

# Verkehrsdienstleistung ist mehr als Personen zu transportieren



## Interview mit Kirstin Schmidt, Geschäftsführerin und Inhaberin von kirsch konkret e.K.

**Nahverkehrs-praxis: Verkehrsunternehmen sollen und möchten sich zu „integrierten Verkehrsdienstleistern“ weiterentwickeln, um den Anforderungen an einen modernen Personenverkehr gerecht werden zu können. Welche Herausforderungen kommen da auf die Verkehrsunternehmen zu?**

Schmidt: Zum einen beinhaltet Verkehrsdienstleistung das Transportieren von Fahrgästen, aber es geht noch weit darüber hinaus – um Serviceleistung als Ganzes. Dazu gehört Ticketing und Fahrgastinformation, ein ganz wesentlicher Punkt ist aber die Beratung der Kunden – wie funktioniert das System Bus und Bahn überhaupt, was ist für mich als potenzielle Kundin das Attraktive am ÖPNV, warum sollte ich ihn nutzen? In diesem Bereich, also den Servicedienstleistungen, können sich die Verkehrsunternehmen durchaus noch weiter entwickeln.

**Nahverkehrs-praxis: Welche Vorteile hat ein Verkehrsunternehmen dadurch, dass es eine externe Beratung für die Weiterentwicklung seines Serviceangebots engagiert?**

Schmidt: Der Vorteil liegt darin, dass ein Blick von außen Dinge aufdecken kann, die von innen nicht gesehen werden. Eine Hauptaufgabe der Beraterin oder des Beraters ist es, eine Analyse vorzunehmen, die Schnittstellen und Verknüpfungspunkte aufzeigt. Spätestens bei der Frage „Wer macht was mit wem und worüber muss mit wem jetzt oder zukünftig gesprochen werden“, bekommen viele Verkehrsunternehmen Probleme. Entweder weil sie nicht alles überschauen können, oder weil es die vorhandenen Unternehmensstrukturen unmöglich machen. So sind z.B. der Marketingbereich und der Vertriebsbereich oft voneinander getrennt – im ungünstigsten Fall sind sie nicht in einem Geschäftsbereich organisiert. Da ist es zum einen schwierig, Neuerungen von innen anzuschieben. Zum anderen ist es kompliziert den Überblick zu behalten, welche Partner bei der Einführung von Kundenbeziehungsmanagement (CRM) von Anfang an mit an den Tisch müssen, um gemeinsam zu überlegen, wer beim Marketing, dem Vertrieb, im Service oder der EDV wofür zuständig ist und wer welche technische Unterstützung für seine Tätigkeit benötigt. Da hilft es jemanden von außen zu haben, der den Blick dafür hat und hilft, alle Beteiligten zusammen zu holen und die Ideen und Strukturen, die es vor Ort schon gibt, zusammen zu führen, anders zu verzahnen und somit das Ganze effektiver aufzustellen.

**Nahverkehrs-praxis: Wie sieht der zeitliche Ablauf Ihrer Tätigkeit für das Verkehrsunternehmen aus?**

Schmidt: In der Regel ist es so, dass bei der Einführung des Kundenbeziehungsmanagements ein halbes Jahr benötigt

wird, um zu überblicken, wie das Unternehmen die Service- und Betreuungsstrukturen betreffend inkl. relevanter Schnittstellen aufgestellt ist und wie die Rahmenbedingungen aussehen. Vorab wird geklärt, welche Ziele mit dem CRM erreicht werden sollen – dies erfolgt in einem Workshop. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Abteilungen, die im Marketing und im Kundenbeziehungsmanagement involviert sind, begleiten wir mit Tiefeninterviews und schauen in den Kundenstellen vor Ort bei der Arbeit über die Schulter und analysieren die Arbeitsweise. Alles, was wir an Informationen sammeln, wird anonym ausgewertet, so dass sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin trauen kann, etwas zu sagen. Es geht nicht darum, jemanden anzuschwärzen, sondern Punkte aufzulisten, die uns aufgefallen sind und die angepackt werden sollten.

Auf Basis der Analyse, zu der auch die Auswertung von Sekundärmaterial gehört, erstellen wir ein erstes Gutachten mit Handlungsempfehlungen, die beschreiben, wo das Unternehmen steht, was gut läuft und wo es noch Entwicklungspunkte gibt. Danach wird gemeinsam entschieden, welche Handlungsfelder als nächstes anzugehen sind. Daraus leiten wir ein Konzept mit Maßnahmen ab. In der Regel wird dann – begleitet durch kleinere Workshops – geprüft, ob alles wie von uns vorgeschlagen umsetzbar ist. Am Ende liegt ein Konzept auf dem Tisch, das verschiedene Teilprojekte enthält. Es geht dabei immer um den Menschen, in einer Organisation/Struktur und die Werkzeuge/Techniken. Diese Teilprojekte werden gegebenenfalls noch einmal neu beauftragt, oder das Verkehrsunternehmen entscheidet, dass es die Teilprojekte in Eigenregie angehen will. Insgesamt dauert es ca. ein halbes bis ein Jahr bis das Konzept vorliegt. Für die Umsetzung des Konzeptes müssen noch einmal anderthalb Jahre eingeplant werden, weil im Unternehmen Veränderungen notwendig werden, die teilweise auch strukturell sind, weil z. B. Abteilungen neu sortiert werden müssen. Auch die Beschaffung einer Software oder die Umsetzung von Prozessen benötigt Zeit, die aus den Abläufen des Unternehmens resultiert.

Ziel ist es, gemeinsam mit dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Ende etwas zu entwickeln, das realistisch ist und umgesetzt werden kann und die Abläufe im Sinne des Unternehmens optimiert. Mit einem Papiertiger ist niemandem geholfen.

**Nahverkehrs-praxis: Vielen Dank für das Gespräch.**

Mehr Infos unter: [www.kirschkonkret.de](http://www.kirschkonkret.de)