



► **Ihr Ansprechpartner**

Dipl.-Volkswirt
Gerhard Probst
Geschäftsführer
Telefon +49 351 42440-0
Telefax +49 351 42440-15
g.probst@probst-consorten.de

► Seite 1 von 11

► **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG

Altleutewitz 11
01157 Dresden
www.probst-consorten.de

► **Bearbeiter**

Gerhard Probst

24. Februar 2016

Stellungnahme Block B

Weiterentwicklung von Tarif- und Vertriebsstrukturen

**Anhörung der Enquetekommission IV
zur Finanzierung, Innovation und Nutzung des Öffentlichen
Personenverkehrs (FINÖPV) am 26. Februar 2016**

Übersicht

Übersicht	2
Vorbemerkung	3
1. Tariffinnovationen unseres Unternehmens / Auswirkungen / Problematiken.....	4
Tarifreform Innsbruck - Verdoppelung der Abokunden.....	4
VGM/VRL Tages-Ticketstrategie: Offensive Einsteigerprodukte.....	5
FlexAbo Stadtwerke Münster – intelligente Flatrate	6
VVS-Firmenticket: Aktiver Vertrieb bei Großkunden.....	7
Tarifreform Stadttarif Nürnberg im VGN: Synchrone Gestaltung von ÖPNV-Tarif und städtischer Parkgebühren	8
2. Steigerung der Abozahlen / Umgang mit Gelegenheitsnutzern/ Ansätze Gelegenheits- und Stammnutzer zur Nutzung zu motivieren	9
3. Vertriebsinnovationen und Ergiebigkeit / soziale Verträglichkeit	9
4. Erkenntnisse zu E-Tarifen	9
5. Tarif- und Vertriebsformen als Zugangsbarrieren / Lösungsansätze / Beurteilung von Delfi, quixxit	10
Kontakt und Vorstellung	11

Vorbemerkung

Probst & Consorten Marketing-Beratung ist ein Beratungsunternehmen, welches sich auf alle Fragestellungen der Ertrags- und Fahrgastorientierung fokussiert.

Unsere Kunden sind sowohl Verkehrsunternehmen, Aufgabenträger, Eigentümer von Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbände.

Ein Schwerpunkt unserer Beratungsarbeit bildet die Beratung rund um die Frage der Weiterentwicklung von Tarif und Vertrieb. Dabei ist es unser Anspruch, mutige Lösungen zu erarbeiten und die Handlungsspielräume der Akteure im öffentlichen Verkehr auszubauen und aktiv zu gestalten.

Die dabei gewonnenen Erfahrungen fließen in die folgenden Hinweise, Fallstudien und Empfehlungen ein. Trotzdem ist es uns wichtig, auf folgende Vorbemerkungen hinzuweisen:

► **ÖPNV ist ein lokaler Markt:**

Der Vergleich und die Übertragbarkeit von Lösungen hat daher enge Grenzen.

Beispiel: Wir haben die Gestaltung der Tarife in der Fahrradstadt Münster beraten – die dortigen Lösungen lassen sich aber wegen der Dominanz des Radverkehrs nur bedingt auf andere Verkehrsräume übertragen.

► **Gewohnheiten und lokalen Besonderheiten:**

Lokale Besonderheiten prägen Gewohnheiten und lassen sich daher nicht ohne weiteres über Bord werfen.

Beispiel: Streifenkarten wie z.B. in der Stadt Augsburg, deren Verkehrsunternehmen wir gerade bei der Reform des Tarifs beraten, verfügen über verschiedene Unzulänglichkeiten, trotzdem sind sie im Bewusstsein der Öffentlichkeit sehr präsent.

► **Produktlebenszyklus von Tarifprodukten:**

Wie im Konsumgütermarketing gibt es verschiedene Phasen eines Tarifprodukts, die bei der Überprüfung zu berücksichtigen sind. Daher ist die Marktnähe und Nachfrageentwicklung von Produkten kontinuierlich zu beobachten und ggf. ein Relaunch einzelner Produkte oder ganzer Segmente zu prüfen.

► **Dilemmata der Tarifgestaltung:**

Im Rahmen der politischen Diskussion sind die Zielstellungen von Tarifveränderungen zu fokussieren.

Beispiel: ein leicht verständlicher Einheitstarif hat Grenzen, was die Gerechtigkeit angeht. Ein hochgradig differenziertes Tarifgefüge ist schwer kommunizierbar.

► **Homo oeconomicus:**

Nicht immer reagieren Menschen rein rational bei der Tarifwahl. Wir konnten erhöhte Zahlungsbereitschaften auch für Einfachheit oder Bequemlichkeit feststellen.

1. Tariffinnovationen unseres Unternehmens / Auswirkungen / Problematiken

Ausgewählte Beispiele mit innovativem Charakter aus unserer Beratungspraxis und den jeweiligen „bemerkenswerten“ Ergebnissen, die als Anregung für andere Verkehrsräume dienen können.

Tarifreform Innsbruck – Verdoppelung der Abokunden



Tarifreform Innsbruck - Verdoppelung der Abokunden

Deutlich attraktiveres Abo, Verschlanung/Vereinfachung des Tarifsortiments, Verbesserung der Anreize zur Bindung und Mehrnutzung, offensive Kommunikation und Vertrieb.

NRW: deutliche Unterschiede beim Markterfolg innerhalb der Verbände und Verkehrsräume

Quelle: Beratungsprojekt **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG, 2014-2015
<https://www.facebook.com/like.ivb/photos/pb.349273561835063.-2207520000.1456255629.1922370091192071/?type=3&theater>

Abbildung 1: Übersicht Tarifreform Innsbruck

Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen :

- ▶ Attraktivierung des Ticketsortiments aber ohne zusätzliche öffentliche Finanzierung (mindestens ertragsneutral)
- ▶ Politischer Wunsch, vergleichbar mit Wien, eine deutliche Attraktivierung der Zeitkarten zu erreichen
- ▶ Konsequente Parkraumbewirtschaftung

Ergebnis des Beratungsprojekts:

- ▶ Senkung der Jahreskarten von 462 auf 330 EUR/Jahr und Einführung eines Abonnements
- ▶ Deutliche Vereinfachung des Ticketsortiments
- ▶ Spürbarer Anhebung der Ticketpreise für gelegentliche Nutzer (z.B. Einzelticket beim Fahrer 2,70 EUR)
- ▶ Einführung einer neuen 5er-Karte als Ausweichmöglichkeit (1,60 EUR/Fahrt) für die teureren Einzelfahrten

Ergebnis am Markt:

- ▶ Verdoppelung des Zeitkartenabverkaufes
- ▶ Spürbare Steigerung der Fahrgastzahlen und der Kundenbindung; Senkung der Saisonalität bei den Erlösen (z.B. mehr Erlöse in den Sommermonaten)
- ▶ Erlösneutralität übertroffen
- ▶ Deutlich Steigerung der Fahrgastzahlen

VGM/VRL Tages-Ticketstrategie – Offensive Einsteigerprodukte



Quelle: Beratungsprojekt **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG, Umsetzung zum 1. August 2014

Der Fokus auf attraktive Tages-Tickets im VGM/VRL hat den jahrelangen Rückgang im Segment gestoppt und für eine Steigerung der Fahrgastzahlen und Erträge gesorgt!

Verbesserung der Anreize, attraktive Gruppenangebote, aktive Vermarktung.

NRW: Ansatz für Tariffensive im Nahbereich regionaler Verkehre

Abbildung 2: Übersicht Offensive Gelegenheitsnutzer VGM/VRL

Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen:

- Jahrelanger Rückgang von Menge und Erlösen bei Gelegenheitsnutzern
- Überarbeitung der Tarifstruktur mit deutlichen Impulsen zur Mehrnutzung

Ergebnis des Beratungsprojekts:

- Einführung preisaggressiver Tageskarten im Nahbereich
- Senkung der Preise der Tageskarten: „lohnt sich schon bei Hin- und Rückfahrt“
- Senkung der Gruppen-Tageskarten
- Offensive Vermarktung und aktiver Vertrieb

Ergebnis am Markt:

- Kehrtwende bei der Nachfrage: Trotz Auswirkungen der GdL-Streiks deutlicher Zuwachs an Fahrgästen und Erlösen (über 7% Zuwachs)

FlexAbo Stadtwerke Münster – intelligente Flatrate



Quelle: Beratungsprojekt **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG, 2012-2013

FlexAbo Münster als Flatrate unterhalb des traditionellen Abos:

Neue Flatrateangebote verbessern die Bindung - trotz niedrigem Preis der Flatrate wenig Kannibalisierung des bisherigen Abos; Einheitspreis ab 8.00 Uhr (werktags), davor Einzelabrechnung und Kappung beim Preis des traditionellen Abos.

NRW: E-Tarif kein Selbstzweck – erst das kommerzielle Konzept, dann die Technik!

Abbildung 3: Übersicht e-Tarif Münster am Beispiel des FlexAbo

Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen:

- Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten durch einen intelligenten elektronischen Tarif
- Integration des Trägermediums in die Kundenkarte der Stadtwerke Münster

Ergebnis des Beratungsprojekts:

- Ein gemeinsames Geschäftsmodell Energie und Verkehr
- Entwicklung eines Angebots für gelegentliche Nutzer („90min-Ticket“) und für Stammnutzer (FlexAbo)

Ergebnis am Markt:

- Deutliche Nutzungsintensivierung bestehender Kunden
- Über 30 Tsd. registrierte gelegentliche Nutzer
- Geringe Kannibalisierung des klassischen Abos durch die FlexAbo-Kunden

VVS-Firmenticket – Aktiver Vertrieb bei Großkunden



Verbesserung des Firmentickets im VVS (Stuttgart) und den gleichzeitigen Aufbau eines aktiven Key-Account-Managements (SSB):

Erlöse und Fahrgastzahlen drastisch gesteigert.

NRW: deutliche Unterschiede in Sachen aktiver Vertrieb - häufig reine Kostenorientierung

Quelle: Beratungsprojekt **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG: Optimierung des VVS-Firmentickets und des SSB-Vertriebs

Abbildung 4: Übersicht Firmenticket im VVS

Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen:

- Überarbeitung des Stagnierenden Firmentickets
- Verdacht, dass viele Verträge die normalen Zeitkarten kannibalisieren
- Neuaufstellung des Vertriebs

Ergebnis des Beratungsprojekts:

- Überarbeitung der Tariffkonditionen: Flexibilisierung der Konditionen, Rabattabschmelzung bei Firmen ohne Engagement, Kündigung defizitärer Verträge (z.B. ADAC),
- Einführung eines aktiven Vertriebs: systematisches Key-Account-Management
- Auch wenn für Ansätze der Nutznießerfinanzierung die rechtlichen Rahmenbedingungen erst geschaffen werden müssen – Arbeitgeber lassen sich durch geschickte Tarife heute schon in die Kofinanzierung einbinden

Ergebnis am Markt:

- Deutliche Steigerung der Ergiebigkeit und der Kundenzahl (teilweise Verdoppelung innerhalb der Verträge)

Tarifreform Stadttarif Nürnberg im VGN: Abgestimmte Gestaltung von ÖPNV-Tarif und städtischer Parkgebühren



Synchrone Gestaltung von ÖV-Tarifen und Parkgebühren:

Im Rahmen der Reform des Nürnberger Stadttarifs im VGN wurden mit großer Mehrheit die städtischen Parkgebühren spürbar erhöht.

NRW: Warum kostet das P&R-Parkhaus in Kamen keine Gebühr, aber die Fahrradeinstellung in der Radstation nebenan?

Quelle: Beratungsprojekt **PROBST & CONSORTEN** MARKETING-BERATUNG: 2014 - 2015

Abbildung 5: Übersicht VAG-Tarifreform und Erhöhung der städtischen Parkgebühren

Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen:

- ▶ Fehlende politische Akzeptanz der letzten deutlichen „Gießkannenpreiserhöhungen“
- ▶ Stagnation und teilweise Rückgänge der Fahrgastzahlen im Binnenverkehr
- ▶ Tarifprojekt gesteuert von Teilnehmungsmanagement in Arbeitsgruppe mit Verbund und VU

Ergebnis des Beratungsprojekts:

- ▶ Überzeugung des Stadtrats und der Interessensgruppen von einer Tarifstrukturreform innerhalb kürzester Zeit
- ▶ Deutliche Erhöhung der städtischen Parkgebühren (teilweise Verdoppelung) zusammen mit einer strukturellen Änderung des Stadttarifs der PS A des VGN, die in Nürnberg gilt
- ▶ Spürbare kurzfristige Strukturänderungen und Vereinfachung des Tarifs – wie z.B.:
 - ▶ Kurzfristige Änderung des Kurzstreckentickets: Vereinfachung und günstigerer Preis bei Anhebung des Einzeltickets auf 3,00 EUR
 - ▶ Deutliche Vergünstigung des 9.00-Uhr-Abos auf 35 EUR; (d.h. 10 EUR günstiger)
- ▶ Abgestimmte Diskussion im Verbund zu weiteren strukturellen Änderungen

Ergebnis am Markt:

- ▶ Erste positive Signale (Tarif seit 1.1.2016 gültig, daher z.Zt. noch keine sinnvolle Bewertung möglich)

2. Steigerung der Abozahlen / Umgang mit Gelegenheitsnutzern / Ansätze Gelegenheits- und Stammnutzer zur Nutzung zu motivieren

Anbei ausgewählte und griffige Erkenntnisse aus unserer Projekterfahrung, wie Sie teilweise in den Fallstudien erläutert und illustriert wurden:

- ▶ **Bindung per Abo lohnt sich:** Die Vertragsbindung und die einhergehende Convenience sorgt für mehr Erlöse im Vergleich zu Systemen mit geringerer Abo-Bindung.
- ▶ **Nahtlose Integration der Zeitkarten über den Lebenszyklus:** Bessere Begleitung der Kunden zwischen den Produkten (z.B. keine Zwangskündigungen) notwendig.
- ▶ **Einfachheit ist wahrgenommene Preisgünstigkeit:** Insbesondere mit dem System wenig vertraute Kunden schätzen Einfachheit.
- ▶ **Bindung auch für gelegentliche Nutzer wichtig:** Fehlende Bindungsmöglichkeit für gelegentliche Nutzer vernichtet Zahlungsbereitschaft.

3. Vertriebsinnovationen und Ergiebigkeit / soziale Verträglichkeit

Diese Frage sollte in Abhängigkeit der Ziele bezüglich des Ausmaßes der Nutzerfinanzierung vs. der konkurrierenden Ziele beantwortet werden. Grundsätzlich haben sich in unserer Praxis folgende pointierte Erkenntnisse bewährt:

- ▶ **Es ist ein Trugschluss, dass feinere räumliche Differenzierung automatisch eine bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft erlaubt:** Zahlungsbereitschaft muss Treiber von Differenzierung sein.
- ▶ **Differenzierung nach Zielgruppen / Tageszeiten etc. sorgt nicht zwangsläufig für eine Steigerung der Ergiebigkeit:** Der sogenannte Bundling-Effekt erlaubt es, mit einfachen Produkten mehr Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen, da eine Selektivnutzung vermieden wird.
- ▶ **Vertriebsinnovationen erlauben eine gezieltere Segmentierung der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften,** was die Steigerung der Ergiebigkeit erleichtert.
- ▶ **Auch wenn die soziale Verträglichkeit sehr viel gezielter mit den Mitteln der Sozialpolitik umgesetzt werden kann:** Es hat sich bewährt, die Wertschätzung und Bedürfnisse von sozial Schwachen im Sinne einer Zielgruppenorientierung mit zu berücksichtigen.

4. Erkenntnisse zu E-Tarifen

Wir haben zahlreiche Studien zur elektronischen Tarifierung begleitet (u.a. VRR-CICO-Studie) bzw. umgesetzt (z.B. Stadtwerke Münster). Daher folgend einige pointierte Erkenntnisse:

- ▶ **E-Tarife sind keine Garantie für eine Steigerung der Nutzerfinanzierung:** Viele e-Tarife waren kommerziell desaströs – so sorgten falsch justierte Bestpreis-Abrechnungen für Erlösrückgänge.
- ▶ **E-Tarife sind kein Selbstzweck:** Erst das kommerzielle Konzept („Welche Zielgruppen und welche Potenziale will ich besser als heute erreichen?“) und dann die Frage nach der technischen Lösung („wie kann ich’s vertriebllich umsetzen?“) machen den E-Tarif erfolgreich.
- ▶ **Branchenlösungen, Überstandardisierung und Fokus auf Betrugsvermeidung sorgen für schwerfällige Lösungen und erschweren die Marktnähe:** Was wird die „Geldkarte“ von morgen?

5. Tarif- und Vertriebsformen als Zugangsbarrieren / Lösungsansätze / Beurteilung von Delfi, quixxit

Tarif und Vertrieb sind eine Zugangsbarriere, die durch neue Technologien abgebaut werden kann – unsere Erkenntnisse dazu:

- ▶ **Viele tarifliche und vertriebliche Innovationen lassen sich auch ohne neue Technologien kurzfristig und kommerziell wirkungsvoll umsetzen:** Optimierung der Benutzerführung an Automaten, beim Handy-Ticket sowie offensiver personenbedienter Vertrieb führen kurzfristig zu deutlichen Einnahmenezuwächsen.
- ▶ **Standardisierung ist kein Selbstzweck:** Andere Branchen haben gute Erfahrungen mit dem Wettbewerb der Oberflächen gemacht und benötigen nur regulatorische Spielregeln (z.B. Hotelportale).
- ▶ **Nutzer suchen glaubwürdige Anbieter – das sind meist die lokalen Unternehmen bzw. die Plattform der Deutschen Bahn AG:** Nutzung von Skaleneffekten in den Hintergrundsystemen und die Bereitstellung von Schnittstellen kann für Wettbewerb der Anbieter und Konzepte sorgen.

Kontakt und Vorstellung

Für Fragen und Diskussionen zu diesen Themen stehen wir gerne zur Verfügung.

Dipl.-Volkswirt Gerhard Probst
Geschäftsführer
Telefon +49 351 42440-0
g.probst@probst-consorten.de

Referenzen und Fokus

Unser Schwerpunkt ist die Beratung zu allen Fragen der Fahrgast- und Erlösorientierung im ÖPNV.



Kundenbeispiele



Impulse und Erfahrung aus der P&C-Beratungspraxis
© PROBST & CONSORTEN MARKETING-BERATUNG

8
26. Februar 2016

PROBST & CONSORTEN
MARKETING-BERATUNG