

# ÖPNV-Ausbau: Finanzierungsmodelle und strategische Kommunikation von Anfang an verzahnen

Henning Schulze, Berlin



Abb. 1: Wie kann Kommunikation die Menschen dabei unterstützen, ihr Mobilitätsverhalten zu verändern – und das neue Verhalten beizubehalten? Grafik: Lots\*

Es ist schon erstaunlich: Einerseits sprechen alle von Mobilitätswende und von der Notwendigkeit einer neuen, klimafreundlichen Mobilität. Andererseits: Wenn Verkehrsunternehmen derzeit mit den Kommunen um mehr Budget verhandeln, gehen sie häufig mit weniger Geld nach Hause.

Denn obwohl die politischen Randbedingungen und gesellschaftliche Akzeptanz für mehr Busse und Bahnen wohl nie so gut wie heutzutage waren, ist es für die Verkehrsunternehmen immer noch herausfordernd, sich in der Rolle des Mobilitätsdienstleisters und starken Partners der Kommunen auf dem Weg zur Klimaneutralität zu positionieren.

Es sind keine einfachen Themen, über die Vorstände, Geschäftsführungen und Strategieabteilungen von Verkehrsunternehmen gegenwärtig mit der Kommunalpolitik und -verwaltung sprechen. Zu den wichtigsten Themen gehören:

- die Bereitstellung der notwendigen finanziellen Mittel, sei es im Wege der Nutzerfinanzierung, der Nutzung von

Fördermitteln oder der Haushaltsfinanzierung durch die Kommune,

- eine Neuaufteilung des Verkehrsraums und der Entfall von Parkplätzen,
- Vorfahrt und Beschleunigung des ÖPNV durch Signal- und separate Gleisanlagen sowie neue Busspuren.

In fachlicher Hinsicht sind die Antworten nahezu unstrittig. Es existieren zahlreiche fachliche Konzepte zum Infrastruktur- und Angebotsausbau sowie zur Verkehrsverlagerung. Im Mittelpunkt aber steht die Aufgabe, ein attraktives und qualitativ hochwertiges ÖPNV-Angebot zu finanzieren, das in der Lage ist, Mobilitätsverhalten zu ändern.

Vieles muss sich dafür verändern: Der Stadtraum, gewohntes Verhalten, Privilegien. Und es geht um eine Menge Geld. Daher leuchtet ein, dass in der politischen und gesellschaftlichen Debatte die Mobilitätswende nicht automatisch mit dem ÖPNV-Ausbau gleichgesetzt wird. Geht es nicht auch mit elektrifiziertem Individualverkehr? Ist der Ausbau des Radverkehrs am Ende günstiger? Alles Fragen, denen sich die Verkehrsunternehmen stellen müssen.

## Deutschlandticket – Abos, Vertriebswege und Erlösstruktur

Im Mai 2023 wurde bundesweit das Deutschlandticket eingeführt. In der Außenwahrnehmung ist der ÖPNV damit für die Mehrheit der Bürger attraktiver geworden. Jedoch sinkt damit der Anteil der Nutzerfinanzierung. Und die Preishoheit liegt ab dem Preisniveau des Deutschlandtickets nun faktisch auf der Bundesebene.

Das schränkt die Gestaltungsspielräume der Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünde auf lokaler Ebene ein. Darüber hinaus ist eine neue bundesweite Aufteilung der Einnahmen aus dem Deutschlandticket notwendig, die den lokalen Regelungen der Einnahmeverteilung vorgeschaltet ist. Das hat Einfluss auf die Höhe der lokalen Fahrgeledeinnahmen. Der Ausgleich der Einnahmeherausfälle erfolgt standardisiert. Der Spielraum, reale Kostenentwicklungen im Tarif abzubilden, nimmt weiter ab.

Für die Verkehrsunternehmen und Kommunen stellen sich daher mit der Einführung des Deutschlandtickets völlig neue Fragen: Abos, Vertriebswege und die gesamte „Erlösstruktur“ des ÖPNV muss kritisch überprüft werden. Gleichzeitig stehen in den kommunalen Unternehmen die Erträge aus der Querverbandsfinanzierung unter Druck.

## Kommunikation nicht dem Zufall überlassen

Fachlich haben die Verkehrsunternehmen für alle Themen und Fragen die passenden Konzepte und Lösungen. Was zumeist noch fehlt, ist der kommunikative Part. Es gilt, Konsens mit den Stakeholdern herzustellen und dadurch für Akzeptanz zu sorgen. Dafür braucht es adressatengerechte Kommunikation und klare Botschaften: Je stärker das Nutzenversprechen ist, desto stärker ist die Akzeptanz und desto höher

sind die Chancen auf Finanzierung der Mobilitätswende aus den verschiedenen Finanzierungstöpfen. Es wird dabei auch um Tarifierhöhungen gehen, die verständlich und nachvollziehbar kommuniziert werden müssen.

Die Kommunikation sollte grundsätzlich zweistufig angelegt sein:

**1. Konsens herstellen mit Politik und Verwaltung:** Hier geht es darum, sich auf einen Etat zu verständigen und um Mut zu geben, gegebenenfalls schwierigen politischen Entscheidungen.

**2. Die Öffentlichkeit mitnehmen und Verhalten in der Breite ändern:** Hier geht es einerseits um Beteiligung und Akzeptanz und andererseits um Veränderungskommunikation.

Denn: Für eine erfolgreiche Mobilitätswende braucht es Verhaltensänderung auf allen Ebenen. Damit sich Verhalten ändert, braucht es Wissen und Emotion. Beides wird im Kommunikationsprozess vermittelt. Auf der Wissensebene ist das Ziel, mit Kommunikationsformaten die Kommunalpolitik in ihrem (wirtschaftlichen und technisch-fachlichen) Verständnis von ÖPNV und dessen Finanzierung zu stärken (oder: dieses überhaupt erst herzustellen). Auf der Ebene der Emotion geht es zuvorderst um Vertrauen: in die Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Verkehrsunternehmen, in eine gemeinsame Vision sowie in die Kooperationsfähigkeit.



### Zum Autor

**Henning Schulze** ist Senior Berater bei der Kommunikationsberatung Lots\* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH – mit Sitz in Leipzig, Berlin, Dresden und Köln. Er berät und unterstützt Kunden beim Konzipieren und Umsetzen von zielgruppengerechten Kommunikationsstrategien und Beteiligungsformaten – digital und analog. Sein Fokus liegt dabei auf den Themen Verkehrsinfrastruktur und neuer Mobilität.

Die Potenziale der Zusammenarbeit mit den Aufsichtsgremien können vielfach noch weiterentwickelt beziehungsweise ausgeschöpft und gestaltet werden. Dafür braucht es entsprechende Formate und Methoden.

### Stakeholder für die Klimamobilität von morgen gewinnen

Um eine langfristig politisch abgesicherte Finanzierungsperspektive zu erhalten, müssen Verkehrsunternehmen eine ganzheitliche Finanzierungs- und Kommunikationsstrategie zu ihren Umsetzungskonzepten entwickeln. Dabei ist es sinnvoll, Finanzierungsmodelle und strategische Kommunikation für den Ausbau des ÖPNV von Anfang an zu verzahnen.

Um Stakeholder für die Klimamobilität von morgen zu gewinnen, ist es sinnvoll, ihre Haltungen und Perspektiven mit erfahrenen Experten im Vorfeld durchzuspielen. Das Ergebnis ist nicht nur ein fundiertes Angebotskonzept für die Mobilitätswende,

sondern auch ein strategisches, ganzheitliches Umsetzungs- und Kommunikationskonzept, das die schwierigen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Finanzierung, Demografie = Fahrgäste, Personal) nicht ausklammert, sondern Lösungen aufzeigt und einen Dialog ermöglicht. Wer sich in die Perspektive der Stakeholder versetzt, erkennt rechtzeitig mögliche Konfliktpotenziale und beschleunigt im Ergebnis die Umsetzung der Vorhaben.

### Partnerschaft Lots\* und PKF IVT

Genau aus diesem Grund arbeiten Lots\* und PKF IVT partnerschaftlich zusammen. Lots\* berät Verkehrsunternehmen bei Beteiligungsprozessen und bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und mit den Stakeholdern im politischen Raum. PKF IVT begleitet Verkehrsunternehmen als Berater, Gutachter oder Prüfer und kombiniert die Erfahrungen und Kompetenzen aus Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und IT- sowie Unternehmensberatung.

## Zusammenfassung/Summary

### ÖPNV-Ausbau: Finanzierungsmodelle und strategische Kommunikation von Anfang an verzahnen

Um eine langfristig, politisch abgesicherte Finanzierungsperspektive zu erhalten, müssen Verkehrsunternehmen eine ganzheitliche Finanzierungs- und Kommunikationsstrategie zu ihren Umsetzungskonzepten entwickeln. Dabei ist es sinnvoll, Finanzierungsmodelle und strategische Kommunikation für den Ausbau des ÖPNV von Anfang an zu verzahnen.

### Expansion of public transport: interlocking financing models and strategic communication from the beginning

In order to get a long-term, politically secured financing perspective, transport companies have to develop a holistic financing and communication strategy for the implementation of their concepts. In doing so, it makes sense to interlock financing models and strategic communication for the expansion of the public transport from the beginning.