

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt meets UITP: Transformation im ÖPNV

Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

Catharina Goj:

Nächster Halt meets UITP: Transformation im ÖPNV. Hallo und herzlich willkommen zu einer weiteren Sonderfolge zur UITP und zur VDV-Jahrestagung 2025.

Elektrobusse, autonome Fahrzeuge, Deutschlandticket und vieles mehr. Der ÖPNV hat in den letzten Jahren viel Wandel mitgemacht und ist auch noch mittendrin.

Wo wir gerade stehen, welche To-Dos schon erledigt sind und vor welchen Herausforderungen der ÖPNV noch steht, das alles möchte ich heute mit Merle Schmidt-Brunn besprechen. Sie ist im Vorstand der Hamburger Hochbahn und leitet dort das Vorstandsressort Finanzen und Nachhaltigkeit.

Schön, dass Sie da sind.

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, vielen Dank für die Einladung.

Catharina Goj:

Was versteht man eigentlich unter Transformation des ÖPNV?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, eine Transformation des ÖPNV ist eine



Umgestaltung des öffentlichen Nahverkehrs hin zu mehr Nachhaltigkeit, Effizienz, Nutzerfreundlichkeit. Das heißt natürlich auf der einen Seite, dass wir den Fokus auch auf die Dekarbonisierung haben, also E-Mobilität einführe, Ökostrom beispielsweise für die U-Bahn haben wir seit 2019 durchgehend bei der Hamburger Hochbahn oder auch Wasserstoff nutzen. Aber insbesondere, dass wir wirklich auf die Verkehrswende setzen und dafür sorgen, dass der ÖPNV immer attraktiver wird für unsere Fahrgäste und immer mehr bei uns natürlich in Hamburg Hamburgerinnen und Hamburger bewusst die Entscheidung für den ÖPNV treffen, weil sie sagen, dass es am schnellsten, am komfortabelsten, am sichersten und auch irgendwie am praktischsten mit dem ÖPNV zu fahren und den eigenen PKW stehen zu lassen.

Catharina Goj:

Ich glaube, dass Hamburg auch auf einem sehr guten Weg. Ich habe neulich gelesen, dass es mehr Deutschlandtickets als Autos

gibt. Das ist schon mal ein sehr gut erreichbares Ziel.

Im Zuge des Pariser Klimaabkommens oder des Pariser Abkommens hat sich Deutschland ja auch ambitionierte Klimaschutzziele gesetzt. Sie haben gerade schon gesagt, Stichwort Dekarbonisierung. Wo stehen wir denn aktuell bei dieser Transformation? Was ist der Status quo, der bei der Transformation des ÖPNV?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, das ist eine, finde ich sehr spannende Frage. Also wenn man einfach nur auf Elektromobilität-Transformation gehen würde, können wir sagen, wenn man zwischen 30 Prozent unserer Busse auf Elektromobilität umgestellt. Aber aus meiner Perspektive wäre das viel zu kurz gesprungen, weil die wirkliche Transformation des ÖPNV und des öffentlichen Verkehrs bedeutet eine Verkehrswende.

Das heißt mehr ÖPNV, weniger Individualverkehr. Und dort stellen sich inzwischen doch große Herausforderungen, die wir vielleicht vor zwei, drei Jahren, also definitiv vor Covid und wahrscheinlich auch vor dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine in der Form nicht gesehen haben. Und das ist eine Finanzierungslücke, die sich auftut.

Das wird sich jetzt zeigen, ob mit dem Transformationsfonds, mit den 500 Milliarden, die jetzt auf uns zukommen, diese Lücke teilweise wieder geschlossen wird. Aber wir haben wahnsinnig hohe Investitionen in Elektromobilität, in alternative Antriebe, natürlich auch in Verkehrsausweitungen, die wir tätigen wollen. Und das muss alles irgendwo

finanziert werden. Gleichzeitig haben wir das wunderbare Deutschlandticket eingeführt, was aber natürlich auch den Tarif in Hamburg beispielsweise halbiert hat und damit die Finanzierungssituation nicht einfacher macht. Wir wollen gleichzeitig die Digitalisierung massiv vorantreiben, sodass auch dieses das ganze Thema Ticketverkauf einfacher gestaltet wird.

Jeder Mensch hat heutzutage, ist heutzutage mit dem Handy unterwegs und dadurch kann natürlich auch mit der Digitalisierung unheimlich viel Effizienz gehoben werden. Aber um sowas erstmal mal umzusetzen, ist Geld notwendig. Und das ist eine Herausforderung, vor der wir stehen.

Wir haben eine zweite Herausforderung. Das ist der Fachkräftemangel. Das ist auch massiv bei uns in der Branche momentan. Wir brauchen ja. Wir haben einen unheimlichen Personalbedarf, insbesondere bei den Busfahrerinnen und Busfahrern. In Hamburg gibt es keine Straßenbahn, aber U-Bahn Fahrerinnen und U-Bahn Fahrer. Und diese Menschen müssen irgendwo gefunden werden. Und die Babyboomer gehen momentan aus der Arbeitswelt Stück für Stück raus und die neuen Generationen sind nicht so üppig bestückt, so dass wir dort auch auf eine Herausforderung stoßen, die die erstmal bewältigt werden muss.

Catharina Goj:

Wir haben es gerade schon gesagt. Überall hört man das Wort Kosten und Finanzierung, Innovation, Infrastruktur, Personal auch für das Deutschlandticket. Und so weiter und so fort. Ihre Themen sind Finanzen und Nachhaltigkeit. Und Sie

haben auch gerade schon die Elektrobusse angesprochen, in die viel investiert wird. Aktuell leider nicht mehr so unterstützt mit der politischen Förderung. Aber es ist nun mal so, dass Elektrobusse erstmal viel teurer sind als Dieselsebusse in der Anschaffung.

Wie finanzieren wir am Ende diese Nachhaltigkeit im Rahmen der Mobilitätswende?

Merle Schmidt-Brunn:

Ich finde das ganz interessant bei mir in der Rolle, dass ich Finanzen und Nachhaltigkeit unter einem Hut vereinbare. Also ich sage dann immer, ich habe vielleicht, ein bisschen plakativ gesprochen, Engelchen und Teufelchen auf meinen Schultern und kann mir dann überlegen, welche, welche Rolle nehme ich jetzt gerade ein?

Setze ich mehr auf das Thema Nachhaltigkeit oder ist die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund und versuche dort natürlich in den Waage zu gelangen, um dort irgendwie den besten Mittelweg zu finden?

Wir haben bei der Hamburger Hochbahn 2021 das erste Mal einen grünen Bond emittiert, ein Green Bond emittiert, wo wir 500 Millionen uns am grünen Kapitalmarkt besorgt haben. Das hat hervorragend funktioniert, weil der Investitionsmarkt uns als ÖPNV-Unternehmen die Nachhaltigkeit abnimmt. Wir sind per se als nachhaltige Unternehmen etabliert. Und wenn wir dann sagen, wir werden auch noch nachhaltiger, beispielsweise dadurch, dass wir die Antriebswende finanzieren, dann ist das etwas, was am Kapitalmarkt

tatsächlich sehr attraktiv ist. Deshalb haben wir die 500 Millionen damals mit einem Coupon von 0,2 Prozent rausgeben können. Das war noch die Niedrigzinszeiten, die guten Zeiten. Inzwischen sind die Zinsen ein bisschen höher, aber nichtsdestotrotz sind wir weiterhin sehr stark am grünen Kapitalmarkt unterwegs, um dort auch uns die Finanzierung, die wir nicht öffentlich bekommen, zu holen. Darüber hinaus erwarten wir natürlich oder setzen wir ganz stark auf auch auf öffentliche Förderung. Wir sind ja massiv am bauen in Hamburg. Die U4 wird verlängert, die U5 wird komplett neu gebaut. Das ist ein U-Bahn Projekt, das es in Deutschland nur einmalig in der Größenordnung gibt. Das größte Infrastrukturprojekt Deutschlands aktuell und das ist zu 100 Prozent durch Bund und Land gefördert. Von daher ohne öffentliche Gelder geht es natürlich nicht.

Und wir hoffen auch immer auf mehr Einnahmen durch unsere Fahrgäste, indem wir immer attraktiver uns gestalten. Und tatsächlich die Hamburgerinnen und Hamburger ihren, ich habe schon mehrmals gesagt PKW stehen lassen, mit uns fahren und entweder mit Deutschland Ticket oder mit Individualtickets tatsächlich Einnahmen in die Kassen spülen.

Catharina Goj:

Da habe ich noch eine Rückfrage. Sie haben grade schon das Thema Digitalisierung angesprochen. Für uns jüngere Menschen, die quasi mit dem Smartphone groß geworden sind oder das irgendwann in den Schulzeiten dann auf

den Markt kam und man es gelernt hat zu nutzen.

Wie ist da die Akzeptanz bezüglich der Digitalisierung bei der älteren Generation? Nehmen Sie da etwas wahr bei den Fahrgästen?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, also heutzutage hat ja schon fast jeder ein Smartphone. Wenn ich zum Beispiel die Oma meines Mannes, die dieses Jahr 100 wird, anguckt, die wunderbar mit dem iPhone umgehen kann, die schafft es auch tatsächlich, sich ein Ticket über das iPhone zu kaufen. Wir gehen nicht davon aus, dass das bei jedem so ist. Und deshalb gibt es natürlich auch noch andere Wege, sich ein Ticket zu besorgen. Aber wir sehen das generationsübergreifend ist da eine einen wunderbaren Wandel Richtung Digitalisierung gibt zur Anbindung über unsere Apps. Was natürlich auch noch mal andere Chancen bringt.

Also wenn man mal ein ganz anderes Thema aufmachen das Thema Sicherheit. Dort denken wir auch Wege, wie wir viel mehr die Digitalisierung nutzen können, um auch das Sicherheitsempfinden zu stärken, beispielsweise indem man einen versteckten Knopf in der App hat, wenn man sich unsicher fühlt, wo dann automatisch eine Kameraausschaltung in der Form startet. Das sind Dinge, die man in der Vergangenheit gar nicht machen konnte. Da musste man dann zudem einen Sicherheitsknopf irgendwie in der U-Bahn laufen, dass man natürlich alleine schon auffällig war und viele daran gehindert hat, überhaupt diesen Knopf zu drücken. Und von daher ist die Digitalisierung in vielen Hinsichten eine große Chance und das,

was wir wahrnehmen auch wirklich generationsübergreifend.

Catharina Goj:

Super und sehr spannend und was sich da auch alles dann auftut bezüglich Sicherheit. Das war auch ein Thema in der Folge, die ich mit Sascha Meyer von MOIA geführt habe. Da ging es auch viel schon um autonome Fahrzeuge und da würde mich auch mal bezüglich der Transformation interessieren.

Aktuell gibt es ja viele Testballons und Projekte für autonome Fahrzeuge. Autonome On Demand Verkehre. Das ist alles sehr schön und gut und das wird auch öffentlich gefördert. Aber wenn es dann in die Überleitung in den Regelverkehr geht, ist das Ganze noch nicht kostendeckend. Sie haben schon andere Herausforderungen angesprochen. Wie ist da so aktuell bei Ihnen der Stand oder wie nehmen Sie den Stand auch in der Branche wahr?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, es gibt ja tatsächlich relativ viele kleine Projekte, die momentan am Laufen sind. Bei dem Thema autonomes Fahren, also viele Pilotprojekte. Wir haben ja auch eins, wo dieses Jahr mit MOIA und nächstes Jahr mit Holon auf Hamburgs Straßen autonom fahrende Fahrzeuge unterwegs sein werden und wir ein Poolingangebot, also ein Shuttleangebot auf die Straßen bringen.

Aber das Ganze hat einen wahnsinnig hohen Investitionsbedarf und dabei nur relativ geringe Einnahmen. Also zumindest so, wie es von der Politik gewollt gestaltet

wird, mit relativ geringen Fahrgeldeinnahmen. Das macht MOIA ein bisschen anders. Die haben natürlich ein ganz anderes Pricingmodell, was uns in der Form nicht ermöglicht wird oder wir auch nicht so wollen würden. Und deshalb sagen wir, wir wollen mehr auf das Thema Linienverkehr, autonomer Linienverkehr gehen.

Dort sehen wir ein wahnsinniges Effizienz und Kostenpotenzial, wenn wir den Linienverkehr tatsächlich immer stärker auch autonom tatsächlich aufstellen. Das ist etwas, was jetzt noch nicht dieses Jahr und nächstes Jahr kommen wird. Das dauert vermutlich noch ein paar Jahre, aber dort werden die nächsten Pilotprojekte tatsächlich im ÖPNV gestartet werden. Da gehen wir ganz fest von aus. Und das ist der Innovationstreiber, um sowohl mit dem Thema Finanzierungslücke als auch mit dem Thema Fachkräftemangel, die hier eingehend schon genannt hatte, die beiden Herausforderungen, vor denen wir stehen, umgehen zu können.

Catharina Goj:

Und warum glauben Sie, ist, sind die öffentlichen Gelder oder die Politik da noch so verhalten, das nicht zu unterstützen, weil der Fachkräftemangel der wird ja immer gravierender. Also wir können ja das gar nicht aufholen bis 2030 die Personale, die wir alle brauchen.

Merle Schmidt-Brunn:

Ich glaube gar nicht, dass die Politik da verhalten ist, sondern es braucht einfach Vorreiter, die sagen, das ist ein Weg, den wir gehen können.

Also wenn wir uns auf die die deutsche Automobilbranche angucken, es gibt einfach noch gar keine Fahrzeuge, die beispielhaft für den ÖPNV wirklich sinnvoll eingesetzt werden konnten. Es gibt keinen autonom fahrenden Linienbus bisher. Es gibt andere Betreiber aus dem europäischen Umfeld, die tatsächlich dort schon ein bisschen weiter dabei sind. Aber jetzt ein Klassiker wie MAN oder Daimler, die haben einfach noch nichts da. Und solange das nicht der Fall ist, ist es natürlich auch schwierig, von der Politik zu sagen: Wir wollen jetzt aber massiv diesen Weg einschlagen, wenn die Industrie eigentlich noch gar nicht darauf eingestellt ist. Deshalb ist das jetzt so, die so eine Henne-Ei-Problem, das wir haben, wie viel fordern wir und sind auch bereit oder sind fähig als ÖPNV-Unternehmen Deutschland in Vorleistung zu gehen? Und wie viel kommt wiederum von der Industrie, um uns auch entsprechende Gefäße zu ermöglichen.

Catharina Goj:

Also ein dringender Appell an die Industrieunternehmen!

Merle Schmidt-Brunn:

Absolut, absolut.

Catharina Goj:

... hiermit, da mal was zu bauen. Da braucht es da auch die Vorreiter, die Mutigen.

Der Titel der diesjährigen VDV-Jahrestagung lautet „Transformation braucht Verlässlichkeit - der Mobilität in Deutschland eine Richtung geben.“

Wo fehlt es Ihnen zurzeit an
Verlässlichkeit, um nachhaltige
Entscheidungen für die Zukunft zu treffen?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, wir haben natürlich wirklich ein Thema mit Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen. Also sowas wie Fördermittel, Deutschlandticket, Regulatorik. Das ist in den letzten Jahren alles so sehr im Wandel gewesen. Deutschlandticket ist eingeführt worden. Dann gab es erst eine Finanzierungszusage fürs erste Jahr und dann warten wir immer bis zum mehr oder weniger bis Ende des Jahres. Bis es irgendwann eine Zusage gibt, dass das nächste Jahr in irgendeiner Form auch noch finanziert wird. Dann wird von der Politik immer mal wieder das Thema aufgemacht. Gibt es das Deutschlandticket nächstes Jahr überhaupt noch? Kann das überhaupt noch finanziert werden? Also dort mal eine Verlässlichkeit reinzubringen, dass festgelegt wird, die nächsten zehn Jahre wird es nichts anderes geben und wir werden auch die Finanzierung sicherstellen. Das würde schon viel helfen.

Das nächste ist, dass das Thema Fördermittel. Wir sind alle auf den Weg der E-Bus-Transformation geschickt worden und mit dem mit der CBD, mit der Clean Vehicle Directive haben wir auch sehr strenge Auflagen, an die wir uns halten müssen. Und die Förderlandschaft ist von einem Tag auf den anderen weggebrochen und hat uns vor Herausforderungen gestellt, mit denen wir vorher gar nicht. Gar nicht planen konnten.

Auch beim Thema Regulatorik. Jetzt sollte eigentlich zum Jahreswechsel, also mit

Abschluss des Jahres 2025 die EU-Taxonomy und CSRD Reporting Directive kommen und das Ganze wurde jetzt um zwei Jahre geschoben. Das ist natürlich irgendwie eine Vereinfachung, wird wahrscheinlich für viele Unternehmen vorteilhaft sein, wenn man sagt, wir haben ja so ein bisschen mehr Zeit, um uns darauf vorzubereiten. Nichtsdestotrotz haben viele Unternehmen und wir gehören definitiv dazu, auch viel Zeit und viele Ressourcen darein investiert, bereit zu sein und jetzt auch umsetzen zu können. Wir bräuchten die Verlängerung jetzt in der Form gar nicht. Und das ist etwas, wo wir in Vorleistung gegangen sind, Unnötigerweise jetzt, wie sich herausgestellt hat, in manchen Hinsichten, wo wir auch einfach keine Verlässlichkeit haben.

Also von daher das was das, was wirklich notwendig ist, ist auch eine Klarheit im Geschehen, mal zumindest mal für einen Zehnjahreszeitraum, so dass wir wissen, wir werden nicht plötzlich mit Themen, mit Kosten, mit Herausforderungen alleine gelassen, wo irgendwann mal durch die Politik etwas gefordert wurde, was dann 1, 2, 3 Jahre später wieder gekippt wird.

Catharina Goj:

Ja, zumal so ein U-Bahn-Projekt ja auch einige Jahre dauert, von der ersten Idee bis zur Fertigstellung. Das ist ja ganz normal. Da sind zehn Jahre ja nichts oder der Regelfall. Da drücke ich auf jeden Fall die Daumen, dass da bald die Verlässlichkeit kommt. Ich bin gespannt.

Transformation ist ja nicht etwas, was nur in der Vorstandsetage und im Management passiert, sondern auch

etwas, was im Tagesgeschäft integriert werden muss. Gibt es da bestimmte Strategien, die Sie bei der Hamburger Hochbahn verfolgen, so dass am Ende auch das Ganze bei den Kund*innen ankommt?

Merle Schmidt-Brunn:

Wir haben vor einigen Jahren unsere Strategie 2030 aufgestellt, die wir auch nach außen kommuniziert haben, so dass tatsächlich die Kund*innen genau wissen: Was ist eigentlich das Ziel, das wir verfolgen? Diese Strategie haben wir jetzt im letzten Jahr deutlich überarbeitet und eine Strategie 2035 darauf aufgebaut. Die werden wir jetzt im Laufe dieses Jahres auch an die Öffentlichkeit kommunizieren, so dass wiederum allen Hamburgerinnen und Hamburgern klar ist: Was ist eigentlich, was ist unser Ziel und nicht nur etwas, was wir bei uns irgendwo im kleinen Managementkreis verabschieden, sondern wir sind natürlich ein sehr, sehr öffentlich wirksames Unternehmen. Und deshalb ist es auch wichtig, dass auch die Öffentlichkeit weiß, was unser Ziel ist, das wir verfolgen. Darüber hinaus haben wir einen, wir nennen ihn Erfolgskompass Volkskompass etabliert. Das ist ein Steuerungsmodell basierend auf Kennzahlen. Also wir würden sagen, unseren KPIs unsere wichtigsten Kennzahlen, dass wir auch im Laufe dieses Jahres bis Ende dieses Jahres tatsächlich in unserem Internet, also auf unserer Webseite, veröffentlichen werden. Dort gibt es Kennzahlen, die unseren Erfolg. Deshalb heißt es auch Erfolgskompass natürlich kennzeichnen aus Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit,

attraktive Arbeitgeberin, Betriebsleistungen, Kundenzufriedenheit.

Und aus diesen unterschiedlichen Aspekten stellen wir die wichtigsten Kennzahlen zusammen, so dass die gesamte Öffentlichkeit im Quartalsrhythmus eine Aktualisierung diesbezüglich bekommt, wo wir gerade stehen und wo wir uns gerade hin entwickeln, wo wir auch hinwollen. Also uns ist für uns ein ganz klares Ziel, mit möglichst viel Transparenz nach außen zu gehen, weil wir unsere einzigen Kunden sind natürlich die Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt und vielleicht noch die Touristen, damit die auch wissen, worauf sie sich verlassen können, worauf sie vertrauen können, was sie von uns erwarten können. Und deshalb ist es für uns ganz wichtig, dass wir da auch mit viel Transparenz vorangehen.

Catharina Goj:

Okay. Nun ist es ja so, dass unsere Branche davon lebt, dass wir gemeinsam arbeiten. Es gibt nicht nur die Hamburger Hochbahn, sondern noch ganz viele andere Verkehrsunternehmen da draußen. Was möchten Sie als letztes noch Ihren Kolleg*innen aus den anderen Verkehrsunternehmen mit auf den Weg geben?

Merle Schmidt-Brunn:

Ja, also der Erfolgskompass ist tatsächlich etwas, wo wir jetzt in die Branche rausstreuen und mit einigen anderen Unternehmen schon im Austausch sind. Sei es Berlin, Düsseldorf, München, nur um mal ein paar große zu nennen.

Es sind auch noch einige kleinere dabei, wo wir gesagt haben, das ist etwas, wo wir sagen, wir wollen da wirklich in die Vergleichbarkeit gehen, damit jeder Bürger unseres Landes tatsächlich sich angucken kann, was er von den lokalen Verkehrsunternehmen zu erwarten hat.

Darüber hinaus gibt es noch etwas, wo wir sagen Wir müssen viel mehr in die impactbasierte Steuerung unserer Unternehmen gehen. Wir sind ja allesamt verlustträchtig, leisten aber darüber hinaus einen wahnsinnigen gesellschaftlichen Mehrwert. Und dieser gesellschaftliche Mehrwert, der lässt sich auch beziffern, und zwar auch in Euros beziffern. Und da kommen wahrscheinlich wieder meine beiden Tätigkeiten Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit oder Finanzen und Nachhaltigkeit zusammen. Ich möchte das gerne zusammenbringen. Und gestartet damit ganz einfach gerechnet, dass wir sagen, was bringen wir eigentlich für den Klimawandel in CO2 gemessen.

Also auf der einen Seite haben wir natürlich CO2-Ausstoß dadurch, dass wir auch immer noch Dieselbusse auf unseren Straßen haben, dass wir dadurch, dass wir Bautätigkeiten haben. Aber auf der anderen Seite haben wir eine einen riesigen Klimanutzen, den wir bringen, weil wir eine Verkehrsverlagerung verursachen. Und diese Verkehrsverlagerung, die kann man in CO2 einsparen und damit wiederum in weniger Klimaschäden umrechnen. Also jeder Tonne CO2 kann ich einen Eurowert zu messen. Und wenn ich sage, das ist eigentlich ein zusätzlicher Nutzen, dann möchte ich ihn gerne als Einnahme auf meine Bilanz rechnen und nicht nur rein auf die Euro-Kennzahlen gucken, sondern das Ganze umrechnen.

Das ist etwas, wo wir glauben, dass das, dass wir da viel mehr gemeinschaftlich in diesen zwei Dingen, also auf der einen Seite KPI gestützt auf unsere Erfolge gucken, auf der anderen Seite viel mehr auf das Thema gesellschaftlicher Nutzen guckt, weil man unseren Erfolg nicht rein in Euros bemessen kann.

Catharina Goj:

Sehr spannend. Ein guter Ansatz, denke ich, wenn man auch bedenkt, dass Deutschland sich bis 2050, glaube ich, gesetzt hat, klimaneutral zu werden. Da gibt es noch einiges zu tun. Auch erstmal die Treibhausgasemissionen zu senken auf den Stand von 1990 ist glaube ich, ein großer Akt.

Also ich danke Ihnen für das Gespräch heute, für diesen Podcast. Ich habe viele spannende Einblicke bekommen und hoffe und denke, dass wir da positiv und optimistisch in die Zukunft gehen können, dass wir das hinkriegen. Vielen Dank.

Merle Schmidt-Brunn:

Ich danke vielmals.

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter podcast@vdv-akademie.de erreichbar.