

WHITEPAPER



EFFIZIENZ STATT EINSCHNITTE

Wie Verkehrsunternehmen und -verbünde trotz Budgetkürzungen handlungsfähig bleiben

Einleitung

Die ÖPNV-Branche steht unter erheblichem Kostendruck. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Qualität, Zuverlässigkeit und nicht zuletzt an die Digitalisierung.

Einsparungen über Angebotskürzungen sind keine Option, da sie die Attraktivität des ÖPNV unmittelbar schwächen würden. Verkehrsunternehmen und -verbünde müssen daher an den Strukturen ansetzen, die heute unnötige Kosten verursachen und operative Ressourcen binden.

Zwei Hebel sind dabei entscheidend:

1. Der Rückbau historisch gewachsener, kostenintensiver Vertriebsstrukturen.
2. Die systematische Optimierung innerbetrieblicher Prozesse auf Basis klarer Dokumentation.

Beide Maßnahmen schaffen Transparenz, reduzieren Komplexität und ermöglichen eine wirtschaftliche Ausrichtung für die kommenden Jahre.

Strukturelle Kostensenkung

Vertrieb neu denken – Parallelstrukturen reduzieren

In vielen Verkehrsunternehmen wurden neue Vertriebskanäle über Jahre hinweg zusätzlich eingeführt, ohne bestehende abzulösen. Dies ist zum einen auf die Zurückhaltung zurückzuführen, sich von bereits etablierten Vertriebskanälen zu lösen. Zum anderen werden diese Kanäle im Rahmen bestehender Verkehrsverträge zum Teil immer noch ausdrücklich von den Aufgabenträgern gefordert.

So sind parallele Systeme entstanden – von Automaten über Fahrscheindrucker und Verkaufsstellen bis hin zu Apps, Webshops und Drittvertrieb. Diese Vielfalt erzeugt hohe Betriebs- und Wartungskosten, komplexe IT-Landschaften und fragmentierte Verantwortlichkeiten.

Gleichzeitig gibt es weiterhin Kundengruppen, die digitalen Kanälen skeptisch gegenüberstehen oder sie bewusst ablehnen. Ein vollständiger Übergang kann daher nicht abrupt erfolgen. Der Wandel muss so gestaltet werden, dass diese Gruppen mitgenommen werden – durch Kommunikation, Begleitung und klare Übergangsmodelle.

Weniger ist mehr

Notwendigkeit einer konsolidierten Vertriebsinfrastruktur

Der parallele Betrieb aller Vertriebskanäle ist wirtschaftlich nicht mehr tragfähig und erst recht nicht sinnvoll. Die Nutzung verschiebt sich zunehmend in Richtung digitaler Angebote, während klassische Kanäle hohe Fixkosten verursachen und aufgrund von sinkenden Verkaufszahlen in Relation immer teurer werden.

Der Rückbau und die damit verbundene Umlenkung der Kundinnen und Kunden müssen strategisch geplant werden. Ziel ist ein Übergang, der sicherstellt, dass keine Kundengruppe abgehängt wird und dadurch verloren geht. Gleichzeitig sind bestimmte Vertriebskanäle in Verkehrsverträgen oder politischen Vorgaben festgeschrieben. Ein Rückbau kann daher nicht immer kurzfristig erfolgen, sondern erfordert eine frühzeitige Planung und eine enge Abstimmung mit den Aufgabenträgern.

Eine konsolidierte Vertriebsarchitektur bildet eine stabile und zukunftsfähige Grundlage für die kommenden Jahre und ermöglicht

- deutlich reduzierte Betriebs- und Wartungskosten,
- eine vereinfachte und transparentere Systemlandschaft,
- verbesserte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten,
- sowie eine robuste Basis für weitere Digitalisierungsschritte.

Das Ziel nicht aus den Augen verlieren

Strategischer Übergang statt reines Sparprogramm

Der Rückbau bestehender Strukturen ist kein kurzfristiges Sparprogramm, sondern ein strategischer Modernisierungsschritt. Am Anfang steht eine fundierte Analyse der Nutzung der Vertriebskanäle sowie ihrer Kosten. Darauf aufbauend wird ein Zielbild für den zukünftigen Vertrieb entwickelt.

Im nächsten Schritt werden Abschaltungen, Migrationen und begleitende Kommunikationsmaßnahmen geplant. Entscheidend ist ein Übergang, der wirtschaftlich sinnvoll gestaltet wird und gleichzeitig die Kundengruppen berücksichtigt, die weiterhin auf klassische Vertriebskanäle angewiesen sind.

Intransparente Abläufe als Effizienzhemmnis

Innerbetriebliche Ineffizienzen erkennen und beheben

Viele Prozesse in Verkehrsunternehmen sind über Jahre gewachsen, ohne je vollständig dokumentiert oder standardisiert worden zu sein. Dadurch fehlt häufig die notwendige Transparenz, um Arbeitsabläufe objektiv bewerten und gezielt optimieren zu können.

Ineffizienzen bleiben im Verborgenen – obwohl sie im operativen Alltag deutlich spürbar sind: Medienbrüche, manuelle Zwischenschritte, uneinheitliche Arbeitsweisen und lange Durchlaufzeiten belasten die Organisation finanziell erheblich.

In einer Situation, in der qualifiziertes Personal ohnehin knapp ist, verstärken solche Strukturen den Druck auf Mitarbeitende zusätzlich.

Optimierung: keine Option, eine Notwendigkeit

Dokumentierte Prozesse als fundierte Entscheidungsgrundlage

Eine Prozessaufnahme und -harmonisierung schafft Klarheit und bildet das Fundament für Automatisierung, Digitalisierung, nachhaltige Entlastung der Teams und die Eliminierung von verdeckten Kostentreibern.

Der Einsatz von professionellen Prozessdokumentationstools unterstützt die Teams und die Geschäftsführung dabei Prozesse effizient und mit geringem Administrationsaufwand nachvollziehbar zu machen, fundiert zu analysieren und gezielt zu steuern sowie weiterzuentwickeln.

Eine durchgängige Prozessdokumentation schafft klare Verantwortlichkeiten, deckt redundante oder unnötige Schritte auf und macht Risikoprozesse transparent und dient als Datengrundlage für Auditierungs- & Prüfungsverfahren.

Darüber hinaus ist sie ein zentraler Baustein für die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen, da nur dokumentierte und standardisierte Abläufe effizient technisch abgebildet werden können.

Handlungsfähig trotz Fachkräftemangel

Effiziente Abläufe entlasten bei knappen Ressourcen

Der Fachkräftemangel trifft den ÖPNV bereits heute überdurchschnittlich stark und wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Für Verkehrsunternehmen bedeutet das: Die Sicherstellung eines stabilen Betriebs ist zunehmend nur mit intelligent gestalteten Strukturen und effizienten Prozessen möglich.

Optimierte und standardisierte Abläufe reduzieren manuelle Tätigkeiten, beschleunigen die Bearbeitung von Vorgängen und erhöhen die Stabilität im Tagesgeschäft. Dadurch sinkt die Abhängigkeit von individuellem Erfahrungswissen, minimiert Wissensverluste und Tätigkeiten können leichter von verschiedenen Mitarbeitenden übernommen werden.

Eine klare Prozesslandschaft ermöglicht zudem Vertretungsmodelle, die ohne umfangreiche Übergaben funktionieren. Rollen und Aufgaben werden transparenter, Reibungsverluste minimiert und Engpässe abgefedert. Das Ergebnis ist eine Organisation, die auch unter knappen Personalressourcen zuverlässig und handlungsfähig bleibt.

Darüber hinaus schaffen effizient gestaltete Prozesse die notwendige Grundlage für weitere Digitalisierungsschritte, wodurch zusätzliche Automatisierungspotenziale gehoben und Mitarbeitende nachhaltig entlastet werden können. Insgesamt entsteht ein Betrieb, der künftigen Herausforderungen besser gewachsen ist – trotz zunehmend angespannter Arbeitsmärkte.

Die zwei Hebel im Zusammenspiel

Ein integrierter Transformationspfad für Unternehmen

Der Rückbau kostenintensiver Vertriebsstrukturen und die Optimierung innerbetrieblicher Prozesse sind zwei Hebel, die sich gegenseitig verstärken. Weniger Vertriebskanäle führen zu klareren und einheitlicheren Abläufen. Gleichzeitig erleichtern standardisierte Prozesse die Umsetzung struktureller Veränderungen – etwa die Abschaltung nicht mehr wirtschaftlicher Kanäle.

So entsteht ein konsistentes Gesamtbild: eine Organisation, die Komplexität reduziert, Abläufe stabilisiert und ihre Ressourcen gezielt dort einsetzt, wo sie den größten Nutzen stiften.

Gerade in Zeiten gekürzter Budgets und zunehmender Personalengpässe ist dieser Transformationspfad kein optionales Vorhaben, sondern eine Notwendigkeit. Ohne ein strategisches Zielbild für den Vertrieb bleiben teure Parallelstrukturen bestehen und binden dauerhaft Mittel.

Ohne dokumentierte und optimierte Prozesse steigt der Aufwand im Tagesgeschäft weiter – insbesondere in Bereichen, in denen ohnehin Fachkräfte fehlen. Die Konsequenzen wären steigende Kosten, sinkende Effizienz und eingeschränkte Handlungsspielräume.

Eine gezielte Transformation verhindert diesen Trend:

- **Der strukturierte Rückbau veralteter Vertriebskanäle** senkt langfristige Fixkosten und schafft eine modernere Vertriebslandschaft.
- **Die Optimierung und Standardisierung der Prozesse** führen zu stabileren, schnelleren und weniger personalintensiven Abläufen – ein entscheidender Vorteil in angespannten Arbeitsmärkten.

Im Zusammenspiel entfalten die Maßnahmen ihre volle Wirkung: Sie schaffen ein wirtschaftliches Fundament, das Verkehrsunternehmen und -verbünde trotz knapper Mittel handlungsfähig hält und auf zukünftige Anforderungen vorbereitet.

Die Investition in diese Transformation ist daher **kein zusätzlicher Kostenblock**, sondern ein strategisch notwendiger Schritt, um steigende Folgekosten zu vermeiden, Effizienzpotenziale zu heben und die Organisation operativ wie finanziell nachhaltig zu entlasten.

Fazit

Die aktuellen Budgetkürzungen machen deutlich: Strukturelle Veränderungen sind nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig. Verkehrsunternehmen können ihre wirtschaftliche Stabilität langfristig nur sichern, wenn sie kostenintensive Parallelstrukturen systematisch zurückbauen und ihre innerbetrieblichen Abläufe konsequent optimieren.

Beide Hebel wirken dabei unmittelbar zusammen: Sie schaffen Transparenz, reduzieren organisatorische Komplexität und erhöhen die Widerstandsfähigkeit im Tagesgeschäft. Das Ergebnis ist eine leistungsfähige, effiziente und zukunftsfähige Organisation, die auch unter knappen finanziellen und personellen Ressourcen verlässlich arbeitet und zukunftsfähig bleibt.

Metamorphio. Die spezialisierte Beratung für digitale Transformation im ÖPNV und der Mobilitätsbranche. Wir bringen Strategie, Technik und Organisation zusammen – klar, pragmatisch und mit echter Branchenexpertise. Unser Ziel: Mobilitätsunternehmen befähigen, Wandel aktiv zu gestalten und digitale Lösungen im Vertrieb schnell, wirksam und nutzerorientiert umzusetzen.

Rödl. Seit 1977 Wegbegleiter & Wegbereiter. Im Business Process Management unterstützen wir unsere Kunden beim Aufbau eines strukturierten Prozessmanagements und bei der kontinuierlichen Optimierung ihrer Prozesse mit Fokus auf Wertschöpfung, Effizienz und Zukunftsfähigkeit.



BIRGIT HOCKE

Prokuristin / Senior Consultant
Metamorphio GmbH

birgit.hocke@metamorphio.com



MICHAEL GROSS

Geschäftsführer
Metamorphio GmbH

michael.gross@metamorphio.com



SONJA BRAND

Leitung
Business Process Management

Rödl Consulting GmbH
sonja.brand@roedl-consulting.com