

6.1 Unternehmensführung

Die ständigen Veränderungen erfordern schnelle, richtige und sichere Entscheidungen. Um mit der rasanten weltweiten wirtschaftlichen Verflechtung Schritt zu halten, muss ein modernes zukunftsorientiertes Instrumentarium zur Unternehmensführung eingesetzt werden. Controlling ist ein geeignetes System. Mit Controlling werden die Probleme nicht direkt gelöst. Die Instrumente lokalisieren die Gegebenheiten und zeigen mögliche Wege auf. Controlling ist nicht misstrauisches Aufpassen und Nachprüfen, sondern erkennen von Störungen und Problemen bei der Steuerung des Betriebsablaufs. Die einzelnen Funktionen sind miteinander verknüpft und bilden einen Regelkreis.

Regelkreis Controlling



Die erfolgreiche Unternehmensführung ist zukunftsorientiert. Sie arbeitet vorausschauend und erstellt eine auf die marktkritischen Erfolgsfaktoren basierende Planung. Nach unterschiedlichen Zeithorizonten bilden sich Controlling-Ebenen und bezeichnen bis ein Jahr das operative, bis vier Jahre das taktische und über vier Jahre hinaus das strategische Controlling.

Die kurzfristige Ausrichtung im Controlling-System ist das operative Controlling. Es umfasst die kurz- und mittelfristige Planung im Betrieb. Ein wichtiger Teil ist hier das Rechnungswesen. Mit den Instrumenten Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik und Planung ermöglicht es eine professionelle und zukunftsorientierte Kalkulation im Busverkehr. Stellvertretend für die etablierten Instrumente im operativen Controlling seien hier nur die Kunden-, Konkurrenz- und ABC-Analysen genannt. Als besonders effektive Mittel werden in den nachfolgenden Kapiteln 6.4 der Break-even-Point und 6.6 das Yield-Management empfohlen.



Die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens zählt zum strategischen Controlling. Mit der Definition von Zielen wird das Unternehmen strategisch ausgerichtet und die Position im Markt festgelegt. In der Praxis halten es viele Chefs von Busbetrieben nicht für nötig, ihre Unternehmensziele klar zu definieren. Sie halten ihren festen Willen und intensiven Arbeitseinsatz als ausreichende Grundlage zum „Geldverdienen“. Eine Strategie mit eindeutigen Vorgaben, den Unternehmenszielen, ist wichtig. Die Unternehmensziele bestehen aus einem Bündel von Zielen und Teilzielen. Diese sollten immer schriftlich festgehalten werden.

Die Tätigkeit eines Geschäftsführers kann mit der eines Wagenführers verglichen werden. Das Führen oder Lenken eines Fahrzeuges zeigt Parallelen zu einem Unternehmen. Wie soll ein Autofahrer sein Ziel erreichen, wenn er es nicht kennt? Welchen Weg soll er wählen? Wie lange wird es dauern bis er sein Ziel erreicht? Controlling ist ein Navigationssystem für Geschäftsführer und unterstützt diese dabei, die gesteckten Ziele zu erreichen. Einige Fahrer würden ohne ihre gewohnten Instrumente, wie Tachometer, Tankanzeige oder Navi mit aktuellen Straßeninformationen nicht mit ihrem Wagen losfahren. Bei der Betriebsführung trauen sich die Unternehmenslenker mehr zu. Die Grafik zeigt die Messgeräte im Armaturenbrett des „Unternehmens“. Die Instrumentennadeln deuten auf die momentanen Werte der betrieblichen Kennzahlen.

Bei den hier zu behandelnden Kraftfahrzeugen (Kfz) unterscheidet das PBefG zwischen Personenkraftwagen (Pkw) und Kraftomnibussen (Kom).

Kraftfahrzeuge (Kfz)

Pkw sind Kfz, die nach Bauart und Ausstattung zur Beförderung von nicht mehr als neun Personen einschließlich Führer geeignet und bestimmt sind.

Kom sind Kfz, die nach Bauart und Ausstattung zur Beförderung von mehr als neun Personen einschließlich Führer geeignet und bestimmt sind.

Eine wichtige Differenzierung im PBefG ist die nach **Verkehrsarten und -formen**, und zwar zwischen **Linien- und Gelegenheitsverkehr**:

Verkehrsarten und -formen	
Linienverkehr mit Kfz	Gelegenheitsverkehr mit Kfz
(Allgemeiner) Linienverkehr nach § 42 PBefG	Ausflugsfahrten nach § 48 Abs. 1 PBefG
Personenfernverkehr nach § 42a PBefG ----- (Sonder) Linienverkehr nach § 43 PBefG	Ferienziel-Reisen nach § 48 Abs. 2 PBefG
Berufsverkehr nach § 43 Nr. 1 PBefG Schülerverkehr nach § 43 Nr. 2 PBefG Marktverkehr nach § 43 Nr. 3 PBefG Theaterverkehr nach § 43 Nr. 4 PBefG	Mietomnibusverkehr nach § 49 Abs. 1 PBefG
	Beförderungen nach der Verordnung über die Befreiung bestimmter Beförderungsfälle, die von den Vorschriften des Personenbeförderungsgesetzes (Freistellungs-Verordnung) freigestellt sind.

Eine genauere Betrachtung der einzelnen Verkehrsarten und -formen ergibt:

(Allgemeiner) Linienverkehr mit Kfz nach § 42 PBefG mit Betriebs-, Beförderungs- und Tarifpflicht	Ist eine zwischen bestimmten Ausgangs- und Endpunkten eingerichtete regelmäßige Verkehrsverbindung, auf der Fahrgäste an bestimmten Haltestellen ein- und aussteigen können.
---	--

Fernpersonenverkehr mit Kfz nach § 42a PBefG

Ist ebenfalls eine zwischen bestimmten Ausgangs- und Endpunkten eingerichtete regelmäßige Verkehrsverbindung, auf der Fahrgäste an bestimmten Haltestellen ein- und aussteigen können, die i.d.R. aber über 50 km weit auseinander liegen.