

## **Fortschreibung Marketingplan**

### **Beschlussvorschlag:**

#### **1. Mittelfristige Marketingziele, -strategien und –handlungsfelder**

Der Unternehmensbeirat und der Ausschuss für Tarif und Marketing empfehlen dem Verwaltungsrat zu beschließen, die beschriebenen mittelfristigen Ziele und Strategien sowie die daraus abgeleiteten Handlungsfelder und Maßnahmen als Marketingplan für den VRR anzusetzen. Vorgesehen ist eine Laufzeit von drei Jahren. Ausgenommen hiervon ist die neue Systematik der Tarifierung: Hier gilt eine Laufzeit von einem Jahr.

#### **2. Tarifierung (Tariffortschreibungssystematik)**

Der Unternehmensbeirat und der Ausschuss für Tarif und Marketing empfehlen dem Verwaltungsrat zu beschließen, die bisherige, aufwandsorientierte Tariffortschreibungssystematik im Sinne einer marktorientierten Tariffortschreibung weiterzuentwickeln, siehe Anlage 1.

Diese neue Systematik wird gemäß §13, Abs. 2 Verbundgrundvertrag für ein Jahr empfohlen und auf ihre Einnahmewirkung und Marktreaktionen in Kundensegmenten geprüft. Sollten unerwartete außerordentliche Kostenentwicklungen auftreten, wird die Systematik erneut zur Diskussion gestellt.

### **Begründung/Sachstandsbericht:**

#### **Zu 1. Fortschreibung Marketingplan**

Der aktuelle Marketingplan für den VRR (**M/VIII/2012/0337**) wurde 2016 fortgeschrieben (**M/IX/2016/0183**) und läuft bis zum Ende des Jahres 2019. Der VRR hat daher im September 2018 die Beratungen mit den spezifischen Arbeitskreisen zur Prüfung und Fortschreibung des Marketingplans aufgenommen und diesen im Frühjahr 2019 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 Analyseergebnisse und Trends wurden im Sachstandsbericht des Januar-Sitzungsblocks 2019 (**Z/IX/2019/0518**) dargestellt und werden hier in den wichtigsten Passagen zusammengefasst:

#### Marktsituation und Umfeld:

- Paradigmenwechsel bei der sog. Nutzerfinanzierung
  - Viele Jahre war die VRR-Tarifentwicklung der wesentliche Treiber für die positive Einnahmementwicklung, 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 aktuell noch geringe Nachfrage haben. Strategische Beschäftigung erforderlich, da durch das Fortschreiten der Digitalisierung zunehmende Bedeutung absehbar.
  
- 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. (Zeitkarten wird eine pauschale Fahrtenhäufigkeit zugeordnet, weshalb z.B. beim Wechsel vom Abo in den Kauf von 10 Monatskarten 2 komplette statistische Fahrtenmonate entfallen, obwohl die betreffende Person tatsächlich nicht weniger fährt.)
  
- Digitalisierung:
  - Nahezu vollständige mobile Internetnutzung bis zur Alterskohorte 50+, 90-100%ige Onlinerquote bis unterhalb der 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.

## **Marketingziele, -strategien und –handlungsfelder/-maßnahmen**

Die Marketingziele, -strategien, -handlungsfelder und Maßnahmen werden zunächst für drei Jahre empfohlen, unabhängig davon, dass die Mehrzahl der Ziele und Handlungsfelder über die 3 Jahre hinaus von Bedeutung sind.

### Marketing-Ziele

Wie auch in den Marketingplänen seit 2012 werden bewusst wenige Ziele für den neuen Marketingplan formuliert.

#### 1. Marktorientierte Tarifentwicklung:

Die Tarifentwicklung selbst beinhaltet lineare und strukturelle Anteile. Das Tarifniveau orientiert sich am Leistungsangebot, der allgemeinen Verbaucherpreisentwicklung und externen Rahmenbedingungen, die für die Preis-Leistungs-Wahrnehmung 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.

## Anlage 01 Marketingplan

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

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Informations-/App-Bereich***

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

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Tarifbereich***

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

*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.

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

*Handlungsfelder/Maßnahmen im **Kommunikationsbereich***

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

## Anlage 1

### **Tarifanpassung (Tariffortschreibungssystematik)**

Von besonderer Bedeutung für die Marketingstrategie im VRR sind nach §13, Abs. 2 des Verbundgrundvertrags die Tarifanpassungen, speziell die Tariffortschreibungssystematik. Hier kam in den letzten Jahren das sog. aufwandsorientierte Verfahren zum Einsatz. Tariffortschreibung meint hierbei das Orientierungsmaß für den linearen Teil einer Preismaßnahme.

Die Fraktionen von CDU, Bündnis90/Grüne und SPD haben einen gemeinsamen Antrag für den Verwaltungsrat am 04.10.2018 eingebracht, der dazu auffordert, 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 für eine Fortschreibung betrachtet und empfiehlt für das lineare Preiserhöhungsmaß eine Bandbreite zwischen dem Verbraucherpreis-Index (gelätet über 5 Jahre) und einer Gewichtung von Personalkostenindex und Energiepreisindex aus folgenden Gründen:

- Der Verbraucherpreisindex genießt breite Bekanntheit und Vermittelbarkeit.
- 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.
- Der Verbraucherpreisindex 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. Mit dem kombinierten Index für Personalkosten und Strom/Diesel finden wesentliche Treiber auf der Kostenseite Berücksichtigung. Empfohlen wird hier eine Glättung

über 3 Jahre, da die Indizes für Personal und die Energiebestandteile stärkere Schwankungen aufweisen. Um hier dichter an der realen Entwicklung zu sein und sehr hohe oder sehr niedrige Jahresindexwerte aus den Vorjahren zu lange wirken zu lassen, ist ein Glättungszeitraum über 3 Jahre sachgerechter.

**Für das Jahr 2020 liegt die Bandbreite nach dieser Fortschreibungsmodalität zwischen 1,5 % und ca. 2,9 %.**

Neben der Fortschreibung liegen Effekte aus der strukturellen Veränderung des Tarifs wie z.B. neue Tarifprodukte, Produktveränderungen, Strukturveränderungen, Sortimentsbereinigungen etc.. Bei besonderen Marktsituationen und Kundenreaktionen werden Preiselastizitäten bei der Entwicklung bestimmter Tarifcluster oder Tarifpositionen berücksichtigt. Deutlich rückläufige Kundenzahlen in einem Kundensegment führen im Vergleich zum allgemeinen Erhöhungsmaß zu geringeren Tariferhöhungsmaß. Diese neue Systematik wird gem. §13 Abs. 2 Verbundgrundvertrag. für 1 Jahr empfohlen und auf ihre Wirkung (Einnahmenentwicklung, Entwicklung der Marktreaktion in Kundensegmenten) geprüft und ggf. angepasst. Sollten unerwartete außerordentliche Kostenentwicklungen auftreten, wird die Systematik erneut zur Diskussion gestellt.

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