

Aktiver Vertrieb

Erlöspotenziale
identifizieren und heben



Eine Fallsammlung

Verband Deutscher
Verkehrsunternehmen



Inhaltsverzeichnis

Inhalt	4	Kleiner Unterschied ganz groß – Zwei JahresTicket-Varianten überzeugen Abonnenten	24
Einleitung.....	6	Fragen und forschen: die Methode	24
Von der Ergebnisplanung zur Vertriebsvorgabe.....	7	Aus eins mach zwei: Produktvarianten	25
Der Planungsprozess	7	Überzeugte Abonnenten, steigende Zahlen.....	25
Top-down Ableitung der Umsatzerwartung	7	Eine lohnende Sache	25
Beispiel Vertriebsvorgaben.....	9	Neukundenbindung durch persönliche Ansprache.....	26
Maßnahmencontrolling.....	10	Kundenrückgewinnung.....	28
Ansatzpunkt	11	Einführung	29
Konzeption von Maßnahmen der Kommunikation und Verkaufsförderung	11	Kundenrückgewinnung – HOCHBAHN	30
Ziele und Zielgruppen	11	Kundenrückgewinnung – EVAG.....	31
Auswahl der Kommunikations- und vertrieblichen Hilfsmittel	12	Neukundengewinnung	32
Kalkulierte Kosten extern/intern.....	12	Einführung	33
Ergebniskalkulation unter Berücksichtigung verschiedener Bewertungsfaktoren	14	Abo-Prämienkampagne – BVG.....	34
Werbekanalerfolgsmessung	16	Abo-Prämienkampagne – SSB.....	36
Fazit	17	Einen Monat Freifahrt für Abonnenten	37
Bestandskundenpflege.....	18	Mit dem Schnupperabo den Abschluss erleichtern	38
Einführung	19	Schulpromotion – DVB AG	39
Upselling: Darf’s ein bisschen mehr sein?.....	20	Schulpromotion – EVAG.....	40
Mehrumsatz durch ein neues Abo-Produkt	22	Neubürger willkommen heißen und binden.....	41
Zielgruppe Auszubildende: das YoungTicket	23	Herausforderung Monatswechsel managen – Ultimoaktion EVAG	42
		Ultimoaktion – HOCHBAHN	43

Schwarzfahrer werden Gelbfahrer	44	Selbstverständnis Verkaufen.....	64
Das WerkstattTicket: Auto kaputt – ÖPNV fährt.....	46	Den Mitarbeitern die Sorge nehmen	65
Gelegenheit macht Kunden – BOB, das KontoTicket.....	47	Verkaufsleitfaden entwickeln oder anpassen.....	65
Erst fahren, später zahlen	47	Die Rolle der Erstverkäuferin stärken/Unternehmer vor Ort.....	66
BOB – das überzeugt Kunden	48	Schulung am Arbeitsplatz und Incentivierung.....	67
BOB – das könnte Kunden hindern	49	Key-Account-Management	68
BOB – das überzeugt Verkehrsunternehmen.....	49	Das Großkundenmanagement in Dresden.....	69
BOB – das könnte Verkehrsunternehmen hindern.....	49	Firmenticket im VVS.....	70
Bahn frei für BOB – das Marketing	49	JobTicket der DVB	72
Tendenz steigend – Entwicklungen 2005–2011.....	50	RehaTicket der EVAG	73
BOB geht weiter – Ziele und Chancen.....	50	Ausblick: Keine Angst 2.0.....	74
Gelegenheitskunden: Reiseanlässe schaffen	51	Information und Kauf gehören zusammen.....	75
Vertrieb im Freizeitsegment – »Quer-durchs-Land-Ticket« der DB.....	52	Online wird mobil.....	76
Erfolgsfaktor Mitarbeiter	54	Social Media? Social Media!	77
Kommunikationsstarke Mitarbeiter im Kundenkontakt.....	55	Facebook.....	78
Motivation der Mitarbeiter.....	56	AVG Channel	78
Zielvereinbarungen als Führungselement	56	ZVV – Damit Du da bist, wo was los ist.....	78
Entwicklung eines Anreizsystems auf Grundlage der Zielvereinbarungen	59	VVS.....	79
Trainingsmaßnahmen.....	61	Schreiben Sie noch oder twittern Sie schon?	80
Messung von Servicequalität und Kundenzufriedenheit.....	62	@DB_Bahn/@DB_Info.....	80
Mystery-Shopping im HVV.....	63	@dvbag	82

Einleitung

Erlöspotenziale identifizieren und heben! Das sind die Ziele eines »Aktiven Vertriebs«. Die vorliegende Fallsammlung belegt den Nutzen für Unternehmen und soll zur Nachahmung anregen.

Die durch den VDV eingesetzte Arbeitsgruppe gleichen Namens versteht unter »Aktivem Vertrieb« alle aktiven Maßnahmen im Vertrieb zur konkreten Steigerung von Erlösen durch insbesondere

- Bestandskundenpflege,
- Kundenrückgewinnung und
- Neukundengewinnung

jeweils mit dem Ziel, mehr und höherwertige Produkte zu verkaufen. Dies bedeutet, die klassische technikorientierte Ticketausgabe in Richtung eines auf Absatz ausgerichteten Vertriebs weiterzuentwickeln: Tickets verkaufen statt Tickets gegen Geld tauschen.

Die Arbeitsgruppe legt mit dieser Broschüre eine umsetzungsorientierte Fallsammlung vor, die einen unmittelbaren Anreiz zur Nachahmung bieten soll. Die Fallbeispiele gliedern sich nach der wirtschaftlichen Priorität im Kundenbeziehungsmanagement, wonach es einfacher ist, Bestandskunden enger an das Produkt zu binden, als verlorene Kunden zurückzugewinnen, und am schwierigsten, neue unbekannte Kunden zu gewinnen (vgl. Abbildung 1). Dabei nimmt die Darstellung unterschiedlicher Verkaufsförderungsmaßnahmen breiten Raum ein.

Den Mitarbeitern kommt dabei eine Schlüsselstellung zu. Ein Selbstverständnis als Verkäufer (statt Schalterbeamter) setzt eine absatz- und serviceorientierte Qualifizierung ebenso voraus wie eine entsprechende Personalauswahl. Die frühere Praxis in vielen Verkehrsunternehmen »Wer nicht mehr fahren kann, macht Vertrieb« hat keine Zukunft.

Den Case Studies vorangestellt sind ein Abschnitt über die Ableitung der Vertriebsvorgaben aus dem Unternehmensplan sowie eine Darstellung über die Steuerung und Messung von aktiven Vertriebsmaß-

nahmen. Denn »Aktiver Vertrieb« hat den Anspruch, die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel konkret zu belegen und die Messung der Zielerreichung bereits zum Bestandteil der Maßnahmenplanung zu machen.

Der Kundenwert steht dabei im Fokus. Er drückt den Ergebnisbeitrag des Kunden aus. Unter verschiedenen Möglichkeiten, diese Kennzahl zu berechnen, ein einfacher Ansatz:

$$\text{Kundenwert} = (\text{Kundenumsatz} - \text{Vertriebsaufwand}) \times \frac{\text{durchschnittliche Verweildauer}}{\text{Verweildauer}}$$

Welche Erlöshebel sich hier ergeben, zeigt das folgende Beispiel: Die Abonnenten der HOCHBAHN hatten 2010 einen Kundenwert von rund 1.091 Mio. Euro. Bei einer Verlängerung der durchschnittlichen Verweildauer um nur 1 Woche erhöhte sich der Kundenwert um rund 3,7 Mio. Euro.

»Aktiver Vertrieb« ist folglich eine Investition in höhere Umsätze, kein zusätzlicher Aufwand.

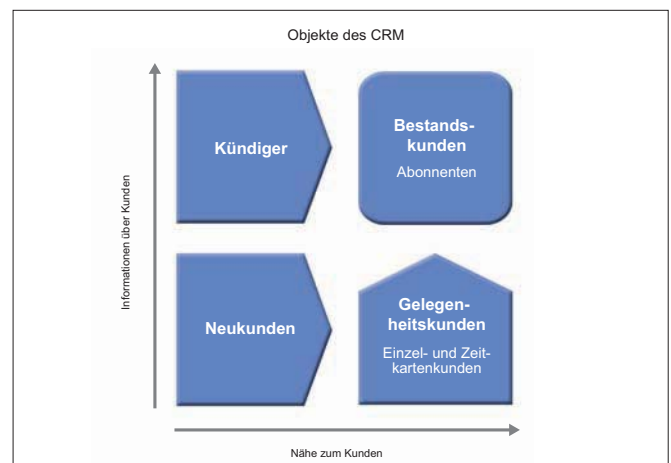


Abbildung 1 – Die Erhöhung der Nähe zum Kunden und der Informationen über den Kunden verfolgt das CRM mit dem Ziel der Kundenwertsteigerung (Quelle: HOCHBAHN)

Von der Ergebnisplanung zur Vertriebsvorgabe

Die Verkehrsunternehmen und -verbünde im VDV sehen sich als aktiv am Markt teilnehmende Dienstleister. Die durch Konsolidierungsnotwendigkeiten der öffentlichen Hand und den demografischen Wandel geprägten Rahmenbedingungen führen aber dazu, dass einerseits Kostensteigerungen kompensiert werden und andererseits die strukturelle Nachfrage z. B. durch weniger Schülerfahrten in den meisten Regionen zukünftig eher sinkt. Umso wichtiger sind alle Marketing- und verkaufsfördernden Maßnahmen, um langfristig den Umsatz zu sichern und zu steigern.

Problematisch dabei ist, dass die Kostenseite kurzfristig ohnehin kaum beeinflussbar ist. Der Fahrplan ist festgelegt und damit auch die Personaleinsatzstunden für Fahrpersonal, der benötigte Strom und Diesel sowie die damit in Zusammenhang stehenden betriebsnotwendigen Ausgaben für Instandhaltung von Fahrzeugen und Infrastruktur. Kurzfristig sind nur noch die nicht betriebsnotwendigen Ausgaben, wie Kommunikationsbudget oder Reisekosten, steuerbar. Damit lässt sich ein Unternehmensergebnis aber in der Regel nicht retten. Soll es nicht langfristig zu einer reduzierten Investitionstätigkeit oder einem Leben vom Bestand kommen, muss der Erfolg auch über die Umsatseite kommen.

Zum »Aktiven Vertrieb« gehört es, diese Umsatzziele aufzunehmen und in zielgruppengerechte Einzelmaßnahmen für Marketing, Tarif und Vertrieb zu übersetzen. Am Beispiel der Stuttgarter Straßenbahnen AG wird dieser Prozess geschildert.

Der Planungsprozess

Zuerst wird vor dem Hintergrund der zu erwartenden Kostensteigerungen »top-down« eine umsatzseitige Deckungslücke definiert. So werden bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) trotz intensiver Sanierungsanstrengungen Kostensteigerungen von 35 Mio. Euro im Mittelfristzeitraum erwartet, die bei nicht dynamisierten öffentlichen Zuwendungen zwangsläufig über die Erlösseite zu holen sein werden. Damit ist der Anspruch auf Umsatseite beschrieben, ohne dass eine Aussage darüber getroffen wäre, ob diese Summe über Preis- oder Mengenmaßnahmen zu gewinnen sein wird.

Top-down Ableitung der Umsatzerwartung

In einem nächsten Schritt ist dieses Volumen »bottom-up« mit Maßnahmen zu hinterlegen. Dazu werden zuerst die Zielgruppen und ihre Entwicklung analysiert. Beispielsweise verzeichnet der Berufsverkehr in Stuttgart in den letzten 15 Jahren einen kontinuierlichen Umsatzanstieg, der insbesondere durch Mengensteigerungen und nicht nur durch Preismaßnahmen getrieben wurde. Zukünftig wird aber mit einem leichten Bevölkerungsrückgang im Großraum Stuttgart zu rechnen sein, womit eine Mengensteigerung auf den ersten Blick ambitioniert erscheint. Da aber infolge der Verkürzung der Schulzeit von 13 auf 12 Jahre ein starker Rückgang im Ausbildungsverkehr bevorsteht und zudem das wachsende Segment der Senioren mit einem Umsatzanteil von lediglich 4% diesen Rückgang bei Weitem nicht kompensieren wird, muss eine mengengetriebene Umsatzsteigerung aus dem Berufsverkehr kommen. Ohne Wachstumserfolge an dieser Stelle würde man sich in Zukunft auf Schrumpfungsszenarien in Stuttgart einstellen müssen. Von daher ist es der Anspruch, in diesem Segment im Mittelfristzeitraum auch über Menge zu wachsen. Ermöglichen soll dies die Einführung eines neuen Abonnements sowie eine



Abbildung 2 – Ableitung der Umsatzerwartung (Quelle: SSB)

Anpassung des Firmentickets (siehe Fallbeispiele Seite 21 und Seite 69). Mit etwa 13 Mio. Euro kommt damit ein Großteil der identifizierten Umsatzlücke von 35 Mio. Euro aus dem Segment Berufsverkehr, etwa 3 Mio. Euro aus Menge, weitere 10 Mio. Euro aus Preissteigerungen.

Die Mengensteigerung im Berufsverkehr ist ihrerseits mit Maßnahmen zu hinterlegen. Im Falle der SSB wird aus den neuen Produkteinführungen alleine schon eine relevante Nachfrage erwartet. Diese soll zudem durch Einsteigeraktionen kommunikativ unterstützt werden. Hinzu kommen vertriebliche Maßnahmen wie eine Verstärkung der Betreuung von Großkunden durch Key-Accounter sowie ein umfangreiches Schulungsprogramm in Kundenzentren. Jede Maßnahme für sich muss wirtschaftlich sein und hat sich an den vorher geplanten Mengenerwartungen zu orientieren.

Die Vertriebsplanung operationalisiert die Umsatzplanung, indem sie die Umsatzziele mit konkreten Verkaufsmengen und verkaufsfördernden Maßnahmen hinterlegt. Damit ist sie das Bindeglied zwischen der Umsatzplanung und dem Markt selbst. Da der Produktpreis in der Regel unabhängig davon festgelegt wird, handelt es sich um eine reine Mengen- bzw. Absatzplanung. Diese sollte sich über alle Produktgruppen und alle Vertriebskanäle erstrecken und die jeweiligen geplanten Maßnahmen berücksichtigen.

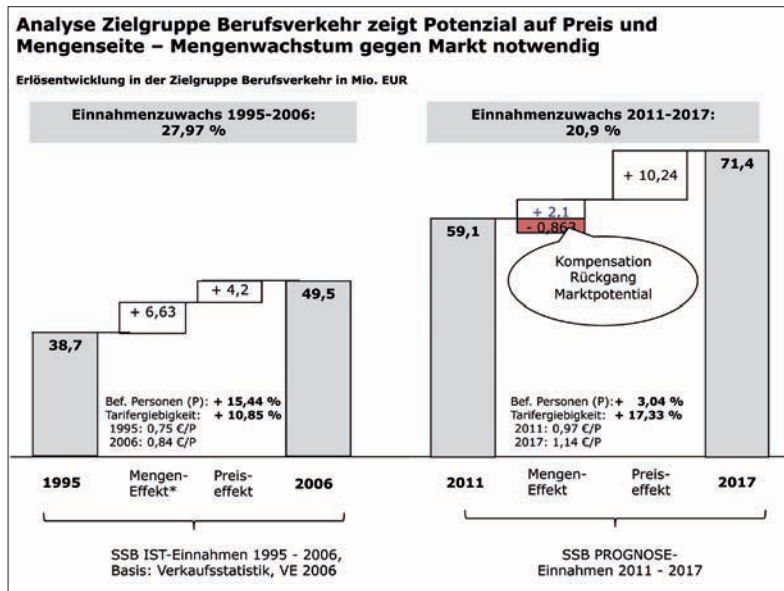


Abbildung 3 – Bottom-up-Planung (Quelle: SSB)

Beispiel Vertriebsvorgaben

Im Rahmen der Einführung eines neuen Abonnements im Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart (VVS) wurde mit einer Umsatzsteigerung von etwa 2 Mio. Euro für diese Maßnahme gerechnet und diese in der Umsatzplanung hinterlegt. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Wanderungsbewegungen aus anderen Fahrscheinsegmenten (Kannibalisierung) war eine Steigerung der Abonnenten um 10000 zur Erreichung der in der Planung hinterlegten Umsatzziele notwendig. Da etwa 70% der Abonnenten über die bestehenden Kundenzentren akquiriert werden, müssen dort etwa 7000 zusätzliche Abonnements im ersten Jahr verkauft werden. Um eine unterjährige Steuerung zu ermöglichen, wurde diese Anzahl entsprechend der Jahresganglinie auf die Kundenzentren verteilt. Konkret bedeutet das für die Kundenzentren, dass diese nicht nur wie in Vorjahren üblich etwa 600 Abonnements monatlich, sondern zukünftig etwa doppelt so viele Abonnements verkaufen müssen. Damit lastet der vertriebliche Erfolg der Maßnahme auf den Schultern der Verkäufer in den Kundenzentren.

Vor diesem Hintergrund wandelt sich auch das Bild des personenbedienten Verkaufs. Wurde er in der Vergangenheit viel zu oft entweder als reiner Kundenservice oder als bloßer Kostenblock betrachtet, zeigt sich hier seine wertschöpfende Kraft. Dabei ist sein größter Vorteil, dass er in der Lage ist, beratungsintensive und hochwertige Produkte in großen Mengen in den Markt zu bringen.

Um das gesteckte Mengenziel auch tatsächlich zu erreichen, werden die wöchentlichen Absatzziele an die Kundenzentren berichtet und vor Ort für jeden sichtbar ausgehängt. Transparenz über die gesteckten Ziele und deren Erreichungsgrad ist eine essenzielle Voraussetzung, um diese auch tatsächlich erreichen zu können. Die Ziele werden mit den Ist-Zahlen abgeglichen. Bei sinkender Nachfrage bzw. einer deutlichen Entwicklung unter Plan wird zudem mit verkaufsfördernden Maßnahmen wie Promotion-Teams vor Ort oder Prämienaktionen gegengesteuert. Ohne eine konsequente unterjährige Beobachtung der verkauften Mengen im Verhältnis zum Plan ist eine konsequente Steuerung des Umsatzes nicht möglich.

Im Ergebnis kommt es zu einem sportlichen Verkaufswettbewerb der Kundenzentren untereinander. Die Leiter der Kundenzentren werden Unternehmer vor Ort, die versuchen, zur Erreichung der erwarteten Stückzahlen die Einsatzplanung der Mitarbeiter an der Kundennachfrage auszurichten sowie die Mitarbeiter optimal für den Verkaufabschluss zu schulen. Unterstützt wurden sie dabei von professionellen Verkaufstrainern, die vor Ort in den Kundenzentren die Mitarbeiter am Arbeitsplatz geschult und in konkreten Verkaufssituationen trainiert haben.

Somit ist es in Stuttgart nicht nur gelungen, die Motivation des Verkaufspersonals deutlich zu steigern, sondern auch, die Verkaufsziele weit zu übertreffen. Bereits im ersten Jahr konnte die Zahl der Abonnenten verdreifacht werden.

Bis Juli wurden 13.800 neue Abonnenten gewonnen und damit der Bestand gegenüber 12/2010 mehr als verdoppelt.

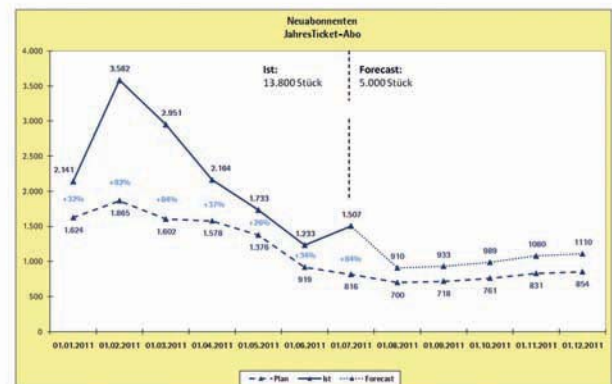
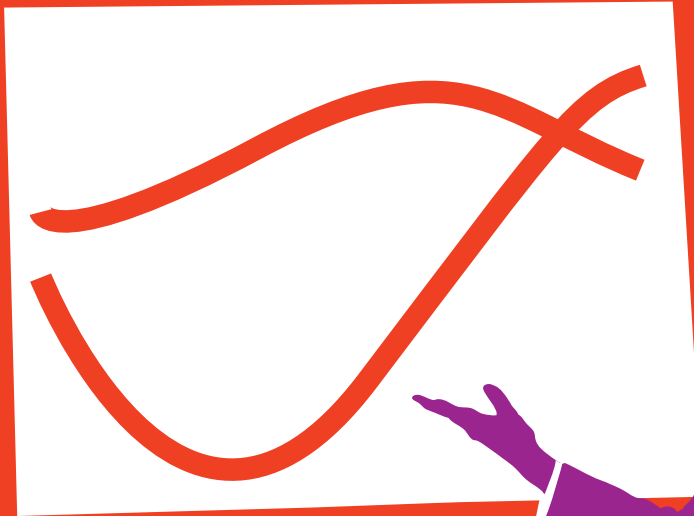


Abbildung 4 – Neu-Abonnenten Jahresticket (Quelle: SSB)

Maßnahmencontrolling



Maßnahmencontrolling

In vielen Dienstleistungs- und produzierenden Unternehmen wird neben dem klassischen Controlling die Maßnahmen- und Aktionssteuerung als Controllinginstrument eingesetzt. Einzelne Verkehrsunternehmen führen bereits ebenfalls kontinuierlich ein Maßnahmencontrolling sowie Werbeeinflussmessungen zur Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen und -aktionen durch.

Ziel dieser Controllingmaßnahmen ist die Planung eines effizienten Ressourceneinsatzes bei Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen zum Zeitpunkt der Maßnahmenplanung sowie bei der Maßnahmennachbetrachtung für die Ableitung von Erkenntnissen für nachfolgende Maßnahmen. Im aktiven Vertrieb werden Maßnahmen geplant und sowohl im Aufwand als auch im Ertrag überwacht. Durch den Vergleich mit Kontrollgruppen und auch durch Fortentwicklung erfolgreicher Ansätze werden sowohl die Maßnahmen als auch ihr Controlling effizienter. Die einzelnen Schritte der Maßnahmen- und Aktionssteuerung werden am Beispiel der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) erläutert, die dieses Controllinginstrument bereits seit mehreren Jahren erfolgreich einsetzen.

Ansatzpunkt

Die Steuerung der Maßnahmen und Aktionen erfolgt zweigeteilt:

- 1 im Rahmen der jährlichen Budgetplanung,
- 2 bei der direkten Maßnahmenplanung.

Im ersten Fall werden grob Ziele, Zielgruppen sowie Maßnahmen geplant und mit Budget hinterlegt. Dabei ist es unerheblich, ob ein definiertes Maximalbudget mit Maßnahmen hinterlegt oder aufgrund der definierten Maßnahmen ein Budget zur Verfügung gestellt wird. Entscheidend ist die Begründung des Erfordernisses.

Um eine Ergebnismessung durchführen zu können, ist bereits bei der direkten Konzeption von Maßnahmen der Kommunikation bzw. der Verkaufsförderung (operative Maßnahmenplanung) die Festlegung aller Erfolgsfaktoren erforderlich.

Konzeption von Maßnahmen der Kommunikation und Verkaufsförderung

In der Feinplanungsphase werden vor der eigentlichen Maßnahmenvorbereitung Ziele und Zielgruppen definiert, externe und interne Kosten kalkuliert und eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aufbauend auf diesen Faktoren durchgeführt.

Ziele und Zielgruppen

Unterschieden werden quantitative und qualitative Ziele. Zu den quantitativen Zielen zählen im Wesentlichen die Gewinnung von Stammkunden, die Gewinnung von Gelegenheitskunden, die Generierung von Mehrfahrten sowie die Erhöhung der Kundenbindung. Je nach Ausgestaltung des Verbund- bzw. des Unternehmenstarifes kann ein weiteres Ziel die Kundenentwicklung, also das Upgrade in höherwertige Tarifprodukte sein. Die Umsetzung dieser Ziele trägt direkt zur Sicherung und Steigerung von Fahrgeldeinnahmen bei. Qualitative Ziele sind insbesondere Imagesteigerung, das Informieren über das ÖPNV-Angebot und damit verbunden die Erhöhung dessen Bekanntheit sowie eine Steigerung der Kundenzufriedenheit. Auch wenn der Fokus auf ein oder wenige Ziele gelegt wird, werden aufgrund der heterogenen Zielgruppen sowie der Rahmenbedingungen zur Gestaltung des Kommunikationsmixes (Streuung) im Allgemeinen mehrere Ziele erreicht.

Dieses gilt insbesondere für das (Unter-)Ziel »Imagesteigerung«, welches Bestandteil jeder Kommunikationsmaßnahme ist. Die Summe der einzelnen Zielgewichtungen ergibt 100 %.

Eine erste Segmentierung der Zielgruppen von Kommunikationsmaßnahmen erfolgt in Kunden (Fahrgäste), Mitarbeiter, Stakeholder (Politik) sowie Medien. Zur Steuerung des aktiven Vertriebs sind die beiden Erstgenannten von Bedeutung.

Für die Definition der Kundenzielgruppen gibt es verschiedene Ansätze. Beispielhaft zu nennen sind die Klassifizierung entsprechend des Kauf- bzw. Nutzungsverhaltens oder auch die Unterscheidung anhand von Sinus-Milieus. Kundengruppen werden entsprechend ihrem Nutzungs- bzw. Kaufverhalten unterteilt in Gelegenheitskunden (1–10 Fahrten pro Monat), Mehrfachkunden (über 10 Fahrten pro Monat im Einzelkauf), Stammkunden (Flatrate) sowie Nichtkunden.

Im Sinus-Milieu werden Personen in Gruppen zusammengefasst, die sich in ihrer Lebensweise und Lebensauffassung und damit verbunden in ihrem Ansprech- und Kaufverhalten im Rahmen von Marketingaktionen ähneln. Berücksichtigung finden also neben soziodemografischen und verhaltensbezogenen Faktoren auch psychografische Eigenschaften.

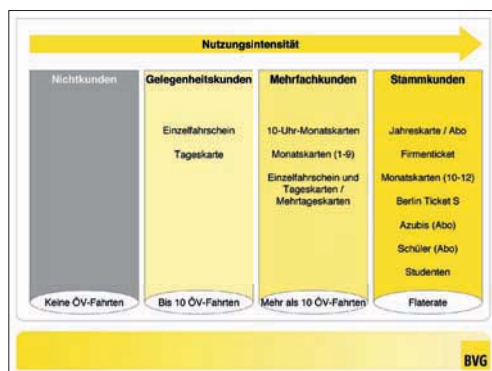


Abbildung 5 – Kundengruppen nach Kauf- und Nutzungsverhalten (Quelle: BVG)

Auswahl der Kommunikations- und vertrieblichen Hilfsmittel

Nachdem Ziele und Zielgruppen definiert sind, gilt es, einen zielgruppengerechten Kommunikationsmix zu erarbeiten sowie die Auswahl der vertrieblichen Hilfsmittel zu treffen.

Bei der Ansprache von (potenziellen) Kunden ist die Auswahl der Medien von entscheidender Bedeutung. Maßnahmen zur Gewinnung von Nichtkunden und Gelegenheitskunden müssen im ÖPNV-fernen Umfeld platziert werden. Für Maßnahmen zur Bindung und Entwicklung von (Stamm-)Kunden oder auch für die Nutzung dieser als Multiplikatoren bietet sich das oft (preislich) günstigere ÖPNV-nahe Umfeld an. Nicht zu vernachlässigen ist jede Art von Direktmarketing, da – bei entsprechender Vorbereitung – hierbei die Streuverluste am geringsten sind. Auch der Einsatz weiterer Hilfsmittel wie Prämien, Streuartikel und Give-aways sollte ggf. als Unterstützung des kommunikativen und vertrieblichen Erfolgs berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 5).

Kalkulierte Kosten extern/intern

Ausgehend vom geplanten Budget müssen in der Phase der Feinkonzeption sämtliche Kosten kalkuliert werden. Um mehr Sicherheit bei der Planung und Kalkulation neuer Maßnahmen und mehr Effizienz in der Kommunikation zu erreichen, wurde bei den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG) ein Evaluierungsstandard entwickelt. Dieser dient der einheitlichen Bewertung von quantitativen und qualitativen Effekten der Kommunikationsmaßnahmen.

Die Evaluierung erfolgt durch die Eingabe von maßnahmenspezifischen Daten in eine Bewertungsmaske, die im Ergebnis eine einfache Bestimmung der Kosten-Nutzen-Relation liefert (vgl. Abbildung 6). Betrachtet werden die Kosten einer Maßnahme, z. B. für

- Agenturleistung,
- Produktion (Druck), Logistik, Porto,
- ggf. Promotoren,
- Schalt- und Mediakosten sowie für
- internen Personalaufwand.

Die Kennziffern ermöglichen ein Benchmarking und den Vergleich mit anderen Maßnahmen. Auf Basis der gewonnenen Erfahrungswerte

dienen die Masken gleichfalls der qualifizierten Kalkulation von Maßnahmen und damit der Erhöhung der Effizienz.

In der Bewertungsmaske wird zwischen dem qualitativen Ziel der Image- und Bekanntheitsgradverbesserung und des Informations-transfers sowie dem quantitativen Ziel der Neukundengewinnung unterschieden. Durch das Eingeben von Kosten, prozentualen Werten für

die qualitative Zielerreichung und weiteren Kennzahlen wird ein quantitatives Ergebnis errechnet. Dieses beinhaltet das reale ökonomische Ergebnis, aber auch einen der erreichten qualitativen Wirkung äquivalenten Geldwert.

BVG Bewertungsmaske Werbung		BW	
Kampagne Kunden werben Abonnenten (Muster)			
Gewichtung der Werbe-Ziele Gewinnung von Neukunden: 75% Image, Bekanntheit und Informationstransfer: 25%		Festlegung Zielerreichungs-Parameter Image Verbesserung Durchschnittsnote von 3,2 auf 3,0 Bekanntheit Steigerung um 5% von 92% auf 97% Informationstransfer Kenntnis Rabatt: um 45% von 5% auf 50% Bekanntheit Kundenclub: um 17% von 33% auf 50% Kenntnis Zugang Kundenclub: um 31% von 19% auf 50%	
Werbe-Kosten Externe Kosten Beratung/Kreation Agenturen/Dienstleister: 50.000,00 € Produktion: 100.000,00 € Logistik: 30.000,00 € Media extern: 372.378,00 € Media intern: 219.009,00 € Sonstige externe Kosten: 20.000,00 € Interne Kosten Personalsstunden: 100,00 Personalkosten: 2.711,00 € Material/Equipment: Sonstige Kosten: Werbe-Kosten gesamt: 794.048,00 € Reichweite/Kontakte Reichweite: 1.000.000 Mailing Kontakte: Promotion Kontakte: Sonstige Kontakte: Kontakte gesamt: 1.000.000		Bewertung der zusätzlich generierten Effekte Qualifizierte Adressdaten: 3.000,00 € Zusätzlicher PR-Output: Traffic auf BVG Homepage: Sonstige Werbe-Effekte: Erreichtes Image-Ziel: 50,0% ☒ Erreichtes Bekanntheits-Ziel: 50,0% ☒ Erreichtes Informations-Ziel: 5,2% ☒ Wert der qualitativen Zielerreichung: 69.611,54 € Summe Gesamtwert Added values: 72.611,54 €	
		Werbe-Ertrags-Messung Beworbenes Produkt: VBB Abonnement Umweltkarte Tarifbereich: AB; ABC Zahlungsweise: monatl. Neukunden Quote: Neukunden gesamt: 6.000 Kosten/Neukunde: 120,24 €	
		Werbe-Ertrags- und Payback-Rechnung Ertrag: 3.936.448,60 € Ertrag / Neukunde: 54,67 €/Monat 656,07 €/Jahr Kannibalisierung: 83,00% Ertrag/Neukunde nach Kannibalisierung: 9,29 €/Monat 111,53 €/Jahr BVG Kundentreue: 42 Monate PAYBACK nach: 12,94 Monaten PAYBACK Index (pbi): 0,31 Ergebnis/Neukunde: 270,13 € Ergebnis: 1.620.750,46 € Ergebnis/Kontakt: 1,62 €	
Werbekosten abzüglich zusätzlicher Effekte Kosten gesamt - Summe Added values: 721.436,46 € Kosten/Kontakt (k/k): 0,72 € Kostenindex (ki): 0,013 €		Anteil der Werbekosten gesamt nach Gewichtung der Ziele Neukundengewinnung: 595.536,00 € Image /Bekanntheit /Informationstransfer: 198.512,00 €	
Zelle mit Formel Zelle/Begriff mit Kommentar Eingabefeld			

Abbildung 6 – Werbeertragsrechnung zur Maßnahmenbewertung. Beispiel: BVG-Abonnement-Kampagne (Quelle: BVG)

Ergebniskalkulation unter Berücksichtigung verschiedener Bewertungsfaktoren

Um die definierten Ziele monetär zu bewerten, ist der Kundenwert der jeweiligen Zielgruppe anzusetzen. Der Kundenwert beinhaltet die Größen

- Fahrgeldeinnahmen,
- Vertriebskosten/Marketingkosten,
- Kannibalisierung,
- durchschnittliche Verweildauer bzw. Wiederholungskäufe,
- Weiterempfehlung,
- Crossselling,
- Upselling (Entwicklungspotenzial).

Oft wird der Kundenwert pro Segment ausschließlich auf Basis der Fahrgeldeinnahmen berechnet. Dieser Ansatz ist jedoch für die Steuerung von kommunikativen und vertrieblichen Maßnahmen unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise unzureichend.

Die Verweildauer bei Stammkunden ist heute nur für die ersten Lebensabschnitte bekannt – für die übrigen Segmente müssen Annahmen getroffen werden. Gleiches gilt für die Kalkulation der Wiederholungskäufe bei Produkten für Gelegenheitskunden. Für das Entwicklungspotenzial muss eine Kundenbefragung zur Errechnung der Wanderwahrscheinlichkeiten herangezogen werden. Der Weiterempfehlungsfaktor errechnet sich aus Verweildauer, Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und angestrebtem Kundenwert. Berechnet man den Kundenwert beispielhaft, so zeigt sich, dass Entwicklungspotenzial und Weiterempfehlungspotenzial nur einen begrenzten Beitrag leisten. Bei den Vertriebskosten werden die variablen Kosten pro Kanal und Produkt berücksichtigt – hinzu kommen die Marketing- und Servicekosten. Den größten Einfluss auf die Berechnung des Kundenwertes haben die Annahmen für die Verweildauer.

Daraus folgt, dass zur Vereinfachung der Kundenwertberechnung ausschließlich die Faktoren Verweildauer und Kosten zu berücksichtigen sind.

$$\text{Kundenwert} = \sum_{t=0 \text{ (Anfangsjahr)}}^{n = \text{erwartetes letztes Jahr}} \left(\frac{\text{Umsatz}_t - \text{Kosten}_t}{(1 + i)^t} \right)$$

Abbildung 8 – BVG-Kundenwertformel (Quelle: BVG)

Für die Kalkulation der Einnahmen ist darüber hinaus die zu erwartende Kannibalisierung einzuberechnen. Unter der Kannibalisierung werden jene Fahrgeldeinnahmen berücksichtigt, die der (über eine Vertriebs- oder Kommunikationsmaßnahme) neu gewonnene Kunde vor der Aktion bereits beim Verkehrsunternehmen für andere Tarifprodukte ausgegeben hat. Diese Kannibalisierung variiert je nach Zielgruppe und eingesetzter Kommunikationsmittel/-kanäle stark. Kann bei einer klassischen Maßnahme zur Ansprache von Autofahrern von einer Kannibalisierung von bis zu 25 % ausgegangen werden, so ist für eine Abo-Prämienkampagne eine Kannibalisierung von bis zu 90 % realistisch. Maßnahmen zur Gewinnung von Kunden im Freizeit- und Ausflugsverkehr und damit verbunden der überwiegende Vertrieb von Tarifprodukten für Gelegenheitskunden sind von einer vergleichsweise geringen Kannibalisierung gekennzeichnet.

Des Weiteren sind die jeweiligen Regelungen zur Einnahmenaufteilung für die im Unternehmen verbleibenden Fahrgeldeinnahmen einzubeziehen. Während die Fahrgeldeinnahmen entsprechend dem Einnahmenaufteilungsschlüssel zwischen den Verbundunternehmen gesplittet werden, verbleiben die Maßnahmenkosten in den meisten Fällen zu 100% beim durchführenden Verkehrsunternehmen oder beim Verkehrsverbund. Eine Reduzierung des spezifischen Aufwands kann durch Vertriebsvereinbarungen oder Werbekostenzuschüsse zwischen den Verbundunternehmen erzielt werden.

Im Rahmen einer Werbemaßnahme können neben der Erreichung der Hauptzielstellung jedoch auch zusätzliche Effekte erreicht werden, die einen monetären oder qualitativen Wert darstellen. Die BVG gewichtet diese und versucht sie durch Evaluierungsmethoden und Marktforschung so gut wie möglich abzuschätzen und in einem äquivalenten Geldwert (Added Values) zu quantifizieren.

Dazu gehören die Bewertung von erreichten Image- und Informationszielen, die Erhöhung der Bekanntheit von Verkehrsangeboten sowie der Kundenzufriedenheit, aber auch die Gewinnung nutzbarer Adressdaten oder positive Presseberichte. Als Maßstab der für Marketingmaßnahmen nutzbaren Adressen wird ein durchschnittlicher marktüblicher Preis angenommen. Zur Bewertung positiver PR wird der Preis herangezogen, der für eine Anzeige mit entsprechendem Inhalt in dem betreffenden Medium zu zahlen gewesen wäre.

Hinsichtlich der qualitativen Ziele der Imageverbesserung und Steigerung der Kundenzufriedenheit werden messbare Kommunikationsziele definiert. Sie bilden den Maßstab für den Wert der qualitativen Zielerreichung. Bei der Bewertung der qualitativen Zielerreichung und der Integration in die Gesamtauswertung einer Maßnahme bedient sich die BVG zurzeit eines Zwischenschritts. Dabei wird das eingesetzte Maßnahmenbudget herangezogen, was ermöglicht, auch die prozentuale Erreichung der qualitativen Ziele in einen äquivalenten monetären Wert zu überführen.

Beispiel: Zunächst wird der jeweilige Zielerreichungsparameter betrachtet. Ein qualitatives Ziel könnte sein, durch eine Abo-Kampagne das Unternehmensimage zu erhöhen und beispielsweise auf einer Schulnotenskala den Mittelwert der Durchschnittsnoten von 2,6 auf 2,4 zu verbessern. Die Imagewerte müssen in einer Vorher-Nachher-Messung durch Marktforschung ermittelt werden. Wird direkt nach der Aktion ein Wert von 2,4 erreicht, wurde das gesetzte Ziel zu 100% erfüllt. Geht man methodisch davon aus, dass ein solches Ziel mit 25% gewichtet werden darf, ist die Maßnahme dann gerechtfertigt, wenn sie ihr nicht monetäres Ziel – also die Imageverbesserung – erreicht und gleichzeitig die monetär direkt ermittelbaren Mehreinnahmen bei mindestens 75% der Kosten der Maßnahme liegen.

Die für die Einnahmenplanung von Maßnahmen zur Stammkundengewinnung und -bindung notwendigen Parameter können überwiegend durch das Vertriebscontrolling zur Verfügung gestellt werden. Dieses reicht im Allgemeinen für Maßnahmen zur Gewinnung von Gelegenheitskunden nicht aus. Hier ist es erforderlich, zusätzlich entsprechende Marktforschungsdaten heranzuziehen.

Werbekanalerfolgsmessung

Während die Bewertungsmaske einen Rahmen gibt, um den quantitativen Erfolg und die qualitative Wirkung einer Werbekampagne als Ganzes überprüfen zu können, dient die bei der BVG eingesetzte Werbekanalerfolgsmessung der direkten und nachhaltigen Maßnahmenverbesserung. Die BVG ist bemüht, bei allen Kommunikationsaktivitäten – und ganz besonders bei aufwendigen Werbekampagnen – die Werbeträger und Werbemittelwahl an der Zielgruppenerreichbarkeit auszurichten. Die Werbekanalerfolgsmessung geht sogar noch einen Schritt weiter, indem sie die Reaktionswirkung und die Abschlussgenerierung unmittelbar dem einzelnen Werbeträger zu rechnen kann.

Durch die Werbekanalerfolgsmessung kann ermittelt werden, welche Werbemittel und -träger besonders viele Reaktionen bei der Zielgruppe hervorgerufen haben und durch welche Werbeformen besonders viele Abonnement-Abschlüsse generiert wurden. Auch die Differenzierung nach Mediengattung und verschiedenen Titeln innerhalb einer Gattung ist möglich. Auf diese Weise können geeignete von weniger effektiven und effizienten Medien (z. B. Radiosender und Verlage) abgegrenzt werden. Stellt man die generierten Abo-Abschlüsse den Kosten gegenüber, lässt sich die Effizienz der Werbekanäle erkennen (vgl. Abbildung 7).

Voraussetzung für die Werbeeffizienzkontrolle ist die Bereitstellung aller notwendigen Auswertungsparameter. Diese kann über

- Kodierungen,
 - Vertriebscontrolling sowie
 - Marktforschungen/Befragungen von Neukunden
- erfolgen. Bereits in der ersten Phase der Maßnahmenkonzeption muss festgelegt werden, welche Daten ausgewertet werden sollen, um zum einen die notwendigen Kodierungen bei der Erstellung der Kommunikationsmittel zu berücksichtigen und zum anderen ggf. notwendige Marktforschungen zu veranlassen.

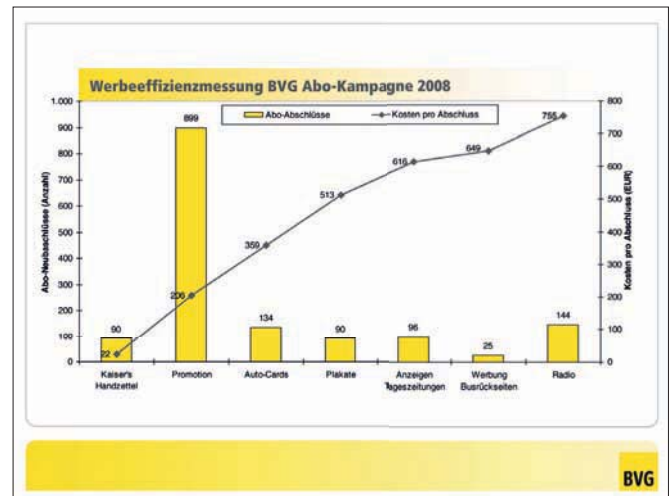


Abbildung 7 – Auswertung BVG-Autofahrer-Kampagne 2006: Kosten je Abschluss und generierte Abschlüsse je Kommunikationskanal (Quelle: BVG)

Fazit

Das in der BVG entwickelte und auf die Besonderheiten des ÖPNV abgestimmte Instrumentarium zur Effizienzüberprüfung und -verbesserung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen liefert einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Marketing- und damit auch der Unternehmensziele. Mit diesem Tool ist ein Verkehrsunternehmen in der Lage, alle durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen und gewonnene Erkenntnisse unmittelbar auf weitere Aktionen zu übertragen. Überprüfung meint nicht nur ein abschließendes Kontrollieren von Maßnahmen, sondern eine Überwachung einer effizienten Maßnahmenausrichtung und -ausgestaltung ab Planungsphase. Alle erarbeiteten Teile der Methodik zur Effizienzmessung greifen ineinander. Das standardisierte Bewertungstool gibt einen Rahmen für die Maßnahmenbewertung und ermöglicht einen Vergleich von Aktionen. Mit der Werbekanalerfolgsmessung wird die Maßnahme analysiert. Sie hilft dabei, geeignete Kommunikationstools zu identifizieren, die dann in den ermittelten potenzialträchtigen Gebieten eingesetzt werden können.

Neben der Prüfung, ob der Einsatz einer Werbeerfolgsmessung wirtschaftlich darstellbar ist (z.B., wenn der Aufwand für diese Messung in einem schlechten Verhältnis zur eigentlichen Maßnahme steht), kann es auch vorkommen, dass die Messung nicht in jedem

Fall Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit von Aktionen bzw. Maßnahmen geben kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn weitere externe Effekte den Erfolg von Maßnahmen beeinflussen oder wenn vertriebliche Kommunikationsmaßnahmen neben dem festgelegten Ziel auch weitere Themen beeinflussen. Insofern ist die Werbeerfolgsmessung ein wichtiges Instrument zur Maßnahmen- und Aktionssteuerung, für sich allein stehend aber noch kein »Erfolgsgarant«.

In jedem Fall ist sie aber ein Hilfsmittel bei jährlichen Planungsgesprächen mit dem Controlling. Durch die detaillierte hinterlegte Planung des Budgeteinsatzes und die kalkulierten zusätzlichen Fahrgeldeinnahmen lässt sich der effiziente Mitteleinsatz belegen. Mit vergleichbarem Marketingbudget lässt sich die Anzahl bzw. die Intensität von Maßnahmen erhöhen. Der vielfach verbreiteten Sichtweise des »flexiblen« Marketingbudgets (bei Budgetkürzungen gerät meist das Marketingbudget als Erstes in den Fokus) kann damit entgegengewirkt werden. Das Marketingbudget ist als Investition in zusätzlichen Umsatz anzusehen, das Tool zur Werbeeffizienzmessung unterstützt diesen Ansatz.

(Eine umfassende Beschreibung der Werbeeffizienzmessung der BVG wurde in »DER NAHVERKEHR«, 10/2007, 25. Jg. veröffentlicht.)



**Bestands-
kundenpflege**

EINFÜHRUNG

Der Bestandskunde ist Ziel und Gegenstand des Kundenbeziehungsmanagements: Der Gelegenheitskunde soll zu einem Bestandskunden gemacht werden, der Kündiger in diesen Status zurückkehren. Als Objekt des Customer-Relationship-Managements (CRM) ist diese Kundengruppe dadurch gekennzeichnet, dass sie bereits eine relativ große Nähe zum Produkt hat und das Unternehmen über gute Kenntnisse über sie verfügt. Im ÖPNV sind dies vor allem die Abonnenten. Diese gute Ausgangsbasis gilt es zu nutzen, um den Kundenwert weiter zu steigern. Die Maßnahmen zielen folglich darauf ab, z. B. durch Upgrading den Wert des Produkts zu erhöhen bzw. durch z. B. aktive Kündigungsvermeidung die Bindungsdauer zu steigern. Beson-

ders gelungene Maßnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass beides zugleich gelingt.

Da die Datenlage besonders gut ist, können Maßnahmen genau auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten und ihr Erfolg genau gemessen werden. So werden Streuverluste minimiert und Maßnahmen besonders effektiv.

Darüber hinaus werden für den aktiven Vertrieb verkaufsoptimierte Produkte benötigt. Diese

- kommunizieren Vorteile,
- sind kundengerecht ausgestattet und
- berücksichtigen die Erlöswirkung.

- Upselling: Darf's ein bisschen mehr sein?
- Mehrumsatz durch ein neues Abo-Produkt
- Zielgruppe Auszubildende: das YoungTicket
- Kleiner Unterschied ganz groß – zwei JahresTicket-Varianten überzeugen Abonnenten
- Neukundenbindung durch persönliche Ansprache

Upselling: Darf's ein bisschen mehr sein?

Mit der Entdeckertour hat die HOCHBAHN ihren Abonnenten höherwertige Produkte verkauft und die Kundenbindung messbar erhöht: Amortisation nach 6 Wochen.

Die 2010 erstmals durchgeführte Aktion Entdeckertour hatte das Ziel, den Inhabern von räumlich eingeschränkten Abos, sog. 3-Zonen-Karten, die Großbereichskarten für den gesamten Großraum Hamburg zu verkaufen und bei ihnen die Kundenbindung zu erhöhen. Dabei wurden sowohl die Inhaber von allgemeinen Abos als auch von sog. CC-Karten (Teilzeitkarten) angeschrieben. Das Mailing (vgl. Abbildung 8–10) kommunizierte unter dem Motto »Weil man von Hamburg nie genug bekommen kann« die geringen monatlichen Mehrkosten des Upgrades (9,60 Euro bzw. 12,50 Euro) gegenüber den Vorteilen einer Erweiterung des Aktionsradius und der Verringerung des Unsicherheitsgefühls beim Lösen von Ergänzungskarten. Dem Mailing lag als Zusatznutzen ein Faltpfad bei: »Hin und weg! Tolle Ausflugs- und Entdeckertipps für den Großbereich Hamburg.« Zudem wurde

ein Aktionszeitraum suggeriert; mit der Antwortkarte zum Abtrennen konnte das Abo sofort bestellt werden.

Von den rund 35 000 Kunden wurde rund die Hälfte angeschrieben. Die übrigen dienten als Referenzgruppe zur Erfolgsmessung. In der Aktionsgruppe bestellten im Maßnahmenzeitraum (rund 10 Wochen) 3,03 % das Upgrade; in der Referenzgruppe waren es 1,25 %. Daraus ist der reine Maßnahmenerfolg mit 1,78 % Bestellquote abzuleiten. Die so generierte Umsatzsteigerung betrug rund 30 TEUR bzw. 18,7 % p. a. Der durchschnittliche Kundenwert pro Jahr erhöhte sich bei den Upgradern von 534 Euro auf 620 Euro.

Würde die positive Bestätigung des Kundennutzens daneben auch die Bindung derjenigen Kunden erhöhen, die sich nicht für das Upgrade entschieden? Die Vergleichsmessung bestätigte diese Vermutung eindrucksvoll. Danach betrug die Kündigungsquote in den ersten 3 Monaten nach Beginn der Aktion in der Referenzgruppe 5,60 %, in



Abbildung 8 – Das Mailing »Entdeckertour« ... (Quelle: HOCHBAHN)



Abbildung 9 – ... kommuniziert den Zusatznutzen und die geringen Mehrkosten (Quelle: HOCHBAHN)

der angeschriebenen Gruppe lediglich 3,44 % – mit anderen Worten: Von den Kündigungen stammten zwei Drittel aus der Referenzgruppe. Berechnet man diesen durch Kündigungsvermeidung erzielten Umsatz, ergibt sich für die hier nur betrachteten ersten 3 Monate bereits ein Mehrerlös von rund 34 TEUR.

Insgesamt hat sich die Maßnahme rasch rentiert: Bei Gesamtkosten von rund 21 TEUR und monatlichen Mehrerlösen von rund 14 TEUR amortisierte sie sich bereits nach eineinhalb Monaten. Die Aktion wurde 10 Wochen später in der Referenzgruppe mit ähnlichem Erfolg durchgeführt. Ohne Berücksichtigung des Effekts aus vermiedenen Kündigungen rentierte sich die Aktion bereits nach rund 2 Monaten.

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der durch den Faltpfad generierte Zusatznutzen zu nennen. Die angeschriebenen Abonnenten wurden dadurch bereits vor Abschluss des Upgrades mit Freizeittipps »belohnt«, unabhängig von Abschluss oder Nichtabschluss des

Upgrades. Auch die höherwertige Mailinggestaltung sowie die sehr positive, nicht rein auf den Produktverkauf gerichtete Kundenansprache sind als Erfolgsgrößen zu nennen. Auch die durch die Responsekarte geschaffene Möglichkeit, den Produkttausch bequem von zu Hause aus erledigen zu können – ohne Aufsuchen einer Servicestelle –, ist als eine maßgebliche Erfolgsdeterminante zu betrachten. Daneben hatte die im Übrigen sehr zurückhaltende Kundenansprache einen positiven Einfluss auf den Aktionserfolg, da so keine Gewöhnung oder Sättigung bei den Abonnenten eintreten konnte. Um dies zu vermeiden, sollte die Frequenz der direkten Kundenansprache nicht zu hoch sein; die Entdeckertour wird bspw. einmal pro Jahr durchgeführt.



Abbildung 10 – Mit der Antwortkarte kann sofort bestellt werden (Quelle: HOCHBAHN)

Mehrumsatz durch ein neues Abo-Produkt

In Stuttgart wurde 2011 ein neues Abo-Produkt eingeführt: Das JahresTicket im Abo mit monatlicher Abbuchung ersetzte die bisherigen Monats- und Jahres-Abos. Innerhalb eines halben Jahres konnte die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) ihren Abonnentenbestand auf 25 000 verdoppeln. Durch einen höheren Jahresumsatz und eine längere Haltedauer pro Kunde zeichnet sich für die SSB ein Mehrumsatz von rund 1 Mio. Euro pro Jahr ab.

Ziel der Maßnahme war die deutliche Attraktivierung des Abo-Angebotes, um eine höhere Abonnentenquote zu erzielen und über die Bindungswirkung des Abos Mehrumsatz zu generieren. Einbezogen sind die Jedermann-, 9-Uhr-Umwelt-, Senioren- und 14-Uhr-Junior-Tickets.

Für diese Tickets gab es bislang zwei Abo-Angebote, die für den Kunden unattraktiv und für die SSB schwierig zu vertreiben waren. Das führte zu einer sehr geringen Abo-Quote von 10% der MonatsTickets und 30% der JahresTickets. Das bisherige MonatsTicket-Abo bot dem Kunden keinen Preisvorteil und der SSB keine Bindungswirkung, das alte JahresTicket-Abo erforderte die einmalige Zahlung des gesamten Jahresbetrags.

Zum 1. Januar 2011 wurde daher ein neues JahresTicket-Abo eingeführt. Es kombiniert den Preisvorteil »10 Monate zahlen, 12 Monate fahren« mit einer monatlichen Abbuchung. Begleitend wurden die Kundenzentren auf den Vertrieb des neuen Abos ausgerichtet, unterstützt z. B. durch ein »Abo sofort«. Umgekehrt wurde der Ausstieg mit einer Kündigungsfrist von einem Monat und Rabattverlust bei unterjähriger Kündigung erschwert. Kurz gesagt: Das Tarifprodukt wurde verkaufbar gemacht.

Neben der Überführung der Bestandsabonnenten entwickelte sich die Zahl der Neuabonnenten erfolgreich. Alleine in den ersten 3 Monaten wurden fast 8 000 Neuabonnenten gewonnen, bis zur Jahresmitte war der Bestand auf nahezu 25 000 verdoppelt. Damit wurde das für das erste Jahr gesetzte Mengenziel vorzeitig erreicht.

Offenbar ist die angestrebte Attraktivierung des Produktes und daraus resultierend die Erhöhung der Abonnentenquote gelungen. Eine erste wirtschaftliche Bewertung zeigt, dass zwar durchaus Kunden statt bislang 12 Monatstickets im Barkauf jetzt nur noch 10 Monate im Abo zahlen. Die Zahl der Kunden, die aus niedrigeren Kaufhäufigkeiten ins Abo aufsteigen, ist aber deutlich höher. Durch diesen höheren Jahresumsatz und eine längere Haltedauer wird das Ziel, Mehrumsatz zu generieren, erreicht.

Zielgruppe Auszubildende: das YoungTicket

ÖPNV-Präferenz bei erstmalig wahlfreien Kunden bilden – eine Herausforderung für das Zielgruppenmarketing.

Das YoungTicket der Via Verkehrsgesellschaft (Via) ist ein Baustein von mehreren zur Erzielung eines ganzheitlichen Produktmanagements im Rahmen des »customer life cycles«. Hiermit wird die Lücke zwischen dem SchokoTicket (Schüler) und dem SemesterTicket bzw. dem normalen Abo oder FirmenTicket (JobTicket) geschlossen. Nach der Schule ist der Kunde in einer für den ÖPNV schwierigen Phase, er ist mehr oder weniger wahlfrei. Somit tritt hier der Bus/die Bahn zum ersten Mal in Konkurrenz zum Auto.

Im Rahmen der Zielgruppenansprache wird versucht, den Kunden an den möglichen Kontaktpunkten in diesem Lebensabschnitt »einzufangen«. Neben dem Hinweis in Kündigungs- oder Bestätigungsschreiben zum SchokoTicket und der üblichen Above-the-Line-Kommunikation in den Sommermonaten haben sich zwei Maßnahmen als besonders zielführend erwiesen.

Promotion vor Ort: Promotion-Teams sind »zur Einschulung« in den Berufsschulen und -kollegs und stehen mit Rat und Tat zur Seite. Hier hat es sich gezeigt, dass, nach anfänglichen Berührungängsten, spät in der 2. Pause qualifizierte Nachfragen und Rückmeldungen kamen.

Häufig liegt der erste Schultag schon hinter dem eigentlichen Beginn der Lehre, d.h. die Mobilitätsentscheidung ist dann schon gefallen.

Auf der Suche nach einem Zugang zum Kunden ganz am Anfang dieses Lebensabschnittes konnte eine Kooperation mit den IHKs im Verkehrsgebiet der Via entwickelt werden:

Mit Versand des Ausbildungsvertrages durch die IHK wird den Auszubildenden auch Informationsmaterial zum YoungTicket mitgeschickt.

Fazit: Rund 8.800 YoungTicketPLUS-Bestandskunden greifen derzeit auf das Angebot zurück, durchschnittlich 2,9% Neu-Abonnenten hat die Via in den vergangenen 4 Jahren akquirieren können.



Move 4 Fun!

Hol dir dein YoungTicketPLUS und genieße Bewegung im Takt.

Mehr Infos unter www.vrr.de



Abbildung 11 – Das YoungTicket im VRR (Quelle: Via)

Kleiner Unterschied ganz groß – Zwei JahresTicket-Varianten überzeugen Abonnenten

»Ich möchte Bus und Bahn vor allem am Wochenende nutzen.«
»Ich fahre besonders oft am Tag.« »Ich lasse in der Nacht gern mal mein Auto stehen und steige um auf den ÖPNV.« »Ich bin häufig mit meinen Kindern unterwegs.« Die Bedürfnisse beim Bus- und Bahnfahren sind verschieden. Deshalb machte der Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen (VBN) aus einem JahresTicket zwei unterschiedliche Angebote. Und gewinnt immer mehr Abonnenten.

Eine Marktforschungsstudie gab 2006 den Impuls für einen Relaunch des bestehenden Jahres-Abos. Die Idee und das Ziel: Wenn aus einem JahresTicket zwei verschiedene Produkte werden, können Fahrgäste auswählen und entscheiden, welches für sie das passendere Produkt ist. Das überzeugt Stamm- und Gelegenheitskunden und gewinnt Neukunden im Abonnement. Die Verkehrsunternehmen gehen damit mehr auf den Kundennutzen ein, schöpfen vorhandene Marktpotenziale aus und steigern so die Erträge im VBN.

Aus dem bisherigen JahresTicket wurden so zum 1. Januar 2007

- das neue, günstigere JahresTicket und
- das neue, hochpreisige JahresTicket PLUS.

Eine am Nutzen orientierte Vermarktung überzeugte schließlich bestehende Abonnenten davon, in das hochpreisige JahresTicket PLUS mit den interessanten Vorteilen zu wechseln, anstatt die »Billigvariante« JahresTicket ohne Zusatznutzen zu bevorzugen. Die Kampagne richtete sich an die bestehenden Abonnenten und die Vielfahrer, aber auch an preisbewusste Autofahrer, die zwar häufig den ÖPNV nutzen, aber bisher mit 7-Tage-Tickets oder Einzeltickets unterwegs waren.

Fragen und forschen: die Methode

»Was brauchen unsere Abo-Kunden und was bewegt potenzielle Kunden dazu, sich für unsere Produkte zu interessieren?« Bevor es an die Entwicklung der neuen Tarifangebote ging, wurden in einer Marktforschungsstudie 1135 Kunden (50% Gelegenheitskunden und 50% Intensivnutzer) telefonisch interviewt und ihnen verschiedene Nutzenargumente vorgestellt: Varianten in der Ticket-Übertragbarkeit, Mitnahme von Personen, Gültigkeit im Verbund, Nachtlinienfahrten, Gültigkeit, Preis.

Auf diese Fragen erhielten die Verkehrsunternehmen nützliche Antworten:

- Welche der neuen Ticketkonzepte würden die Kunden nutzen?
- Wie bedeutend sind die einzelnen Tarifmerkmale für die Kunden?
- Würden Sie Neukunde werden?
- Würden Sie zu anderen Tickets wechseln?
- Würde Sie die Tarifänderung dazu bewegen, mehr auf den Individualverkehr umzusteigen?

Das Ergebnis zeigt zugleich auch eine Herausforderung: Bei den Gelegenheitskunden war grundsätzlich Potenzial vorhanden, aber die Intensivnutzer reagierten sehr sensibel auf die geplanten Neuerungen und auf die durchschaubare Preiserhöhung.

Deutlich wurde auch, dass das neue JahresTicket PLUS bestimmte Merkmale des alten JahresTickets enthalten sollte – »Gültigkeit rund um die Uhr«, »Übertragbarkeit« und »Mitnahmemöglichkeit«. Klar wurde auch, dass die Tarifeigenschaft »verbundweite Gültigkeit an Wochenenden und Feiertagen« unbedingt in das Angebot integriert werden sollte. Sie beinhaltet »geldwerte« Vorteile, was bei Gelegenheitskunden zur Attraktivitätssteigerung beitragen und bei Intensivnutzern dazu verhelfen könnte, ihnen die bittere Pille der Preiserhöhung etwas zu versüßen.

Im Vergleich dazu bewerteten die befragten Personen eine zuschlagsfreie Nachtliniennutzung als weniger wichtig.

Aus eins mach zwei: Produktvarianten

Die monatliche Preisdifferenz zwischen dem JahresTicket und dem JahresTicket PLUS betrug in den Jahren 2007 bis 2009 in allen Preisstufen lediglich 3 Euro. 2009 erfolgte eine Erhöhung auf 3,50 Euro, seit 2010 liegt die Differenz bei 4 Euro.

Überzeugte Abonnenten, steigende Zahlen

2005 hatte der VBN rund 65000 Abonnenten – davon allein in Bremen rund 44000. Und erzielte damit 2006 einen Umsatz von 31,07 Mio. Euro.

Anzahl der Abonnenten	2006	2007	2008	2009	2010
JahresTicket		32.761	28.978	26.810	24.795
JahresTicket PLUS		33.136	39.231	41.655	41.413
Gesamt	65.143	65.897	68.209	68.475	66.207

Abbildung 12 – Abonnentenentwicklung (Quelle: BSAG)

Die Zahl der Abonnenten hat sich von 2007 bis 2009 positiv entwickelt. Als 2010 das StadtTicket (SozialTicket) in Bremen eingeführt wurde, gab es einen vorhersehbaren Einbruch, da rund 2500 Abonnenten ihr JahresTicket/JahresTicket PLUS kündigten und seitdem das StadtTicket nutzen.

Das JahresTicket verliert von Jahr zu Jahr an Bedeutung. Im Gegensatz dazu entscheiden sich immer mehr Fahrgäste für das JahresTicket PLUS. Zwischen 2006 und 2010 stiegen die Abonnenten um 1,63 %. Lässt man das Jahr 2010 mit der Einführung des StadtTickets außer Betracht, konnten im VBN zwischen 2006 und 2009 sogar 5,11 % mehr Abonnenten gewonnen werden.

Umsatz in Mio. €	2006	2007	2008	2009	2010
JahresTicket		15,91	14,68	14,13	13,63
JahresTicket PLUS		17,60	21,54	23,74	24,88
Gesamt	31,07	33,51	36,22	37,87	38,51

Abbildung 13 – Umsatzentwicklung (Quelle: BSAG)

Der Umsatz ist um knapp 24 % gestiegen. Dafür sorgten die Tarifierhöhungen – und vor allem die deutliche Akzeptanz des PLUS-Angebots. Der Anteil des JahresTickets PLUS steigt seit 2007 kontinuierlich. Der Anteil vom JahresTicket PLUS am Abo hat sich von 50 %

(2007) auf rund 63 % (2010) erhöht. Im gleichen Maße verlor das JahresTicket an Bedeutung.

Eine lohnende Sache

Obwohl teurer als das JahresTicket, ist das »PLUS«-Angebot für die Kunden von attraktivem Nutzen. Fahrgäste schätzen die Mitnahmeregelung und auch die verbundweite Gültigkeit an Wochenenden und Feiertagen.

Diese Vorteile überzeugten letztlich auch die Intensivnutzer, die bei der Befragung für die Marktstudie zu Beginn eher kritisch auf die vorgeschlagenen Neuerungen reagiert hatten. Oder wie es ein Kunde in einem Internetforum ausgedrückt hat: »Alles in allem eine lohnende Sache!«

Das ursprüngliche Abo	Das JahresTicket PLUS	Das JahresTicket
• mit 12 Monaten Laufzeit (kann immer zum 1. eines Monats abgeschlossen werden) • ist übertragbar		
• hat eine Mitnahmemöglichkeit - Mo.–Fr. ab 19:00 Uhr - Sa., So. und Feiertags ganztägig - ein weiterer Erwachsener - und bis zu 4 Kinder (unter 15 J.)		• hat keine Mitnahmemöglichkeit
• ist rund um die Uhr gültig, die Nachtlinien können ohne Zuschlag genutzt werden		• ist rund um die Uhr gültig • die Nachtlinien können aber nur mit Zuschlag genutzt werden
	• gilt an Wochenenden und Feiertagen im gesamten Gebiet des VBN	

Abbildung 14 – Produktvarianten (Quelle: BSAG)

Neukundenbindung durch persönliche Ansprache

Auswertungen zeigen, dass die Fluktuation von Abonnenten im ersten Abo-Jahr am höchsten ist und dann kontinuierlich abnimmt. Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) haben das Kündigungsverhalten von Neukunden analysiert. Ziel ist es, durch eine aktive Kundenbindung die Vertragslaufzeit zu verlängern und damit den Kundenwert zu erhöhen.

Als Maßnahme zur Reduzierung der Kündigungen zum Ende des ersten Vertragsjahres werden bei der BVG alle Neu-Abonnenten angerufen, die seit 10 Monaten im Besitz einer Umwelt- und Jahreskarte im Abonnement (»Jedermann-Zeitkarte«) sind. Die Kunden sollen bereits vor ihrer 6-wöchigen Kündigungsfrist vom Abonnement überzeugt werden, sich besonders gut betreut fühlen und somit langfristig an ihr Abonnement gebunden werden.

Hierfür werden ausgewählte Mitarbeiter des BVG-eigenen Callcenters eingesetzt. Im Rahmen dieses Telefonates wird der Kunde zur Zufriedenheit mit dem Produkt befragt und es werden Wünsche und Anregungen aufgenommen. Darüber hinaus werden auch Fragen zum Nutzungsverhalten gestellt, um Erkenntnisse für weitere Produkt-optimierungen zu gewinnen. Zudem erhofft sich das Unternehmen Informationen, ob der Kunde eine Kündigung in Erwägung zieht.

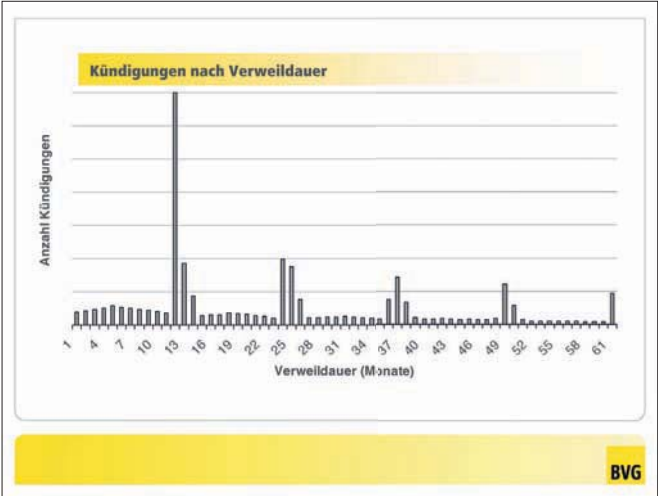


Abbildung 15 – Kündigungen nach Verweildauer, BVG 2007 (Quelle: BVG)

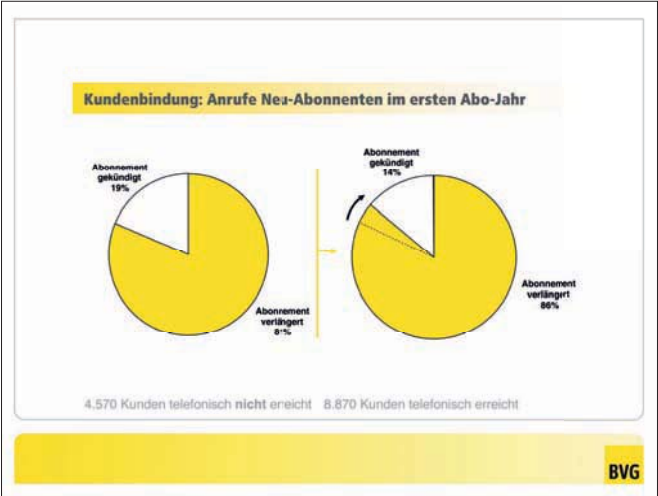


Abbildung 16 – Auswertung Anrufe Neu-Abonnenten Pilotversuch BVG 2006/2007 (Quelle: BVG)

Die Auswertung der Anrufe und des Kündigungsverhaltens gegenüber einer Prüfgruppe (telefonisch nicht erreichte Kunden) zeigt, dass die Kündigungsquote im Laufe eines Jahres um 5% gesenkt werden konnte, was nach Berücksichtigung von Kundenwert, Kannibalisierung und Verweildauer im Vergleichszeitraum 2006 für die BVG Mehreinnahmen von über 100 TEUR bedeutete.

Die Anrufe durch das Verkehrsunternehmen wurden von den Kunden durchweg positiv wahrgenommen. Kein einziger der Angerufenen fühlte sich vom Verkehrsunternehmen belästigt. Im Gegenteil. Diese aktive Kundenbindung wurde von einem Verkehrsunternehmen nicht erwartet und mehrheitlich begrüßt. Es ist daher davon auszugehen, dass neben dem direkt messbaren monetären Erfolg auch langfristig durch eine höhere Kundenzufriedenheit eine Ergebnisverbesserung erzielt wird.

Ein weiteres Instrument zur Erhöhung der Kundenbindung kann ein Kundenclub sein. Voraussetzung ist jedoch, dass das Leistungsangebot des Kundenclubs (Rabatt, exklusive Partner und Angebote) sich von den weitverbreiteten Vorteilsangeboten (z.B. Internet-Gutscheine) deutlich abgrenzt. Marktforschungen der BVG haben ergeben, dass ein Kundenclub zwar kein Entscheidungskriterium für ein Abonnement ist, wohl aber die Entscheidung für ein bestimmtes Verkehrsunternehmen beeinflusst.

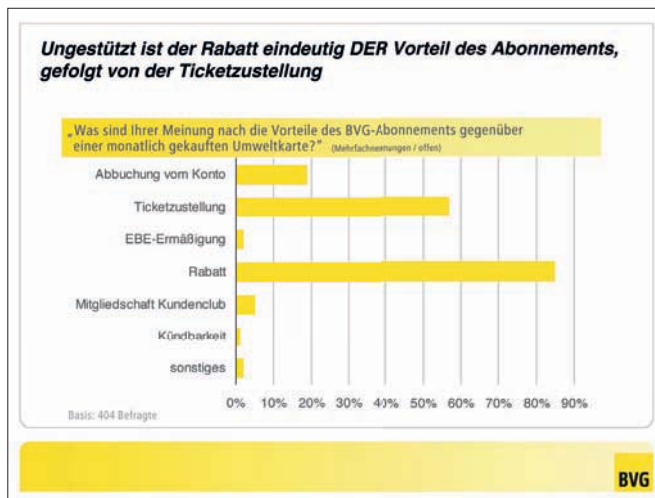


Abbildung 17 – Hauptgründe für einen Abo-Abschluss bei der BVG, 2007 (Quelle: BVG)

Kundenrückgewinnung



EINFÜHRUNG

Abo-Kunden sind die wertigste Kundengruppe im Nahverkehr, die es zu halten gilt. Viele Verkehrsunternehmen sind deswegen in der Stammkundenbindung sehr aktiv. Da viele Kündiger immer noch eine hohe Affinität zum Abo haben, können auch Kundenrückgewinnungsmaßnahmen vielversprechend sein. Die Bindungsdauer von Abo-Kunden beträgt im Nahverkehr durchschnittlich 4 bis 6 Jahre. Laut einer Marktforschung der Deutschen Bahn (DB) von 2010 ist über ein Viertel der Kündiger dem Abo gegenüber positiver eingestellt als anderen Pendelarten. Diese sind trotz Kündigung (sehr) zufrieden mit dem Abo und haben eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft für das Angebot.

Warum aber kündigen diese Kunden ihr Abo und kann man sie zurückgewinnen?

Die Untersuchung der DB zeigt, dass die Gründe für die Kündigung häufig in persönlichen Lebensumständen liegen, die wenig mit der ursprünglichen Attraktivität des Abos an sich zu tun haben. Etwa die Hälfte der Abo-Kündiger beendet das Abo aufgrund persönlicher Gründe wie z.B. Arbeitsplatzwechsel, Wohnortswechsel oder Arbeitsplatzverlust. Damit ist ein großer Teil der von Kündigern genannten Gründe vom Verkehrsunternehmen nicht beeinflussbar.

Aber auch Servicegründe spielen eine wichtige Rolle für die Kündigung – das ist der Ansatzpunkt des Vertriebs, diese Gründe auszuräumen, den Service zu verbessern und den Kunden zurückzugewinnen. Die Kunden sind demgegenüber positiv eingestellt: Jeder 5. Kündiger ist offen für ein Rückgewinnungsangebot.

- Kundenrückgewinnung – HOCHBAHN
- Kundenrückgewinnung – EVAG

Kundenrückgewinnung – HOCHBAHN

In einem Pilotversuch zur Kundenrückgewinnung wurden bei der HOCHBAHN über 700 verlorene Kunden mit dem Ziel der Rückholung ins Abonnement telefonisch kontaktiert. Die Zusammensetzung der Pilotzielgruppe wurde vorrangig anhand der folgenden Fragestellungen abgeleitet: Welches Produkt wurde genutzt, zu welchem Zeitpunkt erfolgte die Kündigung und was war der Kündigungsgrund?

In Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung erfolgte die Kundendatenanalyse, aus der auch die Zielgruppenselektion erfolgte. Nachdem die Analyse der Kundendaten die Potenziale aufzeigte, erfolgte eine Kundenclusterung analog der o. g. Fragestellungen. Die verlorenen Kunden wurden in entsprechende Segmente aufgeteilt, um die Kunden mit hohem Rückgewinnungspotenzial zu identifizieren. Diese Herangehensweise konnte u. a. durch die Auswertung der Kündigungsgründe realisiert werden, da einige Gründe gute Rückschlüsse über den Rückgewinnungserfolg zulassen. Einfluss auf die Zielgruppenzusammensetzung hatten darüber hinaus soziodemografische Merkmale wie das Geschlecht, Alter und Wohnort.

Die Durchführung der telefonischen Rückgewinnungsaktion erfolgte durch eigene Mitarbeiter, die bereits über Erfahrungen in der telefonischen Abonnentenbetreuung besaßen. Ein weiteres Argument für die interne Durchführung ist die hohe Tarifkenntnis. Um die Mitarbeiter optimal auf diese neue Aufgabe vorzubereiten, wurde ein entsprechender Gesprächsleitfaden entwickelt, der den Mitarbeitern beim Kundentelefonat als Orientierungshilfe diente. Zusätzlich fanden Mitarbeiterschulungen in kleinen Gruppen statt, in denen der Gesprächsleitfaden sowie Grundsätze der telefonischen Kundenbetreuung vermittelt wurden. Als Anreiz zum Abonnementabschluss erhielten alle Kunden eine sogenannte Bildvergütung in Höhe von 5 Euro für das benötigte Passbild, die den Kunden mit Abbuchung des ersten Abonnementbetrags verrechnet wurde.

Insgesamt umfasste die Zielgruppe 763 ehemalige Abonnenten, von dieser Gesamtmenge konnten 587 (77 %) Kunden telefonisch erreicht werden. Die übrigen 176 Kunden (23 %) konnten aufgrund einer nicht mehr gültigen oder falschen Nummer nicht kontaktiert werden. Von

den erreichten Kunden schlossen 26 neue Abonnementverträge ab, dies entspricht einer Rückgewinnungsquote von 3,4 %.

In erster Linie haben die vorhandenen Kundendaten einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg im Rahmen einer Kundenrückgewinnungsaktion. Je mehr Erkenntnisse aus den Daten gewonnen werden können, desto schärfer lässt sich die Zielgruppe definieren. In diesem Falle konnte die Erfassung verschiedener Kündigungsgründe einen wichtigen Hinweis zum Rückgewinnungspotenzial liefern. Weitere Erfolgsfaktoren liegen in der Mitarbeiterschulung sowie in der Kundenkommunikation seitens der Mitarbeiter. Daneben ist auch die Anreizgestaltung durch die gewährte Bildvergütung zu nennen.

Die Gesamtkosten dieser Maßnahme lagen bei rund 7.200 Euro, somit lagen die Kosten pro zurückgewonnenen Kunden bei knapp 277 Euro. Bei einem durchschnittlichen Monatsumsatz von 50 Euro amortisiert sich diese Aktion im 6. Monat des Jahresabonnements.

Seit 2005 führt die HOCHBAHN regelmäßig schriftliche Kundenrückgewinnungsaktionen durch, die sich an Schüler, Studenten und Auszubildende (berechtigungspflichtiges Abonnement) richten.

Reicht ein Abonnent aus dieser Kundengruppe nach Ablauf seines Berechtigungsnachweises keinen neuen Berechtigungsnachweis ein, wird der laufende Abonnementvertrag automatisch gekündigt. Im Rahmen der schriftlichen Kundenrückgewinnung werden jährlich rund 18.900 Abonnenten im 4. Monat nach Ablauf ihres Berechtigungsnachweises angeschrieben. Dem Anschreiben ist ein Abonnementvertrag beigelegt, der die persönlichen Daten des Abonnenten enthält, um ihm den Wiedereinstieg in das Abonnement zu erleichtern.

Im Jahr 2010 konnten durch diese Maßnahme 1,6 % der kontaktierten Abonnenten zurückgewonnen werden. Bei Gesamtkosten von 5.682 Euro betrugen die durchschnittlichen Kosten für eine Rückgewinnung 39,19 Euro. Werden diese Kosten dem durchschnittlichen Monatsumsatz pro Abonnenten von 50 Euro gegenübergestellt, amortisiert sich die Aktion bereits im 1. Monat.

Kundenrückgewinnung – EVAG

Das Team Customer-Relationship-Management (CRM) der Essener Verkehrs-AG (EVAG) ist zu dem Entschluss gelangt, dass die Kündigungsformulare des Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr (VRR) zu unpräzise in der Aufarbeitung einer etwaigen Kündigung durch den Bestandskunden waren. Zwar konnte sich der Kunde zu einem Kündigungsgrund äußern, er konnte aber auch durch unpräzise Angaben sehr einfach kündigen. Die Überlegung des CRM-Teams bestand darin, verloren geglaubte Abo-Kunden zurückzugewinnen.

Zunächst wurde das Kündigungsformular dahingehend geändert, dass ein Cluster diverser möglicher Kündigungsgründe erstellt wurde. Die genauen Äußerungen zum Kündigungsgrund seitens der Kunden ermöglichten es dem CRM-Team, eine genaue Bedarfsanalyse für den Kunden zu erstellen und ihn noch innerhalb der Vertragslaufzeit für ein telefonisches Beratungsgespräch zu gewinnen. Drei Versuche wurden zu verschiedenen Tageszeiten unternommen, den Abonnenten zu erreichen. Gelang dies nicht, wurde nicht weiter nachgefasst.

Im Verlauf der einzelnen Gespräche stellte sich heraus, dass oft Missverständnisse Kündigungsgründe darstellten. So waren Kunden beispielsweise der Überzeugung, dass sie nach einem Wohnortswechsel das Ticket beim lokalen Verkehrsunternehmen vor Ort bestellen müssten. War ein Kunde der Meinung, dass ein bestimmtes Ticket für seine Ansprüche nicht rentabel sei, wurde beispielsweise eine Fahrtenhäufigkeitsberechnung durchgeführt und ggf. ein anderer Tickettyp empfohlen.

Die Kunden empfanden die telefonischen Beratungsgespräche in keiner Weise als »Belästigung«, sondern eher als »tollen Service« des Unternehmens. Hatten die Kündigungen monetäre Gründe aufgrund angespannter Finanzlagen, so ließ sich der Kunde in den wenigsten Fällen umstimmen.

Aufgrund der positiven Erfahrungen erprobt der CRM-Bereich derzeit ein weiteres Pilotprojekt:

Versäumte Zahlungen wurden bislang nach zwei Rückläufen mit der fristlosen Kündigung geahndet. Auch hier haben Anrufe, die den Kunden freundlich an die ausstehenden Zahlungen erinnert haben, bewirkt, dass die Zahlungsmoral rapide anstieg. Oft wurden Zahlungen einfach nur vergessen und zügig nachgeholt.

Fazit: Durch das telefonische »Nachfassen« des CRM-Teams konnten etwa 6 % der verloren geglaubten Kunden zurückgewonnen werden.



**Neukunden-
gewinnung**

EINFÜHRUNG Die Neukundengewinnung ist erfolgreich sowohl bei der Akquisition neuer Abonnenten als auch bei der Gewinnung von Gelegenheitskunden.

Die Gewinnung von Abonnenten steht im Fokus der Marketingaktivitäten der Verkehrsunternehmen. Gründe hierfür sind u.a. die lange Kundenbindung, die niedrige Vertriebskostenintensität des Vertriebsweges sowie die Loyalität der Abonnenten gegenüber dem Verkehrsunternehmen. Diese Loyalität zeigt sich insbesondere in Situationen, wo Verkehrsunternehmen – z.B. aufgrund von Streiks oder längerfristigen Betriebsstörungen –

nicht die gewohnte Verkehrsleistung erbringen. Einnahmen von Abonnenten sind auch in diesen kritischen Zeiten im Gegensatz zum Schalter- oder Automatenverkauf gesichert.

Für das Segment der Gelegenheitskunden haben Marktforschungen gezeigt, dass noch Potenziale bezüglich Generierung von Mehrfahrten und Gewinnung neuer Fahrgäste bestehen. Ansatzpunkt für vertriebliche und kommunikative Maßnahmen sind dabei die Fahrtanlässe, die im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen.

- Abo-Prämienkampagne – BVG
- Abo-Prämienkampagne – SSB
- 1 Monat Freifahrt für Abonnenten
- Mit dem Schnupperabo den Abschluss erleichtern
- Schulpromotion – DVB AG
- Schulpromotion – EVAG
- Neubürger willkommen heißen und binden
- Abo-Prämienkampagne – SSB

- Ultimoaktion – HOCHBAHN
- Schwarzfahrer zu Gelbfahrern
- Das WerkstattTicket: Auto kaputt – ÖPNV fährt
- Gelegenheit macht Kunden – BOB, das KontoTicket
- Gelegenheitskunden: Reiseanlässe schaffen
- Vertrieb im Freizeitsegment – »Quer-durchs-Land-Ticket« der DB

Abo-Prämienkampagne – BVG

Um ein Wachstum im Abonnement-Segment zu erzielen, bieten sich Werbekampagnen an, bei denen Kunden oder Werber eines neuen Abonnements einen Mehrwert erhalten. Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) führen seit mehreren Jahren in regelmäßigen Abständen Prämienkampagnen durch.

Die Entwicklung der Abo-Zahlen bestätigt den Erfolg dieser Maßnahmen. Durch gezielten Einsatz von Stammkundenmaßnahmen konnten insbesondere seit 2007 die Abo-Zahlen der BVG um 35 % gesteigert werden.

Abo-Prämienkampagnen werden bei der BVG regelmäßig seit 2005 durchgeführt. Alle Kampagnen werden mit einer Werbeeffizienzmessung sowie einer detaillierten Auswertung begleitet. Die Analysen haben ergeben, dass Abo-Prämienkampagnen zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Maßnahmen zählen. Der Kosten-Nutzen-Faktor der BVG-Abo-Kampagne lag im Jahr 2008 bei 1:2,7 (mit jedem eingesetzten Euro konnten 2,70 Euro Einnahmen erzielt werden).

Für eine Abo-Prämienkampagne bietet sich der klassische Kommunikationsmix (Plakate, Anzeigen, Radiospots, Fahrgastfernsehen in Fahrzeugen) an. Die Auswahl und Intensität der einzelnen Kanäle ist natürlich auch davon abhängig, welche Schaltkosten für eigen- oder fremdvermarktete Flächen entstehen. Darüber hinaus kommen bei der BVG Anzeigen im BVG-Kundenmagazin und Berliner Tageszeitungen, Promotion-Aktionen mit Flyerverteilung, Direktmailings an Abonnenten, Onlinebanner in Internetauftritten sowie eine Aktionspräsenz auf der eigenen Homepage zum Einsatz. In Bezug auf die Anzahl der Abo-Abschlüsse waren in der Vergangenheit Promotion-Aktionen und Plakate die erfolgreichsten Kommunikationsplattformen, wobei gerade beim Kommunikationsweg Internet deutliche Zuwachsraten zu verzeichnen sind. Dies ist auf die kontinuierliche Steigerung der Internetverfügbarkeit in den Haushalten zurückzuführen.

Schlüssel zum Erfolg einer Abo-Kampagne ist die Auslobung einer Prämie für den Abo-Abschluss. Hierbei zeigt sich, dass die Prämiennachfrage entscheidend von der Flexibilität der einzusetzenden

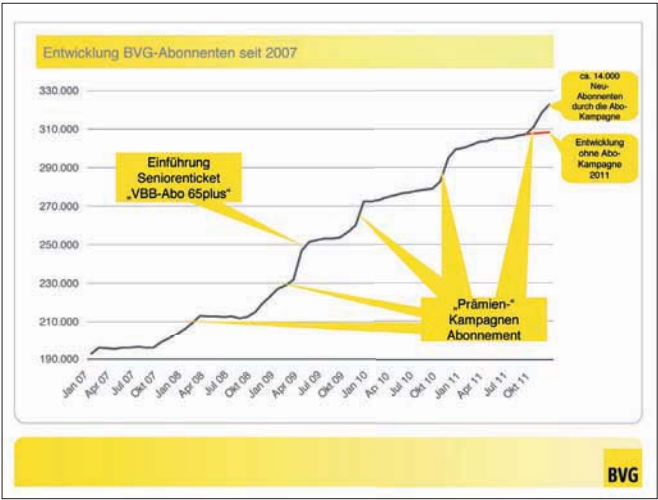


Abbildung 18 – Abonnentenentwicklung 2007 bis 2010 BVG (Quelle: BVG)

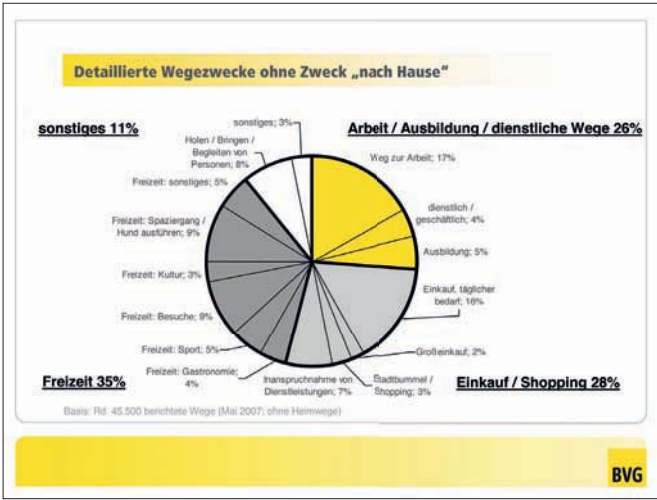


Abbildung 19 – Wege Zwecke Gesamtverkehr (Quelle: BVG)

Prämie abhängt. Während für ein Vollsortiment-Kaufhaus (Karstadt) eine sehr hohe Nachfrage zu verzeichnen ist, interessieren sich nur wenige Werber für eine Prämie einer speziellen Veranstaltung (Stage Holding, Musicals). Es empfiehlt sich, die Prämienhöhe zwischen den Verkehrsunternehmen in einem Verbundraum abzustimmen, um einen diesbezüglichen Wettbewerb auszuschließen. Für den Berliner Raum hat sich eine Prämie in Höhe von maximal 10% des Wertes des jeweiligen Tarifproduktes als sinnvoll erwiesen.

Die Kundenbindung von Neu-Abonnenten, die im Rahmen einer Prämienkampagne geworben wurden, unterscheidet sich nur unwesentlich von den Neukunden, die nicht aufgrund einer konkreten Kommunikationsmaßnahme ein Abonnement abgeschlossen haben. Die in Abbildung 21 dargestellte Kundenfluktuation ist u. a. auch darin begründet, dass bei Wechsel eines Tarifproduktes (zum Beispiel Wechsel vom Schülerticket zur Umweltkarte) im Abonnement eine Vertragskündigung und ein Vertragsneuabschluss obligatorisch sind. Die reale Kundenbindungsdauer ist daher deutlich höher.

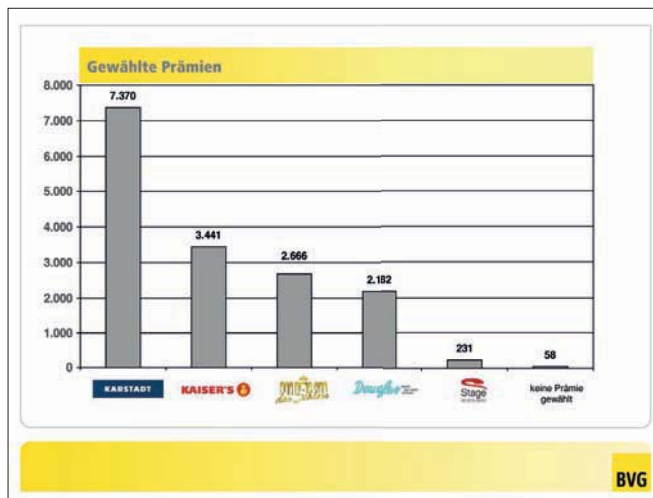


Abbildung 20 – Gewählte Prämien BVG-Abo-Kampagne 2008 (Quelle: BVG)

Die Kampagnen zur Abonnenten-Neugewinnung wurden bei der BVG in der Vergangenheit in den Herbst- und Wintermonaten platziert, da hier das größte Potenzial an Neukunden erwartet wurde. Die Anzahl der neu gewonnenen Kunden (zwischen 10000 und 16000 je Kampagne) hat diese These bestätigt. Wie bei vielen Verkehrsunternehmen ist auch bei der BVG die Anzahl neu gewonnener Abonnenten – unabhängig von Werbekampagnen – im Herbst am höchsten. Daher liegt die Annahme nahe, dass in diesen Zeiträumen die »Mitnahmeeffekte« bei Abo-Kampagnen besonders hoch sind.

Um diese These zu widerlegen, hat die BVG im Jahr 2010 eine Abo-Kampagne antizyklisch (in den Monaten Mai bis Juni) durchgeführt. Die These konnte nicht widerlegt werden. Die Anzahl der Abo-Abschlüsse fiel – unter Berücksichtigung der eingesetzten Medien – unterproportional gering aus. Aus diesem Grund setzt die BVG mittelfristig weiter auf »Herbstkampagnen«.

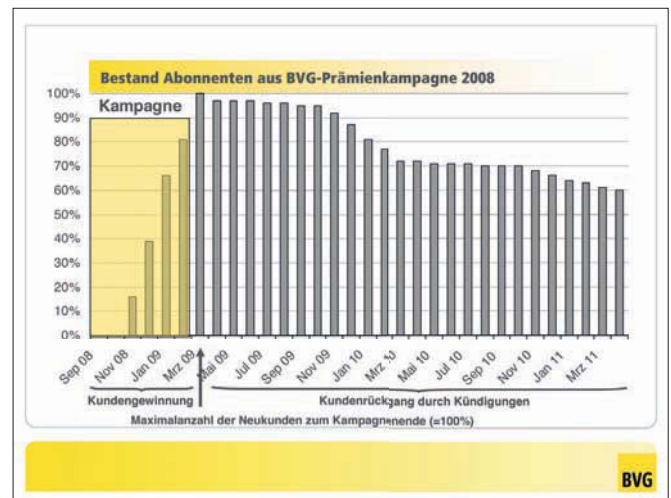


Abbildung 21 – Nach 2 Jahren sind noch etwa 60% der im Rahmen der Prämienkampagne gewonnenen Neukunden Abonnenten (Quelle: BVG)

Abo-Prämienkampagne – SSB

In Stuttgart wurden in den letzten Jahren verschiedene Prämienkampagnen zur Gewinnung von Neuabonnenten durchgeführt. Nachdem es in den Jahren 2006 und 2008 die Aktion »Kunden werben Kunden« gab, wurde ab 2009 die Prämie unmittelbar dem neuen Abonnenten angeboten. Die Prämien wurden bei den einzelnen Aktionen variiert.

2009 gab es ausschließlich einen Hotelgutschein, der kostenlose Übernachtungen bei Zuzahlung weiterer Nächte oder Verköstigung bot. Trotz erforderlicher Zuzahlungen waren kaum negative Rückmeldungen zu verzeichnen. Allerdings ist der Buchungsprozess erklärungsbedürftig, insbesondere bei nicht für eine Onlinebuchung affinen Zielgruppen.

Im Jahr 2010 wurde eine Auswahl aus vier Prämien – wiederum alle als Gutschein – angeboten. Der Kunde konnte zwischen einem Musicalbesuch, einem Sterne-Restaurant, einer Wellness-Tageskarte und einer Hotelübernachtung wählen. Zu den Favoriten zählten der Restaurant- und der Wellness-Gutschein, deren Handhabung für den Kunden zudem nicht erklärungsbedürftig ist.

Auch 2011 standen vier Gutscheine zur Auswahl. Die Wellness-Tageskarte wurde erneut angeboten, aus dem gastronomischen Bereich nun ein Sonntagsbrunch. Zudem gab es Theaterkarten und Tageskarten

für Stuttgarter Stadtrundfahrten. Mit deutlichem Abstand lag der Sonntagsbrunch vorne, während sich die übrigen Prämien relativ gleichmäßig verteilten.

Die Erfahrungen der letzten 3 Jahre zeigen insofern, dass

- die Prämie für den Neuabonnenten selbst der Anreiz sein sollte,
- lokale oder regionale Prämien sehr gut angenommen werden,
- gastronomische Prämien zu den Favoriten gehören und
- möglichst wenig erklärungsbedürftige Prämien zu bevorzugen sind.

Die jeweils im Aktionszeitraum zusätzlich gewonnenen Neuabonnenten bestätigen den Ansatz. Bei jeder Aktion gingen mehr Bestellungen ein als im jeweiligen Vorjahr. Damit kann einerseits die stimulierende Wirkung der Prämienkampagnen gegenüber Zeiten ohne Prämie nachgewiesen werden. Andererseits zeigt sich, dass von Kampagne zu Kampagne eine Steigerung erreicht werden konnte: Eine Prämie für den Neuabonnenten im Jahr 2009 wirkte besser als »Kunden werben Kunden« zuvor, eine breitere Auswahl an Prämien im Jahr 2010 wiederum besser als nur der Hotelgutschein im Jahr 2009. Da die Zahl der Neuabonnenten im weiteren Verlauf des Jahres nicht unter das Normalmaß zurückging, ist nicht von vorgezogenen Bestellungen auszugehen, sondern von der Gewinnung echter zusätzlicher Abonnenten.

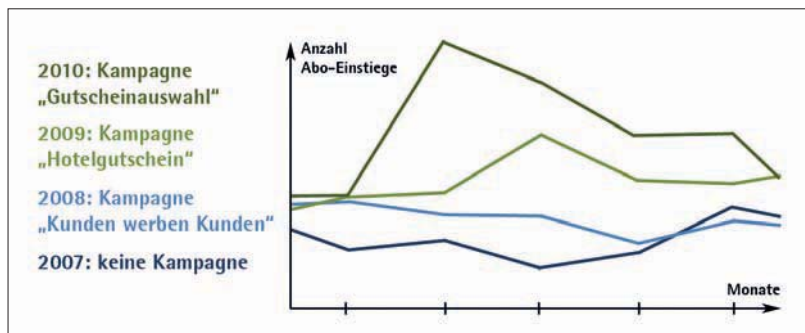


Abbildung 22 – Wirkung von Prämiensaktionen auf die Anzahl an Abo-Bestellungen (Quelle: SSB)

Einen Monat Freifahrt für Abonnenten

Eine spezielle Art von Prämie ist die Gratisfahrt für eine bestimmte Zeit. Dieses Angebot wurde in den Jahren 2009 bis 2011 für die Monate November und/oder Dezember den Besitzern eines Abonnements, welches den Tarifbereich Berlin AB beinhaltete, unterbreitet. Die Aktion war ein Bestandteil des Entschuldigungspakets der S-Bahn Berlin GmbH an die Kunden aufgrund des eingeschränkten Betriebsangebotes.

Im Wesentlichen unterscheidet sich die Kommunikationsmaßnahme nicht von einer klassischen Prämienkampagne. Der Erfolg dieser Kampagne steht einer Prämienkampagne im herkömmlichen Sinn in nichts

nach, konnte teilweise sogar übertroffen werden. Die BVG hat in den Jahren 2009 und 2010 beispielsweise jeweils ca. 15 000 neue Abonnenten gewinnen können. Ein Vorteil dieser besonderen Art von Prämie ist die Nähe zum Kernprodukt »Nahverkehrsleistung«. Von den Neukunden wird also scheinbar 1 Monat Freifahrt höher bewertet als ein Prämiegutschein eines Dritten. Darüber hinaus ist es für das Verkehrsunternehmen wirtschaftlicher, die eigene Leistung als Prämie anzubieten als einen Prämienwert bei einem Dritten.



Wer abonniert, kann jetzt schon feiern.

Wie Weihnachten, nur früher: 111* Euro extra pro Abo geschenkt.

Als Abo-Einsteiger fahren Sie in diesem Jahr den kompletten November und Dezember gratis – zusätzlich profitieren Sie von den üblichen Abo-Vorteilen. Auch alle BVG Abonnenten mit gültigem Vertrag für beide Monate erhalten den Preisvorteil – abhängig vom gewählten Abo-Tarif.

* 111,66 Euro rechnerischer Preisvorteil entsprechen den zwei zusätzlichen Gratis-Monaten im Tarif VBB Umweltkarte Berlin AB bei Einmalabbuchung

www.BVG.de/Abo · Hotline 030 256 38 238

Einmalige Aktion bei Abo-Beginn
1.11 bis 31.12.2010

Es lebe Berlin. **BVG**

Abbildung 23 – Motiv Abo-Kampagne »Freimonate« (Quelle: BVG, Foto: Christian Thomas, Flaskamp Ummen)

Mit dem Schnupperabo den Abschluss erleichtern

Ein JahresTicket-Abonnement bindet den Kunden für ein Jahr. Um das gefühlte Risiko zu verringern und die Entscheidung zu erleichtern, wird in Stuttgart seit 2011 bei Aktionen ein Schnupperabo angeboten. Erste Erfahrungen zeigen, dass dabei kein wirtschaftliches Risiko besteht.

Beim Schnupperabo hat der Kunde die Möglichkeit, das Abo nach Ablauf des dritten Vertragsmonats zu beenden, ohne – wie es üblicherweise wäre – den Abo-Rabatt für die 3 Monate zu verlieren. Zielsetzung des Schnupperabos ist es, zweifelnden Kunden ein »Ausprobieren« des Abos zu ermöglichen. Die Produkteigenschaften sind bis auf das besondere Kündigungsrecht vollkommen identisch mit dem regulären Abo.

In Stuttgart wird das Schnupperabo nur im Rahmen von Aktionen eingesetzt. Diese sind zeitlich begrenzt, z. B. beim Quartiersmarketing, oder auf spezielle Zielgruppen wie z. B. Neubürger ausgerichtet.

Die ersten Erfahrungen mit dem Schnupperabo zeigen, dass die Aktionsteilnehmer von ihrem besonderen Kündigungsrecht ganz überwiegend keinen Gebrauch machen, sondern über den 3. Monat hinaus im Abo bleiben. Mitnahmeeffekte scheinen kaum aufzutreten, sodass für die SSB kein wirtschaftliches Risiko besteht. Vielmehr ist das Schnupperabo ein adäquates Angebot zum Heranführen von Kunden an das Abo.



**3 Monate
unverbindlich testen!**

Nur für Sie: das Schnupperabo

Um Ihnen den Einstieg ins Abonnement noch einfacher zu machen, haben Sie die Möglichkeit, sich selbst von den bequemen Vorteilen zu überzeugen: mit dem Schnupperabo.

Damit können Sie die SSB einmalig drei Monate lang ausgiebig testen – zu den attraktiven Jahresabo-Konditionen. Zum Ende des zweiten Monats haben wir Sie entweder restlos vom Abo überzeugt und Sie werden zum Stammkunden – oder Sie machen von Ihrem Sonderkündigungsrecht Gebrauch und kündigen auf Ende des dritten Monats. Sollten Sie dann aussteigen, profitieren Sie vom Preisvorteil des Jahresabos und die Differenz zum MonatsTicket wird nicht nachberechnet.

Voraussetzung für die Abo-Nutzung ist ein Verbundpass. Den Bestellschein für Ihr Schnupperabo und den Verbundpass finden Sie gleich hier. Einfach ausfüllen und bis spätestens zum 15. des Vormonats an das AboCenter schicken oder in einem der SSB-Kundenzentren abgeben.

Abbildung 24 – »Unverbindlich testen« – das Schnupperabo senkt das gefühlte Risiko (Quelle: SSB)

Schulpromotion – DVB AG

Unter dem Label GelbASS bewirbt die Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB) seit einigen Jahren ihre Angebote für Schüler, Azubis und Studenten. Die Ansprache der Schüler geschieht über ein spezielles Info-Paket – für die Ansprache der Berufsschüler wird zusätzlich eine sogenannte »Schultour« zur Promotion der ermäßigten Abo-Monatskarte durchgeführt.

Die Info-Pakete, welche ein persönliches Anschreiben, eine Kundenkarte, die Teilnehmerkarte für ein Gewinnspiel, einen Liniennetzplan und ein speziell designtes Abo-Antragsformular enthalten, werden vor Beginn der Sommerferien an alle Schüler verteilt, die vor einem Schulwechsel stehen (4., 10., 12. Klasse). Die Werbe- und Informationsmaterialien sind in der Gestaltung genau auf die Zielgruppe abgestimmt – somit wird ein effektives Jugendmarketing erreicht. Mit dem im Info-Paket integrierten Gewinnspiel mit Preisen wie zum Beispiel Einkaufsgutscheinen werden jugendgerechte Anreize geschaffen und die angesprochenen Schüler dazu angeregt, selbst aktiv zu werden. Der Rücklauf ist sehr zufriedenstellend. Auf der Gewinnspiellkarte wird die Einstiegshaltestelle der Schüler abgefragt. Diese stichproben-

artige Abfrage ermöglicht es der DVB AG, zu erfahren, wo es eventuell eine Kapazitätsanpassung der Fahrzeuge geben muss.

Bei der Schultour werden zu Schuljahresbeginn hauptsächlich die Berufsschulen angesteuert. Hierbei ergibt sich der große Vorteil des unmittelbaren Kontaktes zwischen dem DVB-Team und den Berufsschülern.

Mit beiden Aktionen möchte die DVB AG die ermäßigte Abo-Monatskarte jugendgerecht vermarkten, die Schüler und Berufsschüler an den ÖPNV heranzuführen und langfristig binden. Ein zusätzliches, jedoch nachgeordnetes Ziel ist es, durch die Durchführung der Werbemaßnahmen vor den Sommerferien die Servicepunkte vor Schuljahresbeginn zu entlasten. Auch dieses Ziel konnte erreicht werden.

Im Zuge der GelbASS-Werbung erfolgten 440 Abschlüsse des ermäßigten Abonnements. Die Kosten für das Projekt beliefen sich im Jahr 2011 auf circa 10 TEUR, die Einnahmen durch abgeschlossene Abos (bereits im ersten Jahr!) auf 170 TEUR.



Abbildung 25 – Die GelbASS-Gewinnspiellkarte ist in einem jugendgemäßen Design gestaltet (Quelle: DVB)

Schulpromotion – EVAG

Vor dem Hintergrund sinkender Schülerzahlen gilt es diese Zielgruppe aktiv anzusprechen und Informationsdefizite in puncto Angebot und Tarif vor Ort zu beheben.

Das schulspezifische Be- und Vertriebsangebot der Essener Verkehrs-AG (EVAG) ist trotz Einbeziehung der gängigen Kommunikationskanäle in der Zielgruppe nicht bekannt. Gerade vor dem Hintergrund sinkender Schülerzahlen ist hier die Notwendigkeit einer aktiven Marktbearbeitung gegeben.

Daher initiierte der Bereich Kundenmanagement der EVAG eine sogenannte »Schultour«, welche die Zielgruppe (Eltern von Kindern, die weiterführende Schulen besuchen) über Betriebsangebote (E-Wagen, Buslinien etc.) und Vertriebsangebote, in diesem Fall das SchokoTicket, informierte. Bei letztgenanntem Punkt ergab sich beispielsweise in puncto Antragsverfahren erhöhter Informationsbedarf.

Ein weiteres Kriterium für die Umsetzung der »Schultour« war der zum Schuljahreswechsel obligatorische massive Andrang in den EVAG-KundenCentern kurz vor Beginn des neuen Schuljahres. Ziel war es, mithilfe vorzeitiger Informationsveranstaltungen den zeitlichen Ablauf zu entzerren.

Zunächst wurden die Direkorate der weiterführenden Schulen im Bediengebiet angeschrieben und nach ihrem Interesse zur Durchführung einer Informationsveranstaltung befragt. Per Rückantwortfax konnte das jeweilige Direktorat einen Terminwunsch für einen Kennenlernnachmittag äußern. Per Rückruf wurde dieser Termin bestätigt. Das Feedback war sehr zufriedenstellend.

44 weiterführende Schulen wurden jeweils von einem Zwei-Personen-Team besucht. Dieses Team, bestehend aus einem Mitarbeiter aus dem mobilen Marketing und einem Sachbearbeiter aus dem Abo-Bereich, informierte je nach Bedarf zwischen einer und zweieinhalb Stunden lang.

Fazit: Von 4700 potenziell wechselnden Schülern konnten bereits 1415 Anträge (30%) erfasst werden (Stand: 15. August 2011). Die Aktion wurde sowohl von der Schulleitung als auch von den Schülerinnen, Schülern und deren Eltern positiv aufgenommen. Erste Anfragen für eine Fortführung der Aktion im kommenden Jahr sind bereits eingegangen.

Neubürger willkommen heißen und binden

Jeder neue Einwohner Dresdens, der sich bei den Ortsämtern anmeldet, bekommt ein Willkommenspaket. Dieses beinhaltet neben verschiedenen Angeboten städtischer Dienstleister und Kultureinrichtungen auch Informationen der Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB).

Dabei handelt es sich um einen Liniennetzplan, zahlreiche Flyer sowie einen Gutschein für eine kostenlose Schnupperwochenkarte. Ziel der Aktion ist es, neue Einwohner unmittelbar mit den wichtigsten Informationen zum Nahverkehr zu versorgen, sie als Kunden zu gewinnen und an die DVB (und den ÖPNV) zu binden. Der Absatz von Zeitkarten soll mit dieser Aktion gefördert werden. Wichtig ist, dass die Neubürger sehr gezielt informiert werden – eine unnötige Informationsflut ist unbedingt zu vermeiden. Mit der kostenlosen Wochenkarte können die Neubürger testen, wie der ÖPNV in Dresden funktioniert, ohne dass Kosten entstehen. Außerdem bleibt die Aktion positiv im Kopf – da jeder gerne etwas geschenkt bekommt.

Etwa 30% der Neubürger, die das Schnupperticket nutzen, werden zu DVB-Abo-Kunden. Die Kosten für Informationsmaterial und Schnuppertickets belaufen sich auf knapp 40 TEUR pro Jahr. Die Einnahmen durch neue Abo-Kunden – bei Nutzung des Abos für ein Jahr – belaufen sich auf circa 136 TEUR (die Einnahmen durch Gelegenheitsnutzer sind hier nicht berücksichtigt).



Abbildung 26 – Nicht nur optisch macht das Willkommenspaket für Neu-Dresdner eine Menge her (Quelle: DVB AG)

Herausforderung Monatswechsel managen – Ultimoaktion EVAG

Eine Vollausslastung der KundenCenter der Essener Verkehrs-AG (EVAG) ist speziell während des Monatswechsels bemerkbar. Zusätzlich zu den täglichen Arbeitsroutinen werden verstärkt Monatskarten verkauft. Obwohl beispielsweise im KundenCenter Hauptbahnhof zwei Ticketautomaten installiert wurden, spielt sich das eigentliche Geschehen meistens in der Warteschlange vor dem Verkaufscounter ab.

Um die Wartezeiten für alle Beteiligten zu verkürzen und die Kundenwünsche vorab zu eruieren, setzte die EVAG geschulte Promotionkräfte ein, um dem Kundenandrang Herr zu werden. Die Teams bestanden jeweils aus einem KundenCenter-Mitarbeiter und einer Servicekraft, die ansonsten im Bahnhofsbereich als Ansprechpartner dient. Idealerweise bekamen die Kollegen auf diese Art und Weise Einblicke in die Arbeitsweise des anderen und das Servicepersonal schlüpfte kurzzeitig in die Vertriebsrolle.

Das Promotionteam ging proaktiv auf die Kunden zu, um den Grund ihres KundenCenter-Besuchs zu erfahren. Benötigten die Kunden Fahrplanauskünfte oder Tickets oder wollten sie ihr erhöhtes Beförderungsentgelt begleichen, wurden sie von den Promotionkräften zu den neuen Ticketautomaten begleitet, wo ihnen die jeweiligen Funktionen schrittweise erklärt wurden. Laut Kundenaussagen bewirkte der Einsatz des Teams beim Kunden einerseits den Abbau von Hemmungen, Ticketautomaten zu bedienen, andererseits verließen die Kunden das EVAG-KundenCenter positiv gestimmt, da ihnen Wartezeit erspart blieb.

Fazit: Die Aktion kam sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden sehr gut an und soll perspektivisch ausgebaut werden, sodass die zukünftigen Monatswechsel ebenfalls begleitet werden können. Perspektivisch wird darüber nachgedacht, diese Aktion durch einen Mitarbeiterwettbewerb zu forcieren.

Ultimoaktion – HOCHBAHN

Mit dem Monatswechsel nimmt die Auslastung in den Servicestellen deutlich zu, es kommt i. d. R. zu Warteschlangenbildungen und somit auch zu langen Wartezeiten für alle Kunden. Die Idee der Ultimoaktion besteht darin, die Monatskartenkäufer aus der Warteschlange anzusprechen, für die das Angebot des HVV-Jahresabonnements infrage kommen würde.

Der Wechsel vom Monatskartenkauf hin zum Jahresabonnement rechnet sich für die Kunden bereits im Laufe des 9. Monats, da die Fahrkarte im Jahresabonnement entsprechend rabattiert angeboten wird. Voraussetzung ist eine Mindestverweilzeit von 12 Monaten; ansonsten muss die Differenz zur Monatskarte nachgezahlt werden. Ziel der Ultimoaktion ist es, neben der Entlastung der Servicestellen-Mitarbeiter beim Monatswechsel die Gelegenheitsfahrer im HVV zu gebundenen Abonnenten weiterzuentwickeln.

Die praktische Umsetzung dieser Neuabonnentengewinnungsmaßnahme erfolgt mit einem Team aus 2 bis 3 Promotionkräften aus einer ÖPNV-erfahrenen Werbeagentur. Während der Ultimozeiten (i. d. R. einen Tag vor und nach dem Monatswechsel) werden die Promoter an hoch frequentierten Servicestellen, vorrangig im Bereich der Hamburger Innenstadt, eingesetzt. Die Teams sind mit Flyern rund um die Vorteile des Abonnements, mit Abonnementanträgen, Kamera sowie Kundenpräsenten ausgestattet. Vor allem der Einsatz der Kamera mit Passbildausgabe erleichtert den sofortigen Abschluss des Abonnements, da ein Lichtbild für die Erstellung der Kundenkarte notwendig ist. Die wartenden Kunden werden von den Promotern angesprochen, bei Interesse an einem Jahresabonnement wird der Abonnementantrag gemeinsam ausgefüllt und das Passbild wird aufgenommen. Die Neuabonnenten erhalten ihre vorläufige Kundenkarte sowie ein kleines Kundenpräsent und können ihre Fahrt im HVV direkt fortsetzen.

Gut geschulte Promotionkräfte mit entsprechend ausgeprägter Kommunikationsstärke sowie ein klarer Kundenvorteil (kostenloses Passbild, Kundenpräsent, Zeit- und Kostenersparnis) durch den Abschluss des Abonnements sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren dieser Maßnahme.

Im Jahr 2010 wurden insgesamt 2023 Neuabonnenten im Rahmen dieser Maßnahme gewonnen. Bei einem durchschnittlichen Kundenumsatz im Abonnement von 50 Euro pro Monat konnte somit eine jährliche Umsatzsteigerung von gut 100 TEUR generiert werden. Dem gegenüber stehen Gesamtkosten von 30 TEUR für das Jahr 2010, d. h., ein gewonnener Abonnent hat im Schnitt knapp 15 Euro Kosten verursacht. Diese geringen Akquisekosten amortisieren sich bereits im 1. Monat des Jahresabonnements und unterstreichen somit den Erfolg dieser Maßnahme.

Schwarzfahrer werden Gelbfahrer

Mit dem Angebot »Heute Schwarzfahrer – morgen Kunde!« richtet sich die Essener Verkehrs-AG (EVAG) an Fahrgäste, die bei einer Kontrolle ohne gültiges Ticket angetroffen worden sind.

In einem solchen Fall würden normalerweise vordefinierte Mechanismen greifen: Ein erhöhtes Beförderungsentgelt (EBE) in Höhe von 40 Euro wäre fällig, darüber hinaus müsste die EVAG Anzeige aufgrund von »Beförderungerschleichung« erstatten und die Daten der betreffenden Person würden im Datensystem gespeichert werden.

Ein Anliegen der EVAG ist es, den ertappten Schwarzfahrer von der Fehlerhaftigkeit seines Handelns zu überzeugen und an seine Moral zu appellieren. Etwaiges Eskalationspotenzial soll so gering wie möglich gehalten werden. Daher bietet die EVAG der jeweiligen Person an, innerhalb der darauffolgenden 3 Tage (ab Vorfalldatum) in einem der KundenCenter einmalig eine Monatskarte oder ein Abo zu erwerben. Ausgeschlossen sind unpersönliche Tickets und 9.00-Uhr-Tickets.

Der Schwarzfahrer kann die gewünschte Preisstufe frei wählen. Durch diesen Vorgang wird er automatisch EVAG-Kunde. Im Gegenzug verzichtet die EVAG auf das EBE und eine anschließende Anzeige. Dieses

Angebot kann allerdings nur ein Mal in Anspruch genommen werden. »Wiederholungstätern« droht das übliche Prozedere.

»Heute Schwarzfahrer – morgen Kunde!« bietet dem Schwarzfahrer die Möglichkeit, sein Verhalten grundlegend zu ändern und gleichzeitig dem Ticketprüfer, deeskalierend mit dem Fahrgast umzugehen. Gerade im Bereich der Ticketprüfer stößt das neue Verfahren auf Zustimmung. Allgemeiner Tenor: »Durch das Angebot schaukeln sich die Emotionen nicht hoch. Es kommt vor, dass der Fahrgast in der Kontrolle sehr aggressiv reagiert. Durch das frühe Entgegenkommen des Prüfpersonals entspannt sich die Situation in den meisten Fällen schnell wieder.« Zudem lässt sich durch diese Maßnahme ein Mehrumsatz (zwischen 21,10 Euro und 100,80 Euro) generieren und es ergibt sich ein gewisses Akquisepotenzial.

Fazit: Das seit Ende 1997 durchgeführte Angebot »Heute Schwarzfahrer – morgen Kunde!« wird durchschnittlich 1000 Mal jährlich in Anspruch genommen.

Das Produkt »Schwarz zu Gelb« ist auch intern nicht unumstritten, der »Legalisierung des Schwarzfahrens« und den sich daraus ergebenden Problemen stehen aus Sicht der Via jedoch das deeskalierende Moment und damit der Mitarbeiterschutz entgegen.



Abbildung 27 – Schwarzfahrer zu Kunden machen (Quelle: EVAG)

Das WerkstattTicket: Auto kaputt – ÖPNV fährt

Beim WerkstattTicket der Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB) handelt es sich um ein Ticket, mit dem Autofahrer die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen können, um von der Werkstatt nach Hause und zum Abholen des Autos wieder in die Werkstatt fahren zu können.

Das Ticket ist eine Stunde gültig. Die Maßnahme geschieht in Kooperation mit vielen Autohäusern, die die Tickets vor Ort ihren Kunden unentgeltlich anbieten. Die Kosten für die Tickets trägt das Autohaus. Damit gezielt die Kunden des Autohauses das WerkstattTicket nutzen, gilt es nur in Verbindung mit dem Reparaturauftrag. Darauf weisen die Autohäuser und Werkstätten ihre Kunden hin. Mit dem Werk-

stattTicket werden Gelegenheits- und Seltennutzer, die sonst überwiegend Pkw fahren, angesprochen. Die Nutzer lernen so das Angebotsportfolio der DVB kennen. Auf diese Art werden Zugangshemmnisse abgebaut. Das Ticket wird in den »Reifenwechselmonaten« April/Mai und Oktober/November besonders stark nachgefragt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass das Ticket im gesamten Verkehrsverbund Oberelbe gültig ist und die Kunden somit sehr viel Mobilität für einen »kleinen Preis« bekommen. Für den Kunden ist es ein kostenloses Serviceangebot seiner Werkstatt und für die DVB eine hervorragende Möglichkeit, Neukunden über einen anderen Kostenträger zu gewinnen.



Abbildung 28 – Das WerkstattTicket macht aus Autofahrern ÖPNV-Nutzer (Quelle: DVB)

Gelegenheit macht Kunden – BOB, das KontoTicket

Einsteigen, die Chipkarte ins Lesegerät stecken, Ziel auswählen, fertig. Keine Kleingeldsuche, keine Suche nach der richtigen Tarifzone. Das macht die Chipkarte von selbst. Einfach einsetzen, entspannen, ankommen. So bequem war Bus- und Bahnfahren noch nie. Und die Kunden schätzen den besonderen Service. So werden aus Nichtkunden 9% Neukunden und aus Gelegenheitskunden über 70 000 Vertragskunden – mit BOB, dem KontoTicket.

Wie gewinnen wir Fahrgäste, die nur selten oder gelegentlich den Bus oder die Bahn benutzen? Womit überzeugen wir sie, öfter mit Bussen und Bahnen zu fahren oder gar Vertragskunden zu werden? Was verlockt Nichtfahrer, doch den ÖPNV zu nutzen? Diese Fragen standen im Fokus, als 3 Unternehmen im Verkehrsverbund Bremen/Niedersachsen (VBN) 2005 ein attraktives Produkt für Gelegenheitskunden entwickelten, um neben den Abonnenten einen weiteren Stamm von Vertragskunden (Gelegenheitskunden) aufzubauen.

Erst fahren, später zahlen

Die Situationen von Menschen im Nahverkehr sind vielfältig. Die Eiligen wollen nicht lange nach einem Kundencenter suchen. Die Unsicheren brauchen eine einfache Orientierung. Die Bepackten haben keine Hand frei, um nach Kleingeld zu suchen.

So entstand die Idee, ein Angebot zu schaffen, das das Prozedere rund ums Bus- und Bahnfahren erleichtert und damit die Kundenbindung steigert. Der Gedanke: Ein erleichterter Ticketkauf hilft, neue Kunden zu gewinnen und bringt Gelegenheitsnutzer dazu, öfter zu fahren. Die Einnahmen steigen und das Fahrpersonal ist entlastet, weil es weniger Tickets während der Fahrten verkaufen muss.

Das war die Geburtsstunde von BOB – dem KontoTicket. BOB heißt: Bequem ohne Bargeld. Und so geht's: Die Kunden brauchen lediglich eine BOB-Karte oder eine Bankkarte mit Geldkartenfunktion. Sie lassen die Karten registrieren, indem sie einen BOB-Vertrag im Kundencenter abschließen. Die BOB-Karte erhalten sie kostenlos.

Bequem ohne Bargeld fahren heißt für die Fahrgäste: Sie stecken die Karte ins Terminal, geben einfach ihr Fahrtziel und die Personenzahl ein – zum Beispiel am Automaten am Flughafen und Hauptbahnhof oder in allen Fahrzeugen – und die Abrechnung kommt einmal im Monat per Mail oder per Post nach Hause.

Für jede Fahrt gilt immer der günstigste Preis: Ein Hintergrundsystem errechnet, mit welchem Ticket bzw. mit welcher Ticketkombination der Kunde an dem Tag am besten unterwegs gewesen wäre.



Abbildung 29 – Die Werbung für BOB erreichte eine hohe Aufmerksamkeit (Quelle: BSAG)

BOB – das überzeugt Kunden

Jetzt Bus- und Bahnfahrten, abgerechnet wird später: Ich zahle meine Fahrt nicht mehr sofort, sondern erhalte eine Abrechnung. Der Betrag wird vom Konto abgebucht.

Genaue Tarifenkenntnisse sind nicht erforderlich: Wenn ich den ÖPNV nutze, brauche ich am Terminal nur noch das Fahrtziel und die Anzahl der mitreisenden Personen eingeben.

Es zählt der Tagesbestpreis: Fahre ich an einem Tag mehrmals, errechnet das BOB-System am Ende des Tages, mit welchem Ticket oder mit welcher Ticketkombination ich am günstigsten unterwegs gewesen wäre.

Das Handling ist einfach: Ich zahle bei BOB keine Grundgebühr und keinen Mindestumsatz, ich muss die BOB-Karte, die kostenlos und übertragbar ist, nicht aufladen.

So ist der ÖPNV noch komfortabler: Ich muss nicht auf Tarifänderungen achten, brauche kein Bargeld und muss keine Tickets auf Vorrat kaufen.

BOB ist sicher: Wenn ich die BOB-Karte verliere und sperren lasse, habe ich kein finanzielles Risiko.

EINE STADT FÄHRT BOB

»Als Gelegenheitsfahrer will ich mir über Tarife keine Gedanken machen, aber trotzdem immer günstig fahren. Mit BOB ist das ganz easy.«

Gerrit, einer von über 18.000 BOB-Fahrern.

BOB
BEQUEM OHNE BARGELD

BSAG VBN MV CuBa

Keine Grundgebühr · Ohne Mindestumsatz
Einfach Übertragbar · Günstiger als Einzeltickets · www.bob-ticket.de

Abbildung 30 – Die Nutzervorteile des neuen Tickets überzeugte viele Kunden (Quelle: BSAG)

BOB – das könnte Kunden hindern

Ich muss einen Antrag ausfüllen, habe keinen aktuellen Überblick über das ausgegebene Fahrgeld und wenn ich die BOB-Karte verliere oder sie mir gestohlen wird, habe ich einen Verlust, bis die Sperrung gemeldet ist.

BOB – das überzeugt Verkehrsunternehmen

Uns sind die persönlichen Daten des Kunden (Gelegenheitskunde) bekannt und wir können BOB mit einem Kundenbindungsprogramm kombinieren.

Wir erreichen Kundenbindungseffekte – auch ohne Kundenbindungssystem – und steigern unsere Einnahmen.

Unser ÖPNV wird unabhängig vom Bargeld genutzt, sodass wir unser Fahrpersonal und das Personal in den Kundencentern entlasten und gleichzeitig den Bargeldbestand reduzieren.

BOB – das könnte Verkehrsunternehmen hindern

Wir übernehmen das Risiko von »geplatzten« Lastschriften, haben Kosten für das Hintergrundsystem und für die Kundenbetreuung.

Bahn frei für BOB – das Marketing

Zufriedene Gesichter, die Arme entspannt hinter dem Kopf verschränkt. So zeigten Fotos von potenziellen Fahrgästen z. B. in Anzeigen und auf Plakaten, wie bequem das Bus- und Bahnfahren mit dem Konto-Ticket ist. Fröhlich-freche Bildmotive erzeugten Aufmerksamkeit und ein Schmunzeln bei manchen Passanten. So warb z.B. ein Plakat mit dem Titel »Namensvetter« in Verbindung mit einer BOB-Karte, der eine angedeutete Bob-Marley-Frisur verpasst worden ist.

Nach 9 Monaten zeigte eine Marktforschungsstudie, wie stark BOB genutzt wird und dass sich BOB in kurzer Zeit zur eigenen Marke entwickelt hat.

BOB erreichte auf Anhieb Akzeptanzwerte von 95 %. 94 % der Befragten hoben positiv hervor, dass das Fahren einfach, spontan und bequem ist. 32 % lobten den günstigen Preis und die Abrechnung auf Basis des Tagesbestpreises.

Mithilfe von BOB konnten auch Personen als Kunden gewonnen werden, die den ÖPNV vorher nicht oder nur sehr selten genutzt haben. Haben vor der Einführung von BOB 87 % der Befragten mindestens einmal pro Monat den ÖPNV genutzt, so steigt der Anteil bei den BOB-Kunden auf 96 %. Der Anteil der BOB-Kunden mit einer Fahrtenhäufigkeit bis 30 Fahrten pro Monat stieg von 79 % auf 91 %. Damit zeigt BOB eindrucksvoll, dass Gelegenheitskunden zu Mehrfahrten angeregt werden können, wenn der Zugang zum ÖPNV vereinfacht wird. Gerade bei den Gelegenheitskunden wirkt sich dieser Zuwachs in höheren Erträgen aus, da jede zusätzliche Fahrt auch eine zusätzliche Einnahme bringt.

Tendenz steigend – Entwicklungen 2005–2011

Der positive Trend bei Fahrgastzahlen und Umsatz setzt sich seit 2005 fort.

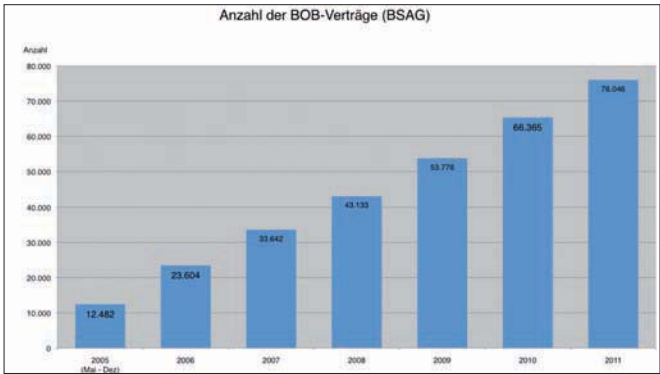


Abbildung 31 – Anzahl der BOB-Verträge (Quelle: BSAG)

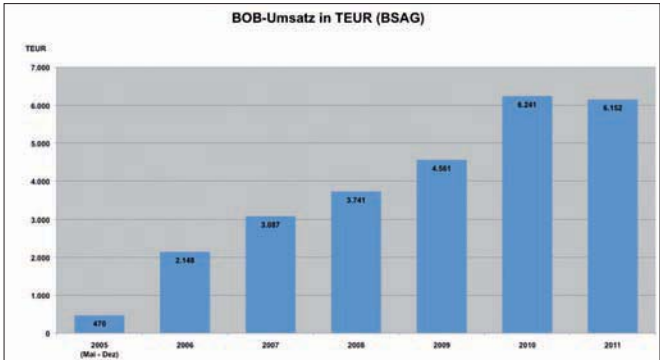


Abbildung 32 – BOB-Umsätze (Quelle: BSAG)

BOB geht weiter – Ziele und Chancen

Das Konto-Ticket und seine Erfolgsgeschichte könnte auf weitere Verkehrsunternehmen im Verbund ausgedehnt werden, sodass Fahrgäste BOB durchgängig im VBN nutzen könnten. Der Aufbau eines Kundenbindungsprogramms ist möglich. Bisher erhalten alle BOB-Kunden einmal jährlich ein Bonusheft, mit dem sie bei vielen Einrichtungen, Restaurants und Veranstaltungen Vorteile erhalten. Darüber hinaus werden ausgewählte BOB-Kunden zu bestimmten Kundenveranstaltungen (Musical, Theater, Kino) eingeladen. Diese Angebote sollen in den nächsten Jahren noch erweitert werden.

Und es gibt die Möglichkeit, über andere Formen der Tarifgestaltung und Tarifstruktur nachzudenken. Diese Chance entsteht, weil die Kunden bei diesem System den ÖPNV nutzen können, ohne Kenntnisse über das Ticketsortiment und dessen Preise haben zu müssen. Ein Ansatz, der bei einer möglichen Tarifstrukturreform im VBN berücksichtigt werden kann.

Gelegenheitskunden: Reiseanlässe schaffen

Reiseanlässe eignen sich in besonderem Maße für die werbliche Kommunikation, da sie Gelegenheitsnutzern Anreize zur ÖPNV-Nutzung bieten, die über die bekannten Gründe wie Umweltverträglichkeit hinausgehen. Reiseanlasskampagnen der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) zeigen einen direkten Einfluss auf die Verkehrsmittelwahlentscheidung von Gelegenheitsnutzern und führen so zu Mehrverkehr.

Der Gelegenheitsverkehr ist für jedes Verkehrsunternehmen von besonderer Bedeutung. Zum einen macht er einen wesentlichen Anteil der Fahrgeldeinnahmen aus (etwa 30 % bei der SSB), zum anderen bildet er die Einstiegsstufe von Nichtnutzern für den ÖPNV. Gelegenheitsfahrer machen quasi Probefahrten mit dem ÖPNV und könnten bei Gefallen auch mehr Umsatz durch den Kauf von Zeitkarten machen. Ziel der Marketing- und Vertriebsaktivitäten muss es daher sein, Nichtnutzer zu Gelegenheitsnutzern zu machen und wiederum aus Gelegenheitsnutzern echte Dauernutzer zu machen. Der Ansatz vieler Verkehrsunternehmen und auch der SSB ist es, durch das Schaffen von Reiseanlässen Nutzungszwecke aufzuzeigen und damit zur Nutzung des ÖPNV einzuladen.

Dieses Vorgehen ist gängig. Schaut man sich andere Verkehrsunternehmen wie z. B. Airlines an, so erkennt man das gleiche Muster. So wirbt Air Berlin mit »Europa erleben« und städtischen Motiven für Städtereisen und Lufthansa für »Shopping in New York«. Beiden Beispielen ist gemein, dass der Reiseanlass zu einer zusätzlichen Reise motivieren soll, einer Reise, die man entweder gar nicht oder mit einem anderen Verkehrsmittel oder einer anderen Airline unternommen hätte. Übertragen auf den ÖPNV bedeutet das ein gezieltes Aufzeigen von lokalen Reisezielen.

Eine Analyse der Reisezwecke von Gelegenheitsnutzern in Stuttgart zeigt, dass etwa 70 % der Befragten (Mehrfachnennung möglich) angeben, für gelegentliche Freizeitaktivitäten den ÖPNV zu nutzen. Der konkrete Reiseanlass reicht dabei vom Besuch der Oma bis zum Besuch des Freibades. Aufgrund der Kleinteiligkeit sind diese letztlich werblich schwer zu adressieren. Immerhin noch 45 % der Befragten gaben an, nach Stuttgart zum Einkaufen zu fahren. Da die SSB als lokales Verkehrsunternehmen insbesondere in Stuttgart stark vertreten ist und zudem Stuttgart mit dem Reiseanlass Einkaufen stark assoziiert wird, hat die SSB in Zusammenarbeit mit der City-Initiative Stuttgart eine ganzheitliche werbliche Vermarktung des Einkaufens in Stuttgart begonnen. Im Fokus stand neben langen Einkaufsnächten die gezielte Kooperation mit einzelnen Händlern. Diese verpflichteten sich, große Teile ihres Sortimentes in einem festgelegten Aktionszeitraum um z. B. 20 % bei Vorlage eines ÖPNV-Tickets zu rabattieren und erhielten dafür die komplette Werbekampagne von der SSB finanziert. Im kommunikativen Auftritt unter dem Motto »Shoppen mit SSB lohnt sich« wurde im Aktionszeitraum von einem Monat breit in der Öffentlichkeit geworben. Die Bekanntheit der Aktion in der Bevölkerung lag im Schnitt bei etwa 42 %. Je Aktion haben zwischen 25 000 bis 30 000 Personen an der Aktion teilgenommen. Unter den Teilnehmern äußerte jeder Dritte, dass er diese Einkaufstour ohne diese Aktion nicht oder nicht mit dem ÖPNV gemacht hätte. Es zeigt sich also, dass Reiseanlasskampagnen einen direkten Einfluss auf die Verkehrsmittelentscheidung haben und zu Mehrverkehr führen.

Vertrieb im Freizeitsegment – »Quer-durchs-Land-Ticket« der DB

Neben Abo-Kunden ist auch das Gelegenheits-/Freizeitsegment eine attraktive Zielgruppe, die es vertrieblich aktiv zu bearbeiten gilt. Die DB Regio AG hat das »Quer-durchs-Land-Ticket« durch eine umfangreiche Marketingkampagne in Verbindung mit aktiven Vertriebsselementen erfolgreich am Markt etabliert. Die DB sieht den Mix aus klassischer Kampagne und zielgruppenscharfer Ansprache mit Integration von Responseelementen als zentralen Faktor für die erfolgreiche Einführung des Quer-durchs-Land-Tickets (QdL).

Durch die Einführung des QdL-Tickets sollte eine bestehende Angebotslücke für die deutschlandweite Nutzung des Nahverkehrs innerhalb der Woche geschlossen und sollten Neukunden für den SPNV generiert werden. Das Ticket sollte deutschlandweit eine hohe Bekanntheit erreichen. Die Hauptzielgruppe sind die unter Dreißigjährigen und damit das sog. Fun-&-Action-Segment, das zum Kauf vor allem auf den Internetvertrieb gelenkt werden sollte.

Die klassischen Werbeelemente wurden im Hinblick auf die Ziele angepasst bzw. ergänzt:

- Zur überregionalen Verankerung verstärkte Funk- und Kinowerbung
- Hoher Anteil an Onlinewerbung
- Bahnhofskampagne (exklusive Belegung der Werbeflächen in 30 Bahnhöfen für einen Monat)





So weit, so oft, wohin Sie wollen.
Mit dem **Quer-durchs-Land-Ticket.**
1 Person für 42 Euro. Jede weitere nur 6 Euro.

1 Tag, alle Regionalzüge, deutschlandweit.

Einstiegen, umsteigen und weiterfahren, so oft Sie wollen.
■ Montags bis freitags von 9 bis 3 Uhr des Folgetages
■ Vorteil für Eltern/Großeltern (1 oder 2 Erwachsene): Eigene Kinder/Enkel unter 15 Jahren fahren kostenlos mit
■ Je mehr Mitfahrer, desto günstiger (bis zu 4 Mitfahrer)

Erwachsene						
Preis	42 €	48 €	54 €	60 €	66 €	66 €
Preis pro Person	42 €	24 €	18 €	15 €	13,20 €	

Preis am DB Automaten oder im Internet, für nur 2 Euro mehr mit persönlicher Beratung in allen DB Verkaufsstellen.
Weitere Infos unter www.bahn.de/quer-durchs-land

Die Bahn macht mobil.

Abbildung 33 – Klare Preisstrukturen beim QdL-Ticket (Quelle: DB)

Darüber hinaus wurde zur gezielten Ansprache der Gruppe »Studenten« innerhalb des »Fun-&Action-Segments« Hochschulwerbung durchgeführt:

Neben klassischen Maßnahmen wie Plakatwerbung und Flyerauslage an Hochschulen und in Studentenwohnheimen wurde die Kampagne mit Laufpromotions inkl. Give-aways, Ausgabe von eCoupons und Onlinegewinnspiel als Elemente des aktiven Vertriebs begleitet.

Für die Hochschulwerbung wurde neben der ticketeigenen Landingpage eine weitere Landingpage (www.bahn.de/wohin-du-willst) eingerichtet, von der aus zwei Arten von eCoupons jeweils im Wert von 6 Euro für einen Mitfahrer eingelöst werden konnten. Einerseits ein Gutscheincode, der mit einem gedruckten Flyer ausgegeben wurde, und andererseits ein eCoupon, der nach der Teilnahme an einem Onlinegewinnspiel elektronisch ausgegeben wurde.

Der online ausgegebene eCoupon hatte eine weitaus größere Einlösequote als der Papierflyer-Coupon und auch im Vergleich zu anderen E-Couponing-Aktionen einen mehr als doppelt so hohen Rücklauf.

Die DB sieht in der Kombination von klassischer Werbung und zielgruppenspezifischer Ansprache mit Integration von Responseelementen den wesentlichen Erfolgsfaktor der QdL-Ticket-Kampagne. Die Bündelung verschiedener aufeinander einzahlender Maßnahmen in einer großen Kampagne hat eine individuelle Ansprache mit großer Reichweite ermöglicht.

Die Nutzung von Onlinekommunikation und -vertrieb sowie die Integration von Responseelementen haben zudem eine maßnahmenbezogene Erfolgsbewertung zugelassen, die bessere Indikatoren über wirtschaftlichen und kommunikativen Erfolg liefert als bei rein klassischen Maßnahmen. So ist die Kaufquote über die Landingpage für Hochschulwerbung ca. 50 Mal höher gewesen als über die ticketeigene Landingpage. Die Aktivierung der Zielgruppe »Fun & Action« via Onlinemedien hat somit nachweislich funktioniert und die Internetaffinität der Zielgruppe bestätigt. Auch insgesamt verzeichnet das QdL-Ticket in seinem Vertriebskanalmix einen für ein SPNV-Ticket einen überdurchschnittlich hohen Internetanteil.

Die kommunikativen Ziele der Kampagne wurden erreicht, was die jeweiligen Erhebungen zu Werbewirkung und Kundenzufriedenheit bestätigen. Insbesondere die innovativen Elemente der Kampagne und die zielgruppenscharfe Ansprache haben zu einer positiven Wahrnehmung und Bekanntheit der Kampagne und des Angebots geführt.

Der Anteil der Kunden, die ohne QdL-Ticket nicht mit der Bahn gefahren wären, ist signifikant höher als bei den anderen Pauschalpreistickets der DB, womit das Ziel der Neukundengewinnung erfüllt wurde.

Ausblick: Die DB plant eine Fortführung der gesamten Kampagne mit erneuter Hochschulwerbung. Zur Ansprache der jungen Hauptzielgruppe der unter Dreißigjährigen sollen die Kommunikation und Vermarktung des QdL-Tickets über Social Media integriert werden.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter



Kommunikationsstarke Mitarbeiter im Kundenkontakt

Freundliche und verständnisvolle, aber gleichzeitig selbstbewusste Mitarbeiter mit Durchsetzungsvermögen sind für die vielschichtigen Themenstellungen im Kundenzentrum der Erfurter Verkehrsbetriebe AG (SWE EVAG) erforderlich – vom reinen Fahrkartenverkauf über die Stammkundenbetreuung bis hin zur Durchsetzung der Tarif- und Beförderungsbedingungen gegenüber (oft uneinsichtigen) Schwarzfahrern.

Durch die Einstellung von Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung in der persönlichen oder telefonischen Kundenbetreuung aus anderen Branchen konnten Beratungsqualität und Kundenzufriedenheit deutlich gesteigert werden.

Eine grundsätzliche Vorgabe an die Servicemitarbeiter ist es, in einen Dialog einzutreten und jeden (!) Fahrgast abhängig von seiner Anfrage auf weitere Leistungen bzw. ein höherwertiges Tarifprodukt anzusprechen.

Auch Käufer von Produkten im Bartarif werden im EVAG-Kunden-Center aktiv beraten. Über einen Verkaufsleitfaden werden dabei bestimmte Signale mit potenziell geeigneten Tarifprodukten verknüpft und Argumentationsketten mit entsprechenden Verkaufshilfen unterlegt. Die folgenden exemplarischen Beispiele orientieren sich am Tarifportfolio des Verkehrsverbundes Mittelthüringen, dennoch bestehen hier Parallelen zu anderen Tarifsystemen:

Käufer einer Einzelfahrkarte werden auf den Erwerb von Mehrfahrtenkarten mit einer Preisvorteilsargumentation angesprochen. Der Mehrwert eines spontanen Fahrtantritts ohne Nutzung mobiler Vertriebstechnik wird ebenfalls dargestellt.

Käufer von Mehrfahrtenkarten werden auf das Produkt Tageskarte hingewiesen, da diese bereits ab 3 Fahrten preiswerter ist. Mit dem Hinweis auf dieses Produkt soll »ganz nebenbei« die Idee der Mobilitätsflatrate mit unbegrenzter Fahrtenanzahl (an einem Kalendertag) platziert werden. Fahrgäste sollen so über Wochen- und Monatskarten zum Stammkunden weiterentwickelt werden.

Käufer einer großen Anzahl von Mehrfahrtenkarten werden freundlich nach dem Verwendungszweck befragt. Hier können alternativ Gruppentageskarten für Ausflüge, Zeitkarten bei alleiniger Nutzung durch eine Person oder ein übertragbares Abonnement bei einer Nutzung für dienstliche Wege mehrerer Mitarbeiter in einem Unternehmen vorteilhaft sein.

Bei Ansprache eines Zeitkartenkäufers auf das Abonnement müssen die Mitarbeiter nicht nur die Produktmerkmale und -vorteile kennen. Regelmäßig äußern Fahrgäste immer wieder ähnliche Bedenken: Sie stehen Laufzeitverträgen und zur Herausgabe der Bankverbindung für die Einzugsermächtigung kritisch gegenüber. Im Gegensatz zu Verträgen in anderen Branchen (Zeitung, Zeitschriften, Mobilfunk) ist bereits nach wenigen Monaten ein Ausstieg aus dem Zeitkarten-Abonnement möglich. Die Servicemitarbeiter müssen daher gezielt zur Behandlung dieser Einwände und zur entsprechenden Vorteilsargumentation geschult werden. Es besteht keine Gefahr, dass die Mitarbeiter dem Kunden etwas verkaufen, was nicht dem langfristigen Bedarf entspricht bzw. bei einem Arbeitsplatzwechsel dann nicht mehr nutzbar und trotzdem zu bezahlen ist. Insbesondere diese Flexibilität wird deutlich herausgestellt und erleichtert die Gewinnung neuer Stammkunden.

Motivation der Mitarbeiter

Zur Realisierung der Unternehmensziele im Sinne einer Umsatzstimulierung und Steigerung von Beratungsqualität und Kundenzufriedenheit müssen das Verhalten und das Selbstverständnis der Mitarbeiter so gelenkt werden, dass sich die Mitarbeiter ihrer Mitverantwortung bewusst werden.

Dazu werden in gewissem Umfang Informationen über die Umsatzzahlen, z.B. der Anteil des Abonnementumsatzes, und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens an die Mitarbeiter kommuniziert. So können die Bedeutung einer Umsatzsteigerung durch ein aktives Zugehen auf den Fahrgast, die Ansprache auf höherwertige Tarifprodukte, die Gewinnung neuer Fahrgäste und der Ausbau des Stammkundenbestandes verdeutlicht werden. Damit wird das unternehmerische Denken gefördert und die individuelle Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele herausgestellt.

Zielvereinbarungen als Führungselement

Zielvereinbarungen stellen ein strukturelles Führungsinstrument dar, um das Unternehmen und seine Mitarbeiter auf die jeweiligen Ziele auszurichten und ein koordiniertes Vorgehen zu erreichen.

Die Vereinbarung von Zielen und die Kontrolle und Auswertung des Zielerreichungsgrades sollen nachfolgend grundsätzlich dargestellt werden. Ein Zielvereinbarungssystem kann bei entsprechender Ausgestaltung als Vorstufe eines später ggf. folgenden Anreizsystems fungieren.

Die nachfolgende Konzeption befindet sich im Gegensatz zu den anderen Beispielen in dieser Broschüre noch in der Vorbereitungsphase. Die Umsetzung kann aufgrund räumlicher und prozessualer Änderungen im SWE EVAG-Vertrieb erst Mitte 2013 erfolgen.

Gründe für die Implementierung von Zielvereinbarungen

Die Implementierung von Zielvereinbarungen ist vorteilhaft für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

Neben Leistungszielen, d.h. der Erzielung bestimmter, definierter Ergebnisse (z.B. Steigerung des Absatzes eines Produktes um einen bestimmten Prozentsatz), finden auch Verhaltensziele Berücksichtigung. Diese beschreiben gewünschte Verhaltensweisen (z.B. freundlicheres Auftreten gegenüber Kunden und Gästen oder stärkere Unterstützung der Teamkollegen bei ihrer Arbeit). Für die Einschätzung, inwieweit die Verhaltensziele erreicht werden konnten, ist eine persönliche Beobachtung, die Befragung von anderen Mitarbeitern oder der Einsatz von Testkäufern erforderlich.

Unternehmensbezogene Gründe	Mitarbeiterbezogene Gründe
Verbesserung der Produktivität	Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	Erhöhung der Identifikation mit den Zielen
Grundlage für Verbesserungsaktivitäten	Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
Bündelung der Kräfte durch Steuerung	Förderung der Selbständigkeit und der Verantwortungsübernahme
Orientierung und Erfolgskontrolle	Neues Führungsverständnis

Abbildung 34 – Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen (Quelle: Eyer/Haussmann (2001))

Ablauf der Zielvereinbarung

Vor jeder Zielvereinbarung werden Arbeitsplatz, -abläufe und -umgebung auf die Einhaltung aller rechtlichen Anforderungen überprüft und eine Beschreibung erstellt.

Die eigentliche Zielvereinbarung wird in einem dialogorientierten Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter bzw. dem Team geführt. Der Vertrieb der SWE EVAG soll im Kundenzentrum mit Teamzielen und im Bereich der Großkunden- und Kooperationspartnerbetreuung mit mitarbeiterbezogenen Einzelzielvereinbarungen gesteuert werden.

Der Termin für das Zielvereinbarungsgespräch wird rechtzeitig zuvor mit dem Mitarbeiter vereinbart, damit eine Vorbereitung auf dieses Gespräch möglich ist. Die Mitarbeiter erhalten während der Arbeitszeit eine ausreichende Vorbereitungszeit unter Angabe der Bereiche bzw. Aufgaben, für die im Zielvereinbarungsgespräch Vereinbarungen getroffen werden sollen. Gerade bei der Erst-Etablierung eines derartigen Systems ist ein hoher Grad von Sensibilität für die Wahrnehmungen der Mitarbeiter erforderlich.

Die vereinbarten Ziele werden schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Die Mitarbeiter erhalten eine vollständige Kopie der getroffenen Zielvereinbarungen.

Mögliche Ziele

Die detaillierte Ausgestaltung von Umsatz- und Ansprachezielen ist abhängig vom Tarifangebot und von der Ausgangslage des Verkehrsunternehmens. Nachfolgende Zielgrößen können daher nur Denkanstöße sein:

■ Quantitative Ziele

- Umsatz (kassentechnische Einnahmen) aller Vertriebswege
- Bestand Vertriebskanal Abonnement
- Anteil Umsatz Abonnement im Verhältnis zu anderen Vertriebswegen
- Erlöse erhöhtes Beförderungsentgelt (EBE) im Verhältnis zu Aufwendungen EBE
- Widerspruchsquote EBE
- Eingang berechtigter Kundenbeschwerden über Mitarbeiter

■ Qualitative Ziele

- Beratungsqualität durch zielgerichtete bedarfsorientierte Kundenansprache

Erbringung und Kontrolle der Leistung

Aktuell finden mit den Servicemitarbeitern bereits im Rhythmus von 7 Wochen Einzelgespräche statt. Zukünftig können dann in diesem Rahmen ebenfalls Zielerreichungsgrade besprochen und ausgewertet werden.

Bei widrigen Rahmenbedingungen, die die Mitarbeiter nicht beeinflussen können, z. B. Baustellen auf dem Weg zur oder in unmittelbarer Nähe der Verkaufsstelle, die einen spürbar negativen Einfluss auf die Kundenfrequenz haben, muss eine Korrektur der Zielvereinbarung erfolgen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass bei Nichterreichbarkeit der Ziele eine Demotivation des Mitarbeiters erfolgt.

Auswertung der Leistung

Zum Ende des Erfassungszeitraumes, im Regelfall ist dies das Kalenderjahr, werden die Erfolge anhand des Zahlenmaterials abschließend zusammengetragen und aufbereitet. Durch Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten wird der Zielerreichungsgrad ermittelt. Veränderte Rahmenbedingungen müssen bei der Zielvereinbarung für den folgenden Zeitraum berücksichtigt werden.

Entwicklung eines Anreizsystems auf Grundlage der Zielvereinbarungen

Unter einem betrieblichen Anreizsystem wird die Summe aller bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Arbeitsbedingungen verstanden, die durch positive Anreize (Belohnungen) bestimmte Verhaltensweisen verstärken oder die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer durch negative Anreize (Sanktionen) mindern. Anreize müssen einerseits so beschaffen sein, dass sie die Motive der Mitarbeiter aktivieren bzw. ihre Bedürfnisse befriedigen, andererseits müssen sie den vielfältigen organisatorischen Belangen im Unternehmen Rechnung tragen. Diese Belohnungen und Sanktionen müssen in Abhängigkeit der vom Team bzw. vom Mitarbeiter erbrachten Leistung gesteuert werden.

Sobald über einen definierten Zeitraum Erfahrungen im Zielvereinbarungsprozess hinsichtlich der Bezugsgrößen, der Zielgrößen, der Auswertungsmöglichkeiten und der Zielerreichungsgrade gesammelt, kritisch geprüft und angepasst wurden, kann zu einem späteren Zeitpunkt ein darauf basierendes Anreizsystem entwickelt und eingeführt werden. So dürfte die Anbindung von Vergütungsbestandteilen an die jeweiligen Zielerreichungsgrade ohne größere Widerstände möglich sein.

Materielle Leistungsanreize, d. h. die Vergütung und zusätzliche Geldprämien, gelten oft als dominierender Motivationsfaktor. Demgegenüber haben verschiedene Untersuchungen belegt, dass die Entgelthöhe zwar eine wichtige Voraussetzung zur Aufrechterhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit ist, die ausschließliche Anwendung finanzieller Leistungsanreize kann nach diesen Studien den Leistungswillen der Mitarbeiter auf Dauer aber nicht mehr nennenswert steigern. Auch angesichts der aus betriebswirtschaftlicher Sicht immer geringer werdenden Spielräume bei Lohn- und Gehaltssteigerungen rücken nicht monetäre Anreize zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses.

Zu nicht monetären Anreizkomponenten gehören beispielsweise:

- **Arbeitsinhalt**
Der Mitarbeiter sucht anspruchsvolle und interessante Aufgaben, die es ihm erlauben, sich mit ihnen zu identifizieren und sich persönlich zu entfalten.
- **Sozialer Kontakt**
Zum nicht monetären Anreizsystem gehört als eine der wichtigsten Komponenten der soziale Kontakt des Mitarbeiters innerhalb einer Arbeitsgruppe.
- **Kommunikation und Information**
Für die Gruppenbildung und -struktur kommt dem Einfluss der Kommunikation innerhalb und zwischen den Gruppen eine besondere Bedeutung zu. Außer der Übertragung betriebsnotwendiger Informationen dient die Kommunikation auch der Befriedigung vieler Bedürfnisse (u. a. Kontakt-, Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse) der Mitarbeiter.
- **Aufstiegsmöglichkeiten/Weiterbildung**
Die Möglichkeiten zur Übernahme höherwertiger Positionen eröffnen den Mitarbeitern nicht nur die Aussicht auf längerfristigen Einkommenszuwachs, sondern sind gleichzeitig verbunden mit sozialer Wertschätzung, größeren Handlungsfreiräumen und interessanten Arbeitsinhalten. Beförderungsmöglichkeiten besitzen daher vor allem für jüngere Mitarbeiter eine hohe Anreizwirkung.
- **Kooperative Führung**
Das Führungsverhalten muss sich an den Mitarbeitern orientieren. Die Führungskraft sollte als Dienstleister für sein Team agieren. Ein Anreizsystem kann Führungsschwäche nicht kompensieren.

Voraussetzungen eines Anreizsystems

Damit das Anreizsystem zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann, muss es in seiner Struktur transparent und vorhersehbar sein, um Motivationswirkungen erzeugen zu können. Die gesetzten Ziele sollten anspruchsvoll, jedoch gleichzeitig realisierbar sein, damit eine Akzeptanz sichergestellt ist. Weiterhin muss den Mitarbeitern im Rahmen der Stellenbeschreibung und der eingeräumten Kompetenzen ein ausreichendes Maß an Handlungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit für den Weg zur Zielerfüllung eingeräumt werden.

Den Mitarbeitern ist ein regelmäßiges Feedback über erreichte Leistungen zu geben. Dies gewährleistet eine kontinuierliche Erfolgseinschätzung und eine Anerkennung der Leistung.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Leistungsbewertung müssen Bezugsgrößen gefunden werden, die durch eigenes Verhalten beeinflussbar sind. Es muss ein hinreichend enger Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung hergestellt werden. Die Festlegung des Belohnungsausmaßes muss dabei auch im Vergleich mit anderen Personen als gerecht empfunden werden.

Probleme und Risiken

Welche Rolle die monetären Bestandteile des Anreizsystems für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer spielt, ist umstritten. Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bereit sind, sich für die ihnen gestellten Aufgaben zu engagieren, hängt auch vom Anteil der variablen Vergütung ab. Die Bezüge dienen nicht nur der Sicherung existenzieller Grundbedürfnisse, sondern sind zugleich Ausdrucksmittel der Leistungsanerkennung und Selbstbestätigung. Voraussetzung für eine leistungsfördernde Wirkung monetärer Anreize ist aber, dass sie in ihrer Höhe funktions- und marktgerecht gestaltet werden und die Mitarbeiter in hohem Maße durch leistungsbezogene variable Vergütungskomponenten an den Ergebnissen ihrer Arbeit partizipieren. Hierzu müssen sich sowohl der Erfolg als auch der Misserfolg in der Entlohnung erkennbar widerspiegeln.

Eine zu schnelle Einführung eines Anreizsystems birgt Risiken in sich. Erfolgt die Implementierung nicht stufenweise, sind die Mitarbeiter durch die Vielzahl der erforderlichen Veränderungen überlastet.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die zusätzlichen Kosten für Berechnung und Zahlung der variablen Vergütung und die investierte Zeit in Mitarbeitergespräche nicht durch die erwarteten zusätzlichen Erlöse ausgeglichen werden. Die Feststellung der Leistung sollte daher per EDV mit geringem Aufwand möglich sein. Eine Führung von Strichlisten oder die manuelle Nacherfassung handschriftlicher Aufstellungen bindet wertvolle Arbeitszeit und ist unwirtschaftlich.

Der Fahrgast ist natürlich nicht direkt vom Anreizsystem betroffen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Mitarbeiter aufgrund der Ziele und einer unterschiedlichen Anrechnung bestimmter Vertriebsfolge in seiner persönlichen Erfolgsbilanz keine optimale auf den Kunden zugeschnittene Beratung vornimmt oder Kulanzentscheidungen (z. B. im Bereich EBE) verweigert. Falls ausschließlich Umsatzgrößen in die Erfolgsbilanz des jeweiligen Mitarbeiters einfließen, leiden unter Umständen die Bestandspflege und der Problemlösungswille im Tagesgeschäft darunter, da dies den Mitarbeiter wertvolle für den Vertrieb nutzbare Arbeitszeit »kostet«.

Leistungsorientierte Vergütung

Die Vergütung wird regelmäßig durch einen Tarifvertrag geregelt. Im TV-N Thüringen erfolgt die Festlegung von Entgeltgruppen und -stufen gemäß ausgeübter Tätigkeiten und entsprechend der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Dabei erhalten Mitarbeiter mit längerer Betriebszugehörigkeit automatisch eine höhere Vergütung, auch wenn die Leistungen der später eingestellten Mitarbeiter besser sind. Bei überdurchschnittlichen Leistungen ist ein früherer Sprung, bei unterdurchschnittlichen Leistungen ein späterer Sprung in die nächste Stufe möglich. Dennoch kann mit diesem Instrumentarium nicht zielgerichtet und spürbar gesteuert werden. Ausschließlich ein System von Leistungszulagen mit einem betrieblich zu vereinbarenden Verfahren ist Erfolg versprechend.

Für die betriebswirtschaftliche Planungssicherheit sollen Aufwendungen für die Prämierung durch die Anwendung einer Wertungspunkt-Systematik mit maximal erreichbarer Punktzahl sicher budgetiert werden.

Mögliche Prämiendimensionen wären

- fester Geldwert eines Wertungspunktes
 - Prozentwert der tariflichen Vergütung
 - bezahlte Freistellung
 - Kostenübernahme von Weiterbildungsmaßnahmen/Seminaren
- Die Kosten einer Weiterbildungsmaßnahme (einschl. Freistellung) können die Kosten einer Geldprämie überschreiten, da Weiterbildungen im Rahmen der betrieblichen Tätigkeiten zu Qualitätssteigerungen führen können.

Praxisbeispiel: Incentivierungsmaßnahmen in DB-Reisezentren

DB Vertrieb hat bereits erfolgreich ein Leistungsanreizmodell für die Mitarbeiter in Reisezentren etabliert, da sie leistungsbezogene Incentivierungsmaßnahmen für einen wichtigen Faktor der Mitarbeitermotivation hält und für ein Instrument für einen effizienten personenbedienten Vertrieb hält.

Das Incentivierungssystem besteht aus zwei Bausteinen: dem kontinuierlich laufenden sog. Leistungsanreizsystem (LAS) und den Verkaufswettbewerben.

Das LAS vergütet zum einen die individuelle Verkaufsleistung der Mitarbeiter und wird zum anderen ergänzt um die Qualitätsaspekte Wartezeit und Verkaufsqualität. Allerdings kommen diese Qualitätsaspekte nur in Reisezentren mit Auf-rufsystem bzw. in Reisezentren mit einer ausreichenden Anzahl von Testkäufen zum Tragen.

Verkaufswettbewerbe werden ebenfalls mitarbeiter- und teambezogen durchgeführt. Die teambezogene Leistung wird mit der Auszeichnung »Reisezentrum des Jahres« honoriert. Die Bewertungskriterien bauen auf den gleichen Leistungsgrößen wie das LAS auf. Es werden jeweils die 3 besten Reisezentren je größenbezogener Wettbewerbsgruppe prämiert. Im Vordergrund steht hier die Wertschätzung, die in der Verleihung der Auszeichnung (oder Prämie) durch die Geschäftsführung Ausdruck findet. Der eigentliche Preis ist die Finanzierung eines Team-Events.

Des Weiteren werden Verkaufswettbewerbe anlassbezogen initiiert, um unterjährig hinsichtlich der Zielerreichung nachzusteuern. Die Verkaufswettbewerbe beziehen sich meistens auf ein ausgewähltes Angebot und werden mitarbeiterbezogen incentiviert. Beliebte Prämien sind Städtereisen und Veranstaltungstickets.

Die Mitarbeiter selbst äußern sich in Befragungen sehr positiv über die Maßnahmen: Sie empfinden das LAS und die Verkaufswettbewerbe als Anreiz zur Leistungssteigerung und als Wertschätzung ihrer Arbeit seitens der DB.

Trainingsmaßnahmen

Neben einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch aller Teammitglieder im zweimonatigen Rhythmus werden jährlich Schulungen mit externen Trainern durchgeführt.

Diese Schulungen haben Workshop-Charakter und erstrecken sich sowohl auf den persönlichen als auch auf den telefonischen Kundenkontakt. Neben theoretischen Grundlagen zur Bedeutung und den Formen der Kommunikation, Höflichkeits- und Umgangsformen sowie Fragetechniken werden in praktischen Übungen Verkaufs- oder Konfliktgespräche geführt. Dabei werden u.a. das Vermeiden von negativ behafteten Wörtern und eine kraftvolle und positive Sprechweise sowie das aktive Zuhören trainiert.

Bei einzelnen Trainingsmaßnahmen erfolgt am Folgetag eine Begleitung aller Seminarteilnehmer am Arbeitsplatz, um die Umsetzung des Erlernten unterstützend zu begleiten.

Quellenangaben:

Femppel/Zander (2000), S. 79, Schmidt (1999), S. 35, Eyer/Haussmann (2001), S. 13, S. 15, Rinker (1997), S. 1, S. 24/25, Grewe (2000), S. 10, S. 69, Schmidt (1999), S. 51 sowie Kressler (2003), S. 63, Zander/Knebel (1993), S. 218.

Messung von Servicequalität und Kundenzufriedenheit

Bei den Erfurter Verkehrsbetrieben (SWE EVAG) als Dienstleistungsunternehmen steht die Zufriedenheit der Kunden im Mittelpunkt des Handelns. Daher ist es von hoher Bedeutung, dass im Verkehrsgebiet eine gleichbleibend hohe Qualität im Service erreicht wird und somit die Basis für eine erfolgreiche Positionierung im Markt erzielt werden kann.

Die Sicherstellung einer hohen Service-, Beratungs- sowie Verkaufsqualität im Kundenkontakt wird seit 2004 durch Kundenbefragungen und kontinuierliche Tests überprüft. Servicetests eignen sich für diese Aufgabenstellung im Besonderen, da die tatsächliche Situation am Ort des Geschehens nach vorgegebenen Standards erfasst werden kann.

Zielstellung ist es, mit der Durchführung von Tests im Rahmen plausibler Szenarien bzw. Aufgabenstellungen die Servicequalität in ausgewählten Kundenkontaktkanälen zu messen. Auf diese Weise sollten die Stärken und Schwächen in der Kundenbetreuungs- und Servicequalität objektiv dokumentiert werden, um Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Die Tests erstrecken sich neben dem persönlichen Kontakt im Kundenzentrum auch auf den telefonischen Kontakt bei der Service-hotline und der Abonnentenbetreuung sowie auf die E-Mail-Korrespondenz.

Die Bewertung der Gesprächspartner erstreckt sich dabei nicht nur auf die fachliche Kompetenz, sondern auch auf das Verkaufsgeschick und erfolgt über eine Bepunktung der Kriterien. Die nachfolgend beispielhaft aufgeführten Bewertungsschwerpunkte werden dabei abgestuft bewertet.

- Werden die Vorgaben aus dem ganzheitlichen Beratungsansatz zur umfassenden und individuellen Kundenberatung durch die Kundenberater/Mitarbeiter umgesetzt?
- Wie gut ist die Service-, Beratungs- und Verkaufsqualität ausgeprägt?
- Wo bestehen im Vergleich hinsichtlich der Beratungssituation und/oder des Verkaufsverhaltens Stärken oder Schwächen?
- Nutzen die Kundenberater/Mitarbeiter die ihnen gebotenen Ansatzpunkte konsequent und professionell?
- In welchen Bereichen sollten künftig gezielt Reaktionsmuster erarbeitet und/oder Trainingsmaßnahmen angeboten werden?

Die Ergebnisse von Kundenbefragungen und Servicetests werden den betroffenen Mitarbeitern präsentiert und mit diesen diskutiert.

Mystery-Shopping im HVV

Die HOCHBAHN und weitere Verkehrsunternehmen im Hamburger Verkehrsverbund (HVV) setzen seit 2009 das sog. Mystery-Shopping zur Qualitätsmessung in ihren Servicestellen ein. Bei dieser Untersuchung lassen sich verdeckte Tester nach einem standardisierten Verfahren beraten und kaufen Barfahrausweise in den selbst- und fremdbetriebenen Servicestellen. Je nach Umsatz der Einrichtung handelt es sich dabei um 10 bis 30 Tests je Erhebung. Eine Erhebung, die wie folgt ausgeführt wird, findet alle 2 Jahre statt:

- Test von 50% aller Servicestellen im 1. Jahr
- Test von 50% aller Servicestellen im 2. Jahr plus der zehn schlechtesten Servicestellen aus dem 1. Jahr

Die Auswertung erfolgt in der Weise, dass ein Rückschluss auf den einzelnen Mitarbeiter nicht möglich ist.

Getestet werden das Auftreten des Mitarbeiters, die absatzorientierte Bedarfsermittlung, die Qualität der Beratung, insbesondere die Richtigkeit der Beratung, sowie der Gesamteindruck.

Soweit die Servicestellen mit eigenem Personal betrieben werden, werden die Ergebnisse insgesamt über das Intranet bereichsweit kommuniziert und in den Mitarbeiterbesprechungen besprochen. Abgeleitete Maßnahmen sind beispielsweise die Arbeitsplatzbegleitung sowie die geplante Einführung eines Personenzählsystems in Servicestellen zur Optimierung von Dienstplänen.

Der Betriebsrat wird nicht beteiligt, da es sich um eine Maßnahme handelt, die im HVV durchgeführt wird.

Selbstverständnis Verkaufen

Um neue Kunden für den ÖPNV zu gewinnen, muss auch der Vertrieb seinen Beitrag leisten. Damit wandelt sich der Vertrieb von der bloßen Fahrkartenausgabe hin zu einem aktiven, umsatzorientierten Vertrieb. Unter dem Motto »Fördern und Fordern« kommt es zu einer Stärkung der unternehmerischen Verantwortung vor Ort in Kombination mit umfangreichen Schulungs- und Trainingsmaßnahmen.

Die Aufgabe von Marketing und Vertrieb ist es, den Umsatz des Unternehmens dauerhaft zu steigern. Damit sind Marketing und Vertrieb umsatzverantwortlich. Der Umsatz resultiert aus der Multiplikation des Preises eines Fahrscheins und der Menge an verkauften Fahrscheinen. Da der Preis in der Regel einmal im Jahr in den Tarifgemeinschaften bzw. Tarifverbünden festgelegt wird, haben Marketing und Vertrieb den Rest des Jahres die Aufgabe, den Umsatz durch Menge, d. h. durch mehr verkaufte Fahrscheine zu steigern. Folglich müssen alle Maßnahmen auf dieses Ziel einzahlen, auch die vertrieblichen Maßnahmen.

Die Ansicht, dass die Mitarbeiter im Vertrieb und insbesondere in den Kundenzentren quasi als Daseinsvorsorge lediglich die Aufgabe haben, die Schalter zu besetzen und auf möglichst freundliche Art und Weise Fahrscheine gegen Geld zu tauschen, ist damit nicht gemeint. Vielmehr hat der Vertrieb ein aktives Element und das bedeutet, z. B. im Kundengespräch möglichst eindeutig den Bedarf zu ermitteln und im Anschluss das passende Angebot zu machen und zu verkaufen.

In Stuttgart wurde zum Jahreswechsel 2010/11 ein neues Abonnement eingeführt, mit dem Ziel, Umsatzlücken im Sommer durch einen höheren Anteil Abonnenten zu schließen. Da Abonnements zum größten Teil über Kundenzentren vertrieben werden, spielen diese eine besondere Rolle bei der Umsetzung der Maßnahme.

Vor diesem Hintergrund wurde bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) ein Projekt eingerichtet, das die Aufgabe hatte, durch eine deutliche Verbesserung der Kundenansprache mehr Abonnements zu verkaufen und so den Umsatz dauerhaft zu steigern. Dazu müssen die Mitarbeiter vom traditionellen Verkaufsberater zum Verkäufer entwickelt werden. Um die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen, waren im Projektteam neben Führungskräften auch vier Verkaufsberater beteiligt, die ihre konkreten Erfahrungen einbringen sollten und umgekehrt die Ergebnisse vor Ort den Kollegen berichten können.

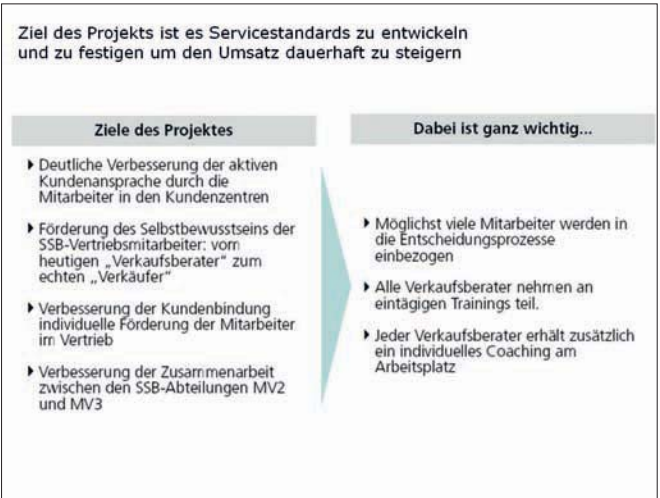


Abbildung 35 – Ziele des Projekts (Quelle: SSB)

Den Mitarbeitern die Sorge nehmen

Die Sorge einzelner Mitarbeiter, dass sie durch die Vorgabe von Mengen nun gezwungen seien, dem Kunden etwas aufzudrängen, was dieser gar nicht möchte, ist nicht begründet. Zum einen kommt der Kunde durch seinen Besuch im Kundenzentrum auf uns zu und zeigt damit bereits Interesse an unserer Leistung. Von einer klassischen »Kaltakquise« – wie beim Verkauf von Staubsaugern an der Haustür – kann also nicht die Rede sein und dies gehört in unserer Branche auch nicht zum gängigen Vertriebsrepertoire. Zum anderen handelt es sich beim ÖPNV um ein anerkannt umweltfreundliches Produkt, das maßgeblich dazu beiträgt, die Ballungsräume von Verkehr und damit von Lärm, Schmutz und Abgasemissionen zu entlasten. Insofern ist jedes verkaufte Ticket nicht nur ein Beitrag zum Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes, sondern auch ein Beitrag zum Umweltschutz.

Verkaufsleitfaden entwickeln oder anpassen

Ein aktiver Vertrieb und die darin enthaltene aktive Ansprache von Kunden darf nicht nur postuliert werden, sie muss sich auch in den konkreten Arbeitsinhalten und Unterlagen eines Vertriebsmitarbeiters wiederfinden. Daher hat man sich bei der SSB entschlossen, die bisherigen Servicestandards des Vertriebs infrage zu stellen und sie im Rahmen einer Arbeitsgruppe grundsätzlich neu zu entwickeln. Um die Akzeptanz neuer Standards zu erhöhen, waren im Entwicklungsteam neben Führungskräften auch vier Kundenberater vertreten, die ihre operative Sicht einbringen sollten. Heraus kam ein Servicestandard, der neben dem Umgang mit dem Kunden (Begrüßung, Ansprache, Tonalität etc.) insbesondere den zielgerichteten Verkauf von Abonnements (Abo-Ansprache, Vorteile aufzeigen, Infomaterial nutzen etc.) als Hauptumsatztreiber zum Inhalt hat. In einem umsatzorientierten Vertrieb sollte es zukünftig nicht mehr passieren, dass Kunden mit regelmäßigen Fahrten nur Monatsmarken des Barverkaufs anstatt eines Abonnements angeboten bekommen. Zum Abschluss wird auf das Upselling Wert gelegt. So führt auch der Verkauf von Upgrades, z.B. für die 1. Klasse, zur Umsatzsteigerung und sollte daher nicht vernachlässigt werden. Ein Verkaufsleitfaden zeigt Wege auf, diese Ziele zu erreichen. Damit der Verkaufsleitfaden kein Papiertiger bleibt, muss er geschult und die Einhaltung im Rahmen von Testkäufen überprüft werden.

In Kleingruppen werden Ideen für zukünftige Servicestandards diskutiert



Abbildung 36 – In Kleingruppen werden Ideen für zukünftige Servicestandards diskutiert (Quelle: SSB)

Die Rolle der Erstverkäuferin stärken/Unternehmer vor Ort

Jedem Kundenzentrum steht eine sogenannte Erstverkäuferin vor. Ihre Aufgabe bestand bislang darin, die Einsatzplanung im Kontext von Urlaubsplanung und Krankenfällen festzulegen und deren Umsetzung zu gewährleisten. Dabei wurden die Lage und Verteilung der Schichten kaum hinterfragt und richteten sich eher am klassischen Arbeitstag von etwa 8 Stunden aus. In einer auf Verkaufsziele ausgerichteten Vertriebswelt hingegen gewinnt eine an der Nachfrage ausgerichtete Einsatzplanung an Bedeutung. Die genaue Kenntnis von Jahres-, Monats- und Wochenganglinien der Nachfrage hat zum Handwerkszeug jeder lokalen Führungskraft zu gehören. Nur so ist ein optimaler und an den Bedürfnissen der Kunden und damit am Umsatz ausgerichteter Einsatzplan denkbar. In der Folge hat sich bei der SSB die Besetzung in Schwachlastzeiten – in der Regel Frühschichten – redu-

ziert und die Besetzung in nachfragestarken Zeiten – in der Regel am späten Nachmittag – verstärkt. Dies ist nur durch vermehrten Einsatz von Teilzeitkräften und durch die flexible Nutzung von Arbeitszeitkonten möglich. Neben der Einsatzplanung spielt auch die Personalentwicklung eine besondere Rolle. So ist die Erstverkäuferin nicht nur erste Führungskraft vor Ort, sondern auch erste Personalentwicklerin. Ihre Aufgabe ist es, den Kollegen Hilfestellung im Verkaufsgespräch zu geben und ihnen aufzuzeigen, wie ein Gespräch effizient geführt und letztlich auch mit einem Verkaufserfolg belohnt werden kann. Die Erstverkäuferin ist damit Unternehmerin vor Ort, die bewusst und zielgerecht das personalwirtschaftliche Instrumentarium von der Einsatzplanung bis hin zur Personalentwicklung so spielen muss, dass die erwarteten Mengenziele erreicht werden können.

Neue Servicestandards wurden gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt und dienen als Grundlage für Training und Coaching

Unsere Servicestandards im Verkauf...		
...im Umgang mit jedem Kunden	... für Gespräche mit Abo-Kandidaten	...bei bestehenden Abonnenten
Ich begrüße jeden Kunden. Nach Möglichkeit biete ich dem Kunden einen Sitzplatz an.	Jeden Abo-Kandidaten spreche ich aufs Abo an. Bei jedem Abo-Veweigerer erfrage ich den Grund.	Ich schaue bei jedem Kunden ins PATRIS-System.
Bei jedem Kunden ermittle ich den Bedarf durch Fragen.	Ich zeige Ablehnern Vorteile des Abos auf.	Ich bitte Abo-Kunden, das neue Abo weiterzuempfehlen.
Ich spreche Kunden mit dem Namen an.	Jedem Abo-Kandidaten gebe ich Infomaterial mit.	
Jedem Kunden begegne ich ruhig und gelassen.	Vom Abo genervten Kunden empfehle ich Alternativen.	
Ich gebe jedem Kunden etwas Passendes mit.		
Eiligen Kunden biete ich einen Rückruf durch den SSB-Kundenservice an.	Bei Gesprächen mit Abo-Kandidaten schaue ich ins PATRIS-System.	

SSB

Abbildung 37 – Servicestandard SSB für den Verkauf (Quelle: SSB)

Schulung am Arbeitsplatz und Incentivierung

Eine umsatzorientierte Ausrichtung des Vertriebs ist nicht zum Nulltarif zu haben. Um Verkäufer erfolgreich zu machen, muss man in die Mitarbeiter investieren. So hat die SSB ein umfangreiches Schulungsprogramm aufgelegt, das sich, anders als früher, nicht nur auf die Schulung von Tarifenkenntnissen beschränkt, sondern ein echtes Verkaufstraining am Arbeitsplatz beinhaltet. Die Verkäufer sollen konkrete Hilfe für ihre tägliche Arbeit und Hilfestellung beim Transfer von Lerninhalten erhalten.

Um den Verkaufserfolg dauerhaft zu fördern, ist zudem eine leistungsorientierte Entgeltkomponente wünschenswert. Wie in anderen Vertriebsorganisationen der privaten Wirtschaft auch, sollen sich besondere Vertriebsfolge auch für die einzelnen Mitarbeiter in besonderer Weise lohnen. Bisher war keine Einigung mit den Arbeitnehmervertretern in diesem Punkt möglich. Daher behilft sich die SSB mit der Gewährung von Prämien, die allerdings im Nachhinein und für alle Verkäufer in gleicher Höhe gewährt werden. Eine stärkere Belohnung der individuellen Leistung wäre wünschenswert.

Ohne den Einsatz von Testkäufern lassen sich die Fortschritte in der Kundenansprache und Umsatzorientierung der Mitarbeiter kaum plausibilisieren.

Erste Auswertungen von Abo-Aktionen zeigen, dass der Kanal Kundenzentrum seinen Anteil am Abo-Verkaufserfolg von ca. 55 % auf nunmehr fast 70 % steigern konnte. Die SSB führt dies auf die verbesserte Ansprache der Kunden in den Kundenzentren zurück. Es ist daher beabsichtigt, die Schulung vor Ort ab jetzt halbjährlich durchzuführen und unterjährig in der täglichen Arbeit durch die Erstverkäuferinnen, die die Rolle eines Coachs einnehmen sollen, aufzufrischen. So scheint eine dauerhafte Steigerung des Verkaufserfolgs in Kundenzentren möglich.



Key-Account- Management

Das Großkundenmanagement in Dresden

Aufgabe des Key-Account-Managements ist es, den Umsatz durch die Betreuung von bedeutenden Kunden zu steigern. Dazu brauchen sie neben einem möglichst attraktiven Firmenticketprodukt auch ein unternehmerisches Auftreten und Selbstverständnis.

Neben hohen Servicestandards, steigenden Fahrgastzahlen und einem guten Image rückt die langfristige Kundenbindung zunehmend in den Mittelpunkt unternehmerischer Ziele im ÖPNV. Die individuelle Betreuung von Kunden gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung und so sind Kundenbindung und die persönliche Pflege von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg geworden. Die Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB) bietet neben einem umfangreichen Nahverkehrsangebot auch einen besonderen Service für Geschäfts- und Großkunden: die Geschäftskundenbetreuung. Unter diesem Label finden all diejenigen einen Ansprechpartner, die umfassenden Service zur Verwirklichung von individuellen Mobilitätswünschen suchen. Mit der Hilfe der Geschäftskundenbetreuer der DVB wird beispielsweise aus einem Hotelschlüssel oder einer Eintrittskarte ein Nahverkehrsticket. Anfänglich nur als unterge-

ordneter Aufgabenbereich angedacht, nimmt die Großkundenbetreuung heute einen besonderen Stellenwert ein. Mittlerweile gehört sie zum Bereich Marktbearbeitung und ist ein eigenständiger Funktionsbereich geworden. Die Leistungspalette der DVB für Großkunden ist sehr umfangreich und vielschichtig. Wesentlicher Bestandteil ist die Kundenakquise und Vermarktung spezieller Tarifangebote wie JobTicket, KombiTicket und Hotelticket. Für dieses durchaus erklärungsbedürftige Leistungsangebot ist der Einsatz geschulter Außendienstmitarbeiter unabdingbar. Zum Team gehören drei Mitarbeiter, die als direkte Ansprechpartner fungieren und vom Erstgespräch über die Vertragsgestaltung bis hin zur Planung spezieller Mobilitätstage die Kontaktpersonen für Großkunden sind. Zur optimalen Organisation wurde der zu bearbeitende Dresdner Markt in 3 territoriale Reisegebiete aufgeteilt, wobei immer ein Mitarbeiter der Geschäftskundenbetreuung für ein Reisegebiet zuständig ist und dort auch alle Facetten der DVB vertritt. Dabei geht es hauptsächlich um die Gewinnung und Betreuung von Geschäftskunden und um den Ausbau und die Pflege des Kooperationsnetzwerkes. Jeder Mitarbeiter führt dazu neben einem Tourenplan auch aktuelle Übersichten zu Kundenstrukturen.



Abbildung 38 – Die drei kompetenten Großkundenbetreuer der DVB AG (Quelle: DVB AG)

Firmenticket im VVS

Bei den etwa 54000 Firmentickets handelt es sich im Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart (VVS) um den stärksten Absatzbereich unter den Jahreskarten. Umso wichtiger ist es, dass die ortsansässigen Verkehrsunternehmen durch ein eigenes Key-Account-Management Großkunden dauerhaft und professionell betreuen und neue Großkunden akquirieren.

Im Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart (VVS) gibt es – wie in vielen anderen Verbünden auch – ein Firmenticket. Dessen Rabattierung geht über die Rabattierung der Standardjahreskarte, die im Vergleich zum Bartarif 2 Monate Rabatt gewährt (12 Monate fahren, 10 Monate zahlen), hinaus und gewährt einen weiteren Monat Rabatt. Die Logik des Firmentickets bestand darin, dass man bei einer Mindestbestellmenge von 100 Stück je Firma quasi einen Großkundenrabatt gewähren müsse. Im Gegenzug verpflichten sich die Firmen, den kompletten vertrieblichen Aufwand zu übernehmen, d.h. die Bestellungen zu sammeln, die Finanzierung abzusichern und die Ticketverteilung in der Firma zu organisieren. Neben dieser Entlastung der Vertriebsorganisation versprochen sich der Verbund und die Verkehrsunternehmen davon insbesondere die Ansprache von Neukunden, die man selbst hätte so nicht erreichen können.

In Zukunft wird dieses Angebot fortentwickelt. Dazu wird es eine Reihe an Vereinfachungen geben. So wird das Angebot von der einfachen Jahreskarte auf ein Abonnement mit monatlicher Zahlungsweise umgestellt. Zudem wird der Einstieg nicht mehr zu wenigen festen Terminen, sondern ganzjährig möglich sein. Letztlich übernehmen die Verkehrsunternehmen die komplette Abwicklung des Tickets vom Versand bis zur Abbuchung. Dahinter steht der Gedanke, dass mit den heutigen Technologien wie Onlinebestellungen und Bankabbuchung die Rabattgewährung nur für einen Mengenvorteil nicht mehr sinnvoll ist. Die Tarifgestaltung sollte vielmehr den Anreiz setzen, zusätzliche Tickets abzusetzen, und den Verkehrsunternehmen über die Kundendaten den direkten Zugang zu den Kunden ermöglichen. Dieses neue Produkt reduziert den Verwaltungsaufwand für die teilnehmenden Firmen erheblich und erleichtert dem Key-Account die Gewinnung neuer Kunden. Ohne ein attraktives Firmenticket kann ein Key-Accounter nicht erfolgreich sein.

Der Key-Accounter fungiert wie ein Unternehmer im Unternehmen. Er ist umsatzverantwortlich und hält den Kontakt mit den Großkunden. Dazu muss er organisatorisch so gestellt sein, dass er diese Rolle auch ausüben kann. Das Key-Account-Management der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) ist direkt der Vertriebsleitung als eigene Abteilung unterstellt. Der Leiter verfügt über ausreichend Seniorität und Auftreten, sodass er in Gesprächen mit den Firmen (in der Regel Personalleiter und Geschäftsführer) einen kompetenten und seriösen Eindruck macht. Zudem ist er mit Befugnissen ausgestattet, vor Ort Entscheidungen treffen zu können und deren Umsetzung bei der SSB einzufordern.

Als Unternehmer im Unternehmen plant der Key-Accounter die zu erwartenden Umsätze und schätzt die notwendigen Vertriebskosten ab. Dazu legt der Key-Accounter für jeden Großkunden einen Jahresplan vor. Dieser trifft Aussagen darüber, wann und in welchen Abständen der Kunde üblicherweise besucht wird, wann dort Aktionen vor Ort stattfinden sollen und wie diese Aktionen auszustatten sind. Zur Umsetzung seines Jahresplans bestellt er hausintern Leistungen, z.B. bei der Eventabteilung. Diese kümmert sich dann um die Umsetzung der Aktionen und organisiert z.B. einen Messestand, Promotion-Teams oder die Ausstattung mit Printerzeugnissen. Ebenso kann er aus der Abteilung Kundendialog Personal zur Unterstützung der Aktionen bestellen oder die Durchführung von Telefonaktionen veranlassen. Damit die Kunden-Lieferanten-Beziehung auch hausintern als solche gelebt wird, muss er mit entsprechendem Budget ausgestattet werden.

JobTicket der DVB

Das JobTicket in Dresden ist eine Abonnement-Monatskarte mit einem Preisvorteil von mindestens 20%. Der hälftige Anteil des Preisnachlasses wird dabei als Zuschuss vom Arbeitgeber übernommen, die übrigen Kosten trägt die Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB).

Dieser Preisvorteil kann nur durch die Einschränkung von Zusatznutzen und das vereinfachte Vertriebshandling gewährt werden. Um nicht nur einen Mengenrabatt zu gewähren und damit gegebenenfalls eine Kannibalisierung des Abonnements zu bewirken, wurde bei der Produktentwicklung des JobTickets in Dresden auf die finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers bewusst Wert gelegt. Werktags gilt das Ticket von 6 bis 18 Uhr ausschließlich für den jeweiligen Arbeitnehmer. Im übrigen Zeitraum ist das Ticket jedoch frei übertragbar, d. h., es kann beispielsweise auch von einem Familienangehörigen genutzt werden. An Wochenenden und Feiertagen gelten zudem großzügige Mitnahmeregelungen für einen weiteren erwachsenen Mitfahrer und bis zu 4 Kindern sowie für einen Hund oder das Fahrrad.

Ein Vorteil des JobTickets für den Arbeitgeber ist der geringere Bedarf an Pkw-Stellplätzen: Dieser reduziert sich für Firmen, die ein Großkundenabonnement abgeschlossen haben, um bis zu 45%. Zudem eignet sich das JobTicket unmittelbar als Instrument der Mitarbeiterbindung. Weitere nicht zu unterschätzende Vorteile sind die bequeme und stressfreie Anfahrt der Mitarbeiter und die positive Imagewirkung bezüglich der betrieblichen Umweltbilanz. Die DVB unterstützt mit diesem Angebot den Luftreinhalteplan der Stadt Dresden. Dieser enthält eine Vielzahl von Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Luftqualität beitragen sollen. Themen wie der sinnvolle Umgang mit Ressourcen und Klimaschutz sind in den Köpfen der

Menschen tief verankert. Jeder einzelne Mitarbeiter, der sich aufgrund des JobTickets für die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel entscheidet, trägt zur Verbesserung der Lebensqualität in Dresden bei.

Das JobTicket wird sehr gut angenommen: Insgesamt 55 Unternehmen und damit 10 000 Kunden (Stand: 31.12.2011) nutzen bislang das JobTicket. Eine Kundenbefragung bei der Cultus GmbH vom Juli 2011 zeigt, dass mit dieser Aktion neue Kunden gewonnen werden: 35% der JobTicket-Nutzer sind Neukunden, 64% waren bereits Abo-Kunden und 2% besaßen eine Jahreskarte.



Abbildung 39 – Das JobTicket der Dresdner Verkehrsbetriebe AG (Quelle: DVB)

RehaTicket der EVAG

Das RehaTicket wurde im Jahr 2006 in Essen eingeführt, um mobilitätseingeschränkten Patienten eine bequeme Anreise per Bus oder Tram zur ambulanten Reha zu gewährleisten.

Hintergrund: Medizinische Einrichtungen rechnen gegenüber dem Kostenträger (i. d. R. Krankenkassen) auf Basis von Tagessätzen ab. In diesen Tagessätzen ist der Transport des Patienten zur Einrichtung als Pauschale bereits erhalten. Bislang erfolgte der Transport als Eigenleistung der Einrichtung mit eigenem Fahrdienst, als Selbstfahrer oder im ÖPNV mit patienteneigenem Ticket. In den letztgenannten Fällen wurde der Aufwand durch die Einrichtung erstattet.

Mit ihrem Rehabilitationsplan erhalten die Patienten für den gesamten Zeitraum ihrer Behandlung ein Ticket2000 (Zeitkarte). Die Besonderheit: Die Abwicklung mit der Essener Verkehrs-AG (EVAG) und den Kostenträgern der Rehabilitationsleistungen übernimmt das Gesundheitszentrum, sodass dem Patienten keinerlei Aufwände und/oder Kosten entstehen. Zudem kann der Patient das Ticket2000 gemäß den Tarifmerkmalen nutzen. Das bedeutet, dass er u. a. verbundweit an Abenden und Wochenenden fahren kann und eine Personenmitnahme in das Leistungsportfolio integriert ist. Der Einrichtung entsteht bei der Vereinbarung bestenfalls ein kalkulierbares Kostenrisiko. So werden nur tatsächlich genutzte Tickets abgerechnet. Wenn das Ticket ausgegeben wird, fallen Kosten über den Monatsbeitrag an.

Fazit: Dieses Geschäftsmodell bringt für alle beteiligten Parteien ausschließlich Vorteile mit sich:

- Der Patient verfügt über eine Alternative zum Pkw. Er kann den ÖPNV nutzen, ohne ein Ticket kaufen zu müssen, und bezieht einen Mehrwert über die reine Reha hinaus.
- Die Einrichtung bietet dem Reha-Patienten einen Mehrwert in Form von einem zuvorkommenden Service an. Die Abrechnungsmodalitäten lassen sich einfach erledigen, was personelle und monetäre Ressourcen spart.
- Die EVAG profitiert von einem neuen Vertragskunden und eventuell von einem neuen Abo-Kunden, der auch nach der Reha-Maßnahme nicht mehr auf die Vorzüge »seines« Ticket2000 verzichten möchte.

**Ausblick:
Keine Angst 2.0**



Information und Kauf gehören zusammen

Internet, Smartphones, Facebook, Twitter usw. verzeichnen rasante Nutzungszuwächse – welche Potenziale ergeben sich für den Vertrieb im Nahverkehr?

Der längst selbstverständliche Internetauftritt enthält erhebliche vertriebliche Chancen. Dazu sollte die – auch im Übrigen sinnvolle – Strategie verfolgt werden, Informationsangebote mit Verkaufsofferten zu verknüpfen. Entsprechend diesem Ansatz sollte nach der i. d. R. vorhandenen Internetfahrplanauskunft den Kunden die Möglichkeit zum sofortigen Ticketerwerb gegeben werden, sodass eine automatische Verknüpfung von Auskunft und Kauf entsteht. Dies entspricht der in anderen Branchen erworbenen Kundenerwartung an ein Onlineangebot. Voraussetzung dafür ist, dass die Auskunftsanwendung einen Webshop integriert sowie ein Onlineticket zum sofortigen Ausdruck bereithält.

Dadurch benötigt der Kunde keine genaue Kenntnis des komplexen Tarifsystems, denn aus dem Tarif wird ein konkreter Produktpreis, der Tarifkenntnis nicht mehr voraussetzt.

Die Registrierung im Webshop sollte obligatorisch sein, damit sogleich Kundendaten gewonnen werden, die für Bindungsmaßnahmen genutzt werden können (Newsletter, Probeabo etc.).

Der Onlinevertrieb kann zudem von einem spezifischen Vorteil der Nahverkehrsbranche gegenüber anderen profitieren: Der Nutzwert der Fahrplanauskunft selbst erzeugt bereits einen erheblichen Traffic, der teilweise in Umsatz übersetzt werden kann. Außerdem kann auf vielen Sites eine kostenlose Werbung erreicht werden. Denn die Einbindung oder Verlinkung der Fahrplanauskunft wird vom Nutzer nicht als störende Reklame, sondern als Zusatznutzen bewertet, die der Sitebetreiber entgeltfrei zulassen wird.

Wichtiger Erfolgsfaktor ist, sich auf die spezifischen Nutzungsgewohnheiten im Netz einzustellen und den Webauftritt nicht aus der ÖPNV-Tradition abzuleiten. Dabei gilt es, auf Perfektion und Vollständigkeit stellenweise zugunsten von Einfachheit und Übersichtlichkeit zu verzichten.

Online wird mobil

Die stationäre Internetnutzung verlagert sich zunehmend auf mobile Endgeräte, vor allem auf Smartphones und zunehmend auch auf Tablets. Nach einer Studie von Accenture (Accenture: Mobile Web Watch 2011 Deutschland, Österreich, Schweiz. Die Chancen der mobilen Evolution, 2011) surfen 28% der Internetnutzer in Deutschland täglich mobil. Beliebteste Nutzungen nach E-Mails und Wetter: Wegbeschreibungen erhalten und Reiseverbindungen nachschauen. Dabei wächst der Verkauf über das Smartphone stark: 31 % der Internetnutzer in Deutschland kaufen mit ihren Smartphones online ein (Vorjahr 2010: 9%). Die Nahverkehrsbranche kann hier ihre Vorteile voll ausspielen, wenn einige Erfolgsfaktoren beachtet werden:

- Die Angebote des stationären Internets bilden die Basis des mobilen Angebots. Das gilt insbesondere für die Integration von Information und Verkauf!
- Spezifische Vorteile der Usability der Smartphones sind zu berücksichtigen. Im Klartext: Mobiles Internet ist nicht Internet in kleiner Darstellung für unterwegs, sondern anders. Das vom Kunden bevorzugte Angebot ist dabei die App.
- Location-based Service: Die Einbeziehung des momentanen Standorts des Nutzers in die Fahrplanauskunft ist selbstverständlich; hinzukommen sollten Informationen über die Umgebung (Haltestelle, ergänzende Mobilitätsangebote, relevante Dienstleistungen und Angebote) in ansprechender Präsentation. Augmented Reality weist hier den Weg.

Gerade im mobilen Internet kann der Nahverkehr seine vertrieblichen Vorteile gegenüber anderen Branchen ausspielen: Das hohe Kundeninteresse an und der große Nutzen von mobilen Routinginformationen und mobilem Ticketerwerb erzeugen eine hohe Nachfrage und sind für Drittanbieter mobiler Anwendungen, insbesondere im Routing, interessant. Mit ihnen gelingt dem ÖPNV insbesondere die Ansprache von Nichtkunden zum Zeitpunkt der Mobilitäts- und damit potenziellen Kaufentscheidung.



Abbildung 40 – Augmented Reality (Quelle: eos-uptrade)

Social Media? Social Media!

Die vertrieblischen Potenziale der sozialen Medien sind demgegenüber allgemein noch unklar. Mit dem Begriff Social Media sind im weitesten Sinne die digitalen Medien gemeint, die es Internetnutzern ermöglichen, Meinungen, Erfahrungen und Wissen auszutauschen. Kennzeichnend für diesen neuen Kommunikationskanal ist der sogenannte »user-generated content«, also die aktive inhaltliche Gestaltung eben durch die Nutzer von sozialen Medien. Die bekanntesten Social-Media-Plattformen in Deutschland sind Facebook und Twitter, aber auch Bewertungsportale wie Qype oder soziale Netzwerke wie Xing sind dort einzuordnen. Die Möglichkeiten, diesen jungen Kommunika-

tionskanal zu einem neuen absatzorientierten Vertriebsweg zu entwickeln, werden kontrovers diskutiert und bisher eher als begrenzt angesehen, da die Grundidee der durch die Nutzer bestimmten Inhalte damit infrage gestellt werden könnte. Bisher gibt es entsprechend nur vereinzelt Versuche, Facebook (z. B. »Chef-Ticket« der DB) oder Twitter direkt für den Absatz zu nutzen. Die Maßnahmen sind im Rahmen der Kundenbindung bisher weitgehend darauf ausgerichtet, Fahrtanlässe zu schaffen und Kundennutzen aufzeigen sowie auf den Service fokussiert, wie die nachfolgenden gelungenen Beispiele zeigen.

Facebook

AVG Channel

So will auch die Augsburger Verkehrsgesellschaft (AVG) mit ihrem im Januar 2011 geöffneten »AVG Channel« die Bindung ihrer Kunden, insbesondere in der Facebook-relevanten Zielgruppe der 14- bis 34-jährigen, erhöhen. Im Mittelpunkt des Auftritts stehen Events und Ticketverlosungen, die maximal zweimal die Woche gepostet werden. Eine direkte Absatzorientierung dieses Kommunikationskanals ist nicht vorgesehen. Obgleich auf Dialog ausgerichtet, ist die Kundenbeteiligung noch ausbaufähig.

ZVV – Damit du da bist, wo was los ist

Eine ähnliche Ausrichtung verfolgt auch der Facebook-Vorreiter Zürcher Verkehrsverbund (ZVV) mit »ZVV – Damit du da bist, wo was los ist«. Bereits seit 2010 werden etwa alle 10 Tage Freizeitangebote gepostet, in der Regel verbunden mit dem Hinweis, dass Rabatte bei Vorlage eines Fahrausweises gewährt werden. Auch hier wird der

Dialog mit der Zielgruppe betont und der Auftritt von der senderorientierten Kommunikation sowie dem Marketing des Unternehmens abgegrenzt. Als wichtige Erfolgsfaktoren werden das Commitment des Managements genannt sowie die Bereitschaft, Offenheit zuzulassen und Fehler einzusehen sowie eine adäquate (Bild-)Sprache zu nutzen. Verkaufsfördernde Potenziale werden ebenfalls derzeit nicht gesehen und sind auch nicht Teil der Social-Media-Strategie.

Beliebter Dialogförderer im Social Web ist der Mitmachwettbewerb. Sei es der ARTtram-Wettbewerb der AVG, der die besten Bilder rund um den öffentlichen Nahverkehr in aller Welt suchte, oder der Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart (VVS), der mittels Facebook nach Teilnehmern für das Casting einer Plakatkampagne fahndete und damit in der Zielgruppe einerseits und in den Medien andererseits große Resonanz erfuhr.



Abbildung 41 – AVG channel (Quelle: Facebook)



Abbildung 42 – Damit du da bist, wo was los ist (Quelle: Facebook)

VVS

Mit mehr als 17 500 Fans (Stand Oktober 2011) kommt der VVS auch im Übrigen auf Facebook besonders gut an. Dabei legten die Macher beim Start im September 2010 ihren Fokus nicht auf eine schnelle Steigerung der Zahlen, sondern auf einen behutsamen, nachhaltigen Aufbau. Denn für die Kommunikation mit den Nutzern reicht es nicht aus, sie einmal als Fans gewonnen zu haben. Nur wenn es gelingt, dass sie regelmäßig in Kontakt mit der Seite treten, wird Facebook diese als relevant für den Nutzer bewerten und diese ihm anzeigen.

Dies unterstreicht, warum die intensive Einbindung der Kunden in den Dialog ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen gelungenen Auftritt ist. Dabei spielen die bereits genannten Mitmachaktionen eine wesentliche Rolle, die beim VVS besonders erfolgreich verliefen. So beteiligten sich an einer auf Facebook initiierten Ostereiersuche im Web rund 10 000 Menschen – ein Benchmark über die ÖPNV-Branche hinaus.

Ein wesentlicher weiterer Bestandteil des Kundendialogs ist die Behandlung von servicerelevanten Anfragen rund um Angebot, Fahrplan, Baustellen, Störungen etc. Sie müssen zeitnah beantwortet werden. Dabei ist aber durchaus ein Verständnis dafür zu beobachten, wenn das nächtliche Posting erst am nächsten Morgen beantwortet wird.

Ein erfolgreicher Auftritt setzt folglich ausreichende qualifizierte Ressourcen voraus, die sich um Social Media kümmern. Beim VVS sind es gegenwärtig 2 Mitarbeiter, die sich einerseits in diesem Bereich gut auskennen und auch die richtige Sprache sprechen und die andererseits gut im Verbund vernetzt sind, um über die erforderlichen Informationen zu verfügen.

Der VVS untersucht gegenwärtig auch die Vertriebspotenziale dieses Kanals. Entsprechende Absatzmaßnahmen müssen jedoch zu diesem dialogorientierten Ansatz passen und werden entsprechend vorsichtig gehandhabt.

Berücksichtigt man diese Erfolgsfaktoren und geht sensibel mit den Randbedingungen um, birgt dieser Kanal große Potenziale für die Kundenbeziehung. Einen »Shitstorm«, also massenweise unangenehme Postings auf der Seite oder Ähnliches, musste keines der erfolgreichen Unternehmen verzeichnen.



Abbildung 43 – Das Ostergewinnspiel der VSS (Quelle: VSS)

Schreiben Sie noch oder twittern Sie schon?

@DB_Bahn/@DB_Info

Der Personenverkehr der Deutschen Bahn geht neue Wege: Social Media sind das neue Sprachrohr zum Kunden und als Instrument für Kundenservice und aktiven Vertrieb nutzbar. Mit den Twitter-Kanälen @DB_Bahn und @DB_Info erweitert die DB Vertrieb GmbH den Kommunikations-Mix des Personenverkehrs und macht gleichzeitig den ersten Schritt zur Dialogfähigkeit im Social Web.

Vorrangiges Ziel des Personenverkehrs bei der Nutzung von Twitter als Kommunikationskanal ist es, sowohl die Information als auch den Kundenservice zu verbessern und auf diese Weise langfristig die Kundenorientierung bei der Bahn zu steigern. Dazu gehört heute, auch im Social Web dialogfähig zu sein. Die Bahn ist überzeugt, dass Social Media schon sehr bald zu einem vollwertigen Kommunikationskanal neben den klassischen Dialogmöglichkeiten wie Brief, E-Mail und Telefon werden.

Darüber hinaus ist Twitter ein extrem schnelles Medium. Mit nur einem Klick können User interessante Nachrichten an ihr persönliches Netzwerk weiterleiten. Diese Mechanismen machen Twitter aus Marketing- und Vertriebsicht interessant, z. B. zur Bekanntheitssteigerung von Angeboten und Services. Das intelligente Zusammenspiel mit der eigenen Webseite, durch Anteaern und Verlinkung von Angeboten in den Tweets, macht Twitter auch zu einem Instrument für den aktiven Vertrieb.

DB Vertrieb betreibt zwei Twitter-Kanäle:

- Die @DB_Info dient als schneller Informationskanal für Verkehrsmeldungen und zur Angebotskommunikation. Die Reichweite von Kampagnen und Angeboten wird durch begleitende Tweets auf @DB_Info gesteigert und lenkt zusätzliche Kunden auf die Webseite bahn.de und auf die mobilen Dienste (m.bahn.de).
- Die @DB_Bahn ist der Dialog- und Servicekanal des Personenverkehrs. Hier können die Kunden individuelle Fragen rund um die Angebote und Services des Personenverkehrs stellen und erhalten eine schnelle Antwort.



Abbildung 44 – Twitter-Kanal DB_Info (Quelle: DB AG)

Der Twitter-Kanal @DB_Bahn wurde im Juni 2011 gelauncht. Der Erfolg bei der Einführung des Servicekanals beruht aus Sicht der DB auf folgenden Faktoren:

- Ressourcen und Prozesse
 - Ein Social-Media-Dialog-Team wurde für die Besonderheiten von Social Media geschult und beantwortet montags bis freitags von 6 bis 20 Uhr die eingehenden Kundenanfragen.
 - Neben klaren Prozessen zu den internen Fachbereichen sind schnelle Reaktionszeiten erforderlich, d. h., direkt zu antworten, auch wenn das Problem nicht sofort gelöst wird.

■ Interne und externe Kommunikation

Extern

- Die Rahmenbedingungen für den Dialog müssen für die Kunden nachvollziehbar sein, hierzu gehören Informationen zu den »Öffnungszeiten« und Aufgaben des Kanals sowie Themen, die evtl. nicht bearbeitet werden können.



Abbildung 45 – Twitter-Kanal DB_Bahn (Quelle: DB AG)

- Begleitend zur Einführung wurden Hintergrundgespräche mit Multiplikatoren wie Online-Journalisten und Bloggern geführt, um transparent zu machen, wie die DB den Kundendialog auf Twitter geplant und vorbereitet hat.

Intern:

- Im Rahmen von internen Abstimmungen wurden alle wichtigen Entscheidungsträger über den Start und die Aufgaben des Twitter-Kanals informiert. Zur Information der Mitarbeiter wurden bestehende Informationsmedien genutzt.

■ Kommunikatives Gesamtkonzept und Medienkonvergenz

- Twitter ergänzt die bestehenden Kontaktkanäle. Ein »Homepage-Teaser« auf der Startseite von bahn.de verlinkt auf die Twitter-Kanäle. Auch in die Suche und in die FAQ sind entsprechende Hinweise integriert.
- Die Kommunikation auf Twitter ist auf 140 Zeichen begrenzt. Um komplexe Inhalte oder Themen, die viele Nutzer gleichzeitig betreffen, zu kommunizieren, gibt es einen »Service-Hub« auf bahn.de. Dort können auch längere Nachrichten eingestellt und per Tweet verlinkt werden.

Nach nur einem Tag auf Twitter hatte @DB_Bahn bereits über 6 000 Follower. Die Erfahrungen aus dem Betrieb des Kanals zeigen, dass Twitter ein sehr effektives Medium ist, um Kunden schnell und individuell zu informieren. Gleichzeitig kommen von den Twitter-Nutzern viele Anregungen, die als Verbesserungsvorschläge in die Fachabteilungen weitergegeben werden können.

Folgende Kennzahlen nutzt die DB zur Erfolgsmessung:

- Anzahl der Follower der Kanäle @DB_Bahn und @DB_Info
- Anzahl der bearbeiteten Anliegen und nachgefragten Themen
- Kundenzufriedenheit mit dem Service auf Twitter
- Tonalität der Konversation auf Twitter

Ausblick: Der Personenverkehr plant, seine Aktivitäten im Social Web nicht nur fortzuführen, sondern auszubauen. Im nächsten Schritt wird die Ausweitung des Dialogangebots auf Facebook geprüft. Da Facebook in seinen technischen Möglichkeiten weitaus umfangreicher ist als Twitter, dürfen sich die Kunden hier auf viele weitere spannende Aktionen und nützliche Features rund ums Bahnreisen freuen.

Am 08. Dezember 2011 hat die Deutsche Bahn zwei Unternehmensseiten auf Facebook ins Leben gerufen: Die Fanpage des DB-Konzerns stellt die Deutsche Bahn AG mit all ihren Facetten vor und informiert über Karrieremöglichkeiten. Die Fanpage des Personenverkehrs bietet Kundenservice, Informationen, besondere Angebote und hilfreiche Apps rund ums Bahnreisen. Zusammen haben die beiden Auftritte rund 90 000 Fans. Und auch die DB-Regionen suchen den Weg ins Social Web. Schon seit August 2010 bietet DB Regio Bayern für inzwischen ca. 14 000 Fans und andere Interessierte auf ihrer Facebook-Seite Dialog, Reisetipps und Aktionen rund um das Bayern-Ticket.

Links: <http://facebook.com/deutschebahn>

<http://facebook.com/DBBahn>

<http://facebook.com/BayernTicket>

@dvbag

Die DVB hat seit Mitte November 2010 bei Twitter ein eigenes Konto. SMS-ähnlich begrenzt auf 140 Zeichen werden unter dem Profilnamen @dvbag aktuelle Verkehrsmeldungen, Angebote, Veranstaltungstipps u. v. m. veröffentlicht. Diese Einträge sind für jedermann lesbar und können von anderen Twitterianern auch abonniert werden, wodurch sie zu sogenannten Followern werden. Dem DVB-Twitter-Konto folgen zwischenzeitlich über 1300 Personen (Stand: 09/2011). Durch seine Ähnlichkeit zum Medium SMS versteht jeder die Handhabung von Twitter – die Bedienung läuft problemlos. Wichtig ist, dass ausschließlich kundenrelevante Informationen versendet werden. Die Antworten des Twitter-Redakteurs müssen allgemein verständlich und zur Thematik abschließend formuliert sein. Bei heiklen Themen sollte man die Möglichkeit der direkten Kommunikation, der sogenannten Direct Message, nutzen.

Das Engagement der DVB auf Twitter folgt keiner kurzweiligen Modeerscheinung, sondern der Umsetzung eines handfesten Nutzens für das Unternehmen und die Dresdner ÖPNV-Kunden: So bietet diese Plattform eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, den Kundenkontakt, insbesondere zu jüngeren Zielgruppen, intensiver und persönlicher zu gestalten. Dadurch, dass Twitter vermehrt auch via Handy genutzt wird, können Fahrgäste auch an Haltestellen ohne Abfahrtsanzeige oder Lautsprecher mit Verkehrsinfos o. ä. erreicht werden. Nicht zu unterschätzen ist zudem der Einfluss dieses Kanals auf die öffentliche Meinungsbildung.

Seine Feuertaufe erhielt @dvbag bereits beim Wintereinbruch im Dezember 2010 oder während zweier Großdemonstrationen im Februar 2011. Stetig wurde über die aktuelle Verkehrslage informiert sowie bei direkter Nachfrage auch Auskunft über den Betriebszustand einzelner Linien gegeben. Allein schon die Benennung von Störungsursachen erzeugte bei den Kunden Verständnis. Reibungslos lief die Kommunikation via Twitter auch zum Evangelischen Kirchentag 2011. Die Meldungen wurden auf der Startseite der DVB-Homepage verlinkt und waren damit besonders präsent.

Sollte sich die Follower-Gemeinde des Twitter-Kontos weiterhin so positiv entwickeln, wird dieses Medium über kurz oder lang einen wichtigen Beitrag für die Außendarstellung und Wahrnehmung der DVB leisten.

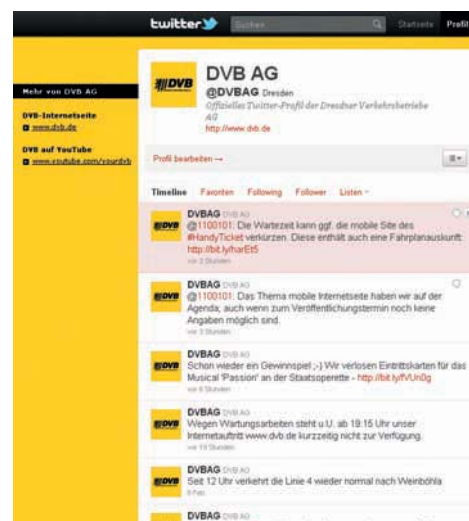


Abbildung 46 – Die Dresdner Verkehrsbetriebe zwitschern ihren Kunden zu (Quelle: DVB AG)

Impressum

Dr. Till Ackermann
Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V.
Fachbereichsleiter
ackermann@vdv.de

Dr. Martell Beck
Stuttgarter Straßenbahnen AG
Leiter Marketing & Vertrieb
martell.beck@mail.ssb-ag.de

Michael Beer
Berliner Verkehrsbetriebe
Leiter Vertriebskommunikation und Produktwerbung
michael.beer@bvg.de

Dirk Bestmann (Obmann)
Hamburger Hochbahn AG
Bereichsleiter Vertrieb und Verkehrswirtschaft
dirk.bestmann@hochbahn.de

José-Luis Castrillo
Via Verkehrsgesellschaft mbH
Bereichsleiter Kundenmanagement
jl.castrillo@via-verkehr.de

Katrin Hoppe
Dresdner Verkehrsbetriebe AG
Leiterin Marktbearbeitung/-kommunikation
hoppeK@dvbag.de

Beate Kuppert
DB Vertrieb GmbH
Projektleiterin Geschäftsentwicklung
beate.kuppert@deutschebahn.com

Guido Nehrkorn
Erfurter Verkehrsbetriebe AG
Gruppenleiter Vertrieb
guido.nehrkorn@stadtwerke-erfurt.de

Katrin Weingarten
Marketing und Vertrieb
Bremer Straßenbahn AG
Centerleitung Absatz und Marketing
KatrinWeingarten@bsag.de

Weitere Autoren

Annette Allweil
DB Vertrieb GmbH

Manuel Bosch
Stuttgarter Straßenbahnen AG

Henrika Heintz
DB Vertrieb GmbH

Philipp Kühn
DB Regio AG

Till N. Ponath
Via Verkehrsgesellschaft mbH

Svenja Rocklage
Hamburger Hochbahn AG

Dank

David Gervasi, Zürcher Verkehrsverbund

Dr. Michael Neßler, Augsburgener Verkehrsgesellschaft

Michael Terbeck, Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart GmbH

Gestaltung

Jutta Smekal, Tobias Franitza
Hamburger Hochbahn AG
kai thomas design, www.kai-thomas-design.de

Druck

Buch- und Offsetdruckerei Häuser KG, Köln
erschienen im März 2012

Diese Publikation steht unter
www.vdv.de/publikationen zum
Download zur Verfügung; der
QR-Code weist den direkten Weg.



