

Dr. Hans-Jörg v. Berlepsch  
Dr. Caroline von Kretschmann

## Strukturen der ÖV-Organisation

### Ein Modellvergleich anhand ausgewählter Städte

Gibt es „das“ ÖPNV-Modell, welches die rechtlichen und ökonomischen Erfordernisse optimal erfüllt und Aufgabenträger, Eigentümer, Verkehrsunternehmen und Fahrgäste in gleichem Maße zufrieden stellt? Ein Modell also, welches rechtskonform ist, die Daseinsvorsorge zu den geringsten Kosten für die Kommune sichert, unternehmerische Spielräume fördert und die Kundenorientierung maximiert? Und wenn ja, welches Modell ist es? Wer übernimmt dann welche Aufgaben? Wo sind welche Infrastrukturen angesiedelt? Und wie ist der Marktzugang geregelt? Diese Fragen stellen sich vor dem Hintergrund der sich ändernden rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen Eigentümern von Verkehrsunternehmen, Aufgabenträgern des ÖPNV und Kämmerern, wenn sie ihren jeweiligen ÖPNV-Markt zukunftsorientiert gestalten sollen und wollen.

Die *traffiQ* Lokale Nahverkehrsgesellschaft hat im Auftrag der Stadt Frankfurt am Main untersucht, welche ÖPNV-Organisationen in den deutschen Großstädten vorzufinden und wie diese im

Einzelnen ausgestaltet sind. Gemeinsam mit Vertretern von sieben anderen Städten (Berlin, Essen, Hamburg, Hannover, Leipzig, München und Stuttgart) und mit Unterstützung der Metropolitan Consulting Group wurde eine Studie erarbeitet, deren Kernergebnisse dieser Artikel wiedergibt.

#### >> Ziel des Modellvergleichs und Vorgehen

Unabhängig von dem praktizierten oder angestrebten Marktmodell wird die Gewährleistung eines dem öffentlichen Interesse entsprechenden Verkehrsangebotes im ÖPNV auch in Zukunft eine öffentliche Aufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge sein. Das für erforderlich erachtete und nicht allein durch Beförderungserlöse finanzierbare Verkehrsangebot wird nach der Einschätzung vieler Branchenexperten künftig verstärkt von den verantwortlichen Aufgabenträgern definiert und „bestellt“ werden, und die Verkehrsunternehmen werden die „bestellten“ Leistungen im

Rahmen ihrer eigenen Planungen „erstellen“. Die Bestellung kann dabei ebenso unterschiedliche Formen annehmen wie die Art und Weise der viel zitierten Trennung von Besteller- und Ersteller-Aufgaben.

Ziel des Projektes war ein strukturierter Vergleich von Organisationsformen der Aufgabenträgerschaft im deutschen ÖPNV, und zwar bezüglich mehrerer Schwerpunkte:

- vorhandene Marktteilnehmer (Besteller, verstanden als Aufgabenträger bzw. Aufgabenträgerorganisation, und Ersteller),
- deren jeweiliger Verantwortung und Rolle,
- deren Aufgabenwahrnehmung im Einzelnen,
- der Zuordnung der Infrastrukturbestandteile und
- der Finanzierungsbeziehungen.

Strukturelle und verkehrliche Rahmenbedingungen sollten jeweils Berücksichtigung finden.

Um den Vergleich in überschaubarer Zeit und mit geringem Ressourcenaufwand durchführen zu können, um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen und die Aussagekraft und Akzeptanz der Ergebnisse zu maximieren, wurde die Durchführung eines *qualitativen Vergleichs* gewählt. Ein quantitativer Vergleich hinsichtlich der operativen Leistungsfähigkeit des jeweiligen Modells (Gesamtqualität und Gesamtfinanzierungsaufwand sowie Produktivitäten über die gesamte Wertschöpfungskette) und der Transaktionskosten als Ganzes wurde explizit ausgeschlossen. Zum

einen wollte man keinen enormen (zeitlichen und finanziellen) Erhebungs- und Synchronisierungsaufwand betreiben, der bei einem quantitativen Vergleich aufgrund der hohen Unterschiedlichkeit der jeweiligen Rahmenbedingungen und der dadurch erschwerten Vergleichbarkeit erforderlich gewesen wäre. Zum anderen besteht bei einem quantitativen Vergleich das Risiko, dass trotz enormen Aufwands keine schlussendlich akzeptierten und nutzbaren Aussagen generiert werden können.

Erfahrungsgemäß schwindet im Diskussionsprozess die Schärfe und Aussagekraft quantitativer Ergebnisse, wenn auf ihrer Grundlage Modellentscheidungen getroffen werden sollen oder dies zumindest möglich wäre. Über Szenarien (Entwicklung von Ausschreibungsergebnissen, Entwicklungen von Remanenzkosten, Fortschritten bei Restrukturierungen etc.) kann häufig zwischen den einzelnen Akteuren kein Konsens erzielt werden und der Vergleich verläuft ohne Aussage im Sande. Dies sollte durch den Ansatz eines qualitativen Vergleichs vermieden werden.

Darüber hinaus wurde bewusst darauf geachtet, dass beschreibende, nicht bewertende Aussagen gemacht werden. Dies ermöglicht die individuelle Ableitung von Schlussfolgerungen und eröffnet einen interpretatorischen Raum, den jede Stadt beziehungsweise jeder Teilnehmer vor dem Hintergrund ihrer/seiner jeweiligen Situation und Ziele mit Bewertungen füllen kann. Eine Standortbestimmung vor dem Hintergrund anderer Modelle ist möglich.

**Teilnehmer am Modellvergleich**

	<u>Für Aufgabenträger/AT*-Einheit</u>	<u>Für Verkehrsunternehmen</u>
<b>Berlin</b>	Senat von Berlin/Senatsverwaltung für Verkehr	<i>Keine Teilnahme</i>
<b>Essen</b>	Stadt Essen/Steuerungsstelle ÖPNV und Essener Verkehrs-AG**	meoline GmbH
<b>Frankfurt am Main</b>	traffiQ Lokale Nahverkehrsgesellschaft	<i>Keine Teilnahme</i>
<b>Hamburg</b>	Stadt Hamburg/Amt für Verkehr und Straßenwesen sowie Hamburger Verkehrsverbund (HVV)	Hamburger Hochbahn AG
<b>Hannover</b>	Region Hannover	<i>Keine Teilnahme</i>
<b>Leipzig</b>	Stadt Leipzig/Amt für Verkehrsplanung	<i>Keine Teilnahme</i>
<b>München</b>	Stadt München und Münchener Verkehrs- und Tarifverbund (MVV)	Münchener Verkehrsgesellschaft (MVG)
<b>Stuttgart</b>	Stadt Stuttgart/technisches Referat und Verband Region Stuttgart	Stuttgarter Straßenbahnen AG

\* AT = Aufgabenträger; AT-Einheit hier synonym zu Regieeinheit verstanden  
 \*\* In Essen war die EVAG ehemals Verkehrsunternehmen (Betreiber) und wird jetzt als Regieeinheit verstanden

Quelle: Analysegespräche, Metropolitan Schaubild 1

Abb. 1: Teilnehmer im Modellvergleich

Insgesamt haben acht Städte am Modellvergleich teilgenommen. Zur Erhebung wurden strukturierte Interviews mit Aufgabenträgern, Aufgabenträgereinheiten/Verbänden und Unternehmen geführt. Die Teilnahmebereitschaft der Unternehmen lag dabei bei 50 Prozent, die der Aufgabenträger und Aufgabenträgereinheiten bei 100 Prozent. Abbildung 1 gibt die Teilnehmer im Überblick wieder.

Die Gespräche wurden übersichtlich dokumentiert, vergleichende Aussagen abgeleitet und sämtliche Ergebnisse individuell abgestimmt und für die zusammenfassende Dokumentation freigegeben. Für jede Stadt liegen nach einheitlicher Struktur erarbeitete Ergebnisse vor (Übersicht der Marktteilnehmer, Rollen im Drei-Ebenen-Modell,

Aufgabenverteilung, Zuordnung der Infrastrukturen, Übersicht Finanzierungsbeziehungen et cetera) sowie insgesamt vergleichende Kernaussagen. Die wesentlichen sollen im Folgenden wiedergegeben werden.

### >> Darstellung Kernergebnisse

Die Kernergebnisse wurden plakativ und auf hoher Aggregationsebene formuliert. Um übergreifende und aussagekräftige Schlussfolgerungen ziehen zu können, konzentrierte man sich auf den „kleinsten vergleichbaren Nenner“ und hat pragmatische Abgrenzungen getroffen. Die Aussagekraft bleibt dabei erhalten, die Nutzung der Detailaufnahme und -ergebnisse bleibt den Teilnehmern vorbehalten.

## >> Grundmodelle der Marktorganisation

Grundsätzlich lassen sich vier typische Organisationsformen im ÖPNV unterscheiden (Abb. 2). Wesentlich ist, dass bei allen Modellen die „echten“ Aufgabenträger-Aufgaben weitgehend „gesetzt“ und auf der Aufgabenträger-Ebene angesiedelt sind. Hierzu zählen die hoheitlichen und hoheitsnahen, Rahmen gebenden Aufgaben mit Nähe zur Politik, die auch zur Wahrung der Daseinsvorsorge dienen (in der Regel die Langfristplanung für den Gesamtverkehr inklusive dazu notwendiger verkehrsplanerischer Analysen, die strategische ÖPNV-Planung mit dem Setzen von Rahmenvorgaben und dem Aufstellen eines Nahverkehrsplans, die Planung von Grundnetzen und relevanten

Infrastrukturen sowie die Funktionen der Träger öffentlicher Belange auf diesem Gebiet).

Ebenso sind die Aufgaben eines Verkehrsunternehmens im engeren Sinne in allen betrachteten Modellen eindeutig der Betreiberebene zugeordnet. Hierzu zählen vor allem der Fahrbetrieb inklusive der vorlaufenden Ressourcenbeschaffung, der operativen Planung wie Umlauf- und Dienstplanung, der Disposition und der Betriebsaufsicht sowie die Instandhaltung von Fahrzeugen und Infrastrukturen mit diversen begleitenden Tätigkeiten. Der Block der Aufgaben eines Verkehrsunternehmens wird dabei vor Ort entweder von einem oder von mehreren Betreibern wahrgenommen. Der Unterschied in den betrachteten Modellen besteht in der Ausprägung und

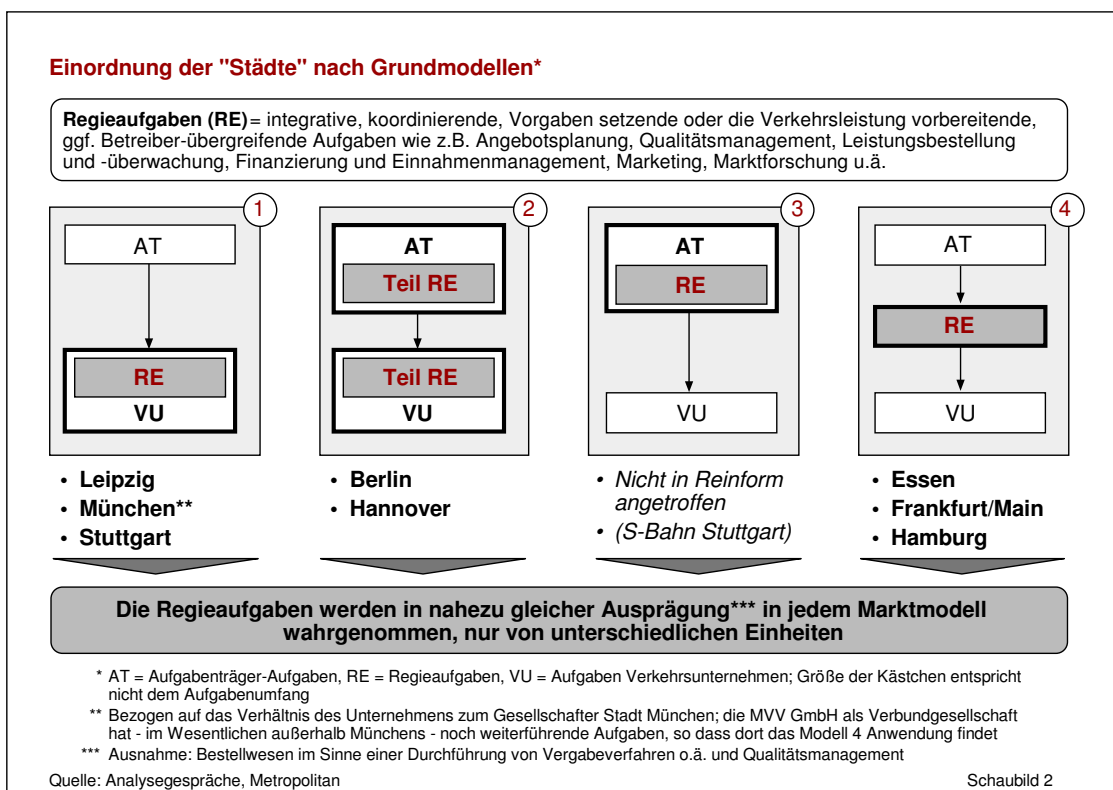


Abb. 2: Einordnung der „Städte“ nach Grundmodellen

Ansiedlung der Regieaufgaben. Hierunter werden integrative, koordinierende, Vorgaben setzende oder die Verkehrsleistung vorbereitende, gegebenenfalls. Betreiber-übergreifende Aufgaben wie Angebotsplanung, Qualitätsmanagement, Leistungsbestellung und -überwachung, Finanzierung und Einnahmenmanagement, Marketing und Marktforschung verstanden. Diese werden in nahezu gleicher Ausprägung in jedem Marktmodell wahrgenommen, nur eben von unterschiedlichen Einheiten. Das heißt: Die Modelle der Trennung von Besteller und Ersteller unterscheiden sich nicht wesentlich in ihrem *Aufgabenumfang*, sondern nur in ihrer *Aufgabenansiedlung*. Einzige Ausnahmen hinsichtlich des Umfangs der Aufgabenwahrnehmung sind das Bestellwesen im Sinne einer Durchführung von

Vergabeverfahren und – in Teilen – das Qualitätsmanagement, die beide je nach gewähltem Marktmodell verstärkt ausgeprägt (zum Beispiel im Falle von Ausschreibungen) oder nur in geringerem Maße vorzufinden sind (beispielsweise bei einer Direktvergabe). Das Qualitätswesen wird dabei entweder nur unternehmensintern (Minimalvariante) oder in einem geregelten Verhältnis zwischen Be- und Ersteller (externes Controlling) ausgeübt. Abbildung 2 gibt das erste Kernergebnis im Überblick wieder.

### >> Aufgabenverteilung zwischen Besteller und Ersteller

Da die Regieaufgaben das differenzierende Moment sind, sollte auf dieses näher eingegangen werden. Ziel war die Ableitung von Gesetzmäßigkeiten für die Verteilung des Aufgabenumfangs zwi-

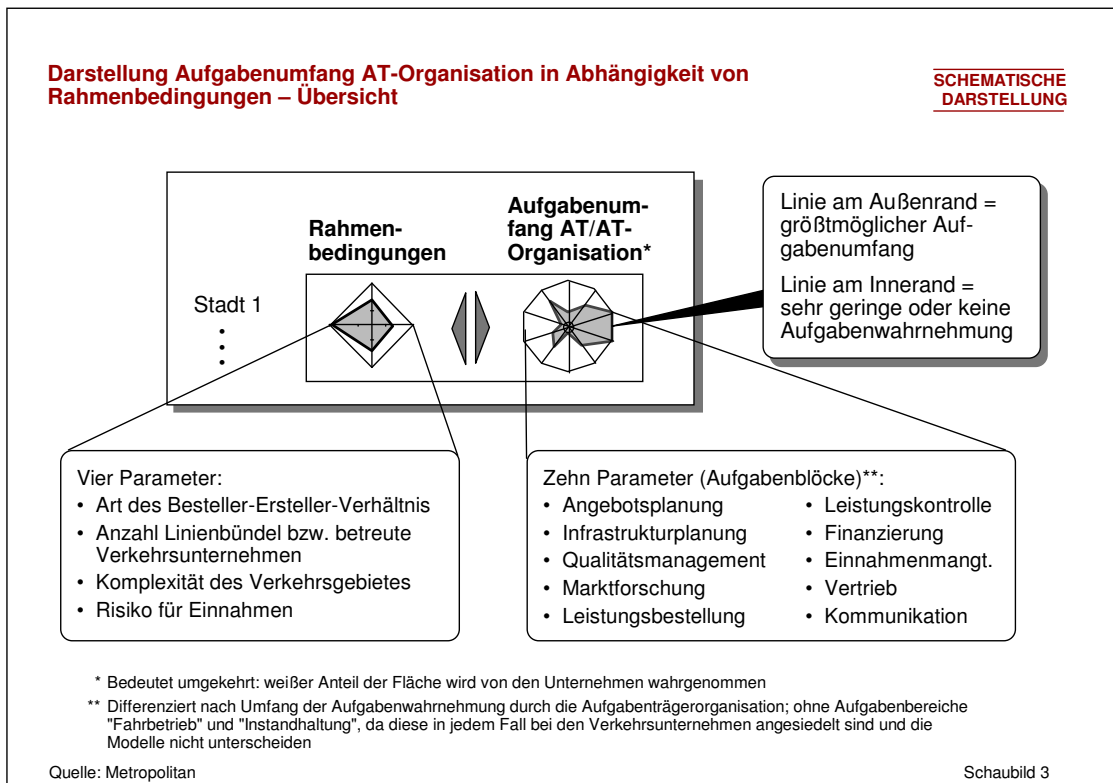


Abb. 3: Schematische Darstellung Aufgabenumfang AT-Organisationen in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen

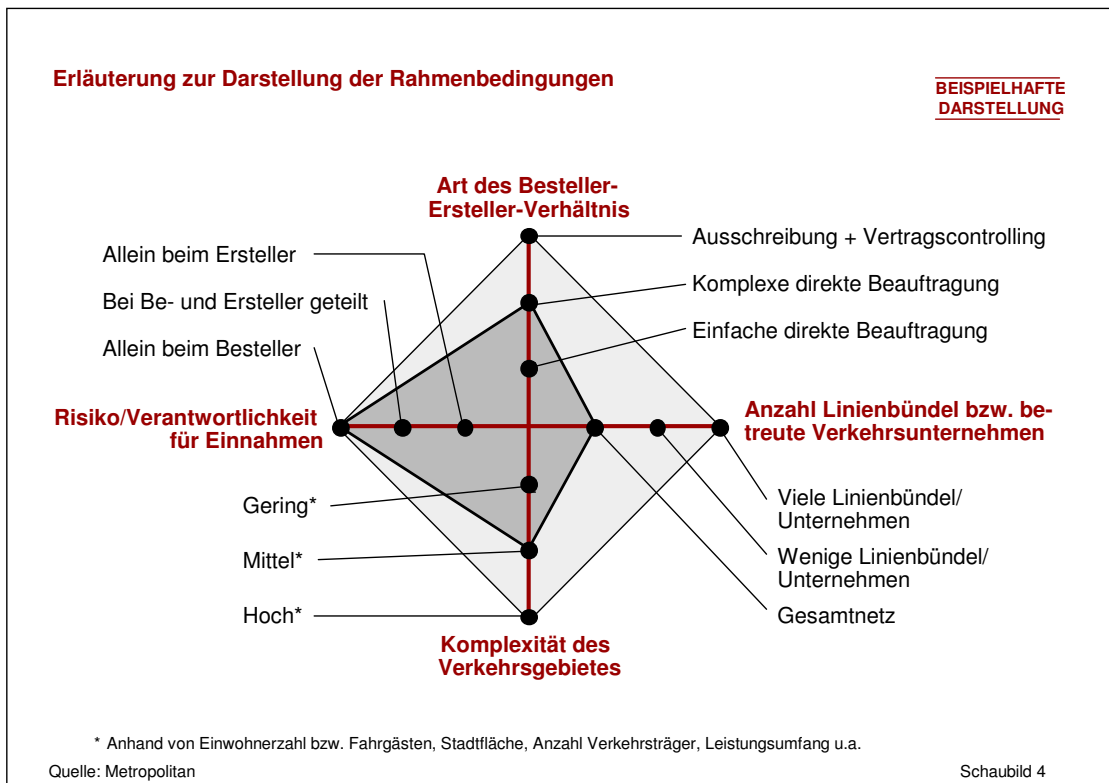


Abb. 4: Erläuterung zur Darstellung der Rahmenbedingungen (Beispiel)

schen Aufgabenträger oder Aufgabenträgerorganisation (Regieorganisation) einerseits und Verkehrsunternehmen andererseits in Abhängigkeit von den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen. Diese galt es übersichtlich und vergleichbar zu visualisieren. Hierzu diente eine anschauliche „Spinnen-Darstellung“ (Abb. 3).

Die Parameter der Rahmenbedingungen (linkes Diagramm) wurden auf vier Ebenen jeweils in drei Ausprägungen differenziert. Diese Form der Differenzierung reichte aus, um im qualitativen Vergleich übergreifende Aussagen ableiten zu können. Abbildung 4 visualisiert die Differenzierung der Rahmenbedingungen. Für die rechte Seite des Diagramms wurde pro Stadt eine grobe Verteilung

der Aufgaben erhoben und abgestimmt. Jede Achse der Spinne repräsentiert dabei einen Aufgabenblock; für jeden Aufgabenblock wurde abgeschätzt, welchen Anteil davon ein Aufgabenträger beziehungsweise eine Aufgabenträgerin wahrnimmt (graue Fläche innen) und welche das oder die Verkehrsunternehmen (weiße Fläche außen).

Das Ergebnis der tabellarischen Erhebung wurde in der vereinfachten Spinnen-Darstellung abgebildet (Abb. 5).

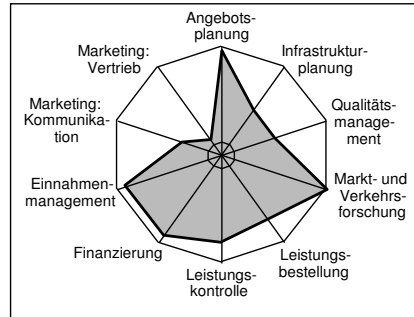
Aus der übersichtlichen Darstellung der Rahmenbedingungen pro Stadt sowie der jeweiligen Aufgabenwahrnehmung konnten zwei Kernaussagen abgeleitet werden:

**Aufgabenwahrnehmung nach Beteiligten**  
in Prozent

**BEISPIELHAFTE  
DARSTELLUNG**

Aufgabenzuordnung	AT	RE	VU
Angebotsplanung	15	80	5
Infrastrukturplanung	30	20	50
Qualitätsmanagement	-	50	50
Markt- und Verkehrsforschung	-	100	-
Leistungsbestellung	-	75	25
Leistungskontrolle/-abrechnung	-	80	20
Finanzierung	-	90	10
Einnahmenmanagement	-	90	10
Marketing - Kommunikation	-	40	60
Marketing - Vertrieb	-	10	90
Fahrbetrieb	-	-	100
Instandhaltung	-	-	100

**Aufgabenumfang AT/AT-Organisation\***



\* Das Bild zeigt den Aufgabenumfang von Stadt und Regieeinheit gemeinsam; Darstellung ohne Aufgabenbereiche "Fahrbetrieb" und "Instandhaltung", da diese in jedem Fall bei den Verkehrsunternehmen angesiedelt sind und die Modelle nicht unterscheiden

Quelle: Metropolitan

Schaubild 5

Abb. 5: Aufgabenwahrnehmung nach Beteiligten (in Prozent) - Beispiel

In der Regel (mit Ausnahme von Berlin und Essen) ist der Aufgabenumfang des Aufgabenträgers beziehungsweise der

Aufgabenträgerorganisation nach den jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen bemessen (proportionale graue

**Zusammenfassender schematischer Überblick:  
Rahmenbedingungen und Aufgabenumfang AT/AT-Organisation**

	Rahmenbedingungen	Aufgabenumfang AT/AT-Organisation	Rahmenbedingungen	Aufgabenumfang AT/AT-Organisation
<b>Berlin</b> • RE geteilt • "Direktvergabe"			<b>Hannover</b> • RE geteilt • Verkehrsverträge	
<b>Essen</b> • Regieeinheit • Verkehrsvertrag			<b>Leipzig</b> • RE beim VU • "Direktvergabe"	
<b>Frankfurt/Main</b> • Regieeinheit • Ausschreibung/ Auflegung			<b>München</b> • RE beim VU • "Direktvergabe"	
<b>Hamburg</b> • Regieeinheit • "Direktvergabe"			<b>Stuttgart</b> • RE beim VU • "Direktvergabe"	

Quelle: Analysegespräche, Metropolitan

Schaubild 6

Abb. 6: Rahmenbedingungen und Aufgabenumfang AT/AT-Organisationen im Überblick



Flächen in den Grafiken).

Der Aufgabenumfang richtet sich stark nach dem vor Ort gewählten Marktmodell (direkte Beauftragung des eigenen Unternehmens, Abschluss von Verkehrsverträgen, Ausschreibung von Leistungen etc.):

- Je deutlicher und einfacher die direkte Beauftragung, desto mehr Regieaufgaben liegen beim Unternehmen
- Je komplexer das Modell (Ausschreibung, anspruchsvolles Verkehrsgebiet, mehrere betreute Unternehmen et cetera.), desto mehr Regieaufgaben liegen beim Aufgabenträger bzw. der Aufgabenträgerorganisation.

Abbildung 6 visualisiert die Ergebnisse zusammenfassend nach Städten schematisch.

Die Ausprägung des jeweiligen Aufgabenträgers beziehungsweise der jeweiligen Aufgabenträgerorganisation scheint für jede Stadt individuell folgerichtig. Die Struktur und Aufgabenzuordnung folgt der gewählten (Marktzugangs-) Strategie.

Eine pauschale Diskussion der Größe (Aufgabenumfang und Personalstärke) von Aufgabenträgerorganisationen war nicht gefragt und ist auch nicht zielführend. Diese setzt eine umfassende Analyse der grundsätzlichen ÖPNV-Strategie voraus. Ist diese allerdings definiert und geklärt, welche Funktionen auf welcher Ebene und bei wem am besten angesiedelt sein sollten, kann auch sichergestellt werden, dass die auf der Ebene außerhalb des direkten Wett-

bewerbs angesiedelten Funktionen effizient und kundenorientiert erbracht und an einem Marktmaßstab orientiert werden.

Hierzu eignet sich etwa eine Prozessanalyse hinsichtlich Effizienz und Qualität oder ein fokussiertes Benchmarking, das einen systematischen Vergleich von Unternehmen dort ermöglicht, wo der Markt diesen nicht liefert oder liefern kann. Mit dieser Methode, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll, können sich auch Bestell- und Regieeinheiten über klar definierte Kennzahlen bezüglich ihrer Kernprozesse miteinander vergleichen und dokumentieren, dass ihrem Finanzierungsbedarf ein entsprechendes Leistungsspektrum gegenübersteht. Nach unserer Erfahrung ist solch ein Vergleich von Aufgabenträgereinheiten jedoch sehr aufwändig und zudem von begrenzter Aussagekraft.

### >> Einfluss auf ÖPNV-Gestaltung und Verantwortung für ÖPNV-Budget

Der finanzielle Druck führt aktuell dazu, dass Politik und Verwaltung mehr als in der Vergangenheit steuernd in das ÖPNV-System eingreifen oder eingreifen wollen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sie dies direkt in ihrer Eigenschaft als Aufgabenträger (oder über ihre Aufgabenträgerorganisation) tun oder indirekt in ihrer Eigenschaft als Eigentümer eines eigenen kommunalen Verkehrsunternehmens.



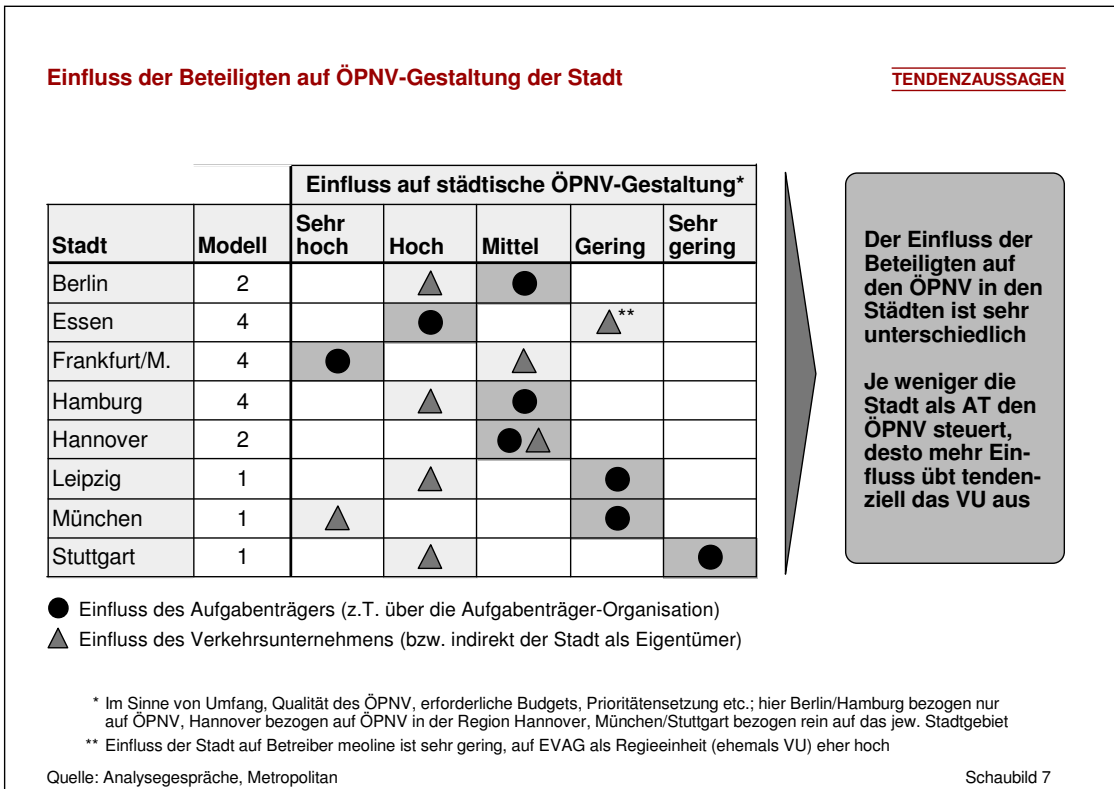


Abb. 7: Einfluss der Beteiligten auf ÖPNV-Gestaltung der Stadt (Tendenzaussagen)

Auch diese Frage wurde im Rahmen des Modellvergleichs thematisiert: Die getroffenen Zuordnungen sind dabei nicht als besser oder schlechter zu bewerten, sondern beschreiben nur die Einschätzung über die für das individuelle Modell bestehende Ausprägung. Abbildung 7 gibt wieder, ob in einer Stadt tendenziell eher die Stadt als Aufgabenträger beziehungsweise über ihre Aufgabenträgerorganisation Einfluss auf die ÖPNV-Gestaltung nimmt oder ob eher das Verkehrsunternehmen beziehungsweise indirekt der Eigentümer diesen Einfluss hat. Einfluss wird hier verstanden als der Einfluss auf die Definition von Umfang und Qualität des ÖPNV, auf die Prioritätensetzung, den grundsätzlichen Umfang des ÖPNV-Budgets et cetera.

Selbstverständlich ist die jeweilige Positionierung eine starke Vereinfachung und unterliegt den individuellen Einschätzungen der Teilnehmer. Dennoch bestätigen die Ergebnisse eine gewisse Tendenz je Grundmodell (dazu Abb. 6 und 7):

- Je klarer Besteller- und Erstellerfunktionen getrennt und je mehr Aufgaben auf Bestellerseite angesiedelt sind, als desto größer wird der Einfluss des Aufgabenträgers beziehungsweise der Aufgabenträgerorganisation auf die ÖPNV-Gestaltung eingeschätzt
- Je stärker das integrative Unternehmen erhalten geblieben ist, als desto größer wird der Einfluss des Betreibers beziehungsweise des Ei-

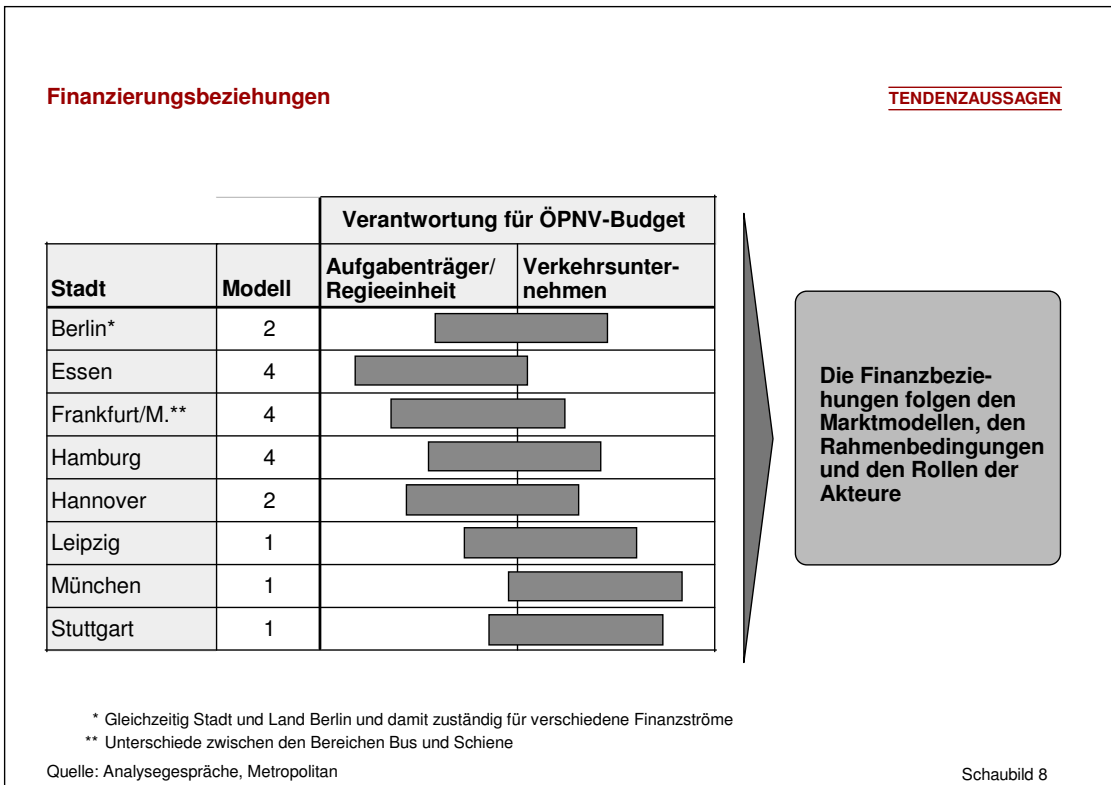


Abb. 8: Finanzierungsbeziehungen (Tendenzaussagen)

gentümers auf die ÖPNV-Gestaltung gesehen.

Unabhängig davon, ob die Einschätzung von anderen Marktteilnehmern geteilt wird, bietet das Ergebnis eine hervorragende Grundlage, um in den Städten einen Diskussionsprozess in Gang zu setzen, in dem die gewünschte Steuerung der Unternehmen und die Wahrnehmung der (gesetzlich festgeschriebenen) Aufgabenträgerschaft einmal bewusst hinterfragt wird.

Ein gleiches Bild wie beim Schwerpunkt „Einfluss auf die ÖPNV-Gestaltung“ zeigt sich bei dem Thema der Verantwortung für das damit verbundene „ÖPNV-Budget“. Auch diese Verantwortung folgt schlüssig aus den gewählten Marktmodellen und den Rollen der Akteure (Abb. 8).

### >> Zusammenfassung

Die Kernergebnisse für die einzelnen Themenfelder lassen sich noch stärker komprimieren und in verallgemeinernden Tendenzaussagen zusammenfassen.

Die in den deutschen Großstädten vorzufindenden Organisationsformen der Aufgabenträgerschaft im ÖPNV lassen sich auf drei Grundmodelle verdichten. Die Aufgabenverteilung zwischen Besteller und Ersteller ist zwar im Einzelnen sehr unterschiedlich, sie folgt aber in der Regel den zu Grunde liegenden strukturellen und verkehrlichen Rahmenbedingungen. Je nach Wahl des örtlichen Marktmodells (Direktvergabe, Vertragsverhältnis, Ausschreibung o. ä.)

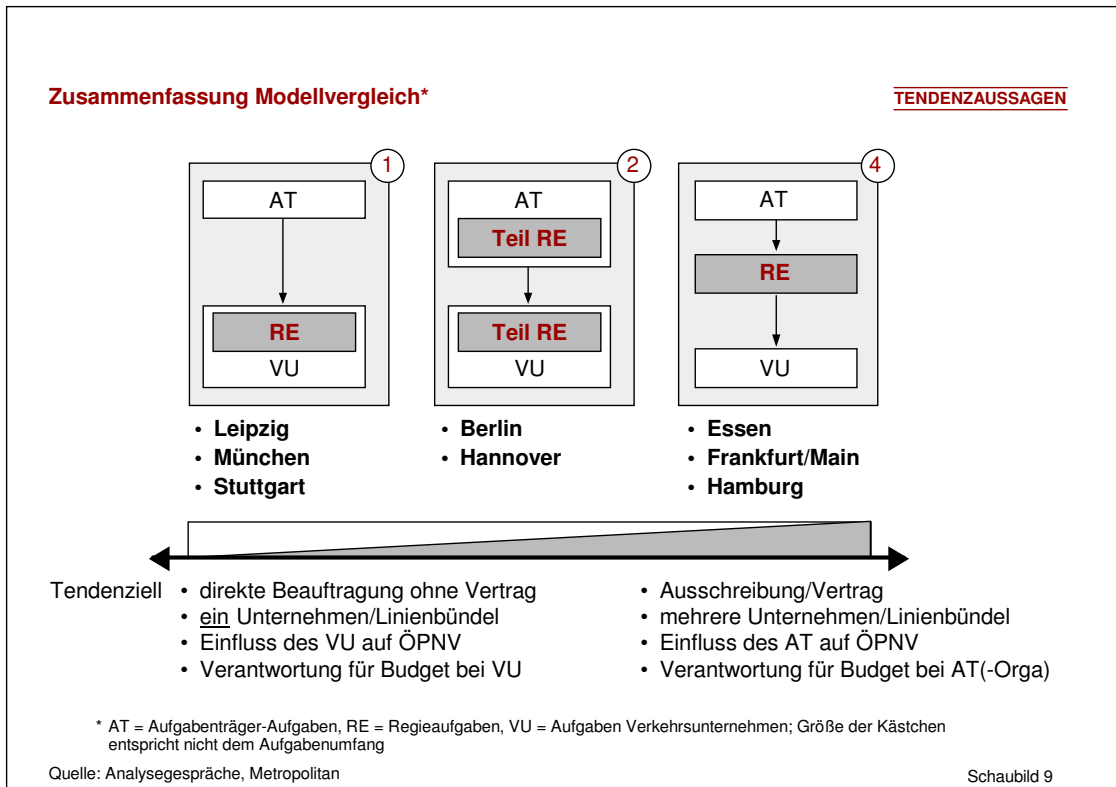
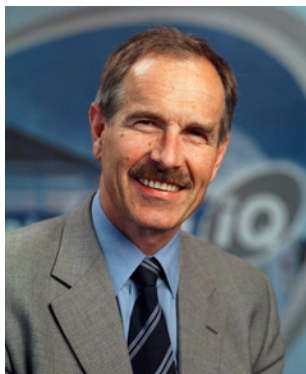


Abb. 9: Zusammenfassung Modellvergleich (Tendenzaussagen)

ist die Ansiedlung der wahrzunehmen- den Regiefunktionen unterschiedlich; bis auf das Bestellwesen und – mit Ein- schränkungen – das Qualitätsmanage- ment werden jedoch die Regieaufgaben in einem lokalen ÖPNV-Markt immer an irgendeiner Stelle wahrgenommen. Der Einfluss auf die ÖPNV-Gestaltung und die Finanzierungsbeziehungen folgt in der Regel den gewählten Grundmodel- len. Abbildung 9 zeigt diese Zusammen- fassung im Überblick.

## Die Autoren



Dr. Hans-Jörg v. Berlepsch (56) ist seit 2003 Geschäftsführer der *traffiQ* Lokale Nahverkehrsgesellschaft

Frankfurt am Main. Er leitet außerdem ein Projekt zur Einführung des integrierten Verkehrsmanagements in Frankfurt und ist Aufsichtsratsvorsitzender der Gesellschaft *cosmobil*, die sich mit der Einführung eines Electronic Ticketing System im Post-Paid-Verfahren für den Rhein-Main-Verkehrsverbund beschäftigt. Er hat in Mainz Geschichte studiert. Von Berlepsch war etwa 20 Jahre in verschiedenen Funktionen mit der Verkehrsplanung, der Planung und Durchführung des ÖPNV in Mainz engagiert, unter anderem als Dezernent und Hauptverantwortlicher für das Verkehrsdezernat von Mainz



Dr. oec. Caroline von Kretschmann (37) ist seit 1998 als Mitgründerin der Metropolitan Consulting Group in Berlin als

geschäftsführende Gesellschafterin tätig und zeichnet für den Bereich Verkehr verantwortlich. Sie studierte nach Abschluss einer Ausbildung zur Bankkauffrau bei der Deutschen Bank Frankfurt Betriebswirtschaftslehre an der Universität in St. Gallen. Von 1995 bis Mitte 1998 führte Frau von Kretschmann bei der Unternehmensberatung Bossard Consultants/Gemini zahlreiche Projekte – vor allem im Bereich Transport und Verkehr – durch. Parallel promovierte sie an der Universität in St. Gallen über die Einführung von Produkt- und Linienmanagement im ÖPNV.

## Kontakt

**traffiQ** Lokale Nahverkehrsgesellschaft  
Frankfurt am Main mbH  
Kurt-Schumacher-Straße 10  
D-60311 Frankfurt am Main  
Fon: 069 – 212 24 424  
Fax: 069 – 212 24 430  
info@traffiQ.de

## Veröffentlichung

In: Der Nahverkehr. Öffentlicher Personenverkehr in Stadt und Region. Heft 11/2006, S. 14 - 18. Düsseldorf: Alba Fachverlag GmbH, 2006.