empfehlungen zum weiteren Vorgehen

### Ergebnisse

- Es erfolgte die Beauftragung, die Projektergebnisse zusammen mit den identifizierten strategischen Partnern umzusetzen

## Erarbeitung der Grundlagen zur Schaffung einer strategischen Einheit „Verkehrsbeteiligung“ eines großen Versorgungsunternehmens (Stufe 1)

### Fallbeispiel

#### Referenz: \*\*

- RegioRail GmbH, Mannheim
- Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsges.

*regiorail*



#### Leistungen

- Definition der strategischen Ziele
- Ableitung der Aufgabenstruktur
- Design der Aufbauorganisation
- Personaldimensionierung

#### Ergebnisse

- Es erfolgte vom Unternehmen die Beauftragung, in einem Folgeprojekt konzeptionelle Akquisitionsmodelle zu erarbeiten und diese an einem konkreten Akquisitionsprojekt umzusetzen

# Erarbeitung von Modellen zur Akquisition von Verkehrsunternehmen für ein großes Versorgungsunternehmen (Stufe 2)

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

- RegioRail GmbH, Mannheim
- Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsges.

*regiorail*



### Leistungen

- Identifikation und Darstellung von Alleinstellungsmerkmalen im Vergleich zu potentiellen Wettbewerben um Beteiligungen im Bereich des ÖPNV
- Erarbeitung verschiedener Kooperations- und Beteiligungsmodelle für Unternehmen selbst oder deren Gesellschafter unter Berücksichtigung
  - notwendiger Vertragsbeziehungen
  - anderer rechtlicher Fragestellungen (z. B. Steuer- u. Kartellrecht)
  - Abbildung der modellimmanenten Finanzströme
  - Kaufpreisfindung
  - Abbildung der Transaktionen in einem Business-Plan
  - Aufzeigen des Einflusses der Transaktion auf den Wirtschaftsplan des Versorgungsunternehmens

### Ergebnisse

- Es erfolgte die Beauftragung, die hier erarbeiteten Erkenntnisse im Rahmen eines konkreten Akquisitionsprojektes umzusetzen

# Begleitung des Versorgungsunternehmens bei der Akquisition eines kommunalen Verkehrsunternehmens (Stufe 3)

## Fallbeispiel

### Referenz: \*\*

- RegioRail GmbH, Mannheim
- Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsges.

**regiorail**



### Leistungen

- Begleitung des potentiellen Käuferunternehmens im strukturierten Bieterverfahren mit den Schritten
  - Abgabe der Interessenbekundung
  - Erstellung des indikativen Angebotes
  - Ermittlung des Kaufpreises (durch Betriebsbesichtigung, Teilnahme am Datenraum und Managementgespräch)
  - Abgabe des verbesserten Angebotes
  - Begleitung der Vertragsverhandlungen

### Ergebnisse

- Das Unternehmen gelangte auf die „Short-List“
- Der Vorstand des Versorgungsunternehmens führte Vertragsverhandlungen mit den Anwälten des Verkäufers
- Aufgrund unrealistischer Forderungen der Verkäuferseite zog der Mandant sein Angebot zurück

# Installation eines Risikomanagement-Systems in einem großen deutschen Verkehrsunternehmen

## Fallbeispiel

**Referenz: \*\*\***  
Dresdner  
Verkehrsbetriebe AG



### Leistungen

- Aufbau und Etablierung eines konzernweiten Risikomanagements zur Verbesserung der materiellen Risikoperformance
- Erstellung eines Rahmenregelwerkes zum Risikomanagement und Integration in bestehende Controlling- und Reportingprozesse
- Detaillierte Durchführung einer Risikoanalyse in allen betrieblichen Funktionsbereichen
- Implementierung, Mitarbeiterschulung und Know-how-Transfer
- Dokumentation
- Reporting der kontinuierlichen Risikoanalysen inklusive Bewertungen

### Ergebnisse

- Das erarbeitete Risikomanagementsystem wurde im Unternehmen erfolgreich implementiert

Für weitere Fragen steht Ihnen Herr André Schneider, Inhaber der **mbas**, gerne zur Verfügung



Fon: +49 (030) 38 10 42 57  
Fax: +49 (030) 89 73 20 50  
Mobil: +49 (0173) 617 55 96  
E-mail: [as@mbas-consult.de](mailto:as@mbas-consult.de)

---

Postadresse:  
Cauerstraße 23  
D-10587 Berlin

<http://www.mbas-consult.de>