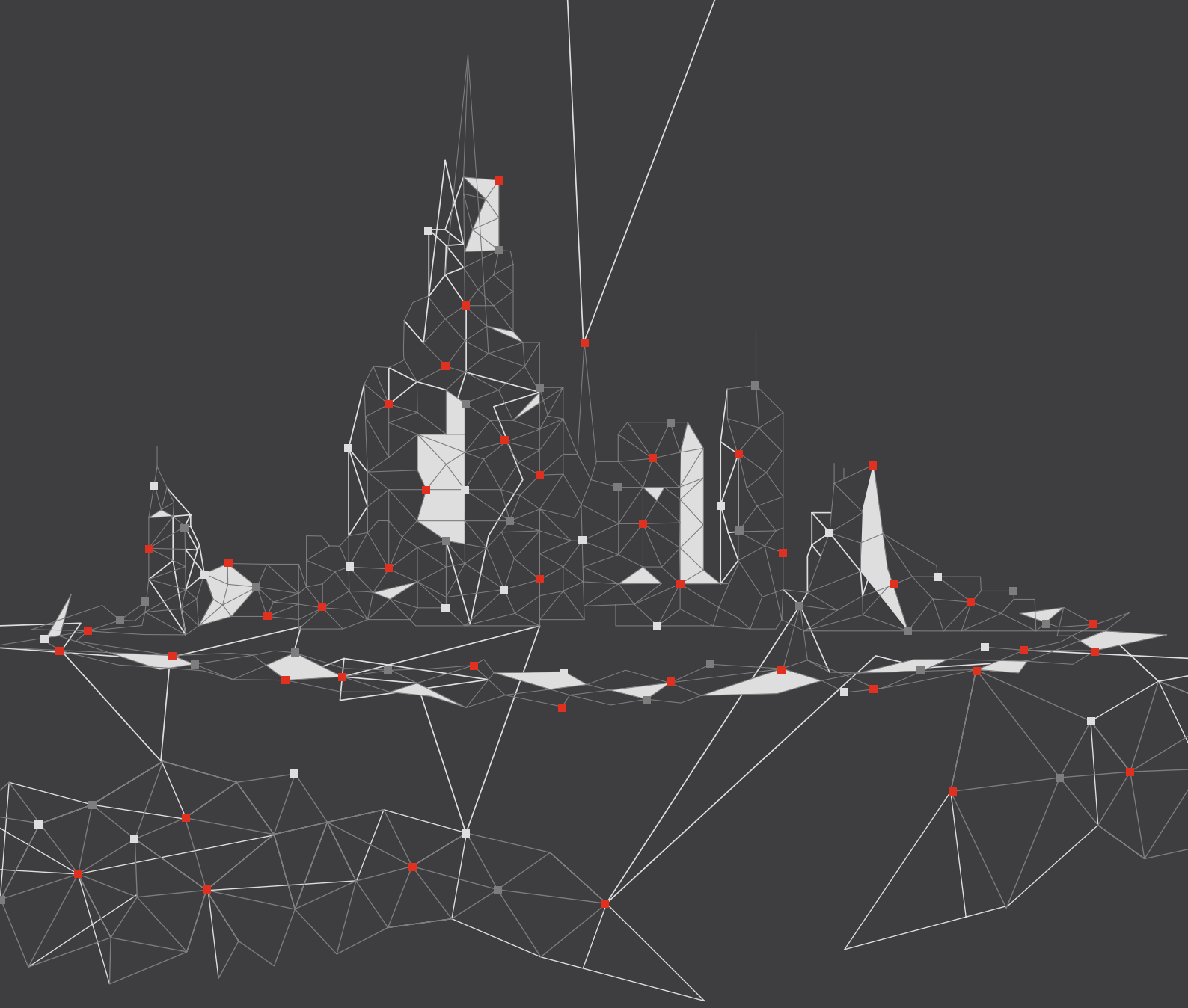


Juli 2020

Restart Mobility

Wie der öffentliche Personenverkehr nach der
COVID-19-Pandemie wiederbelebt werden kann



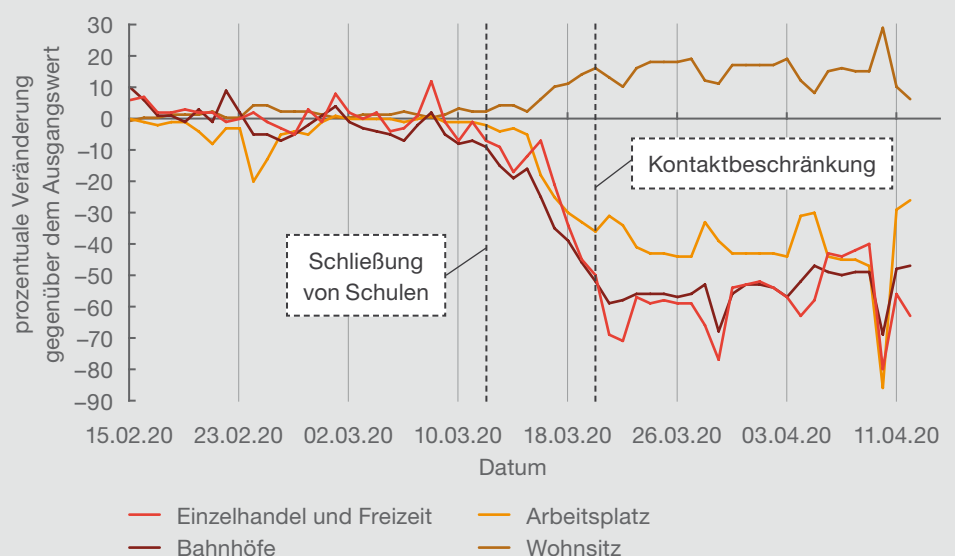


Die Auswirkungen der Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie auf die Mobilität sind enorm.

Ab Mitte März wurden deutschlandweit stufenweise Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen verhängt, um die Ausbreitung des Coronavirus zu verlangsamen. Beschränkt wurden insbesondere die Fortbewegung und der Aufenthalt im öffentlichen Raum wie auch der Reiseverkehr – ausgenommen nachweislich nicht aufschiebbare Reisen aus geschäftlichen oder gesundheitlichen Gründen. Zudem wurden die Stilllegung mehrerer Wirtschaftszweige und die Aussetzung des Kita- und des Regelschulbetriebs von Bund und Ländern beschlossen. Im ohnehin stark betroffenen öffentlichen Verkehrssektor führte dies zum Einbruch des Schüler- und Pendlerverkehrs. Durch die Maßnahmen, die mittlerweile größtenteils wieder gelockert wurden, wurde die individuelle Mobilität der Menschen in den letzten Monaten erheblich eingeschränkt. Im Rückblick auf die vergangenen drei Monate lassen sich die **Auswirkungen auf den gesamten Verkehrssektor** wie folgt quantifizieren:

- Insgesamt ist die öffentliche Mobilität (durchschnittlich zurückgelegte Kilometer pro Person pro Tag) um mehr als 60 % zurückgegangen.
- Fuß- und Fahrradverkehr haben deutlich zugenommen und sind somit die „Gewinner“ der COVID-19-Pandemie. Dies trifft insbesondere auf die Wochenenden, also auf Tage mit hoher Freizeitaktivität, zu.
- Die Mobilität im motorisierten Individualverkehr hat sich etwa um die Hälfte bis zwei Drittel verringert. Die Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) brach zeitweise drastisch ein.¹

Veränderung des Mobilitätsverhaltens in Deutschland, 7 Tage Durchschnitt



¹ Vgl. Infas und Motiontag, sowie MiD. Eine ausführliche Beschreibung der Ergebnisse aus dem Mobilitätstracking kann hier nachgelesen werden: www.infas.de/fileadmin/user_upload/PDF/Tracking-Report_No1_infas-Motiontag_09042020.pdf.

Das allgemeine Mobilitätsverhalten in Deutschland belegt, dass sich die Menschen nach dem Inkrafttreten der Lockdown-Maßnahmen und Kontaktbeschränkungen deutlich seltener im öffentlichen Raum bewegten. Im öffentlichen Verkehr ergaben sich daraus folgende Entwicklungen:

Fernverkehr

Das Reisendenaufkommen der Deutschen Bahn (DB) im Fernverkehr lag im April bei etwa 10 bis 15 % des Normalniveaus; das Angebot im Fernverkehr wurde um etwa 25 % verringert.² Aufgrund der weltweiten Reisewarnung des Auswärtigen Amtes sowie zahlreicher Grenzschießungen wurde vor allem der grenzüberschreitende Verkehr ins benachbarte Ausland auf unabsehbare Zeit eingestellt. Gleiches gilt für größtenteils touristisch genutzte Verbindungen im Inland sowie die von Geschäftsreisenden viel genutzten Sprinter-Züge.³

Regionalverkehr

Im Schienenpersonennahverkehr (SPNV) lag das Reisendenaufkommen der DB im April ebenfalls bei etwa 15 % des Normalniveaus. Die meisten Verkehrsunternehmen reduzierten in Zusammenarbeit mit den Aufgabenträgern die Fahrpläne auf ein stabiles Grundangebot, indem sie etwa ihre Wochenend- oder Sonderfahrpläne anwendeten.⁴ Aufgrund einer zuletzt leicht positiven Entwicklung, wurden die Angebotseinschränkungen jedoch größtenteils wieder zurückgenommen.

ÖPNV

Die Fahrgastzahlen sind zeitweise um bis zu 90 % eingebrochen. Daher reduzierten die meisten Verkehrsunternehmen in Abstimmung mit den zuständigen Aufgabenträgern ihr Leistungsangebot in den vergangenen Monaten deutlich und führten Schutzmaßnahmen wie die Isolierung des Fahrerbereichs, ausschließlicher Hintereinstieg und das verpflichtende Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes ein.⁵ Wie auch im SPNV, sind im ÖPNV die Angebots-einschränkungen weitgehend zurückgenommen worden, so dass von einem Normalbetrieb ausgegangen werden kann.

Shared Mobility

Die Anbieter von Car-, Bike- und Scooter-Sharing haben ihren Betrieb weitgehend aufrechterhalten, wobei sie recht unterschiedlich reagierten: Einige Unternehmen haben ihre Geschäftsaktivitäten teilweise eingestellt oder ihre Flottengröße reduziert, andere ihr Angebot sogar ausgeweitet. Einige bieten Vergünstigungen oder eine kostenlose Nutzung für Beschäftigte aus dem Gesundheitssektor an, so etwa BerlKönig und Clevershuttle.⁶ Dennoch ist die Nachfrage auch im Bereich der Shared Mobility deutlich zurückgegangen (50–70 %).⁷ Bei den kontaktintensiven Services wie On-Demand ist die Zurückhaltung der Kunden noch größer als bei den Leihangeboten ohne soziale Interaktion. Der starke Rückgang ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass diejenigen, die normalerweise Shared Mobility nutzen, in den vergangenen Wochen ebenfalls verstärkt die Möglichkeit von Fernarbeit und Homeoffice genutzt haben. Es ist anzunehmen, dass sich diese Arbeitsweisen und Verhaltensmuster in Zukunft stärker etablieren.

² Vgl. DB AG.

³ Vgl. BMVI, DB AG.

⁴ Vgl. BMVI, DB AG.

⁵ Vgl. VDV.

⁶ Vgl. ADAC im Zusammenhang mit IZT.

⁷ Vgl. Ubilabs und MOTIONTAG.

⁸ Vgl. FlixBus GmbH.



Fernbusverkehr

Im Fernbusverkehr wurden alle nationalen sowie grenzüberschreitenden Verbindungen des größten Anbieters (Marktanteil etwa 95 %) von und nach Deutschland ab Mitte März bis Ende Mai ausgesetzt.⁸

Flugverkehr

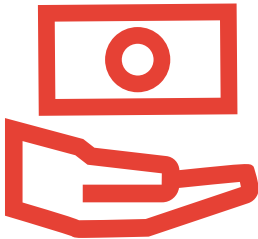
Seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie in Deutschland ist der Personenflugverkehr um 80 bis 95 % eingebrochen.⁹

Die Verkehrseinnahmen der Mobilitätsanbieter haben sich in der Folge erheblich reduziert. Die Unternehmen reagierten zwischenzeitlich mit der Verringerung ihres Angebots und der Einschränkung des Betriebs – im Einklang mit den behördlichen Vorgaben und in Anpassung an die gesunkene Nachfrage. Sie haben zusätzliche Kosten für die Desinfektion von Fahrzeugen und Stationen. Ferner müssen sie die Einhaltung des geforderten Sicherheitsabstands auf dem Firmengelände und in den Fahrzeugen sicherstellen. An anderer Stelle konnten sie zwar Kosten sparen, zum Beispiel durch einen niedrigeren Energie- bzw. Kraftstoffverbrauch, weniger Fremdleistungen oder geringere Infrastruktur-nutzungsgebühren, aber dies macht die großen Verluste bei den Fahrgeldeinnahmen nicht annähernd wett.

Zudem ist das Nutzerverhalten maßgeblich für die Nachfrage nach (öffentlichen) Mobilitätsdienstleistungen und damit auch für die wirtschaftliche Situation und Perspektive der Verkehrsunternehmen. Die Unternehmen müssen sich angesichts der Veränderung des Nutzerverhaltens sowie im Kontext staatlicher Unterstützungsleistungen permanent auf neue Rahmenbedingungen einstellen.

⁹ Vgl. Eurocontrol.

Kurzfristige Maßnahmen zur wirtschaftlichen Entlastung



In einigen Ländern wurden bzw. werden aktuell **spezifische Maßnahmen zur Begrenzung der Einnahmeverluste und zur Kostenreduktion** erarbeitet, unter anderem diese:

- Übertragung des gesamten Einnahmen- und Kostenrisikos für einen begrenzten Zeitraum auf den Staat, wie beispielsweise in Großbritannien, wo die verschiedenen Betreiber des Eisenbahnverkehrs den Betrieb gegen eine Servicegebühr fortführen
- Umwandlung der Nettoverträge in Bruttoverträge, das heißt, das Einnahmenrisiko wird vom Verkehrsunternehmen (SPNV-Betreiber) auf den Aufgabenträger (Besteller) verlagert; die Betriebs- und Infrastrukturkosten werden vollständig durch Bestellerentgelte ausgeglichen – so wurde es in Irland beschlossen
- spezifische öffentliche Mittel zur Deckung außerordentlicher Ausgaben für Sicherheitsausrüstung und Desinfektionsmaßnahmen an Fahrzeugen und Bahnhöfen – dies wird vom US-Verkehrsministerium zur Unterstützung von Verkehrsunternehmen in Betracht gezogen
- Umsetzung außerordentlicher Liquiditätsmaßnahmen, die sicherstellen, dass Betreiber des gemeinwirtschaftlichen Personenverkehrs finanziell zahlungsfähig bleiben; in der Schweiz in Form von Vorauszahlungen oder vorübergehend erhöhten Entschädigungszahlungen, in Deutschland durch die Fortzahlung ungekürzter Bestellerentgelte an die SPNV-Unternehmen trotz reduzierter Verkehrsleistungen
- Ausreichung finanzieller Mittel für Busunternehmen zur Aufrechterhaltung des Betriebs sowie Bereitstellung von Geldern für Schülermonatskarten zur Vermeidung von Kündigungen in Baden-Württemberg
- Aktivierung sozialer Sicherungssysteme zum Schutz des Personals von Verkehrsunternehmen, das aufgrund der Leistungsreduzierung entlassen wurde, wie in Italien unter anderem bei Autobahn- und einigen öffentlichen Verkehrsbetrieben oder Kurzarbeitergeld für Personal von Fluggesellschaften und Verkehrsunternehmen
- Aussetzung oder Zahlungsaufschub von Steuern wie in Norwegen, Australien und Brasilien für den Luftfahrtsektor
- Verzicht auf Stornoentgelte für abbestellte Trassen seitens der DB Netz AG

Es gibt bereits einige Leitlinien für Verkehrsunternehmen zum Umgang mit derartigen Ausnahmesituationen, etwa von der Union Internationale des Transports Publics oder dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V.¹⁰ Die Leitlinien bieten den Verkehrsunternehmen umfassende Information und Hilfestellung, zum Beispiel eine nützliche Checkliste zu Aspekten wie dem Schutz von Fahrgästen und Mitarbeitern, der Angebotsreduzierung oder der Information von Personal und Kunden.

¹⁰ Die Leitlinien sind einzusehen unter www.uitp.org/management-covid-19-guidelines-public-transport-operators und www.vdv.de/coronavirus-informationen-ueber-die-auswirkungen-auf-den-oePNV.aspx.

Dauerhafte Veränderungen des Kundenverhaltens verstehen

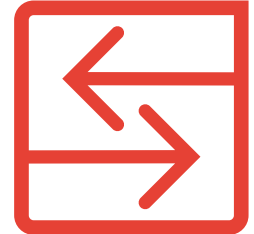
Unter der Voraussetzung, dass die Kombination aus gutem Krisenmanagement und staatlicher Unterstützung den Verkehrssektor in der schwierigsten Phase der Krise am Leben erhält, ist es unerlässlich, schon jetzt mit der Erarbeitung mittel- bis längerfristiger Strategien zu beginnen.

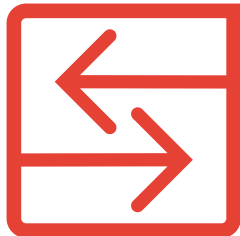
Dazu sollte man zunächst untersuchen, wie die aktuelle Krisensituation **das Verhalten der Kunden mittel- bis langfristig verändern** könnte – mit besonderem Augenmerk auf folgende Aspekte:

- Beibehaltung und mögliche Ausweitung der Fernarbeit (Videokonferenzen statt Dienstreisen, Homeoffice, E-Learning u. Ä.) nach Ende des Lockdowns, wodurch sowohl der Pendlerverkehre als auch Geschäftsreisen reduziert werden
- Beibehaltung der Nutzung von E-Commerce-Möglichkeiten nach Ende des Lockdowns, wodurch ein gewisser Anteil der mit dem stationären Shoppen verbundenen Mobilität dauerhaft wegfällt
- Digitalisierung der Bildung und kommunaler Dienste – ermöglicht durch Plattformen, die während des Lockdowns entwickelt wurden –, wodurch die Notwendigkeit der bislang damit verbundenen Mobilität wegfällt
- Zunahme der Präferenz für individuelle Mobilitätslösungen (Privat-Pkw) gegenüber öffentlichen und geteilten Mobilitätslösungen wegen des höheren wahrgenommenen Risikos bei Letzteren
- Zurückhaltung bei Freizeit- und Tourismusreisen wegen des Risikos einer erneuten COVID-19-Welle
- Neubewertung von Freizeit- und Tourismus-Reisezielen, die zu einer höheren Präferenz für inländische oder nahegelegene Reiseziele führt

Mobilitätsanbieter müssen sich zudem auf einen kontinuierlichen Lernprozess einstellen. Die Analyse der Entwicklung von Mobilitätsmustern in den ersten Tagen und Wochen nach der Lockerung der Lockdown-Maßnahmen ist zwar wichtig, lässt aber allein keine Schlüsse für längerfristige Entwicklungen zu. Die Mobilitätsanbieter sollten sich daher so aufstellen, dass sie schnell und lösungsorientiert auf aktuelle Entwicklungen reagieren können.

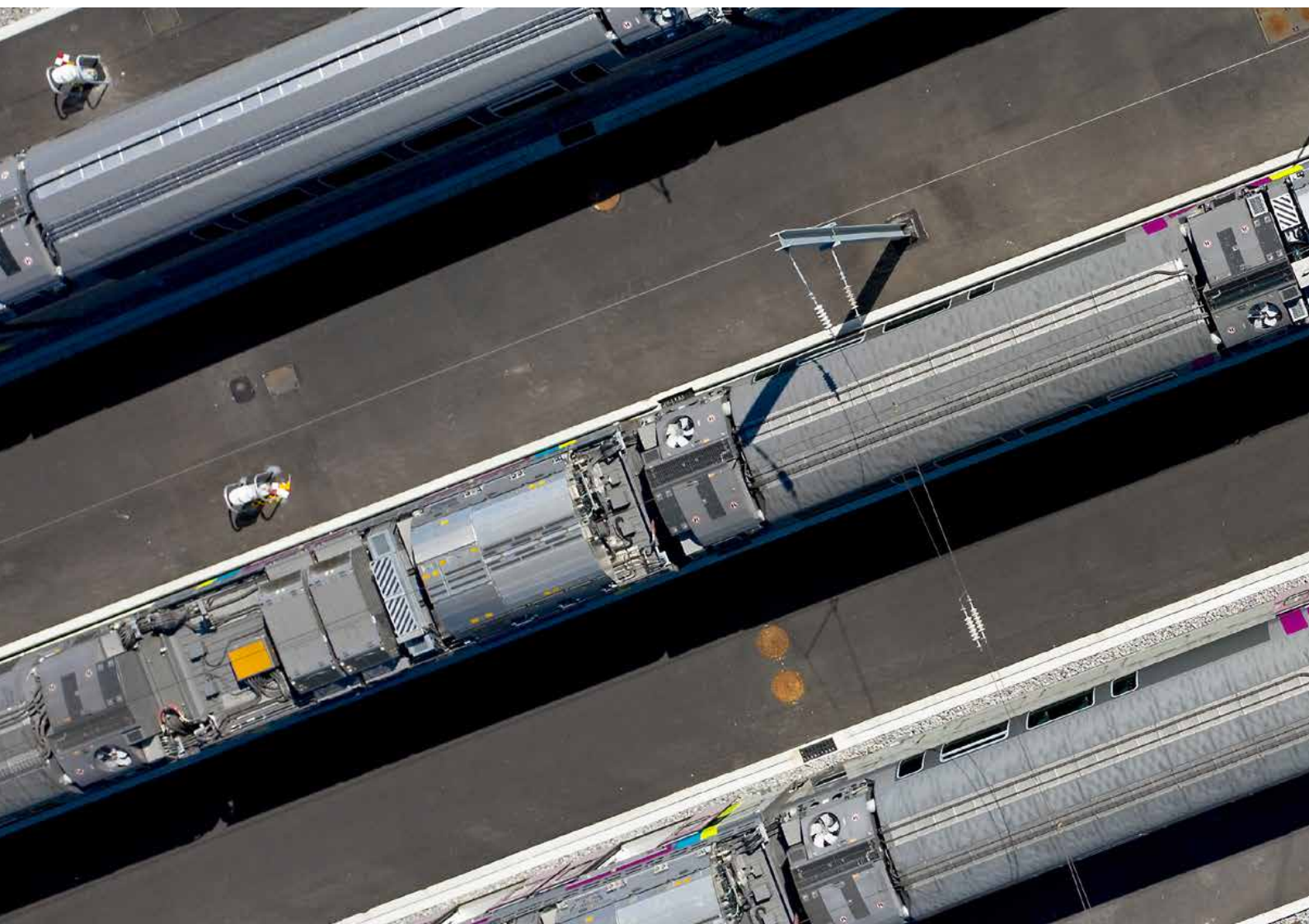
Es ist möglich, dass es zu weiteren Infektionswellen kommt und sich Lockerungsphasen mit restriktiveren Phasen abwechseln. In Reaktion auf die Dynamik der COVID-19-Pandemie wird sich das Mobilitätsverhalten der Menschen weiter verändern und anpassen; dies verlangt von den Mobilitätsanbietern einen hohen Grad an Flexibilität und Agilität. Hierfür ist es aus unserer Sicht ratsam, die Verhaltens- und Mobilitätsmuster der Fahrgäste und Reisenden zu erheben, um eine belastbare Entwicklung der Nachfrage- und Erlösstrukturen prognostizieren und das Angebot in weiteren Infektionsphasen oder ähnlichen Situationen flexibel anpassen zu können.





Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können den Kommunen als Aufgabenträger, den Verkehrsunternehmen und sonstigen Mobilitätsanbietern entscheidend dabei helfen, wirksame Maßnahmen zu planen und zu gestalten. Der Verkehr wird sich wahrscheinlich langfristig erholen, doch wie lange dies tatsächlich dauert, wird in hohem Maße von der Fähigkeit der Mobilitätsanbieter abhängen, die Reisebereitschaft der Menschen rasch wiederherzustellen – dies gilt insbesondere für den Fernverkehr. Daher sollte auch die subjektive Wahrnehmung von reisebezogenen Risiken untersucht werden, um etwa die Zurückhaltung gegenüber längeren Reisedrecken oder einen möglichen generellen Verzicht auf häufiges Verreisen und deren Auswirkungen besser einschätzen zu können.

Darüber hinaus werden die Betreiber in allen Nachfragesegmenten damit konfrontiert sein, dass kollektive Verkehrsmittel weniger gern genutzt werden und es zu einer dauerhaften Verlagerung auf individuelle Verkehrslösungen kommen kann. Auch durch die weitere umfassende Nutzung von Fernarbeit und E-Commerce kann ein Teil des bislang täglichen Verkehrsaufkommens dauerhaft ausbleiben. Um das Ausmaß und die Dauerhaftigkeit solcher Veränderungen besser zu verstehen, sollten die Mobilitätsmodi kontinuierlich verfolgt und moderne Umfragemethoden, die sowohl die Beobachtung des tatsächlichen Mobilitätsverhaltens als auch die Abfrage zukünftiger Präferenzen umfassen, angewendet werden.

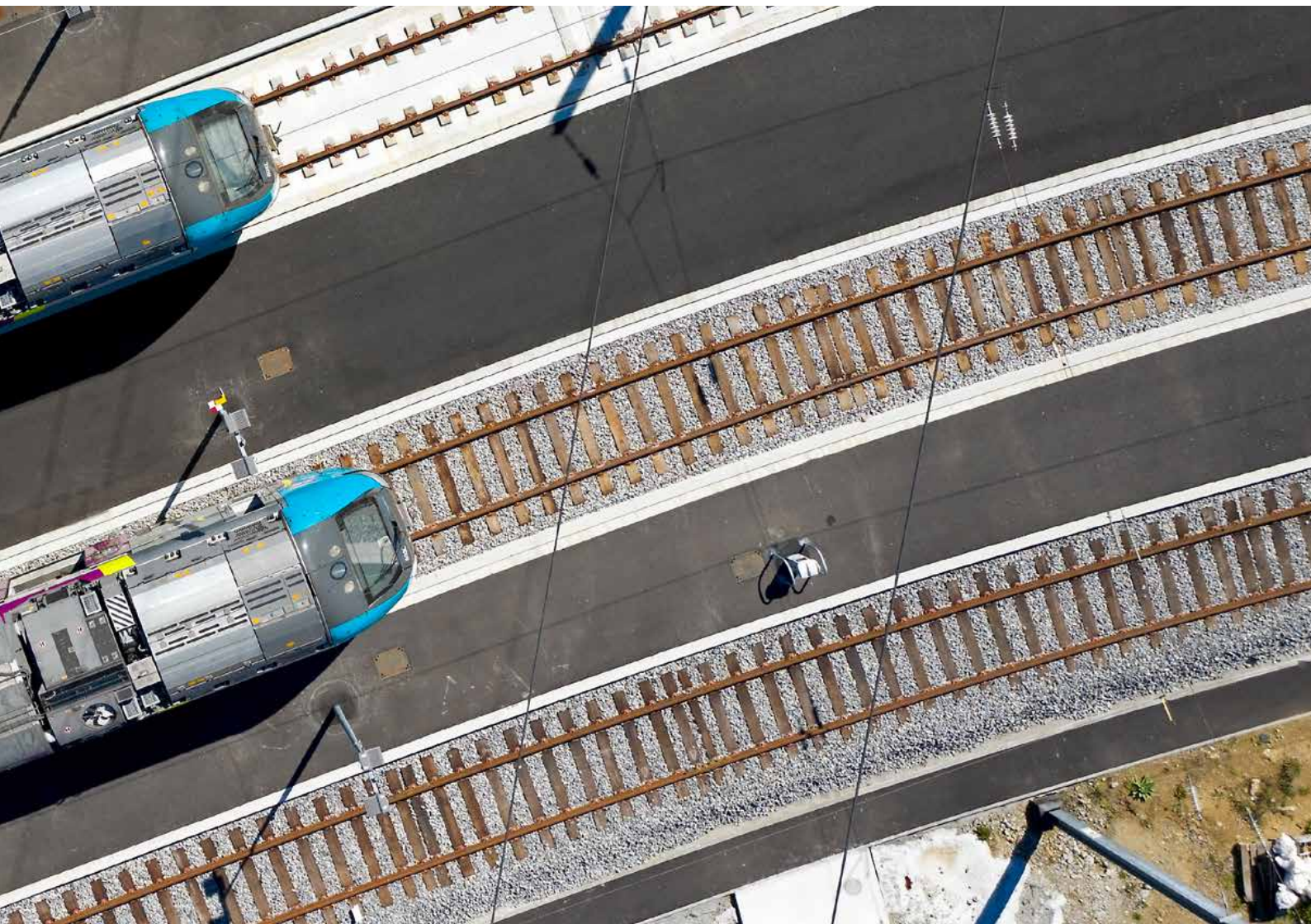


Eine Strategie zur Wiederaufnahme des Betriebs und zur Wiederbelebung des öffentlichen Verkehrs

Parallel zu dieser Analyse- und Erkenntnisphase müssen die Mobilitätsanbieter dringend eine Reihe konkreter Maßnahmen planen: zum einen, um die effiziente Wiederaufnahme des Betriebs sicherzustellen und zum anderen, um die Bereitschaft der Menschen, kollektive bzw. geteilte Verkehrsmittel zu nutzen, wieder zu stärken. Mithilfe einer laufenden Analyse der Mobilitätsmodi kann dann bei den Angeboten und Maßnahmen entsprechend nachgesteuert werden.



Auf der folgenden Seite haben wir die Hauptziele mit den jeweiligen wichtigsten Aktionsschritten in einer Übersicht für Sie zusammengefasst. Auf den sich anschließenden Seiten gehen wir dann detailliert auf die einzelnen Ziele und Maßnahmen ein.

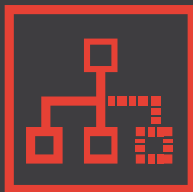


Hauptziele

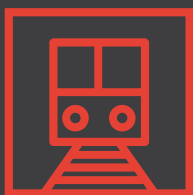
Ermittlung/ Dokumentation der Schäden und effektive Umstrukturierung



Verbesserung der Vorbereitung auf Krisen



Schaffung von Vertrauen und Förderung der Reisebereitschaft



Aktionsschritte

- **Bewerten, verfolgen und dokumentieren Sie die erlittenen Schäden** (kurz- und mittelfristige Zusatzkosten, entgangene Einnahmen), um gegebenenfalls staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen zu können (in einigen Fällen werden die Unterstützungsmaßnahmen erst nach dem Höhepunkt oder sogar nach dem Ende der Pandemie umgesetzt).
- Nutzen Sie diese Zeit, um eine angemessene **Kostenoptimierung** bei Services mit unterdurchschnittlicher Profitabilität sowie eine **Überprüfung der Geschäftsentwicklungsstrategien**, die Sie vor dem Ausbruch der Pandemie geplant haben, einzuleiten.
- Bewerten und nutzen Sie die möglicherweise **langfristig verringerte Nachfrage** (z. B. weniger Pendlerverkehr in Spitzenzeiten durch mehr Fernarbeit), indem Sie Ihr Angebot, Ihre Fahrzeugkapazität und Ihre Investitionspläne für die Zeit nach der Pandemie entsprechend umgestalten und anpassen.
- Entwickeln Sie gut strukturierte **Krisenpläne**, um auf künftige vergleichbare Situationen besser vorbereitet zu sein. Differenzieren Sie dabei nach verschiedenen Krisenarten (Naturkatastrophen, pandemische Krankheiten, Terroranschläge etc.).
- Setzen Sie eine umfassende **Digitalisierung Ihres Unternehmens** um, um in außergewöhnlichen Situationen ein besseres Nachfragemanagement und eine agilere Betriebsführung, bestenfalls in Echtzeit, zu ermöglichen.
- **Stärken Sie das Vertrauen in den öffentlichen Personenverkehr**, indem Sie ihn für Fahrgäste und Mitarbeiter dauerhaft sicherer machen, etwa durch Investitionen in digitale Gesundheitskontrollen an Verkehrsknotenpunkten oder Schutzausrüstung sowie durch verbesserte Betriebsabläufe.
- Nutzen Sie moderne, **kundenspezifische Informationskanäle und Marketingtechniken**, um Kunden gezielt mit Informationen zu versorgen und so das Vertrauen in den öffentlichen Personenverkehr und die Bereitschaft, diesen wieder zu nutzen, zu stärken.

Ermittlung/Dokumentation der Schäden und effektive Umstrukturierung



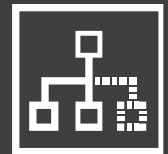
Verkehrsunternehmen befinden sich derzeit in großen finanziellen Schwierigkeiten und sie erwarten eine Unterstützung durch den Staat. Ein entsprechender ÖPNV-Rettungsschirm wird aktuell bei der EU notifiziert. In den meisten Fällen hängt die tatsächliche Höhe der Unterstützung (z. B. Zuschüsse, Kredite) von einer **belastbaren Kalkulation bzw. Abschätzung der kurz- und mittelfristigen Zusatzkosten und der entgangenen Einnahmen (ggf. in Szenarien)** sowie von der Fähigkeit ab, diese ordnungsgemäß zu dokumentieren. Dabei sind die wirtschaftlichen Auswirkungen der Lockdown-Maßnahmen unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte, einschließlich potenzieller Vorteile wie niedrigere Treibstoffkosten, zu bewerten. Für jeden betroffenen Funktionsbereich (Vertrieb, insbesondere Fahrkartenverkauf, Fahrzeug- und Infrastrukturbetrieb und -wartung, Treibstoffversorgung etc.) müssen die wirtschaftlichen Leistungen mit belastbaren Zahlen aus der Zeit vor der COVID-19-Pandemie verglichen werden, und zwar in angemessener Detailliertheit (z. B. auf Tagesbasis). Nur so können sie genau mit der Entwicklung der Pandemie einerseits und den damit einhergehenden Lockdown-Maßnahmen andererseits in Beziehung gesetzt werden.

Der öffentliche Personenverkehr ist in den meisten Fällen ein Geschäft mit niedrigen Gewinnspannen. Dies gilt sowohl für den subventionierten öffentlichen Nahverkehr mit seiner Daseinsvorsorgefunktion als auch für den Fernverkehr. Bei Letzterem (Flug-, Bahn- und Busverkehr) wurde das Nachfragewachstum in den zurückliegenden Jahren vor allem von kostengünstigen Angeboten angetrieben. Die Fragilität dieses Verkehrssektors offenbarte sich gleich in den ersten Wochen der COVID-19-Pandemie in all ihrem Ausmaß; mehrere Verkehrsunternehmen kämpfen bereits ums Überleben. In diesem Überlebenskampf sollten Verkehrsunternehmen geeignete Kostenoptimierungsstrategien für Aktivitäten mit unterdurchschnittlicher Profitabilität planen, indem sie die potenziellen Effizienzbereiche sorgfältig analysieren (z. B. Automatisierung von (Teil-)Prozessen, effizientere Beschaffung). Zudem sollten vor der Krise geplante **Strategien zur Geschäftsentwicklung** neu bewertet werden, um Risiken zu senken, zum Beispiel durch Verschiebung von Investitionen, die nicht zur Wiederbelebung des Kerngeschäfts nach der Krise beitragen, oder durch erneutes Abwägen geplanter Expansionen in neue, unbekannte Geschäftsbereiche mit ungewissen Ergebniswirkungen.

Zudem dürfte die öffentliche Forderung nach **nachhaltigen, alternativen und ergänzenden Mobilitätslösungen** deutlich zunehmen. Dann wird es entscheidend sein, Investitionen in diesen Bereich zu priorisieren. Infolge des Anstiegs des Fuß- und Fahrradverkehrs während des Lockdowns könnte sich das Mobilitätsverhalten der Menschen – und damit die Nachfrage – auch in Zukunft stärker an weniger kontaktintensiven und krisenanfälligen Mobilitätslösungen orientieren. Aus diesem Grund sollten die bestehenden Konzepte zu aktiven Mobilitätslösungen wie Fahrrad- und Fußverkehr überarbeitet werden, etwa in Richtung Ausbau der bestehenden Infrastruktur und Errichtung neuer Wege. In Berlin und in Mailand wurden bereits ad-hoc erste Pop-up-Radwege eingerichtet. Diese sind größtenteils temporär und können bei Nichtnutzung bzw. Bedarfsrückgang wieder entfernt werden. Einige dieser Wege wurden jedoch aufgrund der Nachfrage sogar in Dauerbetrieb überführt.

Ein etwas indirekteres Vorgehen ist es, die „**Vorteile**“ der **reduzierten Nachfrage** zu verstehen und sich zunutze zu machen. So könnte die Festigung von Fernarbeitspraktiken (zumindest für einige Tage in der Woche) zu einer dauerhaften Verringerung der Fahrgastnachfrage in den Spitzenzeiten führen. Dies würde es ermöglichen, die Netzkapazität nach der Pandemie neu zu gestalten und über den Tag hinweg ein homogeneres Serviceniveau zu schaffen, sodass alle Betriebsmittel (Infrastruktur, Fahrzeuge etc.) effizienter dimensioniert und geplant werden können. Möglicherweise würde dies sogar den Investitionsbedarf zur Deckung des Spitzenbedarfs sowohl für Fahrzeuge als auch für Infrastruktur entsprechend senken.

Verbesserung der Vorbereitung auf Krisen

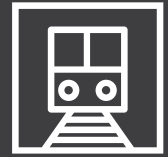


Für einen nachhaltigen Lernprozess ist es unbedingt erforderlich, anzuerkennen, dass Pandemien und andere kritische Situationen immer wieder auftreten können. Bestehende **Geschäftskontinuitätspläne und Notfallmaßnahmen** sollten daher ständig weiterentwickelt werden, um künftig noch besser auf derartige Ereignisse vorbereitet zu sein. Die Pläne sollten folgende Elemente enthalten: die Identifizierung kritischer Funktionen und Zulieferer sowie deren Back-ups; Mitarbeiterschulungen zum Umgang mit solchen Ereignissen; geeignete Kommunikationspläne, die sich an die Mitarbeiter wie auch an die Fahrgäste richten; sowie spezifische Maßnahmen, die je nach Art des Notfalls (z. B. Naturkatastrophen, Pandemien oder Terroranschläge) zu ergreifen sind (z. B. Schutz der Beschäftigten, verstärkte Kontrolle der Fahrgäste vor dem Zugang zu Haltestellen, Bahnhöfen oder Fahrzeugen). Ein Kernelement der Notfallpläne sollten zudem Strategien zur vorübergehenden Verringerung oder Einstellung von Verkehrsangeboten sein.

Begleitende Maßnahmen könnten in Abstimmung mit dem Aufgabenträger sein, Linienverkehre zum Teil in On-Demand-Verkehre umzuwandeln, um die Kosten zu reduzieren und die Steuerung der maximalen Auslastung zu vereinfachen – unter Aufrechterhaltung der Angebotsqualität für die Kunden. Kritische Dienstleister sind zu identifizieren und bei Bedarf sind alternative Anbieter zu aktivieren. Für den Fall einer Pandemie sollte auch die schrittweise Wiederherstellung des Mobilitätsangebots geplant werden.

Durch eine umfassendere **Einführung und Nutzung digitaler Lösungen im gesamten Verkehrssystem** (Fahrzeuge, Haltestellen, Bahnhöfe und Umsteigepunkte sowie Mobilitätsknotenpunkte) können die kontinuierliche Überwachung der Fahrgastströme und des Netzbetriebs sowie eine flexiblere Betriebsführung sichergestellt werden. So ließe sich etwa der Auslastungsgrad der Fahrzeuge in Echtzeit überwachen, sodass keine neuen Fahrgäste aufgenommen werden, wenn das Maximum gemäß den Regeln zur sozialen Distanzierung erreicht ist. Oder die Taktfrequenz der Fahrzeuge könnte in Echtzeit entsprechend dem tatsächlichen Fahrgastaufkommen automatisch angepasst werden. Die Überwachung der Abstände zwischen den Mitarbeitern in Werkstätten und Leitstellen, die während eines Notfalls personell besetzt bleiben müssen, Systeme zur Fahrkartvalidierung und -prüfung, durch die der Kontakt zwischen Fahrgästen oder zwischen Fahrgast und Kontrolleur vermieden werden kann, sowie Tools, die das Verkehrsverhalten der Menschen in Echtzeit erfassen (z. B. datenschutzkonforme Tracking-Apps) sind ebenfalls denkbar.

Schaffung von Vertrauen und Förderung der Reisebereitschaft



Die Wiederherstellung **des Vertrauens der Nutzer in öffentliche Verkehrsmittel** wie den ÖPNV und Sharing-Lösungen wird eine der größten Herausforderungen in der Zeit nach der COVID-19-Pandemie sein. Während der Pandemie sind für die Menschen Fahrzeuge und Haltestellen des öffentlichen Verkehrs potenziell gefährliche Orte, an denen die Menschen den geforderten Mindestabstand nicht einhalten können, und wo sonst übliche Verhaltensweisen wie das Festhalten an Griffen und das Berühren eines Fahrkartenautomaten oder des Lenkrads eines Carsharing-Pkws oft als Ansteckungsrisiko wahrgenommen werden.

Die meisten Verkehrsunternehmen haben bisher keine Angaben zu ihren längerfristigen Plänen, wie sie auf die Vorbehalte der Fahrgäste reagieren wollen, gemacht. Das erweckt den Eindruck, dass sie auf eine länger andauernde Pandemie nicht wirklich vorbereitet sind und auch noch keine Strategie entwickelt haben, wie sie verlorene Fahrgäste zurückgewinnen wollen. Ein anhaltendes Gefühl der Unsicherheit im öffentlichen Personenverkehr wird sich auf die Wahl des Verkehrsmittels für alle Fahrten auswirken, bei denen Privatfahrzeuge wie das Auto eine Alternative darstellen. Auch die Entscheidung bezüglich größerer Reisen wird davon beeinflusst: Besteht keine Notwendigkeit, könnten touristische Reisen sowie Besuche kultureller Veranstaltungen oder bei Freunden und Verwandten in anderen Städten oder Ländern um mehrere Monate verschoben oder abgesagt werden. All diese Aspekte wiegen umso mehr, als der Lockdown schrittweise beendet wird, ohne dass das Virus vollständig ausgerottet oder eine flächendeckende Impfung erfolgt sein wird: Die Menschen werden nach Mobilitätslösungen suchen, die das Risiko der physischen Nähe zu anderen Personen minimieren. Auch die Mitarbeiter der Verkehrsunternehmen, insbesondere diejenigen mit Fahrgastkontakt (z. B. Fahrer, Fahrkartenkontrolleure, Flugbegleiter, Vertriebsmitarbeiter) oder die dort arbeiten, wo sich die physische Distanz nicht problemlos einhalten lässt (z. B. Instandhaltung), nehmen die Sicherheitsbedrohung weiterhin wahr.

Daher gilt es, klare **Aktionspläne zur dauerhaften Erhöhung der objektiven und subjektiven Sicherheit öffentlicher Verkehrssysteme** sowohl für Fahrgäste als auch für Mitarbeiter zu konzipieren und mit entsprechendem Engagement und angemessenen Ressourcen auf den Weg zu bringen. Solche Pläne sollten spezifische Investitionen vorsehen (z. B. für eine häufigere Reinigung bzw. Desinfektion der Fahrzeuge, die Ausstattung der Fahrzeuge und Stationen mit Desinfektionsspendern, die Ausrüstung für digitale Gesundheitschecks an Verkehrsknotenpunkten, die Nachverfolgung von Passagieren bzw. Fahrgästen, die später als infiziert ermittelt werden könnten, die Beobachtung und Steuerung der Fahrgastbewegungen, um Menschenansammlungen zu vermeiden). Sie sollten ebenso für verbesserte Betriebsabläufe sorgen (z. B. die Steuerung der Fahrgastströme an Knotenpunkten). Eine Reduzierung der verfügbaren Sitzplätze in den Fahrzeugen zur Einhaltung des gebotenen Mindestabstands kann mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit keine langfristige Strategie sein. Dennoch könnte eine solche Maßnahme für bestimmte Services oder Servicegebiete sinnvoll sein, sofern sie durch ein erhöhtes Risikoniveau gerechtfertigt ist.

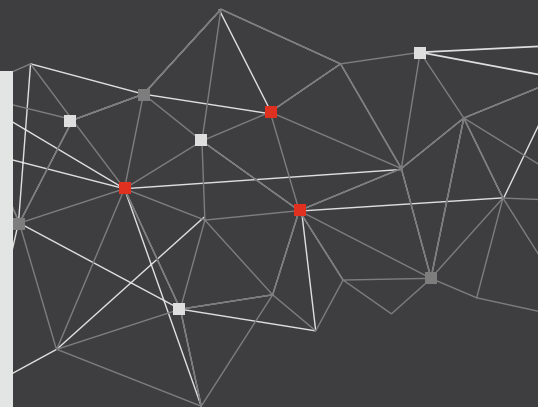
Des Weiteren sollten die Mobilitätsdienstleister moderne, **präzise Marketing-techniken** anwenden, damit sie kundensegmentspezifische Informationen bereitstellen und Kampagnen zur Nachfragesteigerung steuern können. So können sie die Reisenachfrage gezielt fördern und weiter ankurbeln, im Einklang mit den weiteren schrittweisen Lockerungen der Reiseeinschränkungen. Zielgruppen für solche Marketingkampagnen sind bestehende und potenzielle Kunden, aber auch die breite Öffentlichkeit, die online nach Mobilitätsangeboten sucht. Betreiber, die noch keine Kundenanalysetools nutzen, sollten möglichst zügig in diesen Bereich investieren – insbesondere diejenigen, die im Fernverkehr tätig sind –, da sie andernfalls einen verlangsamten Wiederanstieg der Nachfrage riskieren.

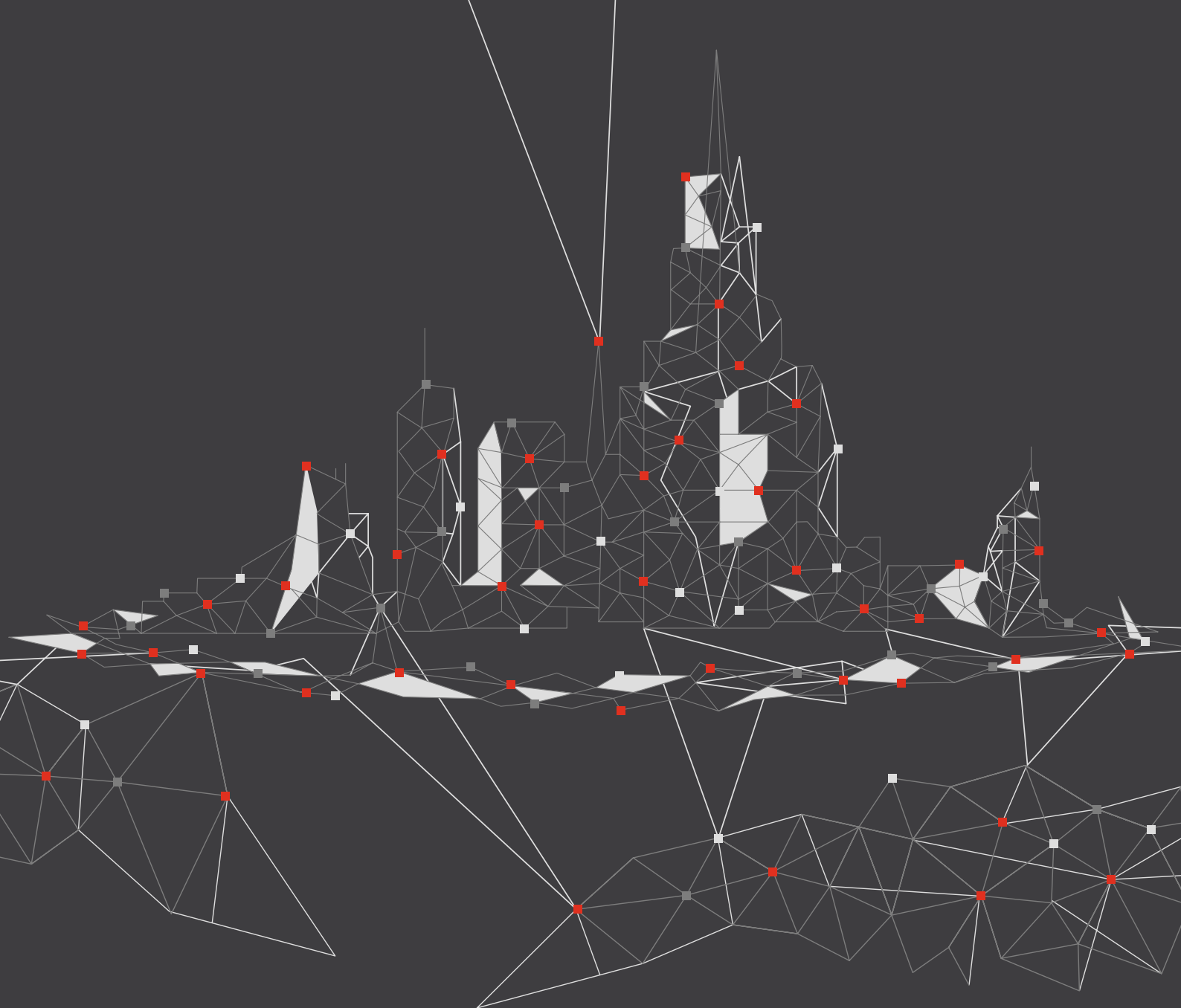
Fazit

Die Bewältigung der COVID-19-Pandemie stellt eine erhebliche Herausforderung für die Mobilitätsanbieter dar: Eine Vielzahl neuer Themen muss in sehr kurzer Zeit bearbeitet werden, Liquidität und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen geraten stark unter Druck und die Besorgnis der Kunden und Mitarbeiter über die Sicherheit im öffentlichen Personenverkehr ist groß. Angesichts all dessen erscheint es vielen als schwierig, längerfristige Strategien auszuarbeiten.

Die Verkehrsnachfrage wird jedoch – insbesondere im öffentlichen Verkehr – nicht so schnell zurückkehren, wie sie verschwunden ist, wenn keine konkreten Maßnahmen ergriffen werden. Vorausschauendes Denken ist daher unabdingbar, wenn man eine möglichst schnelle Erholung der Fahrgastnachfrage nach der COVID-19-Pandemie durch eine generelle Verbesserung der Sicherheit und Qualität des Personenverkehrs erreichen will.

Grundsätzlich wird es darauf ankommen, dass die Verkehrsunternehmen das Vertrauen der Kunden in ihre Angebote stärken, um die eigene Marktfähigkeit wiederherzustellen. Die Wiederbelebung der Mobilität wird jedoch maßgeblich von der Entwicklung der Mobilitätsbedarfe und der Nachfrage, die eng mit der Wirtschaftsentwicklung verknüpft sind, abhängen. Vor dem Hintergrund des inter- und intramodalen Wettbewerbs ist es daher geboten, sich im Hinblick auf wieder steigende Mobilitätsbedarfe zu positionieren. Dies ist von besonderer Wichtigkeit, da sich während der COVID-19-Pandemie „erzwungende“ Veränderungen des Nutzerverhaltens, höhere Sicherheitserwartungen und neue Arbeitsformen etablieren konnten, teilweise auch zum Nachteil heutiger Mobilitätsanbieter. Ein Kernelement der Strategie wird es also sein, die Kunden durch kundenzentrierte Serviceangebote wieder zurückzugewinnen.





Ihr Ansprechpartner

Hansjörg Arnold

Partner,
Infrastructure Advisory & Mobility
Tel.: +49 69 9585-5611
Mobilitel.: +49 175 4394003
hansjörg.arnold@pwc.com

Internationaler Ansprechpartner

Paolo Guglielminetti

Partner,
Global Railways and Road Leader
Tel.: +39 06 570832008
Mobilitel.: +39 348 4020558
paolo.guglielminetti@pwc.com

Autoren

Christiane Henrich-Köhler

Senior Manager,
Infrastructure Advisory & Mobility
Tel.: +49 211 981-4251
Mobilitel.: +49 175 9367414
christiane.henrich-koehler@pwc.com

Dr. Frank Snaga

Senior Manager,
Infrastructure Advisory & Mobility
Tel.: +49 341 9856-235
Mobilitel.: +49 170 7865075
frank.snaga@pwc.com

Maximilian Rohs

Manager,
Infrastructure Advisory & Mobility
Tel.: +49 211 981-4252
Mobilitel.: +49 170 2210268
maximilian.rohs@pwc.com

Dr. Georg A. Teichmann

Senior Manager,
Infrastructure Advisory & Mobility
Tel.: +49 69 9585-5517
Mobilitel.: +49 175 2937360
georg.teichmann@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Dieses Strategiepapier wurde unter Berücksichtigung der spezifischen Situation in Deutschland in Anlehnung an die englische Publikation von PwC Italien angefertigt:

www.pwc.com/it/it/covid-19/thinking-ahead-01.html