



Entwicklung der Bremer Straßenbahn AG 1970 bis 2005

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der Bremer Straßenbahn AG (BSAG). Hierbei wird nicht nur die Unternehmensentwicklung seit dem Jahr 1970 aufgezeigt, sondern auch - soweit möglich - eine Einschätzung für den Zeitraum bis 2005 durchgeführt. Die BSAG bedient wochentags bis zu 300.000 Kunden. Für ihre Kunden hält die BSAG 130 Straßenbahnen und 255 Busse in Bewegung. Das Liniennetz umfasst 99,2 km Schienenverkehre sowie 540,2 km Busverkehre und zählt etwa 1.100 Haltestellen.¹ Die BSAG hat sich als unternehmerisches Ziel gesetzt, die Inanspruchnahme des ÖPNV-Angebotes nachhaltig zu verbessern. Dies soll durch eine Optimierung des Angebotes umgesetzt werden. Gleichzeitig steht die BSAG vor einer großen Herausforderung. Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im zukünftig liberalisierten Verkehrsmarkt muss hergestellt werden. Verbunden damit ist eine nachhaltige Absenkung des Verlustausgleichs durch die Stadtgemeinde Bremen. In einem Städtevergleich wurden für die zwölf größten deutschen Städte die kommunalen Verkehrsbetriebe gegenübergestellt.

1 Rechtlicher Rahmen

1.1 Investitionsvertrag / Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag

Mit dem Investitionsvertrag vom 13. November 1973 zwischen der Freien Hansestadt Bremen und der BSAG, in der Fassung vom 11. Dezember 1996, wird die Förderung des öffentlichen Personennahverkehrs geregelt.

Die Stadtgemeinde Bremen hatte mit der BSAG in dem Investitionsvertrag beschlossen, ab dem 1. Januar 1973 alle Investitionskosten für Betriebsanlagen, Betriebshöfe und Fahrzeuge zu übernehmen. Am 21. Dezember 1990 wurde der Vertrag dahingehend verändert, dass die Finanzierung von Bussen, Straßenbahnen und Betriebsein-

richtungen nicht mehr der Stadt obliegt, sondern mit Wirkung vom 1. Januar 1990 wieder Aufgabe der BSAG ist. Die Änderung erfolgte, da sich das vorherige Vorgehen als finanz- und betriebswirtschaftlich nachteilig herausgestellt hatte.

Zudem war eine zeitgerechte Ersatzbeschaffung von Fahrzeugen im kameralem System nur schwierig darzustellen. Eine kreditfinanzierte Investition im Haushalt der Stadtgemeinde, ist nur im Jahre der Veranschlagung erkennbar, weil die Finanzierung im Schuldendienst abgewickelt wird. Hingegen macht eine Finanzierung durch die BSAG die mit der Investition verbundenen Belastungen (Zins, Abschreibung für Abnutzung) auf Dauer deutlich. Damit wurden in diesem Bereich die Kosten des ÖPNV transparenter.

¹ Stand der angegebenen Zahlen: Jahresabschluss 2000

Mit einer weiteren Änderung des Investitionsvertrages zum 1. Januar 1996 wurde festgelegt, dass die BSAG nun Ersatzbau, Ersatzbeschaffungen und Umbau der Betriebsanlagen durchführt. Damit soll die Gesellschaft in die Lage versetzt werden, auch bei Betriebsanlagen über deren Realisierung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu entscheiden. Gleichwohl ist eine Abstimmung mit der Stadtgemeinde Bremen partiell noch erforderlich. Folge dieser Finanzierung ist eine Belastung der Erfolgsrechnung der BSAG, wobei diese auch Eigentümerin der Investition wird.

Die Änderungen des Vertrages führten im Ergebnis zu einem höheren Verlust. Der Verlust der BSAG wird aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages vom 22. Dezember 1982 von der Bremer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (BVV) ausgeglichen. Dabei erfolgt die Abdeckung des bei der BVV festgestellten Verlustes durch die Stadtgemeinde Bremen grundsätzlich jeweils im Folgejahr.

1.2 Kontrakt

Zwischen der Freien Hansestadt Bremen (Stadtgemeinde) und der BSAG sowie der Gewerkschaft ver.di und dem Betriebsrat der BSAG wurde im Jahr 2001 ein Kontrakt zur Absenkung der Verluste und zur Vorbereitung der BSAG auf einen geordneten Wettbewerb im Sinne eines künftigen EU-Rechts vereinbart.

Der Kontrakt sieht eine lineare Absenkung des Verlustausgleichs durch Haushaltsmittel der Stadtgemeinde vor². Zudem werden nachhaltige und kostensenkende Schritte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geregelt. Dieser notwendige Anpassungsprozess an die Bedingungen eines zukünftig liberalisierten ÖPNV-Marktes wird ohne einen Beitrag der Arbeitnehmer nicht zu schaffen sein. Deshalb sind auch sie über den Betriebsrat sowie über die Gewerkschaft Kontraktpartner. Um die Bereitschaft der Arbeitnehmer, an Kostensenkungsmaßnahmen mitzuwirken, zu erreichen, will die BSAG im Gegenzug die Arbeitsplätze durch flankierende Schritte absichern.

Mit dem Abschluss des Kontraktes wurde ein schwieriger erster Schritt für eine gesicherte Zukunft des Unternehmens getan.

2 Kennzahlen und Vergleiche

2.1 Allgemeines

Die folgenden Zeitreihen zur Betrachtung der Entwicklung der BSAG von 1970 bis 2005 beruhen auf Daten der BSAG sowie aus den Haushalten der Freien Hansestadt Bremen und des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV, Köln).

Zunächst soll aber die Historie der BSAG mit ihren wichtigsten Stationen aufgezeigt werden, um die Entwicklungen besser beurteilen zu können bzw. einen Sprung in den Zahlenreihen begründen zu können.

- 1973 Investitionsvertrag ab 01.01.1973 in Kraft. Die wesentlichen Inhalte wurden bereits unter '1.1 Investitionsvertrag' beschrieben.
- 1974 Stadtbahnstrecke nach Arsten erstes volles Jahr in Betrieb.
- 1976 Stadtbahnstrecke nach Huchting in Betrieb.
- 1980 Gründung der Verkehrsgemeinschaft DB / BSAG mit Einführung eines erweiterten Gemeinschaftstarifes.
- 1982 Gründung der Bremer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (BVV).
- 1984 Einführung eines Flächenzonentarifes.
- 1986 Einführung der 'Bremer Karte'; verbunden mit starker Preisreduzierung³ und einer ertragsstabilisierenden Nachfragesteigerung.
- 1988 Gründung der Verkehrsgemeinschaft Bremen / Niedersachsen (VBN).
- 1989 Einführung des VBN-Tarifes; BSAG behält zunächst eigenen Tarif, erkennt den Tarif der Verkehrsgemeinschaft aber an; Vorstellung des 'ÖPNV-Konzeptes 1989'.
- 1990 Änderung des Investitionsvertrages; Linienfahrzeugbeschaffungen wieder zu Lasten der BSAG.
- 1991 'Tarifhochzeit' mit der VBN; ab 01.07.1991 gilt der VBN-Tarif auch für die BSAG, dadurch Integration der Regionalbuslinien (incl. DB AG) in das innerbremische Verkehrssystem.

² Absenkung des Verlustausgleichs von 86,9 Mio. EUR (1999) auf 70,6 Mio. EUR (2004).

Verlustausgleich wird maßgeblich durch Bremer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH durchgeführt > vgl. 1.1.

³ Beispiel: Der Preis für eine Monatskarte wurde um 50% reduziert.

- 1996 Weitere Änderung des Investitionsvertrages; Ersatzbau, Ersatzbeschaffungen und Umbau der Betriebsanlagen nun durch BSAG. Gründung der 'Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen GmbH' im Oktober 1996⁴.
- 1998 Vier neue Streckenabschnitte in Betrieb (Horn, Flughafen, Universität, Arsten Süd-West).
- 2000 Abschluss eines Kontraktes (siehe auch 1.2) zwischen BSAG, Stadtgemeinde Bremen, Gewerkschaft ver.di und Betriebsrat der BSAG.

Fahrtenhäufigkeiten wurden in den Verkehrsleistungen auch auf die Vorjahre zurückgerechnet.

Die Anzahl der beförderten Fahrgäste stieg trotz mehrerer Preiserhöhungen in den siebziger Jahren und erreicht 1981 den Höchststand von 109 Mio. Fahrgästen. Dies entspricht einer Expansion der Fahrgastzahlen um 13,47%. Im Jahr 1982 greift eine Neuregelung der Zählweise, aus der eine Verringerung der beförderten Personen von 5,73% resultiert.

In den Folgejahren sank das Beförderungsaufkommen um 15,67% auf 92 Mio. Fahrgäste im Jahr 1989. Dieser deutliche Einbruch bei den Fahrgästen von 1981 bis 1989 um jährlich 1,81% führte nicht gleichzeitig zu einem Einbruch der Fahrgeldeinnahmen. Im Gegenteil, die Fahrgeldeinnahmen stiegen im gleichen Zeitraum um jährlich 1,78%. In den Jahren 1990 und 1991 konnten die Fahrgastzahlen nochmals um je ca. 3,5% gesteigert werden. Seit dem liegt das Beförderungsaufkommen nahezu konstant bei etwa 95 Mio. Fahrgästen pro Jahr.

2.2 Fahrgäste

2.2.1 Entwicklung der Fahrgastzahlen

Die folgende Tabelle verdeutlicht die Entwicklung der Fahrgastzahlen seit 1970. Im Berichtszeitraum wurden 1976 und 1980 Verkehrserhebungen durchgeführt.

Zahl der beförderten Personen (in Tsd.)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jahr	Nach Tarif *	Insgesamt **	Differenz Spalte 3-2	Veränderung Spalte 3 in %	Jahr	Nach Tarif *	Insgesamt **	Differenz Spalte 8-7	Veränderung Spalte 8 in %
1970	89.002	96.071	7.069	-	1988	78.198	92.623	14.425	-2,24%
1971	91.482	98.845	7.363	2,89%	1989	77.538	91.932	14.394	-0,75%
1972	93.807	100.882	7.075	2,06%	1990	80.700	95.464	14.764	3,84%
1973	94.759	101.800	7.041	0,91%	1991	83.802	98.844	15.042	3,54%
1974	97.588	105.129	7.541	3,27%	1992	84.165	98.391	14.226	-0,46%
1975	98.760	106.120	7.360	0,94%	1993	84.565	97.568	13.003	-0,84%
1976	99.876	104.390	4.514	-1,63%	1994	83.419	96.289	12.870	-1,31%
1977	99.237	103.794	4.557	-0,57%	1995	83.509	96.853	13.344	0,59%
1978	98.069	102.714	4.645	-1,04%	1996	82.553	95.156	12.603	-1,75%
1979	101.031	107.239	6.208	4,41%	1997	79.895	92.502	12.607	-2,79%
1980	96.641	108.662	12.021	1,33%	1998	80.280	92.582	12.302	0,09%
1981	95.733	109.015	13.282	0,32%	1999	80.729	93.286	12.557	0,76%
1982	88.513	102.772	14.259	-5,73%	2000	81.802	94.197	12.395	0,98%
1983	83.338	97.422	14.084	-5,21%	2001 ⁵	82.100	94.500	12.400	0,32%
1984	79.818	94.544	14.726	-2,95%	2002	81.600	94.000	12.400	-0,53%
1985	79.429	94.457	15.028	-0,09%	2003	82.800	95.200	12.400	1,28%
1986 ⁶	81.402	96.142	14.740	1,78%	2004	82.600	95.000	12.400	-0,21%
1987	79.678	94.746	15.068	-1,45%	2005	82.600	95.000	12.400	0,00%

* Beförderungsfälle im entgeltlichen Bereich incl. Schüler und Auszubildende.
 ** Beförderungsfälle im entgeltlichen Bereich sowie unentgeltlich bzw. zum ermäßigten Tarif beförderte Personen (u.a. Schwerbehinderte, Sonderverkehre), für die Ausgleichszahlungen der öffentlichen Hand an die BSAG erfolgen.

Zum 1. Oktober 1986 wurde die 'Bremer Karte' bei der BSAG angeboten. Diese übertragbare Monatskarte führte zu starken Nachfrageverschiebungen innerhalb der bisher üblichen Fahrausweisarten sowie anfangs zu rund 17.000 neuen Kunden. Mit Einführung der 'Bremer Karte' erfolgte auch eine Änderung der Fahrtenhäufigkeiten, bei der keine Rückrechnung der Verkehrsleistungen auf die Vorjahre erfolgte.

Durch die 'Bremer Karte' ist es der BSAG gelungen, noch mehr Fahrgäste im Zeitkartenbereich längerfristig als Kunden zu

Hierbei wurden die Fahrtenhäufigkeiten, nach denen die Zahl der beförderten Personen ermittelt wird, jeweils angepasst. Diese Anpassungen der

binden. Die Verlagerungen zu Zeitkarten waren aber mit einem entsprechenden Minus bei den Einzelfahrscheinen verbunden.

4 > vgl. 2.2.1.

5 Ab 2001 erwartete Fahrgastzahlen; Quelle: aus der mittelfristigen Ergebnisplanung der BSAG; Stand: 04.05.2001.

Für die Fahrgäste nach Tarif liegen keine Angaben vor.

6 Zum 1.10.1986 wurde die 'Bremer Karte' (übertragbare Monatskarte) eingeführt.

Bei Ermittlung der BSAG-Fahrgastzahlen werden folgende Annahmen zugrundegelegt:

Ticketart	Zählung(en) pro Ticket (angenommene Fahrtenhäufigkeit)
Einzelfahrausweise und Sammelkarten	1
Tageskarten (übertragbar)	5
Wochenmarken	15
Monatsmarken (übertragbar)	50
Monatsmarken (Schüler)	60

*Beispiel:
Beim Inhaber einer Tageskarte wird von fünf Fahrten ausgegangen, so dass dieser als Fahrgast fünfmal gezählt wird.*

Der Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen (VBN) berechnet die Verbundfahrgäste auf gleichem Wege, wobei aber von anderen Fahrtenhäufigkeiten, z.B. bei der Monatskarte von 55 Fahrten, ausgegangen wird. Die Fahrgeldeinnahmen werden von allen zugehörigen Unternehmen erzielt und im VBN zusammengefasst. Nach einem Einnahmeaufteilungsschlüssel werden die Fahrgelder den einzelnen Unternehmen als Ertrag - unter Berücksichtigung des Finanzierungsbeitrages (ehemals Abgeltung) - zugewiesen.

Bereits 1989 ist die BSAG der Verkehrsgemeinschaft Bremen/Niedersachsen beigetreten. In Anbetracht der neueren gesetzlichen Rahmenbedingungen⁷ und der erheblichen Gebietsausweitung des Verkehrsverbundes wurde die Verkehrsgemeinschaft am 26. Oktober 1996 in die Form einer Kapitalgesellschaft mit beschränkter Haftung überführt, welche zum 1. Januar 1997 ihren Geschäftsbetrieb aufnahm.

Durch den Beitritt beabsichtigt die BSAG, die Fahrgastzahlen zu erhöhen und die Verkehrsanteile am Gesamtverkehr im ÖPNV zu steigern, um so das Unternehmensergebnis nachhaltig zu verbessern.

Hinsichtlich der Verkehrsbeziehungen zwischen Bremen und den umliegenden Gebietskörperschaften dominiert der Berufsverkehr, gefolgt mit deutlichem Abstand vom Freizeitverkehr. Hier zeigt auch der Einwohnerverlust Bremens in das Umland seine Auswirkungen. Die Zahl der Berufspendler hat sich in den vergangenen 30 Jahren von 48.000 auf fast 100.000 mehr als verdoppelt. Davon sind 80% Berufseinpender nach Bremen.

Da einerseits die Stadt-Umland-Wanderung anhält und andererseits immer mehr neue Arbeitsplätze nicht allein im Stadtzentrum Bremens, sondern auch in peripher angesiedelten Gewerbe- und Dienstleistungszentren entstanden sind, genügt die Netzstruktur diesen veränderten Anforderungen nicht mehr.

In Zusammenarbeit mit dem VBN ist bereits ein Entwurf für Streckenverlängerungen des Straßenbahnnetzes ins niedersächsische Umland entstanden. Dadurch sollen weitere Kunden gewonnen und eine höhere Auslastung der Linien erreicht werden. Hierbei ist besonderes Augenmaß hinsichtlich der Interessen der Gesellschaft und Bremens geboten.

Mit der Integration in den VBN ist die BSAG in das VBN-Tarifsystem eingebunden, so dass eine eigene Tarifgestaltung nur noch bedingt gegeben ist. Am Stammkapital des VBN ist die BSAG mit 43,15% beteiligt.

2.2.2 Vergleich von Fahrgastzahlen und Einwohnern

In der folgenden Grafik werden die Fahrgastzahlen sowie die durchschnittlichen Jahreseinwohnerwerte der Stadt Bremen bildlich dargestellt. Hierbei ist vorab anzumerken, dass für das Jahr 2000 der Einwohnerdurchschnitt anhand der Werte von Januar bis Juni 2000 ermittelt wurde und für die Jahre 2001 bis 2005 von einer Jahreseinwohnerzahl in Höhe von 540.000⁸ Bürgern ausgegangen wurde.

Aus der Grafik lässt sich entnehmen, dass die Beförderungsfälle und die Einwohnerentwicklung seit Mitte der 80'er Jahre nahezu parallel verlaufen, wobei der Abstand der beiden Kurven seit 1999 noch weiter verringert werden konnte. Die Fortentwicklung der Fahrgastkurve hängt neben nachfragebedingten Gründen auch von der Definition der Fahrtenhäufigkeiten⁹ ab.

Zu Beginn der neunziger Jahre gelang es der BSAG, den Rückgang der beförderten Fahrgäste abzufangen und auf durchschnittlich 95 Mio. Beförderungsfälle jährlich zu steigern. Seit dem verharrt das Fahrgastaufkommen auf diesem Niveau.

Auch für die mittelfristige Ergebnisplanung bis 2005 wird als Ziel mindestens ein Halten der jetzigen Fahrgastbeförderungen angestrebt.

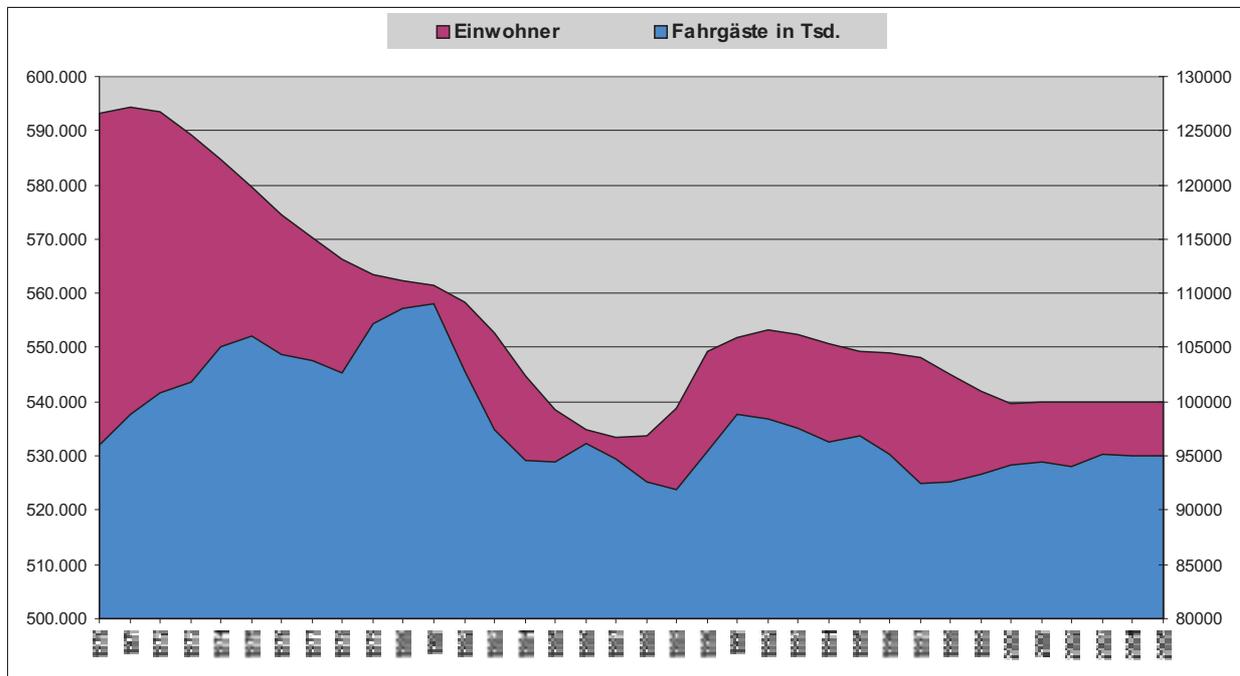
⁷ Investitions-, Straßenbenutzungs- und Rahmenvertrag; Quelle: WIBERA Abschlussprüfungsbericht 1998 vom 16.04.1999.

⁸ Analog zur Finanzplanung des Senators für Finanzen, Bremen.

⁹ Zählungen pro Ticket; Vgl. 2.2.1.

Ein Zusammenhang zwischen Fahrpreiserhöhungen und der Zahl der beförderten Personen ist hieraus nicht feststellbar. Die Gründe für die Schwankungen in der Beförderungszahl sind vielschichtig. So sinkt seit mehreren Jahren die

terzuentwickelnden Verkehrsnetz bewältigt werden. Zentrales Anliegen der bremischen Verkehrspolitik ist die Entwicklung eines Gesamtverkehrsystems, bei dem u.a. die Erhaltung der Wohnqualität sowie der schienengebundene öffentliche



Hinweis zu Grafik ¹⁰

Zahl von Schülern, andererseits nimmt die PKW-Dichte weiter zu. Auch die Konjunkturlagen und die Höhe der Arbeitslosigkeit haben Auswirkungen auf die Beförderungszahlen.

Eine sinkende Einwohnerzahl¹¹ und im Gegensatz dazu ein Umdenken zugunsten von Bus und Bahn führt in der Prognose lediglich auf ein gleichbleibendes Fahrgastaufkommen. Deshalb sieht die Unternehmensplanung als Ziel zumindest ein konstantes Fahrgastaufkommen vor.

Als Folge des Sanierungsprogramms erwartet Bremen, den Einwohnerrückgang deutlich zu bremsen bzw. umzukehren. Aus einem Zuwachs von Einwohnern und Arbeitsplätzen resultiert dann auch ein höheres Verkehrsaufkommen.

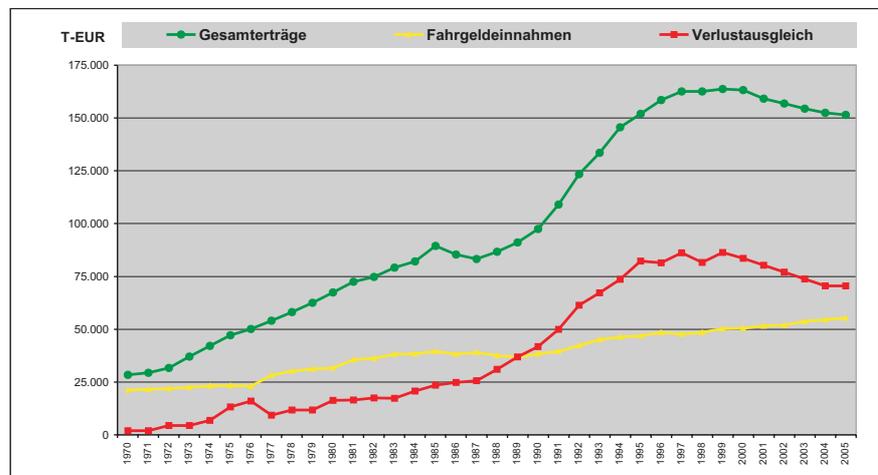
Diese Zuwächse sollen vom vorhandenen sowie vom wei-

Personennahverkehr eine hohe Bedeutung einnehmen.

2.3 Erträge

2.3.1 Entwicklung der Erträge

Die Gesamterträge, die Fahrgeldeinnahmen sowie die Erträge der BSAG aus der Verlustübernahme haben sich wie folgt entwickelt¹²:



¹⁰ Bei der Grafik handelt es sich um ein Kombinationsdiagramm mit sekundärer Y-Achse. Die Y-Achsen enthalten unterschiedliche Intervalle, die zur grafischen Darstellung individuell gewählt wurden.

¹¹ Für die Bundesrepublik Deutschland wird für die Wohnbevölkerung ein Rückgang von heute 82,0 Mio. Menschen auf 78,0 Mio. Menschen bis 2030 prognostiziert; Quelle: VDV-Statistik 1999.

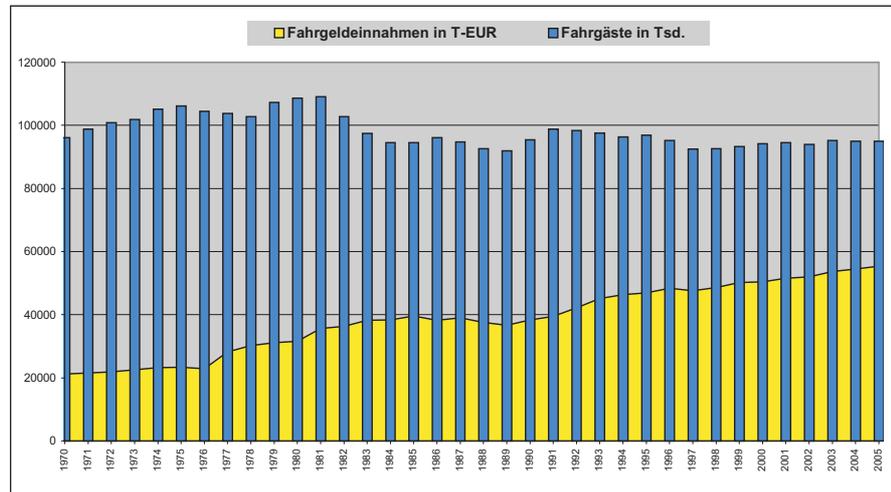
¹² Ab 1977 wurden die Ausgleichszahlungen aus gesetzlichem Anspruch gem. § 45a PBefG wirksam und führten zu einer Verminderung der Zahlungen durch die öffentliche Hand.

Während sich die Fahrgeldeinnahmen seit 1970 verdoppelt haben, haben sich die Gesamterträge - insbesondere durch Verlustausgleiche - mehr als versechsfacht. Die Verlustausgleiche selbst sind von 1970 bis 1999 um das Vierundvierzigfache gestiegen. Nur weil der Verlustausgleich durch die Stadtgemeinde Bremen stetig angestiegen ist, verläuft auch die Kurve der Gesamterträge nahezu parallel zum Verlustausgleich.

Ab 1999 sinken die Zuschüsse durch Bremen. In dem unter Punkt 1.2 umschriebenen Unternehmenskontrakt wurden der Verlustausgleich sowie die Ausgleichszahlungen gem. § 45a Personenbeförderungsgesetz und § 62 Schwerbehindertengesetz auf der Basis des Geschäftsjahres 2000 für den gesamten Planungszeitraum festgeschrieben. Der Kontrakt sieht eine lineare Senkung des Verlustausgleichs um 3,3 Mio. EUR jährlich bis 2004 vor. Dies entspricht einer Absenkung von 86,9 Mio. EUR (1999¹³) auf 70,6 Mio. EUR (2004) bzw. um 18,8%. Aus der mittelfristigen Ergebnisplanung der BSAG geht hervor, dass dieses Ziel auch erreicht wird.

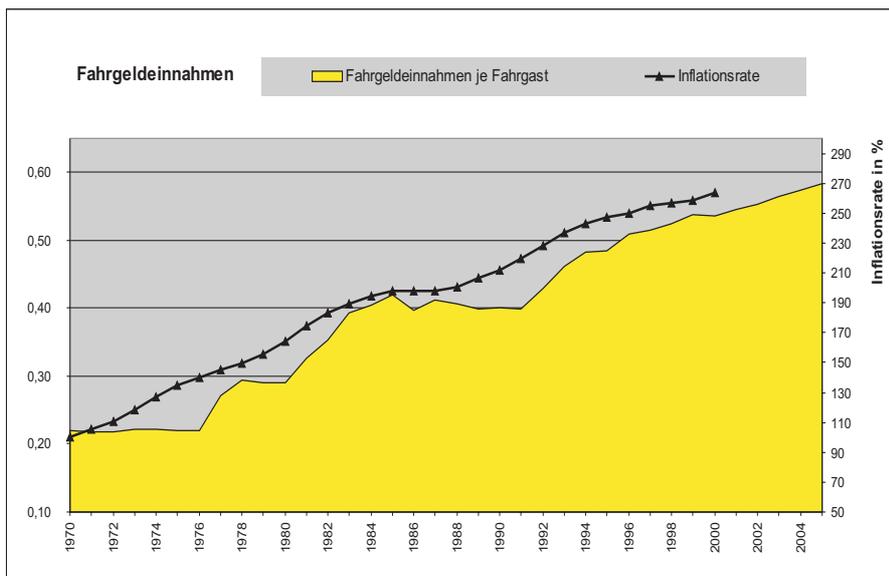
2.3.2 Verhältnis von Fahrgeldeinnahmen zu Fahrgästen

Werden die erwirtschafteten Fahrgeldeinnahmen in ein Verhältnis zu den beförderten Personen gesetzt, lässt sich aus der folgenden Grafik erkennen, dass die Einnahmen pro Fahrgast kontinuierlich gesteigert wurden¹⁴.



Bei Division der jährlichen Fahrgeldeinnahmen durch die Fahrgastzahlen ergibt sich in fünfjährigen Jahreszeiträumen folgende Darstellung:

Jahreszeitraum	1970 - 1974	1975 - 1979	1980 - 1984	1985 - 1989	1990 - 1994	1995 - 1999	2000 - 2005 ¹⁵
Fahrgeldeinnahmen je Fahrgast in EUR	0,22	0,26	0,35	0,41	0,43	0,52	0,56



Aus der obigen Grafik lässt sich erkennen, dass ab dem Jahr 2001 ein linearer Anstieg der Einnahmen (Fahrgeldeinnahmen) je Fahrgast angestrebt wird. Bereits im Jahr 1996 wurden 0,509 EUR je Fahrgast eingenommen, 1997 wurde die '1,00 DM-Grenze' (entspricht 0,511 EUR) erreicht.

Zum besseren Vergleich wurde die jährliche Inflationsrate¹⁶ in die Grafik aufgenommen.

¹³ Ausgangsjahr für den genannten Kontrakt > vgl. 1.2.

¹⁴ Die Grafik beinhaltet absolute Zahlenwerte; Relation von Aufwendungen zu Fahrgeldeinnahmen > vgl. 2.4.1.

¹⁵ Durchschnitt beinhaltet hier sechs Jahre; ab 2001 prognostizierte Fahrgeldeinnahmen und Fahrgastzahlen; Quelle: aus der mittelfristigen Ergebnisplanung der BSAG; Stand: 04.05.2001.

¹⁶ Preisindex für die Lebenshaltung aller privater Haushalte; 1970 = 100%; Quelle: Deutsche Bundesbank.

Die Werte wurden auf das Jahr 1970 als Basis zurückgerechnet. Es wird sichtbar, dass sich die Fahrgeldeinnahmen in einigen Jahren unterhalb der Preissteigerungskurve entwickelten. Insgesamt betrachtet konnte im Jahr 2000 die Inflationsrate wieder erreicht werden.

Für die vorhergehende Darstellung wurden die Fahrgeldeinnahmen 'brutto' zugrunde gelegt, d.h. gemäß Prüfungsbericht der Wirtschaftsprüfer.

Im Detail ergeben sich folgende durchschnittliche Fahrgeldeinnahmen¹⁷:

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Durchschnittliche Fahrgeldeinnahmen je Fahrgast in EUR	0,629	0,638	0,645	0,651	0,660	0,668

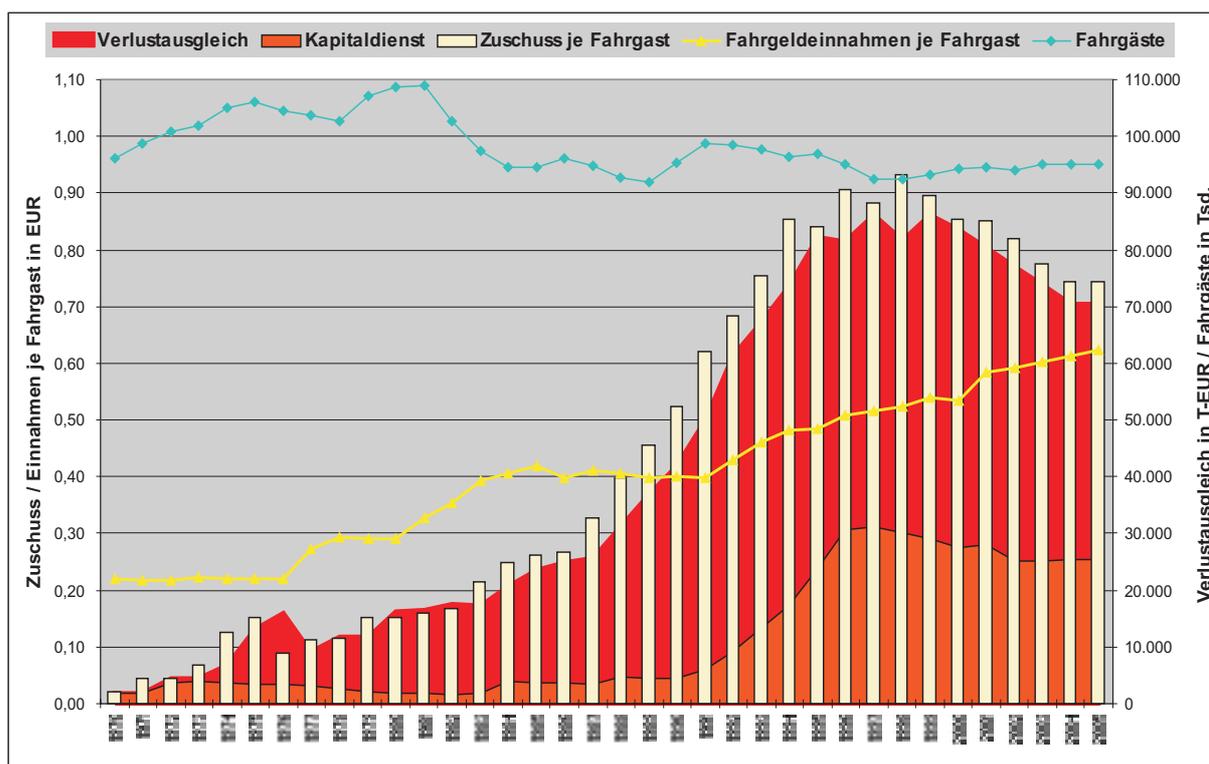
Die durchschnittlichen Fahrgeldeinnahmen beinhalten auch den Finanzierungsbeitrag und sind in Anlehnung an die Vorjahreswerte einschließlich Umsatzsteuer ausgewiesen.

ist die BSAG in das VBN-Tarifsystem eingebunden, so dass eine Tarifgestaltung mit der Verkehrsgemeinschaft abzustimmen wäre. Das Abstimmungsergebnis wird anschließend an den ZVBN¹⁸ gerichtet, der in der Verbandsversammlung über die Absichten entscheidet.

Vorab ist aber die Preiselastizität detailliert abzuschätzen, damit Nachfragerückgänge vermieden werden. Bei Tarifierhebungen muss vorsichtig vorgegangen werden, weil die Kunden auf das Preisniveau vor Ort reagieren. Die Preise in anderen Städten werden von den Kunden als Vergleichsmaßstab in der Regel nicht akzeptiert.

2.3.3 Entwicklung des Zuschusses je Fahrgast

Im Gegensatz zu den erzielten Einnahmen je Fahrgast kann auch die Entwicklung des Zuschusses je Fahrgast betrachtet werden. 1970 zahlte die Stadtgemeinde Bremen 2 Cent für einen Fahrgast - der Fahrgast zahlte im Durchschnitt 0,22 EUR.



Für eine wettbewerbskonforme Position der BSAG am Markt ist die derzeitige wirtschaftliche Betätigung signifikant zu verbessern. Dazu ist eine Anhebung der Tarife unumgänglich. Es muss ein Programm zur Anhebung der Fahrgeldtarife, insbesondere für Zeitkarten, mit dem Eigentümer und anschließend mit dem VBN abgestimmt und umgesetzt werden. Wie bereits oben erwähnt,

Im Jahre 1989 waren Zuschuss¹⁹ und Einnahme je Fahrgast identisch und betragen 0,40 EUR. Seit 1990 zahlt die öffentliche Hand für jeden Fahrgast einen höheren Anteil als der Fahrgast selbst. Das Bild hat sich insoweit gewendet. Heute zahlt ein Fahrgast ca. 0,55 EUR, während der Zuschuss etwa 0,85 EUR ausmacht.

¹⁷ Ab 2001 prognostizierte Fahrgeldeinnahmen und Fahrgastzahlen; Quelle: BSAG; Stand: 07.11.2001.

¹⁸ ZVBN: Zweckverband Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen; Aufgabenträger für den ÖPNV - Verbandsversammlung.

¹⁹ Verlustrückgang durch Bremen im Folgejahr nach jeweiligem Geschäftsjahr.

Bis Ende der 90er Jahre ist der Zuschuss je Fahrgast stark angestiegen. Dies resultiert u.a. aus der Änderung des Investitionsvertrages, wonach auch der Kapitaldienst überproportional ansteigt. 1998 wird jeder Fahrgast mit 0,93 EUR bezuschusst. Bei nahezu konstantem Fahrgastaufkommen um die 90 Mio. gelingt es erst seit 1998, den Zuschuss wieder zu verringern. Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles, den Zuschuss zu senken, sind eine im Vergleich zu den Vorjahren zurückhaltendere Lohn- und Gehaltspolitik sowie eine moderate Erhöhung der Fahrgeldtarife und ein Zuwachs der Nachfrage. Für 2005 wird eine Fahrgeldeinnahme von 0,58 EUR und ein Zuschuss von 0,74 EUR je Fahrgast angestrebt.

In nebenstehender Übersicht ist die Entwicklung des Verlustausgleichs in Zahlen dargestellt.

Entwicklung des Verlustausgleichs in Zahlen							
Jahr	Verlustausgleich in T-EUR	Veränderung zum Vorjahr in % *	Anteil an den Gesamterträgen in %	Jahr	Verlustausgleich in T-EUR	Veränderung zum Vorjahr in % *	Anteil an den Gesamterträgen in %
1970	1.942,9	-	6,8%	1988	31.073,3	21,51%	35,8%
1971	1.942,9	0,00%	6,6%	1989	36.849,8	18,59%	40,4%
1972	4.394,0	126,16%	13,9%	1990	41.841,1	13,54%	42,9%
1973	4.424,2	0,69%	12,0%	1991	49.919,5	19,31%	45,7%
1974	6.893,7	55,82%	16,3%	1992	61.320,3	22,84%	49,7%
1975	13.176,0	91,13%	28,0%	1993	67.333,1	9,81%	50,4%
1976	16.010,6	21,51%	31,9%	1994	73.545,8	9,23%	50,5%
1977	9.282,5	-42,02%	17,2%	1995	82.337,9	11,95%	54,2%
1978	11.716,3	26,22%	20,2%	1996	81.463,6	-1,06%	51,4%
1979	11.797,0	0,69%	18,9%	1997	86.130,2	5,73%	53,0%
1980	16.267,3	37,89%	24,1%	1998	81.661,0	-5,19%	50,2%
1981	16.503,5	1,45%	22,8%	1999	86.280,5	5,66%	52,7%
1982	17.452,9	5,75%	23,3%	2000	83.569,6	-3,14%	51,2%
1983	17.324,1	-0,74%	21,9%	2001 ²⁰	80.375,1	-3,82%	50,5%
1984	20.800,4	20,07%	25,3%	2002	77.102,8	-4,07%	49,2%
1985	23.548,1	13,21%	26,3%	2003	73.830,5	-4,24%	47,8%
1986	24.826,8	5,43%	29,1%	2004	70.558,3	-4,43%	46,3%
1987	25.573,3	3,01%	30,7%	2005	70.558,3	0,00%	46,6%

* Bezogen auf die BSAG-interne Nettodarstellung aus der Gewinn- und Verlustrechnung der BSAG.

Neben der fiskalischen Höhe des Verlustausgleichs wurde auch dessen prozentuale Veränderung zum Vorjahr sowie der prozentuale Anteil an den Gesamterträgen der BSAG im jeweiligen Geschäftsjahr aufgezeigt.

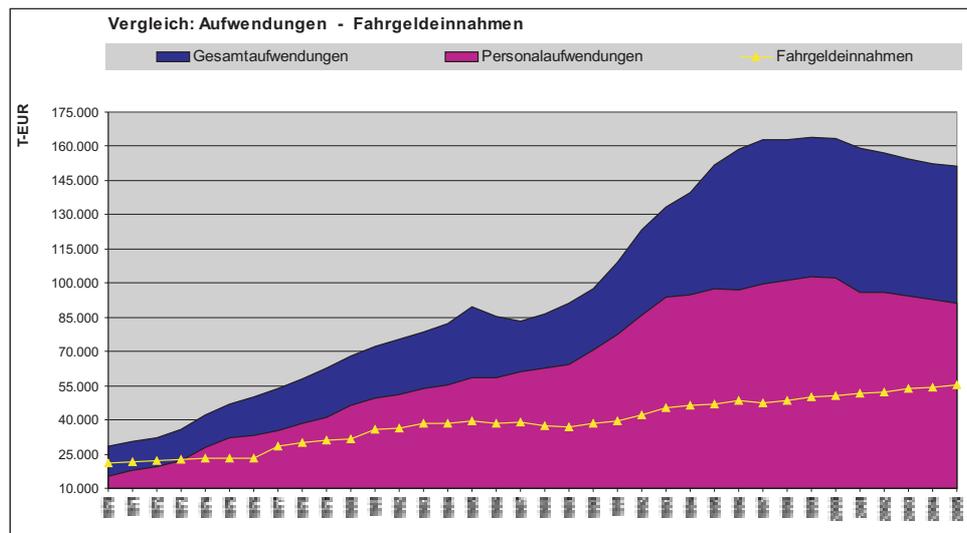
Wie der Tabelle zu entnehmen ist, sinkt der Anteil des Verlustausgleichs an den Gesamterträgen in

2002 wieder unter 50% - vorausgesetzt die prognostizierten Werte werden eingehalten.

2.4 Aufwendungen

2.4.1 Entwicklung der Aufwendungen

In nachfolgendem Schaubild werden die Gesamtaufwendungen sowie der Personalanteil an den



Aufwendungen als Fläche dargestellt. Gleichzeitig wurde die Entwicklung der Fahrgeldeinnahmen als Kurve in die Darstellung eingebunden.

Anhand der nebenstehenden Grafik lässt sich erkennen, dass die (Personal-) Aufwendungen - vor allem ab 1990 - stärker angestiegen sind als die Fahrgeldeinnahmen²¹.

²⁰ Ab 2001 prognostizierte Verlustausgleiche; Quelle: aus der mittelfristigen Ergebnisplanung der BSAG; Stand: 04.05.2001.

²¹ Ab 2001 prognostizierte Werte; Quelle: aus der mittelfristigen Ergebnisplanung der BSAG; Stand: 04.05.2001.

Die Mehrbelastungen aus den Aufwendungen konnten nicht entsprechend durch Anpassungen bei den Fahrgeldeinnahmen kompensiert werden. Daraus resultierte ein immer größerer Verlustausgleich durch Bremen. Wie bereits zuvor ausgeführt, steigt auch der Kapitaldienst (im Verlustausgleich enthalten) durch die Änderung des Investitionsvertrages im Betrachtungszeitraum überproportional an.

Erst ab dem Jahr 2000 wird erkennbar, dass sich die Aufwendungen sowie Fahrgeldeinnahmen wieder einander nähern, was positive Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung der BSAG hat.

Die Personalaufwendungen wurden gesondert betrachtet, da sie den dominierenden Faktor in dem Dienstleistungsunternehmen darstellen. Aus der Grafik wird ersichtlich, dass die Personalaufwendungen weitgehend parallel zu den Gesamtaufwendungen verlaufen.

Bei der Entwicklung des Personalaufwands ist neben der Steigerung des Lohnniveaus auch auf die Veränderung der Wochenarbeitszeiten hinzuweisen. Zu Beginn der Betrachtungsreihe galt 1970 eine 43-Stunden-Woche. Diese wurde zunächst auf 41,5 Stunden und zum 1. Oktober 1974 auf 40 Stunden abgesenkt. Im Januar 1990 wurde eine Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden und im Oktober 1992 die 37 Stunden-Woche eingeführt.

Um die Gesamtaufwendungen erfolgreich zu senken, müssen auch Einschnitte bei den Personalaufwendungen erfolgen. Bereits 1996 hat die BSAG mittels einer Null-Runde analog dem öffent-

lichen Dienst und einer Absenkung des Lohn- und Gehaltsniveaus für Neueingestellte um 6% einen bedeutenden Schritt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vorgenommen. Zwei Jahre später wurden in einem Rahmentarifvertrag Absenkungen beim Überstundenzuschlag, beim Weihnachts-, Urlaubs- und Jubiläumsgeld vereinbart.

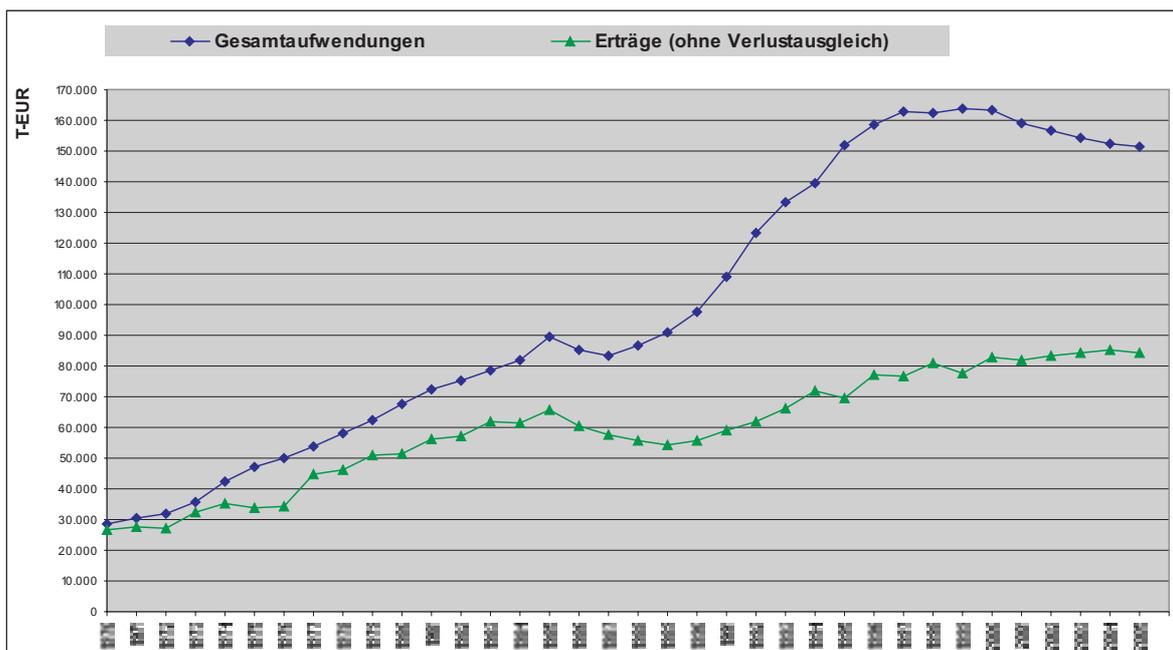
In der mittelfristigen Ergebnisplanung sieht die BSAG vor, den Personalaufwand von 94,6 Mio. EUR (2001) auf 90,2 Mio. EUR (2004) bzw. um 4,6% abzusenken. Hierbei wird angenommen, dass die Anzahl der Mitarbeiter um ca. 7,7% sinkt und Tarifabschlüsse im Durchschnitt der vergangenen Jahre erfolgen.

Zukünftig wird es von Bedeutung sein, die Personalaufwendungen noch stärker an eine leistungsorientierte Bezahlung anzulehnen, um die eingetretenen Veränderungen weiter voranzubringen.

2.4.2 Vergleich von Aufwendungen und Erträgen

Auch aus dieser Darstellung lässt sich entnehmen, dass die beiden Kurven seit 1970 immer stärker auseinanderlaufen. Die BSAG konnte die Entwicklung der Gesamtaufwendungen nicht durch 'eigene' Erträge ausgleichen.

Wie bei den vorigen Grafiken ist deutlich, dass sich die Lage vor allem zukünftig deutlich verbessert. Die Gesamtaufwendungen werden abgesenkt,



während die Erträge auch zukünftig gesteigert werden können.

Auf eine Darstellung von Gesamtaufwendungen und Gesamterträgen wird verzichtet, da in den Gesamterträgen der von Bremen geleistete Verlustausgleich enthalten ist und somit die Kurven übereinander verlaufen.

3 Vergleich der BSAG mit anderen ÖPNV-Anbietern

Im Städtevergleich soll das Unternehmen BSAG mit den ÖPNV-Anbietern anderer Großstädte in Deutschland verglichen werden. Dabei wurden alle deutschen Städte mit mehr als 500.000 Einwohnern ausgewählt.

gen eingeflossen; es werden nur die Einnahmen betrachtet. Andere Städte, wie z.B. München, haben eine hohe Anmietquote von Verkehrsleistungen, was sich wiederum positiv auf den Personalbestand auswirkt.

Dennoch kann die einfache Gegenüberstellung der Verhältniszahlen aus der VDV-Statistik eine erste grobe Grundlage für einen Datenvergleich ermöglichen.

Im Vergleich zu anderen Städten soll sich die BSAG einem städtedurchschnittlichen Niveau anpassen, welches sie momentan noch nicht erreicht. Den Gesamtdurchschnitt der Verkehrsunternehmen der Vergleichsstädte kann die BSAG in keinem Vergleichsfaktor überragen. Gerade seit

VERGLEICHE (1999)								
Stadt / Unternehmen		Platzangebot 1)	Auslastung 2)	Nachfrage 3)	Einnahmen		Personalbestand	
					je Fahrgast	je Einwohner	je 1.000 Einwohner	je 10 Mio. Platz-km
		km		Anzahl	EUR		Anzahl	
Bremen	BSAG	5.371	876	172	0,72	0,12	4,7	8,7
Berlin	BVG	7.575	1.196	232	0,66	0,15	4,6	6,1
Hamburg	AKN, HHA	5.484	948	177	0,85	0,15	2,6	4,8
München	SWM	9.289	o	o	o	o	3,2	3,5
Köln	KVB	7.355	1.206	227	0,67	0,15	3,2	4,4
Frankfurt a. M.	VGf	7.072	897	235	1,18	0,28	4,2	5,9
Essen	EVAG	4.132	715	168	0,72	0,12	3,9	9,4
Dortmund	DSW, HBG	4.517	833	177	0,77	0,14	3,3	7,3
Stuttgart	SSB	8.154	1.537	312	0,99	0,31	5,2	6,3
Düsseldorf	Rheinbahn RBG	9.177	1.713	347	0,71	0,25	6,1	6,6
Duisburg	DVG	2.715	395	88	0,75	0,07	2,3	8,5
Hannover	üstra	8.831	1.462	271	0,74	0,20	4,5	5,1
Städtedurchschnitt *		6.913	1.094	218	0,77	0,17	3,9	5,7

1) Platzkilometer je Einwohner 2) Personenkilometer je Einwohner 3) Fahrgäste je Einwohner

Hinweis: Im Städtedurchschnitt sind die Werte Bremens jeweils enthalten

Die Daten für den Vergleich konnten allesamt der VDV-Statistik²² 1999 entnommen werden und beruhen somit auf einer einheitlichen Grundlage.

Es muss jedoch angemerkt werden, dass die Werte der einzelnen Verkehrsunternehmen abweichenden Rahmenbedingungen zugrunde liegen. Insbesondere bei den Zeitkarten werden ungleiche Fahrtenhäufigkeiten angesetzt. Die Spannweite für Monatskarten liegt z.B. zwischen 44,5 und 150 Fahrten - die BSAG geht von 50 Fahrten aus. In die Darstellung sind zudem keine Aufwendun-

1999 ist die BSAG stark bemüht, sich in allen Unternehmensbereichen zu verbessern.

Vor allem beim Personalbestand sind bereits diverse Maßnahmen angelaufen. Die Bemühungen, die Einnahmen²³ je Fahrgast zu steigern, wurden oben bereits ausgeführt (siehe 2.3.2). Es bleibt für die BSAG vordringliches Ziel, mit den eingeleiteten Maßnahmen und Projekten die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit auch im Vergleich mit anderen kommunalen Verkehrsunternehmen zu erreichen.

²² Verband Deutscher Verkehrsunternehmen, Köln (gegründet am 6. November 1990).

²³ Der Vergleich legt alle Einnahmen der BSAG zu Grunde und nicht nur die Fahrgeldeinnahmen.

4 Fazit

Von 1970 bis Mitte der 90er Jahre wurde die Kostenstruktur stetig ungünstiger. Ursachen sind insbesondere der Anstieg der Personalaufwendungen bei mehrmaliger Absenkung der Wochenarbeitszeiten sowie der Anstieg des Kapitaldienstes resultierend aus der Änderung des Investitionsvertrages.

Gleichzeitig konnten das Fahrgastaufkommen und die damit verbundenen Fahrgeldeinnahmen nicht in gleichem Maße anziehen.

Ende der 90er Jahre hat die BSAG konkrete Unternehmensziele definiert. Als Grundsätze sollen folgende Ziele verbessert bzw. ausgebaut werden:

- Markt- und Kundenorientierung
- Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung
- Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit
- neue Netze und innovative Techniken
- Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter

Die BSAG ist auf dem Weg, sich auf die wandelnden Rahmenbedingungen im ÖPNV-Markt einzustellen und diese Herausforderung anzunehmen. Ihr Angebot an Nahverkehrsleistungen will die BSAG sowohl im Stadtgebiet als auch in der Region stärken und ausbauen.

Ziel der Stadtgemeinde Bremen als Eigentümerin wird es sein, den Verlustausgleich (konsumtiver Zuschuss) weiterhin zu begrenzen.

Doch selbst bei weiterer Optimierung der Betriebsabläufe wird die BSAG auch zukünftig von der Stadtgemeinde Bremen abhängig sein. Die BSAG erbringt eine gemeinwohlorientierte Leistung, die nicht zwingend kostendeckend erreicht werden muss.

Gleichwohl muss es Ziel der BSAG sein, die entwickelten Konzepte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit aus eigener Kraft positiv umzusetzen - um das Potential zu erreichen, weiterhin erfolgreich im Markt zu bestehen.

Autor:Lars Viebrock (Grundsatzreferat für betriebswirtschaftliche Zentralangelegenheiten, Senator für Finanzen, Bremen)

