Projektbericht

GESCHÄFTSFÜHRERSTRUKTUR DER MAGDEBURGER VERKEHRS-BETRIEBE (MVB)

Hilfestellung zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der optimalen Anzahl an Geschäftsführern

Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary ... 3
2 Ausgangslage und Untersuchungsgegenstand ... 5
3 Vorgehensweise ... 5
3.1 Benchmark ... 5
3.2 Interviews ... 8
3.2.1 Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG (MVB) ... 9
3.2.2 Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG) ... 10
3.2.3 Chemnitzer Verkehrs-Aktiengesellschaft (CVAG) ... 11
3.2.4 Erfurter Verkehrsbetriebe AG (EVAG) ... 12
3.2.5 Freiburger Verkehrs AG (VAG) ... 13
3.2.6 Hallesche Verkehrs-AG (HAVAG) ... 14
3.2.7 Jenaer Nahverkehr GmbH (JeNah) ... 15
3.2.8 Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH (MVG) ... 16
3.2.9 Rostocker Straßenbahn AG (RSAG) ... 17
3.3 Feststellungen aus dem Benchmark-Vergleich ... 18
4 Umsetzung dieser Feststellungen bei der MVB ... 20
4.1 Schaffung zusätzlicher Managementkapazität für die Bauvorhaben ... 20
4.2 Stärkung der zweiten Führungsebene ... 20
4.3 Aufgabenteilung zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung ... 21
5 Umsetzungsfragen bei Bestellung einer zweiten Geschäftsführung ... 22
5.1 Kosten ... 22
5.2 Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf das Unternehmen ... 22
6 Handlungsempfehlung ... 24
6.1 Beibehaltung des Status Quo ... 24
6.2 Anstellung eines zweiten Geschäftsführers ... 24
Anhang ... 26

1 Management Summary

Die Aufgabe der bbvl war es, die MVB hinsichtlich der Positionierung in ihrem spezifischen Unternehmensumfeld und der internen Anforderungen an die Geschäftsleitung dahingehend zu untersuchen, ob die MVB künftig weiterhin durch eine Alleingeschäftsführerin oder mit einem/einer zweiten, zusätzlichen Geschäftsführer/in gelenkt werden soll. Es wird in den nächsten Jahren von einer erhöhten Bauintensität ausgegangen. Daher erschien es sinnvoll, die Bestellung eines zweiten Geschäftsführers als eine Möglichkeit zur Kapazitätserweiterung zu untersuchen.

Durch Dokument- und Internetrecherchen sowie persönliche Gespräche mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsführerin der MVB, wurde die Situation des Unternehmens analysiert und ein erster Benchmark mit anderen deutschen Verkehrsunternehmen erstellt. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen jedoch die telefonischen Interviews, die anschließend mit sachkundigen Personen von besonders gut vergleichbaren Verkehrsbetrieben durchgeführt wurden. Grob zusammengefasst konnten wir die nachfolgenden Erkenntnisse davon ableiten.

Innerhalb unserer Vergleichsgruppe zeichnet sich kein eindeutiges Bild ab, ob vergleichbare Unternehmen von einem oder zwei Geschäftsführern geführt werden sollten. Unter Einbeziehung der Tatsache, dass die Geschäftsführer vereinzelt auch Nebentätigkeiten nachgehen (etwa einen Posten bei der Muttergesellschaft oder einem Tochterunternehmen innehaben), lässt sich eine Tendenz zur Organisation mit einer Alleingeschäftsführung erkennen. Werden Betriebe von nur einer Person geleitet, ist bei den Unternehmen zu beobachten, dass zu deren Entlastung zumeist eine kompetente zweite Führungsebene etabliert wurde.

In Auswertung der internen Organisation der MVB bleibt festzuhalten, dass dem Bedarf an zusätzlicher Managementkapazität durch die Teilung der ursprünglichen Abteilung Technik in die Abteilungen Technik-Fahrzeuge und Technik-Infrastruktur einschließlich der Neubesetzung der Abteilungsleitung bei der Infrastruktur sowie durch die Schaffung einer Stabsstelle "Projektleitung und Bauherrenhaftpflichten" auf Ebene der Geschäftsführung entsprochen wurde. Offen bleibt hier allerdings, ob die erwarteten Wirkungen in der Außenwahrnehmung bisher eingetreten sind.

Den Wechsel hin zu zwei Geschäftsführern würden wir empfehlen, wenn die aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Baumaßnahmen und sonstige größere Projekte in absehbarer Zukunft nicht ausreichen sollten. Diese Veränderung ist allerdings in der Praxis bei einem späteren Wegfall dieses Bedarfs, z. B. bei Abnahme der Intensität oder Anzahl der Bauprojekte, schwer zu korrigieren. Ist ein zweiter Geschäftsführer nämlich erst installiert, wird – gemäß den Aussagen unserer Interviewpartner – in den Folgejahren an der bestehenden Struktur festgehalten. Gegebenenfalls anfallende Zusatzkosten für eine zweite Geschäftsführung würden weiterhin anfallen.

Es sollte vor einer möglichen Umstellung von einem auf zwei Geschäftsführer beachtet werden, dass sich die zusätzlich anfallenden Kosten nicht allein auf die Geschäftsführung beschränken, sondern eine weitere Stelle im Sekretariat und möglicherweise eine Assistenzstelle erforderlich sein werden.

Zudem könnten sich Unsicherheiten innerhalb der Belegschaft entwickeln und möglicherweise Konflikte zwischen den Geschäftsführen entstehen. Bis es wieder zu einer Normalisierung der Situation kommt, könnte in etwa ein Jahr vergehen. Sollte ein Geschäftsführer außerhalb der MVB gesucht werden, würden der Zeitraum der Personalsuche sowie eine gegebenenfalls längere Einarbeitungszeit noch hinzukommen.

Eine eindeutige Handlungsempfehlung lässt sich aus diesen Erkenntnissen nur schwer ableiten, da mehrere Faktoren zusammenspielen und letztlich in die Entscheidung einfließen sollten. Allerdings empfinden wir aus heutiger Sicht – besonders mit Blick auf die in der Zwischenzeit erfolgten Maßnahmen zur besseren Aufteilung der personellen Ressourcen – die Beibehaltung des Status Quo prinzipiell als risikoärmere Entscheidung. Auch wenn durchaus valide Argumente für die Anstellung eines zweiten Geschäftsführers genannt werden können, ist augenscheinlich zumindest keine dringliche Notwendigkeit für eine derart weitreichende Maßnahme in absehbarer Zeit gegeben.

2 Ausgangslage und Untersuchungsgegenstand

In der Stadtratssitzung der Landeshauptstadt Magdeburg am 13.06.2019 wurde der Antrag 0152/19 "MVB stärken: Zweite/n Geschäftsführer/in (m/w/d) installieren" in die Ausschüsse des Stadtrates verwiesen.

Die bbvl wurde mit der Untersuchung der Sachlage und anschließender Empfehlung zur optimalen Anzahl der Geschäftsführer sowie eines Vorschlages für eine mögliche Geschäftsverteilung betraut. Es wurde eruiert, ob die zusätzliche Position einer technischen Geschäftsleitung bei der MVB erforderlich ist, oder ob Alternativen zur Entlastung einer Alleingeschäftsführung bestehen, sodass diese den Anforderungen der MVB vollumfänglich entsprechen kann.

3 Vorgehensweise

Zu Beginn der Untersuchung wurden über die MVB eine Dokumentenanalyse (Jahresabschlüsse, Lageberichte, Organigramm, Stellenbeschreibung/Profile) sowie eine Internetrecherche durchgeführt, um die aktuelle Situation zu analysieren. Danach erfolgte ein Benchmark mit anderen, vergleichbaren Verkehrsunternehmen anhand verschiedener ÖPNV- spezifischer Kennzahlen als zweckdienlich heraus. Neben einem Treffen mit der Geschäftsführerin der MVB wurden telefonische Interviews mit sachkundigen Ansprechpartnern (Beteiligungsmanager, Geschäftsführer, leitende Angestellte) von jenen acht Verkehrsunternehmen durchgeführt, die sich hinsichtlich der zuvor definierten Kennzahlen als besonders gut vergleichbar herausgestellt hatten.

Um etwaige Bedenken hinsichtlich der Preisgabe von vertraulichen Daten zu verringern und damit den Ehrlichkeitsgrad der Aussagen zu erhöhen, wurde den einzelnen Gesprächspartnern Anonymität zugesichert, weshalb diese in weiterer Folge nicht namentlich genannt werden. Aus denselben Gründen wird mitunter der "Interviewpartner" im Singular angesprochen, obgleich vereinzelt auch Interviews mit mehreren Gesprächspartnern geführt wurden.

3.1 Benchmark

Als erster Schritt in der Erstellung des Benchmarks wurden 17 Verkehrsbetriebe im ÖPNV eruiert, welche sich vorrangig anhand der Einwohnerzahl der jeweiligen Städte als vergleichbar darstellten, um diese anschließend weiter einzugrenzen und sie folglich der MVB hinsichtlich der im Fokus stehenden Thematik der Geschäftsführerstruktur als Benchmark gegenüberstellen zu können. Im Zuge der weiteren Eingrenzung der infrage kommenden Vergleichsunternehmen wurde ein Auswahlprozess nach bestimmten, ÖPNV-spezifischen Kennzahlen gestartet. Verglichen wurden dabei die Fahrgastzahlen, der Personalbestand, die

Fuhrparkorganisation und -größe, die Linienanzahl und -länge sowie die Kennzahlen Platz-, Fahrzeug- und Personenkilometer.

Hervorzuheben ist mit Blick auf diese Vorauswahl und dem ersten Kennzahlenvergleich, dass mehrere "kleinere" Verkehrsunternehmen eine Tendenz zu zwei Geschäftsführern aufweisen. Ob dies darauf zurückzuführen ist, dass Entscheidungen grundsätzlich eher auf der ersten als auf der zweiten Führungsebene getroffen werden, wurde folglich als weiterer Untersuchungsgegenstand erklärt. Demgegenüber konnten allerdings auch "größere" Betriebe identifiziert werden, welche mit einem alleinigen Geschäftsführer auskommen, was mit stärkerer Delegation von Führungsaufgaben an die nächste Managementebene (etwa Betriebsleiter oder Prokuristen) erklärt werden könnte. Teilweise sind diese Geschäftsführer zusätzlich noch in einer Doppelfunktion tätig, etwa als Geschäftsführer bei der jeweiligen Holding bzw. Muttergesellschaft. Es galt also ferner zu eruieren, welche Kompetenzen bei den einzelnen Unternehmen auf welchen Ebenen angesiedelt sind.

Um diese und andere Fragestellungen in anschließenden Interviews näher zu beleuchten, wurden mittels der oben genannten Kennzahlen folgende acht Betriebe als vergleichbar beurteilt:

- Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG)
- Chemnitzer Verkehrs-AG (CVAG)
- Erfurter Verkehrsbetriebe AG (EVAG)
- Freiburger Verkehrs AG (VAG)
- Hallesche Verkehrs-AG (HAVAG)
- Jenaer Nahverkehr GmbH (JeNah)
- Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH (MVG)
- Rostocker Straßenbahn AG (RSAG)

Die Ergebnisse der Recherche werden in nachfolgender Gegenüberstellung tabellarisch zusammengefasst. Die Kennzahlen beruhen in erster Linie auf der VDV-Statistik 2017 (gekennzeichnet als "VDV"), sowie auf teils abweichenden Informationen, die aus anderen Quellen wie etwa den jeweiligen Webauftritten der Verkehrsbetriebe zu finden sind, wie z. B. "Zahlen & Fakten"-Rubriken oder Geschäftsberichte (gekennzeichnet als "Recherche").

Kennzahl	Einteilung bzw. Quelle		Verkehrsbetriebe							
		MVB	BSVG	CVAG	EVAG	VAG	HAVAG	JeNah	MVG	RSAG
Einwohner	Einflussgebiet	**241.769**	301.483	247.422	233.746	260.353	296.702	108.462	530.204	208.516
	Stadtgebiet	**241.769**	250.361	247.422	211.590	227.590	241.093	108.462	215.058	208.516
Personal	VDV	**740**	637	599	526	824	765	368	357	731
	Recherche	**758**[1]	636	575[2]	567	--	765	349	--	739
Fahrgäste (in Tsd)	VDV	**41.998**	39.855	39.193	36.155	80.463	54.899	21.472	53.494	36.917
	Recherche	**42.969**[3]	40.400	33.000	53.709[4]	80.500	54.900	21.558	56.000	40.447
Fuhrpark	Straßenbahn	**87**	56	48	79	72	117	38	--	53
	Bus (Rech.)	**56**	150	88 (90)	122 (63)	103 (65)	56	42 (43)	163	73 (70)
Linienanzahl	Bahn + Bus	**9 + 14**	5 + 37	5 + 38	6 + 25	5 + 20	15 + 22	5 + 13	5 + 27	6 + 24
	insgesamt	**23**	42	43	31	25	37	18	32	30
Personen-km[5] (in Tsd)	VDV	**295.585**	264.694	154.539	151.739	275.609	322.595	67.299	273.251	139.528
Fahrzeug-km[6] (in Tsd)	VDV	**9.070**	10.194	8.129	7.069	7.841	8.562	3.943	10.334	8.188
	Recherche	**9.500**[7]	10.210	9.518	--	--	9.971	4.025	9.900	7.488[8]
Platz-km[9] (in Mio)	VDV	**1.175**	1.125	864	922	1.184	1.209	466	1.186	1.071
	Recherche	**1.184**[10]	--	988	--	--	1.209	--	--	986
Linienlänge (in km)	Recherche	**207**	527	376	--	210	331	143[11]	--	376
Ist Holding Eigentümer?	ja/nein	**nein**	ja, Finanzh.	ja, VuV[12] Holding	ja, Stadtwerke	ja, Finanzh.	ja, Stadtwerke	ja, Stadtwerke	ja, Stadtwerke[13]	ja, VuV[14] Holding
Anzahl GF	Recherche	**1**	1	1	1	2	1	2	2	2
Interferenz[15]	ja/nein	**nein**	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	ja

[1] Durchschnittliche Beschäftigtenzahl laut Lagebericht des Geschäftsjahres 2018.
[2] Angabe beinhaltet keine Auszubildenden.
[3] Unternehmensbeförderungsfälle.
[4] Angabe explizit als "Linienbeförderungsfälle" deklariert.
[5] Summe der beförderten Fahrgäste laut Zählsystem, multipliziert mit der mittleren Reiseweite.
[6] Gesamtzahl der über alle Fahrzeugklassen hinweg geleisteten Fahrten in km.
[7] Fahrplankilometer.
[8] Fahrplankilometer.
[9] Gesamtzahl der über alle Fahrzeugklassen hinweg geleisteten Fahrten in km, bei denen Fahrgastbeförderungen zugelassen sind, multipliziert mit den jeweils zur Verfügung stehenden Fahrgastkapazitäten.
[10] Wert des Jahres 2018, bekanntgegeben durch Frau Münster-Rendel.
[11] Laut Rubrik "Zahlen und Fakten" des Online-Unternehmensportraits. Laut Geschäftsbericht 2017 misst die Linienlänge allerdings 177 km.
[12] Versorgungs- und Verkehrsholding GmbH Chemnitz.
[13] Laut unserem Interviewpartner handelt es sich in Bezug auf die MVG aussagegemäß "eher um eine Finanzholding".
[14] Rostocker Versorgungs- und Verkehrs-Holding GmbH.
[15] Ist mindestens ein Vorstand des Verkehrsbetriebes gleichzeitig für die Geschäftsführung der Holding tätig?

3.2 Interviews

Nach dieser ersten Auswahl fällt mit Blick auf die Anzahl der Geschäftsführer vergleichbarer Verkehrsbetriebe auf, dass das Verhältnis von Unternehmen mit Alleingeschäftsführung zu jenen mit Doppelgeschäftsführung ausgeglichen ist[16]. Um zu untersuchen, welche Aspekte zur Entwicklung der jeweiligen Geschäftsführerstrukturen führten, wurden die ausgewählten Betriebe anschließend mittels telefonischer Interviews mit sachkundigen Ansprechpartnern aus verschiedenen Bereichen, wie etwa Beteiligungsmanager oder leitende Angestellte, zu folgenden Themen befragt (siehe Gesprächsleitfaden im Anhang):

- Analyse der Ausgangssituation, innerhalb derer die Verkehrsunternehmen hinsichtlich verkehrlicher und wirtschaftlicher Situation agieren.
- Organisations- und Beteiligungsstruktur sowie Arbeits-/Aufgabenteilung in den verschiedenen Managementebenen.
- Erfahrung mit bzw. generelle Einschätzung der Thematik der Änderung der Geschäftsführeranzahl.
- Investitionstätigkeiten, insbesondere aktuelle sowie in den nächsten Jahren anstehende Baumaßnahmen.

Nach einer kurzen Vorstellung der MVB (zwecks Vergleichbarkeit mit den einzelnen, nachfolgend erörterten Unternehmen) werden die Zusammenfassungen der acht Interviews inklusive kurzen "Steckbriefen" der jeweiligen untersuchten Verkehrsunternehmen widergegeben. Die angegebenen Zahlen sind hierbei, sofern Abweichungen zwischen den VDV-Angaben und denen der Webauftritte vorzufinden waren, den Letztgenannten entnommen.

[16] Von den 17 ursprünglich untersuchten Verkehrsunternehmen lag die Quote der Betriebe mit Alleingeschäftsführung zu jenen mit zwei Geschäftsführern bei zehn zu sieben.

3.2.1 Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG (MVB)

Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	
Holding/Eigentümer	Stadt Magdeburg
Einwohner (Einflussgebiet)	241.769
Personal	758
Fahrgäste pro Jahr	42.969.000
Straßenbahnen	87
Straßenbahnlinien	9
Busse	56
Buslinien	14
Personenkilometer	295.585.000
Fahrzeugkilometer	9.500.000
Platzkilometer	1.184.000.000
Linienlänge in km	207
Vorstand / Geschäftsführung	Birgit Münster-Rendel

Die MVB ist von der Landeshauptstadt mit der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtung zur Durchführung des öffentlichen Nahverkehrs in Magdeburg betraut. Das Unternehmen wird von der Geschäftsführerin Birgit Münster-Rendel geleitet. In Abwesenheit der Geschäftsführung vertreten die Prokuristen gemeinschaftlich. Die Abteilungsleiter haben eine Handlungsvollmacht bis zu Beträgen von 25.000 € und sind auch grundsätzlich für die Vorgänge in ihrem Zuständigkeitsbereich entscheidungsbefugt und damit auch zu laufenden Projekten in ihren Bereichen aussagefähig. Es gilt prinzipiell das "Vieraugenprinzip". Für Details bzw. nähere Erläuterungen siehe " Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung" (Anhang 4).

Neben der Geschäftsführerin sind ein Betriebsleiter und ein Betriebsrat installiert; das Büro der Geschäftsführung ist mit drei Mitarbeitern besetzt. Daneben sind drei Stabsstellen (Innenrevision, Sicherheit/Gefahrenabwehr, Projektleitung/Bauherrenhaftpflichten) eingerichtet und insgesamt 13 Beauftragte bestellt. Die zweite Führungsebene findet sich in neun Abteilungen wieder. Jedem Abteilungsleiter sind zwei bis drei Bereichsleiter unterstellt. Die Gesellschaft hat im Jahr 2018 durchschnittlich 758 Arbeitnehmer beschäftigt. Ein detailliertes Organigramm liegt im Anhang bei.

Bis zum Jahr 2023 wird das Straßenbahnnetz in Magdeburg durch die vollständige Umsetzung der Zweiten Nord-Süd-Verbindung um insgesamt ca. 13,5 Kilometer erweitert. Die zweite Nord-Süd-Verbindung stellt für die Straßenbahn in Magdeburg eine wesentliche Ergänzung des Straßenbahnnetzes dar. Durch die Errichtung von 37 Haltestellen erhalten mehr als 44.000[17] Einwohner erstmals einen Anschluss an das Netz der Straßenbahn. Die Fertigstellung der Zweiten Nord-Süd-Verbindung soll im Jahr 2023[18] erfolgen.

Dem Lagebericht sowie dem Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2018 ist zu entnehmen, dass der "Mangel an fachlichen und personellen Ressourcen" mittelfristig ein Risiko darstellt, wobei hier der in der Branche übliche Fachkräftemangel im Bereich des Fahrpersonals angesprochen wird. Es soll zwar "mit der Einstellung eines weiteren Projektingenieurs im Jahr 2019 […] das Projektmanagement gestärkt werden", was zwischenzeitlich bereits geschehen ist (siehe Kapitel 4.1). Allerdings würden auch in den kommenden Jahren "umfassende Baumaßnahmen das Bild der Landeshauptstadt Magdeburg prägen und die Verkehrsleistungen der MVB beeinflussen".

[17] Ungefähre Einwohnerzahl der Stadtteilen Reform, Neustädter Feld, Kannenstieg und Buckau.
[18] Siehe https://www.mvbnet.de/netzausbau/bauabschnitte/

3.2.2 Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG)

Braunschweiger Verkehrs-GmbH	
Holding/Eigentümer	Stadt Braunschweig
Einwohner (Einflussgebiet)	301.483
Personal	636
Fahrgäste pro Jahr	40.400.000
Straßenbahnen	56
Straßenbahnlinien	5
Busse	150
Buslinien	37
Personenkilometer	264.694.000
Fahrzeugkilometer	10.210.000
Platzkilometer	1.125.000.000
Linienlänge in km	527
Vorstand / Geschäftsführung	Jörg Reincke

Die BSVG betreibt den öffentlichen Personennahverkehr im Stadtgebiet sowie teilweise im Großraum Braunschweig zusammen mit anderen Verkehrsunternehmen innerhalb der Verbundtarifsregion Braunschweig.

Das Unternehmen befindet sich in einer ähnlichen Situation wie die MVB. Nach einer Wachstumsphase sind gegenwärtig nur moderate Änderungen in der Bevölkerungszahl zu verzeichnen, die Fahrgastzahlen steigen jedoch weiterhin an. Zur Bewältigung des Fahrgastzuwachses werden die Kapazität ausgebaut und zusätzliche Angebote geschaffen. Es wurde bereits vor Jahren ein Stadtbahnprogramm initiiert, welches auch in Zukunft noch fortgesetzt werden soll. Dieses umfasst die Verlängerung bestehender, sowie den Bau neuer Straßenbahnlinien. Das Volumen umfasst aussagegemäß eine Größenordnung im hohen zweistelligen Millionenbereich.

Die BSVG ist in einer Finanzholding integriert, in welcher auch die Stadtwerke und der Bereich Versorgung eingegliedert sind. Daneben sind in letzter Zeit an dieser Stelle auch weitere Beteiligungen zusammengefasst worden.

In der Vergangenheit waren zwei Geschäftsführer beschäftigt. Diese haben die Bereiche Straßenbahn und Bus vertreten. Nach einer Restrukturierung war diese Trennung in Straßenbahn und Bus nicht mehr erforderlich, so dass der Beschluss gefasst wurde, das Unternehmen fortan mit einem Alleingeschäftsführer zu führen. Dieser geht neben der Geschäftsleitung der Verkehrsbetriebe noch zwei Nebentätigkeiten nach, eine davon betreibt er bei der Kraftverkehr Mundstock GmbH, einer Schwester der BSVG. Er ist jedoch nicht gleichzeitig Geschäftsführer auf Ebene der Holding. Grundsätzlich werden dieser Organisationsform positive Erfahrungen konstatiert.

Zur Unterstützung des Geschäftsführers sind zwei Bereichsleiter bestellt, welche zugleich Prokuristen sind. Sie decken den technischen und den betriebswirtschaftlichen Bereich ab, wobei letztgenannter auch einer weiteren Nebentätigkeit nachgeht. Die zusätzlichen Kapazitäten für das Management des Stadtbahnprogramms wurden durch die Einstellung eines entsprechenden, verantwortlichen Mitarbeiters geschaffen.

An der Schnittstelle zur Stadt übernimmt das Verkehrsunternehmen teilweise auch Planungsaufgaben in Komplexbaumaßnahmen. Prinzipiell verantwortet das Unternehmen aber seine eigenen Baustellen im Rahmen der Gesamtbaumaßnahmen und übernimmt die Aufgaben der Stadt nicht grundsätzlich.

3.2.3 Chemnitzer Verkehrs-Aktiengesellschaft (CVAG)

Die Chemnitzer Verkehrs-Aktiengesellschaft ist ein Mobilitätsdienstleister im ÖPNV in Chemnitz und als Aufgabenträger zur Absicherung der Grundmobilität im Rahmen der Daseinsvorsorge wichtiger Partner der Stadt Chemnitz.

Chemnitzer Verkehrs-AG	
Holding/Eigentümer	Versorgungs- und Verkehrsholding GmbH Chemnitz
Einwohner (Einflussgebiet)	247.422
Personal	575
Fahrgäste pro Jahr	33.000.000
Straßenbahnen	48
Straßenbahnlinien	5
Busse	90
Buslinien	38
Personenkilometer	154.539.000
Fahrzeugkilometer	9.517.500
Platzkilometer	987.800.000
Linienlänge in km	376
Vorstand / Geschäftsführung	Jens Meiwald

In dem Interview wurde uns gegenüber erläutert, dass mit Jens Meiwald bei der CVAG seit dem Jahr 2009 ein Alleinvorstand bestellt ist, ähnlich wie auch bei der MVB. Herr Meiwald ist zugleich auch Geschäftsführer der Versorgungs- und Verkehrsholding GmbH, welche mit einem Anteil von 94 % Haupt-Eigentümerin der Chemnitzer Verkehrsbetriebe ist. Bei der CVAG sind unter dem Alleinvorstand vier Bereichsleiter installiert, wovon zwei Prokuren besitzen und somit in Abwesenheit des Alleinvorstandes zeichnungsberechtigt sind.

In der Zeit vor dem Jahr 2009 gab es mehrfach Wechsel zwischen der Form der Doppel- und der Einzelgeschäftsführung. Am konfliktreichsten stellte sich dabei die Konstellation mit zwei Vorständen heraus, sofern einer davon gleichzeitig auch die Position der Geschäftsführung in der Holding innehatte.

Grundsätzlich wird die Führung durch einen einzelnen Vorstand für ein Unternehmen vergleichbarer Größenordnung als durchaus geeignet erachtet, im Falle der CVAG hat sich dieser Zustand in der jüngeren Vergangenheit jedenfalls bewährt. Es wurde allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dies immer von den handelnden Personen abhängt und wie diese sich die weiteren Führungsstrukturen im Unternehmen aufbauen.

Zur aktuellen bzw. künftigen Situation der CVAG wurde ausgeführt, dass zwar Investitionen in eine größere Anzahl von Straßenbahnen zu bewältigen sind, jedoch kurz- bis mittelfristig keine größeren Bauvorhaben zu verzeichnen sind. Das Unternehmen gelte als leistungsmäßig gut aufgestellt, sodass gegenwärtig in erster Linie der laufende Betrieb im bestehenden System zu organisieren sei.

3.2.4 Erfurter Verkehrsbetriebe AG (EVAG)

Erfurter Verkehrsbetriebe AG	
Holding/Eigentümer	Stadtwerke Erfurt GmbH
Einwohner (Einflussgebiet)	233.746
Personal	567
Fahrgäste pro Jahr	53.709.000
Straßenbahnen	79
Straßenbahnlinien	6
Busse	63
Buslinien	25
Personenkilometer	151.739.000
Fahrzeugkilometer	7.069.000
Platzkilometer	922.000.000
Linienlänge in km	--
Vorstand / Geschäftsführung	Myriam Berg

Die EVAG ist zuständig für die Durchführung des öffentlichen Personennahverkehrs in der thüringischen Landeshauptstadt.

Das Unternehmen hat bereits vor mehreren Jahren die Leitung auf das Modell eines Alleingeschäftsführers ausgerichtet. Damit wird der allgemeinen Tendenz des Mutterkonzerns Stadtwerke Erfurt GmbH nachgekommen, welche bereits die Mehrzahl ihrer Betriebe und Beteiligungen, die unter ihren Kompetenzfeldern Versorgung, Umwelt, Mobilität, Service und Freizeit angesiedelt sind, entsprechend organisiert. Das Ziel ist, in Zukunft alle zur Gruppe der Stadtwerke Erfurt zugehörigen Betriebe auf diese Art zu gliedern.

Unser Interviewpartner führte aus, dass auf Ebene der Holding eine effiziente Leitungsebene installiert ist, die den kaufmännischen Tätigkeitsbereich verantwortet. Durch die Abgabe einzelner Funktionen auf die Ebene der Holding bzw. Shared Service Gesellschaften wird das EVAG-Management in ausreichendem Maße unterstützt. Dem Management wird angemessenes Engagement attestiert und es werden regelmäßig Jour Fixes mit den einzelnen Vorständen durchgeführt, um sich untereinander (EVAG und Holding) auszutauschen. Probleme mit der aktuellen Geschäftsleitungsstruktur werden nicht identifiziert. Da sich das System bewährt hat, seien keine tiefgreifenden Änderungen geplant. Schließlich würden strukturelle oder organisatorische Veränderungen in einem Unternehmen stets ein gewisses Konfliktrisiko bergen.

Hinsichtlich der anstehenden Projekte wurde ausgeführt, dass die Beschaffung mehrerer Straßenbahnen für die Jahre 2020 und 2021 geplant ist. Außerdem wurde die Bundesgartenschau namentlich genannt, welche von April bis Oktober 2021 in Erfurt stattfinden wird. Um dem dadurch entstehenden vermehrten Verkehrsaufkommen angemessen begegnen zu können, bedarf es einer umfangreichen und frühzeitigen Planung. Größere Bauprojekte wie etwa Streckenneu- und -ausbauten seien in den nächsten Jahren hingegen aktuell nicht geplant.

3.2.5 Freiburger Verkehrs AG (VAG)

Freiburger Verkehrs AG	
Holding / Eigentümer	Stadt bzw. Finanzholding
Einwohner (Einflussgebiet)	260.353
Personal	824
Fahrgäste pro Jahr	80.500.000 (LBF)
Straßenbahnen	72
Straßenbahnlinien	5
Busse	65
Buslinien	20
Personenkilometer	275.609.000
Fahrzeugkilometer	7.841.000
Platzkilometer	1.184.000.000
Linienlänge in km	210
Vorstand / Geschäftsführung	Stephan Bartosch & Oliver Benz

Die Freiburger Verkehrs AG ist vollständig im Besitz der Stadt Freiburg im Breisgau. Der Regio-Verkehrsverbund Freiburg (RVF), dessen Mitgesellschafter die VAG ist, koordiniert den ÖPNV in Freiburg und den benachbarten Landkreisen Emmendingen und Breisgau-Hochschwarzwald.

Unser Interviewpartner betonte, dass die Stadt zurzeit ein signifikantes Wachstum verzeichnet. Sogar die Planung und Erschließung eines gänzlich neuen Stadtviertels seien infolgedessen beabsichtigt.

Zur Situation der VAG wurde ausgeführt, dass seit dem Jahr 2013 ein größeres Bauprogramm zur Erweiterung der Straßenbahn umgesetzt wurde, welches gegenwärtig zum größten Teil beendet ist. Aktuell wird jedoch ein weiteres Programm initiiert, welches für die nächsten Jahre eine Verlängerung von bestehenden Linien, Lückenschlüsse im Netz und die Fertigstellung eines sogenannten "Außenringes" für die Stadt zum Gegenstand hat, um Engpässe bzw. Engstellen im gesamten Netz zu beseitigen. Zum bisherigen Bauprogramm wurde ausgeführt, dass dieses einen Umfang eines moderaten dreistelligen Millionenbetrages hätte. Für die weiteren Arbeiten geht die Planung von einer ähnlichen Höhe aus. Was die Finanzierung betrifft, werden v. a. solche Mittel genutzt, die auch der MVB zur Verfügung stehen. Diese sind im Wesentlichen GVFG- und Landesmittel, die Eigenanteile wurden fremdfinanziert. Die VAG befindet sich folglich in einer vergleichbaren Situation wie die MVB.

Die VAG wird von zwei Vorständen geleitet, die beide ausschließlich für das Verkehrsunternehmen tätig sind. Die Geschäftsbereiche sind klassisch aufgeteilt. Ein Vorstand verantwortet den Bereich Technik mit den Abteilungen Fahrdienst und Instandhaltung. Der andere Vorstand verantwortet die Bereiche Angebotsplanung, Netz und Finanzen, Marketing und Vertrieb sowie den Bereich IT. Das Unternehmen verfügt zwar über eine eigene Abteilung "Bau", die allerdings eine sehr enge Verbindung zum Garten- und Tiefbauamt der Stadt Freiburg hält. Bauvorhaben werden zu nicht unwesentlichen Teilen aus der Stadt heraus unter Rückgriff auf die Kapazitäten der Stadt Freiburg zusammen mit der VAG geplant.

Die VAG ist insofern in eine Konzernstruktur eingegliedert, als dass sie Tochter einer reinen Finanzholding ist, die durch einen Bediensteten der Stadt als Geschäftsführer geleitet wird. Das Unternehmen verfügt über keine nennenswerten Töchter. Es wurde eingeschätzt, dass das Unternehmen mit den beiden Vorständen adäquat aufgestellt ist, und eine Fokussierung auf einen Alleinvorstand keine Vorteile bringen würde. Die vorhandene Struktur soll (nicht zuletzt aufgrund des hohen Bauaufkommens) weiterhin beibehalten werden.

3.2.6 Hallesche Verkehrs-AG (HAVAG)

Hallesche Verkehrs-AG	
Holding/Eigentümer	Stadtwerke Halle GmbH
Einwohner (Einflussgebiet)	296.702
Personal	765
Fahrgäste pro Jahr	54.900.000
Straßenbahnen	117
Straßenbahnlinien	15
Busse	56
Buslinien	22
Personenkilometer	322.595.000
Fahrzeugkilometer	9.971.400
Platzkilometer	1.209.000.000
Linienlänge in km	331
Vorstand / Geschäftsführung	Vinzenz Schwarz

Die HAVAG ist als Tochterunternehmen der Stadtwerke Halle GmbH der Nahverkehrsbetrieb der Stadt Halle an der Saale und bedient daneben auch mehrere Gemeinden im Saalekreis wie etwa Schkopau, Merseburg, Leuna und Bad Dürrenberg.

Die HAVAG wird von einem Vorstand geleitet. Bei den Töchterunternehmen der Stadtwerke hat sich laut Interviewpartner in den vergangenen Jahren eine allgemeine Tendenz hin zu einem Alleingeschäftsführer etabliert, eine Änderung dieser Vorgehensweise ist nicht geplant. Der Vorstand der Stadtwerke Halle GmbH besteht aus zwei Personen. In der Vergangenheit wurde diese Funktion auch bereits von bis zu vier Personen ausgeübt, wobei es auch Überschneidungen mit dem Vorstand der HAVAG gab. In der Regel setzt die HAVAG bei kapazitiven Engpässen auf die Unterstützung bzw. den Ausbau der zweiten Geschäftsleitungsebene. So wird im Bedarfsfall sichergestellt, dass entsprechende Ressourcen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Soll der Vorstand in seinen Tätigkeiten entlastet werden, kann der Rat der Stadtwerke-Geschäftsführung in Anspruch genommen werden. Die bewährte Praxis ist also, bei einem Mangel an Ressourcen entweder an der "unteren" oder an der "oberen" Ebene anzusetzen, nicht aber beim HAVAG-Vorstand selbst. Zudem gibt es vereinzelt Geschäftsbereiche, welche die Stadtwerke für alle Töchterunternehmen übernehmen und diese damit ebenfalls entlasten.

Als größeres Investment-/Bauprojekt ist das Programm "Stadtbahn" hervorzuheben, bei dem die Straßenbahnen auf einer Gesamtlinie räumlich vom Individualverkehr getrennt fahren sollen. Daneben wird der Neubau von Strecken zumindest immer wieder diskutiert und regelmäßig Baustellen zwecks Umbau- bzw. Sanierungsarbeiten betrieben.

3.2.7 Jenaer Nahverkehr GmbH (JeNah)

Jenaer Nahverkehr GmbH	
Holding/Eigentümer	Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH
Einwohner (Einflussgebiet)	108.462
Personal	
Fahrgäste pro Jahr	21.557.800
Straßenbahnen	38
Straßenbahnlinien	5
Busse	43
Buslinien	13
Personenkilometer	67.299.000
Fahrzeugkilometer	4.024.800
Platzkilometer	466.000.000
Linienlänge in km	143 / 177
Vorstand / Geschäftsführung	Steffen Gundermann & Andreas Möller

Die JeNah betreibt als Tochter der Stadtwerke Jena GmbH und im Auftrag der Stadt Jena den örtlichen Nahverkehr. Sowohl das Verkehrsunternehmen als auch die Muttergesellschaft werden von jeweils zwei Geschäftsführern geleitet.

Die Geschäftsführer der JeNah nehmen keine zusätzlichen Funktionen auf Ebene der Stadtwerke wahr, einer der beiden ist allerdings gleichzeitig als Alleingeschäftsführer der Nahverkehrsgesellschaft des benachbarten Saale-Holzland-Kreis (JES Verkehrsgesellschaft mbH) tätig. Hinsichtlich der tatsächlichen Kapazitäten für Geschäftsleitungstätigkeiten wird angegeben, dass keine vollständigen zwei Geschäftsführer für das Unternehmen tätig sind (aussagegemäß "ca. 1,6 Köpfe").

Hinsichtlich der Geschäftsführeranzahl ist aus Sicht des Interviewpartners die Historie in Jena zu betrachten. In den 1990er Jahren wurde eine neue Straßenbahnstrecke nach Jena Lobeda gebaut, so dass für diesen Zeitraum ein Bedarf von zwei Geschäftsführern gesehen wurde. In den 2000er Jahren ging einer dieser beiden Geschäftsführer in den Ruhestand, der andere sollte die Gesellschaft als Alleingeschäftsführer weiterführen. Nachdem der verbliebene Geschäftsführer sich beruflich anders orientiert hatte, wurde die Position neu ausgeschrieben. Darauf bewarben sich der Geschäftsführer der Verkehrsgesellschaft des Saale-Holzland-Kreises sowie ein weiterer Mitarbeiter aus dem Stadtwerkekonzern. Es wurde die Entscheidung getroffen, dass der Geschäftsführer aus dem Saale-Holzland-Kreis den Bereich Technik übernehmen sollte, während der Geschäftsführer aus dem Stadtwerkekonzern den kaufmännischen Bereich verantworten würde (da dieser auch die handelnden Akteure auf Ebene der Muttergesellschaft kannte).

Gegenwärtig gibt es weitere Bauprojekte, die zu betreuen sind. Zudem wird in Erwägung gezogen, die Nahverkehrsgesellschaften von Jena und dem Saale-Holzland-Kreis zu fusionieren. Aus diesem Grund wird auch weiterhin das Erfordernis gesehen, diese Geschäftsführerkonstellation beizubehalten.

Es wurde allerdings ausgeführt, dass die zweite Ebene nah an die Geschäftsführung angebunden ist und damit die (im Zuge der Interviews entstandene und folglich auch thematisierte) These bestätigt, dass kleinere Gesellschaften mit mehreren Geschäftsführern tendenziell Entscheidungen weniger auf die zweite Ebene delegieren, sondern sich in die Vorgänge selbst einzubringen.

Grundsätzlich wird eingeschätzt, dass man mit der Konstruktion von zwei Geschäftsführern in der gegenwärtigen Situation der Gesellschaft gut aufgestellt ist. Es wurde aber explizit darauf hingewiesen, dass dies definitiv personenabhängig sei.

3.2.8 Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH (MVG)

Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH	
Holding/Eigentümer	Mainzer Stadtwerke AG
Einwohner (Einflussgebiet)	530.204
Personal	357
Fahrgäste pro Jahr	56.000.000
Straßenbahnen & Busse (insgesamt)	163
Straßenbahnlinien	5
Buslinien	27
Personenkilometer	273.251.000
Fahrzeugkilometer	9.900.000
Platzkilometer	1.186.000.000
Linienlänge in km	--
Vorstand / Geschäftsführung	Eva Kreienkamp & Jochen Erlhof

Die MVG ist als Tochtergesellschaft der Mainzer Stadtwerke AG der Betreiber für Busse und Straßenbahnen in Mainz und der näheren Umgebung. Beteiligungen bestehen mit der 100%-Tochter MVGmeinRad GmbH und zu einem geringen Anteil mit der VDV eTicket Service GmbH & Co. KG.

Die MVG wurde früher durch einen Geschäftsführer geleitet. Durch Projekte im Bereich der Netzerweiterung sowie durch den Mehraufwand aufgrund der Fusion mit einem Tochterunternehmen fiel die Entscheidung, die frühere Geschäftsführerin des Tochterunternehmens als zweite Geschäftsführerin bei der MVG zu bestellen. Dieser Vorgang wurde als notwendig erachtet und wird noch heute als richtig empfunden.

Erwähnenswert erscheint der Hinweis des Interviewpartners bezüglich der Selbsteinschätzung der Geschäftsführung. So sollte die bisherige Geschäftsführung reflektieren, ob sie die nötigen Ressourcen hat, allen derzeitigen und künftigen Aufgaben angemessen nachzukommen. Diese Einschätzung sollte dann auch in die Entscheidung einbezogen werden.

Die Geschäftsführung ist in einen kaufmännischen Bereich (Fahrdienstleistungen und Markt) und einen Technik-/Infrastrukturbereich unterteilt. Es gibt neun Hauptabteilungen, die von Bereichsleitern geführt werden. Die Tätigkeiten zwischen der Holding und der MVG sind klar getrennt, die Stadtwerke treten aussagegemäß als Finanzholding auf. Ein Ergebnisabführungsvertrag regelt die finanziellen Belange.

Unser Interviewpartner hob den Ausbau des mittleren Managements als wichtigen Erfolgsfaktor hervor, wenn (im Hinblick auf die Leipziger Gegebenheiten mit einer Dreifachgeschäftsleitung) "Unternehmen mit zwei Geschäftsführern auskommen wollen". Auch sonst habe sich die aktuelle Situation bewährt. Die Leitung durch zwei Geschäftsführer wird als angemessen beurteilt und (zumindest mittelfristig) sei an dieser Stelle auch keine Änderung geplant.

3.2.9 Rostocker Straßenbahn AG (RSAG)

Rostocker Straßenbahn AG	
Holding/Eigentümer	RVV Rostocker Versorgungs- und Verkehrs-Holding GmbH
Einwohner (Einflussgebiet)	208.516
Personal	739
Fahrgäste pro Jahr	40.447.000
Straßenbahnen	53
Straßenbahnlinien	6
Busse	70
Buslinien	24
Personenkilometer	139.528.000
Fahrplankilometer	7.488.000
Platzkilometer	985.834.000
Linienlänge in km	376
Vorstand / Geschäftsführung	Yvette Hartmann & Jan Bleis

Die RSAG ist in den Konzern der RVV Rostocker Versorgungs- und Verkehrs Holding GmbH eingegliedert. Die RSAG verfügt abgesehen von ihrem Tochterunternehmen Fahrschulbildungszentrum und der 40%-Beteiligung an der Verkehrsverbund Warnow GmbH über keine weiteren Beteiligungen.

Das Unternehmen wird gegenwärtig von zwei Vorständen geleitet wobei ein Vorstand zugleich die Position der Geschäftsleitung der RVV innehat. Der Vorstand Markt und Technik verantwortet die Bereiche Marketing und Vertrieb, Instandhaltung Fahrzeuge, Betrieb und Verkehrsmanagement sowie den Technischen Service Betriebsanlagen. Dem kaufmännischen Vorstand obliegen neben der Tätigkeit in der Holding die Bereiche Finanzen & Controlling, Personalwirtschaft und Unternehmensorganisation. Die beiden Säulen sind vergleichsweise strikt den jeweiligen Vorständen zugeordnet. Früher wurde das Unternehmen durch einen einzigen Vorstand geführt, der zugleich auf Ebene der Holding tätig war. Bei zunehmendem Aufgabenumfang und Geschäftsvolumen wurde entschieden, einen zweiten Vorstand zu installieren.

Hinsichtlich der Situation ist anzumerken, dass gegenwärtig noch eine Reihe von Bauprojekten zu bewältigen sind. Das betrifft auch Maßnahmen der Netzerweiterung, da sich die Stadt Rostock in einer Wachstumsphase befindet. Gegenwärtig läuft auch die Beschaffung von 40 neuen Straßenbahnen. Zu den Baumaßnahmen ist festzuhalten, dass diese Projekte hauptsächlich von der Stadt geplant werden und die RSAG hier die für den ÖPNV relevanten Teile betreut. Die Gesamtprojekte werden vorrangig aus der Stadt heraus gesteuert.

3.3 Feststellungen aus dem Benchmark-Vergleich

Nach der Auswertung aller quantitativen und qualitativen Daten ist festzuhalten, dass für vergleichbare Verkehrsunternehmen keine eindeutige und definitive Ableitung einer Handlungsempfehlung in eine bestimmte Richtung (Beibehaltung des Status Quo oder Anstellung eines zweiten Geschäftsführers) vorgenommen werden kann. Es könnte zwar mithilfe der gewonnenen Informationen im Allgemeinen plausibel in Richtung einer Alleingeschäftsführung argumentiert werden.[19] Dies ist jedoch von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Im Folgenden werden die aus den telefonischen Interviews abgeleiteten Zusammenhänge erläutert:

1. <u>Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsführer und dem Nachfragewachstum mit erhöhter Bautätigkeit</u>

   Ein entscheidender Faktor ist die Entwicklung des Geschäftsvolumens, mit dem in den kommenden Jahren zu rechnen ist. Bei zunehmendem Aufgabenumfang setzen vergleichbare Verkehrsunternehmen tendenziell auf zwei Geschäftsführer. Dabei herrschen allerdings laut Aussage unserer Interviewpartner Situationen vor, bei denen mehrere bzw. größere Bauprojekte über einen längeren Zeitraum zu bewältigen sind, wie etwa umfassende Maßnahmen für Netzerweiterungen in wachsenden Städten. Hier gilt es im Falle der MVB noch einmal zu überdenken, für welchen Zeitraum konkrete Projekte mit welchem Ressourcenaufwand geplant sind und ob hinsichtlich des Geschäftsvolumens anschließend wieder ein geringeres, branchenübliches Niveau erwartet wird (wobei die Position der zweiten Geschäftsführung dann möglicherweise nicht mehr erforderlich wäre).

2. <u>Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsführer und deren Nebentätigkeiten bei Mutter- und Tochtergesellschaften</u>

   In mehreren Verkehrsbetrieben stellt sich die Situation so dar, dass die Geschäftsführer entweder auf Holdingebene oder in Ihren Tochterunternehmen zusätzlich tätig sind bzw. sonstigen Nebentätigkeiten nachgehen. Daher ist es in derartigen Strukturen zweckmäßig, die Aufteilung der personellen und zeitlichen Ressourcen[20] innerhalb der unterschiedlichen Funktionen, welche die Geschäftsführer innehaben, bei Vergleichen untereinander zu berücksichtigen.

[19] Es finden sich auf den ersten Blick zwar sowohl vier Allein- als auch vier Doppelgeschäftsführungen in den untersuchten Unternehmen, was ein ausgeglichenes Bild ergibt. Werden allerdings zusätzlich in der Holding wahrgenommene Vorstandstätigkeiten des Alleingeschäftsführers (CVAG) bzw. von einem Teil der Doppelgeschäftsführung (RSAG) sowie sonstige Nebentätigkeiten (BSVG) beachtet, verschiebt sich das augenscheinliche Gleichgewicht.

[20] Ein realitätsnahes Verhältnis der Ressourcenaufteilung ist in diesem Zusammenhang schwer quantifizierbar und war nicht Teil der vorliegenden Untersuchung.

3. Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsführer und der Ausprägung der zweiten Führungsebene

   Wird eine Alleingeschäftsführung eingerichtet, so ist es gebräuchlich, eine kompetente zweite Führungsebene aufzubauen. Dies wird in der Praxis teilweise in Eigeninitiative und teilweise in enger Abstimmung mit den Aufsichtsgremien durchgeführt. Auf der zweiten Führungsebene wird gezielt Kapazität geschaffen, um die Geschäftsführung zu unterstützen. Zusätzlich bzw. alternativ dazu sind die Ernennung von Prokuristen oder Handlungsbevollmächtigten sowie die Schaffung von unterstützenden Stabsstellen oder neuer Abteilungen (bzw. die Aufteilung bestehender Abteilungen) in Verbindung mit der Einstellung neuer oder zusätzlicher Betriebsleiter möglich, um die geplante Entlastung zustande zu bringen.

4. Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsführer und der Auslagerung von Tätigkeiten in die Holding

   Eine Möglichkeit, um zusätzliche Ressourcen auf der Geschäftsführungsebene zu generieren, ist die Auslagerung von Tätigkeiten in die Holdingebene. Vor allem in einer Struktur, bei der mehrere Tochterunternehmen zur Gruppe gehören, können Redundanzen vermieden und Potenziale zur Effizienzsteigerung wahrgenommen werden, wenn Aufgaben, die in allen Unternehmen anfallen, von Mitarbeitern einer zentralen Stelle übernommen werden. Diese Möglichkeit ist allerdings für die MVB aktuell nicht gegeben.

5. Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsführer und der Zusammenarbeit mit der Stadt

   Für Unternehmen, die eine kommunale Nähe aufweisen, spielen in der Regel auch die städtischen Institutionen eine bedeutende Rolle. So ist es mancherorts gängige Praxis, dass die Stadtverwaltung die kommunalen Beteiligungsunternehmen (also auch Verkehrsbetriebe) zur Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben heranzieht. Andererseits gibt es ebenso Beispiele, bei denen auch auf die Kapazitäten der Stadt zurückgegriffen werden kann, etwa für die Unterstützung bei Planungsprozessen. Eine ausreichende Abstimmung mit kommunalen Verantwortungsträgern (d. h. die Vertiefung bzw. Verbesserung der Aufgabenteilung) kann jedenfalls als ein potenzieller Erfolgsfaktor angesehen werden.

4 Umsetzung dieser Feststellungen bei der MVB

4.1 Schaffung zusätzlicher Managementkapazität für die Bauvorhaben

Der Forderung, zusätzliche Kapazitäten für Bauprojekte zu generieren, wurde in der MVB bereits nachgekommen. Konkret wurde in den letzten Monaten eine neue Abteilung (Technik-Infrastruktur) geschaffen und mit einem zusätzlichen Abteilungsleiter ausgestattet. Zudem wurde eine neue Stabsstelle eingerichtet, die insbesondere für die bessere Abwicklung von größeren Projekten wie jenes der Zweiten Nord-Süd-Verbindung etabliert wurde.

Hinsichtlich der erforderlichen, zusätzlichen personellen Kapazitäten kann hier angemerkt werden, dass die ursprüngliche Abteilung Technik nunmehr in zwei Abteilungen aufgeteilt wurde. Davon befasst sich eine Abteilung hauptsächlich mit dem Thema Infrastruktur. Nach unseren Informationen wird der zuständige Abteilungsleiter als Führungskraft mit größerem Potenzial eingeschätzt, was gegebenenfalls auch die Erteilung einer Prokura in diesem Bereich rechtfertigen würde.[21] Der Abteilungsleiter für den Bereich Fahrzeugtechnik wird in seinen Tätigkeiten durch die Aufteilung entlastet. Er ist für den Neubau des Betriebshofes Nord (Investitionsvolumen ca. 110 Mio. €), die Neubeschaffung von 35 Straßenbahnen (Investitionsvolumen ca. 135 Mio. €) und die Fahrzeuginstandhaltung (Bus, Straßenbahn und Schiff) zuständig. Daneben wurde vor wenigen Monaten auf Ebene der Geschäftsführung eine eigene Stabsstelle "Projektleitung und Bauherrenhaftpflichten" eingerichtet, um vor allem das Bauvorhaben der Zweiten Nord-Süd-Verbindung effizienter organisieren zu können und um es zeitnah fertigzustellen.

Sollte letztlich der Entschluss gefasst werden, einen zweiten Geschäftsführer zu installieren, schlagen wir die Aufteilung in folgende zwei inhaltliche Bereiche vor: ein Geschäftsleiter "technische Projekte"; diesem wären die Themen Infrastruktur, Fahrzeuge, digitale Infrastruktur und die Projektleitung[22] der Zweiten Nord-Süd-Verbindung zuzuordnen. Der zweiten Geschäftsführungsstelle "Betrieb" wären die kaufmännischen Themen und Projekte sowie der Fahrbetrieb zuzuordnen.

4.2 Stärkung der zweiten Führungsebene

Aufgrund der langjährigen Tätigkeit der bbvl für die MVB konnten wir die Entwicklungen der vergangenen 15 Jahre mitverfolgen und möchten unsere Beobachtungen hierzu folgendermaßen zusammenfassen.

Im genannten Zeitraum, vor allem jedoch in der jüngeren Vergangenheit, ist nicht nur ein zahlenmäßiger, sondern auch ein hinsichtlich der wahrgenommenen Verantwortung erfolg-

[21] Am 23. August 2019 wurde Herrn Freytag die für Abteilungsleiter übliche Handlungsvollmacht erteilt.

[22] Die Stabsstelle "Projektleitung und Bauherrenhaftpflichten" wäre in diesem Fall entweder weiterhin in ihrer Funktion als Stabsstelle unterstützend tätig, oder sie würde im Bereich der Geschäftsführung "technische Projekte" integriert werden.

ter Aufbau eines Managementteams zu verzeichnen. Die zweite Führungsebene stellt sich aus heutiger Sicht nicht mehr wie eine Gruppe von Einzelpersonen dar. Es ist festzustellen, dass die gesamte Ebene vermehrt als Team agiert und auch als solches wahrgenommen wird. Es ist damit der Aufbau eines funktionierenden Managementapparates gelungen, weshalb die aktuelle Situation nicht mehr mit jener vergleichbar ist, welche noch bis vor wenigen Jahren zu beobachten war.

In Auswertung der Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung, verschiedener uns zur Verfügung gestellter Vollmachten und beispielhaft des erst jüngst ausgeschriebenen Stellenprofils des Abteilungsleiters Technik-Infrastruktur[23] kommen wir zu der Einschätzung, dass die formelle Ausgestaltung dem Unternehmen angemessen ist.

4.3 Aufgabenteilung zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung

In vielen Kommunen lässt sich die Tendenz identifizieren, dass Themen der Stadtverwaltung in die kommunalen Beteiligungsunternehmen verlagert werden. So kann auch im konkreten Fall der MVB beobachtet werden, dass Baumaßnahmen zum Teil "von Hauswand zu Hauswand" durch die MVB geplant und realisiert werden, bei denen ihr eigentlicher, originärer Anteil (wie etwa die Verlegung von Straßenbahngleisen und Fahrleitungen oder die Errichtung von Haltestellen) nur einen Teil der gesamten Baumaßnahme ausmachen. Eine genaue Betrachtung der Schnittstellen und eine klare Trennung der Aufgaben zwischen der MVB und der Landeshauptstadt sind anzuraten.

[23] Die Dokumente befinden sich sofern sie nicht personenbezogene Daten enthalten in der Anlage.

5 Umsetzungsfragen bei Bestellung einer zweiten Geschäftsführung

5.1 Kosten

Die Einführung eines zweiten Geschäftsführers würde zwangsläufig mit erhöhten Kosten einhergehen. Das betrifft nicht allein das Geschäftsführergehalt, denn es ist anzunehmen, dass eine weitere Stelle im Sekretariat sowie eventuell eine zusätzliche Assistenzstelle auf Ebene der Geschäftsführung erforderlich sein werden, um der neuen Geschäftsführung ausreichend Ressourcen bzw. Handlungsspielraum zu gewährleisten. Nach einer kürzlich erfolgten Vergütungseinordnung gehen wir davon aus, dass sich die Kosten für einen extern bestellten Geschäftsführer und einer Sekretariats- sowie einer halben Assistenzstelle auf jährlich 300 bis 350 T€ (inklusive Lohnnebenkosten und anteiligen Gemeinkosten) belaufen.[24]

5.2 Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf das Unternehmen

Eine Trennung der Verantwortungsbereiche im Unternehmen respektive eine Aufteilung auf die beiden Geschäftsführer vorzunehmen könnte negative Folgen nach sich ziehen. Eine solche Vorgehensweise würde unweigerlich organisatorische Aufwendungen bedingen und eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, bis wieder ein Gefühl von Normalität bei der Belegschaft einkehrt. Aus der langjährigen Beraterpraxis muss die bbvl hierbei feststellen, dass dieser Effekt keinesfalls zu vernachlässigen ist. Bereits die Bekanntgabe, dass ein zweiter Geschäftsführer gesucht wird, hat vermutlich Auswirkungen auf die Leistung und die Abläufe innerhalb des Unternehmens. So könnten Mitarbeiter etwa eine abwartende Haltung einnehmen, um für sich zu bewerten, welche persönlichen Vor- und Nachteile die neue Konstellation mit sich bringt. Je nach Dauer des Suchverfahrens könnte dieser Zustand bis zu einem Jahr anhalten.

Neben diesen wahrscheinlichen Unsicherheiten im Unternehmen sind die Einarbeitungszeit des neuen Geschäftsführers sowie das Konfliktpotenzial zwischen den Geschäftsführern zu beachten. Denn auch nach erfolgter Bestellung eines zweiten Geschäftsführers benötigen Unternehmen in der Regel Zeit, um ordnungsgemäße Prozesse zu gewährleisten. Die Position der amtierenden Geschäftsführerin würde (zumindest in der Anfangszeit) möglicherweise intern geschwächt werden. Selbst wenn im Vorfeld des Tätigwerdens eines neuen Geschäftsführers genau abgegrenzt wird, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten dem jeweiligen Zuständigkeitsbereich zuzuordnen sind, ist es nicht unwahrscheinlich, dass es zu Beginn zu vermehrten Absprachen und im schlimmsten Fall zu Konflikten zwischen den Geschäftsführern kommt.

Aus vergleichbaren Fällen in unserer Beraterpraxis müssen wir darauf hinweisen, dass auch nach der Bestellung noch mit einem Übergangszeitraum von einem halben bis zu einem ganzen Jahr zu rechnen ist, bis die erhofften Effekte der Etablierung der neuen Position mög-

[24] Würde die Geschäftsführerstelle intern besetzt werden, so könnten die Mehrkosten dementsprechend auch geringer ausfallen.

licherweise zum Tragen kommen. Angesichts der Aufgaben, die auf die MVB zukommen, weisen wir ausdrücklich auf diesen Umstand hin, da laut den an uns herangetragenen Informationen vor allem kurzfristige Verbesserungen angestrebt werden. Die bbvl geht davon aus, dass es für den genannten Übergangszeitraum eher zu nachteiligen Effekten kommt, wiewohl es vom zeitlichen Fortbestand der Mehrbelastungen abhängt, mit welchem Maß hier gemessen werden soll.

6 Handlungsempfehlung

Es ergeben sich aus unserer Sicht zwei Handlungsalternativen, die hier erläutert werden:

6.1 Beibehaltung des Status Quo

Eine quantitative Betrachtung der in den beiden vorigen Kapiteln dargelegten Argumente spricht aus unserer Sicht mehrheitlich für die Einsetzung einer einzelnen Person für die Geschäftsleitung. Die leichte Tendenz der untersuchten Verkehrsunternehmen in Richtung Alleingeschäftsführung (unter Berücksichtigung der zum Teil vorhandenen Nebentätigkeiten) stützt diese Einschätzung. Nach unserer Recherche und unter Berücksichtigung der vorliegenden Informationen kommt die bbvl zu dem Schluss, dass die MVB prinzipiell für eine solche Geschäftsführerstruktur geeignet ist und zumindest keine dezidierte Notwendigkeit für eine Veränderung in dieser Größenordnung besteht. In diesem Zusammenhang kann argumentiert werden, dass seit Erkennen der Problemlage bereits Maßnahmen ergriffen wurden, um die Situation im Unternehmen zu verbessern. Dies betrifft im Wesentlichen zwei kürzlich erfolgte Veränderungen:

Erstens wurde die Abteilung Technik in zwei Abteilungen aufgeteilt und ein zusätzlicher Abteilungsleiter für die neu geschaffene Abteilung bestellt. Das führte zu einer Verdopplung der Managementkapazität in diesem Bereich, in dem sich insbesondere auch die Verantwortlichkeiten für Investitionsvorhaben befinden. Außerdem wurde auf Ebene der Geschäftsführung die Stabsstelle "Projektleitung und Bauherrenhaftpflichten" etabliert, welche sich aktuell für die Organisation des Projektes "Zweite Nord-Süd-Verbindung" verantwortlich zeigt.

Damit ordnet sich die MVB mit ihrer Strategie der jüngeren Vergangenheit in die allgemein zu verzeichnende Vorgehensweise von vergleichbaren Verkehrsunternehmen grundsätzlich ein. Es ist nun durch die Entscheider zu bewerten, ob nach den erfolgten personellen Verstärkungen noch die Notwendigkeit besteht, zusätzliche Managementkapazität bei der MVB bereitzustellen und auf welcher Ebene dies gegebenenfalls geschehen soll.

6.2 Anstellung eines zweiten Geschäftsführers

Sollte die Aufteilung zusätzlicher Tätigkeiten auf andere Geschäfts- bzw. Managementebenen nicht wirksam sein und sollten gleichzeitig größere Baumaßnahmen und sonstige erhebliche, ressourcenintensive Veränderungen über einen längeren Zeitraum zu bewältigen sein, wäre die Anstellung eines zweiten Geschäftsführers eine geeignete Möglichkeit, auf die Herausforderungen angemessen zu reagieren.

Nach unseren Angaben wird mit einem voraussichtlichen bauintensiven Übergangszeitraum bis ca. 2025 gerechnet. Bis dahin sollen die wesentlichen Großbauvorhaben beendet sein und das Unternehmen in eine branchenübliche Investitions- und Instandhaltungsintensität

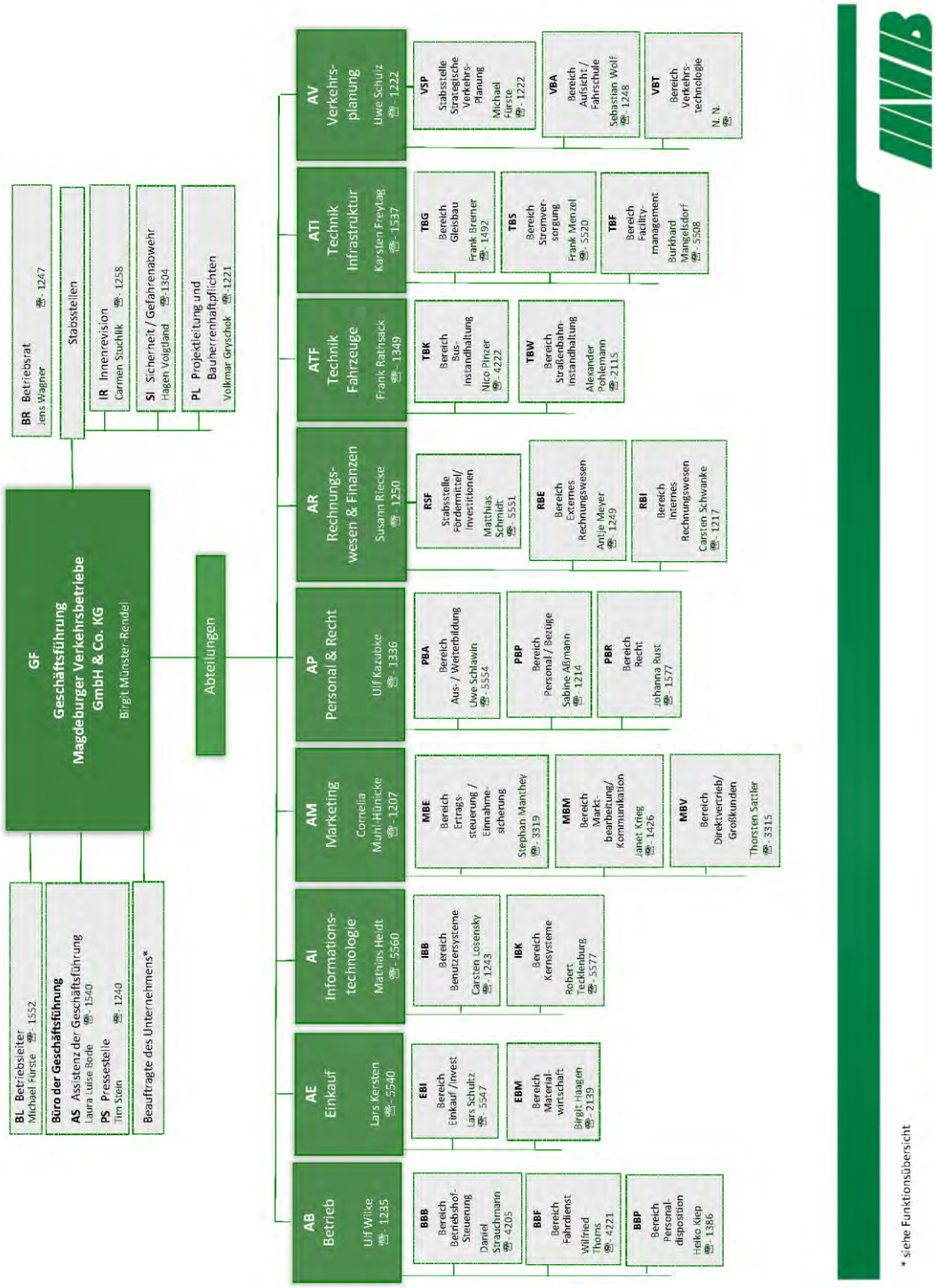
übergehen. Dies geschieht unseren Untersuchungsergebnissen zufolge in der Praxis in Unternehmen dieser Größenordnung zum Teil mit einem und zum Teil mit zwei Geschäftsführern. Sollten die Kapazitäten nicht ausreichen, kann bei der MVB ein zweiter (technischer) Geschäftsführer installiert werden, sofern dazu ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Auf die dadurch zu erwartenden negativen Effekte einer länger andauernden Personalakquise und Einarbeitungsphase, der möglichen Konfliktpotenziale und Unsicherheiten innerhalb der Belegschaft in einem Zeitraum von bis zu über einem Jahr sei hier allerdings noch einmal explizit hingewiesen. Auch eine mögliche Rückabwicklung der zuvor beschriebenen, bisher erfolgten Maßnahmen müsste in solch einem Fall beachtet werden.

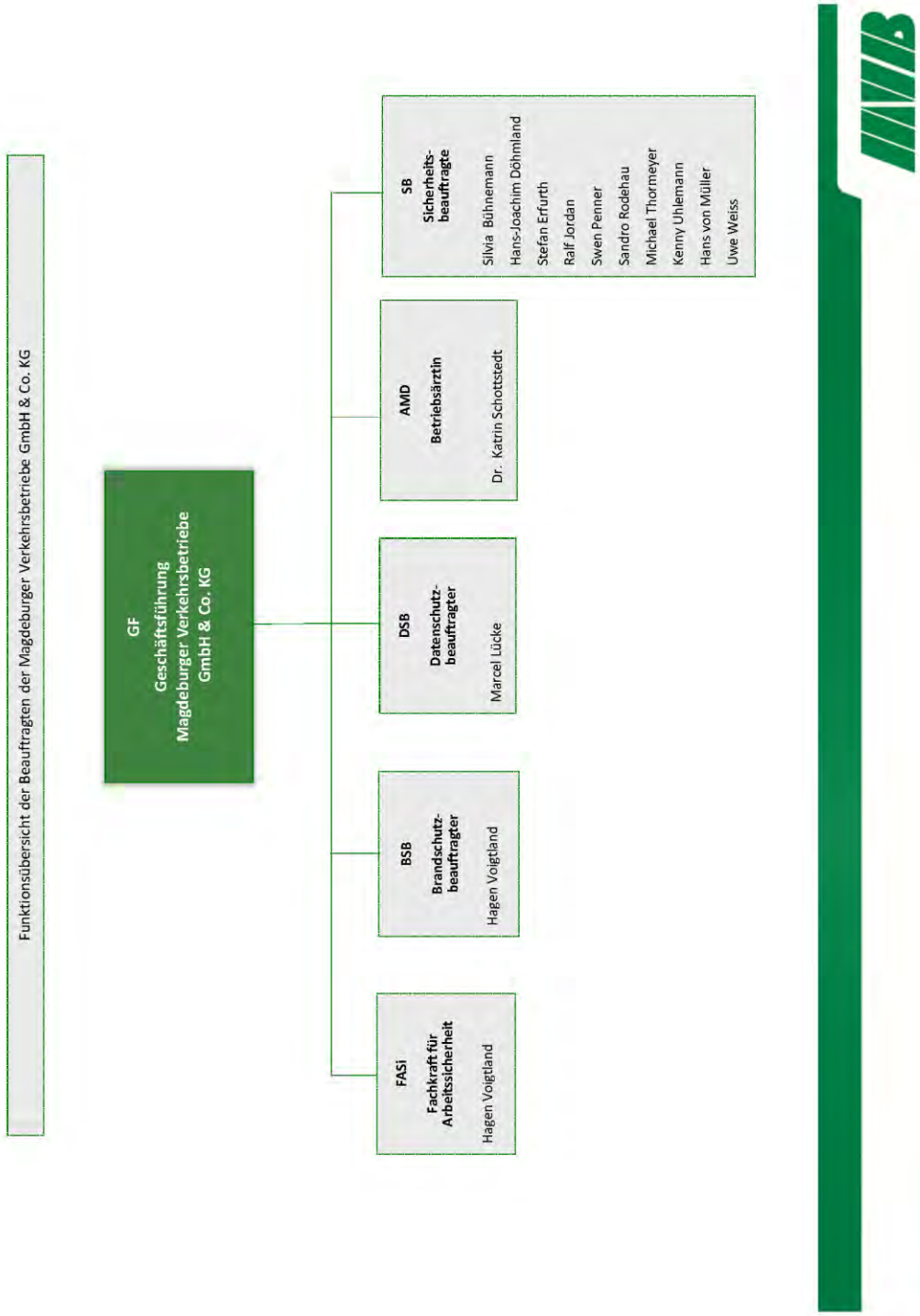
Anhang

1. Organigramm der MVB
2. Gesprächsleitfaden der bbvl
3. Ausschreibungsprofil des Abteilungsleiters Technik – Infrastruktur
4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung

1. Organigramm der MVB (Seite 1 von 2)



1. Organigramm der MVB (Seite 2 von 2)



2. Gesprächsleitfaden der bbvl

Themen	**Fragen (*Zusatzinformationen*)**
Begrüßung, Erläuterung	Vorstellung der Thematik. *Erwähnung der Anonymisierung der Daten.*
Entwicklungen, künftige Herausforderungen, aktuelle und künftige GF-Situation	Was sind Ihre aktuellen bzw. mittel- bis langfristigen Investitionen (*Netzerweiterung, Fahrzeuge, Investitionen in Betriebshöfe, Werkstätten, Abstellhallen; Erweiterung IT-Infrastruktur, etc.*)? Was bedeutet das für Sie, für wie hoch schätzen Sie Ihren zusätzlichen Arbeitsaufwand ein?
	Laut unserer Recherche ist die aktuelle GF-Situation [jeweilige *GF-Anzahl, Holding-Situation, etc.*] Sind unsere Informationen hier korrekt? Sind Sie diesbezüglich mit dem Status Quo zufrieden bzw. gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungspotenzial?
	Wird der Status Quo mit 1 bzw. 2 GF beibehalten? *Wenn ja, aus welchen Gründen?* Gab es in Ihrem Betrieb schon einmal eine derartige Umstellung bzw. ist eine solche aktuell im Gespräch?
Arbeits-/ Aufgabenteilung Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Holding, Nebentätigkeit	Gibt es Ihrer Meinung nach sinnvolle Alternativen zu einem zweiten GF? *Z.B. weiterer Betriebsleiter, Prokurist, Stabsstellen, vermehrte Unterstützung im Sekretariat, etc..*
	Gibt es Tätigkeiten, die sich nicht oder nur schwer delegieren lassen? *Wenn ja, welche?*
	Wie viele Abteilungen gibt es aktuell? Besteht die Möglichkeit, ein Organigramm (*mit Mitarbeiter-Anzahl in den Einzelbereichen, ohne Namen*) zu erhalten?
	Besteht die Möglichkeit, eine Übersicht über die Mitarbeiterverteilung in kaufmännische und technische Bereiche zu erhalten? *Alternative Frage wenn nein: wie ist diese Aufteilung in etwa prozentuell?*
	Gibt es zentrale Funktionen, die durch die Holding erbracht werden? *Wenn ja, wird die Geschäftsführung hierdurch entlastet?*
	Ist einer der Geschäftsführer nebenbei noch in anderen Unternehmen tätig? *Wenn ja, in welchem Ausmaß?*
Bei Bedarf	Fehlende bzw. widersprüchliche Kennzahlen sowie Ausreißer hinterfragen (Thematik LBF/UBF, etc.).
Verabschiedung	*Erneuter Hinweis auf die vertrauliche Behandlung der Daten.*

3. Stellenprofil Abteilungsleiter/In Infrastruktur (Seite 1 von 3)

Wir sind Leidenschaft, Herz und Verstand.

Wir, die Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG (MVB), suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n.

Abteilungsleiter/In Infrastruktur

Unser Angebot:
Ein interessantes Tätigkeitsfeld als Führungskraft mit Gestaltungsfreiraum in einem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs in dem Teamgeist ebenso wie Ihre Leistung belohnt wird durch:

- außertarifliche Gehaltsvereinbarung
- garantierte Weiterbildungen und Qualifikationen
- betriebliche Altersvorsorge
- Unterstützung zur Gesunderhaltung (*Mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement legen wir besonderen Wert auf die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter und Führungskräfte)*
- pünktliche Gehaltszahlung bei Vollzeit (Richtwert 40 Stunden/Woche)

Der Stelleninhaber leitet die Bereiche Facilitymangement mit Hochbau und Energiemanagement, Stromversorgung und Gleisbau direkt unter der Geschäftsführung. Hierbei gehören insbesondere folgende Aufgaben zum Verantwortungsbereich:

- Verwaltung, Erfassung und Zustandsbewertung von allen Anlagen der Infrastruktur und der Betriebsobjekte.
- Überwachung, Führung und Dokumentation des Bestandskataster zu den Infrastrukturanlagen unter Einbeziehung des betrieblichen CAD-System und des Anlagenbestandsprogrammes Mr.Pro.
- Kontrolle und Ableitung notwendiger Maßnahmen aus den Raumbüchern sowie Instandhaltungs-, Modernisierungs- oder Umbauplänen für die betrieblichen Objekte, Werkstätten und Anlagen.
- Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Entscheidungsvorlagen zur strategischen Objekt- und Anlagenentwicklung.
- Planung der Instandsetzung, Modernisierung und Erneuerung aller Infrastrukturanlagen sowie Verkehrsanlagen im Liniennetz.
- Organisation der Durchführung der Grundlagenermittlung einschließlich der Erstellung zur Planung und einer Kostenschätzung für Investitionen, Ersatzinvestitionen sowie Instandhaltungen.
- Planung und Durchführung von Besprechungen zu Projekten der Infrastruktur mit internen und externen Partnern, Planern, Bauüberwachern oder Projektleitungen.
- Bearbeitung und Überwachung des betrieblichen Sperrplanes zur Durchführung von Bauvorhaben jeglicher Art auf den Betriebshöfen und im Streckennetz.
- Erstellung und Begleitung des Jahrestiefbauplanes mit dem TBA der Landeshauptstadt Magdeburg.
- Neubeantragung und Führung zur Aufnahme von Projekten der Infrastruktur mit der Erstellung von Unterlagen zur Einreichung im betrieblichen Umlauf sowie bei Ämtern und Behörden, insbesondere des Wirtschaftsplanes.

3. Stellenprofil Abteilungsleiter/In Infrastruktur (Seite 2 von 3)

- Organisation des technologischen Prozesses bei geplanten Maßnahmen oder auf Grund von Havarien durch Optimierung der Personalstruktur und Arbeitszeitmodelle.
- Vorbereitung, Prüfung, Durchführung, Überwachung und Koordinierung laufender Instandhaltungsmaßnahmen, Hauptuntersuchungen, Inspektionen sowie Teilnahme an deren Abnahmen nach VOB und VOL.
- Aufstellung von Zwischen- und Schlussverwendungsnachweise für den Fördermittelgeber in Zusammenarbeit mit der Abteilung Rechnungswesen.
- Koordinierung und Schnittstellenbetreuung bei allen Aufgaben der Infrastruktur mit anderen Bereichen und Unternehmen.
- Beantragung von Genehmigungen bei Ämtern und Behörden für Baumaßnahmen.
- Erstellung und Bearbeitung von Berechnungen, Analysen, Erhebungen bei Infrastrukturanlagen (Kostenkalkulationen, Terminplanung, Bauphasenplanung, Variantenvergleiche).
- Erarbeitung und Pflege technischer Lastenheften, Fortschreibung der RIL Bahnenergieversorgungsanlagen und Gleisbau inkl. Schienen- und Oberbauformen.
- Planung und Überwachung aller Reinigungsleistungen an den Strecken, im Streckennetz, auf den Haltestellen und in den Objekten.
- Anliegerpflichten, Grünpflege, Hausmeisterdienste (Überwachung und Entwicklung).
- Instandhaltung der Technischen Gebäudeausrüstungen und technische Bauüberwachung von prüfpflichtigen Anlagen und Ausrüstungen.
- Energiemanagement inkl. Energiemanagementaudits.
- Medienverantwortlichkeit inkl. Abfallentsorgung auf gesetzlicher Grundlage mit der erforderlichen Dokumentation.
- Strategische Entwicklung und Instandhaltungsplanung aller Bahnenergieversorgungsanlagen.
- Technische Entwicklung von Weichensteuerungs- und Heizungsanlagen, Fahrsignal-, BÜ- und Fahrleitungssystemen.
- Umbau / Errichtung aller Gleichrichterunterwerke – Änderung der Spannungsversorgung von 600 auf 750 V-.
- Entwicklung des Haltestellenkatasters.

Sie sind aktuell für etwa 80 Mitarbeitende disziplinarisch und organisatorisch verantwortlich. Mit Ihren Mitarbeitenden organisieren Sie die Infrastruktur unseres Unternehmens und entwickeln die Strukturen der Abteilung entsprechend den Herausforderungen und Anforderungen ständig weiter. Dafür erstellen Sie zusammen mit der Personalabteilung und in Abstimmung mit der Geschäftsführung Struktur- und Personalentwicklungspläne. Für die Erfüllung Ihrer Aufgaben verfügen Sie über:

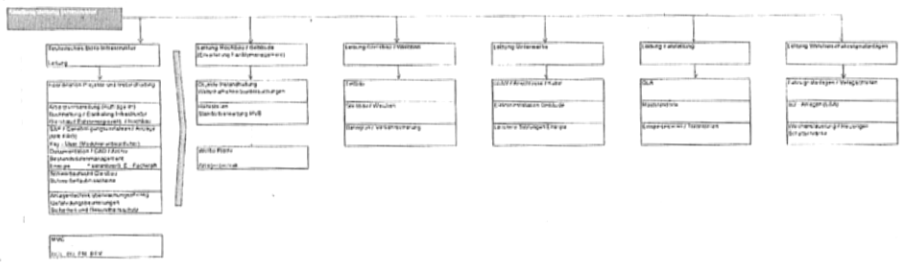
- Eine abgeschlossene Ingenieursausbildung (Dipl.Ing./Master) auf technischem Gebiet (möglichst Bauwesen mit Tiefbauerfahrung oder Elektroingenieur für Anlagentechnik)
- Führungspersönlichkeit, die motivierend, lösungsorientiert, durchsetzungsfähig, bereichsübergreifend, belastbar und teamfähig nach Lösungen und Entscheidungen sucht und Ziele nachvollziehbar darstellt sowie kommuniziert.
- Berufserfahrung möglichst in den Bereichen Bauwesen, Elektrotechnik, Ökonomie, Objektbetreuung, Projektleitung sowie über Kenntnisse in der Bahnenergieversorgung, im Gleisbau und der Analgentechnik von Gebäuden.
- Möglichst PC-Kenntnisse (SAP, Word, Excel, CAD, Powerpoint, Access) und Kenntnisse der BOStrab sowie, Technischer und Rechtlicher Vorschriften und Gesetze, insbesondere der VDV Schriftenreihe, zum Arbeitsschutz.
- Die Fähigkeit zur Koordinierung verschiedener bereichsübergreifender Arbeitsaufgaben und Inhalte sowie Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber Querschnittsabteilungen und der Geschäftsführung setzen wir voraus.
- Eine selbständige, eigenverantwortliche und strukturiert zielorientierte Arbeitsweise mit einem hohen Maß an Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit.
- Eine hohe Belastbarkeit und soziale Kompetenz sowie die Bereitschaft zur stetigen aufgabenspezifischen Qualifizierung und persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft.

3. Stellenprofil Abteilungsleiter/In Infrastruktur (Seite 3 von 3)

Sie wirken an folgenden Großprojekten mit (Auszug):

- Eisenbahnüberführung Ernst-Reuter-Allee am Hbf. Magdeburg
- Neubau Elbquerung „Neuer Strombrückenzug"
- Neubaustrecken der zweiten Nord-Südverbindung der MVB
- Neubau Betriebshof und Hauptwerkstadt NORD
- Entwicklung / Ersatzinvestitionen Betriebsobjekte der MVB
- Streckenprogramm 2030+

Organisationsüberblick:



Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Dann freuen wir uns über Ihre aussagekräftige Bewerbung, bitte unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellungen und Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an bewerbung.mvb@mvbnet.de oder Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG Abteilung Personal
Otto-von-Guericke-Straße 25, 39104 Magdeburg.

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 1 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Seite 1 von 5 Anlage 1

1. Geltungsbereich

Diese Geschäftsanweisung gilt für alle Beschäftigten der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG.

2. Ziel und Zweck

Rechtliche Vereinbarungen in schriftlicher Form sowie sonstige Korrespondenz mit rechtlicher Bedeutung dürfen nur von dazu legitimierten Personen unterzeichnet werden.
Zur Wahrung der rechtlichen und betrieblichen Erfordernisse bestimmt die nachfolgende Unterschriftenregelung, wer welche Dokumente unterschreiben darf und wie die Unterzeichnung dabei zu erfolgen hat.
Mit der Unterschrift unter ein Dokument wird vom Unterzeichnenden die Verantwortung für einen bearbeitenden Vorgang übernommen.

3. Grundsätze

In der vorliegenden Unterschriftenregelung sind Vertretungsvollmacht und Unterschriftenberechtigung zur Vertretung des Unternehmens im externen Schriftverkehr durch

- Prokura (ppa.)
- Handlungsvollmacht (i. V.)
- Unterschriftenberechtigung (i. A.)

sowie

im internen Schriftverkehr durch

- Unterschriftenberechtigung

geregelt.

Die Geschäftsführung vertritt die Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG entsprechend den jeweils gültigen gesellschaftsvertraglichen Reglungen nach außen und zeichnet ohne Zusatz.

erstellt durch: AP - Herrn Kazubke	*Datum:* 09/02/15	*Unterschrift:*	*gültig ab:* 01.02.2015
geprüft durch: RV - Herrn Johanning	*Datum:* 09.02.2015	*Unterschrift:*	*Revisionsstand:* B
erlassen durch: GF – Frau Münster-Rendel	*Datum:* 11.2.2015	*Unterschrift:*	
Verteiler: GF, BG, BR, DV, IR, RV, SI, AV, AB, AT, AE, AR, AP, AM			

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 2 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Seite 2 von 5 Anlage 1

3.1. Prokura

Die von der Geschäftsführung erteilte Prokura ermächtigt kraft Gesetzes zu allen Arten von gerichtlichen und außergerichtlichen Rechtsgeschäften und Rechtshandlungen, die der Betrieb eines Handelsgewerbes (im weitesten Sinne) mit sich bringt. Zur Veräußerung und Belastung von Grundstücken ist der Prokurist allerdings nur zusammen mit der Geschäftsführung oder aufgrund besonderer Vollmacht der Geschäftsführung berechtigt.

Prokuristen zeichnen mit dem Zusatz „ppa." für ihren Verantwortungsbereich und die ggf. verhinderte Geschäftsführung.

3.2. Handlungsvollmacht

Die von der Geschäftsführung erteilte Handlungsvollmacht ermächtigt kraft Gesetztes zur Vornahme aller Rechtshandlungen und Rechtsgeschäfte, die für die Führung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG notwendig sind oder die bei Beschränkung der Handlungsvollmacht zur Vornahme einer bestimmten Art von Geschäften die Vornahme derartiger Geschäfte erfordert.

Zur Veräußerung und Belastung von Grundstücken, Eingehung von Wechselverbindlichkeiten, zur Aufnahme von Darlehen und zur Prozessführung vor Gerichten ist der Handlungsbevollmächtigte jedoch nur ermächtigt, wenn ihm eine solche Befugnis durch ausdrückliche Vollmacht erteilt ist (§ 54 HGB).

Mit Wirkung gegenüber Dritten dürfen Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte zum Geschäftsbetrieb der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG nur mit der Maßgabe auftreten, dass

- ein Prokurist / Handlungsbevollmächtigter nur zusammen mit der Geschäftsführung

oder

- zwei Prokuristen nur gemeinschaftlich

oder

- ein Prokurist nur gemeinschaftlich mit einem Handlungsbevollmächtigten

oder

- zwei Handlungsbevollmächtigte nur gemeinschaftlich

handeln dürfen. Es gilt das „Vieraugenprinzip".

Beliebig andere Beschränkungen der Vertretungsmacht des Prokuristen und der Handlungsbevollmächtigten sind möglich.
Solche beschränkten Vollmachten sind bei der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG üblicherweise auf ein bestimmtes Aufgabengebiet bzw. wertmäßig beschränkt.

Handlungsbevollmächtigte zeichnen mit dem Zusatz „i. V.".

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 3 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Seite 3 von 5 Anlage 1

3.3. Unterschriftenberechtigung

Für Schriftgut, das keine rechtsgeschäftliche Erklärung beinhaltet und für rechtsgeschäftliche Erklärungen innerhalb bestimmter Wertgrenzen werden i. A. Unterschriftenberechtigungen erteilt.

Unterschriftenberechtigte zeichnen mit dem Zusatz „i. A." für ihren Verantwortungsbereich betreffende Angelegenheiten.

3.4. Erteilung und Entzug der Vollmacht

Prokuren und Handlungsbevollmächtigungen werden durch die Geschäftsführung erteilt. Unterschriftenberechtigungen werden dem Grunde und dem Inhalt nach vom zuständigen Vorgesetzten erteilt.

Erteilte Prokuren, Handlungsvollmachten oder Unterschriftenberechtigungen können jederzeit mit sofortiger Wirkung und ohne Angabe von Gründen vom zuständigen Vorgesetzten zurückgenommen werden. In diesem Fall ist der betroffene Beschäftigte nicht mehr berechtigt für die MVB gegenüber Dritten zu handeln und hat die Vollmacht und sämtliche Kopien unverzüglich herauszugeben.

4. Externer Schriftverkehr

Schriftstücke, die das Unternehmen verlassen, müssen grundsätzlich zwei Unterschriften aufweisen bzw. sind von zwei Unterschriftsberechtigten zu unterzeichnen.
Es gilt der Grundsatz, dass der höherrangige Unterschriftsberechtigte links unterzeichnet.

Die Unterschriftenberechtigungen stellen Mindestanforderungen dar. Eine geringere Berechtigung kann durch eine höhere Berechtigung ersetzt werden, jedoch nicht umgekehrt.

Die Geschäftsführung ist abweichend von diesem Grundsatz befugt, rechtsverbindliche Korrespondenz allein zu unterzeichnen.

Bei der Unterschriftleistung ist dem Namen das Vollmachtzeichen (ppa., i. V., i. A.) voranzustellen.

Der Unterschriftenzeile ist der Name des Unternehmens voranzustellen. Er lautet:

Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG

Der Firmenname kann durch Druck bzw. Stempel erstellt werden.

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 4 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Seite 4 von 5 Anlage 1

Rechtsgeschäfte, die eine Rechtsverbindlichkeit nach sich ziehen, sind mindestens wie folgt zu unterzeichnen:

bis 10.000 €	durch einen Handlungsbevollmächtigten und einen i. A. - Unterschriftsberechtigten
bis 25.000 €	durch zwei Handlungsbevollmächtigte
bis 35.000 €	durch einen Prokuristen und einen Handlungsbevollmächtigten
bis 50.000 €	durch zwei Prokuristen
über 50.000 €	durch die Geschäftsführung und einen Prokuristen

Unabhängig von den erteilten Außenvollmachten gelten für Bestellungen bis zur Neugestaltung des Beschaffungsprozesses die in der Anlage 1 aufgeführten Regelwertgrenzen.

Die Wertgrenzen gelten sowohl für Einzelverpflichtungen als auch für Dauerverpflichtungen. Bei Dauerverpflichtungen (z. B. Mietverträge, Rahmenverträge) ist der Gesamtwert der Verpflichtungen für die Laufzeit maßgeblich.
Bei Verträgen, die auf unbestimmte Zeit geschlossen sind, gilt der erst mögliche Kündigungstermin als Wertgrenze.

Arbeitsverträge und ergänzende arbeitsrechtliche Vereinbarungen sind vom zuständigen Abteilungsleiter und dem Abteilungsleiter Personal zu unterzeichnen. Im Übrigen gilt die wertmäßige Unterschriftenregelung.

Kündigung von Arbeitsverträgen sowie Abmahnungen sind durch den für den Bereich zuständigen Abteilungsleiter und dem Abteilungsleiter Personal zu unterzeichnen.

5. Interner Schriftverkehr

Im internen Schriftverkehr ist ohne Bevollmächtigungszeichen zu unterschreiben.

Weisungen sind von der Geschäftsführung zu unterzeichnen.

Für Schriftstücke innerhalb des Unternehmens genügt grundsätzlich eine Unterschrift, die der/die zuständige Mitarbeiter/in leistet.
Wird aus Gründen der Kontrolle und/oder der Mitübernahme der Verantwortlichkeit eine zweite Unterschrift als erforderlich erachtet, ist dies intern zu regeln.

Doppelzeichnung ist für Schriftgut vorgeschrieben, dessen Inhalt Kostenwirksamkeit für die betreffende Abteilung hat und das Unternehmen bzw. andere Abteilungen zu kostenwirksamen Leistungen verpflichtet.

Mitteilungen unterschreibt grundsätzlich der für den Inhalt Verantwortliche. Die Mitunterschrift des Vorgesetzten kann im Einzelfall erfolgen.

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 5 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Seite 5 von 5 Anlage 1

Niederschriften, Protokolle u. ä. sind durch den Verfasser und den unmittelbaren Vorgesetzten zu unterschreiben.

Unterschriften auf Kassenbelegen (Quittungen) dürfen nur von ausdrücklich hierzu Bevollmächtigten geleistet werden. Die bevollmächtigten Personen sind in der Geschäftsanweisung „Ablauf der Kassen- und Bankgeschäfte" benannt.

Rechnungen werden von berechtigten Mitarbeitern auf sachliche Richtigkeit geprüft und einer Preisprüfung unterzogen.
Die Rechnung ist vom jeweiligen Vorgesetzten freizugeben.
Die Freigabe erfolgt unter Beachtung der Wertgrenzentabelle und unter Beachtung der Geschäftsanweisung „Bearbeitung von Eingangsrechnungen".

6. Unterschriftberechtigungen

Prokura:	Frau Obenauff Frau Riecke Herr Rathsack
Handlungsvollmacht:	Abteilungs- und Stabstellenleiter
i. A. Unterschriftenberechtigung:	werden durch den zuständigen Abteilungsleiter dem Grunde und dem Inhalt nach bestimmt.

7. Nachweisführung

Die Abteilung Personal führt einen aktuellen Nachweis aller Bevollmächtigungen.

Der Nachweis enthält den Namen des Bevollmächtigten, das Beginndatum, den Aufgabenbereich und ggf. Einschränkungen, Wertgrenzen und die Unterschriftsprobe.

8. Inkrafttreten

Diese Geschäftsanweisung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft und ersetzt die Geschäftsanweisung 02/2013 (Revisionstand: A) vom 01.11.2013.

4. Geschäftsanweisung Unterschriftenregelung (Seite 6 von 6)

MAGDEBURGER VERKEHRSBETRIEBE	Geschäftsanweisung	02/2013
GF	Unterschriftenregelung der Magdeburger Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG	Anlage: 1 Seite 1 von 1

Unabhängig von den erteilten Außenvollmachten gelten für Bestellungen bis zur Neugestaltung des Beschaffungsprozesses die nachfolgend aufgeführten Regelwertgrenzen:

Regelwert	Geschäftsführer	ppa.	i.V.	i.A.
bis 400 €				2
> 400 € ≤ 15 T€			1	1
> 15 T€ ≤ 25 T€		1	1	
> 25 T€ ≤ 50 T€		2		
ab 50 T€	1	(1)*		

* liegt im Ermessen des Geschäftsführers

Es ist nicht zulässig Anforderungen zu stückeln, um Wertgrenzen zu umgehen.