



Wohin geht die Reise?

Die alles entscheidende Frage nach der
Entwicklungsfähigkeit öffentlicher Mobilitätsangebote

Mit Case Study aus dem Bereich ÖPNRV

Vorwort

Der Öffentliche Verkehr berührt uns alle. Ob wir ihn nun für unsere täglichen Wege, beruflich wie privat, nutzen oder als Autofahrer im Verkehr mit Bus und Tram konfrontiert sind, wir alle haben unsere ganz spezielle Meinung zum Thema ÖV.

Der öffentliche Verkehr polarisiert. Man kann durchaus von einer Art Fundamentalopposition sprechen, wenn wir heute – unabhängig vom Fahrkartenpreis – in allen Netzen einen signifikanten Anteil der Bevölkerung feststellen können, der öffentlichen Mobilitätsangebote nicht nutzt. Dennoch, die überwiegende Mehrheit ist bereits im ÖV bzw. ist für den ÖV zu gewinnen. Die Frage in diesem Zusammenhang: Zu welchem Preis?

Wir alle kennen unsere lokalen ÖV-Systeme recht gut. Denn trotz vereinzelnder Netzausbauten (speziell in jüngster Zeit) und der über die Verkehrsverbünde erreichten besseren Durchbindungsmöglichkeiten, hat sich das Angebot für den einzelnen über die letzten Jahrzehnte nur geringfügig verändert.

In der Tarifgestaltung selbst ist man weiterhin sehr konservativ, mit wenigen Innovationen im Produkt- und Preisbereich. Neue Anforderungen des Markts bzw. der Kunden werden dabei aus den Augen verloren. Gerade in der gezielten Entwicklung des Angebotsportfolios könnte jedoch die Lösung für ein bisher kaum beachtetes Problem mit dramatischen Konsequenzen für den ÖV liegen. Die zur Regel gewordenen Indexanpassungen quer über die aktuellen Fahrkartentypen führen (wie viele Studien zeigen) mittelfristig finanzierungsseitig und in Bezug auf den Modal Split in eine Sackgasse.

Das vorliegende Paper beschäftigt sich mit den großen Herausforderungen, mit denen das Management der Verkehrsunternehmen heute in der Entwicklung leistungsfähiger Mobilitätsangebote konfrontiert ist. Anhand einer Fallstudie soll zudem gezeigt werden, welches Potenzial im ÖV heute durch innovative Pricing-Modelle gehoben werden kann.

Wir wünschen interessante Lektüre ...



Ronald F. Scheucher
Director, Mainland EC

Mainland Economic Consultants stehen für Applied Economics. Unsere Herausforderung ist die Strukturierung und Lösung komplexer ökonomischer Probleme, unsere Kunden sind private und öffentliche Unternehmen sowie politische Institutionen im In- und Ausland. Im Zentrum unserer Arbeit steht die Entwicklung bzw. der Einsatz leistungsfähiger Analyserahmen, von Optimierungsmodellen bis hin zu Marktsimulationen. Seit 2002 betreiben wir ein Kompetenzzentrum im Bereich Verkehr & Logistik

Veränderte Rahmenbedingungen
müssen zu Anpassungen führen.
Auch im ÖV.

Herausforderung (Re-)Finanzierung

Traditionen und Management-Praxis im Öffentlichen Verkehr

Wir alle haben unsere Traditionen. Im ÖV wird z.B. noch immer fast ausschließlich auf Basis von Cost Up-Ansätzen jener Preis ermittelt, mit dem man in die Verhandlungen mit dem Eigentümer (z.B. die jeweiligen Gebietskörperschaft bzw. ihre Repräsentanten) geht. Dass selbst dieser Preis in der Regel mit den letztendlich kommunizierten Tarifen unterschritten wird, ist heute gängige Praxis. Dies hat vor allem mit 2 Dingen zu tun: (1) dem Glauben, die Teilnahme am ÖV hänge allein vom Ticketpreis ab und würde durch niedrige Tarife unbegrenzt steuerbar (Modal Split-Ziel), und (2) mit der Nutzung der Verkehrsunternehmen als Instrument der Sozialpolitik auf lokaler/regionaler Ebene (Umverteilungsziel).

Wert-basierte (Re-)Finanzierung des Öffentlichen Verkehr

Neben die beiden oben genannten legitimen Ziele der öffentlichen Hand im ÖV tritt mit der Stärkung der Einnahmen ein drittes. Vor dem Hintergrund der chronischen Unterdeckung der Kosten im ÖV soll und kann dem Erlösziel allerdings deutlich mehr Aufmerksamkeit als

bisher geschenkt werden. Ein erster wichtiger Schritt in diesem Zusammenhang ist die noch stärkere Berücksichtigung des Kundennutzens in der Preisbildung. Wir müssen es auch im ÖV schaffen, den Wert der Dienstleistung für die Nutzer besser in den Tarifen abzubilden (stärkere Nutzer-Finanzierung des ÖV). Dass dies nicht unbedingt im Widerspruch zu Mengen-Zielen oder politischen Strategien stehen muss, wollen wir in der Folge zeigen.

Aktivierung von Erlöspotenzialen als Schlüssel zur Zukunft

Um den ÖV und seine Mobilitätsangebote nachhaltig abzusichern und weiter auszubauen, ist die Stärkung der Ertragskraft der Unternehmen unabdingbar. Jeder Euro, der Kunden-seitig möglich wäre und nicht eingenommen wird, fehlt im Ausbau des Netzes und in der Verbesserung der Angebotsqualität. Er fehlt damit in der Erhöhung der Partizipation am ÖV ebenso wie in der Absicherung differenzierter, sozial gerechter Tarifstrukturen. Abgesehen davon, ist die skizzierte Praxis im ÖV auch volkswirtschaftlich nicht unproblematisch.

Der Bruch mit bestehenden Paradigmen im Preis- und Tarifbereich ist Grundvoraussetzung für eine langfristige Absicherung des ÖV.

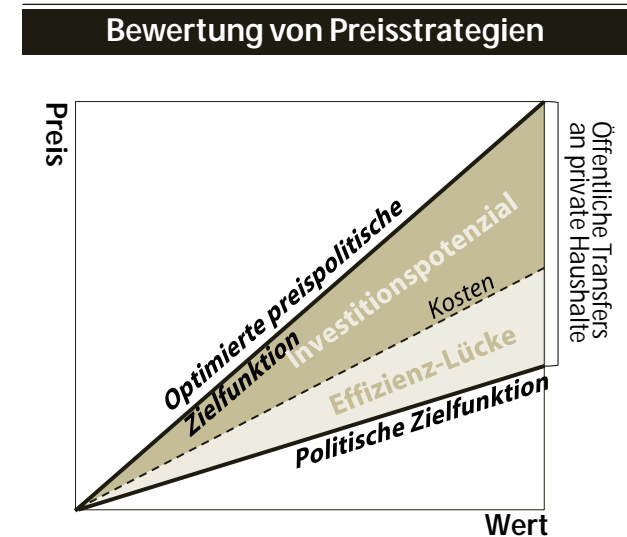


Table 1

Source: Mainland Labs 2014

Bewertung von Preisstrategien: Im ÖV lassen sich grundsätzlich 2 Preissetzungsstrategien abgrenzen: (1) Cost Up-Pricing, d.h. die Preissetzung auf Basis der Kosten der Leistungserstellung, und (2) die an politischen Zielen ausgerichtete Preissetzung, mit starker Tendenz in Richtung Preisreduktion. Letztere dominiert heute den Öffentlichen Verkehr. Die ideale unternehmerische Preisstrategie zielt im Gegensatz dazu auf die volle Abschöpfung der Preisbereitschaften (Nutzen/Wert der Leistung für den Kunden). Mit den in der Praxis nicht aktivierten Erlösen gehen Ressourcen für den ÖV von morgen verloren.

(Re-)Finanzierung in der Sackgasse

Die Rolle des Preises als strategische Variable im Öffentlichen Verkehr

Im Großen und Ganzen orientiert sich Preispolitik im Öffentlichen Verkehr heute an der Inflationsentwicklung (spezifische Kombinationen aus VPI und PPI). Ziel ist also im Grunde die langfristige Stabilisierung der realen Preise der angebotenen Mobilitätsdienstleistungen. Über diesen Weg sollen die erreichten Mengen (Modal Split) und Erlöse (Eigenfinanzierungsgrad) zumindest gehalten werden. Es scheint als liefere man (unbeeindruckt vom aktuellen Trend in der Bevölkerung in Richtung ÖV) einen Abwehrkampf und habe die unternehmerische Initiative weitgehend verloren.

Bewertung aktueller (Re-)Finanzierungsstrategien

Inflationsanpassung als Pricing-Strategie. Was als solide Unternehmenspolitik gesehen werden kann, in voller Übereinstimmung mit gemeinwirtschaftlichen Zielen auf kommunaler bzw. regionaler Ebene, hält im Markt auf die

Dauer nicht stand. Das zeigen Untersuchungen, die Mainland EC im Rahmen von Tarifprojekten für öffentliche Verkehrsunternehmen durchgeführt haben. Inflationsanpassungen werden von den Konsumenten in der Praxis nicht als das gesehen was sie sind. Sie werden als schleichende (undifferenzierte) reale Preissteigerungen begriffen, mit mittel- und langfristig dementsprechenden Effekten auf die Teilnahme am ÖV und den Fahrscheinerlös.

Auswege aus der Sackgasse

Die Perspektive, mit den aktuellen Preisstrategien in bestehenden Tarifstrukturen wichtige einzel- und gemeinwirtschaftliche Ziele auf Dauer nicht mehr erreichen zu können, fordert vom Management der Verkehrsunternehmen engagiertes Handeln. Die großen Herausforderungen im ÖV liegen dabei in (1) der Interpretation des Marktes und (2) der Kundenorientierung des Systems. Die Qualität der Lösungen in den genannten Bereichen wird über die zukünftige Bedeutung des ÖV als Mobilitätsanbieter entscheiden.

Durch die Preis- und Tarifpolitik der letzten Jahre ist die Finanzierung des Öffentlichen Verkehrs in eine Sackgasse geraten.

Entwicklung kritischer Größen im ÖV

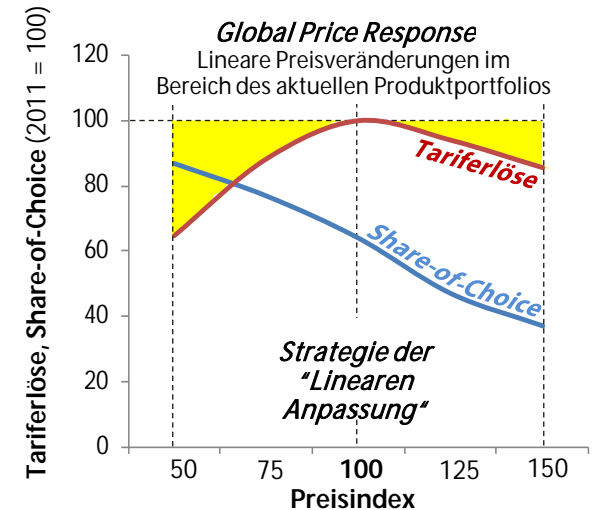


Table 2

Source: Mainland Labs 2014

Entwicklung kritischer Größen im ÖV: Studien zeigen deutlich die negativen Effekte aktueller Pricing-Strategien. Unser Beispiel (s.o.) bringt den Fall eines großen kommunalen Verkehrsunternehmens vor dem Hintergrund linearer, stark inflationsgetriebenen Preisanpassungen. Werden nur die Ticketpreise entsprechend der etablierten Anpassungsregel bei gleichzeitig relativ konstanten Tarifstrukturen und Produktportfolios sukzessive erhöht, lassen sich mittel- bis langfristig deutliche Rückgänge in den Mengen und Erlösen erwarten. Grund dafür: Die potenziellen Nutzer orientieren sich mit ihrem Kaufverhalten letztlich an den kommunizierten absoluten Preisen. Dieser Effekt kann in der Praxis durch andere Faktoren, wie z.B. Netzausbauten oder Sonderaktionen, lang unentdeckt bleiben.

Neue Wege im Öffentlichen Verkehr

Ein neuer Blick auf den Markt als Voraussetzung für den Erfolg

Mainland-Studien zum Nutzungsverhalten im ÖV haben gezeigt, dass es fundamentale Änderungen in der Marktsicht und (in der Folge) der Marktbearbeitung braucht, um das "Geschäft" mit öffentlichen Mobilitätsdienstleistungen (auch im Sinne der gemeinwirtschaftlichen Ziele) erfolgreich zu entwickeln. Wichtigstes Element dabei ist eine Marktsegmentierung, die sich stärker an den Motivlagen in der ÖV-Nutzung orientiert. Die Unterscheidung zwischen jenen, die den ÖV nur als kurzfristige Alternative zum MIV sehen (Gelegenheitsfahrer) und jenen, die ihren Mobilitätsbedarf primär über den ÖV decken (Systematische Nutzer) muss in Zukunft deutlicher in den Preisstrukturen sichtbar werden. Ein erster Schritt in diesem Zusammenhang ist die Auflösung der traditionellen Preisrelationen zwischen den einzelnen Kartenprodukten.

Vereinfachung des Tarifsystems

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Übersichtlichkeit des Tarifsystems für den Kunden.

Segmentierung, Vereinfachung und Flexibilisierung stehen im Mittelpunkt jeder erfolgreichen Reform des ÖV.

Das betrifft die Anzahl der angebotenen Produkte (Fahrkarten-Typen) ebenso wie die daran geknüpften Nutzungsbedingungen. So bringen heute z.B. viele Produkte keine bessere Abstimmung mit dem effektiven Bedarf der ÖV-Nutzer, sondern sind vielmehr Versuche der Preisdifferenzierung zwischen Nutzergruppen (z.B. Job-Ticket). Zudem sind Produkte in der Praxis oft mit Leistungsmerkmalen überfrachtet, die nicht genutzt werden und so eher Verwirrung stiften als zur Kundenorientierung des Angebots beizutragen.

Flexibilisierung des Angebots

Drittes wichtiges Reform-Element ist die weitgehende Flexibilisierung des Angebots. Konkret geht es dabei um die Möglichkeit, dass der Kunde sich die ÖV-Dienstleistung entsprechend seinem individuellen Bedarf selbst zusammenstellen kann. In der Praxis wird dies im Bereich kurzfristiger Produkte durch Definition standardisierter, beliebig kombinierbarer kleiner Leistungseinheiten (Stunden) möglich, bei langfristigen Produkten über Definition kompletter Leistungsmodule.

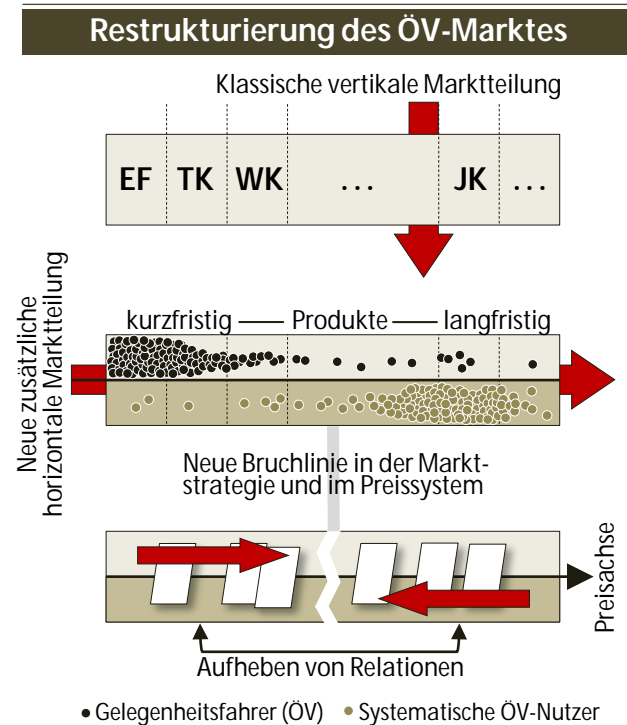


Table 3

Source: Mainland Labs 2014

Restrukturierung des ÖV-Marktes: Mit Konzentration auf die unterschiedlichen Motivlagen in der ÖV-Nutzung wird ein entscheidender Schritt in der Marktbearbeitung vollzogen. Durch die "Teilung" des ÖV-Markts in zwei getrennte Teilmärkte, die für sich eigenständige Preisstrukturen ausbilden können (Aufheben der Relationen innerhalb des Produkt-Portfolios), sollen einzelwirtschaftliche (Erlöse) und gemeinwirtschaftliche Ziele (Mengen/soziale Tarife) effektiver als bisher verfolgt werden.

Tarife optimal gestalten

Über die Traditionen der Preis- und Produktpolitik im Öffentlichen Verkehr

Wie bereits erwähnt, findet sich innerhalb der Preis- und Produktsysteme der öffentlichen Verkehrsunternehmen wenig Neues. Speziell im Bereich der Preisformeln arbeitet man seit Jahr und Tag mit einfachen linearen Tarifen. Nun ist Einfachheit nicht per se schlecht, sie kann uns auch in der Kommunikation Richtung Markt helfen, dennoch wird dem Erlösmanagement der Unternehmen durch die Vernachlässigung komplexerer Tarifstrukturen bedeutender Spielraum genommen. Dabei muss man wissen, dass nicht-lineare Tarifstrukturen die Möglichkeiten im Rahmen der Segmentierung bzw. der Preisdifferenzierung entscheidend erweitern und damit helfen, wert- bzw. nutzenbasierte Preisansätze stärker als bisher im ÖV um- und durchzusetzen.

Anforderungen an zukünftige Systeme

Es wird in Zukunft nicht ausreichen, dass für den Kunden z.B. der Umstieg von Wochenkarten auf eine Monatskarte Kosteneinsparungen bringt. Die Vorteile eines Umstiegs

Die konsequente Weiterentwicklung bestehender Tarifsysteme ist entscheidend für den Erfolg des ÖV in der Zukunft.

zwischen Kartenprodukten wurden schon bisher von Kunden genutzt, von anderen wiederum (aus welchen Gründen auch immer) ebenso konsequent nicht gesehen. Wir müssen die Produkte untereinander inhaltlich näher aneinander bringen, um den Umstieg in immer längerfristige Produkte leichter zu machen. In der Praxis bedeutet dies vor allem die vertikale Erweiterung von einzelnen Produktkategorien. Was sich heute nur ansatzweise im Bereich des Produkts "Tageskarte" (TK und 3-TK) findet, wird in Zukunft in allen Produktkategorien umzusetzen sein. Damit wird auch ein erster entscheidender Schritt in Richtung Nicht-lineare Tarifstrukturen getan.

Nicht-lineare Tarife und Preisbündelung

Ein zentrales Thema nicht-linearer Tarifstrukturen ist die Preis- bzw. Produktbündelung. Hier sehen wir speziell in der Zusammenführung von ÖV-Produkten mit anderen Mobilitätsdienstleistungen (z.B. E-Mobility) in der Zukunft großes Potenzial. Auch hier bieten sich eine Reihe an Möglichkeiten, die für die Unternehmen große Erlöspotenziale schaffen.

Optimale Tarifgestaltung

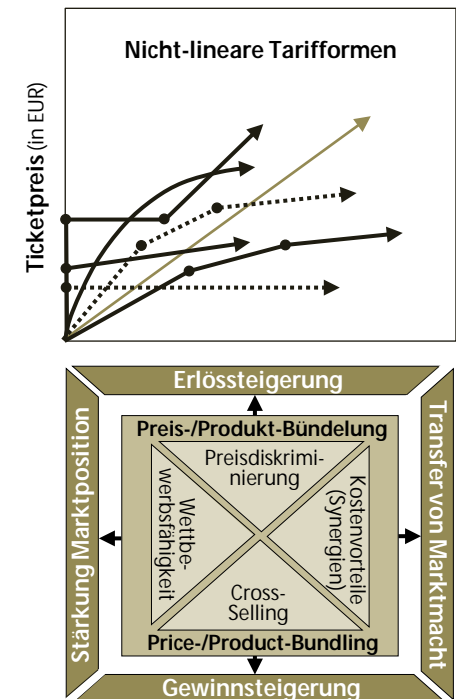


Table 4

Source: Mainland Labs 2014

Optimale Tarifgestaltung: Was in anderen Branchen längst zum Inventar erfolgreicher Preispolitik gehört, kann auch im ÖV helfen, bestehende Erlöspotenziale zu heben: Nicht-lineares Pricing. In diesem Zusammenhang werden u.a. einzelne Produktkategorien zu kompletten Produktschienen auszubauen (z.B. h-Schiene mit mehreren h-Produkten) und die Möglichkeiten der Preis- und Produktbündelung stärker zu nutzen sein.

Leistungsfähige Prozesse einsetzen

Der Öffentliche Verkehr als komplexes Geschäft

Tarifstrukturen zu entwickeln, die alle Zielsetzungen des Unternehmen und seiner Stake Holder effektiv erfüllen, ist kein leichtes Unterfangen. Auch wenn wir heute im Rahmen der Daseinsvorsorge mit anderen Dienstleistern der Branche in der Regel eng kooperieren, bleibt der Öffentliche Verkehr ein komplexes Geschäft. Die Gründe: (1) der hohe Wettbewerbsdruck durch alternative Mobilitätsangebote (MIV), (2) der Eigentümer Öffentliche Hand, mit eigener Agenda, oft gleichzeitig Besteller der Mobilitätsdienstleistungen, (3) die hohe emotionale Bindung der Menschen zum Produkt ÖV und – damit in Zusammenhang - (4) die hohe Sensibilität der Nachfrage in Bezug auf Veränderungen im Angebot. Um all diese Faktoren zu beherrschen und optimale Lösungen zu finden, müssen wir unseren Markt noch besser verstehen.

Kunden und Markt verstehen

Wir verstehen unseren Markt, wenn wir die Entscheider, unsere Kunden, verstehen.

Keine erfolgreiche Tarifreform ohne qualitativ hochwertige Marktforschung und leistungsfähige Marktsimulationen.

Voraussetzung dafür ist eine qualitativ hochwertige Analyse der Präferenzstrukturen und des Nutzungsverhaltens im ÖV. Im Rahmen der Marktforschung kann heute nicht mehr auf den Einsatz komplexerer quantitative Verfahren verzichtet werden. Mainland EC setzt im Rahmen seiner Marktanalysen verschiedene Conjoint Measurement-Module in Kombination miteinander ein. Die dabei ermittelten Nutzenwerte bzw. Preisbereitschaften werden im Rahmen von leistungsfähigen Marktsimulationen genutzt, um ausgewählte Tarifstrukturen (Szenarien) zu testen und zu vergleichen.

Marktsimulationen und die Entwicklung optimaler Tarifstrukturen

Marktsimulationen sind zentrale Elemente im Rahmen des ADAPT-Prozesses und damit in Mainland Pricing-Projekten. Über die Veränderung definierter Steuergrößen (Produktpreise, Ermäßigungssätze, etc.) können unterschiedliche Tarifstrategien bewertet werden. Dabei werden Informationen in der notwendigen Qualität und Detailliertheit geliefert, um die Tarifentscheidungen optimal vorzubereiten.

ADAPT® Pricing-Prozess

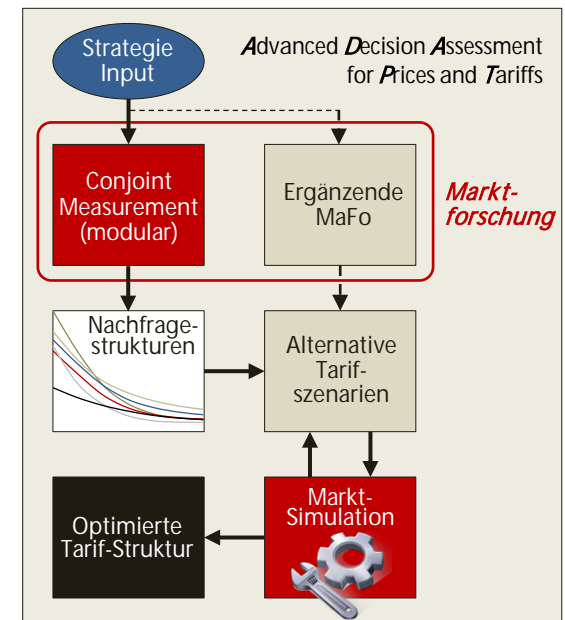


Table 5

Source: Mainland Labs 2014

ADAPT-Prozess: Der von Mainland EC im Rahmen seines Kompetenz-Centers Verkehr & Logistik entwickelte Prozess liefert dem Management der Verkehrsunternehmen hochqualitative Entscheidungsgrundlagen. Der über spezifische Analyse-Programme modellierte ÖV-Markt ermöglicht über die Simulation verschiedener Tarifszenerarien – noch vor der Implementierung - präzise Aussagen über die Effekte der Maßnahme in der Realität (z.B. Mengen- und Erlöseffekte)

Case Study: Tarif-Optimierung im ÖV

Tarifreform im Bereich eines größeren kommunalen Verkehrsunternehmens mit rund 100 Mio. Beförderungsfällen pro Jahr und 40 Mio. EUR Einnahmen aus dem Fahrkartenverkauf

Vorgabe des Projekts war die umfassende Optimierung des Angebots im Bereich des Versorgers. Im Mittelpunkt der Reform standen dabei (1) das Produkt-Portfolio, d.h. Art, Anzahl und Leistungsinhalte der Produkte, und (2) die Preisstrukturen, d.h. die zukünftigen Relationen zwischen den Produkten, die Konzeption der jeweiligen "Preisformel" (Tarif) und die Auslotung und Nutzung eventueller Preissetzungsspielräume.

Marktforschung als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt war eine tiefgreifende Marktanalyse, in deren Rahmen rund 1.000 Personen aus dem Versorgungsgebiet befragt wurden. Das Marktforschungsdesign kombinierte dabei klassische Fragebogenformate mit mehreren Conjoint Measurement-Modulen. CM-Module ermöglichen uns in Projekten, über die Präsentation kompletter Sets an Alternativen (z.B. Gegenüberstellung kompletter ÖV-Angebote mit mehreren Leistungsmerkmalen), realistische Entscheidungssituationen herzustellen.

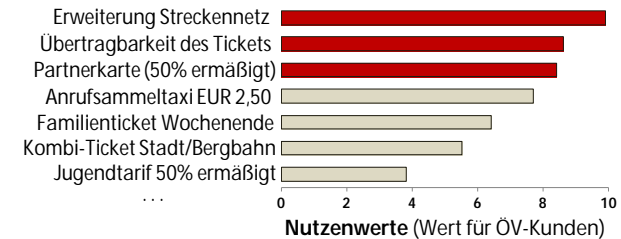
Durch die gezielte Veränderung einzelner Angebotsbestandteile kann ihr Wert und die Entwicklung ihres Werts für potenzielle Nutzer im lokalen Markt valide ermittelt werden. Die Ergebnisse dienen (unter Berücksichtigung der strategischen Ziele des Unternehmens) dem Design leistungsfähiger Tarifsysteme bzw. speziell der Preiskomponente der Tarifsysteme.

Entwicklung flexibler und schlanker Tarifsysteme

Wesentliches Element der Tarifoptimierung war die Reduktion der bisher angebotenen 24 ÖV-Produkte um knapp die Hälfte. Erreicht werden konnte diese deutliche Vereinfachung des Systems vor allem über eine weitgehende Abschaffung bisher eigenständiger gruppenspezifischer Sonderprodukte im Rahmen eines "Stream-Lining" der Ermäßigungen, und über ein Abgehen von Streckenkarten. Eine besondere Flexibilität des Angebots konnte für den Kunden über die Definition von standardisierten Leistungselementen erreicht werden, die wie Bausteine zu individualisierten neuen ÖV-Produkten zusammengesetzt werden können, so z.B. 1h-Bausteine oder verschiedene Leistungsmodule, die wahlweise an das Jahreskartenprodukt gekoppelt werden können.

Marktforschung (Auszug)

Quantifizierung von Nutzen (Best/Worst-Conjoint)



Analyse der Preisbereitschaften und Preiselastizitäten (Choice-Based-Conjoint)

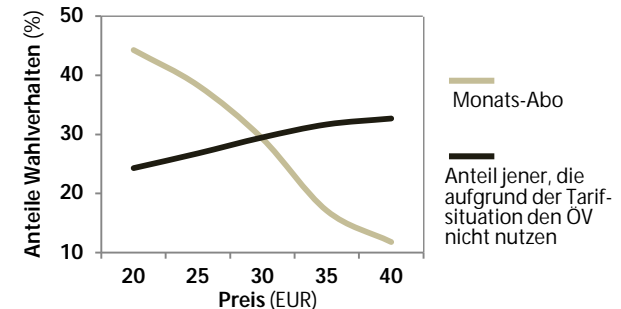


Table 6

Source: Mainland Labs2014

Marktforschung: Im Rahmen des Projektes wurden unterschiedliche quantitative Verfahren eingesetzt, um die Nutzenstrukturen der lokalen Bevölkerung in Bezug auf den ÖV und konkurrierende Angebote zu erfassen. Ziele: (1) Identifikation nutzenstiftender und damit werttreibender Angebotsbestandteile, und (2) Ermittlung der Sensitivität der potenziellen Kunden in Bezug auf Veränderungen von Angebotsmerkmalen, insbesondere der Ticket-Preise. Die MaFo-Ergebnisse dienen als Grundlage in der Definition optimaler Tarifstrukturen.

Case Study: Tarif-Optimierung im ÖV

Strategische Entwicklung des Preis-systems des kommunalen Versorgers

Entsprechend der oben beschriebenen notwendigen Anpassung der Tarifstrukturen im modernen ÖV (siehe Seite 6), setzt der kommunale Versorger in Zukunft auf den Ausbau des h-Produkts im Rahmen einer eigenständigen Stunden-Schiene und auf Bündelangebote, die im Rahmen einer Cross Selling-Strategie Leistungen des Konzerns integrieren. Aktuell befindet sich das Unternehmen in der ersten Phase der Entwicklung der h-Schiene (1h, 4h und 24h). Als nächster Schritt folgen das 4h- und 8h-Produkt.

Heben von Potenzialen im Bereich der kurzfristigen Tickets

Die "Verdichtung" der h-Schiene folgt dabei u.a. der Erkenntnis (MaFo), dass ÖV-Kunden nicht allein am Kauf bereits geplanter Wege im ÖV (z.B. Hin- und Rückfahrt) interessiert sind, sondern (darüber hinaus) tatsächlich auch noch nicht feststehenden Nutzungsfällen einen bestimmten Wert zumessen, der preislich erfasst und im Rahmen von Fahrkarten quasi als Nutzungsoption mitverkauft werden kann. Für Kunden also, die im Falle des Falles vielleicht nicht bereit wären, mehr als 2 relativ

teure Einzeltickets zu erwerben, könnte es Sinn machen, die zwei Hauptwege in Kombination mit einer zeitlich begrenzten zusätzlichen Nutzungsoption für die Zeit dazwischen anzubieten ("Upgrading"). Table 7 zeigt den Effekt einer in diesem Sinne ausdifferenzierten h-Schiene im Tarifs-system. Aus einem linearen Tarif (traditionelle h-Karte bzw. Einzelfahrt) wird so durch Hinzunahme zusätzlicher eigenständiger Produkte auf h-Basis ein deutlich ertragsstärkerer nicht-linearer Tarif.

Produktbündelung als entscheidende Ertragsreserve für die Zukunft

Im Rahmen des neuen Produktportfolios des kommunalen Versorgers treten erstmals auch Produkte auf, die ÖV-Leistungen (Produktkern) mit zusätzlichen Leistungspaketen aus dem Umfeld des eigenen Konzerns (Module) kombinieren. So werden z.B. ein "Mobilitätspaket" (Fahrräder, E-Mobility, Car-Sharing, Mietwagen, etc.), ein "Familienpaket" (erweiterte Mitnahmerechte, Partnerkarten, etc.) und ein "Freizeitpaket" (Saisonkarten städtische Bäder, Wellnessrichtungen, Museen, etc.) angeboten. In den kommenden Jahren sollen die einzelnen Leistungen (inklusive ÖV) stärker ineinander integriert werden, um alle Vorteile einer Preis- und Produktbündelung nutzen zu können.

Moderne Tarif-Konzeption

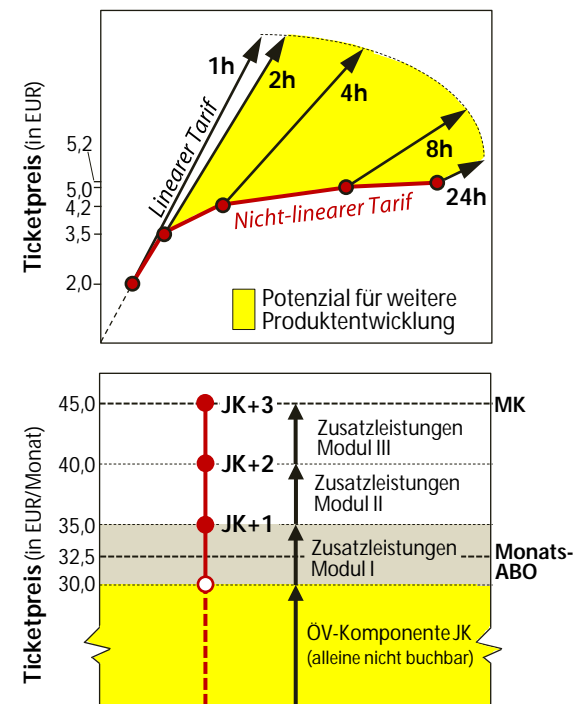


Table 7 Source: Mainland Labs 2014

Moderne Tarif-Konzeption: Im Rahmen der Optimierung seines Produktportfolios setzte der kommunale Versorger verstärkt auf die Möglichkeiten, die nicht-lineare Tarife bieten. Speziell der Bereich der kurzfristigen Karten wurde komplett umgebaut (neue h-Schiene). Daneben wurden erstmals auch Bündelprodukte eingeführt, die Leistungen außerhalb des ÖV integrieren.

Case Study: Tarif-Optimierung im ÖV

Simulation des lokalen Mobilitätsmarktes. Assessment der Leistungsfähigkeit alternativer Tarifstrukturen.

Verkehrsunternehmen sind im Rahmen von Tarifreformen mit dem Problem konfrontiert, dass die Wirkungsweise neuer Strukturen erst nach der Einführung voll verstanden wird, gleichzeitig jedoch sehr viel auf dem Spiel steht – Marktanteile, Geld und (nicht zuletzt) die Glaubwürdigkeit gegenüber den Kunden. Die bestmögliche Entscheidungsvorbereitung ist daher wichtiges Gebot. Eine tiefgreifende Marktanalyse ist entscheidend und heute auch im ÖV nicht mehr wegzudenken. Doch auch die detailreichsten Marktdaten helfen nur wenig, wenn sie nicht in ein vorausschauendes Entscheidungssystem gebracht werden. Wir brauchen daher heute im Milliardengeschäft des Öffentlichen Verkehres leistungsfähige Marktsimulationen.

Bewertung von 4 alternativen Tarif-szenarien über eine ADAPT-Simulation

Für die Aufgabe der Tarifoptimierung (Nebenbedingungen: strategische Vorgaben für den lokalen ÖV und Beschränkungen durch die gegebene Infrastruktur) wurde auch im gegenständlichen Fall im Rahmen des ADAPT-

Prozesses ein Simulationsmodell entwickelt. Die Bewertung der Tarifstrukturen erfolgte dabei primär unter dem Gesichtspunkt der Erlössteigerung. Die Modal Split-Position des ÖV sollte gleichzeitig möglichst gehalten werden. Im Rahmen des Marktmodells wurden die über die Marktforschung erhobenen Zusammenhänge zwischen Preis- bzw. Produktstruktur und Nachfrage mathematisch abgebildet. Die vom Projektteam entwickelten alternativen Tarifstrukturen (hier die Szenarien I bis III), definiert durch die Art und Anzahl der Produkte, und das Niveau der Preise inklusive Ausgestaltung der Ermäßigungen, konnten so in ihrer Wirkung auf die strategischen Zielgrößen Erlös und Menge bewertet werden.

Ergebnisse und Ranking der Szenarien

Die Simulation bzw. der Vergleich alternativer Tarifstrukturen hat u.a. eines deutlich gezeigt: Preisstrukturen auf Basis der neu entwickelten Marktbearbeitungsphilosophie (s.o.) unterstützen wirkungsvoll die ambitionierten Erlösziele des kommunalen Versorgers. Gleichzeitig muss zur Kenntnis genommen werden, dass ohne Reform im Bereich des Produktangebots und ausschließlich über konservative Preisanpassungsformeln Mengen- und Erlösziele eindeutig verfehlt werden.

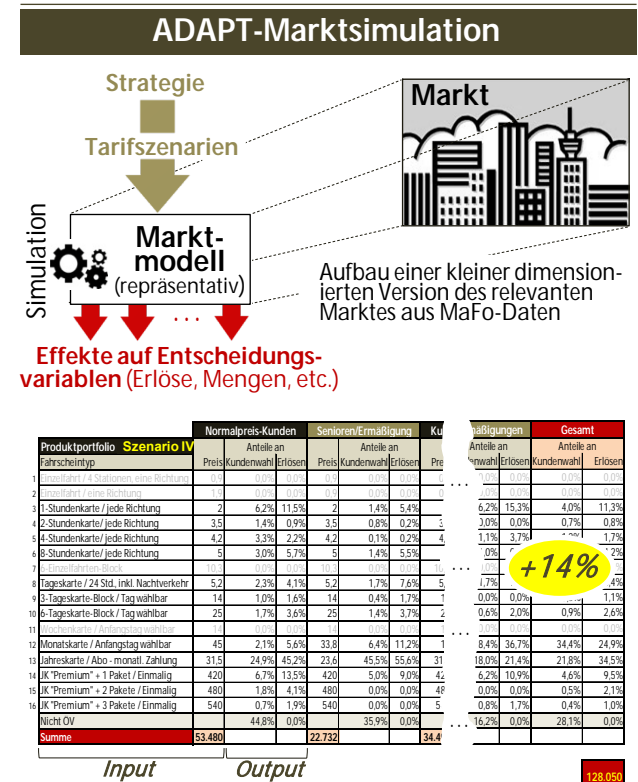


Table 8 Source: Mainland Labs 2014
Marktsimulation: Im Milliardengeschäft des ÖV sind leistungsfähige Marktmodelle nicht mehr wegzudenken. Entscheidungen über Tarifsysteme sind in der Regel nur unter großen (monetären und politischen) Kosten rückgängig zu machen. Der Versorger in unserem Fallbeispiel entschied sich - nach erfolgreicher Marktsimulation - für eine umfassende Reform seiner Tarife.

Case Study: Tarif-Optimierung im ÖV

Ausgangspunkt bzw. Basisszenario

Bezugspunkt im Vergleich der definierten alternativen Tarifsyste me war der Status Quo im Jahr 2011. Die in diesem Jahr realisierten Mengen und Erlöse (Basisjahr 2011 wird zu Kalibrierungszwecken ebenfalls über das ADAPT-Marktmodell simuliert) stehen in der folgenden Index-Betrachtung für den Ausgangswert 100

Szenario I: Produktsystem 2011 inkl. Preisanpassungen an die Inflationsrate

Standardstrategie waren bisher moderate Preisanpassungen um die Inflationsrate ohne Strukturänderung. Szenario I bildet diesen Fall ab, wobei speziell der Preis der JK aufgrund politischer Überlegung stabil gehalten wird. Wie erwartet, werden über diesen Weg Erlösrückgänge (-3% gegenüber 2011) und Mengeneinbußen (knapp 1%) realisiert.

Szenario II: Neues flexibleres Produktsystem mit selektiven Preisanpassungen

Der mit Szenario II verbundene Paradigmenwechsel bringt einen deutlichen Umbruch im Produktportfolio. Gleichzeitig kommt es zur Auflösung der klassischen Relationen innerhalb des Portfolios, mit höherer relativer Belastung kurzfristiger Tickets. Die historisch ge-

wachsenen Strukturen im Bereich Ermäßigungen werden bereinigt und der Ermäßigungssatz mit 40% vereinheitlicht. Die Maßnahmen führen zu einer Erlössteigerung von über 9% und einem Mengenrückgang von rund 3% gegenüber 2011.

Szenario III: Weitergehende Flexibilisierung des Produktsystem und Preiserhöhungen

Als konsequente Fortsetzung von Szenario II wird hier das Produktportfolio speziell im Bereich der kurzfristigen Karten stark erweitert, deren Preise weiter angehoben werden. Die Ermäßigungen auf alle Stunden- und Tagesprodukte werden abgeschafft, ihr Satz generell auf 25% gesenkt. Zudem wird der Sozialtarif (MK) deutlich erhöht. Szenario III bringt einen Erlösanstieg von knapp 14%, bei einem deutlichen Mengenrückgang um 15,8%.

Resümee und Entscheidung

Die getesteten Szenarien bringen stark unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf die Entwicklung der Mengen und Erlöse. Der angedachte Paradigmenwechsel in der Preis- und Produktpolitik ermöglicht dem kommunalen Versorger seinen Eigenfinanzierungsgrad deutlich anzuheben. Dies kann als Basis für den zukünftigen Ausbau des ÖV-Netzes gesehen werden. Um den kurzfristigen negativen Mengeneffekt in Grenzen zu halten, setzt das Unternehmen auf Szenario II.

Szenarien - Bewertungsergebnisse

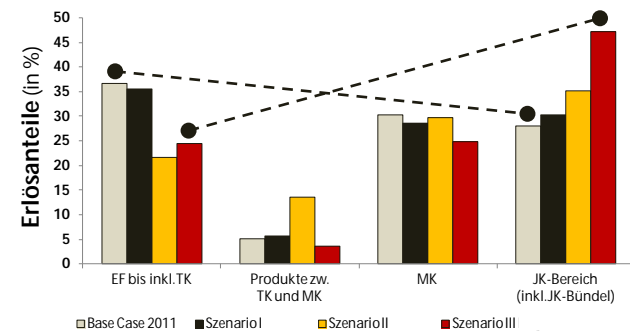
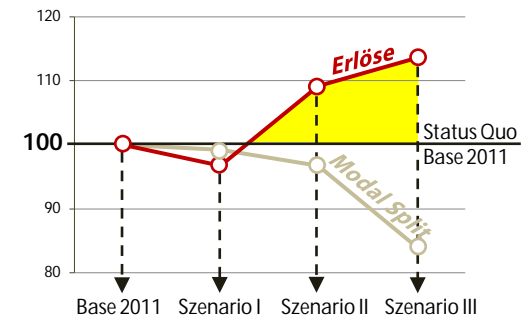


Table 9

Source: Mainland Labs 2014

Szenarien - Bewertungsergebnisse: 3 alternative Szenarien wurden auf ihre Mengen- und Erlöswirkungen hin untersucht. Es zeigt sich, dass mehr Flexibilität und stärkere Ausdifferenzierung der Preisstrukturen deutlich positiv auf die Erlöse und die Finanzierungssituation wirken. Dabei kommt es zudem zu einer Verschiebung von Erlösanteilen hin zu den Stammkunden im ÖV.

Öffentlichen Verkehr erfolgreich managen

Was uns wichtig ist ...

Das Management von Verkehrsunternehmen bewegt sich in einem schwierigen Umfeld. Einmal ist man im Mobilitätsmarkt mit einem bis dato äußerst erfolgreichen Mitbewerber konfrontiert (MIV) und andererseits sind die Zwänge, denen man im Rahmen der Erfüllung seiner Versorgungsaufgabe ausgesetzt sind (Politik, Recht, Eigentümer) enorm. Einfach ist das Leben also nicht. Aus diesem Grund sehen wir auch in den Unternehmen vor allem die Umsetzung eher defensiverer Strategien, die uns langfristig im ÖV nicht weiterhelfen. Erkenntnisse aus der Projektpraxis zeigen uns einen Weg aus diesem Dilemma: 5 Schritte, die den nachhaltigen Erfolg des öffentlichen Verkehrs auf seinen lokalen und regionalen Mobilitätsmärkten sicherstellen.

Schritt 1: Präzise Definition der Reformziele des Verkehrsunternehmens

Elementar für den Erfolg jeder Maßnahme ist die klare und konsise Definition der Ziele, die damit erreicht werden sollen. Dies gilt speziell für die Tarifpolitik im Öffentlichen Verkehr, die

Schlagen Sie mit einer ambitionierten Reform Ihrer Tarife ein neues erfolgreiches Kapitel des Öffentlichen Verkehrs auf.

unserer Meinung nach neue Prioritäten braucht.

Schritt 2: Einsatz leistungsfähiger Tarifformen im Rahmen des Pricing

Im Rahmen der Tarifentwicklung müssen alle preispolitischen Möglichkeiten genutzt werden.

Schritt 3: Anwendung des ADAPT-Prozesses im Rahmen der Tarifreform

Der klar strukturierte Prozess liefert über die eingebaute Wirkungsanalyse dem Management Entscheidungsgrundlagen höchster Qualität.

Schritt 4: Tarifentscheidungen treffen

Ein Punkt mit hoher Relevanz in der Praxis. In der Regel werden heute kaum (mehr) komplette Tarifstrukturen neu entwickelt; der Standardfall ist inzwischen die selektive Anpassung einzelner Kartenprodukte. Die Konsistenz der Tarifpolitik des Versorgers bleibt dabei oft auf der Strecke.

Schritt 5: Die ambitionierte Umsetzung

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass sich Reformen nur durch ambitioniertes Handeln auf den Weg bringen lassen; nur so können Vorteile rasch für das Unternehmen und seine Kunden sichergestellt werden.

5 Schritte zum Erfolg



Table 10

Source: Mainland Labs 2014

5 Schritte zum Erfolg: Sie stellen einen Master-Plan für die erfolgreiche Entwicklung von Tarifstrukturen im Öffentlichen Verkehr dar. Im Zentrum steht der Mainland-ADAPT-Prozess, der Ihnen die Möglichkeit gibt, alternative Tarifszenarien schon im Voraus auf die Erreichung definierter strategischer Ziele hin zu testen. Er liefert die Grundlagen für nachhaltigen Markterfolg.

Mainland Economic Consultants

KUNDEN (Auszug)

- AEK Energie (CH)
- Allianz (AUT)
- Bank Austria/UniCredit (AUT)
- EKZ Kantonswerke Zürich (CH)
- Electrabel (BEL/FRA)
- EnBW (D)
- E.ON (D)
- Erste Bank (AUT)
- ESAG (D)
- EWAG (D)
- Generali (AUT)
- GEW Rheinenergie (D)
- Grazer Verkehrsbetriebe (AUT)
- Kärntner Linien (AUT)
- Kelag (AUT)
- Linz AG/Linz Linien (AUT)
- Niederösterreich, LReg.
- N-Power (UK)
- Oberösterreich, LReg.
- ÖBB (AUT)
- Österreichische Nationalbank
- RWE (D)
- Sparkassenverband (AUT)
- Stadtwerke Bremen (D)
- Steiermark, LReg.
- Steweag (AUT)
- TIWAG (AUT)
- Verbund (AUT)
- Verkehrsverbund Ost-Region (AUT)
- Yorkshire Electricity (UK)

AKTIVITÄTEN

- Future Proofing
Strategische Positionierung
Strategie Controlling
- Prognosen/Modelle
Risk Management
- Marktforschung
- Benchmarking
Effizienzmessung
Prozess-Optimierung
- Pricing
Marktsimulationen
Entscheidungsmodelle
- Branding
Produktmanagement
- Universitäre Lehre
und Forschung

KOMPETENZEN

- Scenario Planning
Road Mapping
Foresight Programme
- Portfolio Analysen
- Input/Output-Analyse
- Mathematische Programmierung
bzw. Optimierung
(z.B. Data Envelopment-Analyse)
- Multi-variate Analyseverfahren
im Bereich Marktforschung
(z.B. Conjoint Measurement-Verfahren)
- Ökonometrie
Systemtheoretische Applikationen
Simulationsverfahren
- Qualitative Analyseverfahren

We get you there ...

Mainland
Economic Consultants



Mainland Economic Consultants GmbH

Büro Wien – Office Vienna

Lindengasse 39, A-1070 Wien

[T] +43 1 7109036

[F] +43 1 7109036-36

[E] office@mainland.at

[W] www.mainland.at

