

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
2	Situation der deutschen Omnibusunternehmen	15
2.1	Marktentwicklung	15
2.1.1	Marktentwicklung in der Touristik	17
2.1.2	Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Touristik	18
2.1.3	Marktentwicklung im ÖPNV	19
2.1.4	Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen im ÖPNV	20
2.2	Wettbewerbsentwicklung	23
2.2.1	Wettbewerb in der Touristik	23
2.2.2	Wettbewerb im ÖPNV	25
2.3	Chancen und Konsequenzen für das eigene Busunternehmen	26
3	Megatrends der nächsten 10 Jahre	31
3.1	Info-Tech-Revolution	31
3.2	Internet	33
3.3	Angebotsgestaltung	34
3.4	Frauen als Kunden und Entscheider	35
3.5	Senioren	37
3.6	Busspezifische Trends	39

4	Erfolgskonzepte	41
4.1	Unternehmensphilosophie	41
4.2	Markenbildung	43
4.3	Kooperationen.....	43
4.4	Spezialisierung oder Diversifikation?	45
4.5	Optimierung der Unternehmensorganisation.....	46
4.5.1	Geschäftsbereiche.....	47
4.5.2	Geschäftsbereichsprofil	49
4.5.3	Unternehmensgröße: Klein aber fein!	51
4.5.4	Allianzen	51
4.6	Optimierung Ihrer persönlichen Voraussetzungen als Unternehmer/in	52
4.6.1	Neue Anforderungsprofile an den Beruf des Unternehmers	52
4.6.2	Persönliche Voraussetzungen.....	54
4.7	Zeitmanagement	63
5	Finanzierung.....	67
5.1	Einführung	67
5.2	Liquidität und Rentabilität	68
5.3	Eigenfinanzierung/Barzahlung.....	70
5.4	Fremdfinanzierung.....	71
5.4.1	Kontokorrentkredit	71
5.4.2	Wechselkredit	72
5.4.3	Investitionskredit	73
5.4.4	Mietkauf.....	75
5.4.5	Leasing	76
5.4.6	Miete.....	81

5.4.7	Absatzfinanzierung.....	83
5.4.8	Beteiligungsfinanzierung.....	84
5.5	Förderung von ÖPNV-Bussen nach GVFG	85
5.6	Basel II und die Folgen für die Busbranche	85
5.7	Merkmale eines leistungsfähigen Finanzierungspartners	89
5.8	Schlussbemerkung	92
6	Informationen für die Praxis	93
6.1	Unternehmensnachfolge.....	93
6.1.1	Zeitliche Komponente	93
6.1.2	Rahmenkriterien	94
6.1.2.1	Steuerrecht	94
6.1.2.2	Vertragsgestaltung.....	94
6.1.2.3	Erbrecht	95
6.1.2.4	Genehmigungsvorbehalt.....	96
6.1.3	Unternehmenstransparenz	96
6.1.4	Finanzieller Aspekt	98
6.1.5	Der Unternehmer.....	98
6.2	Erfolgreiche Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen.....	100
6.2.1	Ablauf des Vergabeverfahrens	100
6.2.2	Rechtsgrundlage.....	101
6.2.3	Rechte und Pflichten des Bieters und der Vergabestelle.....	101
6.2.4	Beispiele	109
6.2.5	Zusammenfassung	113
6.2.6	Checkliste	114
7	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.....	115
7.1	Bausteine für den wirtschaftlichen Erfolg	115
7.1.1	Öffentlichkeitsarbeit	115

7.1.2	Kommunikation aus einem Guss	118
7.1.3	Unternehmensimage	121
7.2	Multiplikatoren	123
7.3	Anlässe	124
7.4	Formen der Kommunikation	128
7.4.1	Pressemitteilung	128
7.4.2	Pressekonferenz	131
7.4.3	Pressemappe	132
7.4.4	Internetauftritt	133
7.4.5	Bildmaterial	135
7.4.6	Betriebsbesichtigung	135
7.4.7	Interview	136
7.5	Krisenmanagement	139
7.5.1	Krise als Chance	139
7.5.2	Krisenplan	139
7.5.3	Erste Schritte im Krisenfall	140
7.5.4	Die Tage nach einer Krise	141
8	Fazit und Ausblick	145
9	Autorenverzeichnis	147
10	Literaturverzeichnis	149
11	Stichwortverzeichnis	153

2.2 Wettbewerbsentwicklung

2.2.1 Wettbewerb in der Touristik

Wenn Sie Ihre eigenen Chancen und Möglichkeiten in der Bustouristik und zur Ausschöpfung des vorhandenen Kundenpotenzials richtig einschätzen wollen, müssen Sie wissen, **wer** mit **welchen** Produkten und mit **welchen** Methoden um die **gleichen** Kunden wirbt.

Analysieren Sie dazu genau:

- Wie viele Busunternehmen gibt es in Ihrem Einzugsbereich und mit welchen Angeboten und Vertriebsstrukturen sind diese im Markt vertreten?
- Gibt es „Schwarztouristiker“, die Ihnen mit ihren Angeboten das Wasser abzugraben versuchen? Oder könnten diese eventuell auch potenzielle Partner sein, z. B. bei Zielgruppen, die Sie sonst kaum erreichen würden?
- Mit welchen Angeboten sprechen die DB AG oder Bahnreiseveranstalter in Ihrem Gebiet diese Reisegäste an?
- Mit welchen Angeboten sprechen Flugreiseveranstalter oder Fluggesellschaften die Reisegäste an?

Eine systematische Analyse nach Stärken und Schwächen der eigenen Wettbewerber kann einerseits helfen, Fehler zu vermeiden, andererseits Gelungenes zu übernehmen. Kopieren bringt nicht unbedingt den gewünschten Erfolg. Besser ist es, Erfahrungen des Wettbewerbs mit kühlem Kopf zu analysieren und sinnvolle Schlussfolgerungen für die eigene Geschäftspolitik zu ziehen.

Dabei sollte im Mittelpunkt Ihrer Überlegungen stehen:

WICHTIG



Richtig: Wie kann ich zumindest mittelfristig mein Einkommen und vor allem meinen wirtschaftlichen Ertrag steigern?

Falsch: Wie kann ich meinem Wettbewerber besonders schaden (ohne Rücksicht auf die eigene Wirtschaftlichkeit)?

Die heute übliche Unternehmenspolitik vieler kleinerer Unternehmen eine große Vielzahl von Geschäftsfeldern im Nahverkehr und in der Touristik abzudecken (Diversifikation) in der Hoffnung, damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern, wird in der Zukunft nur sehr schwer möglich sein. Es sei denn, Sie kaufen sich von anderen Anbietern die Leistungen hinzu, die Sie nicht selbst erbringen können oder bei denen in Ihrem Unternehmen nicht das professionelle Know-how vorhanden ist.

4.5 Optimierung der Unternehmensorganisation

Damit Sie Ihr Unternehmen optimal organisieren können müssen Sie zunächst eine klare Entscheidung treffen, in welchen Geschäftsbereichen Sie künftig tätig sein wollen.

Grundlage Ihrer Entscheidungen sollte eine saubere Selbstanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens sein. Dabei geht es vor allem um folgende Fragen:

- ▶ Welche Kosten entstehen in den einzelnen Geschäftsbereichen bzw. sind dem jeweiligen Geschäftsbereich anzurechnen?
- ▶ Welche Erträge sind den einzelnen Geschäftsbereichen zuzurechnen?
- ▶ Welche Gewinne oder Verluste entstehen in den einzelnen Geschäftsbereichen?
- ▶ Welche Gründe sind maßgeblich für die Ergebnisse in den einzelnen Geschäftsbereichen?
- ▶ Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit verwenden Sie selbst bzw. verwenden Ihre leitenden Angestellten für die einzelnen Geschäftsbereiche und in welchem Verhältnis steht der jeweils eingesetzte Arbeitszeitaufwand zum erzielten Ertrag?
- ▶ Was sind die besonderen Stärken, was die Schwächen Ihres Unternehmens und wie wirken sich diese in den einzelnen Geschäftsbereichen aus?

PRAXISTIPP



Verwenden Sie für Ihre persönliche Analyse die Tabelle unter Kapitel 4.5.1

5.4 Fremdfinanzierung

5.4.1 Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit, der in der Regel von der Hausbank eingeräumt wird, hat seinen festen Platz im Finanzierungsmix eines jeden Unternehmens. Die Gewährung eines Kredites in laufender Rechnung unter Festlegung einer Höchstsumme gibt dem Busbetrieb weitgehende Bewegungsfreiheit, allerdings nur in der Höhe, die im Kontokorrentvertrag vereinbart ist. Wesentlicher Vorteil dieser Kreditart ist seine Elastizität, die es erlaubt, auf die täglich wechselnden Anforderungen des Betriebs zu reagieren.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Kontokorrentkredit seine Elastizität verliert, wenn er ständig in Anspruch genommen oder überzogen wird. Idealerweise wird er variabel genutzt, d. h. in umsatzschwachen Monaten zur Abdeckung eines erhöhten Kreditbedarfs, um danach in umsatzstarken Perioden den Kredit wieder zurückzuführen.

WICHTIG

Fehlendes Betriebskapital kann auf Dauer nicht durch einen Kontokorrentkredit ersetzt werden!

Ferner ist zu berücksichtigen, dass ein Kontokorrentkredit von der Hausbank kurzfristig gekündigt werden kann, wenn sich z. B. die Bonität des Kreditnehmers verschlechtert oder wenn das Bankinstitut aus geschäftspolitischen Gründen eine restriktivere Kreditpolitik betreiben sollte. Insbesondere bei kleineren Regionalinstituten ist es schon vorgekommen, dass Kontokorrentkreditlinien aufgekündigt wurden, weil die vorhandenen Sicherheiten scheinbar nicht ausreichend waren oder wenn sich eine Verschlechterung der Bonität abgezeichnet hatte.

Daraus folgt, dass Investitionen in Anlagegüter nicht über den Kontokorrentkredit finanziert werden sollten, sondern über die klassischen Formen der mittel- und langfristigen Fremdfinanzierung. Da in aller Regel die Kosten für den Kontokorrentkredit deutlich höher sind als z. B. für einen Investitionskredit, insbesondere dann, wenn der Kontokorrentrahmen überzogen werden sollte, ist diese Finanzierungsform für Busfinanzierungen nicht zu empfehlen. Und das nicht nur aus Kos-

6.2 Erfolgreiche Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen

Der Busunternehmer wird in Zukunft mehr und mehr mit öffentlichen Ausschreibungen konfrontiert. Er muss damit rechnen, dass Linienverkehre nach § 13 a PBefG ausgeschrieben werden oder dass die öffentlichen Aufgabenträger als Konzessionsinhaber ihre zu vergebenden Leistungen öffentlich ausschreiben. Da es bei öffentlichen Ausschreibungen sozusagen nur einen Gewinner gibt, d. h. es um alles oder nichts geht, ist nur der Unternehmer erfolgreich, der gründliche Kenntnisse im Vergabeverfahren hat, und die „Fallstricke“ kennt.

6.2.1 Ablauf des Vergabeverfahrens

Der Busunternehmer muss die einzelnen Phasen des Vergabeverfahrens kennen, um zu wissen, was er in diesen Phasen zu beachten hat.

WICHTIG



Ablauf des Vergabeverfahrens

1. öffentliche Bekanntmachung der öffentlichen Ausschreibung
2. Abfordern der Verdingungsunterlagen durch den Bieter
3. Ausfüllen und Versendung der Verdingungsunterlagen durch den Bieter
4. Submission/Eröffnung der Angebote durch die Vergabestelle
5. Prüfung der Angebote durch die Vergabestelle
6. Bietergespräch
7. Entscheidung der Vergabestelle/Vergabevermerk
8. Absageschreiben
9. Zuschlagserteilung
10. Anrufung der Vergabekammer/Überprüfung durch die Vergabesenate der Oberlandesgerichte

als freie Mitarbeiter zu engagieren, bspw. wenn eine Pressemitteilung verfasst werden soll. Mit ein wenig Glück und der Hoffnung auf weitere Aufträge ergibt sich vielleicht eine Meldung in der Zeitung. Geht es hingegen an das Verfassen und Gestalten von Reisekatalogen, Produktbeschreibungen, einem Internetauftritt oder dem Erstellen einer Geschäftsausstattung können auch Agenturen eingebunden werden. Möglicherweise sollte auch die direkte Kundenansprache Profis überlassen werden, die im Umgang mit Sprache geübt sind.

7.3 Anlässe

Wie kann Aufmerksamkeit erreicht werden?

Ob eine offensive und erfolgreiche Kommunikation möglich ist, hängt sehr von den Rahmenbedingungen und vom persönlichen Profil ab. Kreativität sollte dabei immer möglich sein. Mit ein wenig Zeit zum Nachdenken können erfolgreiche Ideen gefunden und deren Realisation geplant werden. Unternehmen, in denen es keine Marketing- oder Kommunikationsabteilung gibt, müssen dabei doppelt aktiv sein. Zunächst ist die Unternehmensführung selbst in der Pflicht, nach Anlässen oder guten Ideen zu suchen, die öffentlich präsentiert werden können. Ebenso ist es ratsam, die engsten Mitarbeiter einzubinden. Auch sollte man in Unternehmen die Mitarbeiter nicht nur zur Kosteneinsparung animieren, sondern eben auch an ihr kreatives Potential appellieren.

PRAXISTIPP



Suchen Sie nach Berichterstattungsanlässen.

Findet man einen Anlass, steht der Öffentlichkeitsarbeit nichts mehr im Weg.

Klassische Anlässe:

- ▶ Jubiläum, Ehrung (z. Bsp. Fahrerauszeichnung „Sicher & Unfallfrei“)
- ▶ Präsentation
- ▶ Spenden
- ▶ Tag der offenen Tür
- ▶ Jahresanlässe
- ▶ Aktuelle Ereignisse