



öffentlich

Vorlage			
Betreff			
Fortschreibung Marketingplan 2020-22			
Organisation	Bereich/Periode/Jahr/Lfd. Nr./Nachtrag	Datum	lfd. Nr. BPL
AöR	M/IX/2019/0568	03.06.2019	20

<u>Beratungsfolge</u>	<u>Zuständigkeit</u>	<u>Sitzungstermin</u>	<u>Ergebnis</u>
Unternehmensbeirat der VRR AöR	Empfehlung	24.06.2019	<input type="checkbox"/>
Ausschuss für Tarif und Marketing der VRR AöR	Empfehlung	25.06.2019	<input type="checkbox"/>
Verwaltungsrat der VRR AöR	Entscheidung	02.07.2019	<input type="checkbox"/>

Beschlussvorschlag:

1. Tariffortschreibung

Der Unternehmensbeirat und der Ausschuss für Tarif und Marketing empfehlen dem Verwaltungsrat folgenden Beschluss zu fassen:

Der Verwaltungsrat bittet den Vorstand der VRR AöR die bisherige, aufwandsorientierte Tariffortschreibungssystematik hin zu einer marktorientierten Tariffortschreibung weiterzuentwickeln.

Die lineare Fortschreibung der Tarife orientiert sich in der Höhe künftig mindestens am Verbrauchpreisindex (geglättet über 5 Jahre). Darüber hinaus werden die Entwicklungen der Indizes für Personalkosten und Diesel/Strom dargestellt.

Diese neue Systematik wird zunächst für 3 Jahre empfohlen und auf ihre Wirkung (Einnahmenentwicklung, Entwicklung Fahrgastzahlen) geprüft. Sollten unerwartete außerordentliche Kosten- und Fahrgastentwicklungen auftreten, wird dieser Beschluss erneut

zur Diskussion gestellt.

2. Marketingziele, -strategien und –handlungsfelder/-maßnahmen

Der Unternehmensbeirat und der Ausschuss für Tarif und Marketing empfehlen dem Verwaltungsrat folgenden Beschluss zu fassen:

Der Verwaltungsrat bittet den Vorstand der VRR AöR die beschriebenen Ziele und Strategien sowie die damit verbundenen Handlungsfelder und Maßnahmen als Marketingplan für den VRR anzusetzen.

Vorgesehen ist eine Laufzeit von drei Jahren, unabhängig davon, dass einzelne Ziele und Handlungsfelder/Maßnahmen über die 3 Jahre hinaus von Bedeutung sind.

Begründung/Sachstandsbericht:

Fortschreibung Marketingplan 2020-22

Der Marketingplan für den VRR (Drucksache Nr. **M/VIII/2012/0337**) wurde 2016 fortgeschrieben (Drucksache Nr. **M/IX/2016/0183**) und läuft zum Ende des Jahres 2019 aus. Der VRR hat daher den Marketingplan für die Jahre 2020-22 neu gefasst. Der Marketingplan folgt dabei dem inhaltlichen Schema aus:

- Analyse von Markt, Verkaufsentwicklung, Trends und sonstigen neueren Erkenntnissen
- Ansatz von (wenigen) Marketingzielen
- Benennung der wesentlichen Strategien zur Erreichung der Ziele
- Benennung von abgeleiteten Maßnahmen auf Basis der Analysen in den verschiedenen Marketing-Bausteinen Produkt, Tarif, Vertrieb, Kommunikation und Information

Die wichtigsten Analyseergebnisse und Trends wurden bereits im Sachstand des Januar-Sitzungsblocks 2019 (Drucksache Nr. **Z/IX/2019/0518**) zusammengefasst und werden hier wiederholt.

Marktsituation und Umfeld:

- Paradigmenwechsel bei der sog. Nutzerfinanzierung
 - Viele Jahre war die VRR-Tarifentwicklung der wesentliche Treiber für die positive Einnahmenentwicklung, in den letzten Jahren zudem durch tarifstrukturelle Maßnahmen unterstützt.
 - Die Tarifentwicklung zur Steigerung des Deckungsbeitrags stößt in einer Reihe von Nutzersegmenten an ihre Grenze, zumal das Leistungsangebot über die letzten zehn Jahre im Umfang konstant geblieben ist. Und dies trotz erfolgreicher Bemühungen der Verkehrsunternehmen, die Verkehre entlang der Nachfrage neu- und weiterzuentwickeln.
 - Ebenfalls stagnieren die ÖPNV-Fahrtenzahlen in vielen wichtigen Marktsegmenten bzw. sind sogar leicht rückläufig.
 - Das Leistungsangebot wird über mehrere Jahre durch Instandsetzungsarbeiten, Baustellen und Fahrpersonalmangel eingeschränkt bleiben.
 - Die Erfüllung der Klimaschutzziele der EU und der Bundesregierung macht ein Umdenken im Bereich Verkehr notwendig und bringt Schwung in das Thema Verkehrswende, bei der dem Öffentlichen Nahverkehr als einem Teil der Problemlösung eine bedeutsame Stellung zukommt.
 - Die Aufwandssteigerungen im bisherigen Umfang durch die Nutzer allein zu refinanzieren, wird nicht möglich sein.
 - Hinzu kommt die öffentliche Wahrnehmung und Diskussion von deutlichen Fahrpreis-Senkungen, die beispielsweise in Stuttgart und München mit großvolumiger Refinanzierung vor allem durch die jeweiligen Bundesländer derzeit eingeleitet werden. Bundesgeförderte Pilotversuche wie das NOx-Ticket in Essen und weitere Versuche z.B. in Bonn und Mannheim wirken auf eine ähnliche Weise.

- Demographisches:
 - Insgesamt verzeichnen wir eine leicht positive Bevölkerungsentwicklung in den letzten 5 Jahren, regional jedoch unterschiedlich. Dies trifft laut Bevölkerungsvorausberechnung auch für die nächsten 20 Jahre zu.
 - Rückläufige Schülerzahlen, besonders in den ländlicheren Räumen.
 - Absolut und relativ wachsendes Seniorenssegment.
 - Steigende Beschäftigungsraten.

- Verkehrsmittelwahl:
 - Seit Jahren steigender PKW-Bestand.
 - Modal Split für ÖPNV im VRR bei 11 %, variierend nach Regionstyp zwischen 7 % (in Kreisen/ländlicheren Gebieten) bis 15 % (in großen Großstädten).
 - Arbeit und Ausbildung sind die mit Abstand wichtigsten Wegezwecke für ÖPNV-Fahrten.
 - Bundesweit leichter Zuwachs beim Modal Split für ÖV und Fahrrad.
 - Neue, individualisiertere Angebotsformen (flexibles CarSharing, On-Demand-Angebote), die akut noch wenig Wirkung zeigen, aber zu strategischer Beschäftigung veranlassen, werden durch das Fortschreiten der Digitalisierung zunehmend auftreten.

- Einnahmen-/Absatzentwicklung:
 - Im VRR verzeichnen wir 45,6% Einnahmensteigerung (>400 Mio €) in den letzten 10 Jahren (2007-2017) bei nahezu konstanter Zug-/Bus-km-Leistung.
 - Rückgang bei Abonnenten in den letzten 5 Jahren, regional unterschiedlich zwischen 2 % und 7 %.
 - Strukturelle Maßnahmen (z.B. im SemesterTicket, YoungTicketPLUS) trugen maßgeblich zu Einnahmen- bzw. Absatzerfolgen bei.
 - Erreichte Preisgrenzen sind besonders im Bartarif erkennbar.
 - Die statistische Fahrtenzahl ist konstant bis rückläufig, auch zusammenhängend mit Verlagerungen im Sortiment (SozialTicket, Monatskarten).

- Digitalisierung:
 - Nahezu vollständige mobile Internetnutzung bis zur Alterskohorte 50+, 90-100%ige Onlinerquote bis zur Alterskohorte 60+.
 - Insbesondere bei 30-49jährigen beliebt ist Onlinebuchung von Reisen (Tickets, Flüge,...).
 - Social Media: facebook (abfallend in jüngeren Zielgruppen), Instagram (wachsend in jüngeren Zielgruppen) und YouTube als Kanäle deutlich führend
 - Nicht zu unterschätzen: 2 von 5 theoretisch erreichbaren Online-Nutzern haben bislang nur eine geringe Offenheit für digitale Services.
 - Das sog. Mobile Payment gewinnt an Bedeutung.
 - Die großen Tech-Konzerne breiten sich mit digitalen Services in mobilitätsrelevante Sphären/Disziplinen aus (Auskunft/Voice-Services, Kundendialog, Payment, connected car, Navigation).
 - Schnelle Innovationszyklen.

1. Tariffortschreibung

Von besonderer Bedeutung im Rahmen des Marketingplanes ist das Thema "Tariffortschreibungen". Hier kam in den letzten Jahren das sog. aufwandsorientierte Verfahren zum Einsatz. Tariffortschreibung meint hierbei das Orientierungsmaß für den linearen Teil einer Preismaßnahme.

Die im VRR vertretenen Fraktionen haben nicht zuletzt die zuvor unter "Einnahmen-/Absatzentwicklung" und "Umfeld" benannten Entwicklungen zum Anlass genommen, in einem gemeinsamen Antrag für den Verwaltungsrat am 04.10.2018 die Tarifentwicklung und –fortschreibung an der aktuellen Marktsituation auszurichten. Betont wird dabei das politische Ziel einer Steigerung der Fahrgastzahlen als Mittelpunkt der zukünftigen Marketing- und Tarifmaßnahmen zu legen. *(Zitat: "Die im aktuellen Marketingplan beschlossenen Ziele einer Ertragsverbesserung haben nach den überproportionalen Preisanpassungen in den letzten Jahren ein Limit erreicht. [...]Die zukünftige VRR-Tarifentwicklung muss die aktuellen Marktsituationen und das politische Ziel der Steigerung der Fahrgastzahlen in den Mittelpunkt der zukünftigen Marketing- und Tarifmaßnahmen legen. Die Komponente der Aufwandserhöhung des ÖV-Systems ist in Zukunft nicht mehr in dem Umfang über VRR-Tarifmaßnahmen zu kompensieren.")*

Der VRR hat gemeinsam mit den Verkehrsunternehmen verschiedene Indizes betrachtet, darunter den Verkehrsindex, den Erzeugerpreis-Index und den Verbraucherpreis-Index. Der Verkehrsindex wird stark bestimmt von der Kraftstoffpreisentwicklung und weist daher starke Schwankungen auf. Des weiteren sind die Preise für die Beförderung mit ÖPNV mit höherem Gewicht enthalten als im Verbraucherpreisindex, weshalb der Verkehrsindex in höherem Maße selbstreferenziell ist. Der Erzeugerpreis-Index ist insbesondere für produzierendes Gewerbe interessant, blendet aber Dienstleistungen komplett aus. Wichtiger Bestandteil des Erzeugerpreis-Index ist die Preisentwicklung für Diesel und Strom. Diese wird zusätzlich gesondert dargestellt (s.u.). Der VRR empfiehlt für ein marktgerechtes, lineares Preiserhöhungsmaß eine Orientierung am Verbraucherpreis-Index aus folgenden Gründen:

- Er genießt breite Bekanntheit und Vermittelbarkeit und spiegelt die allgemeine Preisentwicklung bei Kundinnen und Kunden wider. Er beinhaltet zudem auch Dienstleistungen und kann daher als marktgerecht angesehen werden.
- Preisveränderungen im Rahmen des Verbraucherpreis-Index sind üblich, auch in anderen Branchen und Konsumsegmenten.
- Der Verbraucherpreis-Index gehört über die Jahre zu den stabileren Indizes, was u.a. die Planbarkeit für die Verkehrsunternehmen verbessert.

- Er ist monatsaktuell verfügbar.
- Er wird auch für Extrapolation von verschiedenen Kosten und Aufwendungen in die nähere Zukunft eingesetzt.

Für die bessere Planbarkeit wird empfohlen, den Verbraucherpreisindex im gleitenden Mittel über die jeweils letzten 5 Jahre als Orientierungswert für die Fortschreibung des linearen Erhöhungsmaßes. Darüber hinaus werden die Entwicklungen der Indizes für Personalkosten und Diesel/Strom dargestellt. Außerhalb der Fortschreibung liegen Effekte aus der strukturellen Veränderung des Tarifs wie z.B. neue Tarifprodukte, Produktveränderungen, Strukturveränderungen, Sortimentsbereinigungen etc.

Diese neue Tariffortschreibungs-Systematik wird zunächst für 3 Jahre empfohlen und auf ihre Wirkung (Einnahmenentwicklung, Entwicklung Fahrgastzahlen) geprüft. Sollten unerwartete außerordentliche Kostenentwicklungen auftreten, wird dieser Beschluss erneut zur Diskussion gestellt.

Da allein mit Tarifmaßnahmen die Kompensation von Aufwandssteigerungen nicht möglich ist, gewinnt insbesondere die Akquirierung weiterer Drittmittel akut an Bedeutung. Für die Akquirierung von weiteren Drittmitteln ist eine gemeinsame, auch politisch gestützte Initiative zur Sicherstellung von weiteren Drittmitteln zur Finanzierung unerlässlich.

2. Marketingziele, -strategien und –handlungsfelder/-maßnahmen

Marketing-Ziele

Wie auch in den Marketingplänen seit 2012 werden bewusst wenige Ziele für den Marketingplan 2019-2022 formuliert.

1. Marktorientierte Tarifentwicklung: Die Tarifentwicklung selbst beinhaltet lineare und strukturelle Anteile. Das Tarifniveau orientiert sich am Leistungsangebot, der allgemeinen Verbraucherpreisentwicklung und externen Rahmenbedingungen, die für die Preis-Leistungswahrnehmung am Markt relevant sind.

2. Deutlich erhöhter Absatzanteil von Tickets über Online-Shops bzw. Apps (inkl. eTarif) am Gesamtabsatz von Tickets: Digitalisierung von Vertriebs-/Kundenprozessen zur Zugangserleichterung für Kunden und zur Verbesserung individueller und flexibler Gestaltung der Kundenbeziehung.

3. Segmentspezifische Erschließung neuer Kundenpotentiale zur Verbreiterung der Absatzbasis: Mehr Menschen, die sich für die Nutzung des ÖPNV entscheiden.

Strategien

Als wesentliche Strategien zur Erreichung der Ziele sieht der VRR derzeit:

- Einführung eTarif als neue Form des Zugangs und innovative Tarifierungsform
- Tariffortschreibung (linear)
- Pauschalierung und Differenzierung – je nach Marktsegment
- Tarifprodukt-Veränderungen bzw. –neuentwicklungen

- Attraktivierung/Beanreizung Online- bzw. Appverkauf
- Kommunikation zum Vertrieb (Ticket-Kaufmöglichkeiten sind oft noch unbekannt)
- Vertriebskooperationen (spez. online, ggf. auch offline) als Verbreiterung der Vertriebsbasis
- Zugangsvereinfachung
- Kundenbindung (Abonnenten und Nicht-Abonnenten)
- Anreize zur Nutzungsintensivierung
- Neukundengewinnung

Maßnahmen

Der Block „Maßnahmen“ beinhaltet Handlungsfelder und Maßnahmen, die zur Erreichung der übergreifenden Marketingziele beitragen. Insbesondere in den Marketingbausteinen Tarif, Vertrieb, Kommunikation und Information versteht sich die Beschäftigung mit den benannten Handlungsfeldern als ergebnisoffen. Es handelt sich nicht um eine Umsetzungs-Liste! Eine zeitliche Einordnung wurde bewusst nicht vorgenommen, da Sie Gegenstand einer Feinplanung ist.

Einzelne Maßnahmen werden NICHT mit dieser Vorlage en bloc beschlossen, sondern zum jeweils geeigneten Zeitpunkt zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt.

Die Handlungsfelder und Maßnahmen sind zur besseren Übersichtlichkeit einzelnen Marketingbausteinen (Produkt, Preis, Vertrieb, Kommunikation und (gesondert) Information) zugeordnet, spielen allerdings in vielen Fällen bausteinübergreifend zusammen.

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Produktbereich***

Hier benannt sind insbes. Maßnahmen im Bereich SPNV. Eine Nennung von Veränderungen

für alle VRR-Kommunen würde diesen Plan überfrachten. Produktveränderungen sind lokal den dortigen Nahverkehrsplänen entnehmbar.

Kernangebot	Fahrzeuge/Ausstattung	neue/vernetzende Angebote
<ul style="list-style-type: none"> • RRX: sukzessiver Einsatz RRX-Fahrzeuge auf weiteren Linien (RE 5, 6, 1, 4) • S-Bahn-Konzept 15/30-Min.-Takt • RE/RB Ergänzungslinien mit neuen Direktverbindungen • RE/RB-Linienverlängerungen gem NVP SPNV • Schnellbus-Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> • 41 neue S-Bahn-Fahrzeuge • Ausweitung emissionsfreier Busse im ÖSPV • Ausweitung W-Lan in S-Bahnen • Erhöhung Zugbegleitquote in den Abendstunden 	<ul style="list-style-type: none"> • On-Demand-Angebote (weitere Pilotierungen) • Weiterer Ausbau "Dein Radschloss" • VRR-weiter Ausbau Mobilstationen

Handlungsfelder/Maßnahmen im Informations-/App-Bereich

Technik und Features	Weiterentwicklung und Verbesserung
<ul style="list-style-type: none"> • IDS-Datentransfer in EFA-Auskunftssysteme (-> Echtzeit VRR in NRW-App) • Multimodale Beauskunftung: Radrouting, B+R, P+R, Bike- und Carsharing • Fahrbegleitung und Indoor-Orientierung • CiBo: Neue CiBo-App und neuer Ticketshop • Technisches System hinter CiBo 	<ul style="list-style-type: none"> • laufende Weiterentwicklung App • Verbesserung barrierefreier Zugang zu Web und App • Datenqualität Auskunftssysteme • Kundenzufriedenheit im Kundendialog, auch Weiterentwicklung der Dialog-Kanäle

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Tarifbereich***

klassische Tarifentwicklung	Fortschreibung Tarif	eTarif, neuartige Tarife
<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung/ Anpassung bestehender Abo- Produkte (inkl. Schülerverkehr) • Neue(s) Produkt(e) zwischen Barsortiment und Abo • Tarife für spezielle Zielgruppen (insbes. Senioren) • Straffung Firmen- Sortiment • Sonderkonditionen für Abonnenten für Radabstellanlagen ("meine Radschloss"), P&R u.ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reguläre Tariffortschreibung • Sicherung SozialTicket • Sicherung SchokoTicket/Tarifi- e-rung und Finanzierung im Schülermarkt • Revision Tarifniveaus A1, A2, A3 • Vereinfachung Übergangstarife (Westfalen, NVR, Niederlande) • Bewertung Pilot Großkunden- Arbeitgeber- Zuschussmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • eTarif-Produkte für Gelegenheitsnutzer • eTarif-Produkte für Häufignutzer • Weiterentwicklung On- Demand-Tarife • Aktionstarife (Klärung Genehmigungsfähigkeit)

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Vertriebsbereich***

Der Vertrieb gehört neben der eigentlichen Kernleistung wesentlich zum Aufgabengebiet der Verkehrsunternehmen. Wie stets bei vertrieblichen Veränderungen stehen Maßnahmen in diesem Bereich unter dem Vorbehalt einer spezifischen Passung in die Vertriebsstrategie der Verkehrsunternehmen.

Intensivierung Online-Absatz	Käuferleichterung	Vertriebsweg App
<ul style="list-style-type: none"> • vertriebswegespezifische Bepreisung und Sortimente • Abo auf Smartphone • Kundenbindungs- und Anreizsysteme für Online-/App-Käufer • Digitalisierung von Zulassungsüberprüfungen (z.B. Schoko- / YoungTicket) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung Payment-Möglichkeiten • Familien-/Firmen-Accounts für Online-Käufe • Verkauf von Tickets anderer Verbünde / NRW-Sortiment ("Alle verkaufen alles") 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung App-Strategie • Kontinuierliche Verbesserung Info- und Verkaufsasss • Einbezug CiBo als Modul in Apps

Handlungsfelder/Maßnahmen im Kommunikationsbereich

Kommunikation Tarif und Vertrieb, Kundenbindung und -gewinnung	Kommunikation Kernleistung
<ul style="list-style-type: none"> • zu Tarifproduktneuerungen • zum Bestandssortiment, insbes. Abo • in spezielle Zielgruppen, insbes. Senioren • zu Vorteilen von Online-Ticketkauf und neuen Paymentmöglichkeiten • Neuausrichtung kommunikativer Kundenbindung • gezielter Einsatz von Online in der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • zum RRX • zu RB/RE-Neuerungen • zu S-Bahn-Konzept • zum SPNV-Vertrieb