

# Mit professionellem Ertragsmanagement Pricing-Potenziale erschließen

## Ergebnisse einer Praxisstudie in Verkehrsverbänden

In den Verkehrsverbänden ist in den letzten Jahren vieles unternommen worden, um unter dem Schlagwort „Nutzerfinanzierte Tarifstrategien“ weg von einer politischen hin zu einer ökonomischen Preissetzung zu kommen. Die mobilität Unternehmensberatung GmbH hat eine ganze Reihe von Beratungsprojekten im Ertragsmanagement von Verkehrsverbänden und Verkehrsunternehmen durchgeführt. In der Beratungspraxis hat sich gezeigt, dass die Verbände sehr unterschiedlich am Markt agieren und dies teilweise an verschiedenen Arbeitsweisen und eingesetzten Methoden liegt.

In einer breit angelegten Praxisstudie hat die mobilität Unternehmensberatung GmbH daher das Ertragsmanagement in Verkehrsverbänden genauer untersucht. Schwerpunkt der Untersuchung waren die Potenziale im Tarif sowie organisatorische Faktoren und angewandte Methoden. Die Erhebung erfolgte per standardisiertem Fragenbogen, der an alle Verkehrsverbände in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz, an alle Stadtverkehrsunternehmen in Städten über 100 000 Einwohner sowie die wichtigsten SPNV-Unternehmen und Aufgabenträgerorganisationen versendet wurde.

In die Auswertung sind die Angaben von 30 Verkehrsunternehmen und -verbänden eingeflossen. Die Teilnehmer der Studie repräsentieren damit nach ei-

genen Angaben Fahrgeldeinnahmen von mehr als 2 Mrd € pro Jahr. Beteiligt haben sich zu 90% Geschäftsführer oder Bereichs- bzw. Abteilungsleiter.

### Tarifgestaltung als Erfolgsfaktor

Die Frage, wie sich der öffentliche Nahverkehr wirtschaftlich erfolgreicher gestalten lässt, ist aktueller denn je. 63% der Befragten der mobilität-Studie gaben an, das größte Potenzial liege in Nachfragesteigerungen, 27% sehen in Tarifierhöhungen das wichtigste Instrument zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Kostensenkungen oder staatliche Zuschüsse rangieren in der Bedeutung weit dahinter.

Knapp die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass das Erlösniveau bei einem optimalen Ertragsmanagement im Verkehrsverbund um bis zu 10% höher liegen könnte. Etwa jeder vierte Befragte gab an, die Tarifergiebigkeit in dem jeweiligen Verkehrsverbund sei zu niedrig. Es besteht also Handlungsbedarf.

### Verbesserungspotenziale in der Organisation

Grundsätzlich sind die Befragten zufrieden mit der bestehenden Organisation und Zusammenarbeit im Verkehrsverbund. Als der wichtigste Grund, der die optimale Umsetzung von Tarifmaßnahmen behindert, wurde von der Mehrheit der Befragten der Widerstand der Politik genannt. Zudem wird insbesondere von den Vertretern der Ver-



Dipl.-Kfm. Nils Hansen,  
Senior-Berater,  
mobilität Unternehmensberatung GmbH,  
Köln

kehrsunternehmen die geringe Entscheidungsfreudigkeit in den Gremien bemängelt. 53% der Befragten fordern zudem eine Verkürzung der langwierigen Abstimmungsprozesse.

Es wird auch die Notwendigkeit gesehen, dass generell mehr Tarif-Know-how in den Verkehrsverbänden aufgebaut wird. Rund die Hälfte der Befragten halten daher einen intensiveren Erfahrungsaustausch mit anderen Verkehrsverbänden für sinnvoll. In vielen eigenen Benchmarking-Projekten hat sich gezeigt, dass neben den fundierten Kennzahlenvergleichen der persönliche Erfahrungsaustausch ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Die Arbeitsgremien im Ertragsmanagement tagen durchschnittlich alle zwei Monate mit durchschnittlich 15 Mitgliedern. Je nach Verbund reicht die Spanne von zwei bis 25 Sitzungen pro Jahr. Die Anzahl der Mitglieder reicht von vier bis 40 Mitglieder. Erstaunlich ist, dass einige große Verkehrsverbände mit weniger Sitzungen und Mitgliedern auskommen als einige kleinere Verbände.

### Lineare Preiserhöhungen weiterhin häufigste Methode

Die dominierende Tarifmaßnahme sind lineare Preiserhöhungen. 87% der Verkehrsunternehmen haben diese Methode in den vergangenen drei Jahren durchgeführt. Ein differenziertes Vorgehen bei der Tarifgestaltung, bspw. nach einzelnen Relationen, wurde bei weniger als der Hälfte der Verkehrsverbünde vorgenommen. Potenziale für eine räumlich differenzierte Einnahmesteigerung und Nachfragesteuerung werden somit nicht genutzt.

Die analytische Grundlage, auf deren Basis die Tarifentscheidungen getroffen werden, ist sehr heterogen. Detaillierte Potenzialanalysen werden von 65% der Befragten für wichtig gehalten, aber nur von 22% durchgeführt. Das Gleiche gilt für Wirkungsanalysen vergangener Tarifmaßnahmen und Kundenbefragungen. Am häufigsten durchgeführt wird die Auswertung der Verkaufserlöse und der Fahrgastzahlen.

Es lässt sich also festhalten, dass insbesondere im Bereich der analytischen Methoden die Möglichkeiten in vielen Verkehrsverbünden nicht ausgeschöpft werden (siehe Abbildung).

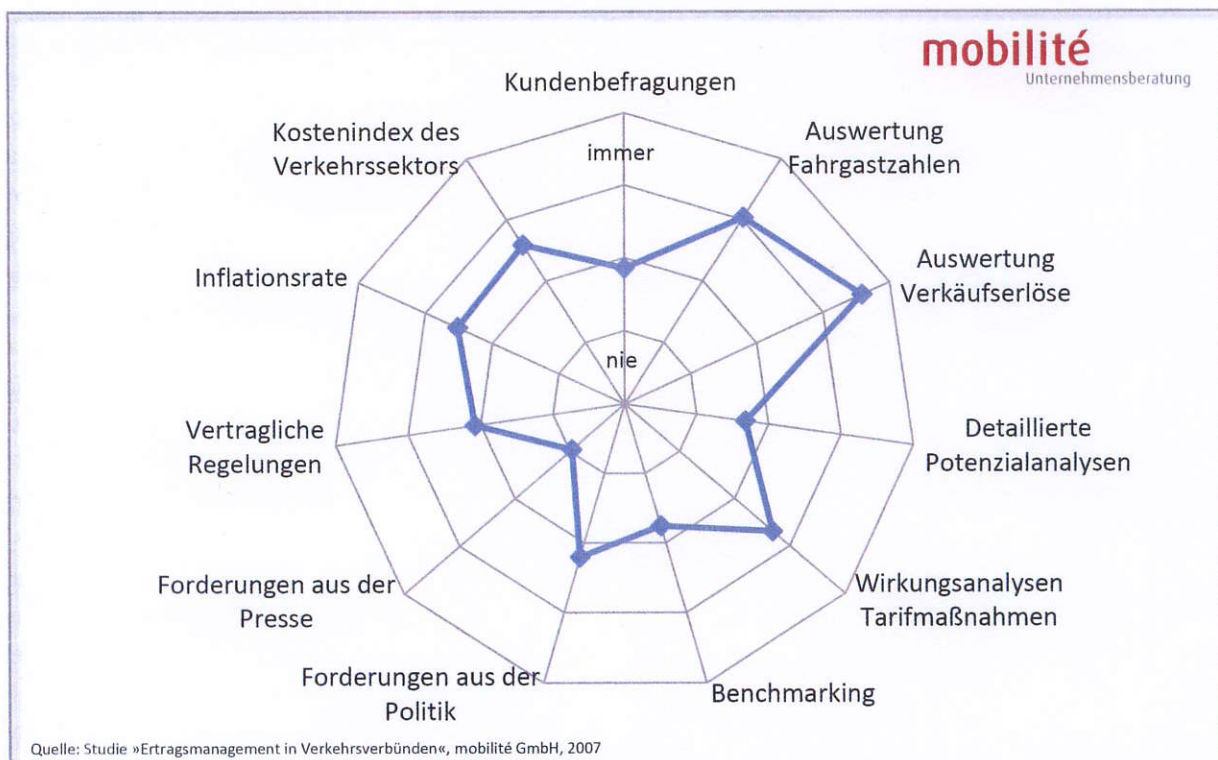
Der Planungshorizont im Ertragsmanagement ist eher kurzfristiger Natur: Über eine langfristige Tarifstrategie verfügen lediglich 10% der befragten Verbünde. 49% der Befragten gaben an, maximal für das nächste Jahr zu planen. Auch ist ein zeitnahes Reporting zur verbundweiten Einnahmen- und Nachfrageentwicklung noch nicht überall gegeben. Bei rund einem Viertel der Verkehrsverbünde erfolgt ein Reporting lediglich jährlich. Nur 13% der Befragten haben direkten Zugriff auf die Verbunddaten per Intranet o. ä. und können damit eigene Auswertungen durchführen. Wir gehen davon aus, dass künftig verbundweite Controllingssysteme einen bedeutsamen Beitrag bei der Erschließung der Ertragspotenziale spielen werden.

### Fazit

Das Ertragsmanagement in den Verkehrsverbünden hat sich über die Jahre gut eingespielt. Möglichkeiten zur weiteren Verschlankeung der Strukturen und Beschleunigung der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sollten genutzt werden. Dem Ertragsmanagement sollte durch die Definition einer Tarifstrategie ein längerfristiger Planungshorizont eröffnet werden. Große Chance bestehen darin, die vorhandenen Daten optimal auszuwerten und z. B. detaillierte Potenzialanalysen durchzuführen. Wichtig ist es zudem, kontinuierlich Erfolgskontrollen und Wirkungsanalysen durchzuführen.

Als Ergebnis der Studie lässt sich festhalten: Im Pricing liegen noch große wirtschaftliche Potenziale. Voraussetzung für deren Erschließung ist die konsequente Verankerung von Analysemethoden und Erlöscontrolling in einer effizienten Verbundorganisation.

e-mail: [nils.hansen@mobilitate.de](mailto:nils.hansen@mobilitate.de)



Häufigkeit der im Ertragsmanagement genutzten Informationen und Methoden (Bild: mobilité).