

# Die Geschäftsgrundlage sichern: Krisenbewältigung im ÖPNV

## NaNa-Webinar

Friedemann Brockmeyer | civity  
Dr. Lorenz Wachinger | BBG und Partner  
Jan Heistermann | civity

Webinar | 29. April 2020

# Corona dominiert seit Wochen die Schlagzeilen – bundesweit in den Tageszeitungen und branchenspezifisch in den ÖPNV-Fachmedien



Die Hannoveraner Ultra hat in den Stadtbussen des Typs TW5000 den Platz hinter der Fahrerkabine mit Zaunelementen abgesperrt. In den Bussen ist der Bereich hinter dem Fahrer wie andernorts mit Flatterband abgesperrt.

## Virus trifft auch den Nahverkehr

Unter den ersten Unternehmen, die reagierten, waren die Stuttgarter Straßenbahnen (SSB), die Stadtwerke Osnabrück und die Bremer Straßenbahn (BSAG). Im Kampf gegen das Corona-Virus setzten sie den Einstieg vorn und den Ticketkauf beim Fahrer aus.

Mehr oder weniger im Minutenrhythmus informierten Verkehrsbetriebe landauf landab über diese und darüber hinausgehende Maßnahmen wie erhöhte Reinigungsintervalle bei den Fahrzeugen. In einem weiteren Schritt stoppten viele Unternehmen aufgrund der Schulschließungen ihre entsprechenden Verkehre und stellten etwa auf Samstagsfahrpläne um. Generell sollen Busse und Bahnen weiterhin fahren, auch damit medizinisches Personal zum Arbeitsplatz kommt. Künftige Einschränkungen des ÖPNV können gleichwohl nicht ausgeschlossen werden, sollte es zu vermehrten Erkrankungen oder Quarantäne-Lagen in betriebrelevanten Bereichen kommen. Derweil wurden nach einem Beschluss der tschechischen Regierung am 14. März alle grenzüberschreitenden Zug- und Busverbindungen zwischen Tschechien und Deutschland eingestellt. Im Verkehrsverbund Oberelbe etwa sind davon unter anderem die Nationalparkbahn und die Linie 398 zwischen Dresden und Teplice betroffen. Im Verkehrsverbund Regi-

Fortsetzung S. 2

NaNa 12/20

## Frankfurter Allgemeine

ÖPNV IN DER CORONA-KRISE

## Ruf nach Rettungsschirm für Bus und Bahn

Verkehrsunternehmen fürchten im Jahr 2020 wegen der Coronavirus-Pandemie Einnahmeausfälle von bis zu 7 Milliarden Euro. Sie fordern mehr Geld vom Bund – und wollen sich Kunden gegenüber kulant zeigen.

Frankfurter Allgemeine, 23. April 2020

## RP ONLINE

Von Corona-Krise hart getroffen

## Verkehrsunternehmen brechen die Einnahmen weg – keiner fährt mehr Bus und Bahn

Berlin. Schüler und Arbeitnehmer zu Hause: Für Busse, U-Bahnen und Trams herrscht Flaute. Die Betreiber überlegen, wie die Rückkehr zum Normalbetrieb gelingen kann - und haben für Schüler eine Idee.

Rheinische Post, 3. April 2020

## Hochlauf gegen eine „Verkehrtwende“

Schritt für Schritt erfolgt der Hochlauf bei Bus und Bahn. Ein dringend notwendiger Schritt, um verlorenes Vertrauen bei den Fahrgästen zurückzugewinnen, sagen Experten. Aber nicht der einzige.

NaNa-Brief, 27. April 2020

## POLITIK

## Länder: Nahverkehr drohen Verluste bis 2023 von 10 Mrd. Euro

Im Auftrag der VMK haben die Verkehrsminister von Baden-Württemberg, Winfried Hermann (Grüne), und NRW, Hendrik Wüst (CDU), ein Argumentationspapier erarbeitet, um den Bund zu einem Rettungsschirm für den Nahverkehr zu bewegen.

NaNa-Brief, 21. April 2020

## Arbeitnehmer und -geber fordern Coronahilfe für den ÖPNV

Der Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmen (BDO) konfrontiert die Politik mit Hilferufen der Basis. Verdi hat die Tarifrunde um den TV-N ausgesetzt und verlangt nun von Arbeitgebern und Politik, der Bedeutung des ÖPNV in der Krise gerecht zu werden – aber auch danach. Die Schwestergewerkschaft EVG mahnt nach dem Bekenntnis der VMK zum SPNV nun auch rasche Lösungen für die Busverkehre an.

NaNa-Brief, 31. März 2020

# Heutige Referenten



Friedemann Brockmeyer

**Partner**

Standort: Berlin



*Strategische Beratung im gesamten Mobilitätssektor – bundesweit und international.*



Dr. Lorenz Wachinger

**Partner | Rechtsanwalt**

Standort: Bremen



*Rechtliche Beratung im Bereich des ÖPNV und der Daseinsvorsorge mit den Schwerpunkten Organisation und Finanzierung sowie Eisenbahnrecht.*



Jan Heistermann

**Project Manager**

Standort: Hamburg



*Beratung der Akteure im ÖPNV-Sektor in strategischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen – insbesondere auch im Bereich Regulierung und Finanzierung.*

# Agenda

Die Geschäftsgrundlage sichern:  
Krisenbewältigung im ÖPNV

---

## **1 Betriebswirtschaftliche Implikationen**

2 Strategische Implikationen

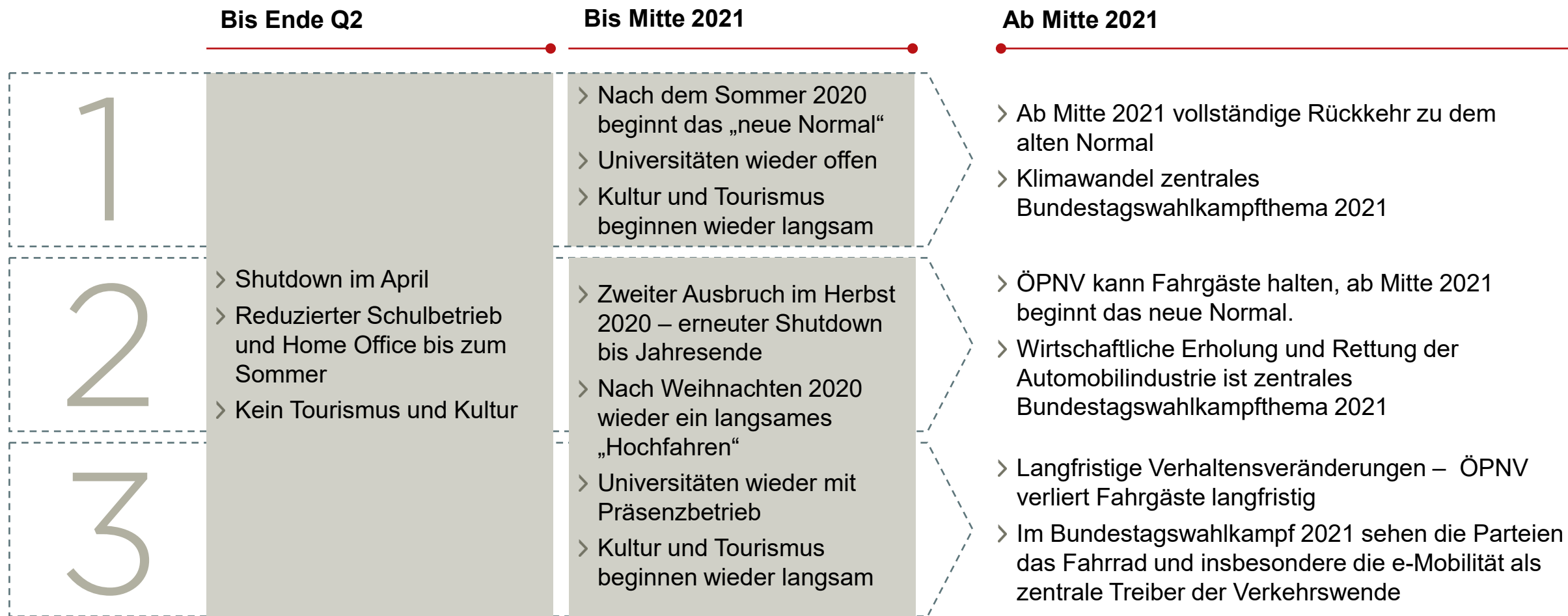
3 Rechtliche Implikationen

4 Zusammenfassung und Ausblick

5 Fragen und Diskussion

---

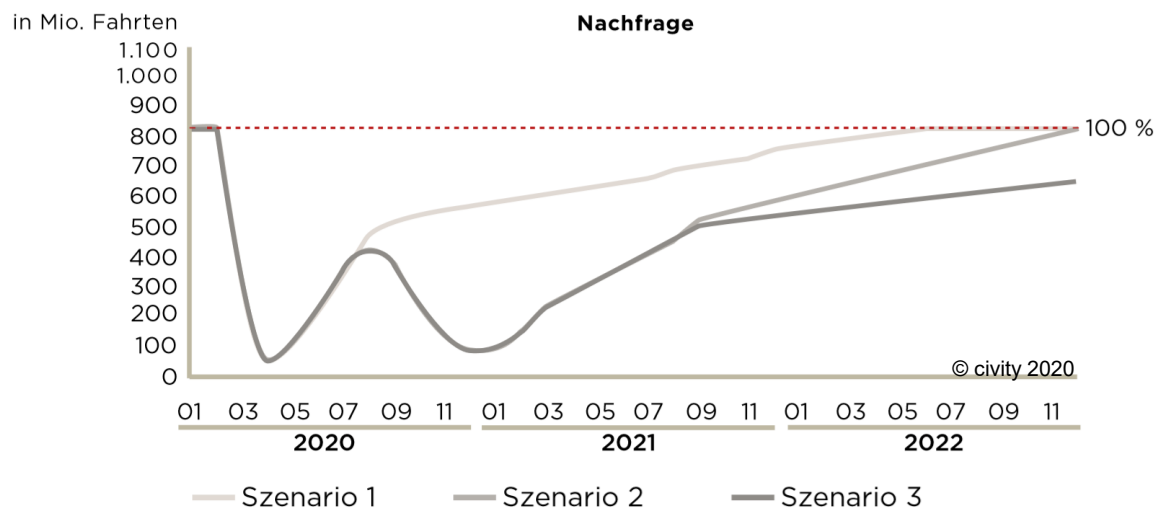
# Unsere Szenarien reflektieren die aktuelle politische und gesellschaftliche Diskussion





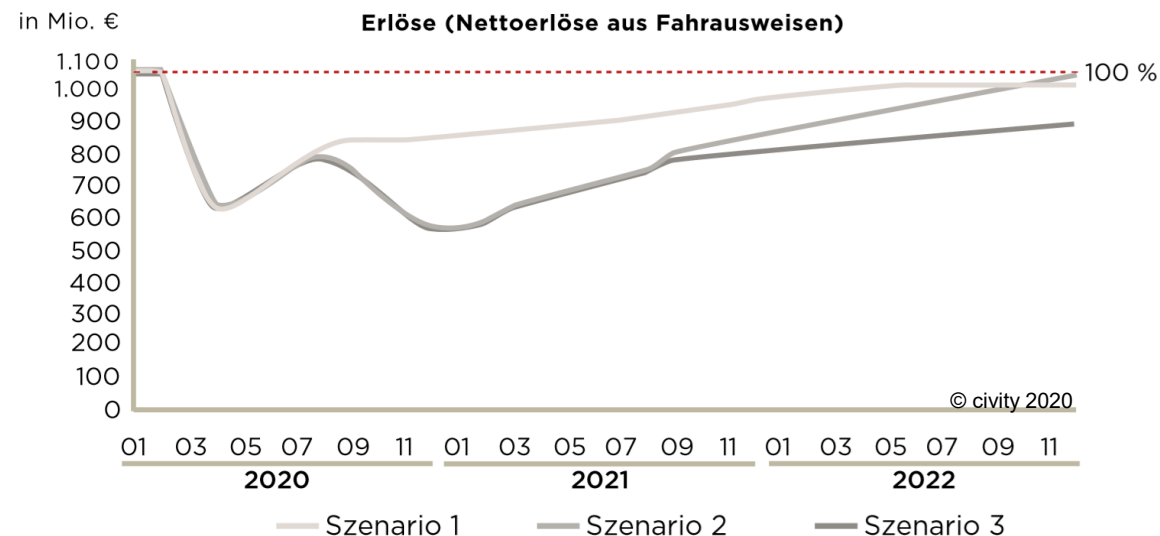
# Der mögliche Verlauf der Krise und deren Auswirkungen wurden in drei Szenarien in Bezug auf Nachfrage, Kosten- und Erlöswirkung sowie Kostendeckung modelliert

### Nachfrageentwicklungen



- › In Folge der Pandemie bricht die Nachfrage im Februar / März 2020 nahezu komplett ein; in Abhängigkeit von den Szenarien ergeben sich deutlich unterschiedliche Nachfrageentwicklungen während und in der Zeit nach der Krise
- › Das Vorkrisenniveau kann bestenfalls (Szenario 1) im Jahr 2022 wieder erreicht werden; in den weiteren Szenarien kann das Vorkrisenniveau bis Ende 2022 nicht mehr erreicht werden

### Erlösentwicklungen

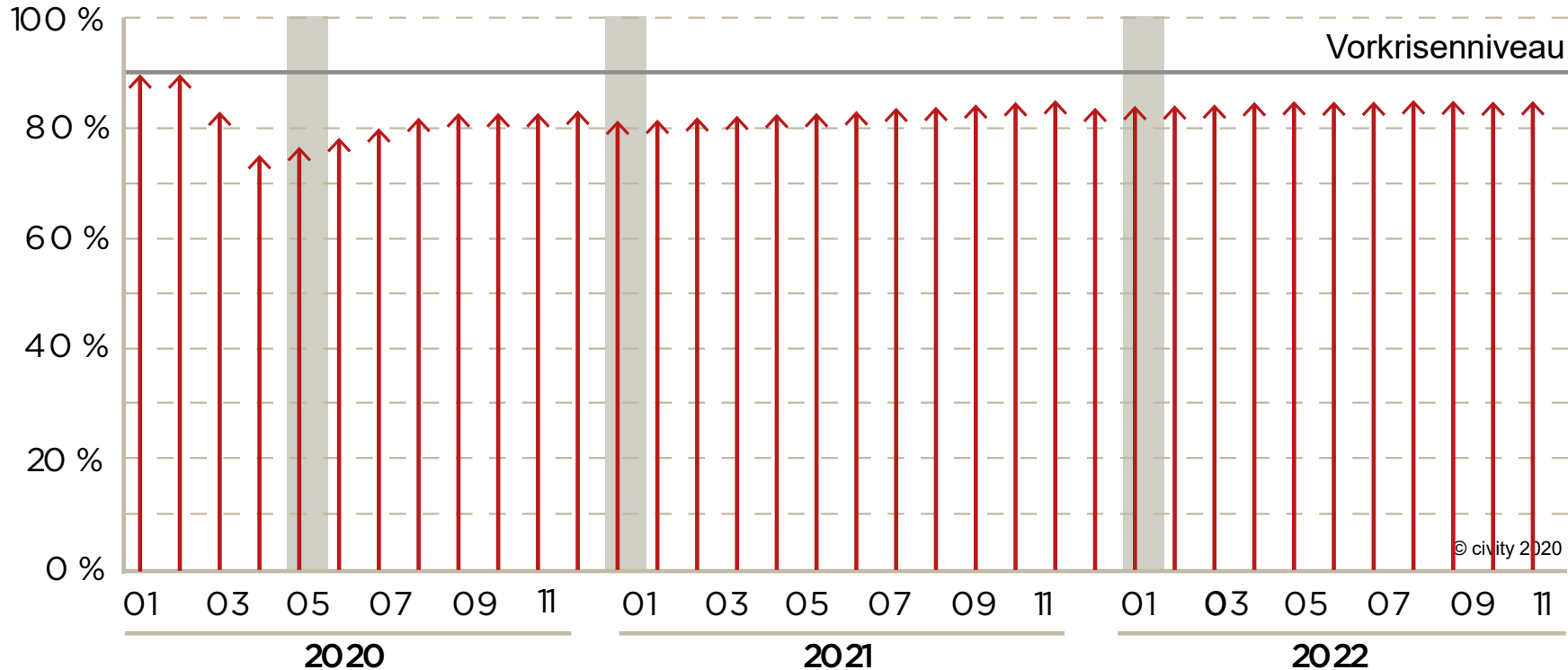


- › Für ÖPNV- und SPNV-Verkehrsunternehmen sind kumuliert – je nach Szenario – Nettoerlösausfälle von insgesamt 5 bis 10 Mrd. € bis Ende 2023 zu erwarten
- › Wesentliche ertragsseitige Säulen bilden weiterhin die Fahrausweiserlöse durch Vielfahrer im Abonnement und die Bestellerentgelte im SPNV

Quelle: (civity, 2020) Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona Szenarien für den ÖPNV (veröffentlicht: 3. April 2020)

# Die Auswirkungen der Krise machen sich in allen Szenarien auch langfristig in der Kostendeckung der gesamten Branche deutlich bemerkbar

## Entwicklung Kostendeckung



Szenario 1

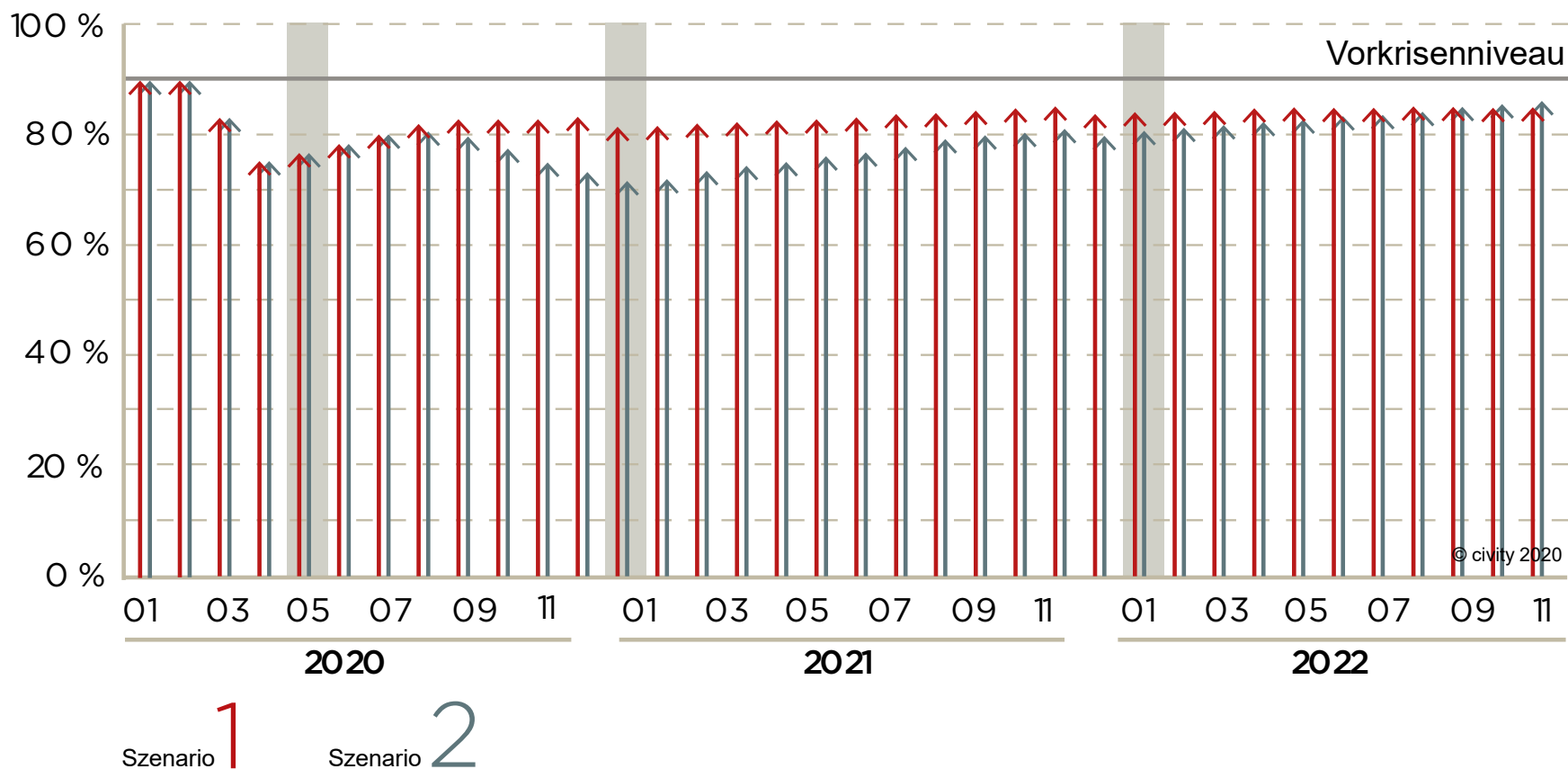
## Anmerkungen

- › Kostendeckung für ÖPNV (kommunal / privat) sowie SPNV aggregiert dargestellt
- › Erlösseitig starker Einbruch im März/April 2020; sukzessive Rückkehr in das "neue Normal" ab Sommer 2020
- › Massive Maßnahmen zu kostenseitigen Einsparungen durch ausgedünntes Fahrplanangebot und Kurzarbeit
- › Die Nettoerlösausfälle bis Ende 2023 belaufen sich auf 5 Mrd. €
- › Der Finanzierungsbedarf erhöht sich in diesem Zeitraum um ca. 4 Mrd. €

Quelle: (civity, 2020) Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona Szenarien für den ÖPNV (veröffentlicht: 3. April 2020)

# Die Auswirkungen der Krise machen sich in allen Szenarien auch langfristig in der Kostendeckung der gesamten Branche deutlich bemerkbar

## Entwicklung Kostendeckung



## Anmerkungen

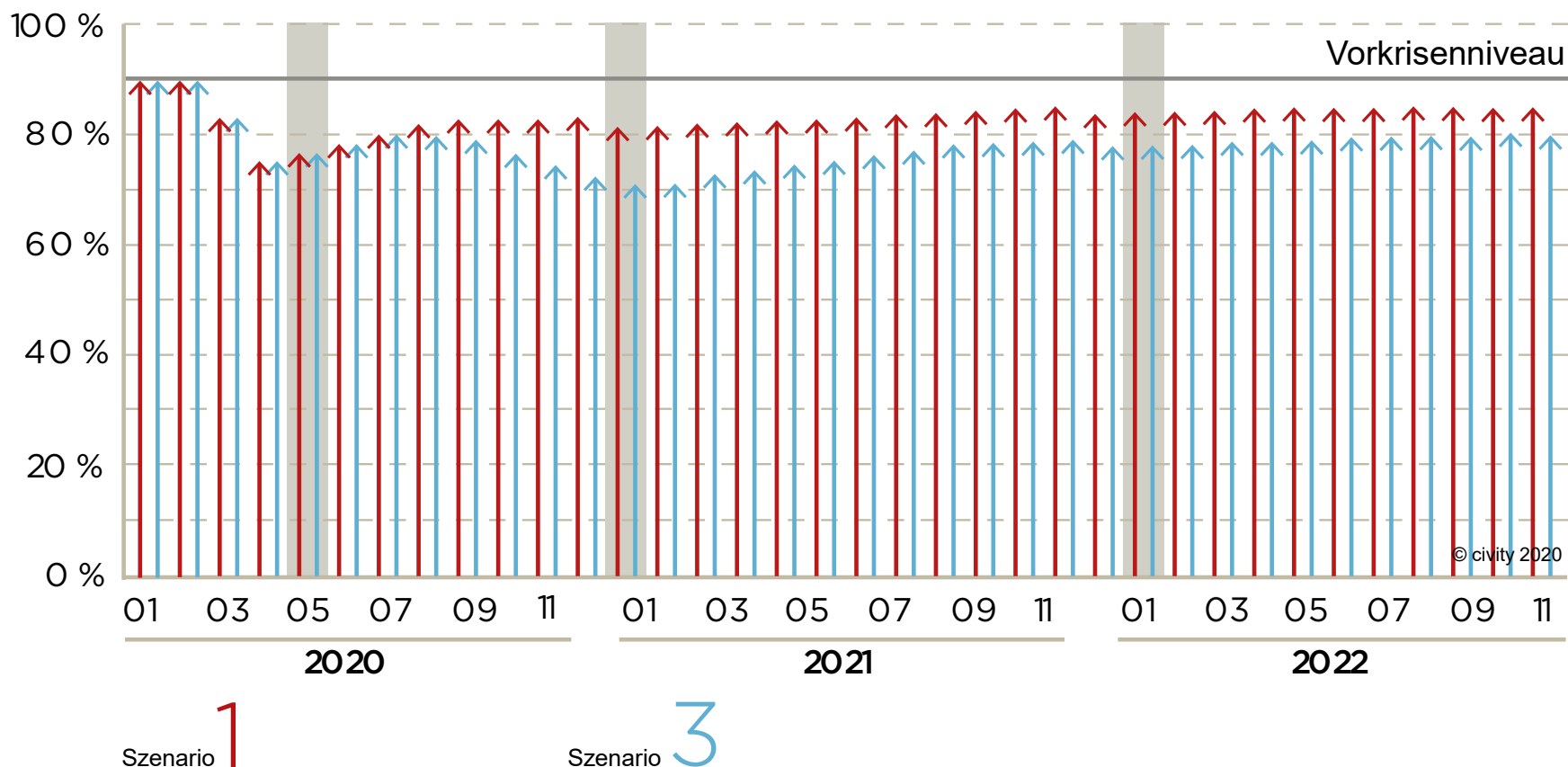
- Durch einen zweiten Shut-down im Herbst 2020 kommt es erneut zu massiven Nachfrage- und damit Erlösrückgängen
- Die Rückkehr in das "neue Normal" in den Jahren 2021/2022 spiegelt sich in der Erholung der Kostendeckung wieder
- Wirtschaftlich kann die Branche bis Ende 2022 das Vorkrisenniveau nicht erreichen
- Die Nettoerlösausfälle bis Ende 2023 belaufen sich auf 8 bis 9 Mrd. €
- Der Finanzierungsbedarf erhöht sich in diesem Zeitraum um ca. 6 Mrd. €

Quelle: (civity, 2020) Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona Szenarien für den ÖPNV (veröffentlicht: 3. April 2020)



# Die Auswirkungen der Krise machen sich in allen Szenarien auch langfristig in der Kostendeckung der gesamten Branche deutlich bemerkbar

## Entwicklung Kostendeckung



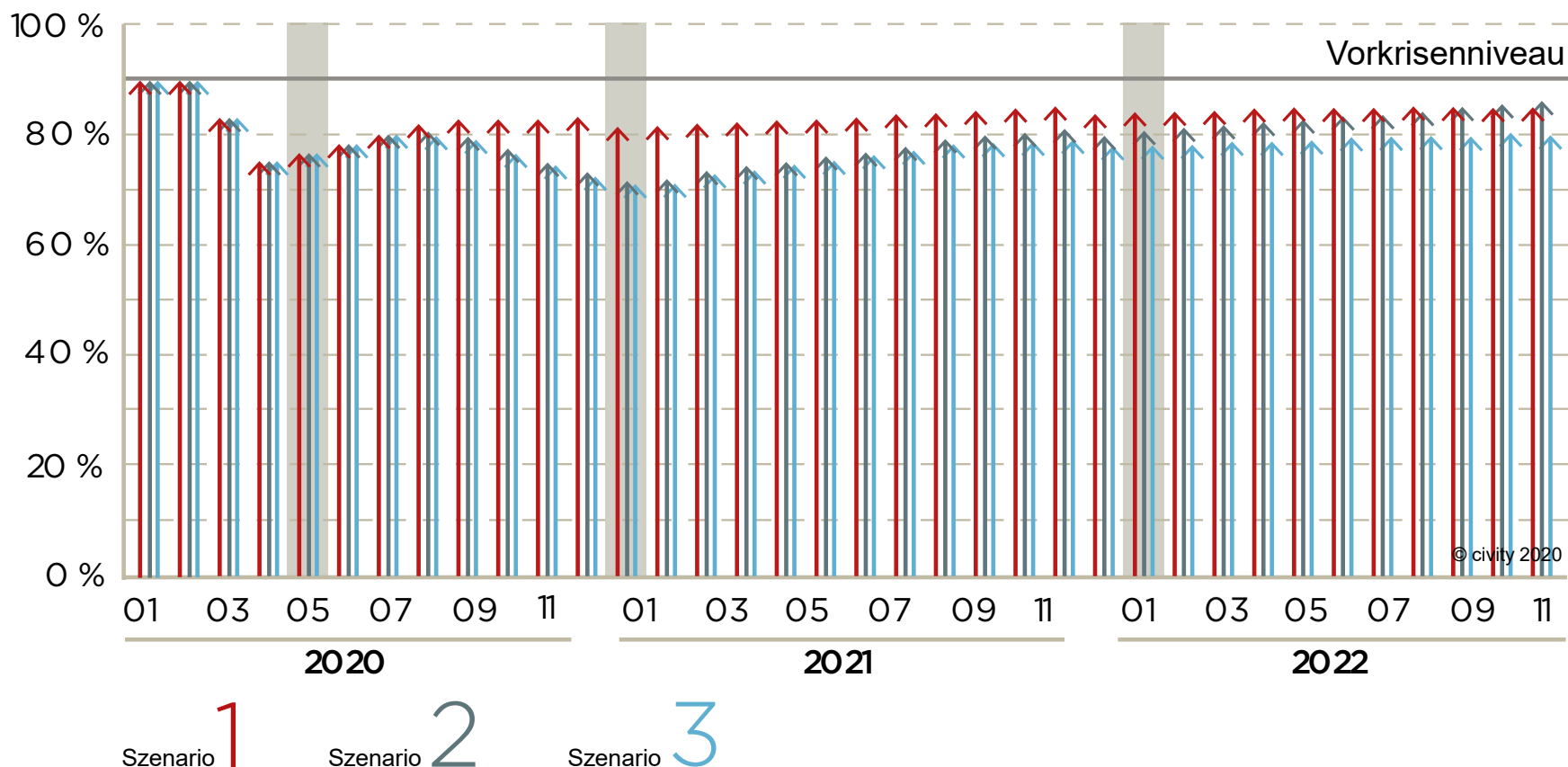
## Anmerkungen

- › Durch einen zweiten Shut-down im Herbst 2020 kommt es erneut zu massiven Nachfrage- und damit Erlösrückgängen
- › Langfristige Verhaltensänderungen führen zu einem dauerhaften Erlösausfall und damit zu einer dauerhaft geringeren Kostendeckung
- › Die Branche verliert kumuliert bis zu 13 Mrd. Personenfahrten
- › Die Nettoerlösausfälle bis Ende 2023 belaufen sich auf 10 Mrd. €
- › Der Finanzierungsbedarf erhöht sich in diesem Zeitraum um ca. 8 Mrd. €

Quelle: (civity, 2020) Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona Szenarien für den ÖPNV (veröffentlicht: 3. April 2020)

# Die Auswirkungen der Krise machen sich in allen Szenarien auch langfristig in der Kostendeckung der gesamten Branche deutlich bemerkbar

## Entwicklung Kostendeckung



## Anmerkungen

- › In allen Szenarien sinkt die Kostendeckung der ÖPNV-/SPNV-Branche deutlich
- › In keinem der dargestellten und modellierten Szenarien kann bis Ende 2022 das Vorkrisenniveau erreicht werden
- › Es entsteht branchenweit eine langfristige Finanzierungslücke
- › Ein Großteil der Verluste tritt erst nach der eigentlichen Pandemie in den Jahren 2021 und 2022 auf

Quelle: (civity, 2020) Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona Szenarien für den ÖPNV (veröffentlicht: 3. April 2020)

Die ausführlichen Auswertungen sind dem civity-Diskussionsbeitrag "Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? – Corona-Szenarien für den ÖPNV" zu entnehmen



Der vollständige civity-Diskussionsbeitrag

***Verkehrswende: aufgehoben oder  
aufgeschoben?  
Corona Szenarien für den ÖPNV***

kann [hier](#) kostenlos heruntergeladen werden.

# Agenda

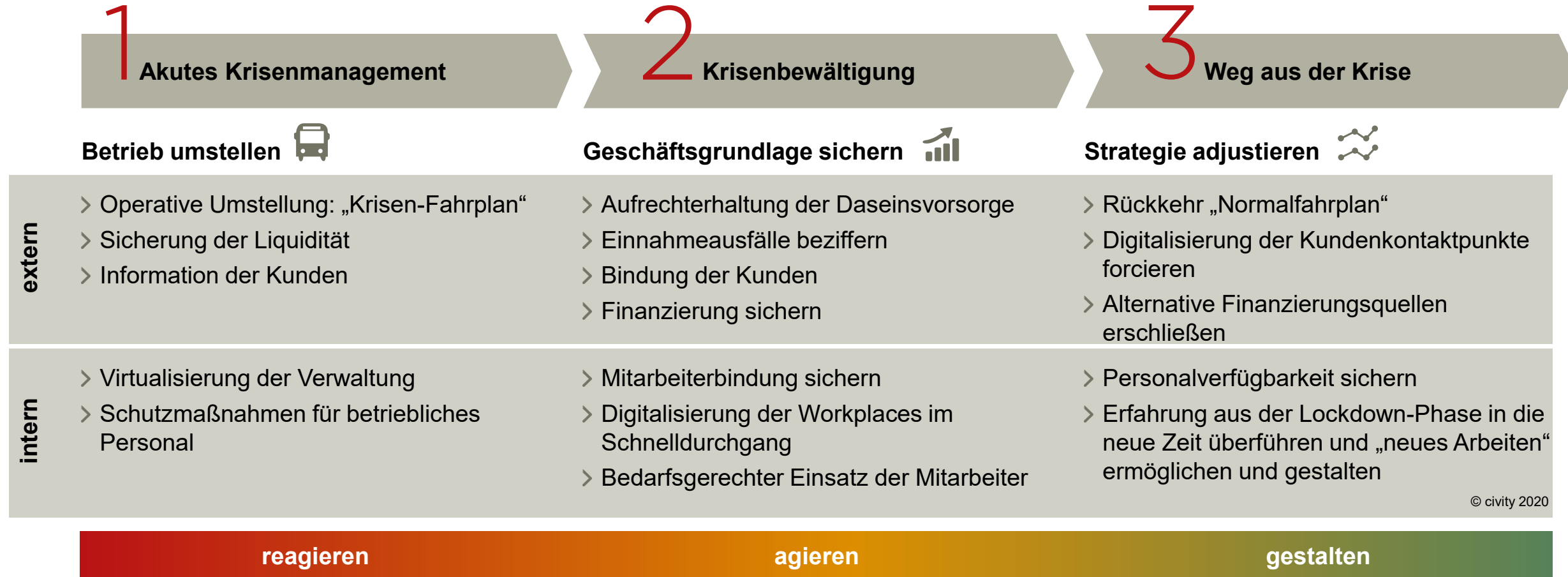
## Die Geschäftsgrundlage sichern: Krisenbewältigung im ÖPNV

---

- 1 Betriebswirtschaftliche Implikationen
  - 2 Strategische Implikationen**
  - 3 Rechtliche Implikationen
  - 4 Zusammenfassung und Ausblick
  - 5 Fragen und Diskussion
-

# Die Phasen der Krisenbewältigung

## Krisenphasen aus Sicht von Verkehrsunternehmen



# Um die Geschäftsgrundlage zu sichern bedarf es einer Krisenbewältigungsstrategie basierend auf den Säulen: Hygiene, Finanzierung und Kundenbindung



**Angebotsreduktionen in den Spitzen** (sofern Personal verfügbar) vermeiden

Sichtbare Erhöhung der Hygiene → Schaffung des **subjektiven Hygienegefühls**

**Hygienebeauftragter als unabhängige Instanz** analog EBL bzw. BOKraft in jedem Verkehrsunternehmen etablieren

Hygiene



**Neue Konzepte zur Fahrgeldsicherung** – Aktuell haben wir im ÖPNV das Experiment „Nulltarif“

Aufstellung der Einnahmeausfälle bzw. **Mehrkosten** und diese beziffern und **abschätzen**

Szenarien für die Mittelfristplanung entwickeln, um mittelfristigen Finanzierungsbedarf bis 2023 beziffern zu können

Finanzierung



**Kurzfristig:** Stammkunden in den Abonnements halten bei preissensibler Zielgruppe (Pendler) durch aussetzen oder präferiert verlängern des Abonnements

**Mittelfristig:** Neue innovative niedrighschwellige Tarifprodukte für das „neue Normal“ z.B.

**„Home Office Abonnement“**

© civity 2020

Kundenbindung



# Agenda

## Die Geschäftsgrundlage sichern: Krisenbewältigung im ÖPNV

---

- 1 Betriebswirtschaftliche Implikationen
  - 2 Strategische Implikationen
  - 3 Rechtliche Implikationen**
  - 4 Zusammenfassung und Ausblick
  - 5 Fragen und Diskussion
-

# Die Corona-Krise trifft die Verkehrsunternehmen je nach Art des Vertrags unterschiedlich hart

## Vertragsart

## Auswirkungen

### Bruttovertrag



- > Erlösausfälle bei Aufgabenträgern
- > Ausfallbedingte Reduktion der Vergütung
- > Höhere Produktionskosten
- > ggf. Zusatzkosten

### Netto- und Anreizvertrag



- > Erlösausfälle ganz oder teilweise bei Verkehrsunternehmen
- > Ausfallbedingte Reduktion der Vergütung
- > Höhere Produktionskosten
- > ggf. Zusatzkosten

### eigenwirtschaftliche Verkehre



- > Erlösausfälle ganz bei Verkehrsunternehmen
- > Höhere Produktionskosten
- > ggf. Zusatzkosten

# Bei Verkehren mit öffentlichen Dienstleistungsaufträgen steht die Anwendung des Vertrags im Vordergrund

## Anwendung des Vertrags:

---

- › Anpassung der Leistung
  - Fristen?
  - Volumen?
- › Anpassung der Vergütung gemäß Vertrag

1

## Ergänzende Vertragsauslegung:

---

- › Entsprechende Anwendung sachgerechter Vertragsregelungen zur Anpassung der Leistung
- › ... und zur Anpassung der Vergütung

2

## Vertragsanpassung

---

- › Anpassung an unvorhersehbare Umstände wegen Störung der Geschäftsgrundlage

3

# Sorgen bereitet vor allem die Finanzierung der eigenwirtschaftlichen Verkehre



## Probleme

### Beschreibung

- Gesetzliche Betriebspflicht, qualifiziert bei verbindlicher Zusicherung
- Ausgleichsleistungen nur aufgrund allgemeiner Vorschrift möglich
- Allgemeine Vorschrift auf Ausgleich der Nachteile aus Höchsttarif begrenzt



## Lösungsansätze

- Vorzeitige Auszahlung von Ausgleichsleistungen für Auszubildendenverkehr?
- Temporäre Notvergabe (Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wohnen, Bau und Verkehr vom 23.03.2020)
- Allgemeines Beihilfenrecht

# Lange diskutiert und ganz plötzlich Realität: Die Maskenpflicht im ÖPNV



## Bayerisches Ministerialblatt

BayMBl. 2020 Nr. 210

21. April 2020

2126-1-5-G

### Notbekanntmachung

Folgende Verordnung wird gemäß Art. 51 Abs. 4 Satz 1 des Landesstraf- und Verordnungsgesetzes (LStVG) bekannt gemacht; die Veröffentlichung nach Art. 51 Abs. 4 Satz 2 LStVG erfolgt im Bayerischen Gesetz- und Verordnungsblatt:

### Verordnung zur Änderung der Zweiten Bayerischen Infektionsschutzmaßnahmenverordnung

vom 21. April 2020

Auf Grund des § 32 Satz 1 des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) vom 20. Juli 2000 (BGBl. I S. 1045), das zuletzt durch Art. 1, 2 und 3 des Gesetzes vom 27. März 2020 (BGBl. I S. 587) geändert worden ist, in Verbindung mit § 9 Nr. 5 der Delegationsverordnung (DelV) vom 28. Januar 2014 (GVBl. S. 22, BayRS 103-2-V), die zuletzt durch Verordnung vom 13. Januar 2020 (GVBl. S. 11) geändert worden ist, verordnet das Bayerische Staatsministerium für Gesundheit und Pflege:

„§ 6

Öffentlicher Personennahverkehr

Personen ab dem siebten Lebensjahr haben bei der Nutzung von Verkehrsmitteln des öffentlichen Personennahverkehrs und der hierzu gehörenden Einrichtungen eine Mund-Nasen-Bedeckung zu tragen.“

c) Folgende Nr. 10 wird angefügt:

„10. entgegen § 6 keine Mund-Nasen-Bedeckung trägt.“

# Agenda

## Die Geschäftsgrundlage sichern: Krisenbewältigung im ÖPNV

---

- 1 Betriebswirtschaftliche Implikationen
  - 2 Strategische Implikationen
  - 3 Rechtliche Implikationen
  - 4 Zusammenfassung und Ausblick**
  - 5 Fragen und Diskussion
-



# Die Strategie der Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger ist in drei zentralen Handlungsfeldern zu adjustieren: Sicherheit, Digitalisierung und Finanzierung



Langfristige Verhaltens- und Bedürfnisveränderung bei den Fahrgästen führt zu einem erweiterten Sicherheitsbegriff im ÖPNV

hygienische Sicherheit  
„Hygiene“

persönliche Sicherheit  
„Security“

betriebliche Sicherheit  
„Safety“

Sicherheit



Physische Kundenkontaktpunkte müssen umfangreicher und schneller als bisher angedacht digitalisiert werden

Konsequente "digital and mobile first"-Strategie im Bereich Vertrieb- und Kundenkommunikation

Digitalisierung physisch extensiver Vertriebskanäle  
„contactless ticketing“

Digitalisierung




Nur mit neuen Finanzierungsquellen ist die Sicherung des Angebotsausbaus möglich


**Mittelfristig:** Integration neuer Finanzierungsquellen in den ertragssteuerlichen Querverbund


**Langfristig:** Neue Drittnutzer und neue Nutznießerfinanzierungsquellen für den öffentlichen Verkehr

© civity 2020


Finanzierung

 **Vertragsgrundlage prüfen:** Prüfung, Anwendung und ggf. Anpassung der spezifischen (verkehrs-)vertraglichen Regelungen in Bezug auf Leistungsanpassungen und Vergütungen.

 **Finanzwirkung ermitteln:** Kalkulation der individuellen Ertrags- und Kostenwirkungen in verschiedenen Szenarien sowie Bezifferung des daraus resultierenden Defizits.

 **Krise bewältigen:** Sicherung der Geschäftsgrundlagen durch übergangsweise Anpassungen in Betrieb und Organisation, welche die Grundlage für den Weg in die neue Normalität bilden.

 **Finanzierung sichern:** Kurzfristige Ausgestaltung der individuellen und regulatorisch konformen Finanzierung während der Krise sowie langfristige Integration neuer Finanzierungsinstrumente.

 **Strategie adjustieren:** Ganzheitliche Überarbeitung der Strategien an die krisenbedingt veränderten Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse (Sicherheit, Digitalisierung, Finanzierung).

# Agenda

## Die Geschäftsgrundlage sichern: Krisenbewältigung im ÖPNV

---

- 1 Betriebswirtschaftliche Implikationen
  - 2 Strategische Implikationen
  - 3 Rechtliche Implikationen
  - 4 Zusammenfassung und Ausblick
  - 5 Fragen und Diskussion**
-

# Fragen & Diskussion





Es gilt eine „**Verkehrtwende**“ zurück zu mehr MIV in jedem Fall zu verhindern!



**civity**

Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? - Corona-Szenarien für den ÖPNV, April 2020

# Ihre Ansprechpartner



Friedemann Brockmeyer

**civity** Management  
Consultants

Wallstraße 27  
10179 Berlin

phone: +49 (0)30 688 135 22-26  
mobile: +49 (0)160 740 56 56

friedemann.brockmeyer@civity.de  
www.civity.de



Dr. Lorenz Wachinger

**BBG  
und  
Partner**

Contrescarpe 75 A  
28195 Bremen

phone: +49 (0)421 33 54 10

wachinger@bbgundpartner.de  
www.bbgundpartner.de



Jan Heistermann

**civity** Management  
Consultants

Große Reichenstraße 27  
20457 Hamburg

phone: +49 (0)40 181 22 36-58  
mobile: +49 (0)151 1569 44 02

jan.heistermann@civity.de  
www.civity.de



# Beratung aus Begeisterung

