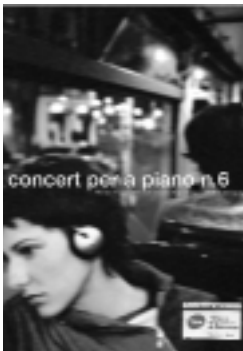


FOCUS

EIN OFFIZIELLES POSITIONSPAPIER DER UITP

Marketing als Investment in größere Kundenzufriedenheit und Einnahmensteigerung

*Unser neuer Horizont:
Nachhaltige Mobilität*



© TMB

⇒ In diesem sich stetig wandelnden Umfeld bleibt den Akteuren des öffentlichen Verkehrs keine andere Wahl als sich auf die Kundenwünsche einzustellen. Wenn wir überleben wollen, müssen wir Dienstleistungen am Kunden erbringen und nicht einfach nur Fahrgastkilometer zurücklegen.

Der öffentliche Verkehr ist eine der Grundsäulen der Strategie einer nachhaltigen Mobilität im urbanen und regionalen Bereich, wobei eine rationale Nutzung des gesamten Verkehrsmittelangebots angestrebt wird. Nachhaltige Mobilität heißt, gegen Luftverunreinigung und Lärmbelästigung, gegen die Verschwendung von städtischem Raum und von Energie, sowie allgemein gegen die Verschlechterung der Lebensqualität anzukämpfen.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Attraktivität und Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel, und damit der Marktanteil des ÖPNV gesteigert werden, wobei eine proaktive Haltung gefragt ist und zukünftige Trends antizipiert werden müssen, um das Mobilitätsverhalten der Stadtbewohner zu beeinflussen.

Es besteht Einigkeit über die Notwendigkeit einer umfassenden Neuausrichtung der Unternehmen. Wollen diese im heutigen Wettbewerbsumfeld überleben, müssen sie auf die Dynamik des Marktes reagieren. Dies mag wie ein Gemeinplatz klingen, doch eine solche Neuausrichtung erfordert eine grundlegende Umorientierung der Unternehmenskultur: aus traditionellem Flottenmanagement muss ein kundenorientierter Betrieb werden.

Während die Unternehmen angesichts schrumpfender öffentlicher Haushalte einerseits einem wachsenden Budgetdruck ausgesetzt sind, erwartet eine zunehmend bewusste Öffentlichkeit von ihnen mehr denn je angemessene Lösungen für ihre Umwelt- und Mobilitätsansprüche. Es besteht kein Zweifel, dass die Benutzer öffentlicher Verkehrsmittel heutzutage mehr erwarten als die Beförderung von A nach B zu optimalen Bedingungen hinsichtlich Regelmäßigkeit, Sauberkeit und Sicherheit, sondern von immer mehr neuen, individuellen Dienstleistungen ausgehen.

Dies ist ein offizielles Positionspapier der UITP, des Internationalen Verbands für öffentliches Verkehrswesen. Die UITP zählt mehr als 2000 Mitglieder in 80 Ländern der ganzen Welt und vertritt die Interessen der wichtigsten Akteure in diesem Sektor. Ihre Mitgliedschaft setzt sich aus Verkehrsbehörden und -verbänden, aus privaten und öffentlichen Verkehrsbetrieben aller Verkehrsarten des ÖPNV sowie aus der Industrie zusammen. Die UITP befaßt sich mit den wirtschaftlichen, technischen, organisatorischen und managementspezifischen Aspekten des Personennahverkehrs und setzt sich für die Entwicklung einer Politik zur Förderung der Mobilität und des öffentlichen Verkehrs in der ganzen Welt ein.

Marketing - der Schlüssel zum Kundenorientierten Management

Für einige Topmanager ist die Behauptung, Marketing spiele eine wesentliche Rolle im öffentlichen Verkehrsmanagement, ein Klischee. Doch wieviele Unternehmen können tatsächlich gewährleisten, dass alle Entscheidungen im Einklang sowohl mit den Zielen ihres Unternehmens als auch mit den von ihnen selektierten Kundenwünschen getroffen werden? Wieviele Manager beschränken Marketing schlicht auf den Kommunikations- und Werbungsbereich, anstatt es auf alle Bereiche anzuwenden, die die Entscheidung der Bürger, öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen oder nicht, beeinflussen können, um damit auch den Zufriedenheitsgrad ihrer Kunden zu berücksichtigen?

Der öffentliche Verkehr braucht Marketing, weil die Bürger immer mehr die freie Wahl zwischen unterschiedlichen Verkehrsmitteln haben. Es darf nicht vergessen werden, dass ein unzufriedener Kunde öffentliche Verkehrsmittel seltener benutzt, ungeachtet der Marktorganisation und gleich, ob es sich um ein privates oder öffentliches Unternehmen handelt.

Kundenorientiertheit impliziert zunächst eine bessere Identifizierung der Erwartungen der Kunden und eine angemessene Antwort auf deren Bedürfnisse.

Grundsätzlich haben diese Herausforderungen tiefgreifende Folgen für Schlüsselbereiche des Managements, d.h. für Organisation, Humanressourcen, Produktentwicklung und Kommunikation, ebenso wie für das traditionelle Flotten-Management und den Betrieb.

In dieser Hinsicht ist die Anwendung von Marketinggrundsätzen und -strategien ein bedeutendes Managementinstrument, dank dem es möglich ist, den Betrieb aus dem Blickwinkel des Kunden zu betrachten und eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungen zu gewährleisten.

Marketing ist die gezielte Entwicklung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bzw. seinem Markt, wobei das Unternehmen so weit wie möglich die Bedingungen dafür schaffen muss, dass die Kunden den angebotenen Service weitestgehend in Anspruch nehmen wollen.

Marketing als profitable Strategie und produktives Investment

Es ist allgemein anerkannt, dass "sanfte" Politiken wie Marktkommunikation, Motivation und Information ebenso effizient sind wie "harte" Politiken beispielsweise in der Form von Systemänderungen.

Was Einnahmen und Marktanteile betrifft, hängt der unternehmerische Erfolg letztlich von der Kundenzufriedenheit ab. In dieser Hinsicht ist der Marketingbereich als wichtiger Bestandteil eines Qualitätsansatzes zur Steigerung der Fahrgastzahlen im öffentlichen Verkehr auf Managementebene einzubeziehen. Eine Marketingstrategie ist ein systemisches Werkzeug, das die Verkehrsmanager in die Lage versetzt, die Marktanforderungen zu identifizieren, das angebotene Qualitätsniveau gemäß den Unternehmenszielen festzulegen und die Kundenwahrnehmung zu messen, um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen.

Marketing benötigt Ressourcen, die produktive Investitionen sind. Für die praktische Umsetzung hält das Marketing ein breites Spektrum von erprobten Instrumenten bereit, die je nach Marktsituation in der Lage sind, Fahrgastrückgänge zu stoppen, zu einer Steigerung der Fahrgastzahlen oder stärkerer Kundenbindung beizutragen. Die Nutzung des Marketing ermöglicht die stete Verbesserung aller Aktivitäten im Kundenkontakt wie Werbung, Verkauf, Kundenservice/Beschwerdenmanagement, Umgang mit Kunden, Netz-Design und Produktspezifizierung, und damit die Schaffung eines Mehrwerts sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen. Was die Rentabilität der Investitionen betrifft, kann die Evaluierung der Marketing-Aktionen die Leistungsfähigkeit einer kundenorientierten Investitionspolitik aufzeigen, und zwar konkret durch höhere Marktanteile sowie gesteigerte Einnahmen und Fahrgastzahlen.

Die UITP fördert den Ausbau von Marketingstrategien im Rahmen eines Plans zur Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Verkehrs und der Fahrgastzahlen. Der Marketing-Plan soll spezifische und messbare Ziele in Bezug auf die folgenden Hauptindikatoren beinhalten: Marktanteil und Fahrgastzahlen, Einnahmen und Image.

⇒ **Die Marketing-Strategie ist auf Managementebene festzulegen und hat die Steigerung der Fahrgastzahlen zum Ziel.**

Es ist nicht nur wichtig, die Kundenzufriedenheit regelmäßig zu messen, sondern auch, die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden und ihre Erwartungen zu erkennen und zu verstehen. Ein wichtiges Erfolgskriterium hierfür ist die richtige Schwerpunktsetzung und die Miteinbeziehung des Kunden bei der Suche nach neuen Lösungen.

Die Erfahrung zeigt, dass der emotionale Faktor für die Verkehrsmittelwahl der heutigen Fahrgäste eine wichtige Rolle spielt, weshalb Verkehrsunternehmen Kreativität und Innovation entwickeln müssen, damit die Fahrt für ihre Kunden zu einem positiven Erlebnis wird. Dabei handelt es sich freilich um subjektive Wahrnehmungen der einzelnen Fahrgäste, die aber bei deren Entscheidung zugunsten oder gegen die öffentlichen Verkehrsmittel ausschlaggebend

sind, selbst wenn das Produkt vom technischen Gesichtspunkt qualitativ hochwertig ist.

⇨ **Marketing ist ein kosteneffizientes Instrument zum proaktiven Unternehmensmanagement, d.h. zur Anpassung an die sich im steten Wandel befindlichen Kundenbedürfnisse**

Die Hass-Liebe zwischen PKW und öffentlichem Verkehr

Der öffentliche Verkehr und der Pkw stehen in einer Art Hass-Liebe zueinander. Wir müssen zwar gegen den Pkw und den Raum, den der Pkw beansprucht sowie die Staus, die er verursacht, ankämpfen, doch zugleich dürfen wir nicht übersehen, auf welche Weise die Automobilindustrie ihre Schlacht gewonnen hat: indem sie einen Traum schuf! Sie verkauft keine Autos, sondern Freiheit und Mobilität. Es ist unumstritten, dass im städtischen Bereich die Mehrzahl unserer Fahrgäste auch Autofahrer oder Pkw-Insassen sind. Den Pkw völlig abzulehnen ist meist nicht der beste Weg, Autofahrer davon zu überzeugen, mehr öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen.

Den Bruch zur Abhängigkeit vom Pkw herbeizuführen heißt, den Benutzern der öffentlichen Verkehrsmittel von morgen dasselbe Gefühl von Freiheit und Vergnügen zu vermitteln wie es heute der Pkw tut. Dies wird nur möglich sein, indem öffentliche Verkehrssysteme geschaffen werden, die den Erwartungen der Kunden hinsichtlich Zugänglichkeit, Flexibilität, Sicherheit, Komfort und gesellschaftlichem Ansehen gerecht werden. Will der öffentliche Verkehr eine echte Alternative zum Pkw sein, so muss er eine nahtlose Tür-zu-Tür-Beförderung anbieten.

Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter

Es gibt kein effizientes Marketing außerhalb eines umfassenden Qualitätsansatzes. Dieser besteht darin, dass alle Mitarbeiter mobilisiert werden, aus dem Verkehrsprodukt eine attraktive Alternative zu wettbewerbsfähigen Tarifen zu machen.

Kundenzufriedenheit ist nur zu erreichen, wenn der Ansatz der Kundenorientiertheit vom Topmanagement bis hin zum Linienbetrieb angewandt wird. Daher hat jeder Mitarbeiter eines öffentlichen Verkehrsunternehmens eine wichtige Position hinsichtlich des Marketings. Marketing und Humanressourcen müssen an einem Strang ziehen, damit eine umfassende Kommunikationsstrategie gewährleistet werden kann. Dies beinhaltet auch die Möglichkeiten der Personalschulung sowie die Bereitstellung von wirksamen internen Kommunikationsinstrumenten, damit alle Mitarbeiter besser in den Prozess einbezogen werden können¹.

¹ Core Brief der UITP "Integration von Humanressourcen und Marketing zur Gewährleistung eines kundenfreundlichen Verhaltens"

⇨ **Ein effizientes Marketing erfordert eine umfassende Strategie und eine starke Kooperation innerhalb und zwischen allen Unternehmensbereichen.**

Die UITP bezeichnet das Marketing als wichtigen strategischen Pfeiler eines auf die Kundenzufriedenheit ausgerichteten öffentlichen Verkehrsmanagements.

⇨ **Kundenorientiertes Verhalten erfordert angemessene Kommunikation und Schulungsprogramme.**

Neue Interessengruppen, neue Partnerschaften, neue Beziehungen

Nachdem die Rede vom kundenorientierten und neuerdings auch vom personalorientierten Marketing war, ist es dringend erforderlich, dass die Unternehmen nun auch Marketingstrategien hinsichtlich ihrer anderen Interessengruppen (stakeholder) entwickeln. Basierend auf ihrer Marktkenntnis und ihrer Erfahrung in der Führung öffentlicher Verkehrssysteme sollten die Betreiber auch mit den politischen Entscheidungsträgern, führenden Geschäftsleuten und Journalisten über die lokale Verkehrssituation und die Erwartungen der Kunden kommunizieren, und entsprechende Verkehrslösungen anbieten. Dieser Austausch trägt bedeutend dazu bei, die Unterstützung der Allgemeinheit für die Verbesserung des öffentlichen Verkehrssystems zu gewinnen.

Da das gemeinsame Ziel eine nachhaltige Mobilität für die Bürger ist, sollten alle Akteure, ungeachtet der Unternehmensart, solche umfassenden Marketingstrategien entwickeln, die auf einen optimalen Nutzungsgrad des öffentlichen Verkehrs abzielen. Die Zuweisung der Verantwortlichkeiten und die Aufgabenverteilung auf die beteiligten Akteure müssen gewährleisten, dass die Aufgaben wahrgenommen und die gesteckten Ziele erreicht werden können. In dieser Hinsicht ist ein klarer Auftrag für die übergeordnete Gesamtverantwortung und/oder der Vertrag das angemessenste Instrument, die gegenseitigen Verpflichtungen trotz der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Partner zu klären. Koordination und ein integrierter Ansatz bleiben in jedem Fall die Voraussetzungen für den Erfolg eines kundenorientierten und qualitativ hochwertigen Service-Angebots.



© RATP
U-Bahn Fließend (ohne Bildunterschrift)

⇨ **Eine nahtlose Tür-zu-Tür-Beförderung setzt voraus, dass eine übergeordnete Gesamtverantwortung klar festgelegt ist und die Verkehrsbehörden sich auf eine Partnerschaft mit Betreibern einlassen, um die Effizienz und Wirksamkeit der Marketing- und Kommunikationsstrategien zu verbessern**

Empfehlungen

- Marketing spielt bei der Gestaltung und der Förderung öffentlicher Verkehrssysteme eine Schlüsselrolle und stellt damit ein wichtiges Instrument zur Erreichung einer nachhaltigen Mobilität dar.
- Zur Förderung einer nachhaltigen Mobilität sollten die Akteure des öffentlichen Verkehrs die Attraktivität und die Qualität ihres Angebots steigern und gegenüber den privaten Verkehrsmitteln eine echte Alternative schaffen. Dabei haben sie keine andere Wahl als sich konsequent auf die Kunden einzustellen.
- Um ihren Kundenstamm zu halten und zu erweitern sollten die Unternehmen über mehr Kenntnisse hinsichtlich ihres Mobilitätsmarktes sowie der Bedürfnisse ihrer Fahrgäste und potentieller Kunden verfügen.
- Die UITP plädiert für eine intensivere Nutzung von Marketing-Instrumenten wie Marktforschung und Erhebung der Kundenzufriedenheit für Aktionen oder gezielte Programme zum Zweck der Kundenbindung und Hinzugewinnung neuer Kunden.
- Marketing spielt bei der kunden- und marktgerechten Gestaltung und Festlegung des Service-Angebots eine entscheidende Rolle.
- Um die Kunden im Rahmen eines umfassenden Qualitätsansatzes zufriedenzustellen, sollte der Marketing-Bereich als Schlüsselkomponente des Unternehmensmanagements anerkannt werden.
- Da der Faktor “Mensch” bei den öffentlichen Verkehrsdiensten eine wesentliche Rolle spielt, benötigen die Unternehmen kundenfreundliches Personal, das einen qualitativ hochwertigen Service leistet.
- Um das gesamte Mitarbeiterteam in den Ansatz der Kundenorientiertheit miteinzubeziehen, ist es notwendig, eine geeignete Management-Philosophie und -Praxis zu entwickeln, die auch Schulungsprogramme und die Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation umfasst, um auf diese Weise zu zeigen, wie die Leistungsfähigkeit kundenorientierten Handelns zur Erreichung der Unternehmensziele führt.
- Eine erfolgreiche Beziehung zu potentiellen Kunden, Benutzern und anderen Interessensgruppen hängt von der gemeinsamen Anwendung sämtlicher Marketing-Techniken (wie Marktforschung, Marktsegmentierung, Kundenumfragen, gezielte Programme für junge Leute, Senioren, Familien, Geschäftsleute usw., Branding, Umgang mit Kunden, Kundenbetreuung, Design, Kommunikation, Förderung, etc.) im Rahmen eines umfassenden Qualitätsansatzes ab.
- Effiziente Marketing-Pläne erfordern eine übergeordnete, umfassende Strategie und eine starke Kooperation aller Akteure des öffentlichen Verkehrs hinsichtlich einer klaren Zuweisung der Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung, wobei das angestrebte Ziel eine nahtlose Tür-zu-Tür-Beförderung im Rahmen einer echten Partnerschaft ist.

Unter Leitung des Ausschusses für Marketing und Produktentwicklung.

UITP, Internationaler Verband für öffentliches Verkehrswesen
rue Sainte Marie 6 • B-1080 Bruxelles • Belgien • Tel +32 2 673 61 00 • Fax +32 2 660 10 72