

Corona-Krise und die veränderte Sicht auf die Kundenwertigkeit im ÖPNV

- Der Value-to-Value-Ansatz in Konzeption und Anwendung -

Stichworte

Value-to-Value-Ansatz, Segmentierung, Kundenbedürfnisse, Kundenwert, Covid-19

Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Direktor des VARI (Value Research Institute), Iserlohn.

Dr. Robert Bongaerts, Vorstand der exeo Strategic Consulting AG in Bonn

Dr. Gerd Wilger, Vorstand der exeo Strategic Consulting AG in Bonn

Der Beitrag ist die Zusammenfassung eines in Verkehr und Technik veröffentlichten Artikels in zwei Teilen (Ausgabe 12/2021 und 01/2022).



1. Der Begriff des „Kundenwerts“ in Zeiten der Corona-Pandemie

1.1 Kundenerfolgskette im ÖPNV

Im Zuge einer intensivierten Kundenorientierung sind Konzepte zur Schaffung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in den Vordergrund des unternehmerischen Handelns gerückt [1][2]. Für den ÖPNV zeichnet beispielsweise Bruhn [3] eine Erfolgskette auf, die mit dem Erkennen und Befriedigen der Kundenbedürfnisse (basierend auf einer Analyse der Customer Touchpoints) beginnt und über eine Verbesserung von psychologischen Zielgrößen (z.B. Kundenzufriedenheit) und/oder Verhaltenswirkungen wie Kundenbindung und Weiterempfehlung bis zu positiven ökonomischen Wirkungen (Erhöhung des Kundenwertes) führt. Die dabei genutzten (CRM-)Strategien orientieren sich vorrangig am Kriterium der Marketingeffektivität [4][5]. Zur Bedürfnisbefriedigung wird in den letzten Jahren der Ansatz der Customer Centricity propagiert, auch im Bereich des ÖPNV [6].

Diese Aspekte können in eine Erfolgskette aus Kundensicht überführt werden, die bei der Kundennähe startet und über die Schritte Kundenzufriedenheit und -loyalität zum Einfluss auf den Kundenwert führt (vgl. Abb. 1). Übertragen auf den ÖPNV am Beispiel von Stammkunden (wie z.B. Besitzer einer Zeitkarte im Abonnement / Abo) wird deutlich, welche Informationen zur Steuerung der Erfolgskette durch die Verkehrsunternehmen zur Verfügung stehen. Es zeigt sich, dass trotz physischer Nähe zum Kunden nur wenig Kundennähe im Sinne von Informationsbereitstellung besteht. In der Regel geht die Kenntnis über den Kunden nicht über Kauf- und Adress-Daten hinaus. Nutzungsdaten werden im Rahmen von Marktforschungen bereitgestellt, allerdings nur in anonymer Form und nicht auf der Ebene individueller Kundenprofile. Genauso wenig personalisiert sind Informationen zum Kundenbeziehungsstatus.

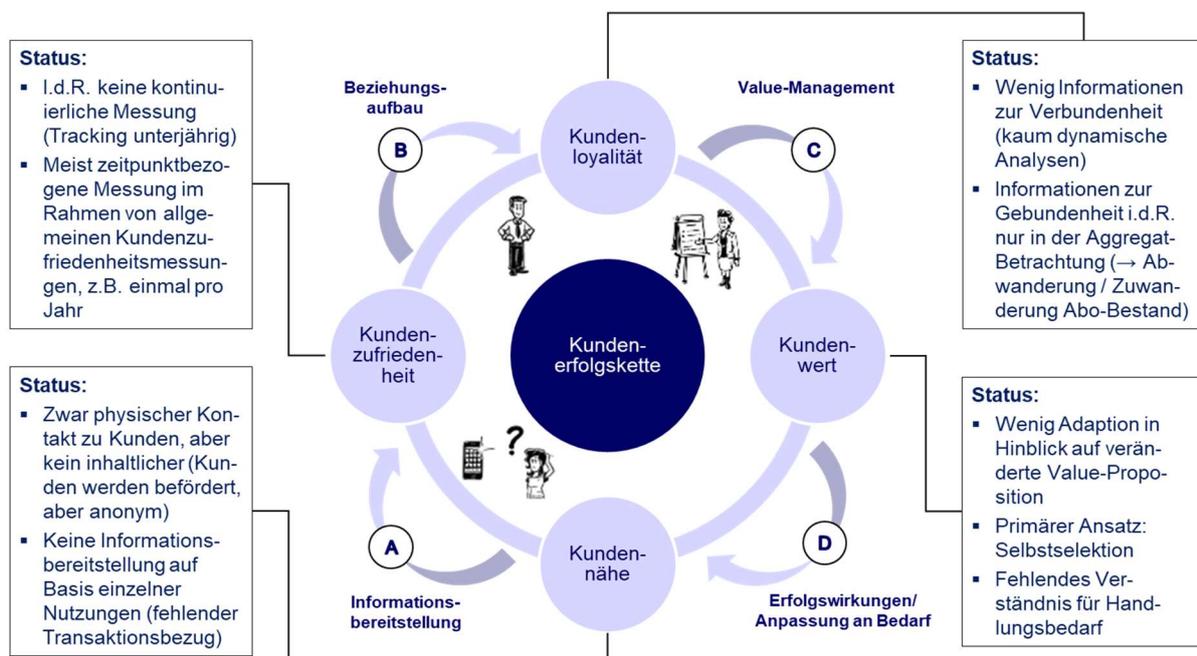


Abbildung 1 – Kundenerfolgskette im ÖPNV am Beispiel Abo-Kunden und Situationsbeschreibung

Wenn im Rahmen von jährlichen Kundenzufriedenheitsanalysen Daten erhoben werden, sind diese vielfach zum Zeitpunkt der Ergebnispräsentation bereits veraltet. Auch die Perspektive der Kundenhaltbarkeit wird i.d.R. nur im Aggregat erfasst, z.B. die Zu- oder Abwanderungen

sowie der resultierende Abo-Bestand. Leider sieht die Realität in vielen Verkehrsunternehmen und -verbänden so aus, dass selbst die Sicht auf die Abonnenten fragmentiert ist (wenn Abos je nach Vertriebsweg separat verwaltet werden). Eine Betrachtung der Wertigkeit eines individuellen Kunden als Steuerungsgröße in der Marktbearbeitung ist nicht oder kaum vorhanden. Letztlich bestimmt der Kunde selbst seine Kundenwertigkeit durch die Kaufentscheidung bzw. Ticketwahl (Selbstselektion).

In Zeiten der Pandemie werden diese Defizite für Verkehrsunternehmen zum Problem. Es zeigt sich, dass aufgrund der ungenügenden Informationsbasis auf Individualebene kaum ermittelbar ist, wie das Corona-Virus zu nachhaltigen Mobilitätsänderungen führt, die sich in veränderten Kundenansprüchen an den ÖPNV manifestieren (Nutzungsintensität, Fahrtzwecke etc.).

1.2 Der mehrdeutige Begriff des Kundenwerts

Eine alleinige Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse ohne Berücksichtigung der dafür eingesetzten Ressourcen beinhaltet jedoch das Risiko einer „Angebotsinflation“ und führt damit zu Wirtschaftlichkeitsproblemen im Sinne einer unbefriedigenden Effizienz [7]. Damit stehen letztendlich zwei fundamental unterschiedliche Interpretationen von Kundenwertigkeit im Raum: Bei der ersten wird der Customer Value / Kundenwert definiert als Wert eines Produktes aus Sicht des Kunden (=Nutzen für den Kunden), bei der zweiten der Wert des Kunden aus Unternehmenssicht, z.B. der Kundendeckungsbeitrag.

Fast ausschließlich werden in der Forschung nur jeweils einzelne Stränge isoliert untersucht, während eine Integration oder Verzahnung der Aspekte „Value-to-the-customer“ (Bedürfnisbefriedigung aus Kundensicht) und des „Value-of-the-customer“ (Monetarisierung für den Anbieter; auch beschrieben als Value Capturing) in der Regel fehlt. Dabei sind die Abhängigkeiten und gegenseitige Beeinflussungen offenkundig. Marketingentscheider bewerten daher zunehmend Segmentierungsansätze danach, ob sie in der Lage sind, Aktivitäten bezüglich ihres Zuwachses an Kundendeckungsbeitrag (Customer Equity) zu beurteilen [8]. Für Mobilitätsanbieter stellt sich damit die Frage, welche Levels an Angebotskapazität, Taktung, Komfort und Kundenzufriedenheit optimal sind.

Der im folgenden vorgestellte Value-to-Value-Ansatz (V2V) bezieht beide Wertdimensionen ein [9]. In Zeiten knapper Budgets geht es dabei nicht nur um den Nachweis, dass eine bestimmte Aktion wirtschaftlich ist, sondern auch erfolgreicher als alternative Maßnahmen. Dies trifft auch für den ÖPNV und insbesondere in Zeiten der Pandemie zu.

2. Ein Fallbeispiel außerhalb des ÖPNV

2.1 Kundennähe als Erfolgsfaktor

Der Zusammenhang zwischen Abo-Preismodell, Kundenbeziehung und Kundenwert wird besonders deutlich, wenn das Fallbeispiel Dollar Shave Club beleuchtet wird. Das Unternehmen wurde 2011 gegründet und veränderte in den USA innerhalb kürzester Zeit die Vermarktung von Rasierern, indem es entgegen der Strategie der großen Anbieter im Markt - allen voran Gillette - das Produkt Rasierer in einem Monats-Abonnement (3 verschiedene Leistungsstufen) im Direktvertrieb anbot. Nachdem in der Startphase die Bekanntheit des Unternehmens zunächst gering blieb, änderte sich dies, nachdem per viralem Video in 2012 eine breite Masse potenzieller Nutzer erreicht und Dollar Shave Club „über Nacht“ zu einem den breiten Bevölkerungsgruppen bekannten Unternehmen wurde. Innerhalb der folgenden vier Jahre stieg der Marktanteil des Startups auf etwa 8 %. Der Erfolg des Unternehmens war unter anderem dadurch bedingt, dass Dollar Shave Club sich geschickt mit einem neuen Vermarktungskonzept vom marktbeherrschenden Unternehmen Gillette differenzierte und es so

schaffte, einen direkten Zugang zum Endkunden zu erhalten und auszubauen [10].

Mit dem Abo-Angebot konnten nach Randall et al. [11] letztendlich zwei grundlegende Bedürfnisse bedient werden, die mit dem jahrzehntealten Geschäftsmodell von Gillette unerfüllt blieben. Erstens der Faktor Bequemlichkeit: Für Verbraucher, die unter Zeitdruck stehen, ist eine Dienstleistung wie die automatische Zustellung wertvoll, weil die Konsumenten nicht mehr in ein Geschäft fahren oder daran denken müssen, ein Produkt des ständigen Bedarfs zu kaufen. Zweitens der Faktor Entscheidungsunterstützung: Die potenziellen Käufer können von der Auswahl unter einer Vielzahl von Produktalternativen überfordert sein. Aufgrund der besonderen Kundeninteraktion beschreibt Halligan [12] das Unternehmen nicht als „tech-disruptor“, sondern als „experience disruptor“. Die Autoren sehen darüber hinaus einen dritten wichtigen Faktor: Der Wunsch des Verbrauchers nach einem fairen Preis. Damit war gleichzeitig ein hoher Grad an Emotionalität verbunden. Die hohen Margen von Gillette wurden zum einen durch die dominante Marktposition (70 % Marktanteil) bestimmt – gleichzeitig auch Voraussetzung für eine starke „Pricing Power“ – zum anderen durch den Verkauf von Lock-in-Produktsystemen [13]. Insbesondere der Nachkauf von Klingen zu einem nicht nachvollziehbar hohen Preis führte zu Kundenverärgerung.

Auch wenn das Gillette-Management davon überzeugt war, dass ihre Kunden die Marke als unverzichtbaren Bestandteil ihres Konsums betrachteten, war der faktische Marktführer angreifbar [14]. Die dominante Marktposition und das in Marktforschungen gemessene hohe Niveau der Kundenzufriedenheit verschleierte die Verletzlichkeit von Gillette: Die fehlende Kundennähe (physisch und mental) führte nicht nur zu einer falschen Einschätzung der Kundenbedürfnisse (steigende Leistungsanforderungen), sondern auch zu einer fehlenden Agilität und einer langsamen Reaktion auf Marktveränderungen. Sowohl die Einführung neuer Hochleistungsprodukte, die Fokussierung auf vergleichende Werbung und der Versuch einer Kopie („Gillette Shave Club“) waren nicht nur mäßig erfolgreich, sondern letztendlich risikostei-gernd.

Ein wesentlicher Vorteil des Abonnement-Angebots von Dollar Shave Club besteht im direkten (und dauerhaften) Zugang zu Endkunden und in der Interaktion mit diesen. Der Informationsfluss vom Kunden zum Anbieter bildete eine Voraussetzung für ein aktives Kundenbeziehungsmanagement. In nur wenigen Jahren konnte das Unternehmen so deutlich mehr Informationen über die Endkunden sammeln als das marktbeherrschende Unternehmen Gillette, welches aufgrund des mehrstufigen Vertriebs kaum über Zugang zum Endkunden verfügte. In Folge sank der Marktanteil des Marktführers auf weniger als 60 %. Fünf Jahre nach Gründung wurde Dollar Shave Club an den Gillette-Konkurrenten Unilever verkauft. Der Kaufpreis von 1 Mrd. US-\$ lag beim Fünffachen des Jahresumsatzes (180-200 Mio. US-\$). Dem Käufer erschien dieses Multiple gerechtfertigt, wobei die Thematik Kundennähe bzw. -daten eine besondere Rolle spielte (bis 2016 stieg die die Anzahl der Abonnenten auf 3,2 Mio.). Das Direktkundengeschäftsmodell gebe Unilever „einzigartige Einblicke in Verbraucherdaten“, so Kees Kruythoff, Präsident von Unilever North America [15].

2.2 Lerneffekte für den ÖPNV

Auch wenn der Produktbereich Hautpflege denkbar weit vom klassischen ÖPNV entfernt ist, und das Abo-Modell anders funktioniert, können die oben skizzierten Erfolgsfaktoren des Dollar Shave Clubs für die weitere Diskussion genutzt werden: (1) Bequemlichkeit: ÖPNV-Zeitkarten bedienen die Bequemlichkeit dahingehend, dass Ticketing-Prozesse auf ein Minimum reduziert sind und im Hintergrund ablaufen. (2) Entscheidungsunterstützung: Ein oft erhobener Vorwurf gegen die ÖPNV-Branche ist der der Tarifkomplexität. Zeitkarten-Inhaber bestimmen bei der Kaufentscheidung für eine Zeitkarte ihre Mobilitätsbedürfnisse und gleichen diese einmalig mit dem Tarifangebot ab. Weitere Überprüfungen der Mobilitätsbedürfnisse und der Ticketauswahl finden in der Regel nur dann statt, wenn sich die individuellen Rahmenbedingungen deutlich verändern (Berufswechsel, Umzug etc.). (3) Fairer Preis: Auch

dies gilt in der Regel als ein Vorteil für Abo-Produkte: Im Vergleich zur Nutzung von Einzelfahrscheinen erreichen Vielfahrer den Break-even ihrer Zeitkarte meist ab ca. 3 ÖPNV-Nutzungstagen pro Woche. Aber auch im Vergleich zur Nutzung des Pkw zeigen sich i.d.R. Kostenvorteile auf.

Die Vorteile aus Kundensicht sind grundsätzlich vergleichbar. Das Fallbeispiel Dollar Shave Club zeigt aber einige deutliche Unterschiede auf, die als Schwächen im ÖPNV aber gleichzeitig auch als Chancen für die Verkehrsunternehmen zu sehen sind. Erstens: Ein zentraler Wettbewerbsvorteil des Geschäftsmodells vom Dollar Shave Club besteht im Aufbau einer direkten Kundenbeziehung, die dem jungen Unternehmen die Chance gab, seine Kunden und deren Bedürfnisse schnell kennenzulernen und das Produktangebot anzupassen. Die Kausalkette des Kundenbeziehungsmanagements startet bei der Kundennähe. Zweitens wird der Aspekt des Komfortnutzens eines Abo-Modells für den Kunden deutlich herausgestellt, während dies in der ÖPNV-Branche häufig untergeordnet betrachtet wird und eher Nutzungsintensitäten sowie Break-even-Rechnungen die Diskussion bestimmen. In der Schweiz wurde für diesen Komfortnutzen der Begriff des „GA-Komfort“ gefunden (GA= Generalabonnement mit einer Schweiz-weiten Gültigkeit im gesamten öffentlichen Nah- und Fernverkehr). Drittens verdeutlicht das Fallbeispiel, dass es möglich ist, beide Wertdimensionen gleichzeitig zu steigern: Erstens den bereitgestellten Wert für den Kunden und zweitens den Wert für das Unternehmen.

3. Value-to-Value-Ansatz: Konzeptionelle Überlegungen

Wie stark die Themen Kundeninformationen, -datenmanagement und -wertigkeit zusammenhängen wird deutlich, wenn im nächsten Schritt die Operationalisierung des V2V-Ansatzes aufgezeigt wird. In der Abb. 2 wird das Vorgehen skizziert, welches im Folgenden detailliert beschrieben wird: Zunächst erfolgt die getrennte Bestimmung der Dimensionen Kundennutzen (Ziffer 1) und Kundenwertigkeit (Ziffer 2), die zu einer V2V-Segmentierungs-Matrix (Ziffer 3) zusammengeführt werden. Die weiteren operativen / dynamischen Schritte sind im rechten Teil der Abbildung aufgezeigt.

3.1 Bestimmung und Klassifizierung der Kundenbedürfnisse

Das Verständnis der Art und Weise, wie Kunden eine Dienstleistung oder ein Produkt beurteilen und bewerten, ist entscheidend für das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils [16][17]. Im Zentrum steht das Bild von potenziellen Käufern, die einen Wertzuwachs erwarten (im Sinne eines Nettonutzens, d.h. Perceived Value abzüglich des gezahlten Preises) und die genau diejenige Mobilitätsalternative auswählen, die den höchsten Nettonutzen bietet [18]). Wie dargestellt, ist die Informationslage in punkto Individualkunden im ÖPNV sehr begrenzt. Dieses Defizit lässt sich durch Kundenbefragungen neutralisieren. Allerdings kommt es bei der Abfrage von Merkmalswichtigkeiten darauf an, trennscharfe Einordnungen zu erhalten. Ratingskalen – wie in der ÖPNV-Branche häufig genutzt – bringen gleich mehrere Probleme hinsichtlich einer eindeutigen Interpretierbarkeit mit sich. So führt der fehlende Trade-off zwischen Preis- und Leistungsmerkmalen in der Abfrage dazu, dass eine Vielzahl von Merkmalen (wenn nicht sogar alle) nach der Analyse als sehr wichtig eingestuft werden und die Identifikation eines treibenden Faktors erschwert wird.

Abhilfe leistet beispielsweise ein Konstantsummen-Ansatz, der zudem nicht auf Merkmale ausgerichtet ist, sondern auf Merkmalsveränderungen. Krämer, Bongaerts und Reinhold [19] zeigen einen Anwendungsfall beispielhaft für den ÖPNV im Stadtgebiet Frankfurt a.M. Im Rahmen einer Studie wurden die Befragten gebeten, 100 Punkte gemäß ihrer Relevanz auf

insgesamt potenzielle 10 Verbesserungen im ÖPNV zu verteilen. Damit waren sie gezwungen, eine explizite Abwägungsentscheidung vorzunehmen. Als Ergebnis liegen relative Wichtigkeiten vor, die für eine Segmentierung der Studienteilnehmer nutzbar sind. Ähnliche Ergebnisse lassen sich beispielsweise durch Tools wie Conjoint Measurement erzielen. Im Ranking der präsentierten Verbesserungen erreicht die Pünktlichkeit (Verbesserung: Steigerung um 10 %-Punkte) den ersten Platz, allerdings verbunden mit einer Heterogenität der Kundenpräferenzen.

In Abb. 2 sind im Beispiel drei Kundencluster bzgl. des Kundennutzens beschrieben, die sich in ihren Präferenzen deutlich unterscheiden, innerhalb der Gruppe jedoch sehr homogen sind. So spielen für das Segment der „Leistungs-Orientierten“ die Facetten Pünktlichkeit, Taktung und Fahrzeit eine große Rolle, während das Segment der „Sicherheits-Orientierten“ einen Fokus auf Verbesserung der Sicherheit aber auch auf Aspekte der Fahrgastinformation legt.

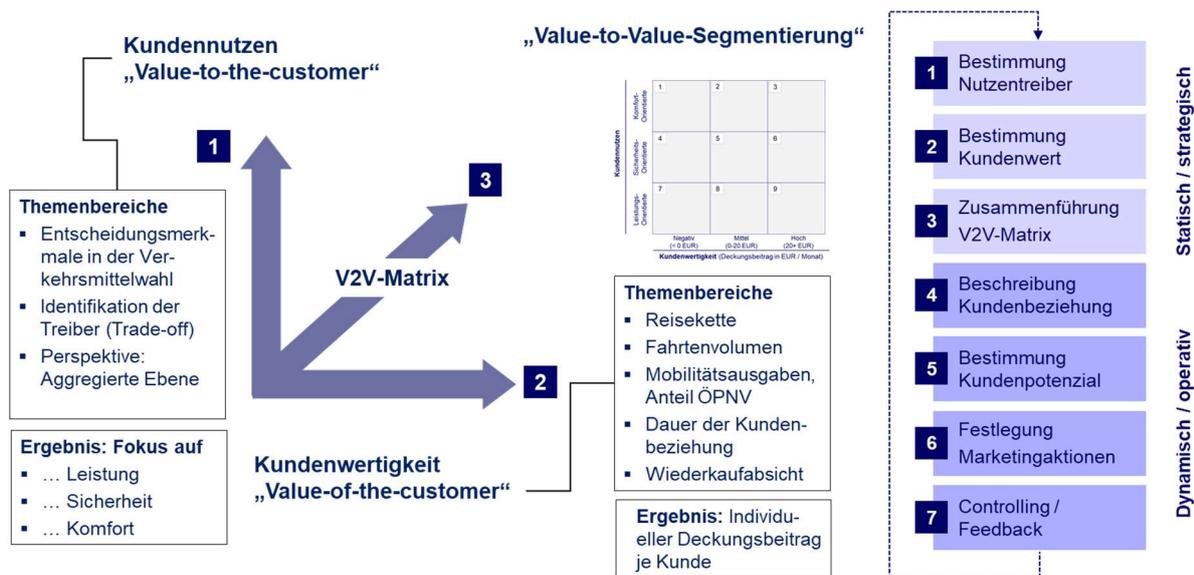


Abbildung 2 – Konzeptionelle Überlegungen und Schrittfolge bei der V2V-Segmentierung

3.2 Bestimmung des Kundendeckungsbeitrags

Um in einem zweiten Schritt im Projekt die Dimension der Kundenwertigkeit aus Unternehmenssicht zu bestimmen, wurden für jeden Studienteilnehmer sowohl Einnahmen als auch Kosten für die Nutzung des ÖPNV berechnet, um auf dieser Basis einen individuellen Deckungsbeitrag abzuschätzen. Berücksichtigt wurden hierzu auf der Einnahmenseite die Verkaufserlöse des Hauptfahrtscheins je Kunde (bei Bartarif-Nutzern multipliziert mit der Häufigkeit der ÖPNV-Nutzung) sowie ggf. Zuschläge aufgrund von Ausgleichszahlungen. Auf der Kostenseite wurde das individuelle ÖPNV-Nutzungsverhalten (Anzahl Fahrten pro Monat, durchschnittliche Entfernung je Fahrt, genutztes Verkehrsmittel, variabler Kostensatz je Entfernungskilometer) herangezogen.

Im Ergebnis wird so für jeden Kunden ein Deckungsbeitrag auf Individualebene bestimmt. Insgesamt ergibt sich eine erhebliche Varianz, die insbesondere durch die Zeitkarten-Segmente bestimmt ist. So wird beispielsweise für einen Vielfahrer ein negativer Deckungsbeitrag ausgewiesen, der durch eine relativ intensive Nutzung von Bussen und Bahnen bei gleichzeitig relativ geringem Ertrag pro Monat bestimmt ist. Demgegenüber erreichen andere Zeitkarten-Segmente eine sehr positive Wirtschaftlichkeit, wenn hohe Einnahmen mit einer nur effektiv geringen Nutzung des ÖPNV einhergehen.

3.3 Die Value-to-Value-Matrix und weitere Schritte

Auf Grundlage der empirischen Studie liegen für jede Person Angaben zum Primärbedürfnis sowie zum Deckungsbeitrag vor. Zur Kategorisierung wurde im Beispiel beim primären Kundenbedürfnis die vorgeschlagene Clusterung verwendet. Die Achse der Kundenwertigkeit wurde ebenfalls dreigeteilt (gering, mittel, hoch). Führt man beide Dimensionen zusammen, ergibt sich eine V2V-Matrix mit 9 einzelnen Segmenten (Abb. 3). Mit der Vorlage der Segmentlösung ist erst ein wichtiger Schritt getan. Es folgen weitere Analysestufen [20]:

- Fokussierung auf den Beziehungszustand und Customer Experience [3]
- Potenzialanalyse, z.B. Abo-/Mehrverkehrspotenziale und Ansatzpunkte zum Heben der Potenziale [21][22]
- Festlegen von Marketingmaßnahmen
- Controlling und Feedback: Nach Umsetzung der Maßnahmen ist zu bestimmen, welche Veränderungen sich im Einzelnen ergeben haben.

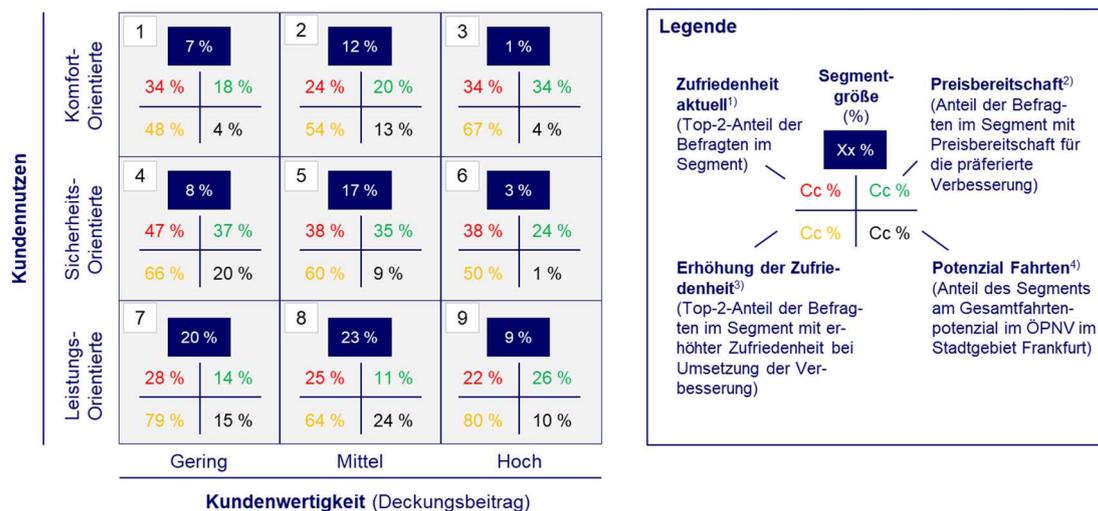
4. Value-to-Value-Ansatz: Praktische Anwendung

4.1 Anwendungsbeispiel Stadtgebiet Frankfurt am Main

Die Abb. 3 zeigt am Beispiel des ÖPNV in Frankfurt neben der Segmentgröße exemplarisch Kennziffern zu den oben skizzierten zentralen Steuerungsgrößen im ÖPNV auf, z.B. das Optimierungspotenzial bei der Kundenzufriedenheit, die Möglichkeit zur Erhöhung des Mehrverkehrs (disponibles Potenzial) und damit verbunden die Hebung von Neukundenpotenzialen sowie das Aufzeigen möglicher Preisbereitschaften. Der strategische Vorteil des V2V-Ansatzes wird hier besonders deutlich. Besteht der Fokus in der Marktbearbeitung z.B. im Ausschöpfen von Mehrverkehrspotenzialen, so sollte insbesondere das Segment 4 der Sicherheits-Orientierten mit geringem Deckungsbeitrag betrachtet werden, da in diesem Segment überproportionale Mehrverkehrspotenziale adressiert werden können.

Für die ÖPNV-Branche geht die Corona-Krise einher mit Einnahmenverlusten in Milliardenhöhe und massiven Kundenabwanderungen. Mehrfacher Lockdown mit Ausgangsbeschränkungen und Kontaktvermeidungen, die zeitweise gesetzlich eingeforderte Pflicht zum Angebot von Arbeiten im Homeoffice sowie die starke Ausdehnung der Kurzarbeit haben die Fahrgastzahlen massiv einbrechen lassen [23]. Dabei waren auch insbesondere ÖPNV-Stammkunden betroffen, die in den vorausgegangenen Jahren für eine Grundlast gesorgt haben [24].

In der praktischen Anwendung der Value-to-Value-Segmentierung können weitere Fragen beantwortet werden, die in direktem Zusammenhang mit der Corona-Krise stehen. Zum Beispiel lässt sich bestimmen, wie sich der Nachfrageverlust (gegenüber der Situation vor Ausbruch der Pandemie) auf unterschiedliche Segmente aufteilen lässt, welche Treiber für die Nichtnutzung des ÖPNV bestehen (allgemeine Kontaktängste, veränderte Arbeitsorganisation etc.) oder welche alternativen Verkehrsmittel genutzt wurden.



- 1) 5er-Skala (vollkommen zufrieden, sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden, unzufrieden).
- 2) Frage: „Sind Sie bereit, für die Verbesserung ... [wichtigste Verbesserung] einen höheren Preis zu bezahlen?“
- 3) Frage: „Hätte die Verbesserung ... [wichtigste Verbesserung] einen Einfluss auf Ihre Zufriedenheit insgesamt mit dem ÖPNV-Angebot in Frankfurt?“ (5er-Skala)
- 4) Frage: „Wie oft haben Sie zusätzlich überlegt, den ÖPNV im Stadtgebiet Frankfurt zu nutzen, sich aber dagegen entschieden?“

Abbildung 3 – Beschreibung der V2V-Segmente am Beispiel ÖPNV-Nutzer in Frankfurt a.M.

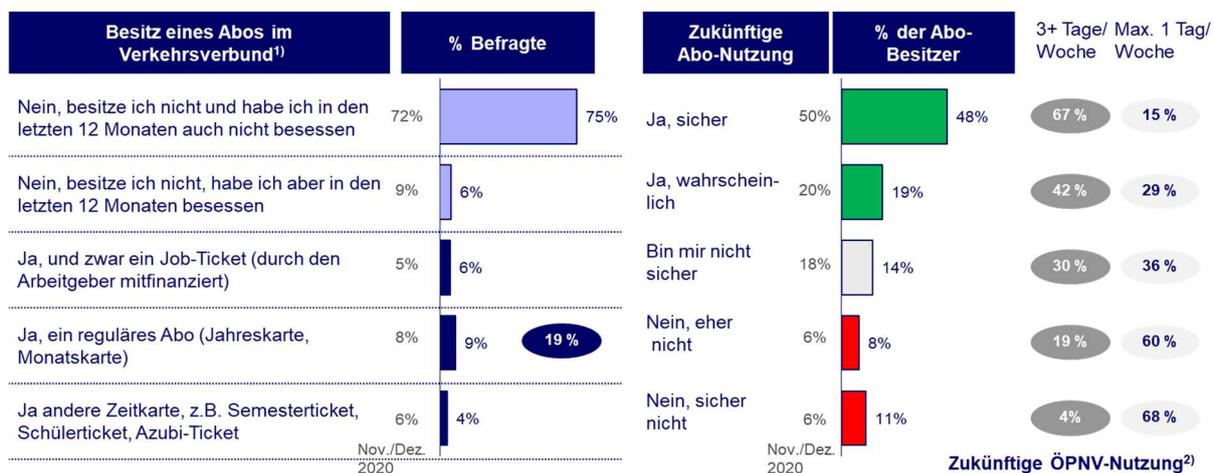
4.2 Übergeordnete Sicht: Nachhaltige Veränderungen in der ÖPNV-Nutzung

Da ein Großteil der Nachfrage auf Nutzer von Zeitkarten entfällt, waren die Unsicherheiten hier besonders hoch. Gleichzeitig stellte sich auch die Frage, wie die Verkehrsunternehmen durch gezielte Maßnahmen dem Nachfrageverlust entgegenwirken können. Dabei werden auch tarifliche Alternativen diskutiert (z.B. sogenannte Homeoffice-Tickets vgl. VVS [25]).

Um abschätzen zu können, wie groß die Loyalität der Nutzer sowie der Handlungsdruck für die Marketingverantwortlichen im Bereich Abo-Kunden sind, können die Ergebnisse der eigenen Studie OpinionTrain, die zusammen mit der Rogator AG durchgeführt wird, als Indikator dienen. Für die Erhebung aus Nov./Dez. 2020 sind folgende Zusammenhänge relevant: In Deutschland besitzen 19 % der Befragten ein Verbund-Abo, 12 % der Abo-Besitzer beabsichtigen dieses zukünftig nicht mehr zu nutzen. In der aktuellen Wiederholungsstudie (Aug./Sep. 2021) ist die Kündigungsbereitschaft etwas gestiegen: 19 % der Abo-Besitzer geben an, ihr ÖPNV-Abo zukünftig eher nicht oder sicher nicht nutzen zu wollen (Abb. 4).

Allerdings wird auch deutlich, dass Personen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ihr Abo kündigen, auch nach Ende der Corona-Pandemie i.d.R. nur eine geringe Nutzung des ÖPNV einplanen. Die seit Mitte 2020 je nach Verkehrsunternehmen unterschiedlichen Bestandsrückgänge haben zu einer Unsicherheit in Hinblick auf die zu erwartenden weiteren Bestandsverluste bei Abo-Kunden geführt, aus der in weiterer Folge auch eine Diskussion zum Erfordernis des Angebots alternativer Tarifprodukte entstanden ist. Teilweise bestanden diese bereits vor Ausbruch der Corona-Krise. Im RMV existiert beispielsweise mit „RMVsmart50“ ein Pilotmodell, bei dem für einen monatlichen Grundpreis (10 Euro) ein Rabatt von 50 % auf die Einzelfahrt gewährt wird. Auch die Leipziger Verkehrsbetriebe bieten mit „ABO Flex“ einen Rabatt von ca. 55 % auf Einzelfahrten für eine Grundgebühr von 6,90 Euro / Monat.

In den Diskussionen wird häufig folgendes Narrativ verwendet, dass argumentativ geradezu zwingend die Notwendigkeit neuer Pendlerangebote illustriert: 1. Die bestehenden Abo-Angebote sind preislich auf eine tägliche oder fast tägliche Nutzung von Bussen oder Bahnen ausgerichtet. 2. Da viele Berufstätige häufiger im Homeoffice arbeiten, ist der Weg zur Arbeitsstätte nur noch an wenigen Tagen in der Woche erforderlich. 3. Für diesen Bedarf sind die bestehenden Abo-Angebote nicht ausgerichtet.



1) Besitzen Sie aktuell ein Abo eines Verkehrsverbundes an Ihrem Wohnort (z.B. Monats- oder Jahreskarte)? Und: Werden Sie dieses Abo zukünftig nutzen?
 2) Wie wird Ihre Nutzung nach Ende der Corona-Krise (d.h. mit einer Covid-19-Impfquote von 80 - 90 % in der Bevölkerung) sein?

Abbildung 4 – Aktueller Besitz eines ÖPNV-Abonnements und zukünftige Nutzungsabsicht (OpinionTRAIN, Deutschland, Aug./Sep. 2021)

4.3 Tarifliche Maßnahmen zur Absicherung des Abo-Bestands

Als „Problemlösung“ bieten einzelne Verbünde neue (Test-)Angebote an. Der VRR testet das FlexTicket (Grundpreis 20 Euro / Monat), mit dem an 12 frei wählbaren Tagen vergünstigte Tageskarten erworben werden können. Der HVV testet ab Okt. 2021 eine 10er-Tageskarte mit einer Gültigkeit von 30 Tagen nach Nutzung der ersten Tageskarte. Ein ähnliches Modell wurde im VVS bereits im April 2021 eingeführt. Im VBB werden in 2022 mit „VBB-Abo flex“ (4,90 Grundgebühr, 25 % Rabatt) und „VBB-FlexTicket“ (8er-Paket an 24-Stunden-Fahrtberechtigungen für 44 EUR pro Monat) gleich zwei flexiblere Tarifangebote getestet, die insbesondere die Zielgruppe der Pendler ansprechen sollen, die häufiger im Homeoffice arbeiten. Die Einführung entsprechender Modelle ist immer dann sinnvoll, wenn Kunden ohne das neue Angebot ihre bisherige Zeitkarte (Abo) nicht mehr erwerben / kündigen und dann nur noch gelegentlich oder gar nicht mehr den ÖPNV mit Einzelfahrscheinen nutzen. Diesem aus Sicht der Anbieter positiven Effekt sind ggf. Einnahmehausfälle in bestehenden Ticketsortimenten gegenüber zu stellen, wenn gleichzeitig aber das neue Tarifangebot insbesondere Zeitkarten kannibalisiert [29].

5. Digitalisierung und Corona als Treiber für ein aktiveres Kundenbeziehungsmanagement im ÖPNV

Neben den konkreten Ansätzen zur Marktbearbeitung unterstützt der V2V-Ansatz bei aktuellen Strategieentscheidungen. Dies betrifft u.a. die Kundenzentrierung, die Digitalisierung und das Marketingcontrolling. Der Ansatz ist nicht speziell für den ÖPNV oder den Mobilitätsbereich entwickelt worden [26], ist aber unter Beachtung marktspezifischer Besonderheiten nutzbar [27][28]. Die Bestimmung der Kundenwert-Dimension zeigt auf, dass nicht jeder Kunde den gleichen Wert für das Unternehmen erbringt. Eine Ausweitung der Kundenzentrierung sollte vor allem in den wertigen Kundensegmenten erfolgen, da eine Abwanderung dieser Kundensegmente automatisch ein größeres wirtschaftliches Risiko für das Unternehmen bedeutet. In der Gegenperspektive spielt der Kundennutzen eine wichtige Rolle, wenn die Customer Experience verbessert werden soll.

Die veränderten Rahmenbedingungen wie stärkere Digitalisierung und Corona-Krise führen

zur Erkenntnis, dass die Unternehmen im Mobilitätsbereich – insbesondere im ÖPNV – stärker an einem aktiven Kundenbeziehungsmanagement auszurichten sind. Die Digitalisierung führt u.a. zu verbesserten Möglichkeiten, Kundennähe zu realisieren und die Kundenerfolgskette vom Ausgangspunkt erfolgreich steuern zu können. Die Corona-Krise hat verdeutlicht, dass ausgebliebene CRM-Aktivitäten gerade im Bereich von Stammkunden zu einem „Blindspot“ bei den Beteiligten geführt haben.

In einer stärker auf das CRM ausgerichteten Unternehmensführung wird der Kundenwert mit seinen beiden Teilperspektiven „Value-to-the-customer“ und „Value-of-the-customer“ zur wichtigen Steuerungsgröße. Vor diesem Hintergrund sollte die Forderung in Hinblick auf Customer Centricity erweitert werden um ein Kundenwertzentriertes Management (Kunden- und Wertzentrierung) [30].

6. Fazit

In der Kombination von Faktoren wie Digitalisierung, Corona-Krise und veränderte Kundenpräferenzen erhält das Thema Kundenbeziehungs-Management (CRM) im ÖPNV eine zunehmende Bedeutung. Dabei ist die Perspektive der Wertschaffung für den Kunden um die Perspektive der Wertschaffung für das Unternehmen zu ergänzen. Als leistungsfähiges Instrumentarium wird hierfür der Value-to-Value-Ansatz (V2V) vorgeschlagen, der beide Wertperspektiven des Customer-Value-Managements (Kunden- und Unternehmensperspektive) vereinigt. Neben der Logik und der Operationalisierung des V2V-Ansatzes werden auf Basis dieser integrierten Kunden- und Marktsicht Handlungsoptionen zur Marktbearbeitung im ÖPNV aufgezeigt und anhand von aktuellen Fragestellungen diskutiert.

Literatur

- [1] Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance, *Marketing Letters*, 7 (3), S. 19-30.
- [2] Stauss, B. (1994). Total Quality Management und Marketing, *Marketing – ZFP*, 16 (3), S. 149-159.
- [3] Bruhn, M. (2013). Kunden- und Marktorientierung für den ÖPNV 2020.
- [4] Schnäbele, P. (1997). *Mass Customized Marketing: Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen*, Wiesbaden.
- [5] Karlöf, B. (1999). *Effizienz: Die Balance zwischen Kundennutzen und Produktivität*, München.
- [6] Lanjewar, P., Jolhe, D. A. (2021). Prioritizing the Travelling Criteria for Customer-Centric Business Model of Public Transport System, *Advances in Mechanical Engineering*, S. 655-662. Springer, Singapore.
- [7] Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet, *Journal of Retailing*, 83 (2), S. 223-236.
- [8] Ambler, T. (2004). *Marketing and Finance: Do they face two ways?* Thesis, 3, S. 57-59.
- [9] Krämer, A., Wilger, G., Böhrs, S. (2005). Value-to-Value-Segmentation - Die Integration von Kundennutzen und Kundenwert als Ansatz für das Kundenmanagement. *Planung&Analyse*, 4, S. 55-59.
- [10] Esty, B. Fisher, D. (2019). Gillette, Cutting Prices to Regain Share. HBS Case 2019, S. 720-378.
- [11] Randall, C., Lewis, A., Davis, A. (2016). How subscriptions are creating winners and losers in retail, *Harvard Business Review*, 18(5), S. 1-6.
- [12] Halligan, B. (2020). The Experience Disruptors, *Sloan Management Review*, v. 27.2.2020; Download unter <https://sloanreview.mit.edu/article/the-experience-disrupters/>.
- [13] Granig, P., Hartlieb, E., Lingenhel, D. (2015, Eds.). *Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell*, 2015.
- [14] Ingrassia, L. (2020). *Billion Dollar Brand Club: How Dollar Shave Club, Warby Parker, and Other Disruptors Are Remaking What We Buy*. Henry Holt and Company.

- [15] Terlep, S. (2020). Unilever kauft für 1 Milliarde Dollar Startup Dollar Shave Club, Download am 5.3.2020, <https://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2016-07/38025040-unilever-kauft-fuer-1-milliarde-dollar-startup-dollar-shave-club-015.htm>.
- [16] Porter, M.E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, 44, S. 61-78.
- [17] Graf, A., Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review, Journal für Betriebswirtschaft, 58 (1), S.1-20.
- [18] Krämer A., Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. Marketing Review St. Gallen 37 (2), S. 44-53.
- [19] Krämer, A., Bongaerts, R., Reinhold, T. (2021). Kundenwert – die zwei Seiten einer Medaille: Value-to-Value-Segmentierung für die traffiQ Frankfurt, IVW. Jg. 73, Heft 3-2021, S. 80-83.
- [20] Krämer, A., Bongaerts, R. (2017). Kundensegmentierung und -strukturanalyse für den Personenfernverkehr in der DACH-Region, ZEVrail, 141 (3), S. 68-77.
- [21] Schadewaldt, D., Ladusch, F., Krämer, A. (2014). Mobilitäts- und Tarifbedürfnisse junger Leute im MDV. DER NAHVERKEHR, 32 (6), S. 40-47.
- [22] Krämer, A. (2016). ÖPNV-Nutzungsintensität und -Zufriedenheit. DER NAHVERKEHR, 34 (3), S. 24-30.
- [23] Krämer, A.; Hercher, J. (2021). ÖPNV: Kontaktängste und veränderte Arbeitsorganisation bestimmen die Nachfrageentwicklung bei Bussen und Bahnen in 2021, OpinionTRAIN 2020: Rogator / exeo untersuchen innerstädtische Mobilitätsveränderungen durch die Corona-Krise in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Schweden, 12. Januar 2021 https://www.rogator.de/app/uploads/2021/01/Rogator_OpinionTRAIN2021_Herausforderung-f%C3%BCr-den-%C3%96PVN.pdf.
- [24] Krämer, A., Bongaerts, R., Reinhold, T., Schmitz, W. (2021). ÖPNV-Nutzung im Stadtgebiet Frankfurt – Mobilität insgesamt und Nutzung von Bussen und Bahnen vor, während und nach der Krise, DER NAHVERKEHR, 39 (1-2), S. 33-39.
- [25] VVS (2021). Neues Angebot für „Ab-und-zu-Fahrer“: Digitales 10er-TagesTicket startet ab April. Abruf am 08.07.2021 unter <https://www.vvs.de/presse/detailansicht-pressemitteilung/presse/neues-angebot-fuer-ab-und-zu-fahrer-digitales-10er-tagesticket-startet-ab-april/>.
- [26] Bongaerts, R. Krämer, A. (2014). Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. Marketing Review St. Gallen, 4, S. 12-20.
- [27] Kalt, M., Bongaerts, R., Krämer, A. (2013). Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz, Planung und Analyse, 40 (6), S. 21-24.
- [28] Merz, R., Krämer, A. (2013). Value-to-Value-Segmentierung bei der SBB, Vortrag 6.6.2013, „Business Circle Kundenmanagement 2013“ in Stegersbach, Österreich.
- [29] Wilger, G., Krämer, A., Bongaerts, R. (2020): Flex-Tarife und Abo-Angebote für Gelegenheitsnutzer im ÖPNV – eine Bestandsaufnahme und Analyse der Wirksamkeit, DER NAHVERKEHR, 38 (10), S. 16-23.
- [30] Krämer, A./Burgartz, T. (2022): Kundenwertzentriertes Management. Springer Gabler. im Druck.