

Beteiligungsmanagement

Studie: Mit dem ÖPNV lässt sich Geld verdienen

Neue Technologien könnten den ÖPNV günstiger machen und die kommunalen Haushalte entlasten.

Von Ariane Mohl

Der öffentliche Nahverkehr müsse kein Zuschussgeschäft bleiben, heißt es in einer Studie. Möglich machen sollen das der Einsatz neuer Technologien und ein anderer Umgang mit Kunden- und Fahrzeugdaten.

Der öffentliche Nahverkehr (ÖPNV) ist für die allermeisten Kämmerer ein Sorgenkind, für das die Kommunen tief in die Tasche greifen müssen. Der aktuelle Kostendeckungsgrad liegt im Schnitt bei gerade mal 76 Prozent. Mit mehr als 3 Milliarden Euro pro Jahr subventioniert die öffentliche Hand den ÖPNV – ein Zuschussgeschäft, das laut einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger überhaupt nicht nötig wäre. In vielen Städten, so eines der zentralen Ergebnisse der Analyse, sei es durchaus möglich, den öffentlichen Nahverkehr rentabler und gleichzeitig für die Kunden attraktiver zu gestalten. Großstädte könnten mit dem ÖPNV sogar Geld verdienen, heißt es in der Studie mit dem vielsagenden Titel „Nahverkehr rechnet sich. Wie Verkehrsbetriebe durch neue Technologien rentabler wirtschaften können“ weiter.

Die Autoren der Studie haben sieben Ansätze identifiziert, mit denen kommunale Verkehrsunternehmen Geld sparen können. „Nicht alles ist schon einsatz- und marktreif“, räumt Tobias Schönberg, Partner bei Roland Berger, ein. „Aber die Entwicklung schreitet schnell voran, und die neuen Technologien eröffnen dem öffentlichen Nahverkehr große Chancen, seine Effizienz zu steigern.“ Metropolen könnten durch den Einsatz neuer Technologien bis zu 390 Millionen Euro sparen.

Daten sammeln

Die Studie listet sieben Ansätze auf, die bei der Fahrzeugbeschaffung, dem Betrieb und der Verkehrssteuerung sowie im Bereich Marketing und Vertrieb für mehr Effizienz sorgen könnten.



Dieser autonom fahrende Kleinbus namens HEAT kurvt seit August im Probebetrieb durch die Hamburger HafenCity.

Am rentabelsten ist demnach der Einsatz von Echtzeitdaten. Die von den kommunalen Verkehrsbetrieben eingesetzten Fahrzeuge sollen im großen Stil Daten sammeln, die dann im nächsten Schritt analysiert werden. Laut Studie geht es dabei zum einen um technische Informationen. Diese könnten genutzt werden, um Reparaturen zu vermeiden oder den Kauf neuer Fahrzeuge besser zu planen.

Zum anderen sollen aber auch die Zahl der Passagiere oder Informationen zu Verzögerungen auf der Strecke eingehend unter die Lupe genommen und systematisch ausgewertet werden. Nur so sei es möglich, Fahrpläne zu optimieren oder Busse bei einem Stau in Echtzeit umzuleiten. Setzt ein Verkehrsbetrieb die eben beschriebenen Maßnahmen um, ergibt sich daraus laut Studie ein Plus von rund 7 Prozentpunkten bei der Kostendeckung.

Darüber hinaus empfehlen die Autoren der Studie den Einsatz von automatisierten Robo-Shuttles. Die Idee: Autonom fahrende Großraumtaxi sollen Kunden mit ähnlichen Fahrtzielen „einsammeln“ und so auf schlecht nachgefragten Strecken den teuren Busverkehr ersetzen. Mit Blick auf die Kostendeckung spricht die Studie von einem Verbesserungspotential von 5 Prozentpunkten bei der Kostendeckung.

In autonom fahrenden Bussen und Fahrzeugen sehen die Autoren der Studie ohnehin die Zukunft eines modernen, kostendeckenden Nahverkehrs. Verkehrsbetriebe sollten ihre Busse und Straßenbahnen nach und nach automatisieren und in die notwendige Infrastruktur investieren. Das koste zwar erst einmal viel Geld, werde aber durch Einsparungen bei den Personalkosten sowie durch eine verbesserte Steuerung von Betriebsab-

läufen, sinkende Wartungskosten und eine energieeffizientere Fahrweise kompensiert.

E-Busse kaufen

Sinnvoll ist laut Studie auch der Kauf von Elektrobussen. Diese seien aktuell zwar noch vergleichsweise teuer, was sich aber bald ändern werde. Zudem seien die elektrischen Fahrzeuge aufgrund deutlich niedrigerer Energiekosten und geringerer Kosten für Wartung und Instandhaltung bereits jetzt gegenüber herkömmlichen Fahrzeugen im Vorteil.

Unter dem Stichwort „Mobility as a Service“ schlägt die Studie Verkehrsbetrieben vor, eine Plattform ins Leben zu rufen, auf der verschiedene Verkehrsmittel unterschiedlicher Anbieter mit einem einheitlichen Ticket- und Preissystem angeboten werden. Das habe nicht nur Vorteile für den Kunden,

sondern auch für die ÖPNV-Unternehmen, die über die Plattform Zugriff auf Kundendaten bekommen und so zusätzliche Einnahmen generieren können. Insbesondere in ländlichen Regionen sei es sinnvoll, Fahrten mit einem Großraumtaxi nur auf Nachfrage anzubieten. Das senke die Betriebskosten.

Preise staffeln

Zusätzlich sollten kommunale Verkehrsbetriebe ihre Preispolitik überdenken. Konkret sprechen sich die Autoren der Studie dafür aus, gestaffelte Preise einzuführen, die sich an der Nachfrage orientieren. „Damit lassen sich die Auslastung der Fahrzeuge steuern, die Kapazitäten der Flotte besser nutzen und zusätzliche Nachfrage bedienen.“

Es sei lohnend, alle sieben Ansätze in den Blick zu nehmen, da sie sich gegenseitig befruchteten und ineinandergriffen, sind die Autoren der Studie überzeugt. „Setzen Städte alle vorgeschlagenen Ansätze zeitgleich um, könnte sich die Kostendeckung je nach Größe der Stadt um 10 bis 30 Prozentpunkte verbessern“, sagt Andreas Schwilling, Partner von Roland Berger. „Damit ließe sich der öffentliche Verkehrsbetrieb zumindest in den Metropolen rentabel betreiben – ohne Nachteile für die Kunden.“

Dies setze allerdings ein Umdenken voraus – bei den kommunalen Unternehmen, aber auch bei den politischen Entscheidern. „Wo sich Verkehrsbetriebe heute auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle fokussieren, sollten sie verstärkt darüber nachdenken, wie sie moderne Technologien einsetzen können“, fordert die Studie. Aufgabe der Politik sei es wiederum, die Verkehrsbetriebe finanziell so auszustatten, dass sie die Investitionen stemmen können.

Nötig sei ein klares übergeordnetes Ziel: ein möglichst effizientes Gesamtsystem für urbane Mobilität. „Sämtliche öffentlichen Verkehrsmittel sollten weiterhin gesamthaft gedacht und als ein vernetztes System gestaltet werden“, sagt Schönberg. „Dann profitieren alle: sowohl die Betreiber, egal ob öffentlich oder privatwirtschaftlich, als auch die Nutzer.“ //

a.mohl@derneuekaemmerer.de

Retter auf Zeit

Interimsmanagement – der Weg aus der Krise für unter wirtschaftlichem Druck stehende kommunale Krankenhäuser?

Von Fred Andree und Stephanie Dreher

Viele kommunale Krankenhäuser in ganz Deutschland befinden sich in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten – mit dramatischen Folgen auch für die kommunalen Haushalte. Kann der Einsatz von Interimsmanagern helfen, tragfähige Lösungen für die Kliniken zu finden?

Aufgrund der sich verschärfenden Markt- und Wettbewerbslage, insbesondere der anhaltenden Unterfinanzierung deutscher Krankenhäuser, hat sich die wirtschaftliche Situation vieler Krankenhäuser in den vergangenen Jahren dramatisch verschlechtert. Ohne Zuschüsse aus den kommunalen Haushalten wäre ein großer Teil der kommunalen Krankenhäuser von der Insolvenz bedroht. Seit dem Jahr 2016 hat sich in der Folge auch eine Vielzahl von Krankenhäusern – insbesondere in kommunaler Trägerschaft – für den Einsatz von Interimsmanagern auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene entschieden.

Interimsmanagement bedeutet die zeitlich befristete Besetzung einer vakanten Leitungsposition durch einen erfahrenen Krankenhausmanager, der bereit ist, für einen Übergangszeitraum die Geschicke des kommunalen Krankenhauses zu lenken, um

dieses dann in neue Hände zu übergeben. Sein Einsatz ist in der Regel auf die Dauer von mehreren Monaten bis zu zwei Jahren beschränkt.

Vertrauen gewinnen

Als Interimsmanager kommen langjährig erfahrene Fach- und Führungspersönlichkeiten in Frage, die in der Lage sind, in einer wirtschaftlichen Krisensituation Konzepte für die Sanierung des Krankenhauses zu entwickeln. Sie sollten in der Lage sein, gegebenenfalls auch unliebsame Maßnahmen im Haus zu kommunizieren und umzusetzen. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, auch in schwierigem Fahrwasser das Vertrauen der Führungskräfte, Mitarbeiter

Regionale Kliniken in Not

Krankenhäuser in dünn besiedelten Regionen werden ab dem nächsten Jahr mit zusätzlich 400.000 Euro pro Klinik gefördert. Bundesweit geht es um rund 120 Krankenhäuser. Hierfür stellen die Krankenkassen 50 Millionen Euro im Jahr zusätzlich zur Verfügung. „Gerade in gesundheitlichen Notlagen braucht es eine schnell erreichbare Versorgung vor Ort“, erläutert Bundesgesundheitsminister Jens Spahn (CDU). Die Finanzspritze sei eine „unbürokratische, konkrete und wirksame Hilfe für den ländlichen Raum“. //

und der kommunalen Gremien zu gewinnen. Typische Interimsmanager sind ehemalige Geschäftsführer von Krankenhäusern, die bereit sind, diese zeitlich befristete Aufgabe zu übernehmen.

Signale senden

Welche Argumente sprechen nun für den Einsatz eines externen Interimsmanagers? Die Beauftragung eines externen Interimsmanagers ist ein wichtiges psychologisches Zeichen an kommunale Gremien, Führungskräfte und Mitarbeiterschaft: „Wir sind in einer Krisensituation, und es ist nun Zeit zum Handeln“ – dieses Signal ist nicht zu unterschätzen. Es kann wesentlich zur Bereitschaft aller Verantwortlichen und handelnden Personen beitragen, sich für anstehende Veränderungen zu öffnen und konstruktiv in dem anstehenden Prozess mitzuarbeiten.

Alle Verantwortlichen wissen, dass der Einsatz des Managers wie auch des Sanierungsteams zeitlich befristet ist. Dies hilft, die anstehenden Veränderungen als eine zeitliche Phase abzugrenzen, nach der wieder ein „normaler Alltag“ einkehrt, und stärkt den Willen aller Beteiligten, für diese Übergangszeit „die Zähne zusammenzubeißen“.

Scheidet der Interimsmanager mit Ablauf seines befristeten Vertrags aus, kann das später als positives Signal genutzt werden, dass der richtige Weg eingeschlagen wurde und sich das Krankenhaus wieder in ruhigem Fahrwasser bewegt. Dies darf natürlich nicht die Rückkehr zu alten Strukturen und Verhaltensmustern bedeuten. Der neue

Krankenhauschef hat dafür Sorge zu tragen, dass der neue Kurs auch fortgesetzt wird.

Hinzu kommt, dass ein nur befristet eingesetzter Interimsmanager gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern so weit wie möglich frei von eigenen Interessen ist und dies im Idealfall auch glaubhaft vertreten kann. Es bestehen weder alte Seilschaften und Verbindungen in die Mitarbeiterschaft, noch ist der Manager zwangsläufig darauf angewiesen, solche Verbindungen langfristig für die Zukunft aufzubauen. Dies erleichtert sachliche Entscheidungen im betrieblichen Interesse. Selbstverständlich sollen auch menschliche Interessen berücksichtigt werden – aber ein Krankenhaus ist zunächst ein Unternehmen, das nicht um Personen und persönliche Beziehungen herum aufgebaut werden darf, sondern in dem die Interessen des Betriebs im Vordergrund stehen müssen.

Ein Interimsmanager ist natürlich nicht zwangsläufig fachlich kompetenter als ein

anderer Krankenhausmanager – aber durch ständige Wechsel zwischen verschiedenen Krankenhäusern hat er einen tiefen Einblick und Branchenerfahrung. Er weiß, wie andere Häuser dieselben Herausforderungen gelöst haben, vor denen auch das neue Haus steht. Diese „Vogelperspektive“ bietet gute Voraussetzungen dafür, von den Erfahrungen anderer Kliniken zu lernen, statt betriebsblind zu werden. //

Fred Andree ist Geschäftsführer, Stephanie Dreher Prokuristin der ENDERA Interim-Management GmbH.

s.dreher@endera-gruppe.de

Auch auf dem Deutschen Kämmerertag am 26.09. geht es in einem der DNK-Arbeitskreise um das Interimsmanagement in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Diskutieren Sie mit!

Veranstaltungskalender

Termin	Titel	Ort	Informationen im Web
25.–26.09.2019	15. Deutscher Kämmerertag	Berlin	zdnk.de/dkt
16.–17.10.2019	Kommunale – 11. Bundesweite Fachmesse und Kongress	Nürnberg	zdnk.de/kommunale
22.10.–24.10.2019	Smart Country Convention	Berlin	zdnk.de/smartcountry
07.–08.11.2019	StadtwerkeForum	Köln	zdnk.de/stadtwerke
02.12.–03.12.2019	Konferenz Zukunftsstadt 2019 – klima-aktiv, innovativ, digital	Münster	zdnk.de/zukunftsstadt