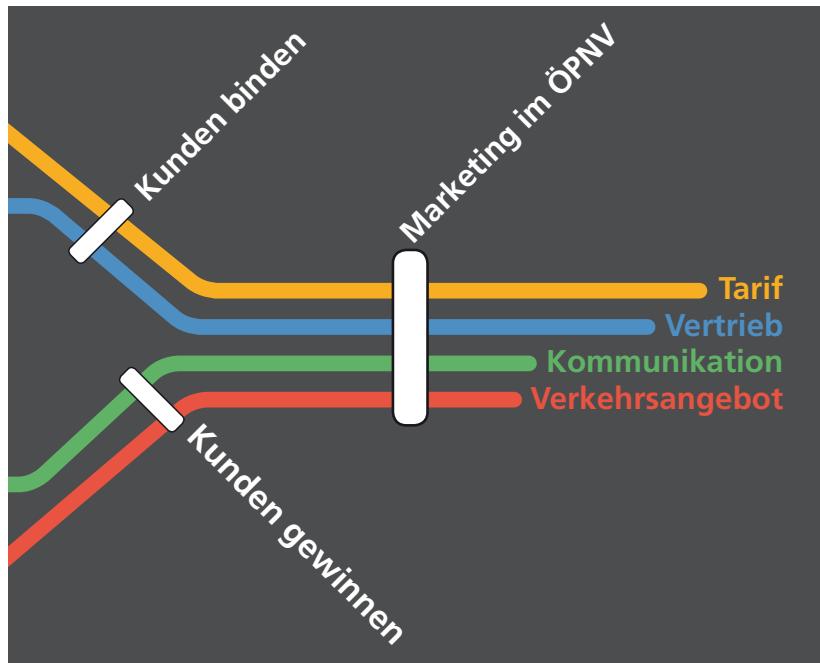


Till Ackermann

Handbuch

Marketing im ÖPNV



Dr. Till Ackermann

Handbuch

Marketing im ÖPNV

Vorwort des Herausgebers

Die VDV-Akademie leistet mit diesem Band einen neuen Beitrag zum „ÖPNV-Wissen“. Dies in einem Bereich, in dem bisher kein umfassendes Kompendium oder Lehrbuch vorhanden war: Marketing im ÖPNV.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Verkehrsunternehmen und Verbundorganisationen sind Dienstleister. Eine Führung des Unternehmens „vom Markt her“ sollte für die Branche selbstverständlich sein. „Kunden binden“ und „Kunden gewinnen“ heißt das Credo, auch um weiterhin als Branche Problemlöser für den Umweltschutz und für die Verkehrswende zu sein.

Die Liberalisierung des Verkehrsmarkts mit der EU-Verordnung 1370/2007 und der nachfolgenden Anpassung der nationalen Gesetze zur Personenbeförderung hat die Regeln auf dem Verkehrsmarkt dauerhaft verändert. Einerseits wurde die Stellung der Aufgabenträger gestärkt, andererseits gibt es neue Freiräume für unternehmerisches Handeln.

Das vorliegende Buch nimmt diesen neuen Rechtsrahmen auf und versucht mit dem Dreiklang der Marktarbeit in Richtung Kunden, Politik und anderer Unternehmen die zentrale Stellung des Marketings zu belegen. Es zeigt jedoch auch auf, dass mangelnde Ressourcen zwar nicht die Kreativität doch aber die Durchschlagskraft beeinträchtigen können.

Das Verkehrsangebot, der Tarif, der Vertrieb und die verschiedenen Formen der Kommunikation sind die branchenspezifischen Übersetzungen der „vier P“ des Marketings. Diese Übersetzungsarbeit des Dienstleistungsmarketings für den ÖPNV und die Sammlung branchenspezifischer Beispiele machen die Qualität des Buches aus. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Digitalisierung und Multimodalität in dem sich wandelnden Mobilitätsmarkt. Die Zukunft von Mobilitätsplattformen und autonomer Fahrzeuge wird aus strategischer Sicht im Hinblick auf die Geschäftsmodelle der Verkehrsunternehmen behandelt.

Dem Autor ist für eine umfängliche Darstellung des Themenfelds zu danken. Marketing ist eine von Menschen getragene Idee, deshalb kann es auch keine unumstrittenen Wahrheiten geben. Das vorliegende Werk basiert im Wesentlichen auf VDV-Publikationen. Nicht in jeder Aussage stellt es jedoch die Meinung des VDV oder seines Ausschusses für Marketing und Kommunikation dar. Marketing ist eine zutiefst unternehmerische Aufgabe, bei der integrierte Verkehrsunternehmen, die Marketing als Teil ihrer Wertschöpfungskette betreiben, eine zentrale Rolle spielen. Kooperationen sind dabei immer Bestandteil erfolgreicher Strategien. Ob daraus, wie im Buch postuliert, eine gemeinsame Marke folgt? Und wer diese Marke dann unternehmerisch führt? Diese Fragen sind Teil einer kontroversen Debatte. Wir gehen davon aus, dass bereits die Diskussion über den richtigen Weg der Branche wertvolle Erkenntnisse liefern wird.

Das überaus nützliche Buch liest sich sehr gut. Es ist extrem materialreich und deckt den Marketingmix für den ÖPNV in einer bisher nirgendwo erreichten Dichte ab. Neulinge wie „alte Hasen“ finden Fakten, Ideen und Nachdenkenswertes, das die eigene Arbeit bereichern wird. Das Buch wird seinen Einsatz in der Aus- und Weiterbildung, bei Studierenden und in den Lehrgängen der VDV-Akademie finden. Aber auch Praktiker, die sich zum Marketing im ÖPNV kompetent informieren wollen, halten damit das richtige Werk in Händen.

Ulf Middelberg,
Geschäftsführer der Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH, Vorsitzer des VDV-Ausschusses für Marketing und Kommunikation

Gisbert Schlotzhauer,
Vorstandsmitglied der Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, Vorsitzer des VDV-Ausschusses für Personalwesen, Vorstandsvorsitzender der VDV-Akademie e.V.



Vorwort des Autors

Marketing im ÖPNV ist mir ein Anliegen. Eine Branche, die eine Dienstleistung für Menschen anbietet und erbringt muss ihre Leistungen an den Wünschen und Bedürfnissen dieser Menschen ausrichten. Es geht um Köpfe, Bauch und Herzen, die es zu gewinnen gilt. Oder wie Philipp Kotler es ausdrückt: „Marketing ist die Abteilung zur Produktion von Kunden!“

Marketing im ÖPNV ist auch wichtig, weil der ÖPNV eine wesentliche Rolle im Klimaschutz spielen kann und spielen muss. Wir sind die Guten! Die notwendigen Klimaschutzziele sind ohne eine Verkehrswende und einen starken ÖPNV nicht erreichbar.

Marketing im ÖPNV ist weit mehr als Werbung. Aus Marktforschung abgeleitete kundenorientierte Produkte, ergiebige Tarife und effiziente Vertriebswege gehören ebenso zum Kern des Marketings. Auch die Marke und das Design des Verkehrsunternehmens in der Stadt oder im Landkreis, das Personalmarketing und die Kommunikation mit den politischen Gremien bis hin zum Lobbyismus sind wichtige Bestandteile.

Marketing im ÖPNV befindet sich im Spannungsfeld zwischen Daseinsvorsorge durch Aufgabenträger und eigenwirtschaftlichen Angeboten. Unternehmen stehen zwischen den nicht kostendeckenden Rahmenbedingungen und dem Wunsch und der Notwendigkeit weit mehr zu investieren. Geringe Mittel und große Aufgaben sprechen stark dafür, Wissen zu teilen, Synergien zu heben und gemeinsame Lösungen zu suchen und zu finden.

Marketing im ÖPNV befindet sich im Wandel. Die Digitalisierung führt zu steigenden Kundenerwartungen und grundlegenden Änderungen von Prozessen im Unternehmen und im Umgang mit den Kunden. Neue Finanzierungsformen durch die digitale Infrastruktur, die Infragestellung alter Geschäftsmodelle der ÖPNV-Verkehrsunternehmen durch Plattformökonomie und autonome Fahrzeuge sind weitere Aspekte des diagnostizierten Wandels.

Marketing im ÖPNV als Buch könnte es nicht geben ohne die große Unterstützung durch viele Kollegen aus Verkehrsunternehmen, Verbünden, Wissenschaft und dem VDV. Die Vorarbeiten, die in zahlreichen Veröffentlichungen des Verbandes und für Vorträge bei der VDV-Akademie geleistet wurden, waren wertvolle Quellen. Dank gebührt allen, die mir die Verwendung von Abbildungen ermöglicht haben sowie meinen Kollegen, die mit Kommentaren und Diskussionen Unterstützung leisteten. Ein besonderer Dank geht an Hajo Meinicke, der die Arbeit des ersten Korrekturlesens klaglos auf sich genommen hat. Auch hier gilt: Jeder Mitarbeiter ist ein Marketing-Mitarbeiter!

Rückhalt – neben meiner Familie – hat mir Michael Weber-Wernz von der VDV-Akademie als Herausgeber gegeben, der auch den entscheidenden Impuls leistete zur tatsächlichen Realisierung dieser langgehegten Idee des Zusammenschreibens aller Aspekte des Marketings im ÖPNV.

Erlstadt, zum Jahresanfang 2016

Dr. Till Ackermann

Zur Person

Seit 1998 ist Dr. Till Ackermann beim Verband Deutscher Verkehrsunternehmen beschäftigt, aktuell als Fachbereichsleiter für Volkswirtschaft und Business Development. Er war Gründungsgeschäftsführer der VDV-Akademie und der VDV-Kernapplikations-Verwaltungsgesellschaft mbH. Aus seiner Arbeit in den Bereichen Tarif, Vertrieb und Marketing entstanden Lehraufträge in Stuttgart und Kassel sowie dieses Buch.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	3
Vorwort des Autors.....	5
1 Einführung in das Marketing im öffentlichen Verkehr.....	15
1.1 Grundlagen des Marketings.....	15
1.1.1 Marketingdefinition.....	15
1.1.2 Marketing als duales Führungskonzept	18
1.1.3 Einordnung des ÖPNV-Marketings.....	19
1.2 Dienstleistungsmarketing.....	21
1.2.1 Merkmale von Dienstleistungen.....	22
1.2.2 Informationsökonomische Leistungstypologie	23
1.2.3 Erklärungsansätze für das Interaktionsverhältnis im Dienstleistungsbereich	25
1.2.4 Die besondere Bedeutung des Faktors Personal im Dienstleistungsmarketing	26
1.2.5 Beurteilung der Dienstleistungsqualität.....	26
1.2.6 Ziele im Dienstleistungsmarketing	27
1.2.7 Strategien im Dienstleistungsmarketing.....	28
1.2.8 Strategisches Dienstleistungsmarketing	30
1.2.9 Definition des Begriffs „Verkehrsdiensleistungen“	32
1.2.10 Psychologische Wirkungsgrößen des Kaufverhaltens.....	33
1.2.11 Die Erfolgskette des Marketings.....	34
1.2.12 Relationship-Marketing als Grundkonzept des Dienstleistungsmarketings	36
1.2.13 ÖPNV-Marketing im Zuge der Digitalisierung.....	38
2 Der Verkehrsmarkt.....	41
2.1 Personenverkehrsmarkt in Deutschland	41
2.1.1 Markt und Marktabgrenzung.....	41
2.1.2 Verkehrsträger und Verkehrsmittel im Personenverkehr.....	42
2.1.3 Mobilität, Verkehr, Verkehrsaufkommen, Verkehrsleistung und Modal-Split	43
2.1.4 Nah- und Fernverkehrswege nach Reisehäufigkeit und Verkehrsmittel	46
2.2 Der ÖPNV-Markt in Deutschland	49
2.2.1 Definitionen und Abgrenzungen der ÖV-Verkehrsmittel.....	49
2.2.2 Rechtsgrundlagen.....	51
2.2.3 Wirtschaftliche Lage der VDV-Unternehmen.....	52

Inhaltsverzeichnis

2.2.4	Finanzquellen des ÖPNV in Deutschland	59
2.2.5	Alternative Finanzierungsinstrumente	62
2.3	Marktordnung und Marktteilnehmer	65
2.3.1	Wettbewerb und Direktvergabe	65
2.3.2	Konzessionäre und Subunternehmer	66
2.3.3	Besteller-Ersteller-Verhältnis im Ebenenmodell	67
2.3.4	Die Rolle der Verkehrsverbünde	68
2.3.5	Varianten von Verkehrsverbünden im Drei-Ebenen-Modell	69
2.3.6	Aufgabenträger im SPNV	70
2.3.7	Vereinbarungen und Verträge über Verkehrsdienstleistungen	72
2.4	Einflussgrößen des Modal-Splits	75
2.4.1	Angebotsqualität und Siedlungsstruktur	77
2.4.2	Bevölkerungsentwicklung und Wegezwecke	80
2.4.3	Wohlstandsentwicklung, Mobilitätskosten und Pkw-Verfügbarkeit	83
2.4.4	Einstellungen, Werte und Image	85
2.5	Megatrends und Zukunftsszenarien	88
2.5.1	Megatrends	88
2.5.2	Zukunftsszenarien	98
3	Die Kundenbeziehung	103
3.1	Marktsegmentierung und Zielgruppen des Marketings	103
3.1.1	Zielgruppen des Marketings	103
3.1.2	Grundlagen der Marktsegmentierung	104
3.1.3	Verkehrsmittelnutzersegmente	105
3.1.4	Kundenwert	109
3.1.5	Teilmärkte und Potenziale	110
3.1.6	Sachzwänge und subjektive Einschätzungen	111
3.1.7	ÖPNV – im Urteil der Bevölkerung	113
3.1.8	Gründe für das Umsteigen zum ÖPNV	114
3.1.9	Lebensstile	115
3.1.10	Semiotik bei ÖPNV-Nutzern	118
3.2	Kundenkontakt: Der Moment der Wahrheit	119
3.2.1	Kontaktpunktanalyse – Blueprints – Line of Visibility	121
3.2.2	Qualität und Qualitätsmanagement	122
3.3	Ermittlung der Kundenwünsche – Marktforschung	129
3.3.1	Grundlagen der Marktforschung	129

3.3.2	Methoden der Marktforschung.....	132
3.3.3	Eignungsprofile verschiedener Marktforschungsmethoden.....	137
3.3.4	Beispiel: Erhebung der Fahrtenhäufigkeit	138
3.3.5	Einsatz eigener Marktforschung bei ÖPNV-Unternehmen.....	145
3.4	Kundenzufriedenheit und Leistungsmessung.....	147
3.4.1	Qualität nach DIN EN 13816	147
3.4.2	Qualitätsmessung/Leistungsmessung	149
3.4.3	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit mittels Befragung	151
3.4.4	ÖPNV-Kundenbarometer	157
3.5	Kundenrechte und Beschwerdemanagement.....	168
3.5.1	Ziele eines aktiven Lob- und Beschwerdemanagements	168
3.5.2	Kundenrechte	172
3.5.3	Kundengarantien	173
3.5.4	Fahrgastbeiräte, Kundenorganisationen und Verbände	177
4	Operatives Marketing – Marketingmix	179
4.1	Marketingmanagement	179
4.2	Die „9 P“ des Marketings	182
4.3	Marketingmix	184
4.4	Marketingplan	185
4.5	Marketingcontrolling.....	187
5	Produktpolitik	189
5.1	Verkehrsdienstleistungen als Produkt	189
5.1.1	Produkte als Summe der Kundennutzen	190
5.1.2	Bedürfnispyramide nach Maslow	190
5.2	Produktpolitische Strategien.....	192
5.2.1	Produktpolitische Maßnahmen.....	192
5.2.2	Produktlebenszyklus	195
5.3	Angebotsplanung	196
5.3.1	Verfahren zur Verkehrsplanung.....	198
5.3.2	Modelle zur Verkehrsmittelwahl	200
5.3.3	Bürgerbeteiligung, Kundenwünsche und Wunschlinien	201
5.3.4	Eigenschaften von Verkehrsdienstleistungen	204

Inhaltsverzeichnis

5.3.5	Einsatzfelder von Verkehrsmitteln nach der Siedlungsstruktur	207
5.3.6	Liniennetz	213
5.3.7	Fahrplan, Takt, zeitliche Nachfrageschwankungen, Auslastung	215
5.3.8	Weitere Elemente der Produktpolitik.....	218
5.3.9	Differenzierte Bedienungsweisen.....	220
5.3.10	Multimodale Ergänzungsangebote	227
5.3.11	Zukünftige Anforderungen an den ÖPNV in Ballungsräumen.....	228
5.3.12	Zukünftige Anforderungen an den ÖPNV im ländlichen Raum	229
5.4	Qualitätsdimensionen im ÖPNV.....	231
5.5	Kooperationen im Wettbewerb – Co-petition.....	236
6	Tarifpolitik	237
6.1	Preispolitik für Fernverkehrsdienstleistungen.....	237
6.2	Tarifpolitik im SPV.....	239
6.2.1	Gesetzliche Grundlagen	239
6.2.2	Der Tarifverbund der Bundeseigenen und Nichtbundeseigenen Eisenbahnen TBNE.....	240
6.3	Tarifpolitik im ÖPNV.....	241
6.3.1	Tarifziele und Kundenwünsche	243
6.3.2	Tarifsysteme.....	246
6.3.3	Tarifstrategien und Tarifgestaltung	250
6.3.4	Tarifgenehmigung und Tarifantrag.....	259
6.3.5	Tarifbezogene Abgeltungsleistungen	259
6.3.6	Einnahmenaufteilung.....	260
6.3.7	Sortimentspolitik im ÖPNV	265
6.3.8	Beförderungsbedingungen.....	284
6.3.9	Tarifharmonisierung.....	288
6.3.10	Nutzerfinanzierte Tarifstrategien.....	289
6.3.11	Revenue-Management.....	295
6.3.12	Tarifkommunikation	297
7	Vertriebspolitik.....	301
7.1	Vertriebsziele und Grundlagen.....	301
7.2	Vertriebswege und Vertriebswege-Mix.....	304
7.2.1	Ticketverkauf durch Fahrer.....	307
7.2.2	Unternehmenseigene Verkaufsstellen.....	308

7.2.3	Agenturen	308
7.2.4	Abovertrieb	309
7.2.5	Stationäre Automaten	310
7.2.6	Mobile Automaten	314
7.2.7	Online-Tickets (Webshop)	315
7.2.8	Handy-Tickets	316
7.2.9	Kooperationen und Großkundenvertrieb	319
7.2.10	Vertriebswege-Mix	321
7.3	Verkaufsförderung – aktiver Vertrieb	324
7.3.1	Maßnahmen zur Kundengewinnung	326
7.3.2	Maßnahmen zur Kundenbindung	327
7.3.3	Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung	328
7.4	Vertriebscontrolling und Vertriebskosten	329
7.5	Einnahmensicherung	333
7.5.1	Kontrolle und Kontrollstrategien	333
7.5.2	Erhöhtes Beförderungsentgelt	336
7.5.3	Fälschungssicherheit	337
7.6	Vertriebsunterstützungs- und Abrechnungssysteme	340
7.7	Elektronisches Fahrgeldmanagement und digitaler Vertrieb	341
7.7.1	Stufen des EFM	341
7.7.2	Entscheidungsbereiche und Nutzenkomponenten des EFM	345
7.7.3	((eTicket Deutschland	348
7.7.4	Strategien für elektronische Tarife	362
7.7.5	Mobilitätsplattformen	366
8	Kommunikationspolitik	372
8.1	Firmenidentität und Firmenkultur	376
8.2	Kundenkommunikation	379
8.2.1	Grundlagen der Kundenkommunikation	379
8.2.2	Instrumente der Kundenkommunikation	381
8.2.3	Klassische Werbung	384
8.2.4	Interaktive Kommunikation – Kundendialog	403
8.2.5	Fahrgastinformation	415
8.3	Unternehmenskommunikation/Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations	429
8.3.1	Presse- und Medienarbeit	430
8.3.2	Sonstige Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	432

Inhaltsverzeichnis

8.3.3	Planungs- und Projektkommunikation	434
8.3.4	Krisenkommunikation.....	437
8.4	Branchenmarketing	440
8.5	Lobbyismus.....	442
9	Markenpolitik im ÖPNV	446
9.1	Marke – Definition und Funktion	446
9.2	Aufbau einer Marke	449
9.3	Markenarchitektur.....	453
9.4	Markenstrategie und Markenführung	456
9.5	Chancen einer Markenpolitik auf Branchenebene im ÖPNV	459
10	Marketingorganisation	466
10.1	Organisation des Marketings bei VDV-Mitgliedern	467
10.2	Organigramme	470
11	Personalmarketing	473
11.1	Die Bedeutung des Faktors Personal im ÖPNV-Marketing	473
11.2	Personalrekrutierung und Employer Branding	476
12	Marketing in Richtung Aufgabenträger und Politik.....	481
12.1	Die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leistungen des öffentlichen Verkehrs.....	481
12.1.1	ÖPNV als Wirtschaftsfaktor.....	481
12.1.2	ÖPNV als Standortfaktor.....	484
12.1.3	Beschäftigungseffekte des ÖPNV	485
12.1.4	Finanzierungsbedarf und Nutzen des ÖPNV	487
12.1.5	Kommunaler Nutzen des ÖPNV	488
12.2	VDV-Leitbild „Nachhaltige Mobilität“.....	493
12.2.1	Flächenverbrauch	494
12.2.2	Lärm	495
12.2.3	Sicherheit.....	496

12.2.4	Lokale Immissionen	497
12.2.5	Klimaschutz	498
12.3	Strategische Ziele des Lobbying	501
12.3.1	Sicherer Rechtsrahmen.....	501
12.3.2	Zukunftsfähige Finanzierung.....	502
12.3.3	Internalisierung externer Effekte	503
12.3.4	Verkehrswende	505
12.4	Eigentümer- und Bestellermarketing	506
12.4.1	Der Besteller und Eigentümer als Kunde	506
12.4.2	Praxisbeispiel: Kommunikation mit dem Eigentümer	507
12.5	Mobilitätsmanagement.....	508

1 Einführung in das Marketing im öffentlichen Verkehr

1.1 Grundlagen des Marketings

Was ist „Marketing“ und brauchen wir das im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)? Die erste Frage wird in diesem Buch ausführlich behandelt, aber die zweite soll gleich hier beantwortet werden: Ja, unbedingt. Denn den ÖPNV gibt es nur, weil es seine Kunden gibt. Seien es Menschen, die mit dem ÖPNV fahren müssen oder wollen oder politische Gremien und Verwaltungen, die in der Abwägung zu anderen Ausgaben ÖPNV-Leistungen bestellen, weil der ÖPNV z. B. die Grundmobilität sichert und die Lebensqualität erhöht. Beide Arten von Kunden haben wichtige Bedürfnisse und wählen unter den möglichen Alternativen das Angebot aus, das diese im Rahmen der verfügbaren Mittel am besten erfüllt. Diese Bedürfnisse zu kennen, ihnen bestmöglich zu entsprechen, beim potenziellen Kunden dafür bekannt zu sein und ihn zur Wahl des ÖPNV zu motivieren und dann dauerhaft zu binden und davon dauerhaft leben zu können – das ist Marketing und deshalb braucht das auch der ÖPNV.

1.1.1 Marketingdefinition

Der Begriff „Marketing“ entwickelt sich seit seiner ersten Verwendung in Amerika zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Wissenschaft und Praxis immer weiter. In Deutschland kam der Begriff in den 1960er-Jahren auf und löste langsam die Begriffe „Absatzwirtschaft“ oder „Absatzpolitik“ ab.¹ Im betriebswirtschaftlichen Nacheinander von Einkauf, Produktion und Absatz wurde zu dieser Zeit der Absatz die „Engpassfunktion“ für die Unternehmen. Verschiedene Märkte entwickelten sich zum „Käufermarkt“, d. h. das Angebot an Waren und Dienstleistungen übersteigt die Nachfrage und die Unternehmen müssen auf die Macht der Kunden reagieren. Dies galt auch für den ÖPNV. Der Verband öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV) gab deshalb 1976 das Ziel vor: „Fahrgäste sind keine ‚Beförderungsfälle‘ sondern Kunden, um die man werben muss.“²

Girnau/Müller sahen die Entwicklung 1978 konstruktiv-kritisch: „Gesichtspunkte des Marketings haben in öffentliche Verkehrsunternehmen erst in jüngster Zeit Eingang gefunden. Noch bis vor etwa zehn Jahren erfolgte die Bereitstellung des Angebotes ohne Rücksicht auf den Markt. Die Verkehrsleistung wurde auch so abgenommen. Die meisten Bürger waren einfach auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen.“³ Um dann zu fordern: „Die öffentlichen Verkehrsunternehmen müssen sich auf ihren Markt besinnen und ein aktives Marketing betreiben.“⁴

1980 führte Kuhlmann im Auftrag des VÖV eine Untersuchung zum Marketing im ÖPNV durch. Sein Befund war, dass insbesondere die kleineren Unternehmen noch rein „verkaufsorientiert“ waren und auch die mittleren Unternehmen nur ein schwach ausgeprägtes, teilintegriertes Marketing durchführten. Nur die großen Unternehmen nutzten bereits die instrumentalen Möglichkeiten des Marketings systematisch aus. Bei den damals neuen Verkehrsverbünden stellte er bereits Tendenzen zum „vollintegrierten Marketing“ fest aufgrund der weitreichenden Planungs- und Leitungsbefugnisse der Marketingabteilungen.⁵

In dieser Zeit vollzog sich in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre der Wandel des Marketings von einer funktionsorientierten Sichtweise zu einer unternehmensbezogenen Denkhaltung. Marketing wurde zur Unternehmensphilosophie.

1 Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 7

2 VÖV, 1976

3 Girnau et al., 1978, Seite 34

4 Ebenda, Seite 35

5 Kuhlmann, 1980

Meffert definiert:

„Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des Unternehmens.“⁶

Schlüsselmerkmal ist die bewusste Absatz- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche. Die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden stehen am Anfang aller Überlegungen des Unternehmens.

Es ist ein Zeichen der Kundenorientierung, dass diese Sichtweise „Marketing bedeutet marktorientierte Unternehmensführung“ bei den Marketingverantwortlichen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), deren Unternehmen im Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) organisiert sind, laut einer Umfrage des VDV aus 2010 eine Zustimmungsrate von 77,6 % erhielt.⁷

Der Begriff des Marketings erlebt unterschiedliche Interpretationen. Nach Meffert lautet die klassische Interpretation:

„Marketing bedeutet die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“⁸

Der Dreischritt von Planung (Analyse, Informationsgewinnung, Strategie), Koordination (organisatorische Verankerung und Abstimmung) und Kontrolle ist das Marketing-Management. Marketing wird dabei als Technik zur optimalen Ausrichtung der Marketinginstrumente verstanden.⁹

Zur Planung gehören die Fragen: Auf welchen Märkten will das Unternehmen heute und in Zukunft aktiv sein? Wie werden die Märkte erschlossen? Welche Kundenbedürfnisse liegen vor und welche Wettbewerber gibt es? Welchen Konkurrenzvorteil kann das Unternehmen erreichen, um erfolgreich auf dem Markt zu agieren? Neben den von außen kommenden Informationen gilt es aber auch nach innen zu schauen: Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens? Welche Problemlösung bietet es besser als andere? Welche Stärken und Schwächen hat es? Diese Informationen müssen systematisch erhoben, analysiert und in eine Strategie umgesetzt werden. Das Marketing bezieht dabei das Verhältnis zu den Kunden, Mitbewerbern, der Gesellschaft und der Politik sowie zu den Eigentümern und Mitarbeitern und sonstigen Anspruchsgruppen mit ein.

Die Koordination umfasst die organisatorische Abstimmung aller zieladäquaten marktgerichteten Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Diese Instrumente des operativen Marketings umfassen klassisch – vom Handelsmarketing geprägt – vier Bereiche und ihre Entsprechungen im ÖPNV:

– Produktpolitik (Leistungspolitik)	product	Verkehrsangebot
– Kontrahierungspolitik (Preispolitik)	price	Tarif
– Distribution (Vertriebspolitik)	place	Vertrieb
– Kommunikationspolitik	promotion	Kommunikation

Dies sind – weil die englischen Begriffe alle mit „p“ beginnen – die klassischen „4 p“ des Marketings. Marketing ist also mehr als Werbung. Daran anknüpfend gibt es weitere Bereiche aus den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings (siehe die Kapitel 1.2 und 4.1).

Das Marketing als Maxime der Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen muss eingeordnet werden in die Verwirklichung der Unternehmensziele. Der Anbieter erreicht seine Unternehmensziele nur, wenn er Angebote schafft, die für seine Kunden nützlich sind und ihre Bedürf-

6 Meffert, 2000, Seite 8

7 VDV-Fachbereich W, 2010, anders dazu Probst, 2013, Seite 183: „Marketing als umfassender unternehmerischer Ansatz ist in der ÖPNV-Branche nur teilweise Bestandteil der Unternehmensführung.“

8 Meffert, 2000, Seite 8

9 Vgl. Engler et al., 2007

nisse befriedigen. Denn nur dann werden sie das Produkt kaufen. Die dauerhafte Zufriedenheit beinhaltet einen Qualitäts- und Kundenbindungsaspekt, der auf eine langfristige Kundenbeziehung angelegt ist. Andererseits sind Märkte und Kundenbeziehungen für das Unternehmen nur solange nützlich, wie sie langfristig einen Wert für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen (z.B. Eigentümer, Mitarbeiter, Kommune) schaffen. Marketing ist etwas anderes als die Beeinflussung von Kunden, etwas zu kaufen, was diese nicht brauchen. Das heißt aber nicht, dass es nicht zum Marketing gehört, Bedürfnisse zu wecken oder Kunden innovative Problemlösungen nahezubringen, die über das bisher Gewollte hinausgehen.

Die American Marketing Association (AMA) gibt regelmäßig aktualisierte Marketingdefinitionen heraus, die eine relativ weite Beachtung finden. Die Definition von 2004 lautet:

„Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“¹⁰

Meffert et al. haben die Aspekte dieser Definition herausgearbeitet. Marketing ist dabei sowohl eine Schnittstellenfunktion des Unternehmens zum Markt bzw. der Unternehmensbereich, dessen Aufgabe es ist, Waren und Dienstleistungen zu vermarkten (siehe Kap. 1.1.2), als auch ein durch das Leitbild der Kundenorientierung koordiniertes Aktivitäten- und Prozessarsenal.

Durch die Umsetzung des Marketings soll ein einzigartiger Kundennutzen geschaffen werden. Das Management von Kundenbeziehungen (Relationship-Marketing, siehe Kap. 1.2.12) bezieht die Langfristigkeit in die Betrachtung ein. Durch diese erfolgreiche Kundenbeziehung sollen die Unternehmensziele und die Ziele der Anspruchsgruppen erfüllt werden.



Abb. 1.1: Aspekte des Marketings, eigene Darstellung, vgl. Meffert et al., 2008

Marketing ist ein Prozess, in dem über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens die Aktivitäten auf den Markterfolg auszurichten sind. Dadurch wird auch das rein auf den Absatzmarkt gerichtete Marketing in einen größeren Zusammenhang eingeordnet.¹¹

¹⁰ AMA, 2008

¹¹ Vgl. Meffert, 2000, Seite 27

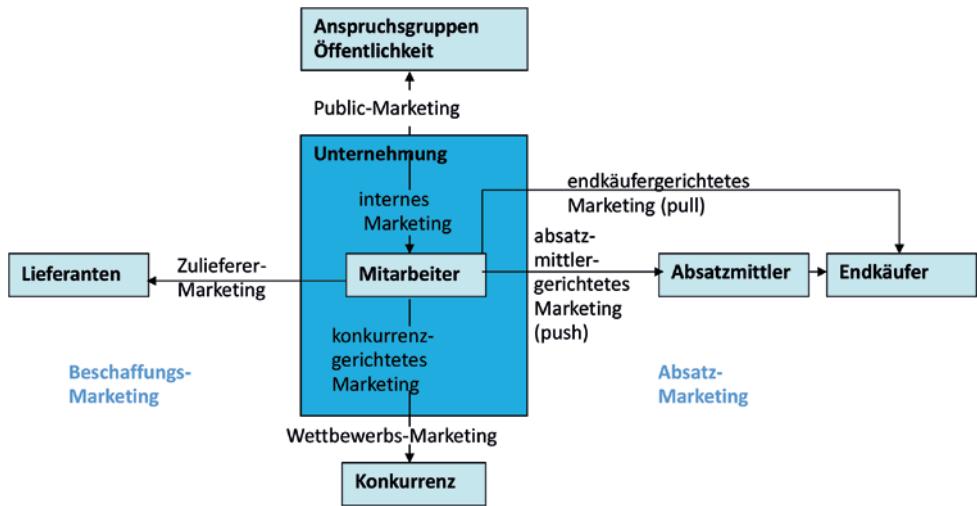


Abb. 1.2: Prozessorientiertes, integriertes Marketingkonzept, eigene Darstellung, Quelle: Meffert, 2000, Seite 27 (mit freundlicher Genehmigung des Springer-Verlags)

Die Bedeutung der einzelnen Richtungen ist in verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich. Im ÖPNV besteht bei den kommunalen Unternehmen eine wesentliche Beziehung zum Eigentümer (Stakeholder), der auch als Leistungsveranlasser (Kunde) auftritt, die wiederum über die eigene Nutzung der handelnden Personen, die Öffentlichkeit und die demokratische Kontrolle durch die Bürger mit den Kunden verknüpft ist.

1.1.2 Marketing als duales Führungskonzept

Heute wird Marketing als duales Führungskonzept interpretiert, das sowohl einen funktionsübergreifenden, integralen Aspekt (Philosophieaspekt, Leitbild) als auch einen gleichberechtigten funktionsbezogenen Aspekt (Unternehmensfunktion, Abteilung) besitzt. Als betriebswirtschaftliche Funktion ist Marketing gleichberechtigt mit anderen Funktionen der Unternehmensorganisation wie z.B. Finanzierung, Controlling, Leistungserstellung bzw. Produktion. Zu der Marketingfunktion gehören Kompetenzen wie z.B. Marktforschung, Markenführung und Marktkommunikation.

Zum anderen ist Marketing das Leitkonzept der Unternehmensführung, das alle betrieblichen Funktionen marktorientiert koordiniert. Jeder betrieblichen Funktion, jedem Mitarbeiter sollte der entscheidende Stellenwert des Kunden für den Unternehmenserfolg und der Beitrag seiner Funktion dazu bewusst sein. Diese gemeinsame Werthaltung und Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist mit „shared values“ gemeint. Das Wissen und die Informationen aus der Marketingabteilung müssen dazu mit den anderen Funktionen ausgetauscht werden. Die Produktentwicklung und das Qualitätsmanagement müssen übergreifend organisiert sein. Aus dieser Koordinationsaufgabe ist ersichtlich, warum Marketing als Führungskonzeption von der Unternehmensspitze in das gesamte Unternehmen integriert werden muss.¹²

Durch die Digitalisierung ergeben sich Möglichkeiten zu einer Intensivierung der Kundenbeziehung mittels Dialogfunktionen (Feedback in sozialen Medien bis zu Produktentwicklungen

12 Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 13f

durch die Kunden (z. B. kundenentwickelte Apps auf Basis von Open Data)). Die Leitidee der Marktorientierung kann teilweise bis auf den Einzelkunden heruntergebrochen werden. Dafür wird zunehmend der Begriff der „Customer Centricity“¹³ gebräuchlich. Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Unternehmensprozesse. Daraus ergibt sich auch eine notwendige Weiterentwicklung bei einem rein funktionalen produktorientierten Marketingverständnis, wo Marketing dem Abverkauf von vorhandenen Produkten dienen soll.

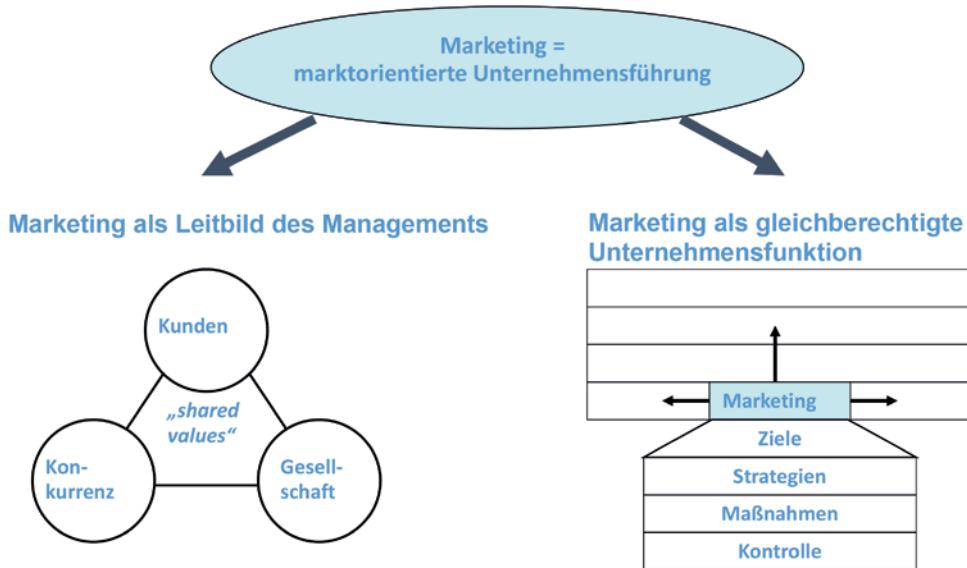


Abb. 1.3: Marketing als duales Führungskonzept, Quelle: vgl. Meffert, 2000, Seite 6 (mit freundlicher Genehmigung des Springer-Verlags)

1.1.3 Einordnung des ÖPNV-Marketings

Neue Definitionen des Marketings (vgl. AMA, 2008) beziehen auch die Wertschöpfung bzw. Nutzenschaffung für die Gesellschaft in die Aktivitäten des Marketings mit ein:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“¹⁴

Damit sind die Marketingbereiche miteinbezogen, die über das Vermarkten von Produkten und die Ausrichtung am Nutzen für den Endkunden hinausgehen. Dies umfasst die Bereiche des Non-Profit-Marketings und des Social-Marketings, wo es um die Verbreitung und Unterstützung von Ideen und die Erreichung von sozialen und/oder gesellschaftlich gewünschten Zielen geht.¹⁵ Als Beispiele können hier das Einwerben von Spenden für SOS-Kinderdörfer, Kampagnen für Verkehrssicherheit des Deutschen Verkehrssicherheitsrats (DVR), aber auch das Werben für umweltfreundliche Mobilität durch Vereine wie z. B. den Verkehrs Club Deutschland (VCD) genannt werden. Kuhlmann sah die ÖPNV-Unternehmen schon 1980 in einer Zwischen-

13 Vgl. Wilkes, Stange, 3. Auflage 2013

14 AMA, 2008

15 Vgl., Meffert, 2000, Seite 1277

oder Übergangsposition zwischen „Erwerbsmarketing“ und „Sozial-Marketing“.¹⁶ Clauß erfand für diese Stellung zwischen erwerbs- und gemeinwirtschaftlichen Zielen den Begriff des „meritorischen Marketings“.¹⁷ Meritorische Güter sind dabei solche, bei denen die Nachfrage hinter dem gesellschaftlich wünschenswerten Maß zurückbleibt.

Das Herausstellen gesamtgesellschaftlicher, insbesondere ökologischer Vorteile von Produkten hat in vielen Branchen eine starke Bedeutung erlangt (z. B. Lebensmittel: bio, Energie: Klimaschutz, Möbel: kein Tropenholz). Dieses ökologieorientierte Marketing (Öko-Marketing) „soll eine Vermeidung und Verringerung von Umweltbelastungen bewirken, um über eine

- dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden
- unter Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen und
- bei Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität

die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.¹⁸ Für ÖPNV-Unternehmen sind der Umweltvorteil ihrer Dienstleistung und das gesellschaftliche Ziel einer „Nachhaltigen Mobilität“ (siehe Kap. 12.2) ein entsprechender Marketing-Ansatz.

Diese gesellschaftlichen oder öffentlichen Ziele stellen – nach üblicher Definition – auch die Leitvorgaben in öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen dar.¹⁹ Öffentliche Unternehmen sind dabei solche, die mindestens mehrheitlich im Eigentum der öffentlichen Hand stehen.

Im deutschen ÖPNV-Markt dominieren in den Städten nach einer privatwirtschaftlichen Gründungsphase die Verkehrsunternehmen im kommunalen Eigentum. Gründe dafür sind u. a. das mit der Schieneninfrastruktur verbundene natürliche Monopol und die mit dem ÖPNV verbundene Zielstellung der Daseinsvorsorge.

Die öffentlichen Verwaltungen und die Politik haben dadurch traditionell einen großen Einfluss auf den kommunalen ÖPNV durch

- die Schaffung der politischen/wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen,
- die Planung und Finanzierung von Infrastruktur für alle Verkehrsträger,
- die Finanzierung von ÖPNV-Angeboten über die Kostendeckung durch Fahrgeldeinnahmen hinaus und
- die Ausrichtung der Unternehmensziele.

Durch die Liberalisierung des Verkehrsmärkts zuletzt mit der EU-Verordnung 1370/2007²⁰ und der Anpassung des nationalen Rechts (PBefG-Novelle) wurde der Verwaltung und Politik mit dem Konstrukt der „zuständigen Behörde“ eine bedeutende Rolle als Aufgabenträger für den ÖPNV-Markt eingeräumt, dadurch, dass sie sowohl die Vorgaben für den ÖPNV z. B. durch das Instrument des Nahverkehrsplans als auch die Ausgleichsleistungen für bestellte, nicht kostendeckende Verkehrsangebote leisten.

Die ÖPNV-Unternehmen sind demgegenüber – unabhängig von ihrer Eigentümerschaft – erwerbswirtschaftlich ausgerichtet. Für den Endkundenmarkt stehen deshalb die Instrumente des Marketings für die erstellte Dienstleistung im Vordergrund. Die Besonderheiten des ÖPNV-Marketings ergeben sich einerseits aus dem speziellen Charakter der Dienstleistung „Reise“ und der zusätzlichen Rolle der Behörden. Für diese „Kunden“ dominiert der kollektive Nutzen. Deshalb umfasst das ÖPNV-Marketing sowohl die Schwerpunkte

- gesamtgesellschaftliches/soziales Marketing sowie
- Nachhaltigkeits- und Ökologie-Marketing,

16 Kuhlmann, 1980, Seite 10

17 Vgl. Clauß, 1985, Seite 99

18 Meffert, 2000, Seite 1293f

19 Vgl. Meffert, 2000, Seite 1265

20 Europäische Union, 2007



Abb. 1.4: Schwerpunkte und Besonderheiten des ÖPNV-Marketings, eigene Darstellung

insbesondere in Richtung Politik und Öffentlichkeit, aber auch als Zusatznutzen für die Fahrgäste. Dabei ist das

- Marketing von öffentlichen Verwaltungen und in Richtung öffentlicher Verwaltungen (B2A: business to administration)
- als Marketing in Richtung Eigentümer und zuständiger Behörde und als Marketing dieser Institutionen für den ÖPNV (Mobilitätsmarketing) eine Besonderheit des ÖPNV-Marketings. Ebenso stellt die stärkere Kooperation zwischen den Unternehmen z.B. in Verkehrsverbünden, Reiseketten
- im Marketing zwischen Unternehmen (B2B: business to business) sowie als Hauptzielrichtung
 - im Dienstleistungsmarketing für den Fahrgastmarkt (B2C: business to customer)
- die Besonderheiten des ÖPNV-Marketings dar.

1.2 Dienstleistungsmarketing

Das Dienstleistungsmarketing unterscheidet sich vom allgemeinen Marketing aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen gegenüber materiellen Produkten und durch die geringe Rolle des sonst zwischengeschalteten Handels bei Konsumgütern.

Natürlich gibt es eine große Schnittmenge zum Konsumgütermarketing und zum Investitionsgütermarketing, insbesondere dort, wo Dienstleistungen Bestandteile von Konsum- und

Gebrauchsgütern sind und die Dienstleistung als zusätzlicher Service verstanden wird. Das Dienstleistungsmarketing ist aber dort alleinstehend, wo die Dienstleistung das eigenständig vermarktete Produkt darstellt.

Bei der klassischen Einteilung der Volkswirtschaft in drei Sektoren (Primärer Sektor: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Sekundärer Sektor: Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe) werden die Dienstleistungen wie Handel, Verkehr, Gastgewerbe, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Erziehung und Unterricht dem Tertiären Sektor zugerechnet. Der Anteil der Bruttowertschöpfung des Dienstleistungssektors übertrifft in entwickelten Volkswirtschaften wie Deutschland die beiden anderen Sektoren.

1.2.1 Merkmale von Dienstleistungen

Dienstleistungen besitzen i. d. R. mehrere marketingrelevante Besonderheiten:²¹

- **Immaterialität**
 - Nichtlagerbarkeit/Nichtweitergabefähigkeit
 - Erstellung und Konsum fallen (zeitlich und räumlich) zusammen und müssen koordiniert werden
 - Leistungsversprechen = Verkauf der Dienstleistung als noch nicht realisierte menschliche oder automatisierte Leistungsfähigkeit
- **Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten (Potenziale)**
 - in Form von personellen, sachlichen oder immateriellen Ressourcen
 - Kommunikation: Dokumentation der Kompetenz, Materialisierung
- **Integration eines externen Faktors**
 - Mitbestimmung durch die Einwirkung eines Fremdfaktors (Objekt oder Konsument selbst), Individualisierung, schwer standardisierbar

Konsumgüter sind materiell, sie werden i. d. R. ohne die Anwesenheit des Kunden im Voraus produziert und in den Handel gebracht. Dort können Sie durch den potenziellen Käufer geprüft oder zumindest in Augenschein genommen werden. Dienstleistungen sind „intangibel“, d. h. nicht greifbar. Die Erhöhung der Wahrnehmbarkeit der Dienstleistung (Greifbarmachung, „Tangibilisierung“) ist eine wesentliche Funktion des Dienstleistungsmarketings.²² Ebenso kann die „Emotionalisierung“ der Dienstleistung die Wahrnehmung erhöhen.

Bei Dienstleistungen stellt das Unternehmen seine menschlichen oder technischen **Leistungspotenziale** dem Konsumenten direkt zur Verfügung. Diese Potenziale sind das Wissen und die Fähigkeiten des Personals und die materiellen und räumlichen **Ausstattungselemente**, die zur Erstellung der Dienstleistung notwendig sind (physical facilities). Beide Aspekte stellen eine eigene Marketingdimension im Dienstleistungsmarketing dar.

Die Dienstleistung wird auch oder ausschließlich durch das **Personal im Kundenkontakt** am Kunden selbst (oder an einem von ihm eingebrachten Objekt) erbracht, dadurch ist der Kunde i. d. R. beim Erstellungsprozess anwesend. Dies hebt die Bedeutung des Personals und des **Erstellungsprozesses** (process) und macht diese zu eigenen Marketingdimensionen.

Die Gleichzeitigkeit von Erstellung und Konsum bzw. Nichtlagerfähigkeit führt dazu, dass Leistungsfähigkeiten, die zeitlich beschränkt sind und nicht nachgefragt werden, verfallen würden oder vertaner Aufwand sind. Beispiele hierfür sind ein Restaurant, das frische Ware vorhält oder ein Bus, der nach Fahrplan verkehrt. Deshalb ist die Kenntnis der zeitlichen und räum-

21 Vgl. Meffert, 2000, Seite 1160 und Meffert et al., 2009, Seite 16ff

22 Vgl. Probst et al., 2013, Seite 761

lichen Nachfrage und der Anpassung der Kapazitäten daran ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg des Dienstleistungsunternehmens. Andererseits stellt die Beeinflussung der Nachfrage, z.B. durch zeitlich gestaffelte Preise, ein zusätzliches Handlungsfeld dar.

Der Vertrieb von Dienstleistungen ist auf den Verkauf von Leistungsversprechen bzw. Leistungsanrechten orientiert, d.h. die Logistik und die Distribution bei Dienstleistungsunternehmen stehen bei der Planung und Verteilung der Leistungskapazitäten im Vordergrund. Der Verkauf der Leistungsanrechte ist im Wesentlichen ein reiner Vertriebsprozess.

Das Unternehmen kann die Dienstleistung nicht vor der Erstellung vorführen und der Kunde kann das Produkt nicht vor dem Kauf prüfen. Dies erhöht sein empfundenes Kaufrisiko. Das Unternehmen muss deshalb Vertrauen aufbauen und z.B. in seiner Kommunikationspolitik Wege finden, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, Qualität der Dienstleistung und die Kompetenz der Mitarbeiter für den Kunden nachvollziehbar machen. Dies könnte z.B. durch positive Medienberichterstattung, Aushang von Schulungsdiplomen oder Qualitätszertifikaten sowie Leistungsgarantien erfolgen. Erfolg ist der Aufbau einer Marke (Branding), die die Kunden mit Qualität verbinden.

1.2.2 Informationsökonomische Leistungstypologie

In den informationsökonomischen Ansätzen wird auf die Informations- und Unsicherheitsprobleme der Marktteilnehmer und insbesondere auf die Beurteilungsproblematik von Leistungsangeboten durch die Kunden eingegangen. Andererseits weiß auch der Anbieter vor dem Erstkontakt wenig über den Kunden und seine Wünsche.²³

Die Volkswirtschaftslehre hat dafür den Begriff „asymmetrische Information“ geschaffen, wenn Dienstleistungsunternehmen und ihre Kunden einen unterschiedlichen Wissensstand und unterschiedliche Informationskosten (Kosten der Informationsbeschaffung) besitzen. Beispielsweise weiß der Kunde besser über seine individuellen Wünsche Bescheid, ist aber über die Leistungspotenziale aller Anbieter schlechter informiert. Er kann dann mehrere Angebote vergleichen oder auf Informationsaussendungen der Unternehmen achten. Das Dienstleistungsunternehmen weiß z.B. zunächst nichts über die Bonität des Kunden und erwirbt diese Information durch eine Bonitätsprüfung.

Insbesondere die Immateriellität von Dienstleistungen, die im Einzelfall nicht vorgeführt oder durch den Kunden vor (oder sogar teilweise auch nach) dem Konsum geprüft werden können, erhöht das durch den Kunden empfundene Kaufrisiko.

In der Informationsökonomik werden die Eigenschaften von Dienstleistungen und Produkten in drei Kategorien eingeteilt: Sucheigenschaften, Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften.

Sucheigenschaften oder Inspektionseigenschaften von Gütern können vor dem Kauf durch den Kunden bewertet werden. Dies trifft z.B. bei allen Geräten mit Leistungseigenschaften zu wie Kameras, Handys und Kühlschränken. Bei Dienstleistungen ist dies oftmals nur der Preis, wenn dieser vorher feststeht. Im ÖPNV hat der Kunde ggf. die Wahl zwischen einer Bus- und einer Bahnverbindung, oder zwischen einer direkten Verbindung oder einer mit Umsteigen.

Erfahrungseigenschaften sind die Eigenschaften, die während oder nach der Nutzung dem Kunden zugänglich werden und die er vorher – zu vertretbaren Kosten – nicht erhalten konnte. Hierzu gehören Urlaubsreisen, Weiterbildungsangebote, Friseurbesuche oder Restaurants. Durch Beurteilungsportale im Internet, z.B. über Hotels, verringert sich hier die Informationsasymmetrie zunehmend, da die Neukunden auf die Erfahrungen von anderen Kunden einfach zugreifen können.

²³ Vgl. Meffert, 2000, Seite 24

Vertrauenseigenschaften können durch den Kunden – als einzelner, zu vertretbaren Kosten – gar nicht überprüft werden. Auf das tatsächliche Vorhandensein dieser Eigenschaften muss vertraut werden, bzw. es muss dem Unternehmen geglaubt werden. Dies sind insbesondere Fähigkeiten und Kompetenzen sowie im Produktionsprozess liegende Eigenschaften wie Sicherheit und Umweltfreundlichkeit. Das Unternehmen kann hier durch Zertifikate, Testberichte unabhängiger Institut oder Labels (z.B. Blauer Engel) dem Kunden glaubwürdig das Vorhandensein dieser Eigenschaften signalisieren.

Je nachdem, welche Art der Eigenschaften überwiegt, wird der Kaufprozess – und damit das Marketing – beeinflusst. Abbildung 1.5 zeigt einige Einordnungen von Gütern und Dienstleistungen im informationsökonomischen Dreieck.²⁴

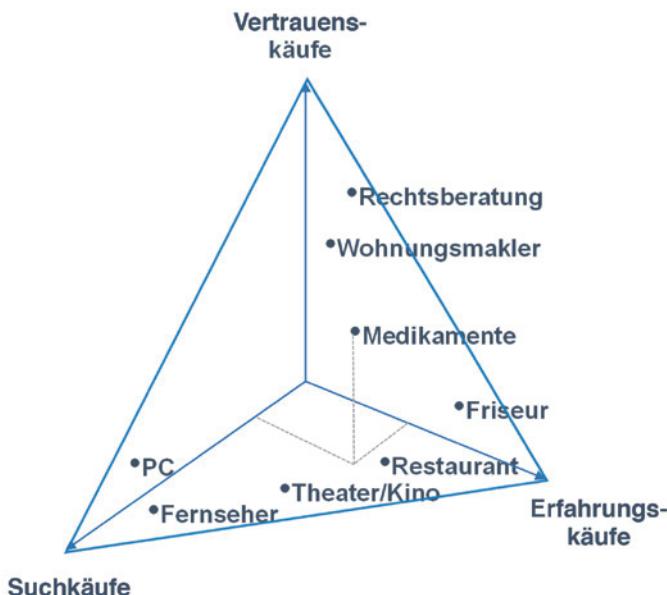


Abb. 1.5: Informationsökonomische Einordnung von Dienstleistungen, Quelle: Meffert et al., 2009, Seite 57, Weiber et al., 1995 (mit freundlicher Genehmigung des Springer-Verlags)

Meffert hat auch Verkehrsdienstleistungen und dabei insbesondere die Eigenschaften von Fernreisen mit der Deutschen Bahn in das informationsökonomische Dreieck eingeordnet.

Dies macht deutlich, dass die überwiegende Anzahl der Eigenschaften erst nach der Nutzung durch den Kunden beurteilt werden kann. Die höhere Sicherheit des Verkehrsträgers Bahn kann durch den Kunden nicht direkt überprüft werden, auf diese vertraut er ebenso wie auf die grundsätzlich zuverlässige Beförderung. Der Kunde kann vor dem Kauf sicher den Preis (er weiß allerdings nicht sicher, ob er den günstigsten Preis erhält) und die fahrplanmäßige Reisezeit einschätzen. Allerdings erfährt er die tatsächliche Reisezeit bzw. die Pünktlichkeit erst während der Nutzung. Bei guter Qualität kann die Pünktlichkeit (und damit ein Teil der Reisezeit) zur Vertrauenseigenschaft werden, wenn darauf vertraut wird, dass die Eigenschaft wieder erreicht wird.²⁵

Bei „Seltenkunden“ und Neukunden sind die Vorabinformation und das Image entsprechend wichtig. Hierbei dominieren informelle Informationsquellen (Mundpropaganda) und Medienberichte.

24 Vgl. Meffert et al., 2009, Seite 56f

25 Vgl. Meffert, 2000, Seite 9ff

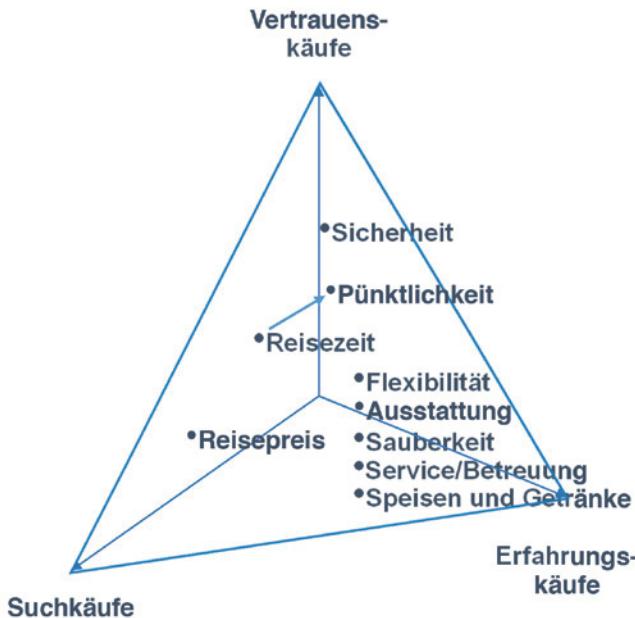


Abb. 1.6: Eigenschaften von Verkehrsdienstleistungen im informationsökonomischen Dreieck, Quelle: vgl. Meffert, 2000, Seite 11, Perrey, 1998, Seite 20 (mit freundlicher Genehmigung des Springer-Verlags)

Diese Eigenschaften der Verkehrsdienstleistung zeigen auf, warum im Weiteren die erlebte Qualität und das Image eine wichtige Rolle spielen (siehe Kap. 1.2.6 und 1.2.11).

1.2.3 Erklärungsansätze für das Interaktionsverhältnis im Dienstleistungsbereich

Neben der Informationsökonomik, die hauptsächlich auf die Immateriellität der Dienstleistung abhebt, haben sich weitere theoretische Erklärungsansätze für das Verhältnis zwischen Produzent und Abnehmer entwickelt.

Aus der Volkswirtschaftslehre stammen die Ansätze, die der „Neuen Institutionenökonomik“ zuzurechnen sind:

- Informationsökonomik
- Transaktionskostentheorie
- Principal-Agent-Theorie

Diese Theorien gehen alle von unvollkommenen Märkten aus, das heißt, sie unterstellen z. B. nicht, dass alle Marktteilnehmer stets über alle relevanten Informationen verfügen.

Transaktionskosten entstehen als Nebenkosten einer Vertragsabwicklung (vorher, während und ggf. danach). Die Transaktionskosten hängen z. B. von der Unsicherheit (zukunftsbezogen, komplex), der Spezifität der Leistung und der Transaktionshäufigkeit (z. B. Vertragsanbahnungskosten) ab. Die Transaktionskostentheorie unterstellt den Handelnden eine beschränkte Rationalität (da nicht alle notwendigen Informationen erfasst werden können) und Opportunismus (Handeln zum eigenen Vorteil). Mit der Einbeziehung der Transaktionskosten sollen Entscheidungen z. B. über Selbsterstellung oder Fremdbezug oder über ein effizientes Vertragsmanagement fallen. Im ÖPNV spielt dies auf der Ebene von Besteller – Ersteller, im Bereich des Subunternehmertums und allgemeiner Make-or-Buy-Entscheidungen eine Rolle.

Die Principal-Agent-Theorie basiert auf dem Informationsvorsprung des Dienstleisters (Agent) gegenüber dem Auftraggeber (Prinzipal) und der Gefahr, dass der Agent dieses zu seinem Vorteil ausnutzt. Ziel ist es, durch eine Anreizgestaltung in den Verträgen den Dienstleister dazu zu bringen, sich im Interesse seines Auftraggebers (Kunden) zu verhalten. Dies gilt im Verhältnis von Firmen zu anderen Firmen (z.B. Consulting), zu Mitarbeitern und im Verhältnis Kunde (Prinzipal) und Dienstleistungsunternehmen. In diesem Fall hat das Dienstleistungsunternehmen einen Wissensvorsprung, der beim Kunden Unsicherheit erzeugt. Das Unternehmen muss also Aktionen ergreifen, die dem Kunden die Unsicherheit nehmen und z.B. Kompetenz signalisieren, Referenzen bereitstellen oder dem Kunden die Möglichkeit geben, das Unternehmen öffentlich zu bewerten. Aber auch das Unternehmen hat Unsicherheiten im Verhältnis zum Kunden und sucht daher Informationen z.B. mit einer Bonitätsprüfung.

1.2.4 Die besondere Bedeutung des Faktors Personal im Dienstleistungsmarketing

Beim Erstellungsprozess von Dienstleistungen sind i.d.R. sowohl der Kunde als auch das Personal des Unternehmens anwesend. Es kommt dadurch zu persönlichem Kontakt im professionellen Umfeld. Dies führt dazu, dass grundlegende Eigenschaften des Personals wie Höflichkeit, Freundlichkeit, Kontaktfreudigkeit und Kundenorientierung gegeben sein müssen. Darauf muss bei der Personalauswahl geachtet werden. Dies umso mehr, weil bei einem Dienstleistungsunternehmen oftmals die meisten Angestellten im direkten Kundenkontakt zu den unteren Hierarchiestufen zählen. Hier gilt es durch Schulung, Motivation und Schaffung einer Dienstleistungskultur das gesamte Personal einzubinden.

Aus Kundensicht stellt die Zeitspanne, die er während der Dienstleistungserbringung mit einem Mitarbeiter verbringt, einen wesentlichen Faktor der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität und dementsprechend auch seiner Zufriedenheit dar.²⁶

Durch die Produktion der Dienstleistung im Augenblick der Lieferung kann eine schlecht erbrachte Dienstleistung nicht zurückgezogen werden. Die Mitarbeiter produzieren „vor-Ort“ ohne unmittelbare Kontrolle. Die Qualitätssicherung hat kaum eine Möglichkeit, in den Prozess einzutreten, der zwischen einem von Menschen verursachten Fehler und der Lieferung einer unbefriedigenden Dienstleistung abläuft.²⁷

Deshalb sollte dem Verhalten, der Qualitätsorientierung und der Kompetenz zur Selbstkontrolle bei der Schulung des Personals eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Ziel sollte eine Unternehmenskultur sein, die darauf abzielt, dass die Dienstleistung „Beim ersten Mal richtig“ (Right First Time)²⁸ erbracht wird.

Dies führt dazu, dass im Dienstleistungsmarketing das interne Marketing und die mitarbeitergerichteten Marketingziele wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Kompetenz und Produktivität von Mitarbeitenden eine höhere Bedeutung besitzen.

1.2.5 Beurteilung der Dienstleistungsqualität

Die Beurteilung der Qualität durch die Kunden ist wesentlich für den Geschäftserfolg. Die Kunden können sich ein Bild machen vom Potenzial des Unternehmens, sie erleben den Prozess und das Ergebnis.

²⁶ Vgl. Meffert et al., 2009, Seite 358

²⁷ Vgl. Murphy, 1984

²⁸ Murphy, 1984

Entsprechend wird nach Bruhn²⁹ die Qualität einer Dienstleistung von den Kunden nach drei Dimensionen beurteilt:

- Potenzialqualität Sucheigenschaften Verkehrsmittel Straßenbahn
- Prozessqualität Erfahrungseigenschaften Kompetenz des Personals
- Ergebnisqualität Glaubenseigenschaften Umweltschonung

Dadurch werden die informationsökonomischen Eigenschaften der Dienstleistung und die Qualitätsdimensionen verbunden.

1.2.6 Ziele im Dienstleistungsmarketing

Die Festlegung der Ziele eines Unternehmens ist ein Prozess mit verschiedenen Ebenen und zeitlichen Fristen. Je nach Situation des Unternehmens sind wesentliche Fragen bereits langfristig beantwortet oder müssen z.B. wegen Änderungen der Unternehmensumwelt (z. B. Ausstieg aus der Atomkraft für Energieunternehmen) oder bei Neugründung (z. B. Berater macht sich selbstständig) beantwortet werden.

Bei der Neufassung von Zielen bzw. dem Unternehmenszweck müssen die

- Umweltbedingungen und -trends,
- Stärken und Schwächen des Unternehmens,
- Kernkompetenzen des Unternehmens als Beziehung von Umweltchancen und Unternehmensressourcen,
- kulturellen Wertmaßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung und der Eigentümer und die
- Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft

analysiert werden.³⁰ Dem Marketing kann dabei die Aufgabe zukommen, diese Informationen zu beschaffen und aufzubereiten.

Wenn der Unternehmenszweck formuliert ist, steht er an der Spitze der Zielhierarchie. Darunter werden die Oberziele des Unternehmens als Handlungsziele formuliert, die die **Marktleistung** (z. B. Qualitätsführer) und **Marktstellung** (z. B. Marktanteil in einer Region), die **Rentabilität** (z. B. Verzinsung des Eigenkapitals) oder **andere Finanzziele** (z. B. Kreditwürdigkeit) sowie **Ziele aus dem Sozialbereich** (z. B. Unfallfreiheit), **Prestige** (z. B. politischer Einfluss) und **Umweltziele** (z. B. Nachhaltigkeit) umfassen.

Für ein Verkehrsunternehmen mit dem Schwerpunkt öffentlicher Personenverkehr steht der Unternehmenszweck fest. Dennoch gilt es die Unternehmensumwelt zu beobachten und frühzeitig auf strategische Chancen und Risiken zu reagieren. Die Handlungsziele werden aus dem Unternehmenszweck und der Situationsanalyse bzw. aus den Vorgaben der Eigentümer abgeleitet. Für ein ÖPNV-Unternehmen können solche Ziele beispielsweise sein:

- Erreichen der Direktvergabe/Betrauung für das Verkehrsunternehmen im Bedienungsgebiet seines Eigentümers und Aufgabenträgers
- langfristig überdurchschnittliches Wachstum des Umsatzes gegenüber dem Markt durch Ausschreibungsgewinne
- Führungsposition des Unternehmens als Mobilitätsanbieter in der Region
- vollständige Abdeckung der Betriebskosten durch die Fahrgeldeinnahmen
- Verringerung des vom Eigentümer zu tragenden Verlustausgleichs entsprechend den Vorgaben

Aus diesen Unternehmenszielen werden dann die Ziele für die einzelnen Unternehmensbereiche (Funktionsbereiche) abgeleitet. Die Marketingziele stehen damit z.B. neben den Finanzz Zielen. Um ein solches Nebeneinander gleichrangiger Ziele zu steuern, wurden Instrumente wie die „Balanced

²⁹ Marketing im ÖPNV – Vortrag auf dem 5. VDV-Marketingkongress, 2010

³⁰ Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 238

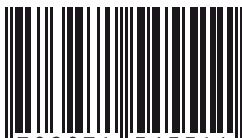
Marketing als Philosophie ist die Steuerung der unternehmerischen Tätigkeit vom Markt, vom Kunden her. Diese Forderung gilt umso mehr bei einer Dienstleistung wie dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), die den Kunden in ihre Produktion selbst involviert.

Auf diesem Markt gelten – auch mit dem neuen Rechtsrahmen – ganz besondere Bedingungen zwischen Betriebswirtschaft und Gemeinwohl. Das Marketing muss so in drei Richtungen wirken: Business-to-Administration – Marketing gegenüber dem Aufgabenträger, Besteller und Eigentümer; Business-to-Business – Kooperations- und Konkurrenzmarketing sowie Business-to-Customer – Marketing für den Endkunden, den Fahrgast.

Die klassischen „4P“, übersetzt für den ÖPNV, heißen Verkehrsangebot, Tarif, Vertrieb und Kundenkommunikation. Sie werden ergänzt durch die Bedeutung des Personals, des Lobbyismus und der Markenbildung.

Diese Publikation richtet sich als Lehrbuch an Studierende und Lernende in Hochschulen und der beruflichen Weiterbildung. Es vermittelt „ÖPNV-Wissen“ und Markteinblicke für Quereinsteiger. Für Praktiker gibt es als Nachschlagewerk einen umfassenden Überblick zum Marketing im ÖPNV und seinen aktuellen Trends wie z. B. der Digitalisierung.

ISBN 978-3-87154-551-1



9 783871 545511