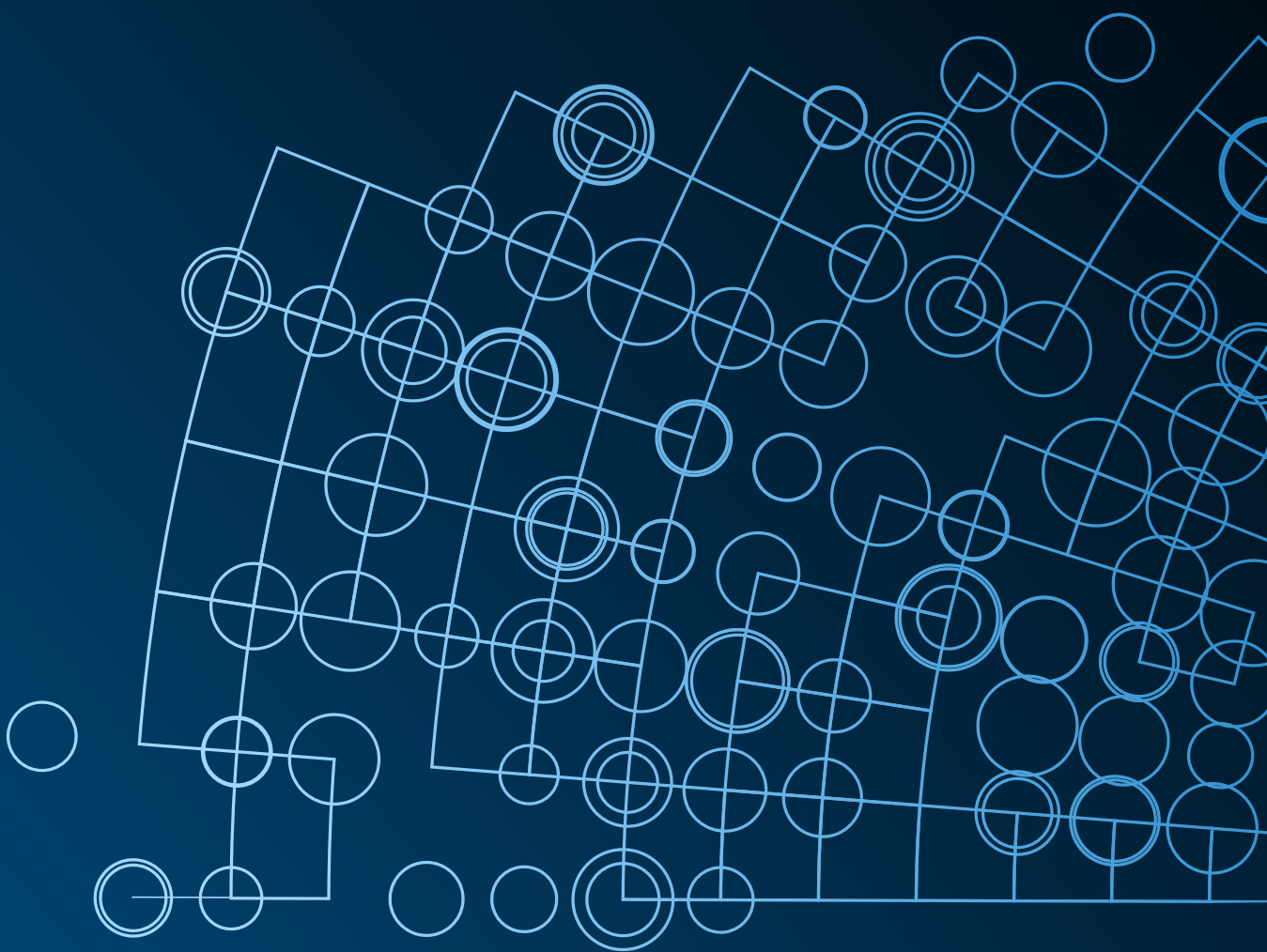


Customer Relationship Management in Verkehrsunternehmen:

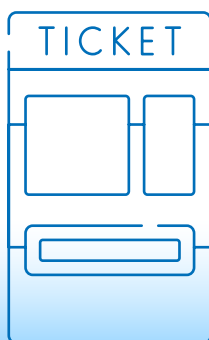
Fahrgäste gewinnen, Kunden binden



Einleitung

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) spielt eine zentrale Rolle in der Mobilitätslandschaft und ist ein wesentlicher Bestandteil der Infrastruktur moderner Gesellschaften. Als nachhaltige Alternative zum Individualverkehr trägt der ÖPNV maßgeblich zur Entlastung von Straßen, zur Reduktion von Emissionen und zur Vernetzung von Regionen bei. Gleichzeitig steht der Sektor vor vielfältigen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen – darunter steigende Kundenansprüche, technologische Entwicklungen und der Druck, sich in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Umfeld zu behaupten. Die Einführung des Deutschlandtickets im vergangenen Jahr hat den Wettbewerb zwischen den Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünden weiter verschärft, da das bundesweit gültige Ticket bei allen ÖPNV-Unternehmen zu kaufen ist – unabhängig vom Wohn- oder Arbeitsort. Die Verkehrsunternehmen stehen damit vor der Herausforderung, sich von ihren Wettbewerbern stärker als bisher zu differenzieren, als sie noch monopolistischer Anbieter in ihrer Stadt bzw. Region waren.

Im Fokus dieser Studie stehen das sich verändernde Wettbewerbsumfeld, sowie die von den Verkehrsunternehmen ergriffenen Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Sie analysiert zu Beginn die Charakteristika des deutschen ÖPNV-Markts, zeigt im Anschluss die Probleme und Herausforderungen auf, vergleicht drittens Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung vor und nach der Einführung des Deutschlandtickets und geht schließlich auf die Nutzung und Verbreitung von Customer Relationship Management Systemen (CRM) in Verkehrsunternehmen ein. Empirische Grundlage ist eine Onlinebefragung des Handelsblatt Research Institutes unter 51 deutschen Verkehrsunternehmen.



Der ÖPNV-Markt in Deutschland

Wertschöpfung und Beschäftigung

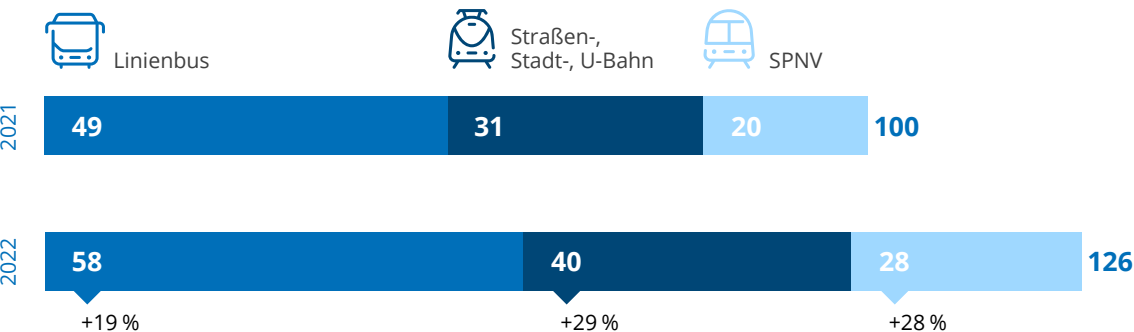
Der deutsche ÖPNV-Markt ist ein bedeutender und zukunftsorientierter Sektor. Rund 9,4 Milliarden Fahrgäste nutzten 2023 den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) der VDV-Mitgliedsunternehmen in Deutschland. So unternahm jeder Einwohner im Schnitt 126 Fahrten im Jahr im ÖPNV. Damit ersetzte der Nahverkehr täglich rund 17 Millionen Autofahrten und sparte 73 Milliarden Pkw-Kilometer auf deutschen Straßen ein.¹ Von den 82 Milliarden Personen-Kilometern wurden rund 42 Milliarden vom Eisenbahnverkehr erbracht, 25 Milliarden von Bussen und 15 Milliarden von den städtischen Bahnen.

Dabei reduziert der ÖPNV Treibhausgasemissionen pro Jahr um insgesamt 10 Millionen Tonnen. Jeder mit dem ÖPNV zurückgelegte Kilometer verringert im Vergleich zu einer Autofahrt durchschnittlich 95 Gramm Treibhausgase und 14 Gramm Stickoxide.

Die deutschen Nahverkehrsunternehmen des VDV nahmen 2023 12 Milliarden Euro durch Fahrgelder ein (inklusive Ausgleichszahlungen) – jüngere Zahlen sind nicht verfügbar. Der öffentliche Nahverkehr sorgt nach einer Schätzung aus dem Jahr 2021 für eine jährliche Wertschöpfung von 67,4 Milliarden Euro in Deutschland. Jeder Euro direkte Wertschöpfung bei den Unternehmen des öffentlichen Verkehrs ist mit weiteren 2,10 Euro Wertschöpfung für die Gesellschaft in Deutschland verknüpft. So entsteht auf indirekter Ebene ein Wertschöpfungseffekt von 28,3 Milliarden und auf induzierter Ebene von 17,4 Milliarden Euro.

Zudem führt jeder Arbeitsplatz bei Unternehmen des öffentlichen Verkehrs zu zwei weiteren Arbeitsplätzen in anderen Branchen. Damit sind über 930.000 Arbeitsplätze in Deutschland auf die Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen zurückzuführen. Auch hinsichtlich der Einkommenseffekte profitieren Haushalte und Familien. Beschäftigte der Unternehmen dieses Sektors erzielen Einkommen in Höhe von rund 17,5 Milliarden Euro. Über Leistungsverflechtungen entstehen weitere Einkommen in Höhe von 24,2 Milliarden.²

Fahrten je Einwohner



Quelle: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen

Marktstrukturen und Wettbewerb

In Deutschland gibt es aktuell über 800 Verkehrsunternehmen.³ Es existieren rund 80 Verkehrsverbünde und Tarifgemeinschaften, die sich in Größe, Organisation und Aufgaben unterscheiden. Rund ein Drittel der Verbünde wird von Gebietskörperschaften getragen (Aufgabenträgerverbund), darunter die meisten großen Verbünde. Die beiden anderen Drittel entfallen je auf Unternehmensverbünde und Mischformen. Die Aufgaben der Verbünde reichen von der Festlegung von Fahrpreisen und der Verteilung der Einnahmen (Tarifverbund) bis hin zu Marketing, Verkehrsplanung, Ausschreibungen und der Vergabe von Verkehrsleistungen (Verkehrsverbund).⁴

Die Einnahmenaufteilung erfolgt zunehmend nachfragebasiert – meist über die Zahl der „Einsteiger“ (Personen oder Fahrten) oder über die zurückgelegte Entfernung in Personenkilometern (Pkm). Daten zu Fahrten oder Personenkilometern werden durch automatische Fahrgastzählsysteme erfasst. Zusätzlich werden in mehrjährigen Abständen Reisendenbefragungen durchgeführt, um das Nutzungsverhalten, insbesondere bei Zeitkarten, besser zu verstehen. Mit Einführung des Deutschlandtickets verändert sich die Erlösstruktur: Fahrgäste finanzieren künftig weniger als die Hälfte der Einnahmen, während ein größerer Anteil von öffentlichen Trägern oder staatlichen Stellen stammt.

Der zunehmend umkämpfte ÖPNV-Markt in Deutschland wird durch eine verstärkte Marktöffnung und eine stärkere Gestaltung des ÖPNV durch die öffentlichen Aufgabenträger geprägt. Dabei unterscheidet sich der ÖPNV-Markt von anderen Märkten, da das Produkt nicht auf Vorrat produziert werden kann (produkttechnische Besonderheiten), im Regelfall nicht kostendeckend ist (Kostenstruktur) und im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge unverzichtbar ist (keine Anwendbarkeit von allgemeinen Marktordnungsprinzipien). Auf der anderen Seite müssen Verkehrsunternehmen bei öffentlichen Aufträgen in den Wettbewerb zwischen den Leistungsanbietern treten.⁵ Verkehrsunternehmen können sich um öffentliche Verkehrsaufträge bewerben. Das geltende EU-Recht (EU-Verordnung 1370/2007)⁶ schreibt europaweiten Wettbewerb vor.⁷ Das Umfeld des ÖPNV-Marktes ist durch einen steigen-

den Kostendruck charakterisiert. Der Markt ist geprägt von der Entstehung neuer Marktstrukturen durch Privatisierung und Marktöffnung. Zudem besteht durch die Elektromobilität eine stärker werdende Konkurrenz durch den Individualverkehr.

Gleichzeitig steigen die Kundenanforderungen. Die Fahrgäste sind durch die Digitalisierung zunehmend an eine breite Vielfalt, hohe Flexibilität und die nahtlose Integration unterschiedlicher Angebote und Dienstleistungen gewöhnt. Diese gestiegenen Erwartungen übertragen sich auch auf den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Dies gilt insbesondere für Nutzer des Deutschlandtickets, die laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Mobilitätsfluss und Logistik meist jünger sind, einen höheren Bildungsgrad haben und in Vollzeit arbeiten.⁸ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss der ÖPNV zunehmend auf personalisierte und innovative Angebote setzen, die den individuellen Bedürfnissen seiner Nutzer gerecht werden. Gleichzeitig ist es entscheidend, die Kundenbindung zu stärken, um sich gegenüber der wachsenden Konkurrenz durch neue Mobilitätsdienstleister erfolgreich zu positionieren.

» Das ist ja nicht nur ein praktischer und preislich attraktiver Fahrschein, sondern das Deutschlandticket ist auch eine Digitalisierungsoffensive für den öffentlichen Personennahverkehr

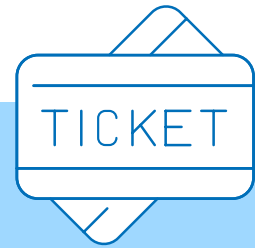
Volker Wissing,
Bundesminister für Digitales und Verkehr

Deutschlandticket

Das Deutschlandticket, das als Nachfolger des befristeten 9-Euro-Tickets eingeführt wurde, ist eine bundesweit gültige Zeitkarte für den öffentlichen Personennahverkehr. Es wird ausschließlich als monatlich kündbares Abonnement angeboten und ist seit dem 1. Mai 2023 erhältlich. Laut dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) hatten im Oktober 2024 durchschnittlich rund 13 Millionen Menschen die Monatskarte abonniert – knapp über die Hälfte davon digital per Smartphone. Insgesamt haben laut VDV rund 20 Millionen Menschen, etwa ein Viertel der deutschen Bevölkerung, das Ticket zumindest zeitweise genutzt.⁹ Eine repräsentative Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Mobilitätsfluss und Logistik aus dem August 2023 ergab, dass in den ersten vier Monaten nach dem Start sogar ein Drittel der Befragten angab, den Fahrschein ausprobiert zu haben – das entspräche über 29 Millionen Personen in der Gesamtbevölkerung.¹⁰

Das Deutschlandticket zeigt messbare Effekte auf die Nutzung des ÖPNV und trägt zu einer Verlagerung vom motorisierten Individualverkehr hin zum öffentlichen Verkehr bei. Besonders im Eisenbahnnahverkehr war ab dem 2. Quartal 2023, unmittelbar nach Einführung des Tickets, ein deutlicher Anstieg der Fahrgastzahlen zu verzeichnen. Dieser positive Trend setzte sich im 3. Quartal mit einem weiteren Zuwachs von sechs Prozent gegenüber dem Vorquartal fort. Insgesamt stieg das Fahrgastaufkommen im ÖPNV im Jahr 2023 um sieben Prozent im Vergleich zu 2022.¹¹ Laut dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) wurden 44 Prozent der Abonnements von Wechslern aus anderen Tarifen abgeschlossen und acht Prozent von Neukunden, die zuvor selten öffentliche Verkehrsmittel genutzt haben. Das Deutschlandticket hat also größtenteils andere Abos ersetzt.

Das Deutschlandticket ist bundesweit gültig und kann auch unabhängig vom Wohnort gekauft werden. Das führt dazu, dass Fahrgäste das Ticket teilweise bei einem „fremden“ Verkehrsverbund erwerben, in dem sie nicht wohnen oder hauptsächlich fahren. So fuhren beispielsweise im September 2024 im Verkehrsverbund Rhein-Sieg (VRS) offiziell mehr als 700.000 Menschen mit einem Deutschlandticket. Tatsächlich jedoch existierten noch weitere 100.000 Kunden, die das Ticket außerhalb des Rhein-Sieg-Verbundes gekauft haben – in einem

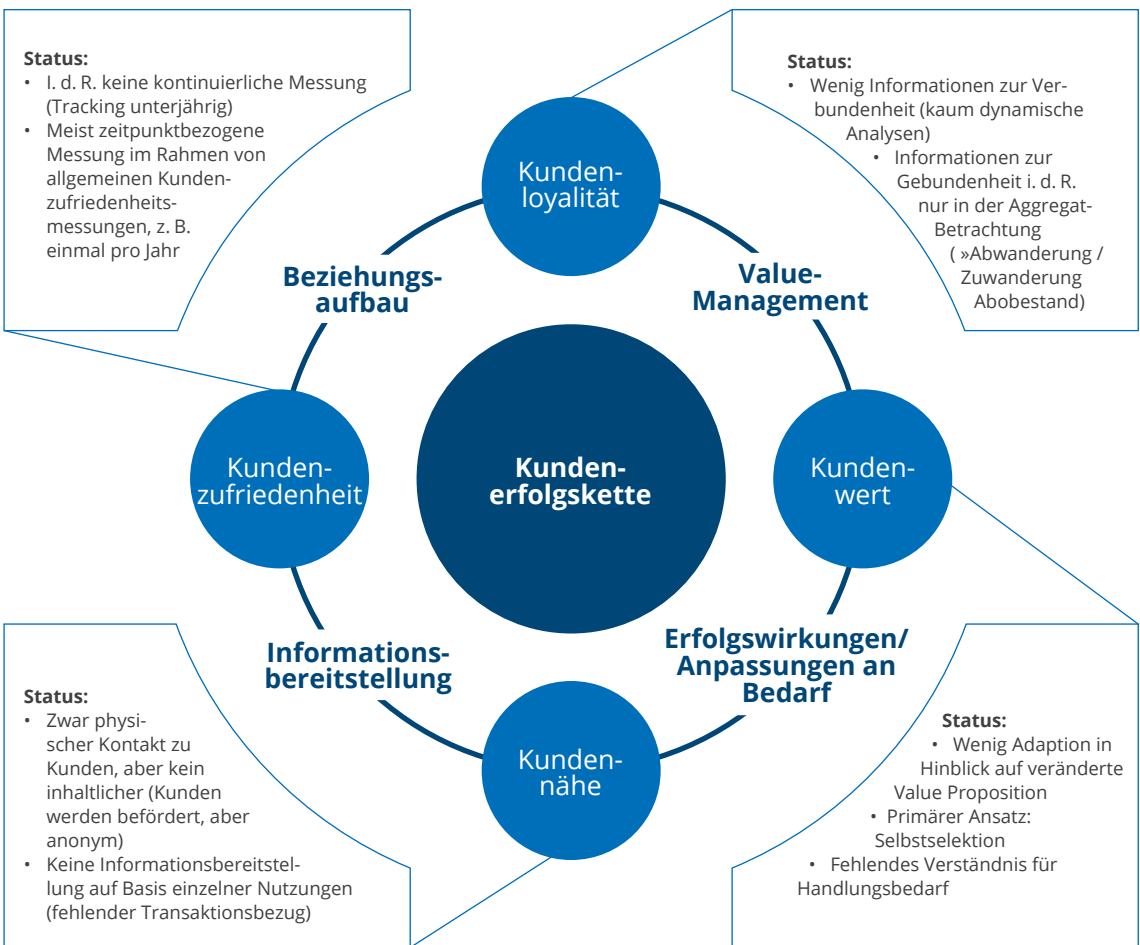


anderen Verkehrsverbund oder über den DB Navigator der Deutschen Bahn.¹² Und auch die Jobticket-Version des Deutschlandtickets, die von Großunternehmen für ihre Mitarbeitenden gekauft und deutschlandweit verteilt wird, wird am Unternehmenssitz abgerechnet und nicht im Verbund, in dem der jeweilige Mitarbeiter tatsächlich unterwegs ist.

Bisher wurden den regionalen Anbietern noch die Verluste, die ihnen durch die Mindereinnahmen durch das Deutschlandticket entstanden sind, vom Land und dem Bund ausgeglichen. Für die Zukunft ist ein neues System geplant, das die Abrechnung über einen deutschlandweiten Verkaufsmonitor auf Basis der Postleitzahlen der Ticketnutzer durchführt. Spätestens dann ist es für regionale Anbieter besonders attraktiv und wichtig, Zusatzangebote zu entwickeln, um neue Kunden zu gewinnen. Einige Verkehrsverbünde werben bereits mit ergänzenden Zusatzoptionen zum Deutschlandticket. Beim Deutschlandticket ist die Mitnahme von Personen, Fahrrädern und Hunden generell ausgeschlossen. Allerdings bieten die Dresdner Verkehrsbetriebe (DVB) das Zusatzticket Plus Mitnahme an, mit dem Inhaber des Deutschlandtickets gegen einen Aufpreis weitere Personen, einen Hund oder ein Fahrrad mitnehmen können. Ergänzende Mobilitätsangebote wie Leihräder oder Carsharing-Dienste können ebenfalls optional dazu gebucht werden.¹³ Die Verkehrsunternehmen des Verbundes Rhein-Sieg (VRS) bieten ein kostenpflichtiges Upgrade für die Nutzung der 1. Klasse in Regionalzügen oder die Mitnahme eines Fahrrads.¹⁴ Verkehrsunternehmen differenzieren sich auch durch den Ticketverkauf. So gibt es beispielsweise das Deutschlandticket beim Verkehrsverbund Oberelbe (VVO) als Chipkarte und als Handyticket. Im Verkehrsverbund Vogtland und im Verkehrsverbund Mittelsachsen wird das Ticket hingegen nur als Handyticket über die App angeboten. Wer dort eine Chipkarte nutzen möchte, bestellt gegebenenfalls sein Ticket in Dresden.¹⁵

Dieser erhöhte Wettbewerbsdruck und die wachsenden Kundenanforderungen erfordern von Verkehrsunternehmen eine verstärkte Fokussierung auf Strategien zur Kundengewinnung und -bindung.

Kundenerfolgskette im ÖPNV am Beispiel Abo-Kunden und Situationsbeschreibung



Quelle: Krämer et al.

CRM-Systeme in Verkehrsunternehmen

Eine zentrale Rolle bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen moderne Customer Relationship Management Systeme (CRM), die den Verkehrsunternehmen eine Reihe von Möglichkeiten bieten, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und darauf zu reagieren. Es zeigt sich, dass bisher trotz häufiger physischer Nähe zum Kunden die Unternehmen nur wenige valide Informationen über ihre Kunden besitzen. Nicht selten beinhalten die vorhandenen Informationen nur Kauf- und Adressdaten. „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).“¹⁶

Im Gegensatz dazu ist eine **Kundensegmentierung** ein CRM-Tool, das die Fahrgäste u. a. in Kategorien wie Bestandskunden, Interessierte und Neukunden einteilt. Dies ermöglicht die Entwicklung gezielter Marketingstrategien, die sich an den spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe orientieren.

Darüber hinaus können **automatisierte Prozesse** über ein Business Process Management (BPM) die Effizienz deutlich steigern. Kundenanliegen, die über verschiedene Kommunikationskanäle eingehen, werden automatisch als Tickets im CRM-System erfasst und kategorisiert, was die Bearbeitung schneller und zielgerichteter macht. Diese Automatisierung minimiert nicht nur den administrativen Aufwand, sondern sorgt auch für eine höhere Kundenzufriedenheit durch kürzere Reaktionszeiten.

Eine weitere wichtige Funktion moderner CRM-Tools ist die **Multikanalkommunikation**, die es dem ÖPNV ermöglicht, verschiedene Kommunikationswege wie E-Mail, SMS oder Social Media effektiv zu nutzen. Dadurch können Fahrgäste nicht nur besser erreicht, sondern auch personalisierte Marketingkampagnen umgesetzt werden, die ihre individuellen Bedürfnisse ansprechen. Dies stärkt die Beziehung zwischen Verkehrsunternehmen und ihren Kunden.

Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ergibt sich auch durch die **Angebotsoptimierung**, die auf einer fundierten Analyse von Kundenbedürfnissen basiert. Mithilfe der Daten, die CRM-Systeme generieren und auswerten, können Verkehrsunternehmen maßgeschneiderte Angebote entwickeln, die nicht nur die Kundenbindung fördern, sondern langfristig zu einem nachfragegerechten Verkehrs- und Serviceangebot führen.

Unternehmen im Verkehrssektor setzen zunehmend auf Customer Relationship Management Systeme (CRM), um die wachsenden Anforderungen ihrer Kundschaft zu erfüllen. Die moBiEl GmbH nutzt beispielsweise die Software „MeKIM powered by CURSOR-CRM“, um einen 360-Grad-Blick auf Kundenbelange zu erhalten und den Kundenservice zu personalisieren. Der Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV) nutzt „Microsoft Dynamics 365“, um sämtliche Kundenprozesse transparent zu gestalten, zielgruppengerecht auszuwerten und systematisch zu optimieren. Die Deutsche Bahn setzt mit Salesforce auf ein CRM-System, das Transparenz und Effizienz im Vertrieb verbessert. Zudem verwendet die DB Fuhrpark FLEETperfect, um die Verwaltung ihrer Fahrzeugflotte und die Kundenbetreuung zu optimieren. Ein weiteres Beispiel ist die Plattform Patris von Lufthansa Industry Solutions, die bei über 30 Verkehrsunternehmen wie der S-Bahn Berlin, den Kölner Verkehrsbetrieben (KVB) und der Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG) im Einsatz ist. Sie vereinfacht Planungs-, Buchungs- und Zahlungsprozesse und stärkt die Kundenbindung und -zufriedenheit durch personalisierte Echtzeitinformationen auf dem Smartphone.



Umfrage zur Kundengewinnung und Kundenbindung

Um tiefere Einblicke zu gewinnen, ob und inwiefern die Einführung des Deutschlandtickets im vergangenen Jahr den Wettbewerb zwischen den Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünden verschärft hat und welche Maßnahmen diesbezüglich zur Kundengewinnung und Kundenbindung genutzt werden, hat das Handelsblatt Research Institute vom 30. Oktober bis zum 8. Dezember 2024 eine Onlinebefragung unter deutschen Verkehrsunternehmen durchgeführt.

Schwerpunkt dieser Befragung sind das Wettbewerbsumfeld der Verkehrsunternehmen, die Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung, die Nutzung und Planung eines CRM-Tools sowie die Erfahrung der Unternehmen diesbezüglich. 51 Unternehmen nahmen

an der Umfrage teil. Bei den Befragten handelt es sich zum überwiegenden Teil um Geschäftsführer oder Mitglieder des Vorstands (29 Prozent), Teamleiter oder Abteilungsleiter (20 Prozent) und die Bereichsleitung/Direktion (12 Prozent). Sie arbeiten meist in den Bereichen Verwaltung und Organisation (27 Prozent), Marketing und Kommunikation (20 Prozent), Vertrieb und Kundenservice (14 Prozent) oder Logistik und Mobilität (8 Prozent). Da 14 der befragten Unternehmen die Umfrage an verschiedenen Stellen abgebrochen haben, variiert die Teilnehmerzahl zwischen 37 und 51 Personen, wodurch die Position dieser 14 Befragten unbekannt bleibt.

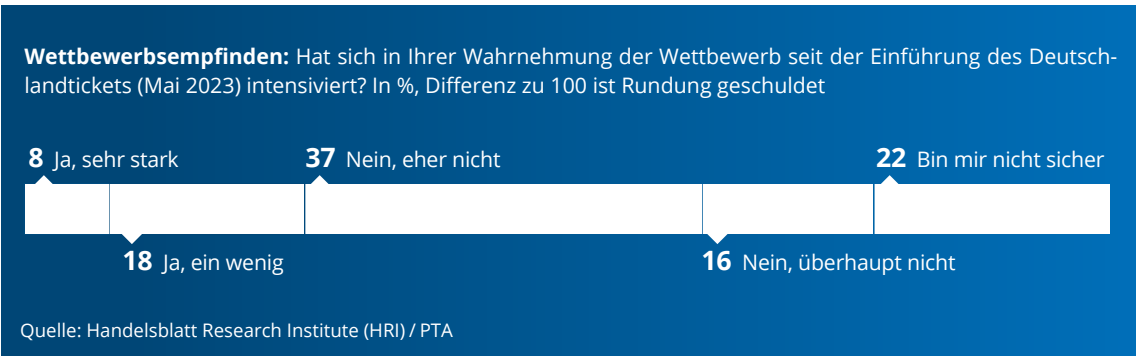
Ergebnisse aus dieser Umfrage erkennen Sie an den blau hinterlegten Grafiken.

Wettbewerb

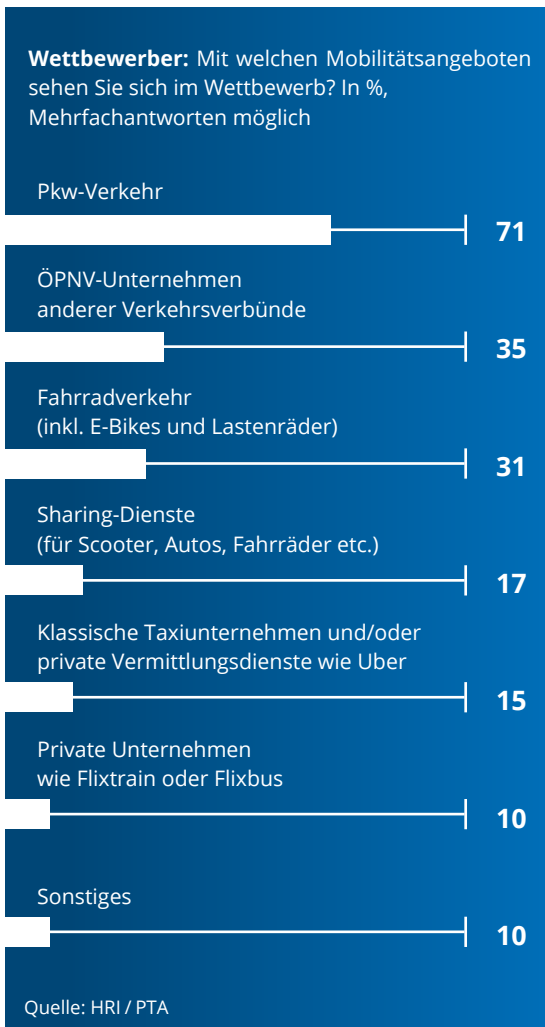
Ungeachtet der veränderten Marktbedingungen und der neuen Kundenanforderungen nehmen nur acht Prozent der Verkehrsunternehmen einen intensiveren Wettbewerb seit der Einführung des Deutschlandtickets im Mai 2023 wahr. 18 Prozent geben an, dass sich der Wettbewerb seitdem ein wenig verstärkt habe. Dagegen beobachten mehr als die Hälfte (53 Prozent) der befragten Verkehrsunternehmen eher keinen oder überhaupt keinen verschärften Wettbewerb in der Branche. Viele

Verkehrsunternehmen haben offensichtlich noch kein Problembewusstsein für das veränderte und verschärfte Umfeld entwickelt.

Größtenteils wird von den Verkehrsunternehmen dabei der PKW-Verkehr als Wettbewerber gesehen; 71 Prozent geben dies an. Mehr als ein Drittel (35 Prozent) sieht sich mit ÖPNV-Unternehmen anderer Verkehrsverbünde im Wettbewerb. 31 Prozent nehmen den



Fahrradverkehr inkl. E-Bikes und Lastenräder als einen der Hauptkonkurrenten wahr. Taxiunternehmen und/oder private Vermittlungsdienste wie Uber (15 Prozent), Sharing-Dienste für Scooter, Autos und Fahrräder (17 Prozent) sowie private Unternehmen wie Flixtrain oder Flixbus (10 Prozent) spielen in der Wahrnehmung des Wettbewerbs eine eher untergeordnete Rolle.



Maßnahmen

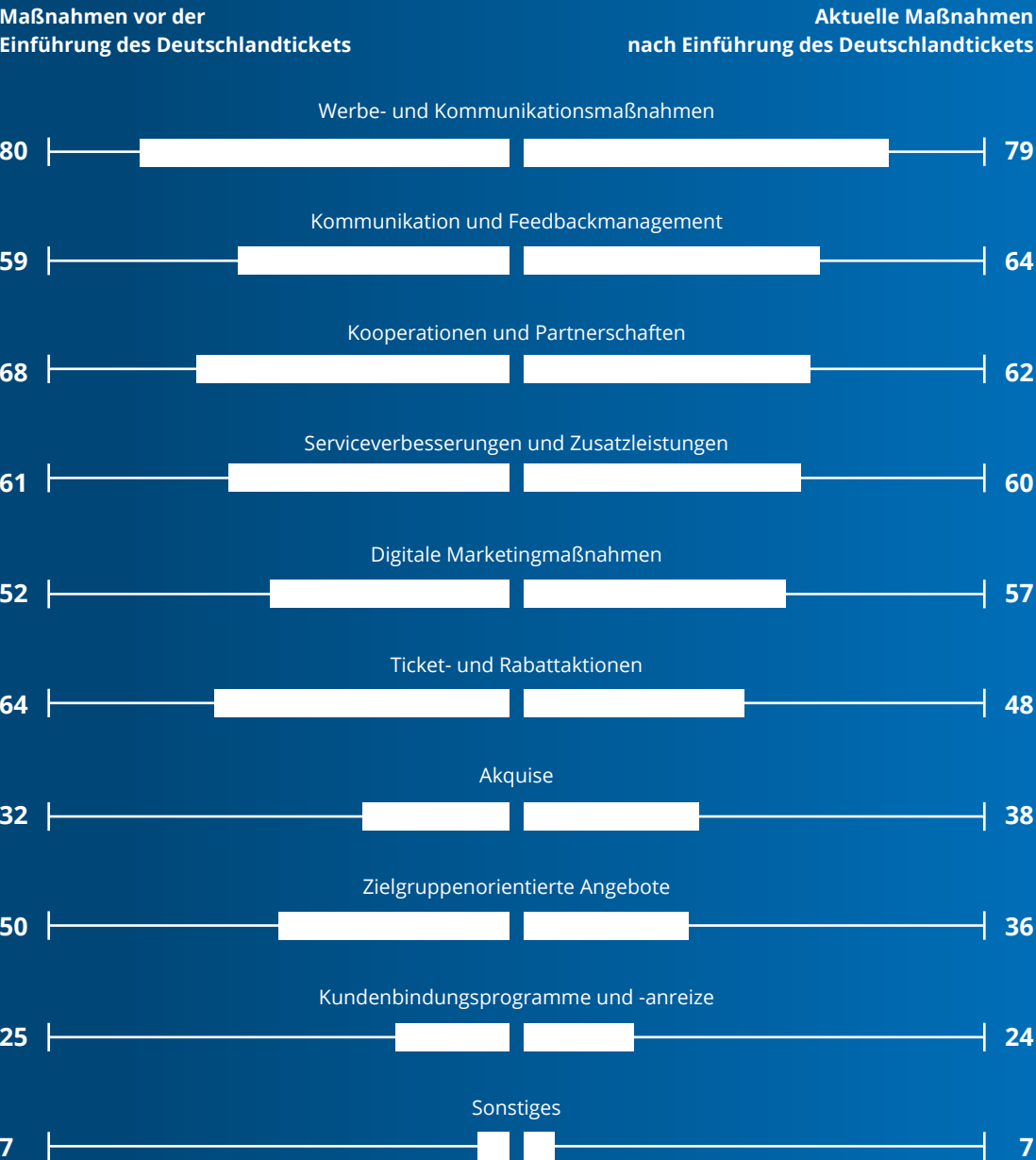
Die Umfrage thematisiert auch Maßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung. Vor der Einführung des Deutschlandtickets bestanden diese Maßnahmen hauptsächlich aus Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen wie Plakatwerbung, Printanzeigen, Teilnahme an lokalen Veranstaltungen (80 Prozent), Ticket- und Rabattaktionen wie z. B. Probeabos oder Kombitickets (64 Prozent) sowie Kooperationen und Partnerschaften u. a. mit Arbeitgebern für Jobtickets (68 Prozent).

Während Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen weiterhin gleichbedeutend wichtig für Verkehrsunternehmen sind, nahmen Ticket- und Rabattaktionen nach der Einführung des Deutschlandtickets um 16 Prozentpunkte ab. Die Nutzung von Kooperationen und Partnerschaften reduzierte sich ebenfalls um sechs Prozentpunkte. Zielgruppenorientierte Angebote z. B. für Pendler oder Gelegenheitsfahrer werden seitdem um 14 Prozentpunkte seltener zu Verfügung gestellt. Serviceverbesserungen und Zusatzleistungen (z. B. WLAN, Steckdosen im Transportmittel) blieben in etwa gleich (rund 60 Prozent).

Stattdessen nahm seit der Einführung des Deutschlandtickets im Mai 2023 im direkten Vergleich die Akquise, wie z. B. die direkte Ansprache potenzieller Kunden per Telefon, E-Mail, Vor-Ort-Aktionen von 32 auf 38 Prozent zu. Digitale Marketingmaßnahmen wie Push-Nachrichten, Newsletter, Social Media-Kampagnen oder Onlineanzeigen wurden ebenfalls etwas häufiger durchgeführt (52 auf 57 Prozent).

Maßnahmen zur Kundengewinnung/Kundenbindung vor und nach dem Deutschlandticket:

Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie vor der Einführung des Deutschlandtickets zur Kundengewinnung oder zur Kundenbindung genutzt und welche nutzen Sie seitdem? In %, Mehrfachantworten möglich



Quelle: HRI / PTA

Tools

Zur Gewinnung und Bindung von Kunden nutzt die Mehrzahl der Verkehrsunternehmen Social Media Managementtools (45 Prozent). 43 Prozent setzen Tools zum Kundensupport (Supportticketsystem) ein. Landing Pages und Lead-Generierungstools werden von gut einem Drittel (38 Prozent) angewendet. Feedbacktools gibt es in 26 Prozent der Unternehmen. E-Mail-Marketingtools nutzen immerhin 21 Prozent der befragten Verkehrsunternehmen, SEO-Tools 17 Prozent.

Customer Relationship Management (CRM) Systeme werden nur in 14 Prozent der Unternehmen eingesetzt. Kundenbindungsplattformen für z. B. den Aufbau von Treueprogrammen und Customer Data Platforms (CDP, jeweils 12 Prozent) sind weniger verbreitet. Automatisierungstools für Kommunikation nutzen zehn Prozent der Unternehmen. Marketing-Automatisierungstools, Community Managementtools sowie Event- und Webinartools werden dagegen von den Verkehrsunternehmen fast gar nicht genutzt. Nur zwei bis fünf Prozent der befragten Unternehmen setzen sie ein. Zudem nutzen zwölf Unternehmen keine der genannten Tools.



Tools zur Kundengewinnung und -bindung:
Welche der folgenden Tools nutzen Sie aktuell zur Kundengewinnung oder zur Kundenbindung?
Top 7 in %, Mehrfachantworten möglich

Social Media Managementtools

45

Kundensupport (Support Ticket-System)

43

Landing Page und Lead-Generierungstools

38

Feedbacktools

26

E-Mail-Marketingtools

21

SEO-Tools

17

CRM-Systeme (z.B. SAP, Salesforce, Dynamics, Hubspot etc.)

14

Quelle: HRI / PTA

Nutzung eines CRM-Systems

Die Anforderungen der Kunden im ÖPNV gehen heute weit über bloße Fahrplanauskünfte hinaus. Kundenanliegen gehen beispielsweise über verschiedene Eingangskanäle ein und werden idealerweise gebündelt gesammelt. Verschiedene Kommunikationskanäle sollten bedient werden, um mit den Fahrgästen in Kontakt zu treten. Außerdem steigt die Bedeutung von zielgerichteten Marketingaktivitäten stetig. Ein CRM-Tool kann einen 360-Grad-Blick auf alle Kundenbelange ermöglichen und bietet die Möglichkeit zur Kundensegmentierung (Bestandskunden, Gelegenheitskunden mit Einzelfahrtausweisen, Interessenten, Neukunden) und zur Schnürung von maßgeschneiderten Bündelangeboten. CRM-Systeme bieten die Möglichkeit, Beschwerden effizient zu erfassen, zu verwalten und auszuwerten. Dadurch können Probleme schneller gelöst und langfristige Maßnahmen zur Optimierung der Servicequalität ergriffen werden. Ein wesentlicher Vorteil der CRM-Systeme liegt in der Verknüpfung verschiedener Datenquellen, wie Fahrgastdaten, Verkaufsdaten und Echtzeitinformationen. Diese Integration ermöglicht eine umfassende Analyse des Kundenverhaltens und trägt zur Optimierung betrieblicher Prozesse bei. Durch deren Einsatz können digitale Services wie Echtzeitinfos, personalisierte App-Angebote und automatisierte Benachrichtigungen optimiert werden, was zu einer höheren Zufriedenheit der Kundschaft beiträgt.

Bei den Verkehrsunternehmen in der Umfrage ist ein CRM-System jedoch noch nicht besonders stark verbreitet – nur 14 Prozent der Unternehmen nutzen ein solches System. Von den Unternehmen, die aktuell ein CRM-Tool nutzen, planen zwei Drittel (67 Prozent) in den kommenden drei Jahren ein zusätzliches CRM-System zu testen bzw. einzuführen. Ein Drittel (33 Prozent) möchte das aktuelle CRM-System behalten.

Lediglich 17 Prozent der Verkehrsunternehmen, die aktuell nicht mit einem CRM-Tool arbeiten, möchten in den kommenden drei Jahren ein CRM-System auf jeden Fall oder wahrscheinlich einführen. Hauptgründe sind hierfür insbesondere eine langfristige Kundenbindung und zufriedene Kundschaft – dies geben durchweg alle Unternehmen an –, die Optimierung von Prozessen (88 Prozent) sowie ein reibungsloses Beschwerde- und Reklamationsmanagement (75 Prozent). Zwei Drittel (63 Prozent) der Unternehmen erhoffen sich durch die Einführung eines CRM-Systems zudem die optimale Verwaltung von Kontakten, zielgerichtetes Marketing oder die Optimierung von Reporting und Analytics (jeweils 63 Prozent).

Sich vom Wettbewerb abzuheben, geben dagegen nur 25 Prozent als Vorteil eines CRM-Tools an, obwohl der Wettbewerb immer intensiver wird und gleichzeitig die Anforderungen der Kunden an Servicequalität, Individualisierung und digitale Angebote steigen.

54 Prozent der Verkehrsunternehmen planen dagegen keine Einführung eines CRM-Systems in den kommenden drei Jahren. Der Einführung im Weg stehen ein zu hoher organisatorischer Aufwand (43 Prozent), zu hohe

Zukunft CRM-System: Plant Ihr Unternehmen in den kommenden 3 Jahren ein (zusätzliches) CRM-System einzuführen bzw. zu testen? In %, Differenz zu 100 ist Rundung geschuldet

21 Ja

54 Nein

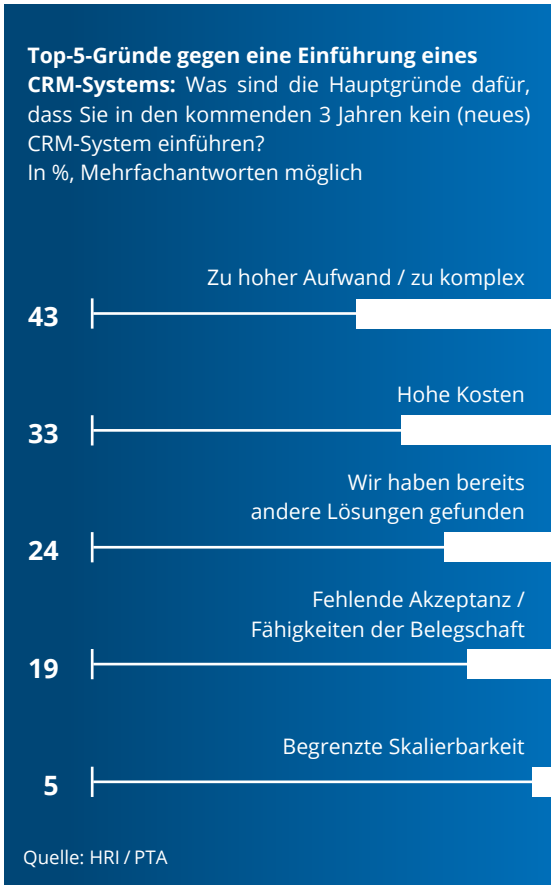
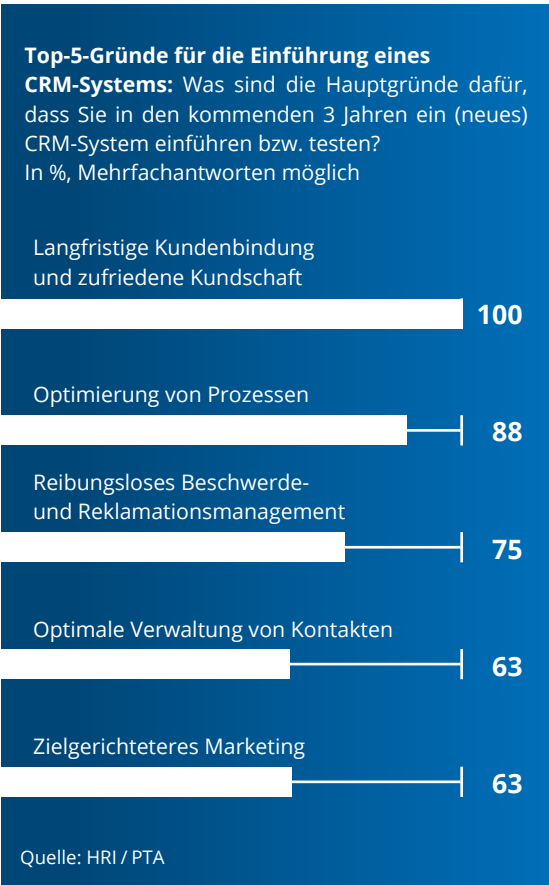
26 Bin mir nicht sicher

Quelle: HRI / PTA

Kosten (33 Prozent) oder andere Lösungen, die gefunden wurden (24 Prozent). Ein Fünftel der Unternehmen hat bereits eine andere Lösung gefunden oder sieht keinen Bedarf. Begrenzte Skalierbarkeit, eine einzige Datensammlung, Schwierigkeiten bei der Auswahl des richtigen CRM-Tools oder negative frühere Erfahrungen spielen dagegen keine oder kaum eine Rolle.

Dabei sehen Verkehrsunternehmen bereits jetzt grundsätzlich die Vorteile eines CRM-Tools sehr deutlich, insbesondere für spezielle Aufgaben und Unternehmensbereiche. Den größten Mehrwert eines CRM-Systems sehen die befragten Verkehrsunternehmen hauptsächlich in den Bereichen Vertrieb und Kundenservice (59 Prozent) sowie Marketing und Kommunikation (57 Prozent). Weitere Vorteile könnten in der Logistik

und Mobilität (16 Prozent), Buchhaltung und Finanzen und Verwaltung und Organisation (jeweils 14 Prozent) sowie in der IT und im EDV (11 Prozent) erzielt werden. Die Unternehmen sehen dagegen keine Relevanz eines CRM-Tools für den Bereich Rechtswesen.



Interview



Thomas Kern

Geschäftsbereichsleiter Marketing,
Vertrieb und Innovation
Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH

Wie würden Sie die aktuelle Situation des Marktes für Verkehrsunternehmen bzw. Verkehrsverbünde in Deutschland beschreiben? Welche Trends und Herausforderungen sehen Sie?

Die größte Chance ist aktuell das Deutschlandticket. Dank dieses attraktiven Angebots haben wir inzwischen wieder ein Nachfrageniveau, wie wir es vor dem Einbruch durch die Coronapandemie hatten. Und das, obwohl weiterhin viele Arbeitnehmer nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren, sondern mobil arbeiten.

Gleichzeitig ist für uns auch im Marketing und Vertrieb eine große Herausforderung, dass es für das Ticket eine Finanzierungszusage seitens der Politik bislang nur für das laufende Jahr gibt. Es ist weiterhin unklar, wie es danach mit dem Ticket, seinem Preis und seiner Finanzierung weitergehen wird. Diese Unsicherheit im Markt erschwert es nicht nur,

neue Kunden zu gewinnen. Die fehlende Planungssicherheit erlaubt es auch nicht, bestehende Tarifprodukte weiterzuentwickeln oder das Portfolio an Angeboten zu bereinigen.

Für die Kundinnen und Kunden ist das Deutschlandticket heute sehr attraktiv, ihre Zufriedenheit damit ist hoch. Öffentliche geteilte Mobilität hat Zukunft und das Deutschlandticket ist die Fahrkarte dafür in der Heimatregion und in ganz Deutschland. Unser Customer Relationship Management (CRM) kann uns in dieser Situation effektiv dabei unterstützen, auch bisherige Gelegenheitskunden als Stammkunden mit einem Abonnement für das Deutschlandticket zu gewinnen.

Wie kam es zur Entscheidung für Ihr aktuelles CRM-System? Gab es einen konkreten Auslöser oder Zeitpunkt, der diesen Schritt notwendig machte und wie gestaltete sich der Entscheidungs- und Einführungsprozess?

Vor einigen Jahren haben wir es in den Fokus genommen, Bestandskunden stärker anzusprechen. Während Neukunden über allgemeine Werbemaßnahmen wie zum Beispiel Plakate erreicht wurden – und nach wie vor auch werden –, fehlte uns lange Zeit eine direkte und individuelle Kommunikation mit bestehenden Kunden. Bevor das CRM-System mit Unterstützung der PTA GmbH 2020 startete, haben wir umfangreiche Vorbereitungen getroffen, wie unter anderem die Einführung der DSGVO und die Migration von der Deutschland-Cloud auf die EU-Cloud bei Microsoft. Der Rhein-Main-Verkehrsverbund verwendet eine Vielzahl an Systemen, darunter solche für Handytickets, Chipkarten, On-Demand- und Sharing-Dienste, Bonusprogramme und Couponsysteme. Die zentrale Aufgabe für das Kundenbindungsmanagement liegt darin, die Daten dieser Systeme mit dem CRM-System zu verknüpfen. Durch die Integration des CRM-Systems kann der Verbund seine

Kunden individuell und zielgerichtet ansprechen, basierend auf ihrem Kaufverhalten, ihren genutzten Dienstleistungen und ihrem Bedarf. Dies stellt einen wesentlichen Fortschritt dar, da die Kundenkommunikation nun datenbasiert und personalisiert erfolgen kann, was zuvor nicht möglich war.

Wie hat das CRM-System Ihre Möglichkeiten zur Datennutzung und Kundenansprache verändert und welche neuen Strategien haben Sie daraus für Marketing, Marktforschung und Kundeninteraktion entwickelt?

Mit den zusammengeführten Daten können wir gezielt segmentieren. Das CRM eröffnet insbesondere auch der Marktforschung neue Möglichkeiten, bisher waren wir auf Methoden wie Telefoninterviews beschränkt. Jetzt können wir gezielt jene Kundinnen und Kunden ansprechen, die uns dafür ihre Zustimmung geben und deren individuelle Antworten erhalten.

Auch E-Mail-Marketing spielt weiterhin eine große Rolle. Wir achten darauf, nur relevante Inhalte für unsere Kundinnen und Kunden zu senden. Beispiele sind neue App-Features, die nur an Nutzer der App gehen, Information über neue On-Demand-Angebote in bestimmten Orten und Landkreisen oder beispielsweise ein Gamificationtool, bei dem Kunden während einer Busfahrt an einem Quiz teilnehmen können. Wir konzentrieren uns auf bedarfsgerechte Inhalte, die den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten.

Welche Auswirkungen hat die direkte und individuelle Kundenansprache auf Ihre Response-Rate? Können Sie konkrete Erfolge oder Veränderungen dadurch benennen?

Unbedingt. E-Mail-Marketing ist ein effizientes Tool und erreicht gezielt und kostengünstig die gewünschte Zielgruppe, vor allem im Vergleich zu klassischen Maßnahmen wie Out-of-Home-Kampagnen, Werbung in Printmedien oder Broschüren. Es bietet zudem den großen Vorteil, dass die Response und der Call-to-Action (CTA) genau gemessen werden können. Im Gegensatz zu gestreuten Werbekampagnen lässt sich so direkt nachvollziehen, ob und wie Kundinnen und Kunden auf ein Angebot reagieren. Das reicht aber noch nicht: Ein zentraler Bestandteil des Erfolgs ist die kontinuierliche Optimierung. Wenn eine E-Mail oder ein CTA nicht die gewünschte Wirkung erzielt, wird analysiert, angepasst und die Kampagne eventuell optimiert fortgesetzt. Die hohe Response-Rate, die durch individualisierte Ansprache erzielt werden kann, macht diesen Aufwand lohnenswert.

In welchen Bereichen Ihres Unternehmens setzen Sie Ihr CRM-System ein?

Das CRM-System wird bei uns zweiseitig genutzt: im Marketing für Endkundinnen und -kunden und im Vertrieb für Großkunden, allen voran unsere Job-Ticket-Firmenkunden. Es bietet vielseitige Anwendungsmöglichkeiten und unterstützt nicht nur Marketing und Vertrieb, sondern auch andere Bereiche wie Marktforschung und Reporting. Das System ist mit Microsoft Power BI verknüpft, was umfassende daten anonymisierte Auswertungen ermöglicht. Diese Berichte werden breit genutzt, etwa von Product Ownern, die Verkaufszahlen und Registrierungen analysieren, oder im E-Mail-Marketing, um Abmeldungen und Klickzahlen zu tracken. Die Auswertungen helfen dabei, Zielmessungen durchzuführen

und Mehrwert für verschiedene Abteilungen und damit letztendlich wieder für das Kundenerlebnis zu schaffen. Die Berichte werden ebenfalls in Zusammenarbeit mit der PTA GmbH erstellt und gezielt für die Einsatzgebiete und Anwendungsbedarfe der jeweiligen Kolleginnen und Kollegen optimiert. So profitieren viele Bereiche von den anonymisierten Daten, auch ohne direkten Zugriff auf das System.

Was waren für Sie die größten Herausforderungen und wie haben Sie diese gemeistert?

Die größten Herausforderungen beim CRM-System lagen zunächst in der Umstellung zur neuen DSGVO und dem kurzzeitigen Wegfall des EU-US Privacy Shield („Datenschutzschild“) mit den USA. Intern ist uns wichtig, das Bewusstsein dafür zu stärken, das CRM-System als wesentlichen Bestandteil, Chance und Unterstützung für die eigene Arbeit in vielen Bereichen zu sehen mit dem Ziel, das Kundenerlebnis weiter zu verbessern und unseren Erfolg am Markt zu stärken.

Mit Blick in die Zukunft: Welche Herausforderungen sehen Sie zukünftig für Ihr Unternehmen und wie könnte das CRM-System dazu beitragen, diese erfolgreich zu bewältigen?

Die Unsicherheit zur Zukunft des Deutschlandtickets und zu dessen Preisentwicklung erschwert langfristige Planungen für uns in Marketing und Vertrieb, aber eben auch für unsere Kundinnen und Kunden. Gerade auch Firmenkunden fällt es schwer, heute Verträge für ein Deutschlandticket Job abzuschließen ohne Kenntnis darüber, wie teuer es in einem oder in zwei Jahren sein wird, um den Mitarbeitenden diesen attraktiven Benefit langfristig zu gewährleisten. Hier kann uns unser CRM dabei unterstützen, den privatwirtschaftlichen wie auch den öffentlichen Arbeitgebern der Region je nach Änderung der Rahmenbedingungen das für sie passende Angebot zu unterbreiten.

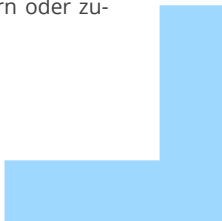
Eine weitere Herausforderung stellt die zunehmend angespannte Finanzsituation im öffentlichen Personennahverkehr dar. Sie erfordert einen noch effektiveren Einsatz der zur Verfügung stehenden Budgets. Hier kann unser CRM gerade im Bereich zielgruppenspezifischer Marketingkampagnen einen sehr guten Beitrag zur Schonung unserer Ressourcen und zur Reduzierung von Streuverlusten leisten. Auch der Ausbau der Infrastruktur und die damit verbundenen Baustellen stellen nicht nur uns vor große Herausforderungen, sondern auch die Fahrgäste im RMV. Mit dem CRM-System sind wir jedoch in der Lage, solchen Herausforderungen in Hinblick auf die Kommunikation mit unseren Kundinnen und Kunden zielgerichtet und professionell zu begegnen und auch die Markteinführung neuer Angebote und Services kommunikativ zu begleiten.

Fazit



Die steigende Erwartung an nahtlose, personalisierte und digitale Mobilitätslösungen und der überregionale Verkauf des Deutschlandtickets führen im ÖPNV zu einem veränderten Wettbewerbsumfeld. Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung gewinnen stärker an Bedeutung. CRM-Tools könnten hierbei eine entscheidende Rolle spielen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Sie ermöglichen es Verkehrsunternehmen, ihre Angebote besser an die Bedürfnisse der Fahrgäste anzupassen, individuelle Kundenbedürfnisse zu adressieren und gleichzeitig interne Prozesse effizienter zu gestalten. Auch die Vernetzung und Integration von Daten aus unterschiedlichen Quellen, wie Echtzeitinformationen, Verkaufs- und Kundendatenbanken, könnte die Effizienz und Entscheidungsfindung der Unternehmen deutlich verbessern. Trotz des Potenzials, das CRM-Tools bieten, ist deren Verbreitung im ÖPNV in Deutschland bislang begrenzt.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass viele Verkehrsunternehmen bislang noch nicht ausreichend auf den sich intensivierenden Wettbewerb reagieren. Sie haben noch nicht vollständig erkannt, wie wichtig der Einsatz von CRM-Systemen ist. Der zu verteilende Kuchen, d. h. die Anzahl der ÖPNV-Kunden, dürfte nicht mehr wesentlich wachsen, sondern im Gegenteil aufgrund des demografischen Wandels eher kleiner werden. Es wird also darum gehen, sich ein größeres Stück aus diesem Kuchen herauszuschneiden. Hier bedarf es nicht nur technischer, sondern auch strategischer Sensibilisierung für die sich wandelnden Marktanforderungen. Ein Grund dafür könnte in den politisch unsicheren Perspektiven hinsichtlich der Finanzierung des Deutschlandtickets liegen. Wenn das Deutschlandticket dauerhaft etabliert wird, dürfte sich der Wettbewerb weiter intensivieren, die Nachfrage nach CRM-Systemen steigen. Unabhängig vom Deutschlandticket kann der Einsatz eines CRM-Tools die Prozesse im Unternehmen optimieren, die Kundenbindung erhöhen und damit die ökonomische Situation der ÖPNV-Unternehmen verbessern oder zumindest stabilisieren.



Endnoten

- ¹ Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2024). Statistik zum Nahverkehr in Deutschland | VDV – Die Verkehrsunternehmen
- ² Conoscope & Kompetenzzentrum öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge an der Universität Leipzig (2021). Der öffentliche Verkehr: Ein Wirtschaftsfaktor für Deutschland
- ³ Datamego GmbH (2024). Verkehrsbetriebe Statistik Deutschland 2024
- ⁴ Auswirkungen des 49-Euro-Tickets auf Verkehrsverbünde und Einnahmenaufteilung – Wirtschaftsdienst
- ⁵ Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2023). Mobil.NRW. Wettbewerb im ÖPNV – Infoportal von mobil.nrw
- ⁶ Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2007 über öffentliche Personenverkehrsdienste auf Schiene und Straße und zur Aufhebung der Verordnungen (EWG) Nr. 1191/69 und (EWG) Nr. 1107/70 des Rates
<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/1370/oj?locale=de>
- ⁷ DB Regio (n. d.). Wie der Nahverkehr in Deutschland organisiert ist
- ⁸ Fraunhofer Institut (2024). Deutschlandticket: Treiber der Mobilitätswende? https://www.iml.fraunhofer.de/de/presse_medien/pressemitteilungen/studie-deutschlandticket.html
- ⁹ VDV (2024). Das Deutschland-Ticket in 2024 – Zentrale Ergebnisse der bundesweiten Marktforschung. <https://www.vdv.de/241112-faktenblatt-deutschland-ticket-zum-vdv-praesidium.pdf>
- ¹⁰ Fraunhofer Institut (2024). Deutschlandticket: Treiber der Mobilitätswende? https://www.iml.fraunhofer.de/de/presse_medien/pressemitteilungen/studie-deutschlandticket.html
- ¹¹ Statistisches Bundesamt (2024). Fahrgastzahl im Linienverkehr mit Bussen und Bahnen 2023 um 7 % gestiegen. Pressemitteilung Nr. 142 vom 8. April 2024: Fahrgastzahl im Linienverkehr mit Bussen und Bahnen 2023 um 7 % gestiegen – Statistisches Bundesamt
- ¹² Kölner Stadtanzeiger (2024). Im Rheinland sind 100.000 „Fremdfahrer“ unterwegs: Deutschlandticket: 100.000 „Fremdfahrer“ kosten VRS viel Geld | Kölner Stadt-Anzeiger
- ¹³ Dresdner Verkehrsbetriebe AG (2024). Unsere Zusatztickets Plus Mitnahme und Plus MOBI: Unsere Zusatztickets Plus Mitnahme und Plus MOBI – DVB | Dresdner Verkehrsbetriebe AG
- ¹⁴ Verkehrsverbund Rhein-Sieg (2024): Deutschlandticket : VRS Website
- ¹⁵ MDR. (2023). Deutschlandticket: Diese Optionen gibt es in Sachsen: Deutschlandticket: Diese Optionen gibt es in Sachsen | MDR.DE23).
- ¹⁶ Prof. Dr. Andreas Krämer, Dr. Robert Bongaerts & Dr. Gerd Wilger (2021/2022). Corona-Krise und die veränderte Sicht auf die Kunden-Wertigkeit im ÖPNV – Der Value-to-Value-Ansatz in Konzeption und Anwendung



Die PTA IT-Beratung entwickelt seit 1969 maßgeschneiderte und kundenorientierte IT-Lösungen. Mit ihrer Ausrichtung auf Organisations- und IT-Projekte begleitet sie ihre Kunden pragmatisch und erfolgreich in die Digitalisierung. Die PTA ist nach DIN EN ISO 9001 sowie nach ISO 13485 zertifiziert und verfügt über 13 Standorte in Deutschland, Spanien und der Schweiz. Die PTA-Gruppe mit Firmenzentrale in Mannheim beschäftigt aktuell über 400 Mitarbeiter und betreut vornehmlich Kunden aus den Branchen Life Sciences, Retail & Logistics, in der Fertigungsindustrie, im Energiesektor sowie in der Finanz- und Versicherungswirtschaft.

<https://www.pta.de/>

Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
+49 (0)211/887-1100
www.handelsblatt-research.com

Autorinnen: Julia Ehlert-Hoshmand, Julia Herriger

Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann

Bilder: Freepik, Flaticon

Stand: Januar 2025

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

