

## **KTI-Projekt „Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr“**

ISSN: 1662-9019

ITW Working Paper 003/2018

Luzern, Januar 2018

### **Entwicklungsmöglichkeiten im Produkteportfolio des Freizeit- und Tourismusverkehrs**

#### **Arbeitsbericht**

#### **Autor(en)**

Prof. Dr. Widar von Arx  
Jonas Frölicher  
Yann Stricker

#### **Kontakt**

Email: [widar.vonarx@hslu.ch](mailto:widar.vonarx@hslu.ch)  
Tel.-Nr.: +41 228 42 88

Hochschule Luzern - Wirtschaft  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW  
Rösslimatte 48  
6002 Luzern

#### **Auftraggeber**

Kommission für Technologie und Innovation KTI, Schweizerische Bundesbahnen SBB, BLS, Montreux-Berner Oberland-Bahn MOB, PostAuto Schweiz, RailAway, SF Meteo, Swiss Travel System STS, Verband öffentlicher Verkehr VÖV, Zentralbahn zb

#### **Abstract**

Das vorliegende Working Paper präsentiert die im Rahmen des KTI-Projektes entwickelten Ideen zur Weiterentwicklung des Angebotsportfolios im Freizeit- und Tourismusverkehr des Schienenverkehrs.

#### **Schlüsselworte**

Freizeitmobilität, touristisches Reisen, innovative Angebote, öffentlicher Verkehr, Angebotsentwicklung

#### **Zitierungsvertrag**

von Arx, W., Frölicher, J., Stricker, Y. (2018). Entwicklungsmöglichkeiten im Produkteportfolio des Freizeit- und Tourismusverkehrs. KTI Forschungsprojekt Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr. ITW Working Paper Series Mobility 003/2018, Hochschule Luzern (HSLU), Luzern.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Anlass und Zweck</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>4</b>
2.1	Empirische Ansatzpunkte der Nachfrageseite für die Angebotsentwicklung.....	4
2.2	Empirische Ansatzpunkte <i>Angebotsseite</i> für die Angebotsentwicklung.....	5
2.3	Ableitung von Angebotsideen mittels strukturierter Suchprozesse.....	5
2.4	Strukturierung der Angebotsidee entlang einem Raster.....	6
<b>3</b>	<b>Übergeordnete Stossrichtungen zur Weiterentwicklung des Angebotsportfolio</b> .....	<b>8</b>
3.1	Informations- und Vertriebskanäle verbessern (Plattform).....	8
3.2	Individualisierung der Marktbearbeitung.....	9
3.3	Sortiment und Preise.....	10
3.4	In-Wertsetzung touristischer Points of Interest.....	10
3.5	Angebote zugeschnitten auf wichtige Freizeit Zwecke.....	11
3.6	Komfort und Unsicherheitsreduktion.....	11
3.7	Regionalisierung in Branding und Marktbearbeitung.....	12
3.8	Ausdifferenzierung und Inszenierung des Reise-Erlebnisses.....	12
3.9	Näher am Kunden sein.....	12
3.10	Punktuell das Angebot verbessern.....	13
<b>4</b>	<b>Konkrete Angebotsideen</b> .....	<b>14</b>
4.1	Tageskarte für Kleingruppen.....	14
4.2	Langfrist-Programm „Die Schweiz entdecken“.....	16
4.3	SBB/ÖV als Betreiber eines umfassenden Freizeit,- Reise,- und Ferienvertriebskanal.....	19
4.4	Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote.....	21
4.5	Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen.....	23
4.6	Regionalisierung des Marktauftritts im RPV.....	25
4.7	CRM für FTV Marketing und Vertrieb etablieren.....	27
4.8	Präsenz des ÖV bei touristischen Partnern erhöhen.....	29
4.9	GA+ / TK + (Freizeit-Flatrate Angebote).....	31
4.10	STS-Sortiment für Tages- und Halbtagesausflüge von Geschäftsreisende und Touristen.....	33
4.11	Reisezüge vs. Pendlerzüge.....	35
4.12	Imagewandel durch Services mit Lifestyle und Begeisterungspotential.....	37
4.13	Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip.....	39
4.14	Schlechtwetteraktionen.....	41
4.15	Begleitete Reisen anbieten.....	43
4.16	Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren.....	44
4.17	Direktverbindungen in Destinationen.....	45
4.18	Vom Zugs- zum Reisebegleiter.....	46
4.19	Marktbearbeitungschancen im FTV für Neukundengewinnung nutzen.....	47
<b>5</b>	<b>Bewertung der Ideen im Quervergleich</b> .....	<b>48</b>
5.1	Angebotsideen mit der Priorität 1.....	48
5.2	Angebotsideen mit der Priorität 2.....	49
5.3	Angebotsideen mit der Priorität 3.....	49
5.4	Angebotsideen mit der Priorität 4.....	50
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>51</b>

## 1 Anlass und Zweck

Ein wichtiges Ziel des KTI-Forschungsprojektes besteht in der besseren Ausschöpfung von Wertschöpfungspotentialen im Freizeit- und Tourismusverkehr. Dem Freizeitverkehr wird ein Wachstumspotential zugeschrieben, da das zeitliche und monetäre Budget für mobilitätsrelevante Freizeitaktivitäten durch die Kunden relativ frei bestimmt werden kann. Gleichzeitig bestehen anbieterseitig freie Kapazitäten, wodurch zusätzlichen Einnahmen nur geringe zusätzliche Kosten gegenüberstehen (Bieger und Lässer, 2000). Allerdings steht der öffentliche Verkehr in einem harten Wettbewerb mit zahlreichen alternativen Angeboten. Neben der Möglichkeit, die Freizeit zu Hause zu verbringen, stellen alternative Verkehrsträger (Flugzeug, Car, Auto und der Langsamverkehr), schlecht erreichbare Destinationen und Vertriebsplattformen ohne ÖV-Integration eine intensive Konkurrenz für Freizeit- und Reiseangebote mit dem ÖV dar.

Die Realisierung des angestrebten Nachfragewachstums und der Verbesserung des Modal-Splits im Freizeitverkehr muss über die Entwicklung innovativer ÖV-Angebote und neuartiger Ansätze bei der Vermarktung und im Vertrieb geschehen, da im preislichen Bereich in nächster Zeit keine Flexibilisierung zu erwarten ist. Die vorliegenden Angebotsideen entstanden im Verlauf der letzten 18 Monate seit Projektbeginn. Hilfreich dafür waren ein intensiver Austausch mit den Praxispartnern, Erkenntnisse aus dem erarbeiteten empirischen Material sowie gezielte Such- und Kreativitätsprozesse. Die meisten der Angebotsideen sind von ihrem Wesen her als Variationen bereits bestehender Angebote einzuordnen (Bettencourt und Bettencourt, 2011). Bahnbrechende Innovationen im Service-Bereich bedingen das Aufkommen neuer Technologien (z.B. der Mobile Vertrieb) und sind daher relativ selten (vgl. Bitner und Braun, 2008). Die zentrale Herausforderung für die Transportunternehmen und deren Partner aus dem Tourismus und dem Vertrieb liegt daher in der qualitativ herausragenden, aber dennoch preisgünstigen Umsetzung von Service-Verbesserungen, wie sie durch das aktuelle wirtschaftliche und technologische Umfeld ermöglicht werden. Die Ermöglichung von positiven Kundenerfahrungen macht den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen im Servicebereich aus (Heracleous und Wirz, 2010).

Eine Auswahl der in diesem Working Paper vorgestellten Angebotsideen wurde in zwei Workshops mit den Praxispartnern diskutiert und weiterentwickelt. Drei konkrete Angebotsideen (die Vorverkaufs-Tageskarte der BLS, die Kleingruppen-Tageskarte des VVL und Schlechtwetter-Angebote von RailAway) wurden von der HSLU in der Umsetzungsphase begleitet. Andere Ideen wie touristische Rundreisen oder die vorgeschlagene Weiterentwicklung der Zugsbegleiter-Funktion werden von den TU selbstständig weiterverfolgt. Weiterreichende Ideen sind als strategische Stossrichtungen zu verstehen, die von den TU's teilweise in unterschiedlichen Formen ebenfalls bearbeitet werden.

## 2 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen für die Angebotsentwicklung besteht darin, verschiedene Dimensionen der Nachfrage (Bedürfnisse, Aktivitäten, Einstellungen und Ressourcen) den Dimensionen der Angebotsseite (Produkt, Kommunikation, Sortiment, Vertrieb, Preis, CRM) gegenüber zu stellen (Bullinger und Scheer, 2006). Aus der Differenz (dem Gap) zwischen dem Angebot und der Nachfrage können Angebotslücken abgeleitet werden. Teilweise gelingt es in einem weiteren Schritt, die erkannten Lücken mit neuartigen Angeboten zu füllen (Wildemann, 2004). Der Erfolg der neuen Services oder Produkte am Markt ist relativ schwer vorhersehbar. Es bedarf eines fortlaufenden Lernprozesses, bis aus ersten Ideen erfolgreiche Angebote am Markt resultieren. Die Marktforschung kommt bei fundamentalen Innovationen an ihre Grenzen, da Kunden nur Angebote bewerten können, die ihnen im Grundsatz bekannt sind (Mullins und Komisar, 2009). Obwohl die hier vorliegenden Angebotsideen auf der Basis von empirischen Erkenntnissen und mittels strukturierter Suchprozesse abgeleitet wurden (Drucker, 1984), kann keine genaue Prognose über den eventuellen Markterfolg abgegeben werden.

### 2.1 Empirische Ansatzpunkte der Nachfrageseite für die Angebotsentwicklung

Ein erster Ansatzpunkt ergibt sich aus den konstituierenden Faktoren der Freizeit- und Mobilitätsorientierungen, wie sie im Working Paper «Kundensegmente der Schweizer Bahnen in Bezug auf Freizeitmobilität und touristische Reisen» bestimmt wurden (Ohnmacht, Götz und Schad, 2009). Die in diesen Kundensegmenten zusammengefassten Personengruppen weisen jeweils typische Orientierungen bezüglich der im Alltag und auf touristischen Reisen präferierten Aktivitäten auf und sind durch spezifische Einstellungen in Bezug auf die Nutzung der Bahnen und des öffentlichen Verkehrs in der Freizeit und auf touristischen Reisen charakterisiert. Die hier entwickelten Massnahmenvorschläge stellen unter anderem auf Freizeitorientierungen in einzelnen Kundensegmenten ab, wie z.B. präferierten Freizeitaktivitäten oder sie greifen typische Verhaltensweisen in einzelnen Segmenten, wie z.B. typische Formen der Reisevorbereitung, auf.

Aus dem reichhaltigen empirischen Material weiterer beschreibender Variablen wie zurückgelegten PKM, Abo-Verfügbarkeit, finanziellen Ressourcen, Zweitwohnungsbesitz, Wettersensibilität oder Bildungsstand lassen sich wichtige Anhaltspunkte gewinnen, mit welchen Angeboten die Transportunternehmen ihre Kunden im Freizeit- und Reisemarkt gezielt ansprechen können, um auf diese Weise Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr zu erschliessen.

Ein zweiter Ansatzpunkt bietet das Modell der touristischen Mobilitätskette (Gross, 2011, Schad, 2014, Solèr et al, 2014). Es besagt, dass sich eine Reise aus verschiedenen Phasen und Elementen zusammensetzt. Für die wahrgenommene Qualität und den Verkehrsmittelentscheid des Gastes ist dabei die Integration aller Leistungen über den ganzen Prozessverlauf relevant. Durch eine Analyse der Schnittstellen und der typischen Aktivitäten entlang der Mobilitätskette treten kundenrelevante Defizite und Potentiale zu Tage (Shostack, 1984). Kundenrückmeldungen aus der MOB Streckenbefragung (interne Erhebung, 2014), Experteninterviews mit Führungskräften von Transportunternehmen und Vermittlern sowie empirische Daten aus ähnlichen Projekten sind die Basis für Verbesserungsvorschläge der touristischen Mobilitätskette in der Schweiz.

Bei der Selektion von möglichen Angebotsideen wurde nach der Philosophie des Kano Modells vorgegangen (Matzler und Hinterhuber, 1998). Während die Basisanforderungen an einen Service vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden, steigt bei den Leistungsanforderungen dessen Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad. Wichtig ist die Berücksichtigung von Begeiste-

rungsanforderungen, die nicht erwartet werden und damit zu einer besonders hohen Zufriedenheit führen.

## 2.2 Empirische Ansatzpunkte *Angebotsseite* für die Angebotsentwicklung

Bei der Analyse von Mobilitätsdienstleistungen im FTV und bei Überlegungen zur Weiterentwicklung dieser Dienstleistungen hat es sich als zweckmässig erwiesen, sich an den Elementen des Marketing-Mix für Dienstleistungen zu orientieren. Der sogenannte 7 P Ansatz (Meffert und Bruhn, 2003) unterscheidet die Analyse folgender Dimensionen (hier im Hinblick auf den ÖV spezifiziert):

- **Produkt:** Wie ist das Angebot zur Beförderung, zum Aufenthalt, für Zusatzleistungen und Information ausgestaltet?
- **Preis:** Wie sind die Preise festgelegt, welche Gültigkeitsbereiche gelten, welche Möglichkeiten für „Deals“ erlaubt das System?
- **Vertrieb:** Auf welchen Online- und Offline-Kanälen kann der Kunde die Tickets beziehen? Wie komplex ist das System? Wie dynamisch können Optionen hinzugebucht (gebündelt) werden?
- **Kommunikation:** Über welche Kanäle werden welche Informationen (wie der Fahrplan) zu den Kunden getragen? Inwiefern können durch die Werbung, die Kundenintegration, das Branding oder ein CRM neue Kunden gewonnen werden?
- **Personal:** Wie steht es um die Kompetenz, die Freundlichkeit, das Wissen und die Beziehungen des Personals?
- **Physische Ausstattung:** Inwiefern sind das Rollmaterial, die Aufenthaltsräume, die Sitzplätze oder die Unterhaltungsmöglichkeiten auf die Bedürfnisse der Gäste abgestimmt?
- **Prozesspolitik:** Inwiefern ermöglichen die (für den Kunden unsichtbaren) Prozesse innerhalb des Transportunternehmens und zwischen den beteiligten Stakeholdern (Destinationen, Vermittler, Leistungserbringer) ein attraktives Kundenerlebnis?

Für die Beurteilung der Qualität der 7 P's dienen Konkurrenten innerhalb und ausserhalb der ÖV-Branche als Referenz (Benchmark) und Ideengeber (Transfer).

## 2.3 Ableitung von Angebotsideen mittels strukturierter Suchprozesse

Für die Suche nach Weiterentwicklungspotentialen zwischen den Nachfrage- und den Angebotselementen wurde auf eine Reihe bewährter Heuristiken zurückgegriffen (Van de Ven, 1986; Drucker, 1984):

- Die **SWOT Analyse** zur Feststellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Angeboten, dies auch im Quervergleich mit Mitbewerbern aus verwandten Branchen
- **Reaktionen und Vorschläge von Kunden** zum Beispiel zur Präferenz für Rollmaterial-Typen oder Service-Komponenten.
- **Transfer von erfolgreichen Entwicklungen aus anderen Branchen** wie Einrichtungs-Ideen der Kabinen in der Airline-Industrie
- **Rekombinationen von Angebots-Elementen** wie der Schlechtwetterangebote mit einer Marketing-Kampagne zum Thema Gastronomie
- Reaktion auf **veränderte Einstellungen der Gäste** wie die Wiederentdeckung von Freizeittattraktionen in der Nähe oder die Bedeutung der Familie
- Abschätzung der Implikationen durch **neue technische Möglichkeiten** wie dynamisches Buchen, mobiler Zugang oder der Trend zur Individualisierung des Marketings

- Reaktion auf **Marktveränderungen** wie die Notwendigkeit straffer Zeitbudgets insbesondere bei asiatischen Touristen
- Möglichkeiten der **Modifikation der Wertschöpfungskette** durch eine horizontale oder vertikale Integration oder Verkürzung
- **Gamification und Spass** an der Benutzung des ÖV für Reisezwecke erzeugen wie z. B. durch den Einsatz von W-LAN in Zügen oder GPS-Wandern.

## 2.4 Strukturierung der Angebotsidee entlang einem Raster

Jede Angebotsidee wurde entlang des folgenden Rasters konkretisiert. Dennoch verbleiben die Angebotsideen in einem frühen Status ohne genaue Nachfrage,- Kosten,- und Erlösschätzungen. Solche Analysen werden nur für die Angebote gemacht, welche die HSLU umzusetzen hilft.

Das Raster lehnt sich an die von Mullins und Komisar (2009) entwickelte Methode zur Bewertung von Innovationen an. Erfolgreiche Innovationen sind demnach bedürfnisorientiert, lernen von erfolgreichen Beispielen, vermeiden bekannte Fehler und zeichnen sich durch ein experimentelles Vorgehen und schnelle Verbesserungsrounds aus. Denn praktisch keine heute bekannte Innovation wie Google oder Twitter hat sein Geschäftsmodell im ersten Anlauf gefunden.

<b>Dimension</b>	<b>Erklärung</b>
Problem und Chancen	Ausgangspunkt für eine Weiterentwicklung ist immer entweder ein Problem oder eine Chance in einem definierten Markt
Produkte-Idee	Skizzierung der zentralen Bestandteile des Angebots entlang der P's
Kommunikation	Mögliche <i>Kommunikation oder Botschaft</i> hinter der Produkt-Idee am Markt
Nutzen für die Anbietenden (TU, Leistungsträger)	Ökonomischer Nutzen (Mehrumsatz, Gewinn) oder Image-Nutzen
Nutzen für die Nachfragenden (Kunden)	Dito
Ausrichtung auf die Kundensegmente	Welche Segmente sind laut den <i>konstituierenden Freizeit- und Mobilitätsorientierungen zum Angebot passend?</i>
Kritische Umsetzungsschritte	Welche Skills und Ressourcen werden benötigt? Gibt es politische Widerstände?
Analogs	Ein Analog ist ein Beispiel eines ähnlichen Angebots, das zeigt, dass sich zumindest ein Bestandteil der Innovation am Markt erfolgreich behaupten konnte
Antilogs	Ein Antilog ist ein Beispiel von Ansätzen (oder Teilen davon), die sich am Markt nicht bewährt haben und deren Fehler vermieden werden sollten
Leap of Faith	Der Leap of Faith ist der kritische Teil der Innovation, dessen Akzeptanz am Markt unbekannt ist und getestet werden muss
Dashboard	Ein Dashboard definiert eine Reihe von Key Performance Indicators, mit deren Hilfe der Erfolg von Experimenten und deren Weiterentwicklung rasch abgelesen werden kann
Empirische Basis	Hinweise aus der Marktforschung oder aus Case Studies, die eine Angebotsidee unterstützen
Umsetzbarkeit	Abschätzung, wie schwierig und langwierig eine Umsetzung wäre

Abbildung 1: Raster für Angebotsideen. Quelle: Eigene Darstellung.

Projekte, die im Workshop behandelt wurden, enthalten zudem *Inputs aus dem Workshop* zur Angebotsidee.

### **3 Übergeordnete Stossrichtungen zur Weiterentwicklung des Angebotsportfolio**

Bei der Weiterentwicklung der Angebote für den FTV gilt es, dem Spagat zwischen dem Erfordernis einer zunehmenden Differenzierung von Kundenwünschen und einer gleichzeitig hohen Kosteneffizienz durch die Standardisierung von Prozessen Rechnung zu tragen. Nur wenn ein Kundennutzen durch die Annäherung an individuelle Präferenzen und gleichzeitig bezahlbare Dienstleistungen realisiert wird, kann von einer hohen Kundenloyalität ausgegangen werden (Wildemann, 2004).

Im folgenden Abschnitt wird versucht, die grundlegenden Stossrichtungen (Treiber) hinter den einzelnen Angebotsideen (vgl. Kapitel 4) zusammenfassend zu skizzieren.

#### **3.1 Informations- und Vertriebskanäle verbessern (Plattform)**

Eine wesentliche Herausforderung des ÖV im Hinblick auf den FTV sind seine Informations- und Vertriebskanäle. Lange Zeit standen die Bahnen, insbesondere die SBB, für ihre Funktion als „Carrier“, deren Kompetenz auf den Verkauf von ÖV-Tickets fokussiert war. Auch wenn die SBB nun ihre Freizeit- und Ferienangebote stark ausgebaut haben, fehlt dem Brand SBB teilweise die Kompetenzzuschreibung seitens der Kundschaft auf dem Gebiet Fernreisen, Ferien und Unterkünfte. Die Autoren vermuten, dass nur wenigen SBB Kunden die Möglichkeit bekannt ist, über dieses Portal auch Ferienwohnungen und sogar Flugreisen zu buchen. Die Glaubwürdigkeit der SBB ist hingegen im Bereich Events, Tagesausflüge und Bahnreisen stark.

Heute beginnt jede zweite Reise mit einer Suche im Internet (Google, 2013). Dort dominieren grosse Plattformen wie Bookings.com oder Expedia die Treffer auf die Suchanfragen. Wer den Vertrieb beherrscht, hat im Markt eine grosse Macht und einen beträchtlichen Anteil an der Wertschöpfung. Er bestimmt auch, in welcher Form die zu verkaufenden Angebote präsentiert oder gebündelt werden. Die Kommission z. B. für den Verkauf von Tickets und Hotelübernachtungen oder der Vermietung von Ferienwohnungen durch einen Online-Kanal beträgt zwischen 15 und 25 Prozent (Schegg und Fux, 2011). Aus der Perspektive des FTV wäre es vermutlich sinnvoll, den Sbb.ch Kanal stärker als umfassende Plattform für Freizeit und Tourismus zu positionieren. Ein erster Anfang wurde kürzlich dadurch gemacht, dass neben dem Fahrplan aktuelle Freizeitangebote erscheinen oder dass auch mehrtägige Hotelangebote verkauft werden.

Zumindest für die Schweiz könnte eine Strategie darin liegen, einerseits einen multimodalen Routenplaner mit integrierter Buchungsfunktion zu bieten, und andererseits mit aktuellen und hochwertigen Informationen zu Events, Wandervorschlägen, Hotelangeboten und Gastro-tipsps gegenüber der internationalen Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil heraus zu arbeiten. Zudem sollte die Auswahl an Angeboten erhöht werden, indem auch solche von Drittanbietern gebucht werden können.

Technisch scheinen einige Details bei der SBB Plattform verbesserungswürdig. So kann man mit dem Login von Sbb.ch keine Freizeitangebote kaufen. Freizeitangebote benötigen ein separates Login. Dynamisches Buchen, transparente Preisvergleiche für Spartickets, die Möglichkeit für „Deals“, die Integration von Kundenbewertungen, das Buchen von Mietautos oder auch eine präzise Suchfunktion für personalisierte Angebote sind beispielhafte Stichworte, die angepackt werden sollten.

Neben den SBB gibt es zahlreiche gute Kanäle von regionalen ÖV-Unternehmen, beispielsweise von Postauto, der RhB, dem ZVV oder der BLS. Diese glänzen mit lokalen Informationen, doch verfügen sie dafür über keine Buchungsfunktion. In anderen Regionen, in der kein aktives ÖV-Unternehmen tätig ist, hängt es von der Destination ab, inwiefern der ÖV in die Angebotsgestaltung

und Vermarktung einbezogen ist. Generell ist beim gegenseitiges „Listing“ von Informationen und Angeboten zwischen Destination, Leistungserbringer und dem ÖV das Optimum noch nicht erreicht. Die Anreisemöglichkeit mit dem ÖV ist bei den Leistungserbringer oder Destinationen oft schwer ersichtlich und das Buchen des ÖV Tickets auf der Seite des Leistungserbringers in der Regel gar ausgeschlossen. Seit einiger Zeit sorgt Railway dafür, dass die Leistungserbringer einen direkten Link zum SBB Portal in ihre Homepage einpflegen.

Ein weiteres Handlungsfeld im Vertrieb aus Sicht des FTV ist die Komplexität und die fehlende finanzielle Attraktivität der ÖV Kanäle für weitere Stakeholder. Während Car-Unternehmen und Bergbahnen Kick-Backs und Kommissionen bezahlen, ist das im ÖV nicht vorgesehen. Dadurch wird er für die Entscheider bei den Tour Operators weniger interessant. Es gilt also zu fragen, wie sich der ÖV besser in die Netzwerke von Tour Operatoren, Leistungserbringern oder Airlines einbringen kann, um z.B. Transportleistungen im Inland zu verkaufen. Hier hat der Car einen Wettbewerbsvorteil. Die Geschäftsmodell sind einfach und die Kommissionen marktgerecht.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV im Bereich „Information und Vertrieb“ zu verbessern:

- 4.3 SBB/ÖV als Betreiber eines umfassenden Freizeit,- Reise,- und Ferienvertriebskanals
- 4.6 Regionalisierung des Marktauftritts im RPV
- 4.8 Präsenz des ÖV bei touristischen Partnern erhöhen
- 4.13 Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip
- 4.18 Vom Zugs- zum Reisebegleiter

### **3.2 Individualisierung der Marktbearbeitung**

Im Reisemarkt zählt immer mehr die individuelle Werbung. Der Anbieter muss Adressen von „Repeatern“ haben und diese Kunden permanent mit Angeboten bearbeiten. Car-Unternehmen und Autokonzerne geben daher gut 10 % vom Umsatz für Marketing aus (Hunecke, Beckmann und Langweg, 2007). Der ÖV macht das nicht, die Marketing-Aufwendungen liegen im Bereich von etwa 1 Prozent des Umsatzes. Im Freizeitbereich, wo weniger Zwangskunden und komparative Vorteile für die Bahn (Zeit, Kosten) vorhanden sind, macht sich dies in einem unterdurchschnittlichen Marktanteil gegenüber dem MIV bemerkbar.

Die Konkurrenz des ÖV hat im Marketing einige Praktiken eingeführt, die im ÖV noch nicht fest etabliert sind. Dazu gehört eine „Deal-Kultur“ (Es hat solange es hat ...). Die Gäste wollen das Gefühl haben, das beste Ferienangebot gebucht zu haben. Die Kataloge müssen den Kunden zudem möglichst früh zugestellt werden, ansonsten werden bereits Konkurrenzofferten gebucht. Die Car-Reiseunternehmen verschicken sie ein Jahr im Voraus. Zudem belohnen Kundenbindungsprogramme Gäste, die sämtliche Freizeit- und Ferienleistungen über einen Anbieter buchen.

Die heute dank der IT mögliche Individualisierung erlaubt ein gezielter Ressourceneinsatz von Marketing-Mitteln je nach Kundenwert und der „propensity to buy“ (Keown, 1989). Lockvogelangebote können individualisiert werden, womit eine starke Kannibalisierung unterbunden wird. Der Kunde erhält nicht Empfehlungen für das Standard-Angebot, sondern auf sein Profil zugeschnittene Vorschläge. Dadurch können auch Nischenmärkte aktiv bearbeitet oder gezielt Drittgeschäfte angeboten werden.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV im Feld „Individualisierung der Marktbearbeitung“ zu verbessern:

- 4.4 Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote
- 4.7 CRM für FTV Marketing und Vertrieb etablieren
- 4.13 Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip
- 4.14 Schlechtwetteraktionen
- 4.18 Vom Zugs- zum Reisebegleiter

### **3.3 Sortiment und Preise**

Das Sortiment im ÖV ist hauptsächlich auf die Pendler ausgelegt. Die Abo-Fokussierung (Verbund, GA, Halbtax) führt im FTV zu hohen Einstiegshürden für Seltenfahrer. Entsprechend klein ist der Umsatzanteil von Reisenden ohne Abo. Der Umsatzanteil von Gästen ohne irgendein Abo (GA, HT, Verbund) beträgt im ÖV unter 20 Prozent (Pfister, 2011).

Die Tageskarte als erfolgreichstes Sortiment in Tagesausflugsverkehr zeigt, dass der ÖV mit einfachen und attraktiven Angeboten Erfolg haben kann. Wobei der Absatz der Tageskarte rückläufig ist, da die Kunden heute immer seltener lange Tagesreisen unternehmen, bei denen sich die Tageskarte lohnt. Dies würde für regionale Tageskarten sprechen, wie sie die BLS auf den Markt gebracht hat (interne Erhebung, 2014). Doch insbesondere für Kleingruppen, ausländische Gäste oder Seltenfahrer fehlt teilweise das geeignete Sortiment für Freizeitausflüge.

Auch die Integration zwischen den Verbund-Abos und den DV-Abos oder die Integration zwischen dem STS-Sortiment und den regionalen touristischen ÖV Angeboten, die besonders auf Ausländer ausgelegt sind (Tell-Pass, Berner-Oberland-Pass, Arosa Card), könnte besser sein. Die Befürchtung von Kannibalisierung wird in der ÖV-Branche oft höher gewichtet als die Chance, neue Gäste für die Bahn zu gewinnen.

Sonderangebote und Aktionen gibt es im ÖV war generell recht oft, aber vermutlich sind diese zu kurzfristig oder zu wenig regelmässig. Laut den Erfahrungen z.B. aus dem River-Crusing-Markt entscheiden die Gäste ihre Reisen oft mehrere Monate im Voraus. In Anbetracht der beschränkten Budgets „schnappen“ die Konkurrenten dem ÖV die Gäste Monate im Voraus weg, bevor dieser überhaupt mit Angeboten auf dem Markt ist. Die Bekämpfung einer „Rabatt-Kultur“ im ÖV scheint vor der Entwicklung, dass im Detailhandel der USA nur in Ausnahmefällen der Normalpreis bezahlt wird, heikel. Sonderangebote können im Reisemarkt fast schon als eine „Leistungsanforderung“ begriffen werden. Der ÖV ist, trotz einer „Toolbox“ derzeit jedoch organisatorisch noch nicht darauf eingestellt, rasch entsprechende Lockvogelangebote zu produzieren. Alleine der Aufwand für die Programmierung der Angebote im System setzt dieser Strategie enge Grenzen.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV in diesem Feld „Sortiment und Preise“ zu verbessern:

- 4.1 Tageskarte für Kleingruppen
- 4.9 GA+ / TK + (Freizeit-Flatrate Angebote)
- 4.10 STS-Sortiment für Tages- und Halbtagesausflüge von Geschäftsreisende und Touristen
- 4.13 Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip

### **3.4 In-Wertsetzung touristischer Points of Interest**

Die Schweiz und die ÖV Strecken sind voll von spektakulären Sehenswürdigkeiten. Ausser bei den touristisch geprägten Bahnen und Busunternehmen (MOB, BLS, RhB, Postauto), fehlt aber ein konsistentes Konzept, wie diese Points of Interest (Natur, Denkmäler, Orte) in Wert gesetzt werden könnten. Herausragend schöne Linien ausserhalb der Alpen (z.B. entlang dem Genfersee) könnten

mit mobilen Medien touristisch besser inszeniert werden (Grotrian und Sonderegger 2007). Es bestünde noch einiges Potential, die Reise an sich zum Erlebnis zu machen, anstatt nur die Zieldestination oder den Preis zu bewerben (analog Glacier Express, Golden Pass, Bernina Express usw.). Auch die Bahnhöfe könnten eventuell noch stärker in Richtung Freizeitzentren entwickelt werden.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV in diesem Feld „In-Wertsetzung touristischer Points of Interest“ zu verbessern:

- 4.4 Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote
- 4.5 Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen
- 4.8 Präsenz des ÖV bei touristischen Partnern erhöhen
- 4.16 Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren

### **3.5 Angebote zugeschnitten auf wichtige Freizeitzwecke**

Typische Angebote im FTV betreffen Themengebiete wie Wandern, Städtereisen, Events oder Wellness. Die Statistiken zeigen jedoch, dass die Reisezwecke oft darin bestehen, die Freunde und die Familie zu sehen oder gemeinsam unterwegs zu sein. Dies wird mit einem Gastronomiebesuch oder mit der Ausübung von Traditionen oder Sport kombiniert. Auch für Zwecke der Alltagsfreizeit (Fussballtraining, Musikunterricht, Kino, Einkaufen) gibt es nur vereinzelt innovative Angebote oder Anreize (wie das Shopping-Ticket Emmen). Der ÖV bearbeitet diesen Aspekt in der Kommunikation mit der hervorragenden Kampagne „unterwegs zuhause“. Ideal wäre aber, wenn dazu auch konkrete Promotions entwickelt würden.

Wichtig scheint, das Bedürfnis des sozialen Austausches nicht auf das Sortiment zu reduzieren. Auch in der Ausstattung und Konzipierung von Bahnhöfen (als Freizeitzentren), des Rollmaterials (Gruppenabteile, einfache Reservationen) oder der Bündelung mit Zusatzleistungen von Freizeitangebietern liegen Chancen, die ja oft auch schon etabliert sind. Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV in diesem Feld „Angebote zugeschnitten auf wichtige Freizeitzwecke“ zu verbessern:

- 4.4 Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote
- 4.9 GA+ / TK + (Freizeit-Flatrate Angebote)

### **3.6 Komfort und Unsicherheitsreduktion**

Die Nutzung des ÖV bedeutet für den Fahrgast eine erhöhte Ungewissheit. Es besteht das Risiko, Züge zu verpassen, sich nicht zu Recht zu finden oder im Zug mit unangenehmen Personen reisen zu müssen.

Gerade ältere Leute haben ein erhöhtes Bedürfnis nach Sicherheit und Gewissheit. Sie haben Mühe mit schnellen Wechseln, mit der Komplexität und raschen sozialen Veränderungen. Im Gegenzug schätzen sie das Persönliche und den Komfort. Die Reisebranche hat dieses Bedürfnis in sehr erfolgreiche Produkte wie das „River-Cruising“ oder diversen Car-Reisen umgesetzt, die seit Jahren mit hohem Wachstum expandieren. Eine stärkere Bearbeitung dieser Gruppe der „älteren Alten“ drängt sich aufgrund der demographischen Entwicklung und der Freizeitorientierungen dieser Menschen auf.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV in diesem Feld „Komfort und Unsicherheitsreduktion“ zu verbessern:

- 4.5 Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen
- 4.15 Begleitete Reisen anbieten
- 4.16 Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren

### **3.7 Regionalisierung in Branding und Marktbearbeitung**

Angebote in touristisch interessanten, aber nicht in einer Top-Liga spielenden Regionen (Emmental, Seetal etc.) sind ganz besonders auf die Vernetzung der lokalen Stakeholder (Leistungsträger) angewiesen. Ein regionales Branding kann die Beziehung der Bevölkerung zu ihrer Bahn steigern und macht das Produkt unterscheidbar. In der Produktion ist das lokale Management flexibel, auf Ereignisse und Chancen einzugehen, die für ein grosses Unternehmen zu wenig wichtig wären. Zahlreiche Beispiele wie die ZB, Turbo, die BLS aber auch Lyria zeigen die Vorteile eines „lokalen“ Managements. Dazu gehört auch, im Winter Extrazüge z.B. von London nach Verbier zu organisieren, wie das Lyria erfolgreich macht.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV in diesem Feld „Regionalisierung in Branding und Marktbearbeitung“ zu verbessern:

- 4.6 Regionalisierung des Marktauftritts im RPV
- 4.14 Schlechtwetteraktionen
- 4.17 Direktverbindungen in Destinationen
- 4.19 Marktbearbeitungschancen im FTV für Neukundengewinnung nutzen

### **3.8 Ausdifferenzierung und Inszenierung des Reise-Erlebnisses**

Die Bedürfnisse der Bahngäste sind je nach Reisezweck und Dauer nicht immer gleich. Heute widerspiegeln sich solche Differenzierungen jedoch kaum im Angebot. So wurden zwar bezüglich der sozialen Gruppierung von Reisenden (Business-Wagen, Reise-Wagen, Familien) erste Schritte unternommen, welche relativ einfach ausgebaut werden könnten. Auch infrastrukturell zeigt die (ausländische) Bahnkonkurrenz, dass es durchaus möglich ist, mehr Differenzierung bei der Ausstattung des Rollmaterials umzusetzen.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV im Feld „Ausdifferenzierung und Inszenierung des Reise-Erlebnisses“ zu verbessern:

- 4.5 Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen
- 4.11 Reisezüge vs. Pendlerzüge
- 4.12 Imagewandel durch Services mit Lifestyle und Begeisterungspotential
- 4.16 Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren
- 4.18 Vom Zug- zum Reisebegleiter

### **3.9 Näher am Kunden sein**

Die Erlebnisqualität einer Reise hängt stark von den Interaktionen mit dem Personal der TU und den durch das Marketing kommunizierten Versprechen ab. Gerade die direkte Kommunikation des ÖV mit den Kunden ist jedoch eher als administrativer Prozess gestaltet. Überraschungen und angenehme Services sind die Ausnahme. Es gibt wenige Möglichkeiten für Kunden, eine nähere Beziehung zum Unternehmen einzugehen. So wird beispielsweise der 1. Klasse Kunde im Zug gleich behandelt wie der 2. Klasse Kunde. Erfolgreiche Unternehmen wie Singapore Airlines, differenzieren sich jedoch genau damit, dass die Serviceleistungen ihres Personals punkto Qualität und Beständigkeit der Konkurrenz überlegen sind.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV im Feld „Näher am Kunden sein“ zu verbessern:

- 4.6 Regionalisierung des Marktauftritts im RPV
- 4.7 CRM für FTV Marketing und Vertrieb etablieren
- 4.15 Begleitete Reisen anbieten
- 4.18 Vom Zugs- zum Reisebegleiter
- 4.19 Marktbearbeitungschancen im FTV für Neukundengewinnung nutzen

### **3.10 Punktuell das Angebot verbessern**

Nicht immer scheinen der Fahrplan und die Services gut auf die Bedürfnisse des FTV abgestimmt (Schad et al. 2008). Insbesondere Direktverbindungen aus dem In- und Ausland, eventuell auch per Bus, scheinen Potential zu haben. Manche Anschlüsse sind für das Umsteigen z.B. mit der Skiausrüstung zu knapp bemessen. Die neue Direktverbindung zwischen Paris und Interlaken ist dafür ein erfolgreiches Beispiel für das Ausschöpfen einer Marktlücke. Im Zug haben Fernreisende grundsätzlich andere Bedürfnisse wie Pendler. Die separate Ablage grosser Koffer wie bei den Airlines würde das enge Raumgefühl im Neigezug nach Mailand verbessern. Services wie Ski-Vermietung, Gepäckaufbewahrung, sanitäre Anlagen oder Ticket-Bezug für weitere Leistungen vor Ort haben noch Potential.

Folgende Angebotsideen könnten helfen, die Wettbewerbsposition des ÖV im FTV im Feld „Punktuell das Angebot verbessern“ zu verbessern:

- 4.11 Reisezüge vs. Pendlerzüge
- 4.16 Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren
- 4.17 Direktverbindungen in Destinationen

## 4 Konkrete Angebotsideen

Neben den Sortimentsideen sind anschliessend bewusst auch allgemein Anstösse für eine Verbesserung und Erweiterung des bestehenden Angebotes formuliert. Zehn der insgesamt 19 Angebotsideen wurden im Rahmen zweier Workshops ausgewählt, weiterentwickelt und bewertet.



### 4.1 Tageskarte für Kleingruppen

*Mit Aktionen für Gruppen sollen sowohl Neukunden gewonnen, als auch Gleis 7 Kunden behalten werden.*

Problem und Chance	Eine bessere Auslastung der Züge ausserhalb der „Rennstrecken“ kann gerade im Regionalverkehr erreicht werden. Durch günstige Angebote im Regionalverkehr könnte z.B. der Preissprung nach dem Gleis 7 abgefangen werden. Die Untersuchungen zu den Kundensegmenten ergaben zudem, dass die meisten Freizeitreisenden in Gruppen unterwegs sind. Kleingruppen reisen mit dem Auto billiger, wenn jemand kein GA/HT Abo hat, weshalb hier Anreize notwendig sind. Zudem können durch Gruppen neue Kunden gewonnen werden, wenn es Möglichkeiten gibt, dass Vielfahrer, Selten- oder Niefahrer vergünstigt mitnehmen können (Konzept der GA Mitnahmekarte). Ausserdem haben die Untersuchungen gezeigt, dass bei praktisch allen Segmenten im Freizeitverkehr der Preis höher gewichtet wird als der Zeitaufwand (Schad, Frölicher, Ohnmacht & von Arx, 2017).
Produkte-Idee	Das Ticket soll Kleingruppen von 2 bis 9 Personen abdecken. Ab 10 Personen gibt es das Gruppenticket mit obligatorischer Platzreservation. Gültig in Randzeiten (ab 9 Uhr oder nur am Wochenende)  Konkretes Angebot: Günstige Tageskarte für Kleingruppen (bis 10 Personen), die auch ohne Halbtax gültig ist. Entweder über Stufenpreise (pro zusätzlichem Mitreisenden) oder Pauschalpreis für die gesamte Kleingruppe unabhängig der Anzahl Reisenden.  Weitere mögliche „Features“: Freizeitticket mit Velo oder Nachtzuschlag inkl., Kleingruppen Tageskarte ab 9 Uhr; Super-User (Multiplikatoren) schaffen, die für ihre Clubkollegen Gruppen-Tickets lösen können; eventuell Beschränkung auf RPV
Kommunikation	Anknüpfung an 2.1.2 „Die Schweiz trifft sich“. Segment der Nicht-Fahrer (Autofahrer) ansprechen. Thematische Kampagnen mit dem Gastro-Gewerbe oder der Kampagne „die Schweiz entdecken“ würden sich eignen.
Nutzen Anbietende	Bessere Auslastung der Züge; Besserer Kostendeckungsgrad im Regionalverkehr; Weniger Verlust von Kunden nach Gleis 7; Potenzial für ökologischen Verkehr in der Nähe.
Nutzen Nachfragende	Mehr Möglichkeiten für sportliche Aktivitäten oder Gastronomiebesuche in der Umgebung ohne Auto; Neues Gruppenerlebnis
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilität	+ <i>Veloaffine Outdoor-Freunde</i> ++ <i>Sport und Ausgang</i> + <i>Bahnbegeisterte Sport und Gesellschaftsaktive</i> ++ <i>Natur und Berge</i>

## litätsorientierungen

Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Den „richtigen“ Preis und Gültigkeitsbereich definieren, damit das Angebot von Kunden akzeptiert wird</li><li>❖ Gleichzeitig vermeiden der Kannibalisierung des Normal-Sortiments, auch durch „spontane“ Gruppenbildungen am Bahnhof</li><li>❖ Vielfahrende auf Mitnahmemöglichkeiten von Seltenfahrern in Gruppen aufmerksam machen (und umgekehrt)</li><li>❖ Günstige Reservationsmöglichkeit für Kleingruppen bekannt machen. Möglichkeit von Reservationen in Regionalzügen prüfen.</li></ul>
Analogs	„Schöne Wochenend-Tickets“ in Deutschland Mitnahme GA
Antilogs	Kompliziert einzulösende Gutscheine, namentliche Anmeldepflicht
Leap of Faith	Werden Autofahrer durch das Angebot erreicht? Können Mitnahmemöglichkeiten von Leuten ohne Abo in Gruppen dazu führen, dass diese später ein Abo kaufen?
Dashboard für KPI	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Anzahl verkaufter Angebote</li><li>❖ Anteil der gewonnenen Neukunden</li><li>❖ Kannibalisierungsrate</li></ul>
Empirische Grundlage	Die Auswertungen der MOB Streckenbefragung haben ergeben, dass die Kleingruppen (bis 9 Personen) mit Wohnsitz Schweiz einen Anteil von 10.1 Prozent und bei den Reisenden mit Wohnsitz Ausland 14 Prozent aufweisen.
Einschätzung Marktpotential	Grosses Marktpotenzial wird bei Kleingruppen (bis 10 Personen) gesehen, für die es bisher kaum Angebote gibt. Die konkrete Nachfrage ergibt sich auch durch das Pricing. In Deutschland sind die RPV-Züge dadurch ziemlich gefüllt worden.
Inputs aus Workshop	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitliche Einschränkungen für Endkunde kompliziert und heikel</li><li>• In der CH Trennung zwischen Regional- und Fernverkehr heikel und nicht empfehlenswert.</li><li>• Der Ausgangspunkt stellt für ein Gruppenangebot eine Schwierigkeit dar, da kaum alle Personen am selben Ort wohnen und ihre Reise beginnen.</li><li>• Ob inklusive Velo- und Nachtzuschlag uneinig.</li><li>• Saisonal umsetzen, aber nicht in Hauptsaison: Gefahr Kannibalisierung und volle Ausflugszüge</li><li>• Vermarktung über Zielaktivität (Wandern, Essen, Freunde besuchen)</li><li>• Prüfen, ob TK im Voraus gekauft werden muss</li><li>• Es braucht meist die Abstimmung mit anderen TU. Touristische Bahnen haben vermutlich weniger Interesse an Weekends</li><li>• Attraktivität wird über die Konditionen / Wirtschaftlichkeit gesteuert</li></ul>
Umsetzbarkeit und Priorisierung	Die HSLU begleitete und evaluierte den Pilot „Quattro Tageskarte“ von Passepartout bis Juli/August 2014. Auch die SBB (der DV) lancieren im Herbst eine Freundes-TK (mit Stufenpreisen).



## 4.2 Langfrist-Programm „Die Schweiz entdecken“

*Mit diesem Programm sollen die Anzahl Tages- und Halbtagesreisen im FTV insbesondere zu Randzeiten erhöht werden und ÖV-ferne Zielgruppen neu angesprochen werden.*

Problem und Chance	Die Schweiz verfügt über zahlreiche attraktive (auch kleinere) Städte, Natur- und Baudenkmäler, historisch bedeutsame Wege etc. mit Charme und authentischer Gastronomie. Obwohl mit dem ÖV gut erreichbar, sind diese Orte auch unter Schweizern häufig kaum bekannt. In der Schweiz fehlt die Norm wie z.B. in Frankreich, das eigene Land und dessen Sehenswürdigkeiten gesehen haben zu müssen. Die Kommunikation von Schweiz Tourismus setzt sehr stark auf die allseits bekannten Ziele (Aussichtspunkte, bekannte Seen). Von Seiten der Anbieter werden Naturdenkmäler kaum in Wert gesetzt, die anderswo einen Tagesausflug wert wären (Beispiel: Anteil der Schweizer, die schon auf den Churfürsten waren)								
Produkte-Idee	Unter dem Namen „Die Schweiz entdecken“ produzieren die Touristiker (Schweiz Tourismus und Marketing DV, RaW) über die Jahre ein Programm von „Musts“. Die Themen sollten dabei in Wellen variiert werden und auch Kulturschätze wie die regionale Gastronomie, regionale Brauchtümer, Verkehrswege, Denkmäler etc. beinhalten. Allenfalls würde sich die Kampagne in Kombination mit der Produktidee Gruppen-Tageskarte (vgl. Angebot 4.1) eignen. Allenfalls locken die beteiligten Leistungserbringer mit Spezialangeboten, die über den ÖV Kanal vertrieben werden								
Kommunikation	Ein wichtiges Motiv könnte das Sammeln von Schweizer Highlights sein. Durch die Integration des Kunden z.B. via ein Geocoaching-Spiel könnten sich die Mitglieder der Community gegenseitig mitteilen, wie viele Ziele des Programms sie bereits besucht haben. Natürlich müssen die zu entdeckenden Ziele von hoher Qualität sein								
Nutzen Anbietende	Der Quellmarkt Schweiz bleibt weiterhin mit Abstand der wichtigste und muss gepflegt werden. Auslastung der Züge auch in Regionen erhöhen, die sonst keine Hot-Spots sind (Jura, Appenzell). Es könnte die Auslastung am Nachmittag und am Abend erhöht werden, da es sich oft um Halbtagesausflüge handelt. Stakeholder und Rand-Destinationen im FTV stärken; bahnfernes Kundensegment erschliessen								
Nutzen Nachfragende	Grosses potentiell Segment, idealer Halbtagesausflug, neues Kennenlernen, ideal für soziale Treffen, Genuss von Alkohol möglich								
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	<table border="0"> <tr> <td>+ Bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</td> <td>++ Lebensgenuss (Wellness, Essen gehen, Ferien, Umherfahren)</td> </tr> <tr> <td>+ Bahnabgeneigte Digitale</td> <td>-- unabhängig mit Velo</td> </tr> <tr> <td>- Veloaffine Outdoor-Freunde</td> <td>+ Sport und Ausgang</td> </tr> <tr> <td>- wetterresistente Kulturbegeisterte</td> <td>+ Hochkultur</td> </tr> </table>	+ Bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive	++ Lebensgenuss (Wellness, Essen gehen, Ferien, Umherfahren)	+ Bahnabgeneigte Digitale	-- unabhängig mit Velo	- Veloaffine Outdoor-Freunde	+ Sport und Ausgang	- wetterresistente Kulturbegeisterte	+ Hochkultur
+ Bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive	++ Lebensgenuss (Wellness, Essen gehen, Ferien, Umherfahren)								
+ Bahnabgeneigte Digitale	-- unabhängig mit Velo								
- Veloaffine Outdoor-Freunde	+ Sport und Ausgang								
- wetterresistente Kulturbegeisterte	+ Hochkultur								
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geeignete Städte, Naturdenkmäler, Verkehrswege identifizieren und eventuell „aufrüsten“</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen</li> <li>❖ Side-Programmtipps (Gastro) erarbeiten, ev. als dynamisches Package</li> </ul>								

	verkaufen
	❖ Social-Anlässe (Club-Idee) mit Spielen entwickeln, Engagement, Soziales
	❖ Customer Integration bei der Auswahl und der Bewertung der Highlights
Analogs	Erfolgreiche Kampagne „Entdecke die Schweiz“, die kulturtouristische Auszeichnung „Les plus beaux villages de France“
Antilogs	Zu kurzfristige Strohfeuer-Aktionen, die keine Tradition / Norm entfachen können
Leap of Faith	Gelingt es, der Schweizer Bevölkerung einen „Kanon“ von touristischen Zielen anzupreisen, dessen Besuch quasi eine Selbstverpflichtung darstellt? Steigt dabei die Chance, diese Ziele und Aktivitäten mit dem ÖV anzusteuern? Sind die lokalen Partner vor Ort für eine gute Zusammenarbeit zu gewinnen?
Dashboard	Bekanntheit der Kampagne, Erhöhung der Bekanntheit und der Besucherzahlen der vermarkteten Highlights, Modal-Split der Besucher dieser Ziele
Empirische Belege	Die Schweizer machen laut dem Mikrozensus immer mehr Ferien im Ausland (Schad et al. 2013). Bewohner aus gewissen Landesteilen besuchen die jeweils andere Region nur sehr selten. Dies zeigt beispielsweise die Streckenerhebung MOB, wo Leute aus der Südostschweiz unter den Freizeitpassagieren sehr unterdurchschnittlich vertreten waren.
Zeithorizont	Kampagne müsste mindestens 5 Jahre laufen und die „Perlen“ müssten jeweils wieder wechseln (siehe oben).
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Momentan keine Priorität bei den KTI-Praxispartnern. Die HSLU berät im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Quattro-Tageskarte den VVL, wie ein mögliches begleitendes Streckenmarketing im Bereich Gastro aussehen könnte. Wann und ob dieses Konzept getestet werden kann, ist noch offen.
Einschätzung Marktpotential	Gastronomie und Schweizerische touristische „Musts“ haben separat Potential, in Kombination eher nicht
Inputs aus Workshop	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viele Angebote (wie lokale Traditionsgerichte) funktionieren als Angebot nur lokal, aber nicht national</li><li>• Die Organisation von Packages ist sehr aufwändig. Und die Möglichkeit, einfache Ticket-Lösungen anzubieten (dynamisches Buchen), erst in ca. zwei Jahren vorhanden.</li><li>• Mehrwert (Spezial-Menü, Führung etc.) ist einfacher umzusetzen als ein Rabatt</li><li>• Kombination von Städten läuft dann gut, wenn gleich noch ein Weihnachtsarmakt stattfindet.</li><li>• Eventuell könnten hier auch Mehrtagesangebote (Stadt &amp; Event &amp; Aktivität) entwickelt werden</li><li>• Eine solche Kampagne wäre ideal als Begleitmassnahme zu einer Gruppen-TK</li><li>• RaW Kombi ist für solche Angebote, bei der die Ausgaben für den Leistungserbringer vor Ort eher tief sind, mit 23% Kosten kaum rentabel (10%</li></ul>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 18/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Kommission, 10% Verbilligung und 3% Verkaufsprovision).

Umsetzbarkeit und  
Priorisierung

Die HSLU begleitet und evaluiert den Pilot „Quattro Tageskarte“ von Passepartout bis Juli/August 2014. In der nächsten Testphase ist vorgesehen, das Angebot mit Fokus auf ein Streckenmarketing mit dem Kernthema „Gastro“ zu bewerben.



### 4.3 SBB/ÖV als Betreiber eines umfassenden Freizeit-, Reise-, und Ferienvertriebskanal

*Das Unternehmen, das von den Kunden als Informations- und Buchungskanal für Freizeit- und Reiseerlebnisse aufgesucht wird, bekommt eine enorme Marktmacht und kann Profite generieren. Die ÖV Kanäle sind im Angebots- und Informationsumfang limitiert und drohen von Google, Expedia und Bookings überholt zu werden.*

---

Problem und Chance	Die „Flachland“-Bahnen in der Schweiz positionieren sich als Carrier vorwiegend für den Pendlerverkehr. Eine Reputation existiert auch für den Bereich Tagesausflüge und Events. Kaum mit dem ÖV in Verbindung gebracht werden Hotels, Reisen mit Übernachtungen und das Mieten von Ferienwohnungen oder Autos. Dass die SBB über den Online Kanal auch Ferienwohnungen, Hotels und sogar Flüge anbieten, dürfte den allermeisten Schweizern unbekannt sein. Auch auf Google erscheint der SBB Kanal mit einem Teil der Angebote kaum (Hotel-Angebote). Entsprechend wenig werden vermutlich Ferien über den SBB Kanal gebucht werden.
Angebots-Idee	Der ÖV Schweiz baut (eventuell zusammen mit Partnern) eine umfassende Informations- und Buchungskanal auf, der für jede Art von alltäglicher Freizeit, Tagesausflügen und Ferien mit Übernachtungen eine umfassende Angebotsübersicht und Buchungsmöglichkeit ermöglicht. Die Menschen wollen einen „One-Stop-Shop“ für alle möglichen Angebote und alle möglichen Verkehrsträger. Diese Strategie unterstützt das Bemühen der SBB, zu einem multimodalen Mobilitätsdienstleister zu werden. Falls der Aufbau nicht gelingt, droht die Gefahr, dass bei einer erzwungenen Liberalisierung des Vertriebsmonopols die SBB von internationalen Konzernen auch im Ticketbereich überholt werden. Einige Stichworte für Stossrichtungen sind folgende Themenfelder: <ul style="list-style-type: none"><li>• Es wird ein umfassendes Freizeit- und Reiseangebot und Tipps präsentiert</li><li>• Auch Angebote von Drittanbietern sind sicht- und buchbar</li><li>• Auch die Verkehrsträger Mietauto, Velos und Flugzeug sind eingebettet</li><li>• Suchfunktionen je nach Typ Reisenden (Family, Globetrotter)</li><li>• Deals mit Sonderangebote im Bereich Ausflüge und Ferien</li><li>• Umfassende Informationen zu den Destinationen</li><li>• Tür-zu-Tür Reiseplaner</li><li>• Kundenbewertungen und Kundenfeedbacks sind eingebaut</li><li>• Single-Login für die Kunden und CRM Analytics im Hintergrund</li><li>• Bonus-Programme bei mehreren Buchungen</li><li>• Verlinkung des Marktplatzes auf die Plattformen von Stakeholdern</li></ul>
Nutzen Anbietende	Die SBB könnte ihre Macht als Unternehmen mit 4 Mio. Kundendaten und einem hohen Traffic nutzen, um auch weitere Angebote im Bereich Reisen, Tagesausflüge, Flüge und Hotels zu vermarkten. Sie stellt damit sicher, Kunden nicht an andere Plattformen zu verlieren. Das Ausruhen auf dem Vertriebsmonopol für das Ticket-Sortiment ist gefährlich
Nutzen Nachfragende	Der Kunde kann von der Kompetenz der Partner bezüglich regionaler Angebote profitieren. Jedoch muss die Technologie stimmen.

Luzern, 10/01/2018  
Seite 20/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	<i>Alle Segmente sind angesprochen</i>	Diese Idee ist sehr allgemein und zielt generell auf alle Segmente
Kritische Umsetzungsschritte	Zahlreiche Herausforderungen technologischer, inhaltlicher und organisatorischer Art	
Analogs	SNCF Voyage, TUI, Deutsche Bahn Urlaubsplattform	
Antilogs	ÖV Schweiz	
Leap of Faith	Existiert in der ÖV Branche genügend Technologie und Marketing-Kompetenz, um sich gegen die harte internationale Konkurrenz durchzusetzen? Ist der ÖV rasch genug, diesen Markt zu besetzen?	
Dashboard	Online Umsatz- und Rentabilitätszahlen in den Bereich Reisen, Hotels, Ferienwohnungen, Ferien	
Empirische Grundlage	Online Anteil bei Hotelbuchungen	
Zeithorizont	Die Entwicklungen in diesem Bereich sind rasant. 3 Jahre sollten deshalb genügen	
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Nicht im Projekt umsetzbar, da eine solche Online Strategie ausserhalb der Reichweite des Forschungsauftrags liegt	



#### 4.4 Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote

*Durch die zunehmende Wahrnehmung des ÖV als „Verbindung zu Freunden“ soll der FTV zu Randzeiten erhöht werden und ein Image des ÖV als Grundlage für den sozialen Zusammenhalt in der Schweiz geschaffen werden.*

Problem und Chance	Der ÖV wird heute insbesondere im Flachland als ‚Pendler-Werkzeug‘ wahrgenommen. Wenig Beachtung findet jedoch die Tatsache, dass der relativ bedeutende Anteil des Alltagsfreizeitverkehrs durch <i>soziale Motive</i> bedingt ist. Diese Mobilität zu Freunden, Verwandten und Bekannten findet oft zu Schwachlastzeiten statt und weist ein grosses Potenzial auf.	
Produkte-Idee(n)	Die SBB hilft, dass sich Freunde und Verwandte wieder sehen, die z.B. weggezogen sind. Denkbar wäre ein „Sharing-Ticket“ (personalisiert) für Leute, die sich in der Mitte zwischen ihren Wohnorten treffen wollen oder ein ähnliches Produkt wie Gleis 7 für die gesamte Bevölkerung; Social Media könnte man mit einbeziehen (wann habe ich welchen Freund zum letzten Mal gesehen). Soziale Freizeitaktivitäten wären direkt im Bahnhof anzubieten (Kino, Konzerte in Bahnhofrestaurants etc.).	
Kommunikation	Durch Kampagne die SBB als soziales Netzwerk positionieren; Social Movement schaffen „Was hält die Schweiz zusammen“? Anknüpfung an die SBB-Kampagne „Unterwegs zu Hause“	
Nutzen Anbietende	Neue Positionierung ÖV; bessere Auslastung in Schwachlastzeiten	
Nutzen Nachfragende	Soziale Kontakte und die vielen Vorteile welche diese für die jeweiligen Personen mitbringen	
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	alle Segmente. Evtl. Einschränkung bei den <i>Veloaffinen Outdoor-Freunden</i> , die andere Treffpunkte bevorzugen	Vor allem auch für Junge interessant (Zürich HB ist jetzt schon der wichtigste und grösste Jugendtreff der Schweiz)
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geeignete Kooperationspartner finden</li> <li>❖ Einbetten in geschickte Kampagne</li> <li>❖ Social Media Lösung gut durchdenken</li> <li>❖ Personalisierung von Bahntickets relativ kompliziert (ev. mit ÖV-Karte Schweiz möglich), Gleis 7 Produkt oder Abend GA wäre einfacher.</li> </ul>	
Analogs	Schönes Wochenende Ticket der Deutschen Bahn (gleicher Preis für bis zu 5 Reisende) oder Quer-durchs-Land Ticket Angebote parallel zur Kampagne „Unterwegs zu Hause“ ÖV-Connect App, Tiefdruckangebote	
Antilogs	Keine Kampagne ohne ein Promo-Angebot	
Leap of Faith	Inwiefern gelingt es, Menschen via Kommunikation und Pricing dazu zu bewegen, soziale Kontakte vermehrt wahrzunehmen? Inwiefern sind Leute bereit, an Bahnhöfen ihre Freizeit zu verbringen?	
Dashboard	Zunahme der Nachfrage nach 19 Uhr Anzahl verkaufter Angebote Kannibalisierungsrage Erfolg der Kampagne (Einschätzung, Bekanntheit, Beteiligung der Kunden)	

Luzern, 10/01/2018  
Seite 22/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Zeithorizont	Vermutlich erst nach Einführung ÖV-Karte Schweiz 2015 realisierbar.
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Relativ aufwändig. Vermutlich nicht für Pilot im Rahmen des KTI-Projektes geeignet.



#### 4.5 Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen

*Mit spezifischen Angeboten und Dienstleistungen wird in der Schweiz das Reiseerlebnis für Rundreisende und Langstreckenreisende spezifisch in den Vordergrund gerückt und eine neue Reisepraxis geschaffen*

Problem und Chance	Rundreisen erfreuen sich im FTV einer grossen Beliebtheit. Die Reise wird jedoch nur in den touristischen Bahnen zelebriert. Mit Infrastruktur- und Dienstleistungsangeboten könnte die Bahnreise auch auf den Mittellandstrecken stärker ins Zentrum gerückt werden.
Produkte-Idee	Auswahl von Rundreiserouten auf bestehendem ÖV-Netz (auch im Flachland) ausbauen, welche den Kunden die Schweiz und seine Highlights erleben lassen.  Reisewagen schaffen, evtl. auch im Flachland Panoramawagen einsetzen; Inszenierung der Reise durch gutes Infotainment-System und anderweitigem Unterhaltungsangebot; Flachlandbahnen in Rundreisen einbeziehen; Neue Packages mit Zielorten und Side-Trips anbieten; Betreuungsangebot für Rundreisen wie z. B: Umsteigegehilfen für körperlich eingeschränkte Reisende ausbauen. Gepäcktransport zum Hotel und Board-Restaurant anbieten. Wichtig: Platzreservierungen in allen Fernzügen anbieten.
Inputs aus Workshop	Die Organisation von Packages ist sehr aufwändig. Und die Möglichkeit, einfache Ticket-Lösungen anzubieten (dynamisches Buchen), erst in ca. zwei Jahren vorhanden.
Nutzen Nachfragende	Reiseerlebnis beginnt nicht erst in touristischen Bahnen. Sicherheit und Komfort auch für Passagiere mit körperlichen Einschränkungen. Die verschiedenen Rundreiserouten vermitteln das Gefühl, dass man damit die Schweiz „gesehen“ hat.
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ <i>Bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i> ++ <i>Bahn-Begeisterung</i> + <i>Bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i>
Kritische Umsetzungsschritte	❖ Kooperation aller beteiligten Panorama-TU, Railtour Suisse und Schweiz Tourismus (inkl. STS) ❖ Anpassung des bestehenden Rollmaterials an eine Reisenutzung ❖ Entwicklung eines umfassenden Rundreiseangebotes, das vom Kunden entsprechend seinen Wünschen variiert werden kann (z. B. bezüglich Side-Trips)
Analogs	Vermarktung wie Leading Hotels of the World. Als vergleichbare Angebote: Hurltigruten, Schweden-Rundfahrten der Schwedischen Bahn, Glacier Express in der Schweiz, Rocky-Mountains Railway, Hotels mit Velogepäcktransport im Unterengadin, Railtour-Erlebniszüge, Anknüpfung an Schweiz-Tourismuskampagne 2015
Antilogs	Keine Züge ausserhalb des fahrplanmässigen und bestellten Angebots (wie der With Bull Zug der BLS). Tour Operating zur Integration von Hotel und Side-Trips findet durch die TU's statt, nicht durch internationale Tour Operators. Einfache Buchung dieser Optionen ist für Individualgäste möglich.

Luzern, 10/01/2018  
Seite 24/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Leap of Faith	Ist die Nachfrage genügend, damit sich die erheblichen Investitionen in ein solches Angebot lohnen? Lassen sich körperlich eingeschränkte Passagiere durch begleitete Angebote gewinnen (z.B. Altersheime?)
Dashboard für KPI	Umsatz und Rentabilität, Inländer vs. Ausländer Anteil, Ertrag von PKM
Empirische Grundlage	Gemäss MOB Streckenbefragung waren 44.3% der Schweizer Freizeitreisenden mit GA auf der MOB Strecke mit dem Zweck einer Rundreise unterwegs. 58.8% der Freizeitreisenden 1. Klassepassagiere waren auf einer Rundreise unterwegs und 38.9% Prozent der 2. Klassereisende.
Zeithorizont	Ab 2015 (an Schweiz Tourismus Kampagne anknüpfen)
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Die KTI-Praxispartner planen verschiedene Themen in diese Richtung (STS AG mit Grand Train Tour of Switzerland und RaW, SBB und Schweiz Tourismus für Inländer). Die HSLU kann im Vorfeld die Projektideen entsprechend mit Datenmaterial aus dem KTI-Projekt zu potentiellen und bestehenden Kunden abstützen.



Luzern, 10/01/2018  
Seite 26/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Dashboard für KPI	Anzahl der gemeinsamen Aktionen / Werbemassnahmen Zunahme der Fahrgastzahlen Image und Zufriedenheit mit der lokalen Bahn
Empirische Grundlage	Steigerung der Fahrgastzahlen auf der Lötschberger-Strecke Bern – Brig um 48 Prozent zwischen 2008 und 2012 Faktor Bahnbegeisterung AP2 Verschiedene Imageumfragen zu TU's
Zeithorizont	Braucht viel Ressourcen, Imagepflege usw.
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Für Pilot im Rahmen des KTI-Projektes nicht umsetzbar.



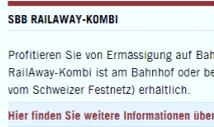
#### 4.7 CRM für FTV Marketing und Vertrieb etablieren

*Bestehende Kunden im Freizeitverkehr sollen durch intensiveren Austausch mit der TU zu Mehrkonsum motiviert und als Multiplikator eingesetzt werden.*

<p>Problem und Chance</p>	<p>Die bestehenden Kunden im ÖV werden im Unterschied zu anderen Branchen mit wenig Aufwand gepflegt und auch kaum zu zusätzlichen Ausgaben motiviert. Anzustreben wäre gleichsam eine stärkere ‚Nutzung‘ solcher Kunden als Multiplikatoren, um neue Passagiere zu gewinnen. Ein individualisiertes CRM System könnte helfen, solche Kunden durch attraktive, personalisierte Promotionen zu begeistern und zu Mehrkonsum zu bewegen. Kundenbindungsprogramme (Wettbewerbe, Newsletter) werden von den TU’s noch zu wenig genutzt. Mit der Lancierung einer „intelligenten“ ÖV-Karte (Swiss Pass) ab dem Sommer 2015 würden sich neue Chancen für die TUs, bieten, mehr verwertbare Informationen über Ihre Kunden zu erhalten.</p> <p>Durch die Entwicklung eines Ecosystems von gekoppelten Leistungen (wie im Telekom-Markt mit TV, Internet und Mobile oder Meilen Programme bei den Airlines) könnten Anreize für eine bessere Passagierauslastung gesetzt werden. Ein Ecosystem würde etwa auch Lockvogelangebote ermöglichen und ebenfalls die Einbindung der Passagiere in die ÖV-FTV Welt begünstigen.</p>
<p>Produkte-Idee</p>	<p>Die schwankende Auslastung im Tourismus- und Event-Bereich wird zur Chance für attraktive Bonus-Programme, die Kunden zu Mehrkonsum animieren. Z.B. Option für verbilligte Fahrten am Wochenende für Verbundabobesitzer; Integration und Benützung der gesammelten Kilometer im Online-Webshop statt Anstehen am Schalter mit Papiergutschein. Lenkung auf schwach ausgelastete Züge dank dem Ecosystem möglich (z.B. November-Tageskarte usw.)</p>
<p>Inputs aus Workshop</p>	<p>Mit der ÖV Karte (Swiss Pass) schafft die Branche die Voraussetzungen für ein individualisiertes Marketing.</p>
	<p>Der Bedeutung dieses Themenfeldes ist man sich in der Branche bewusst</p>
<p>Nutzen Anbietende</p>	<p>Wissen über Bestandes-Kunden und direkter Kanal ermöglicht es diese zu Mehrkonsum zu motivieren und als Multiplikatoren zu gewinnen.</p>
<p>Nutzen Nachfragende</p>	<p>Kunden profitieren von Treue-Angeboten und bekommen mehr Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitgestaltung</p>
<p>Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen</p>	<p>+ <i>bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i> ++<i>Bahnbegeisterung</i> + <i>bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i></p>
<p>Kritische Umsetzungsschritte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Chancen entsteht durch ÖV-Karte Schweiz (mehr Infos über Kunden)</li> <li>❖ Kundenbindungsmöglichkeiten nutzen (personalisiertes Marketing, personalisierte Angebote)</li> <li>❖ Betreuung und Auswertung des CRM Systems</li> <li>❖ Schaffung von Angeboten/Anreizen auch Ausserhalb ÖV-Welt</li> <li>❖ Datenschutzbestimmungen prüfen</li> <li>❖ Stärkere vertikale Integration (Vor- und Nachreisephase ausbauen)</li> </ul>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 28/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Analogs	Amazon individualisiertes Marketing Meilen-Programm der Airlines Migros Cumulus Coop Supercard
Antilogs	Mobil Bonus
Leap of Faith	Lässt sich mit einem CRM System wirklich die Entscheidung zur Verkehrsmittelwahl (Auto oder Bahn) beeinflussen? Wie steht es um das Potential von Mehrverkehr von Segmenten, die sowieso schon sehr aktiv sind?
Dashboard für KPI	Erfolg von individualisierten Marketing-Kampagnen können dank Mobile Angeboten und Page-Views gut kontrolliert werden
Empirische Grundlage	Konkurrenz hat viel Erfolg damit. Die Bearbeitung von „Repeatern“ ist das Kerngeschäft z.B. im River-Crusing Geschäft
Zeithorizont	Ab 2015 ÖV Karte Schweiz
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Für Pilot im Rahmen des KTI Projektes als Konzept möglich. Testen in der Praxis zu späterem Zeitpunkt.



#### 4.8 Präsenz des ÖV bei touristischen Partnern erhöhen

*Durch die höhere Präsenz des ÖVs online und am POS von touristischen Partnern wird darauf hingewiesen, dass der ÖV eine komfortable und günstige Alternative zum MIV ist*

Problem und Chance	Vermutlich erkundigen/inspirieren sich die meisten Freizeitkunden direkt beim Freizeitanbieter (Hotel, Destination, Bergbahn, Outdoor-Anbieter, Restaurant) über Preise, Standort usw. Allerdings ist bei vielen dieser touristischen Leistungsträger, die sogar Kombi-Angebote mit dem ÖV anbieten, die Möglichkeit einer ÖV-Anreise erst auf den zweiten oder dritten Blick ersichtlich. So wird nicht über die attraktive Alternative ÖV hingewiesen. Zusätzlich besetzen die ÖV-Kombiangebote selten die ersten Ränge bei Google, obwohl bei vielen Menschen die Reise bei Google beginnt.
Produkte-Idee	Die TU's müssten ihre touristischen Partnern dazu verpflichten, dass die Alternative ÖV und das buchbare Kombi-Angebot auf den ersten Blick ersichtlich ist (z.B. beim Aufrufen der Preise). Ein Link führt direkt zum Onlineshop der betreffenden TU. Schliesslich macht umgekehrt die TU auch Werbung für den entsprechenden Partner. Eine andere Option ist, dass der ÖV ermöglicht, dass ÖV-Tickets auch über touristische Kanäle verkauft werden könnten oder dass zumindest attraktive Kommissionen bezahlt werden.  Ein aufschaltbares Tool mit Fahrplan und Link zum Webshop in verschiedenen Sprachen wird den touristischen Partnern gratis zur Verfügung gestellt.
Inputs aus Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Leistungsträger ist es relativ egal wie die Kunden anreisen, solange er genügend Parkplätze zur Verfügung hat.</li> <li>• Es braucht klare Vereinbarung mit Leistungsträger (gegenseitiger Nutzen kommunizieren)</li> <li>• Kombi-Angebote: vertragliche Verpflichtung Leistungsträger (fix in Vereinbarung inkl. Kontrolle)</li> <li>• Leistungsträger ohne Kombis: Kommunikationspackages anbieten mit Fahrplanintegration, Fundbürolink etc. (Bsp.: BLS oder ZVV)</li> <li>• Nicht die ÖV Seite anschauen, sondern besser die Motive und Möglichkeiten bei den touristischen Partnern verstehen</li> <li>• Technisch ist in zwei Jahren das System bereit, damit auch Partner einfach ÖV Ticket plus Eintritt verkaufen können. Was braucht es für die erfolgreiche Implementierung?</li> </ul>
Umsetzbarkeit	Braucht viel Ressourcen und persönliche Kontakte.
Nutzen Anbietende	Der Kunde sieht auf den ersten Blick bei seinen Erkundigungen im Web, dass der ÖV eine attraktive Alternative darstellt und wird so animiert das Angebot auch gleich zu buchen (mit Link zum Onlineshop). Gäste ohne Auto werden diese Angebote bevorzugen.
Nutzen Nachfragende	Hinweis, dass ÖV eine attraktive Alternative darstellt. Schnelle und einfache Abwicklung des Buchungs- und Informationsprozesses. Kein doppelter Aufwand für Information/Buchung Anfahrt und Aktivität. Am wichtigsten: Preisermässigung durch angebotenes Kombi.
Kundensegmente und konstituierende	<i>Alle. Aber vor allem für die, die sich ++ Nutzung von digitalen Bahnmedien</i>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 30/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	++ <i>Die bahnaffinen Sport- und Gesellschaftsaktiven</i> <i>- bahnaffinen Traditionsbewussten</i>	+ <i>Multi-Modalität mit Autopräferenzen in der Freizeit</i>
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Überprüfen bei welchen Partnern die ÖV-Präferenz und das Anbieten des Kombis noch zu wenig präsent ist</li><li>❖ Banner mit direktem Link zum Onlineshop anbieten</li><li>❖ Entweder über Verpflichtung oder Anreize (Kommission) Partner animieren, dass sie auf die Kombis aktiver hinweisen</li></ul>	
Analogs	Verkehrshaus Luzern, Beyeler Museum usw. Projekt zur Erhöhung der Onlinepräsenz der BLS bei den Partner des Lötschbergers	
Antilogs	Davos Bergbahnen Preisliste, Hotel Pilatus Zimmerpreise und viele mehr	
Leap of Faith	Kann man die touristischen Partner dazu verpflichten, dass der ÖV auf ihrer Homepage präsent sein muss? Und wie würde eine Überprüfung erfolgen?	
Dashboard für KPI	Zunahme der Gäste, die via die Homepage des Leistungserbringers auf den SBB Onlineshop geleitet werden. Google Analytics	
Empirische Grundlage	m.W. keine Studien, wie sich die einzelnen Segmente informieren	
Zeithorizont	Ab sofort möglich.	
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Eignet sich gut für Pilotprojekt. Allenfalls Anknüpfen an das BLS-Projekt zur Erhöhung der Onlinepräsenz beim „Lötschberger“	



#### 4.9 GA+ / TK + (Freizeit-Flatrate Angebote)

*Dem GA Lebensstil der Natur- und Sportbegeisterten soll zusätzlich Rechnung getragen werden mit einem GA+, das gegen Vorverkauf einen Rabatt / Flatrate für Leistungen von touristischen Leistungserbringern beinhaltet.*

Problem und Chance	Das GA ist unter Natur und Sportbegeisterten, wie z.B. Wanderern, sehr beliebt. Das GA gehört hier zu einem Lebensstil, indem es in der Freizeit unkompliziert den Zugang zum offenen ÖV-System garantiert (von Arx & Frölicher, 2017). Diese grosse Affinität mit dem GA könnte für ein GA+ genutzt werden, das Zugang/Vergünstigungen/Flatrate zu zusätzlichen Angeboten aus dem Bereich Hotel, Sportinfrastrukturen (Bike Vermietung, Loipen) oder SchweizMobil Partnern bieten könnte.
Produkte-Idee	GA + mit Vergünstigung oder Flate Rate Angebote im Bereich Natur und Sport; Ziel ist Mehrkonsum durch Prepaid und eine Risikoaufteilung zwischen Anbietern und Nachfragern durch Prepaid (Wetter, Gesundheit etc.). Ein möglicher Kooperationspartner wäre die 50% Hotelcard oder regionale Ski-Passe.
Nutzen Anbietende	Kunden entwickeln persönlichere Bindungen an Transportunternehmen; Ausschöpfung des Potenzials von GA-Lebensstil unter Natur/Sportbegeisterten. Risiko-Teilung mit dem Kunden. Höhere Liquidität durch Vorauszahlung. Anreiz, im Inland Ferien zu machen.
Nutzen Nachfragende	Profitieren von zusätzlichem Angebot und Erleichterung bei der Organisation der Freizeitaktivitäten
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ <i>Velo affine Outdoor-Freunde</i> ++ <i>Natur und Berge</i> + <i>Bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i> ++ <i>Sport und Ausgang</i>
Kritische Umsetzungsschritte	❖ Partnerschaft mit SchweizMobil/Hotels/SAC ❖ Wie hoch soll der Preis sein? ❖ Ablauf Kombikarte für Ermässigung
Analogs	Integration Skipass (Skipasspflicht für Touristen mit Haus in Bergregion) ZVV-Abo mit Mitgliedschaft Mobility, 50% Hotel-Card
Antilogs	Geschenk-Box des ÖV. Zu restriktiv, zu unflexibel
Leap of Faith	Welche Angebote würden die Gäste zum GA dazukaufen wollen? Wie hoch müsste der Preisnachlass sein, damit z.B. ein Skifahrer einen Skipass für die Saison bereits Monate im Voraus kauft?
Dashboard	Umsatz der Zusatzverkäufe Einlöse-Rate der Zusatzverkäufe (Rentabilität) Themenfelder, die bei GA Kunden auf Interesse stossen Preiselastizität zwischen verschiedenen Angebotsoptionen vergleichen
Empirische Grundlage	Frühbuchen,- und Flatrate Angebote sind in der Reise- und Telekombranche zentral

Luzern, 10/01/2018  
Seite 32/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Zeithorizont	Ab Lancierung ÖV-Karte Schweiz mit Anreicherung von Zusatzleistung.
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Für Pilotprojekt nicht umsetzbar. Ev. empirisch mit den vorhandenen Daten „durchspielen“.



#### 4.10 STS-Sortiment für Tages- und Halbtagesausflüge von Geschäftsreisende und Touristen

*Mit einem optimierten Sortiment soll das grosse Potenzial für einen FTV durch MICE Gäste (Konferenz- und Veranstaltungen-Gäste) und Touristen besser ausgeschöpft werden. Es gilt, kurze Ausflüge mit dem ÖV bekannt und attraktiv zu machen*

Problem und Chance	Luzern hat jährlich 1.5 Mio. Logiernächte und 5 Mio. Tagesgäste zu verzeichnen. Darunter sind sowohl Businessreisende als auch in- und ausländische Touristen. Obwohl Luzern ihr Hauptziel ist, könnten die Gäste motiviert sein, noch einen Halbtagesausflug auf den Pilatus zu unternehmen. Dieses Potential scheint uns speziell für Ausländer und MICE Gäste nicht ausgeschöpft.
Produkte-Idee	Die Idee ist, ein Sortiment zu schaffen, dass Touristen (FYT und Gruppen) und Business Gäste (MICE) einfach und rasch einen Halbtagesausflug mit dem ÖV machen können. Naheliegend wäre die Schaffung eines 1- und 2-Tages-Swisspass. Wichtig sind Anreize für Hotel (z.B. Kick-Back) oder den Event-Organisator, wenn sie den Gast motivieren, einen Ausflug zu unternehmen. Das Sortiment dürfte nur an ausländische Gäste oder via Tour-Operator an MICE Gäste abgegeben werden. Weiter wäre es wichtig, das STS AG die verschiedenen regionalen Tourismusangeboten (Tell-Pass, Berner-Oberland Pass) und lokalen Tourismusangebote (Arosa Card) von ihren Gültigkeitskriterien standardisiert und ebenfalls in das Sortiment aufnimmt. Eine Software sucht für den Touristen automatisch die billigste Version heraus.
Inputs aus Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-Tages-Swisspass wäre sicher ein Erfolg. Aber aus Angst von Kannibalisierung (z. B.) Glaciterrundfahrt) politisch schwierig durchzusetzen.</li> <li>• Chance, Angebot über Kongressbüro für grosse Messen anzubieten (wie bei World Tourism Forum geschehen)</li> <li>• Wichtiger als die Sortimentsfrage ist, wie der ÖV an diese Zielgruppe herankommt.</li> <li>• Zurich Card ist ein Erfolg für MICE und Halbtagesausflüge. Verkauf vor allem über Hotels und Tourismusbüros</li> <li>• Gefährlich: Günstigere Tickets für Hotels, Tourismus- und Kongressbüros als am Bahnschalter</li> <li>• Verkauf vermutlich nur über Provision möglich</li> <li>• Herausforderung: Car-Unternehmen geben bis zu 20% Provision und sind viel günstiger. Über Mehrwert Bahn argumentieren (Individualität, Erlebnis Bahnfahrt)</li> <li>• ÖV müsste versuchen, sich in das Activity Network der Tour Operators einzuklinken. Bisher arbeiten diese mit Car-Unternehmen zusammen</li> <li>• Es müsste ein STS Sortiment sein</li> </ul>
Nutzen Anbietende	Auslastung Regionalverkehr
Nutzen Nachfragende	Bedürfnis nach kurzen Ausflügen, die beispielsweise eine Geschäftsreise massgeblich aufwerten
Kundensegmente und konstituierende	+ <i>Geschäftsreisende</i> + <i>Touristen</i>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 34/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

## Freizeit- und Mobilitätsorientierungen

### Kritische Umsetzungsschritte

- ❖ Zusammenarbeit mit Hotels etablieren
- ❖ Kontakte zu internationalen Firmen
- ❖ Zusammenarbeit mit Zeitungen, wie z.B. Züritipp

### Analogs

Schwarzwaldkarte  
Vorgehen „Hotelkarte“ mit der ZB,  
SBB Railway Ausflüge in der Region,  
Zürich Card (inkl. Albisgebiet dabei)

### Antilogs

Zu wenig umfassende, teure und lang dauernde Angebote

### Leap of Faith

Können Geschäftsreisende für Halbtagesausflüge mit dem ÖV gewonnen werden?  
Was sind die konkreten Erfolgsfaktoren, um Halbtagesausflüge beliebter zu machen?  
Es wurde oft erwähnt, dass im ÖV Kick-Backs kaum realisierbar sind. Was für ein System könnte trotzdem Anreize für Hotels etc. schaffen, ihren Kunden den ÖV anzupreisen?

### Dashboard

Marktanteil des ÖV beim Incoming-Gruppengeschäft und MICE-Ausflüge gegenüber dem Car / Mietauto  
Anzahl Partner, die mit dem ÖV zusammenarbeiten wollen

### Empirische Grundlage

Anzahl ausländische Touristen „vor Ort“ und Tagesgäste aus dem MICE Bereich (interne Erhebung, 2014).

### Zeithorizont

Schnell umsetzbar

### Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung

Ein entsprechendes Angebot (z.B. auf [getyourguide.ch](http://getyourguide.ch)) kann einen Nischenmarkt abdecken, hat aber momentan für die KTI-Praxispartner keine Priorität.  
STS AG hat Interesse, dass die HSLU Chancen und Gefahren eines 1-Tages Swissspass empirisch abstützt (Tourismusmonitor, Mikrozensus, MOB Streckenbefragung usw.).



#### 4.11 Reisezüge vs. Pendlerzüge

*Mit der Einführung von Reisezügen oder Reisewagen sollen mehr Wahlmöglichkeiten für Bahnpassagiere geschaffen, der Reisekomfort erhöht und die Bedürfnisse von bahnerfernen Segmenten besser abgedeckt werden*

Problem und Chance	Abgesehen von den beiden Reiseklassen bestehen in den vorhandenen Zügen nur Wahlmöglichkeiten, die an bestimmte Infrastrukturen gekoppelt sind (Familienwagen, Businesszone (1. Kl.), Ruhezone (1. Kl.)). Dabei fehlen Ausgestaltungen für Reisende, die grundsätzliche andere Bedürfnisse haben als Arbeitspendler. Die 1. Klasse ist stark auf Business ausgerichtet. Ein etwas ‚legères‘ Freizeitsegment fühlt sich kaum angesprochen. Auch unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich Unterhaltung, sozialem Austausch, Gepäck oder Essen finden keine Berücksichtigung. Die Fahrgäste mit unterschiedlichem Reisezweck stören sich gegenseitig.	
Produkte-Idee	Die Idee ist, dass Leute mit ähnlichen Interessen zusammen im Zug unterwegs sind, um sich möglichst wenig zu stören. Gleichzeitig können den unterschiedlichen Gruppen gewisse Zusatzleistungen mit Kundennutzen erbracht werden. Eine sanfte Differenzierung von Wagenausstattungen und Beleuchtung, die idealerweise kurzfristig modellierbar ist, könnte den Gästen anzeigen, ob es sich um einen Arbeits- oder Reisewagen handelt. Letzterer könnte hinsichtlich Lichtkonzept, Ton-Ansagekonzept, touristische Informationen, Unterhaltungsangebot und grosse Gepäckstücke anders ausgestattet und organisiert sein. Denkbar wäre auch der Einsatz eines mobilen „Matching“ Tools, das Leute mit ähnlichen Bedürfnissen nebeneinander setzt. Die Airline KLM hat so etwas entwickelt.	
Inputs aus Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiale vorhanden über Soft-Faktoren. Infrastrukturelle Massnahmen sind betrieblich kaum umsetzbar.</li> <li>• Auf Pendlerstrecken sehr heikel (was genau), da jetzt schon Kapazitätsgrenze erreicht ist. Auf touristischen Strecken allenfalls Dinge wie Lautsprecher-Durchsagen möglich.</li> <li>• Mit Lichtkonzept, Zugsbegleitung etc. ist gemäss der SOB Potential vorhanden</li> </ul>	
Nutzen Anbietende	Höhere Kundenzufriedenheit, Mehreinnahmen durch kostenpflichtige Zusatzleistungen	
Nutzen Nachfragende	Kein „sozialer Stress“ durch unterschiedliche Bedürfnisse	
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i></li> <li>+ <i>bahnabgeneigte Digitale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Eskapismus am Rechner</i></li> <li>+ <i>Müssiggang und digitale Medien</i></li> <li>+ <i>Lebensgenuss</i></li> </ul>
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Education Marketing</li> <li>❖ Einfache, aber klare Signale wie Lichtkonzept</li> <li>❖ Bezahlbare Angebote mit Zusatznutzen</li> </ul>	
Analogs	Individuelles Unterhaltungsangebot und Sitzplatzfinder in Abhängigkeit zum Nachbarn aus der Flugindustrie	

	Mehrzweckbereich Flirt
Antilogs	Ruhewagen 2. Klasse
Leap of Faith	<p>Können bahnabgeneigte Digitale durch Ausstattungen von Reisewagen zur Bahnfahrt motiviert werden?</p> <p>Lassen sich Passagiere ‚vorschreiben‘ ob sie im Reisewagen oder Pendlerwagen arbeiten?</p> <p>Sind Passagiere bereit für Reisewagen oder spezifische Unterhaltungsangebote zusätzlich zu bezahlen?</p> <p>Wie aufwändig wäre eine Neuausstattung in bereits vorhandenem Rollmaterial?</p>
Dashboard für KPI	<p>Kundenzufriedenheit sollte sich erhöhen</p> <p>Sitzplatzreservierungen sollten zunehmen (weil man dann weiss, was man bekommt)</p>
Empirische Grundlage	Eine beträchtliche Anzahl der Gäste fühlt sich im Zug durch Mitreisende gestört.
Zeithorizont	Ab sofort
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Macht nur in grösseren Kompositionen Sinn und eine TU müsste sich dafür begeistern und investieren. Vermutlich mit relativ wenig Umbau in bestehendem Rollmaterial möglich.



#### 4.12 Imagewandel durch Services mit Lifestyle und Begeisterungspotential

*Die Bahnen sollten versuchen, Angebote zu schaffen, die einen gewissen Lifestyle ansprechen und sporadisch die Gäste begeistern. Mobilität ist immer auch eine Form der sozialen Differenzierung, bei der die Menschen sich ihrer Identität versichern wollen.*

Problem und Chance	Das Reisen mit dem Zug wird noch zu stark als Verzicht und Mühsal wahrgenommen und kommuniziert. Hingegen ist es zum Beispiel im Falle des Velos oder dem Flugzeug gelungen, diese als Ausdruck eines aktiven und freiheitlichen Lebensstils darzustellen. Dazu ist es notwendig, dass die Anbieter die Möglichkeit schaffen, sich als Konsument zu differenzieren und immer wieder Services anbieten, die beim Kunden eine positive Überraschung auslöst.
Produkte-Idee	In den umliegenden Ländern haben es die Bahnen mit ihren Hochgeschwindigkeitszügen geschafft, ein Airline-ähnliches Image und eine Affinität für Business-Kunden zur Bahn zu schaffen. Mit dem neuen Rollmaterial auf der Nord-Süd-Verbindung könnten die SBB ähnliches versuchen. Die MOB versprüht mit ihren Pullman-Zügen ein Gefühl der goldigen 20er Jahre. Die Westbahn hat ein neues Servicekonzept eingeführt, das dem Kunden viel mehr „Choices“ ermöglicht, ähnlich einem Starbucks Kaffee. Konkret könnten die Bahnen versuchen, mittels solcher Massnahmen dem Bedürfnis der Menschen nach Differenzierung entgegen zu kommen. Auch im Pendlerbereich sind ähnliche Möglichkeiten denkbar. Von Executive-Sitzen über dauerhafte Platzreservierungen und neuen Service-Komponenten.
Nutzen Anbietende	Ein Angebot schaffen, das eine besondere Leuchtkraft hat und eine Image-Wirkung auch auf die restlichen Angebote ausstrahlt. Mehrverkehr durch ein besseres Image.
Nutzen Nachfragende	Gäste fühlen sich als Individuen wahrgenommen, deren persönliche Wünsche besser befriedigt werden können.
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ bahnaffinen Traditionsbewussten ++ Lebensgenuss + wetterresistenten Kulturgebeisterten (Zielsegment hängt von der konkreten Ausgestaltung ab)
Kritische Umsetzungsschritte	❖ Geeignete Differenzierungs-Merkmale identifizieren, die vermarktbar sind (Technik, Service, Zeit) ❖ Einbettung der Angebote in eine kommunikative Geschichte ❖ Operative Effizienz darf nicht darunter leiden. Es muss effizient produziert werden können.
Analogs	Service- und Branding Konzepte von Hochgeschwindigkeitszügen wie NTV in Italien oder Starbucks bei den Kaffeehäusern
Antilogs	Nicht einhaltbare Versprechen und nicht auf die relevanten Kundensegmente ausgerichtete Angebote wie teilweise beim Railjet
Leap of Faith	Ist in der Schweiz, wo der Fernverkehr gewissermassen „S-Bahn Charakter“ hat, eine Produktdifferenzierung möglich, wie es die umliegenden Länder vormachen? Würde dies wirklich zu einem Image-Wandel unter Komfort-

	und Zeitauffinen Gästen und zu entsprechend mehr Konsum des ÖV's führen?
Dashboard	Bekanntheit und Nachfrage entsprechender Angebote. Umsatzbeitrag und Image-Wirkung.
Empirische Belege	Es existiert ein fachlicher Service Management und Marketing Diskurs zur Bedeutung von „Choices“ und der Imagewirkung von Differenzierung im Angebot.
Zeithorizont	Mittel- bis längerfristig. Stark an den Fahrplan und an neues Rollmaterial gebunden.
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Nicht im Rahmen des KTI Projektes umsetzbar



### 4.13 Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip

*Es gilt, die Fokussierung von Angeboten auf einzelne Segmente erhöhen, damit diese individuell für Sportler, Gastronomie (Geniesser), Vereine usw. zugeschnitten werden können.*

Problem und Chance	Der interne Arbeitsbericht „Analyse der Übereinstimmung des Angebots im FTV mit den Kundenerwartungen“ zeigt, dass die meisten Angebote des ÖV im FTV nur „gut“, aber nicht sehr gut auf ein Segment zugeschnitten sind. Sie richten sich an „Durchschnittskunden“. RailAway Kombi-Angebote eignen sich gut für Topangebote. Für kleinere Nischenangebote funktioniert das Geschäftsmodell allerdings nicht. Dort sollte der Kunde seine Angebotsbestandteile selber kombinieren und buchen.
Produkte-Idee	<p>Potential besteht bei vielen bereits vorhandenen Angeboten in auf einzelne Segmentgruppen zugeschnittene Zusatzleistungen. Das Angebot wird nach dem Baukastenprinzip vom Kunden zusammengestellt. Dies bedeutet, dass bei einem Angebot individuell z.B. eine Outdooraktivität, eine Schifffahrt, eine Übernachtung im Wellnesshotel oder ein Nachtessen dazu gebucht werden kann (und zwar online). Dazu müssen aber auch die Leistungserbringer (z.B. Aussichtsberge) dafür sorgen, dass die Möglichkeit an Aktivitäten multi-optionaler wird und die entsprechende Infrastruktur vorhanden ist.</p> <p>Dadurch würde z.B. möglich: Sportgerätetransport auf eine Ausflugsberg und Downhill-Fahrt; Reise mit Taxi zu Restaurants; Zielgerichtete Angebote (Extremsportarten, Ingenieurkunst, Grossveranstaltungen); Inszenierung der Reisen (Computer-Gamen oder Pokern unterwegs etc.).</p>
Nutzen Anbietende	Erschliessung von wachsenden Nischen-Segmenten. Zusätzliche Einnahmen durch Cross-Selling mit entsprechenden Leistungserbringern. Nischensegmente haben eine höhere Zahlungsbereitschaft
Nutzen Nachfragende	Passgenaue Angebote, individuell zusammenstellbar
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>veloaffine Outdoor Freunde</i></li> <li>+ <i>bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i></li> <li>+ <i>wetterresistente Kulturbegeisterte</i></li> <li>+ <i>bahnabgeneigte Digitale</i></li> </ul>
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hinzubuchbare Zusatzleistungen bestimmen und programmieren</li> <li>❖ Neue Marketing-Kanäle (Blogs, spezialisierte Zeitschriften, Foren etc.), um die Nischensegmente zu erreichen</li> <li>❖ Glaubwürdigkeit bei diesen Zielgruppen</li> </ul>
Analogs	Easyjet, Baukastenreisen.de, div. Touroperator wie Kuoni, Tui und co.
Antilogs	Die Angebote dürfen keine hohen neuen Fixkosten auslösen. Sonst geht das Geschäftsmodell im Nischenmarkt nicht auf.
Leap of Faith	<p>Wie erfolgt die Abrechnung für die Leistungserbringer?</p> <p>Sollen die Zusatzleistungen auch am Schalter angeboten werden oder wird das für das Verkaufspersonal zu aufwendig und kompliziert?</p>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 40/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Dashboard	Wachstum in den definierten Nischenmärkten
Zeithorizont	Sofort
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Kaum im Rahmen des KTI-Projektes umsetzbar.



#### 4.14 Schlechtwetteraktionen

*Mit diesen wetterabhängigen Aktionen soll die Auslastung des ÖV bei schlechtem Wetter an den Wochenenden verbessert werden*

<p>Problem und Chance</p>	<p>Bei schlechtem Wetter ist der ÖV im FTV deutlich weniger gut ausgelastet. Die Gründe dafür sind einerseits, dass gewisse Aktivitäten (Wandern etc.) dann keinen Spass machen. Andererseits scheint aber das schlechte Wetter generell die Motivation zu reduzieren, etwas „ausser Haus“ zu unternehmen. Hauptkonkurrent von Freizeitangeboten sind in solchen Situationen also der DVD - oder Lesegenuss zuhause. Es stellt sich die Frage, inwiefern dieses Wetter-Risiko durch geschickte Angebote und Kommunikation reduziert oder aufgefangen werden kann. Das Working Paper « Kundensegmente der Schweizer Bahnen in Bezug auf Freizeitmobilität und touristische Reisen » zeigt, dass es beim Segment der <i>Wetterresistenten Kulturbegeisterte</i> nachfrage-seitig durchaus Chancen gibt, mit geeigneten Angeboten auch bei schlechtem Wetter erfolgreich zu sein. Angebotsseitig dürften Preisnachlässe zu legitimieren sein, da die Fixkosten meist sowieso anfallen und jeder zusätzli-che Gast einen positiven Deckungsbeitrag generiert.</p>
<p>Produkte-Idee</p>	<p>Sonderangebote für Segment „Hochkultur“ bei schlechtem Wetter; Transfer des Zentralbahn-Modells „Tiefdruckangebote“ auf ganze Schweiz. Jedoch in optimierter Form mit geeigneten Angeboten für Aktivitäten; Beispiel: Redu-zierte Tageskarte inklusive Zürichcard für Museumseintritte. Gastro-Angebote in der Umgebung. Oder Weekend-Trips in Städte mit vergünstigten Hoteltari-fer (die Business-Kunden sind am Weekend sowieso nicht da). Es geht in erster Linie um die Motivation, überhaupt etwas ausserhalb des Hauses zu unternehmen</p>
<p>Inputs aus Work-shop</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dank dem Newsletter / den Promotions bleiben die Angebote „top of mind“, das heisst, sie werden später auch bei schönem Wetter konsumiert</li> <li>• Mit neuen Vertriebskanälen und geeigneten Indoor-Angeboten könnte das Modell erfolgreich sein</li> <li>• Offene Frage, ob die Ermässigung nur für die Freizeitanbieter, Hotels und Gastro-Unternehmen oder auch für die Bahnfahrt gelten soll</li> <li>• Weitere Möglichkeit: Das Lancieren von Frühbucher-Rabatten einige Tage im Voraus ohne Umtauschmöglichkeit (BLS Jubiläumskarte)</li> <li>• Trade-off: Regionale Angebote haben den Vorteil, dass sie günstig sein können. Nationale Angebote sind immer relativ teuer</li> <li>• Gefahr: Wie immer fragt sich, ob das Angebot nicht eine Kannibalisierung darstellt.</li> </ul>
<p>Nutzen Anbietende</p>	<p>Städte- und Indoor Tourismus sowie Gastronomie ankurbeln; gute SBB Ver-bindungen nutzen, tiefe variable Kosten beim Verkehr</p>
<p>Nutzen Nachfragen-de</p>	<p>Belohnung fürs Rausgehen bei schlechtem Wetter (Deal-Kultur); Neue An-gebote in Anspruch nehmen, die man sonst vielleicht nicht kennen würde.</p>
<p>Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobi-litätsorientierungen</p>	<p>+ <i>Wetterresistente Kulturbegeisterte</i> ++ <i>Hochkultur (Musik, Kunst, Thea-ter)</i></p>

Luzern, 10/01/2018  
Seite 42/52  
ITW Working Paper Series, 003/2018

Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Konzipierung von Angeboten die für schlechtes Wetter geeignet sind</li><li>❖ Zusammenarbeit mit Meteoschweiz: Definition von schlechtem Wetter</li><li>❖ Anbieter finden, die bei schlechtem Wetter freie Kapazitäten haben und aufgrund ihrer Kostenstruktur einen Rabatt gewähren können</li><li>❖ Vertriebskanäle Online und Offline</li></ul>
Analogs	Tiefdruckangebote Zentralbahn: von der Grundidee her
Antilogs	Tiefdruckangebote Zentralbahn: einige Fehler bei der konkreten Ausgestaltung. Ein Tag im Voraus ist zu spät. Planung findet je nach Segment zu 90 Prozent mehr als 1 Tag im Voraus statt. Auch der Kanal und die Ziele sind nicht optimal gewählt.
Leap of Faith	Hauptsegmente benützen weniger die Onlinekanäle, Verkauf und Bewerbung über Offlinekanäle allerdings viel schwieriger. Ist der Erfolg gemessen am Umsatz mit neuen Angeboten grösser als bei der ZB?
Dashboard für KPI	Art und Anzahl der verkauften Angebote. Einfluss des Preisnachlasses auf die Buchungsquote. Einfluss des Wetters (ganz schlecht, mittelmässig)
Empirische Grundlage	ITW Working Paper « Kundensegmente der Schweizer Bahnen in Bezug auf Freizeitmobilität und touristische Reisen» und Sonderauswertung Tiefdruckangebote
Zeithorizont	Ab sofort
Umsetzbarkeit KTI-Projekt und Bewertung/Beurteilung	Kombination mit Sortimentsmassnahmen erst ab 2015 möglich. Allenfalls nur rein kommunikativ über Kampagnen als Pilot im Rahmen des KTI-Projektes möglich



#### 4.15 Begleitete Reisen anbieten

Die Car-Unternehmen haben einen ziemlichem Erfolg mit „begleiteten Reisen“. In einer alternden Gesellschaft wird das Bedürfnis stärker, „unter Seinesgleichen“ zu reisen und durch eine kompetente Reiseleitung von Stress und Ungewissheit verschont zu sein.

Problem und Chance	Reisen mit dem ÖV bergen ein gewisses Stress- und Ungewissheitspotential. Es gibt Umsteigesituationen, Platzprobleme im Zug, es können Verspätungen auftreten und Anschlüsse verpasst werden oder mühsame Sitznachbarn den Reiseegenuss beeinträchtigen. Mit einer guten Organisation lassen sich aber die meisten dieser Probleme eliminieren.
Produkte-Idee	Vielleicht in Zusammenarbeit mit Anbietern wie Baumeler-Reisen sollte auch der ÖV versuchen, ein begleitetes, buchbares Reiseprogramm in Konkurrenz zu Eurobus etc. zu entwickeln. Es gibt viele sehr attraktive Streckenkombinationen, insbesondere wenn noch Postauto und die touristischen Bahnen in die Reisekette integriert werden.
Nutzen Anbietende	Aufbau und Bearbeitung eines Marktes, der heute den Car-Unternehmen überlassen wird. Die Voraussetzungen von Fahrplan, Infrastruktur und erreichbaren Destinationen sind gut.
Nutzen Nachfragende	Die gute ÖV Infrastruktur, spektakuläre Strecken und ideale Kombinationsmöglichkeiten für spannende Reisen.
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ <i>bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i> ++ <i>Bahnbegeisterung</i> + <i>bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i>
Kritische Umsetzungsschritte	❖ Angebotsentwicklung für Tages- und Mehrtagesreisen in Anlehnung an Wettbewerber wie Twerenbold und Eurobus ❖ Suche nach Partnern, welche die Durchführung der Reisen übernehmen ❖ Marketing-Konzept müsste sich anpassen. Direct-Marketing ist für solche Reisen entscheidend
Analogs	Twerenbold und Thurgau-Travel Themenreisen
Antilogs	
Leap of Faith	Sind die bisherigen Kunden von Car-Reisen für den ÖV zu gewinnen? Finden sich gute Partner, die mit dem ÖV zusammenarbeiten wollen?
Dashboard für KPI	Umsatz und Gewinn in diesem neuen Geschäftsfeld
Empirische Grundlage	Working Paper « Kundensegmente der Schweizer Bahnen in Bezug auf Freizeitmobilität und touristische Reisen» Marktgrösse der Wettbewerber aus dem Car-Business





#### 4.17 Direktverbindungen in Destinationen

*Bei Entscheidungen zur Verkehrsmittelwahl und zur Auswahl des Reiseziels spielen die Aspekte Reisezeit und Reisekomfort eine grosse Rolle. Es scheint, dass das Potential für Direktverbindungen noch nicht ausgeschöpft ist.*

Problem und Chance	FTV-Reisende sehen sich zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Einschränkungen gegenüber. Eine gute Verkehrsanbindung zu einer attraktiven Destination kann daher das Verkehrsaufkommen überproportional erhöhen. Die Weiterführung von RPV Linien in Ski-Destinationen oder der Einsatz von Bussen für direkte Verbindungen könnte systematischer erfolgen.	
Produkte-Idee	Der Vorschlag besteht darin, eine systematische Planung möglicher Direktverbindungen in touristische Regionen aus dem In- und Ausland vorzunehmen. Beispiele wie der Lötschberger Bern - Zweisimmen, die S-Bahn Zürich in die Flumserberge, die Verlängerung des Glarner Sprinters am Wochenende, der KitzSkiXpress von München nach Kitzbühl oder der direkte TGV von Paris nach Interlaken um 19.30 abends zeigen, dass solche Angebote zumindest saisonal auf grossen Zuspruch stossen. Wichtig ist, dass die Bahnen bereit sind, bei nicht konkurrenzfähigen Schienenverbindungen auch den Bus als Verkehrsträger einzusetzen.	
Nutzen Anbietende	Abholen von bisher nicht bearbeiteten Märkten und damit Mehrumsatz. Nutzenstiftung für die bedienten Destinationen.	
Nutzen Nachfragende	Nutzen durch Zeit- und Komfortgewinn	
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i></li> <li>+ <i>bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i></li> <li>+ <i>veloaffine Outdoorfreunde</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ <i>Bahnbegeisterung</i></li> <li>Gerade für Leute mit wenig Reiseerfahrung könnten Direktverbindungen attraktiv sein, da die Reise so mit weniger Stress verbunden ist</li> </ul>
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analyse möglicher Relationen für saisonalen oder dauerhaften Direktverkehr im In- und Ausland</li> <li>❖ Eventuell Einbindung der Leistungsträger für die Ticketintegration und eine Co-Finanzierung</li> <li>❖ Marketing-Konzept mit den Destinationen entwickeln</li> </ul>	
Analogs	TGV von Paris nach Interlaken Ski-Zug London Verbier Lötschberger Bern – Zweisimmen und S-Bahn in die Flumserberge Bus Shuttle Zürich Flughafen nach Lenzerheide Ski-Züge und Busse aus Deutschland nach Kitzbühl	
Antilogs		
Leap of Faith	Gibt es freie Trassen für mögliche Angebote Ist die Auslastung genug hoch, um die Angebote rentabel zu betreiben Wie gross ist das Potential für solche Direktverbindungen?	
Dashboard für KPI	Auslastungsgrad und Kostendeckungsgrad von Direktverbindungen	
Empirische Grundlage	Erfolgreiche Beispiele am Markt	



#### 4.18 Vom Zugs- zum Reisebegleiter

*Spätestens mit der Einführung des Bibo Systems (Be in – be out) fällt die Hauptarbeit der Zugsbegleiter, also das Kontrollieren der Tickets, weg. Es braucht also einen Rollenwechsel. Dafür gibt es viel Potential*

Problem und Chance	In der Airline Branche übernehmen die Hostessen deutlich mehr Aufgaben als der Zugsbegleiter. Sie servieren das Essen, sind für die Sicherheit zuständig, verkaufen Duty-Free Artikel und betreuen die Gäste. Sie leisten einen wesentlichen Teil zum Nebengeschäft und zur Kundenzufriedenheit. In eine ähnliche Richtung könnten sich auch die Bahnen entwickeln
Produkte-Idee	Die Idee ist, die Rolle des Zugsbegleiters so zu reformieren, dass er für die Kunden und das Unternehmen möglichst wertsteigernd eingesetzt wird. Seine Rolle könnte sich mehr in die Richtung Beratung, Verkauf (Up-Selling z.B. einen Klassenwechsel vorschlagen), Information und die Erbringung von Services bewegen. Es gibt in der Schweiz schon zahlreiche Beispiele solcher Zusatzleistungen von Zugsbegleitern. Diese gälte es zu sammeln, zu analysieren und je nachdem zu skalieren.
Nutzen Anbietende	Mehrertrag durch Verkäufe von Produkten und Services. Zufriedene Kunden durch einen persönlichen Service.
Nutzen Nachfragende	Der Zugsbegleiter wandelt sich vom Kontrolleur zum Service Dienstleister. Komfortgewinn z.B. durch Verkauf des Bergbahntickets im Zug.
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ <i>bahnbegeisterte Sport- und Gesellschaftsaktive</i> ++ <i>Bahnbegeisterung</i> + <i>bahnbegeisterte Traditionsbewusste</i> ++ <i>Lebensgenuss</i>
Kritische Umsetzungsschritte	❖ Mögliche Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen evaluieren, die der Reisebegleiter übernehmen können ❖ Sicherheitsaspekte etc. im Zug beachten ❖ Abschätzen, wann und wo der Reisebegleiter überhaupt Zeit dafür hat? ❖ Reisebegleiter müssen motiviert sein. Positiven Change veranstalten
Analogs	Reisebegleiter bei der Zentralbahn, Hostessen in der Westbahn, Airline
Antilogs	Klassische Billet-Kontrolle
Leap of Faith	Eigenen sich die Zugsbegleiter als Verkäufer? Haben Sie überhaupt genügend Zeit? Gibt es genug gute Angebote, die man verkaufen kann? Welche weiteren, nicht abzugeltenden Services wären für den Kunden von Nutzen (z.B. Organisation der Gepäckablage bei Reisezügen)
Dashboard für KPI	Umsatz-Entwicklung je Zugsbegleiter. Anteil an Service- vs. Kontroll-Tätigkeiten
Empirische Grundlage	Transfer von anderen Industrien auf den ÖV



#### 4.19 Marktbearbeitungschancen im FTV für Neukundengewinnung nutzen

*Gewisse Opportunitäten könnten von den TU intensiver genutzt werden, um im persönlichen Kontakt Neukunden ein Abo zu verkaufen*

Problem und Chance	Es gibt einige typische Aktivitäten und Anlässe, bei bzw. an denen auch Menschen die Bahn benutzen, die sonst mit dem MIV unterwegs sind. Solche Chancen sollten genutzt werden, um in Verkaufsgesprächen, z. B. durch Zugsbegleiter, Halbtax-Abos oder Gleis 7 zu verkaufen.	
Produkte-Idee	Die Idee besteht darin, eine Reihe von Opportunitäten zu definieren, bei denen die Akquise von Neukunden über das persönliche Gespräch von Bahnmitarbeitern, indirekt über touristische Partner, über Wettbewerbe oder via lokale Sonderaktionen geschieht. Mögliche Anlässe sind z.B. die Reise an den Autosalon Genf, an ein Robby Williams Konzert, an das Schwingfest, in die Ferien nach Gstaad oder beim Kauf des Langlauf-Passes im Engadin.	
Nutzen Anbietende	Vermutlich würden sich relativ einfach neue Kunden gewinnen lassen, wenn die Professionalität im Verkaufsprozess erhöht würde. Es wird seinen Grund haben, dass Banken, Versicherungen oder Telekomunternehmen auch auf Direct Marketing setzen.	
Nutzen Nachfragende	Persönlicher Verkaufsprozess, passgenaue Informationen über das Angebot	
Kundensegmente und konstituierende Freizeit- und Mobilitätsorientierungen	+ <i>wenig bahnbegeisterte Digitale</i> + <i>Velo-affine Outdoorfreunde</i>	-- <i>Bahn-Begeisterung</i> : Dies als Vorschlag, um gerade Leute ins Visier zu nehmen, die keine grundsätzlich positive Einstellung der Bahn gegenüber haben, diese aber durch positive Erlebnisse jedoch evtl. ändern.
Kritische Umsetzungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Definition der geeigneten Anlässe</li> <li>❖ Verkaufskonzept</li> <li>❖ Schnupperangebote</li> <li>❖ Controlling-Konzept</li> </ul>	
Analogs	Vertriebs-Ideen in der VDV Broschüre „Aktiver Vertrieb“	
Antilogs	Einfacher Brief nach Hause oder nur Werbung im Bahnhof	
Leap of Faith	Wie „nahe“ sind Selten- und Nichtfahrer an einer ÖV Nutzung dran? Gelingt es in einem kurzen Verkaufsgespräch, ein Halbtax-Abo zu verkaufen?	
Dashboard für KPI	Anzahl der Neukundengewinnung pro Anlass und Mitarbeiter. Überzeugungsrate der angesprochenen Personen	
Empirische Grundlage	Qualitative Interviews, Anteil von Seltenfahrern unter den im Zug anreisenden Hotelgästen in Gstaad (MOB-Umfrage)	

Luzern, 10/01/2018

Seite 48/52

Erfolgsversprechende Entwicklungsmöglichkeiten des Produkteportfolios im FTV

## 5 Bewertung der Ideen im Quervergleich

Nicht alle Angebotsideen werden als gleich wirksam bezüglich ihres Impulses für die Umsatz- und Marktanteilserhöhung im FTV angesehen. Ebenfalls gibt es grosse Unterschiede bezüglich der Komplexität, der Ressourcenintensität und dem Risiko bei der Umsetzung der einzelnen Angebotsideen. In der folgenden Graphik wird versucht, die Angebotsideen in dieser Hinsicht zu strukturieren. Die Angebotsideen mit dem stärksten Impact auf die Nachfrage und gleichzeitig der höchsten Machbarkeit können als prioritär für die Umsetzung definiert werden. Die Zahlen in der Abbildung referenzieren auf die beschriebenen Angebotsideen, wobei die 4 weggelassen wurde (1 Tageskarte für Kleingruppen (eigentlich 4.1))

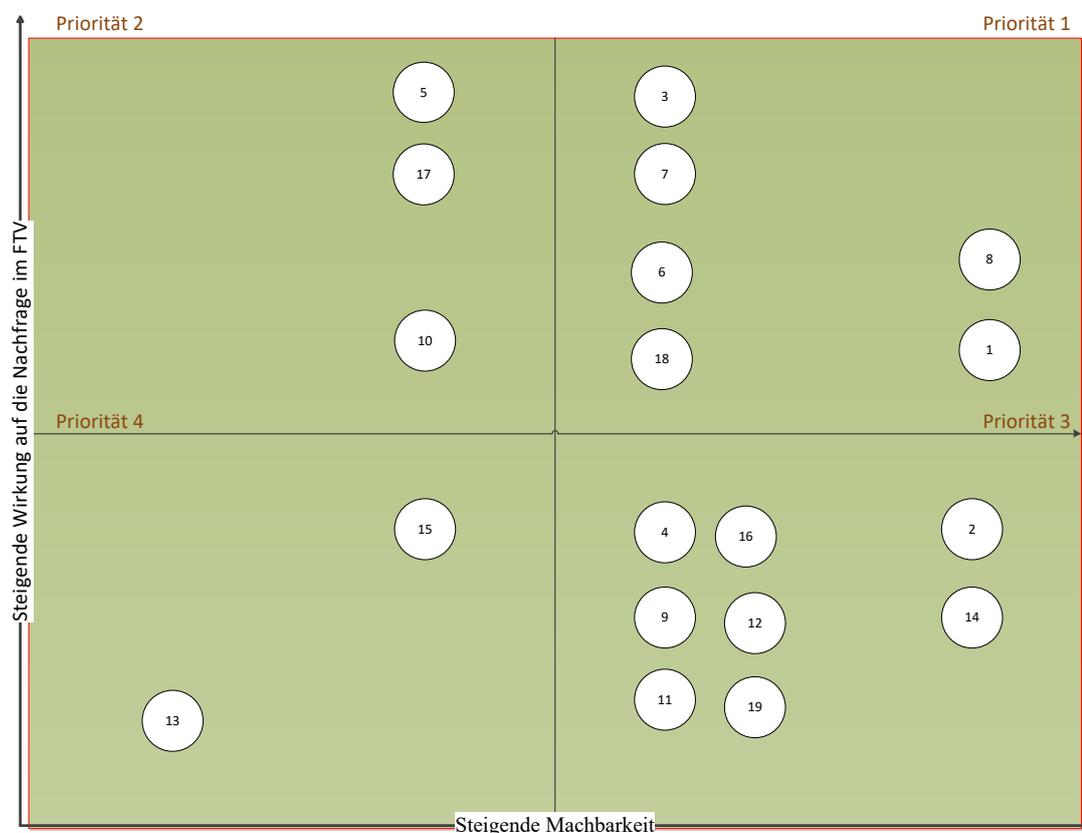


Abbildung 2: Bewertungsmatrix. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1 Angebotsideen mit der Priorität 1

- 4.1 Tageskarte für Kleingruppen
- 4.3 SBB/ÖV als Betreiber eines umfassenden Freizeit-, Reise-, und Ferienvertriebskanal
- 4.6 Regionalisierung des Marktauftritts im RPV
- 4.8 Präsenz des ÖV bei touristischen Partnern erhöhen
- 4.7 CRM für FTV Marketing und Vertrieb etablieren
- 4.18 Vom Zugs- zum Reisebegleiter

Die Ideen 6 und 8 sind eher im B2B Bereich zwischen den TU und ihren Stakeholdern anzusiedeln. Ein lokales Management von ÖV Angeboten mit hohem Freizeitwert ermöglicht es, die Qualität von Kooperationen, die Vernetzung von Aktivitäten und die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit zur Stärkung des Netzwerkes umzusetzen. Technisch wäre der Change einfach, es stellt aber eine organisatorische und machtpolitische Herausforderung dar.

Die Ideen 3, 7 und 18 betreffen den Kontakt mit dem End-Kunden. In dieser Beziehung sollten die Informations- und Vertriebskanäle sowie die Personalisierung der dort zugänglich gemachten Informationen und Transaktionen erhöht werden. Hier entwickelt sich die Technologie in einem sehr hohen Tempo. Die Wettbewerber sind global agierende Konzerne. Der Ressourcenaufwand und die technischen Skills für eine Umsetzung sind hoch, dafür ist der politische Widerstand kaum gegeben. Entscheidend wird sein, ob sich die Branche und ihre Stakeholder zu einem gemeinsamen Vorgehen einigen können.

Der Erfolg der Idee 1 mit der Kleingruppentageskarte hängt stark von der preislichen Attraktivität und den Gültigkeitsbestimmungen ab. Strategisch ist zu fragen, ob der ÖV lieber volle Züge hat, wobei die Gäste im Durchschnitt wenig zahlen oder nur mässig belegte Züge bei höheren Tarifen. Eine Schwierigkeit ist, dass in der Schweiz im Unterschied zu Deutschland das hoch attraktive Fernverkehrsnetz weniger gut vom oft schlecht ausgelasteten RPV-Netz unterschieden werden kann.

## **5.2 Angebotsideen mit der Priorität 2**

4.5 Rundreisen: komfortables Reiseerlebnis ermöglichen

4.10 STS-Sortiment für Tages- und Halbtagesausflüge von Geschäftsreisende und Touristen

4.17 Direktverbindungen in Destinationen

Die Angebotsideen mit der Priorität 2 fokussieren auf Angebotsverbesserungen im Kernbereich der Reise von A nach B und dem dazugehörigen Ticket-Sortiment. Sowohl das Anbieten von touristischen Rundreisen als auch touristischer Direktverbindungen bedingen vermutlich einen gewissen Kulturwandel bei der Angebotsplanung und im Kontakt mit den Kunden. Derartige Angebote müssen viel präziser auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sein. Das fahrplanmässige Fahren des ÖV hat hier weniger Priorität. Während heute der ÖV im Massenmarkt stark ist, sind diese Angebote Ausdruck von massgeschneiderten Lösungen (die aber dennoch relativ in der Abwicklung weitgehend standardisiert werden können).

Die Umsetzbarkeit ist daher erschwert, weil die Angebote ausserhalb des Fahrplans produziert würden und den Sortiments-Ideen die Gefahr einer gewissen Kannibalisierung innewohnt. Auch im Vertrieb mit den Stakeholdern müsste sich der ÖV neue Kompetenzen aneignen.

## **5.3 Angebotsideen mit der Priorität 3**

4.2 Langfrist-Programm „Die Schweiz entdecken“

4.4 Freunde treffen Freunde / Ausgangsangebote

4.9 GA+ / TK + (Freizeit-Flatrate Angebote)

4.11 Reisezüge vs. Pendlerzüge

4.12 Imagewandel durch Services mit Lifestyle und Begeisterungspotential

4.14 Schlechtwetteraktionen

4.16 Bahnhöfe als FTV Service Points etablieren

#### 4.19 Marktbearbeitungschancen im FTV für Neukundengewinnung nutzen

Die Angebotsideen mit der Priorität 3 zeichnen sich durch eine hohe Machbarkeit aber eine beschränkte Wirkung auf die Nachfrage aus. Allerdings ist der Effekt auf die Nachfrage mit hoher Ungewissheit behaftet. Das Gros der Angebotsideen zielt auf eine mittelfristige Veränderung der Wahrnehmung des ÖV als Pendlerwerkzeug. Es geht darum, den Aspekt des Reisens und der Freizeiterlebnisse wieder stärker mit dem ÖV in Verbindung zu bringen. Durch eine erhöhte Routinisierung bei der Berücksichtigung inländischer Ziele, durch den Kauf von „Flat-rate“ Abos oder durch attraktivere Promotions (Schlechtwetter-Angebote) soll diese Strategie umgesetzt werden.

### **5.4 Angebotsideen mit der Priorität 4**

#### 4.13 Nischenangebote nach dem Baukastenprinzip

#### 4.15 Begleitete Reisen anbieten

Diese zwei Angebotsideen passen heute noch nicht zur Strategie der ÖV Unternehmen im Freizeitbereich. Diese ist noch stark davon geprägt, dass A) die Gäste sehr selbständig unterwegs sind und B) dass die Kunden den Weg zum ÖV selber finden und nicht umgekehrt der ÖV auf spezifische Gäste zugeht.

In diesem Sinne handelt es sich bei diesen zwei Angebotsideen um mittelfristige Stossrichtungen, deren Potential zuerst noch erschlossen werden muss. Der Trend, dass sich die Wünsche der Bevölkerung ausdifferenzieren und dass es immer mehr alte Menschen gibt, die nicht mehr selbständig reisen können, sollte aber Anreiz sein, hier Angebote zu entwickeln.

## 6 Literatur

- Bettencourt, L. A., & Bettencourt, S. L. (2011). Innovating on the Cheap. *Harvard Business Review*, 89(6)
- Bieger, Thomas ; Laesser, Christian: Freizeitverkehr als Chance für die Erschliessung neuer Marktpotentiale für öffentliche Transportunternehmen. In: *Jahrbuch der Schweizerischen Verkehrswirtschaft* 99/00. St. Gallen : Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft, 2000, S. 21-44. - ISBN 3-906532-01-1.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39-46.
- Bullinger, H. J., & Scheer, A. W. (2006). *Service Engineering—Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (pp. 3-18). Springer Berlin Heidelberg.
- Drucker, P. F. (1984). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Google (2013) Looking, booking and sharing. The ever-changing travel customer journey November 2013 – Edinburgh. Satyan Joshi: Industry Manager, Travel – Google UK
- Groß, S. (2011): *Tourismus und Verkehr. Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von Verkehrsunternehmen*. München: Oldenbourg.
- Grotian, J. & Sonderegger, R. (2007). *Erlebnismarketing und Strategie für den öffentlichen Verkehr im Freizeitmarkt - Resultate aus dem Forschungsprojekt "Erlebnisorientierte Angebote im öffentlichen Verkehr"*. ITW Working Paper Series Mobilität, Nr. 1. Luzern: HSLU (<http://www.hslu.ch/wirtschaft/w-outside-navigation/itw/w-itw-forschung-entwicklung/w-itw-publikationen/w-itw-berichte-mobilitaet.htm> )
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010). Singapore airlines' balancing act. *harvard business review*, 88(7/8), 145-149.
- Hunecke, M., Beckmann, K. J., & Langweg, A. (2007). *Symbolisch-emotionales Marketing für den ÖPNV: Maßnahmen zur nutzerorientierten Angebotsgestaltung und Kommunikation*. Alba.
- Keown, C. F. (1989). A model of tourists' propensity to buy: The case of Japanese visitors to Hawaii. *Journal of Travel Research*, 27(3), 31-34.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 4. Gabler Verlag
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25-38.
- Mullins, J. W., & Komisar, R. (2009). *Getting to Plan B: Breaking through to a better business model*. Harvard Business Press.
- Ohnmacht, Timo, Götz, Konrad & Schad, Helmut (2009). Leisure mobility styles in Swiss conurbations: construction and empirical analysis. In: *Transportation*, 36, pp 243-265

Pfister, Damian, 2011. Gastreferat zur BLS Marketingstrategie im Lehrgang öV-Manager 16.09.2011. Hochschule Luzern, Luzern.

Schad, H., Frölicher, J., Ohnmacht, T., von Arx, W. (2017). Kundensegmente der Schweizer Bahnen in Bezug auf Freizeitmobilität und touristische Reisen. KTI Forschungsprojekt Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

Schad, H., Ohnmacht, T., Schönhauser, N. & Amstutz, M. (2008). Anbindung Schweizer Tourismusorte mit öffentlichem Verkehr. ITW-Working Paper Mobilität, Nr. 3/2008. Luzern: HSLU (<http://www.hslu.ch/wirtschaft/w-outside-navigation/itw/w-itw-ueber-uns-2/w-itw-publikationen/w-itw-berichte-mobilitaet.htm>).

Schad, H., Lutzenberger, M., Ohnmacht, T., Marconi, D. (2013): Freizeitverkehr in der Schweiz. Entwicklung seit 1994 und Analyse des Rückgangs 2005 bis 2010. Expertise im Auftrag des Bundesamts für Raumentwicklung ARE.

Schad, Helmut, 2014 Vorlesungsskript Freizeitverkehr, HSLU, Luzern (unveröffentlicht)

Schegg R. und Fux, M. (2011) The Power of Internet Distribution Systems (IDS). Aberufen auf: [http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/downloads/distribution\\_survey\\_d-a-ch\\_scheggfux\\_2012\\_eng.pdf](http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/downloads/distribution_survey_d-a-ch_scheggfux_2012_eng.pdf) am 28.8.14

Solèr, Reto, Roger Sonderegger und Widar von Arx (2014): Sanfte Mobilität für Ihre Gäste: Ein Handbuch für alpine Destinationen. Mit 21 Praxisbeispielen. Hochschule Luzern Wirtschaft

Shostack, G. L. (1984). Harvard Business Review

Van de Ven, A. H. (1986) Central problems in the management of innovation. Management science, 32(5), 590-607.

von Arx, W., Frölicher, J. (2014). Strategische Allianz im FTV– Verschiedene Geschäftsmodelle von Transportunternehmen und Vermittler. KTI Forschungsprojekt Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr. ITW Working Paper Series Mobility **001/2017**, Hochschule Luzern (HSLU), Luzern.

Wildemann, Horst (2004) Kundenorientierte Produkteentwicklung in der Automobilindustrie. Erschienen in: Schwarz, E.S. (Hrsg.): Innovationsmanagement, Wiesbaden