

Peter Kampmeier, mobilité Unternehmensberatung GmbH

Potenzialorientierte Erlösplanung im Öffentlichen Personennahverkehr

Ein innovativer Ansatz im Bereich des Erlöscontrollings von Verkehrsunternehmen

In der Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs wurden staatliche und kommunale Unternehmen über viele Jahre nicht konsequent unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt. Dies änderte sich jedoch schrittweise mit der Bahnreform im Jahr 1994 und der nachfolgenden europäischen Entwicklung zur Liberalisierung der Verkehrsmärkte. Infolgedessen werden Verkehrsleistungen zunehmend in wettbewerblichen Verfahren vergeben. Mit dem Einzug wettbewerblicher Strukturen wächst für Verkehrsunternehmen die Notwendigkeit, komplexe Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und auf volatile Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren.

Auch der in den vergangenen Jahren stetig wachsende Informationsbedarf der Stakeholder des öffentlichen Verkehrs, u. a. Politik, Öffentlichkeit, Aufgabenträgerorganisationen, erfordert eine transparente und zielgerichtete Aufbereitung von Unternehmensinformationen, wie beispielsweise Kosten- und Erlösentwicklungen bzw. -prognosen.

Weiterhin stehen die Unternehmen der Personenverkehrsbranche im Spannungsfeld knapper öffentlicher Mittel bei gleichzeitig steigenden Erwartungen der Stakeholder an Quantität und Qualität des Verkehrsangebotes. Während der Bereich der Kostensenkung von den meisten Unternehmen bereits angegangen wurde, steht man hinsichtlich der Erschließung von Erlöspotenzialen noch am Anfang.

Der Mobilitätsmarkt befindet sich zudem aktuell in einer Umbruchphase, weil sich die Einstellung vieler Verkehrsteilnehmer gegenüber den unterschiedlichen Verkehrsmitteln ändert: während der Pkw zunehmend nüchterner - als Fortbewegungsmittel von A

nach B - betrachtet wird, steigen die positive Wahrnehmung des öffentlichen Verkehrs und des Fahrrades als umweltfreundliche Alternativen zum eigenen Auto. Die mit dem Wandel einhergehenden Erlöspotenziale für Verkehrsunternehmen werden bisher selten systematisch identifiziert und gehoben.

Aufgrund der nicht hinreichend bekannten Erlöspotenziale, komplizierter Verfahren der Einnahmenteilung zwischen den in Verkehrsverbänden zusammengeschlossenen Verkehrsunternehmen und last but not least unvollständiger Informationen über Verkäufe und Nutzung, gestaltet sich die Erlösplanung von Verkehrsunternehmen äußerst komplex.

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Entwicklungen und Rahmenbedingungen liegen in einem systematischen Erlöscontrolling große Vorteile und Chancen für Unternehmen. Die zentralen Aufgaben der Erlösplanung und -steuerung sind dementsprechend

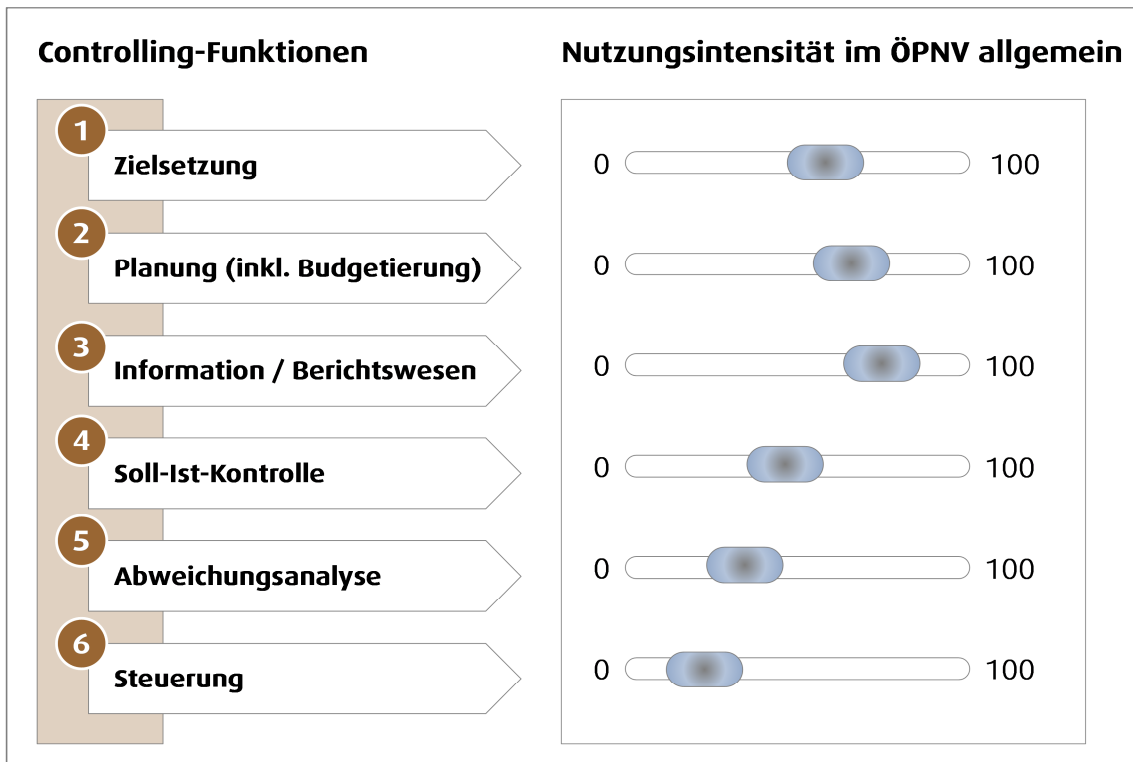
- Erlöspotenziale zu erschließen,
- Transparenz für eine hohe Planungssicherheit zu schaffen und
- eine effektive Steuerung von Marketingmaßnahmen zu ermöglichen.

Wahrnehmung der Controlling-Funktionen

Bevor auf die Spezifika eines systematischen Erlöscontrollings in der Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs näher eingegangen wird, werden an dieser Stelle zunächst die grundsätzlichen Controlling-Funktionen betrachtet. Auf Basis von langjährigen Projekterfahrungen der mobilité Unternehmensbera-

tung GmbH wurde eine Einschätzung vorgenommen, wie intensiv die einzelnen Controlling-Funktionen in der ÖPNV-Branche allgemein wahrgenommen werden (siehe Abb. 1):

Im Bereich der operativen Mengenplanung ist eine Fortschreibung auf Basis von Zeitreihendaten weit verbreitet. Dabei wird häufig eine lineare Dynamisierung zugrunde gelegt, die teilweise trotz volatiler Kurvenverläufe der Ist-Daten nicht angepasst bzw. korrigiert wird.



Ein bisher selten verfolgter Ansatz der Erlösplanung besteht in der Berücksichtigung von Marktpotenzialen. Ausgehend von einer vollständigen Segmentierung des gesamten Mobilitätsmarktes wird aufgezeigt, in welchen Zielgruppen der ÖPNV mit einer entsprechenden Marketingstrategie Zuwächse

Abb. 1: Controlling-Funktionen und deren allgemeine Nutzungsintensität in der ÖPNV-Branche

Üblicherweise erfolgt bei Unternehmen der ÖPNV-Branche die Zielsetzung auf mindestens zwei Ebenen: Auf der Unternehmensebene werden zunächst die globalen Ziele festgelegt, z. B. Realisierung von Mehrerlösen in Höhe von drei Prozent im folgenden Geschäftsjahr. In den Fachabteilungen werden diese Globalziele dann heruntergebrochen und konkretisiert.

Grundsätzlich wird die Funktion der Zielsetzung in der ÖPNV-Branche intensiv wahrgenommen. Allerdings werden Ziele häufig nicht nach der bewährten »smart-Regel«, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert, formuliert. Insbesondere nicht messbare Ziele verhindern eine quantitative Evaluierung und erschweren somit die Steuerung.

generieren kann. Auf die Besonderheiten der potenzialorientierten Erlösplanung wird im nächsten Abschnitt detailliert eingegangen.

Die Informationsfunktion wird in der ÖPNV-Branche im Allgemeinen sehr intensiv wahrgenommen. Im Berichtswesen werden typischerweise Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresberichte erstellt. Neben den Standardberichten, die im festen Turnus erscheinen, sind gelegentlich auch Abweichungsberichte, die nur bei Bedarf erstellt werden, Teil des Reportings.

Eine Gegenüberstellung von Planwerten und Ist-Daten erfolgt in der Soll-Ist-Kontrolle. Es wird überprüft, inwieweit die geplanten Werte tatsächlich eingetroffen sind. In der daran anknüpfenden Abweichungsanalyse werden die Ursachen für entstandene Abweichungen identifiziert.

Systematische Soll-Ist-Kontrollen und Abweichungsanalysen sind in der ÖPNV-Branche eher nicht die Regel. Es werden vielmehr situationsbedingte, sporadische Analysen durchgeführt. Diese fokussieren sich zumeist auf betrieblich bedingte Abweichungsursachen. Die gesamte Bandbreite möglicher Ursachen umfasst neben betrieblichen Gründen z. B. auch Witterungseffekte, verkehrspolitische Regelungen oder Wettbewerbseffekte.

Üblicherweise können Unternehmen Nachfrage und Erlöse unterjährig durch entsprechende Marketingmaßnahmen steuern. In der ÖPNV-Branche ist eine kurzfristige Steuerung jedoch nur in engen Grenzen möglich: Für Verkehrsunternehmen in Verkehrsverbänden, sind das Sortimentsangebot und das Preisniveau unterjährig als fix anzusehen. Aktionsangebote und Kampagnen sind zwar möglich, beeinflussen das Ergebnis aber nur geringfügig.

Daher kommt der mittel- bis langfristigen Steuerung in der ÖPNV-Branche eine hohe Bedeutung zu. Eine intensive Beobachtung und Analyse des gesamten Mobilitätsmarktes kann als Frühwarnsystemen dienen, um Veränderungen der Demographie und im Mobilitätsverhalten rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf reagieren zu können.

Potenzialorientierte Erlösplanung

Als Resultat einer komplexen Erlösplanung tendieren viele Unternehmen dazu, ihre Erlöse rein auf Basis von Zeitreihendaten und Erfahrungswerten der Vorjahre fortzuschreiben. Bei der Erlösplanung bleiben somit aktuelle Marktentwicklungen wie z. B. Änderungen im Mobilitätsverhalten oder neue gesetzliche Regelungen häufig unberücksichtigt, wodurch die

damit verbundenen Erlöspotenziale ebenfalls nicht in die Planung einbezogen werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie die vorhandenen Marktpotenziale in die jährliche Erlösplanung einfließen können. Eine potenzialorientierte Erlösplanung ist zu jetzigen Zeit genau der richtige Ansatz, um dieses Ziel zu erreichen. Zur Erstellung einer potenzialorientierten Erlösplanung sind idealtypischer Weise folgende vier Schritte erforderlich:

1. Abschätzung des Nachfragepotenzials des relevanten Marktes
2. Vollständige Zielgruppensegmentierung
3. Ermittlung der aktuellen Marktausschöpfung in den Zielgruppen
4. Abschätzung des erschließbaren Nachfragepotenzials je Zielgruppe

Für ein Verkehrsunternehmen stellt sich bei der Bestimmung des Marktpotenzials zunächst die Frage, wie der relevante Mobilitätsmarkt abzugrenzen ist. In der Vergangenheit wurden oftmals enge Marktabgrenzungen vorgenommen. Als Wettbewerber von Verkehrsunternehmen galten lange Zeit andere Verkehrsunternehmen, das Fahrrad und Taxiunternehmen. Der Pkw blieb bei Konkurrenz betrachtungen hingegen außen vor. Diese Sichtweise unterliegt jedoch aktuell einem Wandel, da der Mobilitätsmarkt auch von den Unternehmen des öffentlichen Verkehrs zunehmend ganzheitlich betrachtet wird. Folglich ist das gesamte Nachfragepotenzial eines Verkehrsunternehmens festzulegen als die Summe aller Wege innerhalb definierter räumlicher Grenzen, unter Einbeziehung aller Verkehrsmittel, also auch den Wegen mit dem privaten Pkw.

Eine grobe Clusterung ihrer Zielgruppen wurde von den meisten Verkehrsunternehmen bereits vorgenommen. Wiederkehrende Zielgruppen sind beispielsweise Gelegenheitsnutzer, Schüler oder Senioren. Häufig fehlt jedoch eine Verknüpfung des angebotenen Sortiments zu den definierten Zielgruppen. Dadurch wird deutlich, wo Angebotslücken bestehen und wo ggf. ein Überangebot an Ticketangeboten vorhanden ist. Zudem ist eine Zielgruppensegmentierung bezogen auf den gesamten Mobilitätsmarkt hilfreich, um Anhaltspunkte zu möglichen Verlagerungspotenzialen vom Pkw zu erhalten.

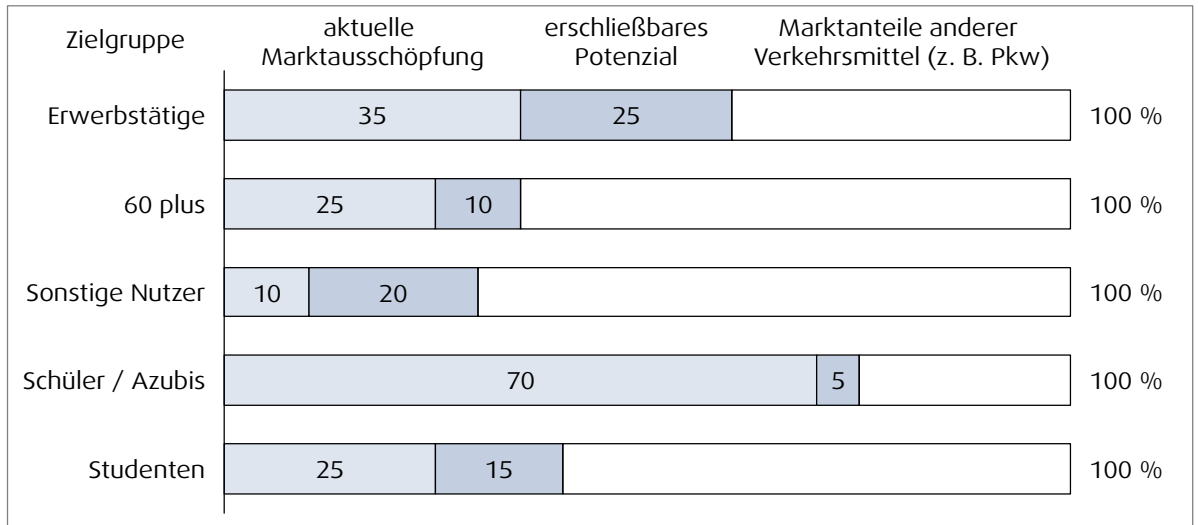


Abb. 2: Exemplarische Darstellung von Marktpotenzial und -ausschöpfung aus Sicht eines Verkehrsunternehmens

Sind die Zielgruppen erst bekannt und segmentiert, wird im nächsten Schritt die Marktausschöpfung des Verkehrsunternehmens je Zielgruppe ermittelt. Hierzu müssen - je nach Datenlage - Annahmen getroffen werden. Eine exakte Bestimmung der Marktausschöpfung wird in vielen Fällen nicht möglich sein. Für die Abschätzung des Marktpotenzials ist jedoch ein Näherungswert vollkommen ausreichend. Je mehr Erfahrungswerte im Zeitablauf gesammelt werden, desto genauer kann die Marktausschöpfung Jahr für Jahr bestimmt werden.

Aus der Differenz zwischen dem abgeschätzten Marktpotenzial (vgl. *Schritt 1*) und der ermittelten Marktausschöpfung je Zielgruppe (vgl. *Schritt 3*) resultiert das Potenzial für zusätzliche ÖPNV-Nachfrage. Davon gilt es, das tatsächlich erschließbare Potenzial zu bestimmen. Das erschließbare Potenzial sind die Marktanteile anderer Verkehrsmittel, die ein Verkehrsunternehmen bei optimaler Angebotsgestaltung und unter günstigen Rahmenbedingungen durch

Verkehrsverlagerung für sich gewinnen kann. Eine optimale Angebotsgestaltung setzt voraus, dass die objektive Verfügbarkeit des ÖPNV sehr hoch ist. Dies ist laut diverser Marktstudien nicht flächendeckend erfüllt. Die Zusammenhänge zwischen ermittelter Marktausschöpfung, erschließbarem Potenzial und den Marktanteilen anderer Verkehrsträger (z. B. Pkw) veranschaulicht *Abb. 2*.

Das in *Abb. 2* dargestellte erschließbare Potenzial kann nur langfristig vollständig gehoben werden.

Daher ist für die kurz- und mittelfristige Planung eine Abschätzung vorzunehmen, welcher zusätzliche Marktanteil in der nächsten Planungsperiode realistisch erreicht werden kann. Die Abschätzung des zusätzlichen Marktanteils sollte stets unter Berücksichtigung der geplanten Marketingmaßnahmen erfolgen.

Sind die Marktpotenziale je Zielgruppe bekannt, können darauf aufbauend zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Steigerung des Marktanteils entwickelt werden. Im Ergebnis ermöglicht das beschriebene Vorgehen eine präzise Steuerung der Nachfrageseite.

Soll-Ist-Wird-Vergleich

Der zuvor beschriebene Ansatz der potenzialorientierten Erlösplanung ist ein Bestandteil der operativen Planung. Die operative Planungsebene (Soll) wird durch zwei weitere Ebenen ergänzt, die Kontrollebene (Ist) und die Prognoseebene (Wird). Abb. 3 visualisiert die einzelnen Elemente der Soll-, Ist- und Wird-Ebene sowie deren Abhängigkeiten und Schnittstellen:

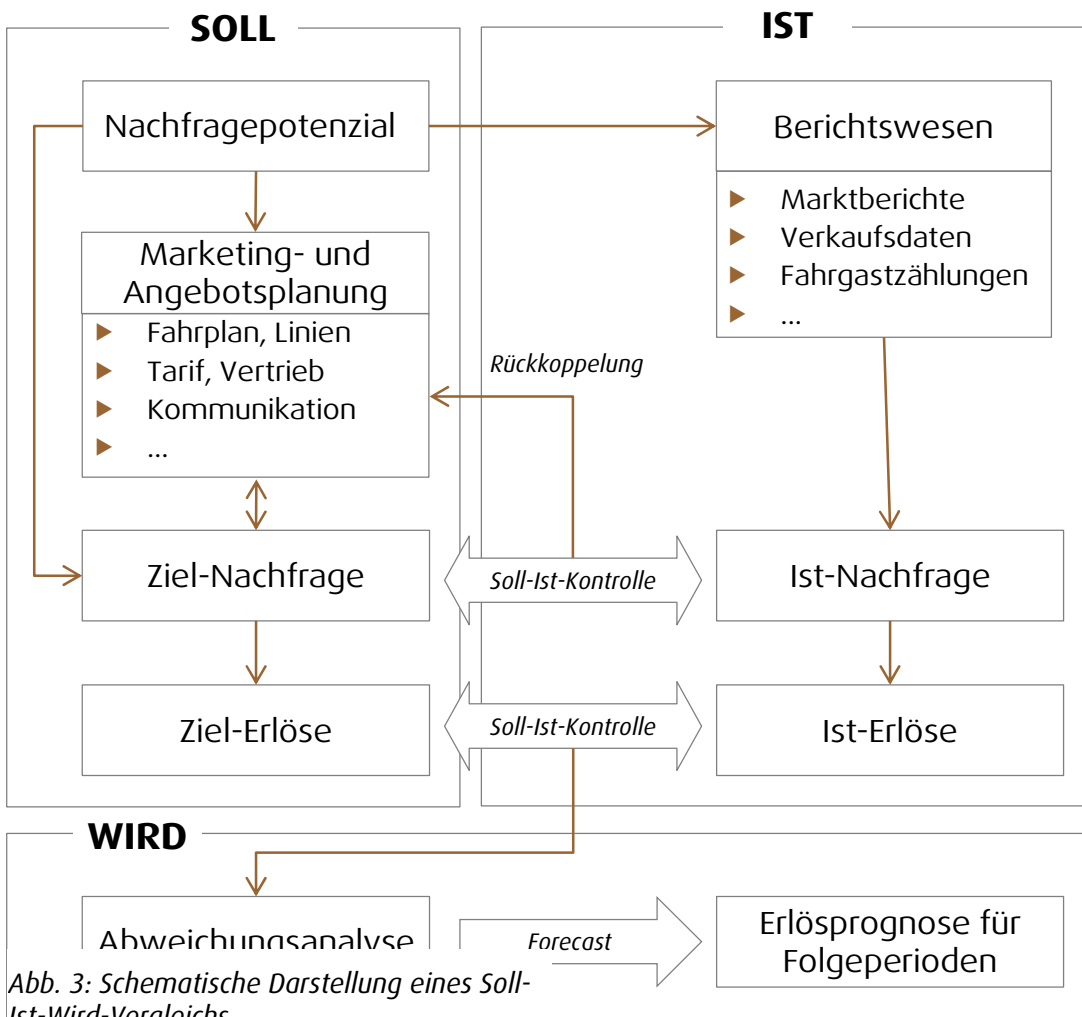


Abb. 3: Schematische Darstellung eines Soll-Ist-Wird-Vergleichs

entwicklung zu gewinnen und für zukünftige Planungsperioden die richtigen Schlussfolgerungen abzuleiten.

Sobald im Zuge einer Soll-Ist-Kontrolle Abweichungen auftreten, ist eine Ursachenanalyse erforderlich, um die Abweichungsgründe zu verstehen und – falls möglich – mit adäquaten Maßnahmen gegenzusteuern. Das reine Verständnis der Abweichungsursachen

kann bereits einen hohen Nutzen

stiften, denn für Unternehmen des öffentlichen Sektors ist ein vorausschauendes Erwartungsmanagement gegenüber den wichtigsten Stakeholder-Gruppen ein zentraler Erfolgsfaktor. Teil eines erfolgreichen Erwartungsmanagements ist es, Planabweichungen rechtzeitig zu kommunizieren und die Ursachen, sowohl im Positiven als auch im Negativen, für die Stakeholder transparent zu machen. In Abb. 4 sind exemplarische Abweichungsursachen bezogen auf die Erlösplanung eines Verkehrsunternehmens dargestellt.

In der Problemanalyse wurde die Schaffung von Transparenz für hohe Planungssicherheit als eine zentrale Aufgabe des Erlöscontrollings benannt. Transparenz ist insbesondere auf der Ist-Ebene herzustellen, um Klarheit über die Nachfrage- und Erlös-

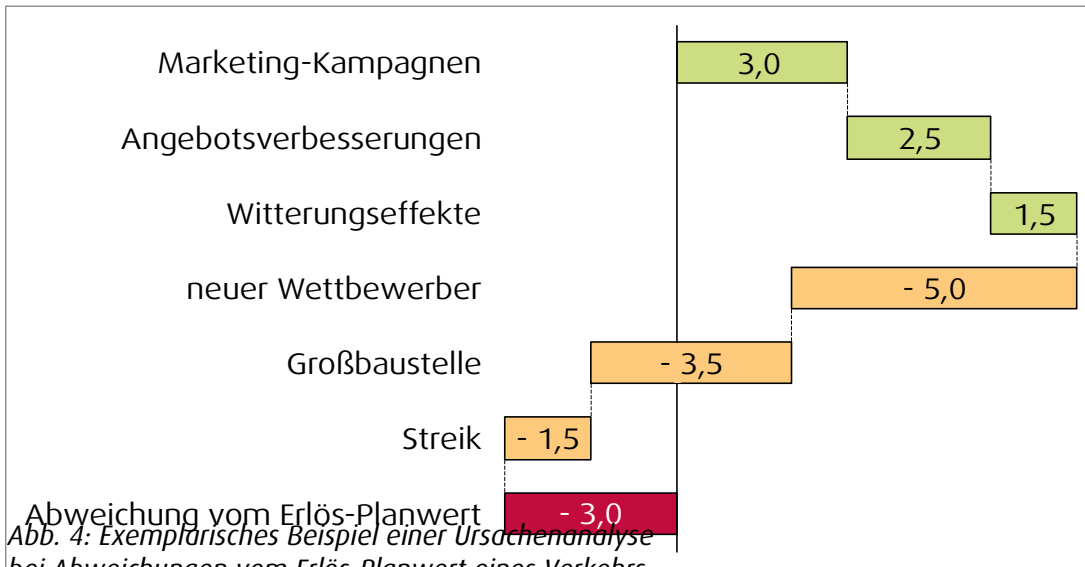


Abb. 4: Exemplarisches Beispiel einer Ursachenanalyse bei Abweichungen vom Erlös-Planwert eines Verkehrsunternehmens (Angaben in Mio. €). Anhand der exemplarischen Aufstellung

Abweichungen sich weiter fortsetzen:

Praxis bietet es sich an, mindestens zwei Prognoserechnungen zu erstellen: Bei Prognose (1) wird davon ausgegangen, dass eine Rückkehr zum ursprünglichen Planungspfad erfolgen wird. Dahingegen wird bei Prognose (2) davon ausgegangen, dass der Trend der vergangenen Perioden und damit auch etwaige

wird deutlich, dass sowohl positiv als auch negativ wirkende Abweichungen auftreten können. Wird jedoch im Controlling nur die Summe der Abweichungen betrachtet, bleibt unerkannt, dass sich positive und negative Auswirkungen teilweise gegenseitig aufheben. Umso wichtiger erscheint es, eine detaillierte Ursachenanalyse durchzuführen. Bezogen auf die Abweichungsanalyse in

könnte dadurch beispielsweise erkannt werden, dass die Großbaustelle, die zu einer Erlösminderung von 3,5 Mio. € führte, in der nächsten Planungsperiode entfällt.

Nach einer ermittelten Abweichung ist für die Folgeperioden eine Erwartungsrechnung (Wird-Ebene) zu erstellen. Dabei sind stets verschiedene Pfade für die Er-

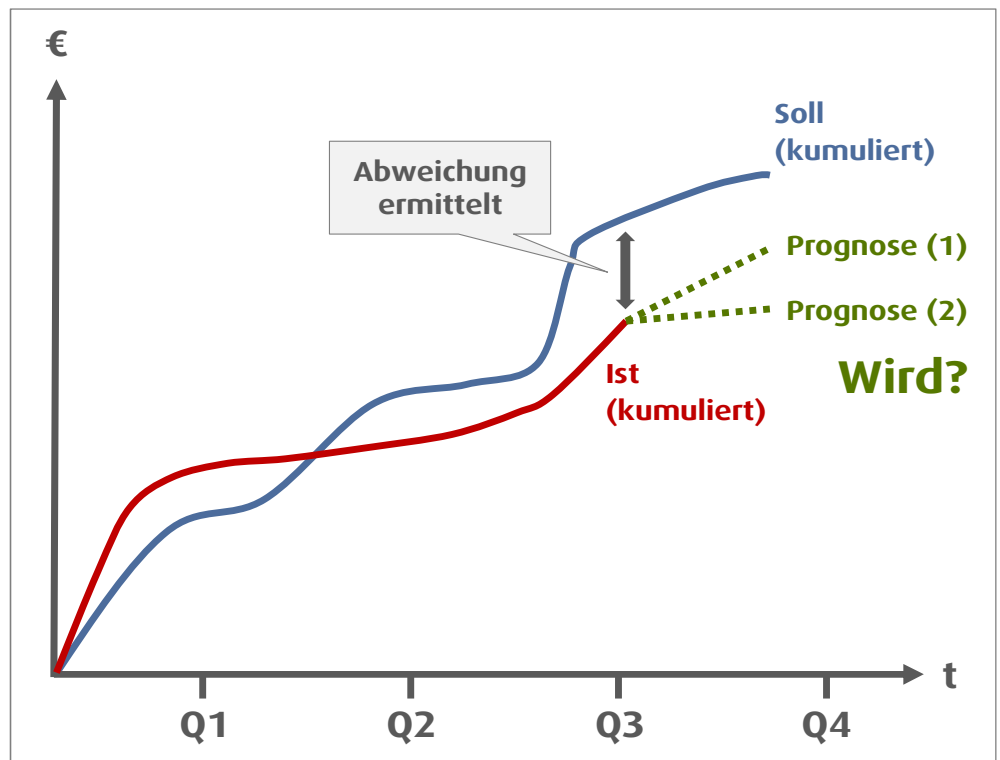


Abb. 5: Erwartungsrechnung (Wird-Ebene) 5) Ob der bestehende Trend sich noch verstärkt,

gleich bleibt oder sich abschwächt hängt auch von den ermittelten Abweichungsursachen ab. In der

Fazit

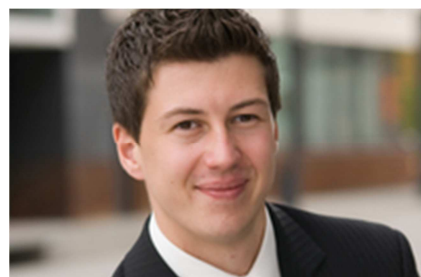
Zunehmender Wettbewerb im öffentlichen Personennahverkehr und steigende Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit von Verkehrsunternehmen erfordern moderne Planungs- und Steuerungssysteme. Bislang nutzen nur wenige Unternehmen des öffentlichen Personenverkehrs eine systematische Erlösplanung und -steuerung zur Verbesserung ihres Betriebsergebnisses. Handlungsbedarf besteht insbesondere durch hohe Anforderungen an die Transparenz und durch zunehmenden Wettbewerb. Mit den aufgezeigten Ansätzen zur Erschließung neuer Erlöspotenziale sowie den Möglichkeiten zur Schaffung von Transparenz können sich Verkehrsunternehmen auf die geänderten Marktbedingungen einstellen und bleiben nachhaltig handlungsfähig.

Literatur

- Schneider, C.: Unternehmenssteuerung und Controlling im ÖPNV, 1. Auflage, Hamburg 2013
- Horváth, P.: Erfolgstreiber für das Controlling, Stuttgart 2007
- Gleich, R., Michl, R.: Organisation des Controlling, 1. Auflage, Freiburg 2007

Preißner, A.: Praxiswissen Controlling, 6. Auflage, München 2010

Ansprechpartner



Peter Kampmeier
Berater

+49 221 921827-10
peter.kampmeier@mobilitate.de