

ITW Working Paper Series

ISSN: 1662-9019

ITW Working Paper Mobilität 01/2009

Luzern, Januar 2009

Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr

Situation und Entwicklung in der Schweiz

Autor(en)

Helmut Schad
Roger Sonderegger
Nora Schönhauser

Kontakt

Email: helmut.schad@hslu.ch
Tel.-Nr.: +41 41 228 42 18
Fax: +41 41 228 41 44

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

Auftraggeber

gefördert mit Forschungsmitteln der Hochschule Luzern

Abstract

Das Thema Dienstleistungsqualität im öffentlichen Verkehr hat in den letzten Jahren sowohl bei Bestellern von Leistungen des regionalen Personenverkehrs als auch bei den Transportunternehmen an Bedeutung gewonnen; es wird in den nächsten Jahren noch wichtiger werden. Dies ergaben Expertenbefragungen mit Bestellern des öffentlichen Verkehrs sowie eine Befragung von 32 Transportunternehmen in der Deutschschweiz. Transportunternehmen nutzen in starkem Masse betriebsinterne Quellen für die Gewinnung von Aussagen über die Dienstleistungsqualität; ein Teil der Bestellerorganisationen führt regelmässig Befragungen von Kunden durch oder befragt die Bevölkerung zur Qualität im ÖV. In der Studie werden verschiedene Methoden zur Messung der Qualität des öffentlichen Verkehrs diskutiert und bewertet. Aus den Analysen und Befragungen werden Vorschläge zur Weiterentwicklung des Controllings der Dienstleistungsqualität in Unternehmen und zur Integration der Qualität in das Abgeltungsverfahren im öffentlichen Verkehr unterbreitet.

Schlüsselworte

Öffentlicher Verkehr, Qualität, nachfragerorientierte Qualitätsmessung, Mobilitätsdienstleistung, Schweiz

Zitierungsvorschlag

Schad, H., Sonderegger, R. & Schönhauser, N. (2009). Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr. Situation und Entwicklung in der Schweiz. ITW Working Paper Series, Mobilität 001/2009, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

Zusammenfassung

Mit der Einführung des Bestellwesens und der Privatisierung vieler Transportunternehmen hat die Messung der Qualität im Schweizer ÖV stark an Bedeutung gewonnen. Die vorliegende Studie gibt einen Überblick zum aktuellen Stand der Qualitätsmessung, nimmt eine Bewertung der Situation vor, gibt Hinweise auf die erwartete weitere Entwicklung und formuliert Vorschläge zur methodischen und institutionellen Weiterentwicklung der Qualitätsmessung. Darüber hinaus werden allgemeine Einschätzungen zum Stand der Qualität im schweizerischen öffentlichen Verkehr abgegeben. Die Arbeit basiert auf einer Analyse der (deutschsprachigen) Fachliteratur, Expertengesprächen mit acht Vertretern (kantonaler) Organisationen, die Leistungen im regionalen Personenverkehr bestellen, sowie einer schriftlichen Befragung von (netto) 32 deutschschweizerischen Transportunternehmen.

In einer Bestandsaufnahme werden nachfragerorientierte und unternehmensorientierte **Methoden** zur Gewinnung von Informationen über die Dienstleistungsqualität im öffentlichen Verkehr beschrieben, bewertet und anhand guter Beispiele verdeutlicht.

Die befragten **Bestellerorganisationen** des öffentlichen Verkehrs erachten die Qualitätsmessung in ihren Verkehrsgebieten als ihre eigene Aufgabe. Die meisten Besteller geben zu diesem Zweck standardisierte Qualitätsmessungen in Auftrag. Dabei dominieren momentan die Kundenbefragungen von Trustmark, in denen Bewertungen bzw. die Zufriedenheit mit dem ÖV detailliert abgefragt werden. Auf dieser Basis werden prioritäre Massnahmenbereiche identifiziert. Andere Besteller wiederum führen allgemeine Bevölkerungsbefragungen zur Nutzung und Bewertung des ÖV durch. Diese haben gegenüber den Kundenbefragungen den Vorteil, dass die Bewertungen nach den Kundensegmenten der Stammkunden, Selten-Nutzer und Nicht-Nutzer unterschieden werden können.

Die **Qualität** des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz ist hoch – gemessen an den Angaben von Kunden respektive der Bevölkerung. Auch die Bestellerorganisationen sprechen von zufriedenen Kunden. Ein Handlungsbedarf besteht – gemäss den Empfehlungen in verschiedenen Kundenbefragungen – aktuell in den Bereichen Fahrkomfort, Tickets und Preise sowie Netzqualität (letztere bezieht sich unter anderem auf Liniennetz, Anschlüsse, Fahrplankontakt und Bedienung am Abend und am Sonntag). Ebenfalls zu verbessern sind der Umgang mit Reklamationen sowie die Information bei Verspätungen. Allerdings ist anzumerken, dass die methodischen Unterschiede zwischen den angewandten Verfahren nur generelle und keine spezifischen Aussagen zum landesweiten Stand der ÖV-Qualität erlauben.

Die **Transportunternehmen** setzen in der Regel mehrere Methoden ein, um die Qualität zu erfassen. Sie nutzen dazu insbesondere die eingehenden Beschwerden sowie Kundenbefragungen; auch werden interne Quellen, wie z.B. Befragungen des Personals und Qualitätszirkel, eingesetzt. Eine Minderheit der Unternehmen beauftragt regelmässig Marktforschungsunternehmen für die Qualitätsmessung. Zwei Drittel der Unternehmen beobachtet regelmässig Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität und leitet daraus Massnahmen zur Steigerung der Qualität ab. Vergleichsweise wenig Bedeutung hat bisher die Evaluation von Massnahmen. Nur wenige Unternehmen verfolgen, ob sich die Kundenbewertungen nach der Massnahmenumsetzung verändern. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen setzt die Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität in Beziehung mit Nachfrage- oder Erfolgskennzahlen.

In der Regel wird die zu erreichende Qualität im regionalen Personenverkehr zwischen den Bestellern und den Transportunternehmen **im Dialog ausgehandelt**. Dieses Vorgehen wird von den befragten Vertretern der Bestellerorganisationen als geeignet angesehen, um das Ziel sukzessiver Qualitätsverbesserungen zu erreichen. Die Mehrzahl der Besteller schreibt denn auch Linien nicht regelmässig aus, sondern nur dann, wenn die Verhandlungen das angestrebte Resultat nicht sicherstellen konnten. Die

prominente Ausnahme dazu bildet der ZVV, der die Qualität vertraglich mit der SBB regelt und die Abgeltung der Leistungen an ein Bonus-Malus-System knüpft.

Sowohl Bestellerorganisationen als auch Transportunternehmen rechnen damit, dass das Qualitätsmanagement für sie in **Zukunft** noch an Bedeutung gewinnen wird. Insbesondere das Benchmarking mit anderen Unternehmen bzw. Bestellern wird als zunehmend wichtig eingeschätzt. Dieselben Resultate ergab auch eine Delphi-Befragung in Deutschland. Aktuell halten aber Besteller wie Unternehmen den Aufwand für Qualitätsmessungen relativ gering.

Für eine **Erfolgskontrolle der öffentlichen Politik** in diesem Gebiet sind die eingesetzten Methoden prinzipiell geeignet. Die evaluative Funktion der Qualitätsmessungen tritt zurzeit aber gegenüber der deskriptiven Funktion der Informationsbeschaffung noch deutlich zurück. Bislang liegen vor allem qualitative Einschätzungen zur Wirkung qualitätsverbessernder Massnahmen vor. So ist beispielsweise erkennbar, dass Investitionen in Fahrzeuge die Qualitätsbewertungen verbessern.

Die formelle Integration der Qualitätsdimension in das **Verfahren der Abgeltung von Leistungen** des regionalen Personenverkehrs stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Vertreter der kantonalen Bestellerorganisationen sind in Bezug auf die Machbarkeit eines solchen Verfahrens skeptisch. Zu lösen sind dabei noch eine Reihe methodischer Fragen. Sie betreffen einerseits die

- sachliche, zeitliche und räumliche Abgrenzung der erforderlichen Qualitätskennzahlen,
- andererseits die Beziehung zwischen Qualitätskennzahlen und den Finanzkennzahlen des bestehenden Kennzahlensystems des Bundesamts für Verkehr.

Auf diesem Gebiet besteht noch Forschungsbedarf.

Aus **wissenschaftlicher Sicht** ist die Annahme zu überprüfen, dass sich mit Aktivitäten des Dienstleistungsmanagements automatisch die Kundenzufriedenheit erhöht, woraus sich wiederum eine stärkere Nutzung des ÖV und letztlich ein besserer unternehmerischer Erfolg ergeben.

In Bezug auf **Kundenbefragungen** wird eine Reihe von (vor allem methodisch ausgerichteten) Vorschlägen formuliert. Sie betreffen vor allem folgende Weiterentwicklungen:

- den Einbezug massnahmenspezifischer Bewertungen und ein stärker evaluativer Einsatz der Befragungen
- das Gewinnen von Informationen über Kundenerwartungen und deren zeitliche Entwicklung
- die stärkere Differenzierung zwischen Stammkunden und Selten-Kunden
- die Harmonisierung der Befragungsdurchführung
- ergänzende methodische Dokumentationen.

Mit Blick auf die bislang nur in wenigen Kantonen durchgeführten **Bevölkerungsbefragungen** wird darüber hinaus vorgeschlagen, Qualitätskriterien und Items zu verwenden, die Vergleiche zu den in anderen Kantonen realisierten Kundenbefragungen ermöglichen.

Zudem wird empfohlen, verstärkt die Bedeutung der von Kunden erlebten „**kritischen Ereignisse**“ im ÖV und deren Konsequenz für den Kundenwert im Zeitablauf zu untersuchen. Dafür sprechen Erfahrungen aus anderen Branchen und der erforderliche Einbezug von Relationship-Instrumenten in das Dienstleistungsmanagement. Auch der Einsatz von **Testkunden** für Qualitätsfragestellungen an der Schnittstelle verschiedener Dienstleister wird als sinnvoll erachtet.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	8
1.1. Aufgabenstellung und Ziele	8
1.2. Methodisches Vorgehen	9
1.2.1. Überblick.....	9
1.2.2. Empirische Methoden.....	10
2. Grundlagen zur Qualität im öffentlichen Verkehr.....	13
2.1. Was ist Qualität?.....	13
2.2. Warum Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr?	13
2.3. Dienstleistungsmanagementsystem	14
2.4. Merkmale und Verfahren zur Messung der Qualität im ÖV	16
2.4.1. Qualitätskreis.....	16
2.4.2. Qualitätsmerkmale.....	20
2.4.3. Kosten und Nutzen der Qualität.....	24
2.4.4. Messverfahren	25
2.5. Managementorientierte Qualitätsmessung	28
2.5.1. Selbstbewertung	28
2.5.2. Benchmarking	29
2.5.3. Standardisierung und Zertifizierung	30
2.6. Nachfragerorientierte subjektive Qualitätsmessung.....	31
2.6.1. Kundenbefragungen (multiattributive Verfahren).....	31
2.6.2. Bevölkerungsumfragen (multiattributive Verfahren)	35
2.6.3. Conjoint-Analyse und Willingness-to-pay-Ansatz	36
2.6.4. Penalty-Reward-Ansatz	37
2.6.5. Ereignisorientierte Messung	38
2.6.6. Problemorientierte Messung: Beschwerdeanalyse	39
2.6.7. Kundenforum zur problemorientierten Messung.....	41
2.6.8. Problemorientierte Messung mit Servicegarantien.....	43
2.6.9. Direkt-kontaktive Verfahren.....	46
2.7. Nachfragerorientierte objektive Qualitätsmessung	48
2.7.1. Unmittelbare Leistungsmessung	48
2.7.2. Mystery Shopping-Methode / Testkunden-Methode	49
2.8. Methoden im Vergleich.....	52
2.9. Qualitätssteuerung in Verträgen	54
3. Qualitätsmessung bei den Bestellerorganisationen	56
3.1. Aktueller Stand der Qualitätsmessungen in der Deutschschweiz.....	56
3.1.1. Kundenbefragungen.....	57
3.1.2. Allgemeine Bevölkerungsbefragungen	61
3.1.3. Weitere eingesetzte Methoden	63
3.2. Verhältnis zwischen den Kantonen und den Transportunternehmen.....	63
3.3. Einschätzung der zukünftigen Bedeutung verschiedener Messmethoden.....	65
3.3.1. Kundenbefragungen.....	65
3.3.2. Mystery Tests	65
3.3.3. Kunden-/Servicegarantien	65
3.3.4. Beschwerdeanalysen.....	65
3.3.5. Ereignisorientierte Methoden.....	66
3.3.6. Kundenforum.....	66
3.4. Arbeit mit Kennzahlen	66
3.5. Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung des Qualitätsmanagements	67
4. Qualitätsmessung bei den Transportunternehmen	69

4.1.	Übersicht.....	69
4.2.	Aktueller Stand des Qualitätsengagements der Unternehmen.....	69
4.2.1.	Qualitätszertifikate	69
4.2.2.	Aufwand für Qualitätsmessungen	70
4.2.3.	Aktueller Einsatz verschiedener Messmethoden	71
4.2.4.	An Dritte vergebene Aufträge zur Qualitätsmessung	71
4.3.	Beobachtung der Dienstleistungsqualität mit Kennzahlen	72
4.4.	Aus Kennzahlen abgeleitete Massnahmen.....	73
4.5.	Benchmarking mit anderen Transportunternehmen	74
4.6.	Evaluation von Massnahmen.....	75
4.7.	Qualitätsanforderungen der Bestellerorganisationen	75
4.8.	Zukünftige Bedeutung der Dienstleistungsqualität	77
5.	Fazit und Empfehlungen.....	79
5.1.	Stand der Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr in der Schweiz.....	79
5.2.	Aussagen zur Qualität des öffentlichen Verkehrs in Deutschschweizer Kantonen.....	80
5.3.	Vorschläge zur Weiterentwicklung der Qualitätsmessungen	80
5.3.1.	Institutionelle Fragen.....	80
5.3.2.	Frage der ÖV-Strategie.....	81
5.3.3.	Kundenzufriedenheitsbefragungen.....	81
5.3.4.	Bevölkerungsumfragen.....	84
5.3.5.	Einsatz weiterer Methoden	86
5.4.	Forschungsbedarf	87
	Quellenverzeichnis	90
	Anhang.....	95
	Anhang A: Leitfaden der Expertengespräche mit Bestellerorganisationen	95
	Anhang B: Fragebogen der Befragung von TU	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Untersuchung.....	10
Abbildung 2: Dienstleistungsmanagementsystem nach Meffert/Bruhn.....	15
Abbildung 3: Qualitätskreis im ÖV.....	17
Abbildung 4: Qualitätsbereiche der 1. Ebene in der EN SN 13816.....	21
Abbildung 5: Kosten-Qualitäts-Funktion von Merkmalen mit unelastischem Mittelbereich.....	24
Abbildung 6: EFQM-Selbstbewertungsmodell für den öffentlichen Verkehr.....	29
Abbildung 7: Verschiedene Qualitätsmessverfahren im Vergleich.....	53
Abbildung 8: Zukünftige Bedeutung von Instrumenten der Qualitätssteuerung.....	54
Abbildung 9: Stand der Qualitätsmessung bei den Bestellerorganisationen in der Deutschschweiz.....	57
Abbildung 10: Gesamtbeurteilung des ÖV in verschiedenen Kundenbefragungen.....	59
Abbildung 11: Portfolio zur Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen.....	60
Abbildung 12: Qualitätszertifikate.....	70
Abbildung 13: Anteil des Qualitätsbudgets am Gesamtaufwand.....	70
Abbildung 14: Eingesetzte Messmethoden.....	71
Abbildung 15: Vergabe von externen Aufträgen für Qualitätsmessungen.....	72
Abbildung 16: Arbeit mit Kennzahlen.....	72
Abbildung 17: Qualitätskennzahlen und Erfolg in Beziehung gesetzt.....	73
Abbildung 18: Massnahmenbereiche zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität.....	74
Abbildung 19: Benchmarking mit anderen Unternehmen.....	75
Abbildung 20: Systematische Evaluation von Massnahmen.....	75
Abbildung 21: Regelungen zur Qualität zwischen Bestellern und TU.....	76
Abbildung 22: Zukünftige Bedeutung der Qualität in Leistungsausschreibungen.....	77
Abbildung 23: Zukünftige Bedeutung der Dienstleistungsqualität im eigenen Unternehmen.....	77
Abbildung 24: Geplanter zukünftiger Methodeneinsatz.....	78
Abbildung 25: Elemente der Evaluation qualitätsbezogener Aktivitäten im ÖV.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Befragte Bestellerorganisationen in der Deutschschweiz.....	11
Tabelle 2: Kriterien der Bedienungsqualität nach SN EN 13816.....	22
Tabelle 3: Kriterien der Beförderungsqualität nach SN EN 13816.....	22
Tabelle 4: Kriterien der Umweltqualität nach SN EN 13816.....	23
Tabelle 5: Verfahren der Qualitätsmessung.....	26
Tabelle 6: Monetarisierungsansatz für Bonus-/Malusregelungen.....	55

1. Einführung

1.1. Aufgabenstellung und Ziele

Die Qualität des öffentlichen Verkehrs ist in den letzten Jahren in der Schweiz und im Ausland zusehends ins Blickfeld von Unternehmen, Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs und weiteren öffentlichen Stellen getreten. Dies zeigen die folgenden Entwicklungen:

- Organisationen, die Leistungen des öffentlichen Verkehrs bestellen – so z.B. der Zürcher Verkehrsverbund ZVV oder der Kanton Luzern – haben angefangen, einzelne Leistungsmerkmale des öffentlichen Verkehrs einer Prüfung zu unterziehen. Damit verbunden wurden auch erste Bonus-Malus-Regelungen für die beauftragten Transportunternehmen eingeführt.
- Das Bundesamt für Verkehr BAV prüft, wie Qualitätselemente in die Verträge für die Abgeltung von Leistungen des öffentlichen Verkehrs eingeführt werden können.
- Einzelne Verkehrsunternehmen lassen sich nach dem Qualitätsgütesiegel im Schweizer Tourismus (z.B. Bernmobil) oder nach ISO zertifizieren.
- Andere Unternehmen haben gehaltswirksame Leistungselemente in die Verträge mit Buschauffeuren aufgenommen und unterziehen ihre Chauffeure mehrmals im Jahr einem Mystery Shopping Test.
- Energiestädte müssen zur Erlangung des Energiestadtlabels Anforderungen bei Verkehrskriterien erfüllen.

In einigen Ländern ist die Praxis der Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr noch weiter vorangeschritten als in der Schweiz. In angelsächsischen Ländern sind Qualitätsstandards bei Ausschreibungen von Linien im ÖV üblich. Der Grossteil der Aufgabenträger (Besteller) für den Schienenpersonennahverkehr in Deutschland, viele Aufgabenträger für den strassengebundenen öffentlichen Verkehr sowie eine Reihe von - in der Regel städtischen - Verkehrsunternehmen erfassen mittlerweile regelmässig die Qualität von Leistungen im ÖV. Konzeptionell findet dabei ganz überwiegend ein Bezug auf die Europäische Norm (EN) 13816 zur Messung der Qualität von Dienstleistungen des öffentlichen Verkehrs statt, die als Schweizer Norm übernommen wurde. Diese sieht als Erfassungsmethoden zum Beispiel folgende Elemente vor: Kundenzufriedenheitsbefragungen, Beobachtungsverfahren wie das Mystery Shopping (Testkundenmethode) sowie die direkte Leistungsmessung (z.B. beim Kriterium Pünktlichkeit und bei Kriterien zum Fahrzeugeinsatz). Die SN EN 13816 lehnt sich mit ihrem Konzept des „Qualitätszirkels“ an das in der Qualitätsforschung entwickelte Gap-Modell an und verfolgt dabei den Ansatz einer merkmalsbezogenen Qualitätsmessung. Auch die zu messenden Merkmale werden in der Norm bereits festgelegt und bei den Messungen meistens analog übernommen.

Mehrere Aspekte der heutigen Praxis in der Qualitätsmessung wurden für die Schweiz noch nicht systematisch untersucht: einerseits die methodische Fragen der Durchführung von Qualitätsmessungen im öffentlichen Verkehr, andererseits die pragmatischen Fragen der Institutionalisierung des Qualitätsmanagements in Transportunternehmen sowie bei Bestellern der Leistungen des regionalen öffentlichen Personenverkehrs (Kantonale Ämter, Verkehrsverbände und Zweckverbände sowie Bundesamt für Verkehr).

Die Vertiefung des Wissensstands zur Praxis in der Schweiz war das Hauptziel der hier dokumentierten Studie, die vollständig aus Forschungsmitteln der Hochschule Luzern finanziert wurde. Die zentralen Ziele des Projektes bestanden darin,

- den Status quo und die Entwicklungsperspektiven von Qualitätsmessungen im öffentlichen Verkehr in der Schweiz darzustellen und vor dem Hintergrund von Erfahrungen im Ausland zu bewerten, und
- den Transportunternehmen sowie den Bestellern von ÖV-Leistungen Hinweise für die Weiterentwicklung von Qualitätsmessungen zu geben.

Zu klären waren in der Studie vor allem folgende Fragen:

- Wie sind die verschiedenen Methoden zur Messung der Qualität der Dienstleistungen im öffentlichen Verkehr zu bewerten; welche guten Beispiele sind zu nennen?
- Werden von Bestellern systematische Qualitätsmessungen durchgeführt? Falls ja, auf welche Unternehmen und Leistungstypen beziehen sie sich und welche Ansätze der Qualitätsmessung werden dabei zugrunde gelegt? Welche Leistungsmerkmale werden gemessen? Welche Methoden werden eingesetzt?
- Werden Massnahmen zum Erzielen einer hohen methodischen Qualität der Messungen vorgenommen?
- Welche anderen Ansätze der Qualitätsmessung werden in den Verkehrsbetrieben und -unternehmen selbst angewandt? Welchen Stellenwert haben ereignisorientierte und problemorientierte Mess-Ansätze als Alternative oder in Ergänzung von merkmalsorientierten Ansätzen? Wie werden die Chancen von selbst vollziehenden Messverfahren (z.B. auf Basis von Servicegarantien oder Kundenbeschwerden) beurteilt?
- Liegen empirische Studien über Kundenerwartungen an den öffentlichen Verkehr vor und werden sie als Element der Qualitätsmessung (Soll-Anforderungen) verwendet? Liegen Erkenntnisse über die Wirkungen der Qualität auf das Verhalten von Fahrgästen und auf das Unternehmensergebnis vor?
- Werden Qualitätsmessungen vertraglich mit monetären Regelungen verknüpft? Wenn ja, in welcher Form? Oder gibt es andere Verfahren, um Qualitätskriterien in vertragliche Regelungen zwischen Bestellern und Transportunternehmen einzubringen?
- Welche Entwicklung ist in der Schweiz aus Sicht der Transportunternehmen und der Besteller in den nächsten Jahren zu erwarten?

Die Untersuchung wurde von Februar 2008 bis Anfang Dezember 2008 durchgeführt und aus Forschungsmitteln der Hochschule Luzern - Wirtschaft - finanziert.

1.2. Methodisches Vorgehen

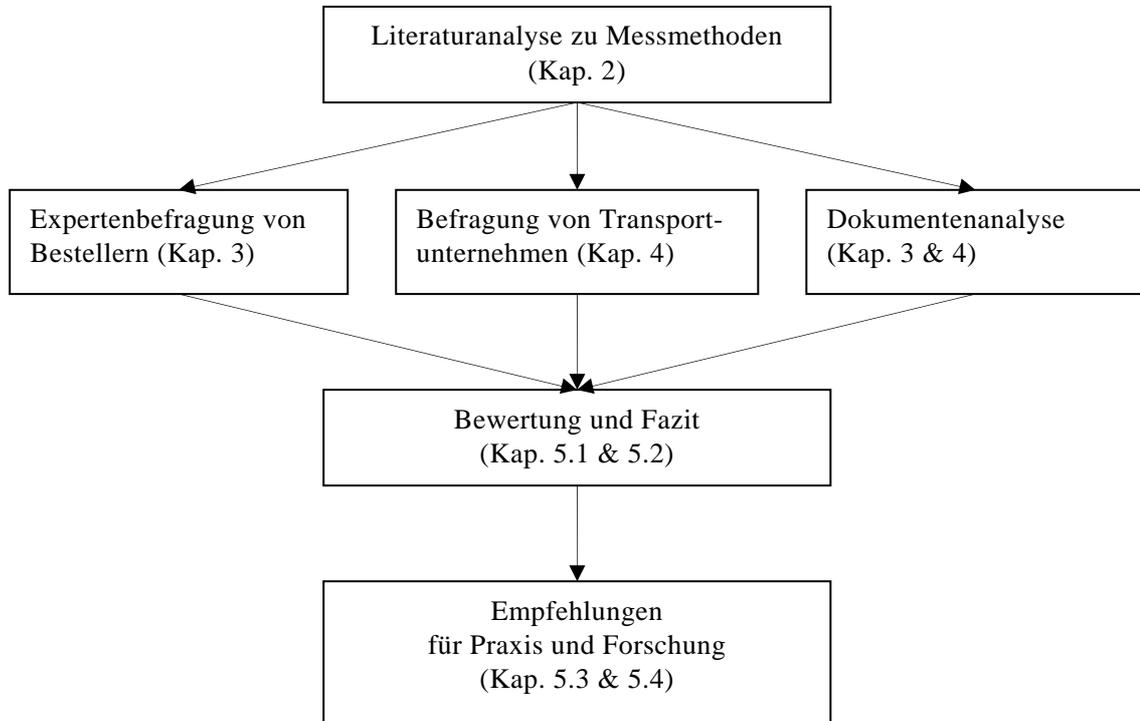
1.2.1. Überblick

Das zu wählende methodische Vorgehen sollte dem Anspruch gerecht werden, einen Überblick über den aktuellen Stand des Wissens in der Forschung einerseits und über die laufenden Arbeiten und Bestrebungen bei Bestellern und Unternehmen andererseits zu ermöglichen.

Die Studie basiert auf einem Literaturüberblick über die verschiedenen Ansätze zur Qualitätsmessung bei Leistungen des öffentlichen Verkehrs. In einem empirischen Teil der Studie wurden Expertengespräche mit Verantwortlichen in sieben Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs sowie eine schriftliche Befragung von 44 Deutschschweizer Unternehmen des öffentlichen Verkehrs durchgeführt. Darüber hinaus wurden verfügbare Dokumente zu einzelnen Qualitätsmessungen in der Schweiz ausgewertet (Untersuchungspläne, Fragebögen, Ergebnisberichte). Diese so gewonnenen empirischen Daten wurden im Hinblick auf die oben dargestellten Untersuchungsfragen ausgewertet. Anschliessend wurden im Rahmen eines bewertenden Fazits praxisbezogene Empfehlungen für Transportunternehmen und Besteller sowie forschungsbezogene Schlussfolgerungen

zum weiteren Forschungsbedarf abgeleitet. Der nachfolgenden Abbildung sind die Arbeitsschritte und die dazugehörigen Kapitel des vorliegenden Schlussberichts zu entnehmen.

Abbildung 1: Ablauf der Untersuchung



1.2.2. Empirische Methoden

Literaturanalyse (siehe Kap. 2)

Bei der Literaturanalyse wurde überwiegend auf deutschsprachige Artikel aus Fachzeitschriften und Fachbücher zur Qualitätsmessung allgemein und im öffentlichen Verkehr zurückgegriffen. Neben den Grundlagen des Qualitätsmanagements wurden dabei auch die aktuell eingesetzten Methoden beschrieben und mit ihren Vor- und Nachteilen bewertet.

Befragung von Experten aus Bestellerorganisationen (siehe Kap. 3)

Aufgrund der benötigten Informationstiefe und im Hinblick auf die Vertrauensbildung wurde für die Befragung von Experten aus Bestellerorganisationen ein persönliches Leitfadenterview gewählt. Im Frühsommer 2009 wurden insgesamt acht kantonale Bestellerorganisationen in der Deutschschweiz für ein persönliches Gespräch angefragt, wovon sieben eine Zusage erteilten. Diese sieben Gespräche wurden von Juni bis September 2009 geführt und dauerten je 60-90 Minuten (siehe nachfolgende Tabelle). Ein zusätzliches Gespräch wurde mit Vertretern des Bundesamts für Verkehr geführt. Für die Vorbereitung und die Durchführung der Gespräche diente ein Leitfaden (siehe Anhang). Mit Ausnahme eines Kantons wurden alle Gespräche in den kantonalen Verwaltungen geführt und von Hand protokolliert. Anschliessend erfolgte jeweils eine definitive Protokollierung mit interner Überprüfung und Begutachtung durch die Gesprächspartner.

Tabelle 1: Befragte Bestellerorganisationen in der Deutschschweiz

Kanton	Eingliederung des Bestellers in die kantonale Verwaltung
AG	Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Abteilung Verkehr, Sektion ÖV
BE	Amt für ÖV, Teil der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion
BL	Amt für Raumplanung, Direktion Bau, Umwelt
BS	Neu „Amt für Mobilität“ mit IV & ÖV
LU	ÖVL; Dienststelle Verkehr und Infrastruktur (vif) im Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement
SO	Amt für Verkehr und Tiefbau, Bau- und Justizdepartement
ZG	Amt für ÖV, Volkswirtschaftsdirektion

Quelle: eigene Angaben.

Schriftliche Befragung der Transportunternehmen (siehe Kap. 4)

Als Grundgesamtheit wurden grössere Transportunternehmen in der deutschsprachigen Schweiz definiert, die Leistungen im öffentlichen Verkehr (Schwerpunkt Regionaler Personenverkehr) erbringen. Die Unternehmen wurden aus dem Mitgliederverzeichnis des Verbands öffentlicher Verkehr (VÖV) ausgewählt. Der Pilotcharakter der Studie liess es nicht zu, gleichzeitig auch Unternehmen der lateinischen Schweiz zu befragen.

Bei den Transportunternehmen wurde aufgrund der hohen Anzahl entschieden, eine schriftliche Befragung von Qualitätsbeauftragten dieser Unternehmen durchzuführen. Um einen hohen Rücklauf sicher zu stellen, wurde die Befragung in Anlehnung an die so genannte „Total-Design-Methode“ (TDM) nach Dillman durchgeführt. Die Methode basiert auf der Idee, alle Aspekte der Befragung optimal zu gestalten mit dem Ziel eine höhere Rücklaufquote zu erlangen. Dabei geht Dillman davon aus, dass der Rücklauf dann erhöht werden kann, wenn die wahrgenommenen Teilnahmekosten minimiert, die Belohnungen maximiert werden und die Befragten auch tatsächlich darauf vertrauen können, dass sie die Belohnung oder den Nutzen erhalten werden (vgl. Häder 2006, S. 238). Gemäss Häder sollten bei einer konsequenten Anwendung der Total-Design-Methode die Rücklaufquoten immer über 60% liegen. Im Überblick beinhaltet die Methoden folgendes Vorgehen (vgl. Diekmann 1999, S. 442):

- Anschreiben: offizielles Briefpapier; Anschrift auf Brief; Nützlichkeit der Studie; Wichtigkeit des Befragten; Vertraulichkeit
- Beilagen: Rückcouvert
- Nachfassen und nochmaliges Versenden der Fragebögen

Für die vorliegende Untersuchung wurden die grössten 44 Transportunternehmen im öffentlichen Verkehr in der Deutschschweiz angeschrieben und mit einem Fragebogen bedient. Vor dem Postversand der Fragebögen wurde bei den Unternehmen telefonisch abgeklärt, wer für das Qualitätsmanagement zuständig sei. Die entsprechenden Personen wurden mit einem Begleitbrief persönlich angeschrieben, in dem Ziel und Zweck der Befragung beschrieben wurde; ein Rückantwortcouvert wurde beigelegt. Als Anreiz zur Mitwirkung wurde den Unternehmen eine Zustellung der Ergebnisse zugesichert. Eine Woche nach Ablauf der gesetzten Frist wurden jene Unternehmen telefonisch kontaktiert, die bis zu diesem Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht zurück gesandt hatten. Das Kriterium für die Rücklaufkontrolle war der separat zum Fragebogen ausgefüllte Bestellcoupon für die Ergebniszusammenfassung. Wo notwendig, wurden die Fragebögen nochmals zugeschickt. Insgesamt lagen schliesslich 32 ausgefüllte Fragebögen vor, was einer Rücklaufquote von rund 73% entspricht. Die Daten der Unternehmen wurden anonymisiert in SPSS aufgenommen.

Dokumentenanalyse (siehe Kap. 3 und 4)

Die befragten Unternehmen und Bestellerorganisationen wurden gebeten, Materialien zu den von ihnen durchgeführten oder beauftragten Qualitätsmessungen sowie ihrem Qualitätsmanagement für weitere Auswertungen zur Verfügung zu stellen. Die den Projektarbeitern überlassenen verschiedenen Materialien (z.B. Fragebögen, Ergebnisberichte, Dokumente zu ÖV-Strategien, selten auch methodische Berichte) wurden ergänzend zu den Informationen aus den Interviews und der schriftlichen Befragung zur Beurteilung des Status quo in Kap. 3 und 4 herangezogen.

2. Grundlagen zur Qualität im öffentlichen Verkehr

2.1. Was ist Qualität?

Qualität ist in der Schweiz auch ausserhalb des öffentlichen Verkehrs ein wichtiges Thema, denn sie spielt in der Wahrnehmung unseres Landes und der exportierten Produkte eine zentrale Rolle. Dies belegen auch der hohe Wert von Labels wie „Swiss Made“ und „Made in Switzerland“. Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung gibt an, wie gut ein Produkt oder eine Dienstleistung die Erwartungen des Kunden erfüllen. Diese Auffassung des Qualitätsbegriffs aus Kundensicht und mit Bezug auf Dienstleistungen, zu denen Leistungen des öffentlichen Verkehrs zu zählen sind, ist auch in der folgenden, ausführlicheren Definition von Bruhn (2006, S. 38) ausgedrückt:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäss den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“

Ähnlich, aber allgemeiner mit Bezug auf „Erfordernisse“ anstatt Kundenerwartungen, definiert die Normenfamilie von ISO 9000 die Qualität: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“

Im Konsumgütermarketing kann Qualität wie im folgenden Zitat beschrieben zum Ausdruck kommen:

„Qualität ist wenn der Kunde zurückkommt, und nicht die Ware“

Lawerentz, Balling und Fleischer 2002 in Eichmann et al. (2006, S. 222)

Bei Dienstleistungen geht es ebenfalls darum, dass die Kunden wiederkommen. Anstelle reklamierter Waren treffen bei den Dienstleistern im Falle mangelnder Qualität Kundenreklamationen ein. Im ungünstigsten Fall verzichten jene Kunden der Transportunternehmen, die in Bezug auf die Verkehrsmittel wahlfrei sind, auf die Dienstleistung. Denn zumindest diese Kunden können die Beförderung in vielen Fällen selbst „produzieren“ (vgl. Rumpke 2005, S. 25): indem sie zum Beispiele Wege mit einem eigenen Auto, mit dem Velo oder, bei kurzen Distanzen, zu Fuss zurücklegen.

2.2. Warum Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr?

Seit der Bahnreform 1 funktioniert der öffentliche Verkehr in der Schweiz stärker wettbewerbsorientiert. Parallel hat auch in der Europäischen Union eine weitgehende Liberalisierung des öffentlichen Verkehrs stattgefunden. Aufgrund der Tatsache, dass nur ein Teil der Leistungen des öffentlichen Personenverkehrs von den Unternehmen eigenwirtschaftlich erbracht werden kann und der andere Teil politisch gewünschter „gemeinwirtschaftlicher“ Leistungen auf öffentliche Zuwendungen - in der Schweiz „Abgeltungen“ - angewiesen ist, treten als Marktteilnehmer neben den Transportunternehmen und den Kunden auch Einrichtungen der Gemeinden, Kantone und des Bundes als Marktteilnehmer auf (vgl. auch Anreiter et al. 2008, S. 50-52). Diese öffentlichen „Bestellerorganisationen“ (kantonale Stellen, Zweckverbände, Verkehrsverbände) üben zumindest mittelbar einen Einfluss auf die Entwicklung der Qualität aus. In diesem Kontext ist aus mehreren Gründen die Forderung nach einer Berücksichtigung der Qualität der Mobilitätsdienstleistung bei der weiteren Entwicklung des öffentlichen Verkehrs entstanden:

- Die Bestellerorganisationen verlangen als Gegenwert und zur Legitimation gegenüber Bürgern und Politik für die entrichteten Abgeltungen implizit ein bestimmtes Mass an Qualität. Vorgeesehen ist, dass die Kantone in Zukunft in das Abgeltungsverfahren neben den bereits etablierten finanziellen und nachfrageorientierten Kenngrössen auch Qualitätskennzahlen einführen, die ein Benchmarking der Transportunternehmen ermöglichen (vgl. Anreiter et al. 2008, S. 55). Darüber hinaus soll der öffentliche Verkehr in vielen Fällen zum Erreichen allgemeinerer verkehrspolitischer Ziele beitragen (z.B. ein hohes Masses an Mobilität für alle Einwohner bei geringem Ressourceneinsatz bieten), was das Erschliessen neuer Nutzerkreise erfordert.
- Die Transportunternehmen konkurrieren in stärkerem Masse als früher miteinander und können sich mit einer stärkeren Kundenorientierung gegenüber anderen Unternehmen profilieren. Aus bestandsorientierter Sicht wird das Qualitätsmanagement zu einem wichtigen Instrument, um die Bindung der bisherigen Kunden an das Transportunternehmen zu erhalten.
- Der Markt für Personenverkehrsdienstleistungen hat sich von einem Anbieter- in einen Nachfragermarkt gewandelt. Die Fahrgäste sind zusehends wahlfrei in Bezug auf die benutzten Verkehrsmittel und üben damit nicht nur bei den gemeinwirtschaftlich, sondern auch den eigenwirtschaftlich von den Transportunternehmen erstellten Leistungen einen Qualitätsdruck aus.

Aufgrund der differenzierten institutionellen Struktur des öffentlichen Verkehrs ergeben sich in Bezug auf Qualitätsfragen mehrere Bewerterperspektiven: Die Fahrgäste haben Anforderungen an die Mobilitätsdienstleistungen, die die beteiligten Unternehmen eventuell nicht vollständig kennen oder an denen sie sich - noch - nicht eins zu eins orientieren. Die Qualitätsvorstellungen von Transportunternehmen und Bestellerorganisationen können ebenfalls unterschiedlich sein. Solche unterschiedlichen Bewerterperspektiven im Hinblick auf Qualitätsfragen werden in diesem Kapitel und auch in den empirischen Kapiteln 3 und 4 mehrmals thematisiert.

Für ein Unternehmen im öffentlichen Verkehr kann Qualitätsmanagement einen direkt spürbaren Mehrwert bringen. Wie Dr. Michael Lichtenegger, Wiener Linien, anlässlich des ÖPNV-Innovationskongress 2007 in Freiburg/Breisgau herausstellte, heisst Qualitätsmanagement unter anderem, die Zufriedenheit der Kunden zu sichern, Fehlinvestitionen zu vermeiden und durch Effizienzsteigerung ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erreichen. Schliesslich sollen gezielte Investitionen, die auf Erkenntnissen des Qualitätsmanagements beruhen, auch Mehreinnahmen für das Unternehmen bringen. Lichtenegger meint dazu:

„Qualität ist kein Selbstzweck; sie muss für das Unternehmen zu Mehreinnahmen führen.“
Dr. Lichtenegger, Wiener Linien

2.3. Dienstleistungsmanagementsystem

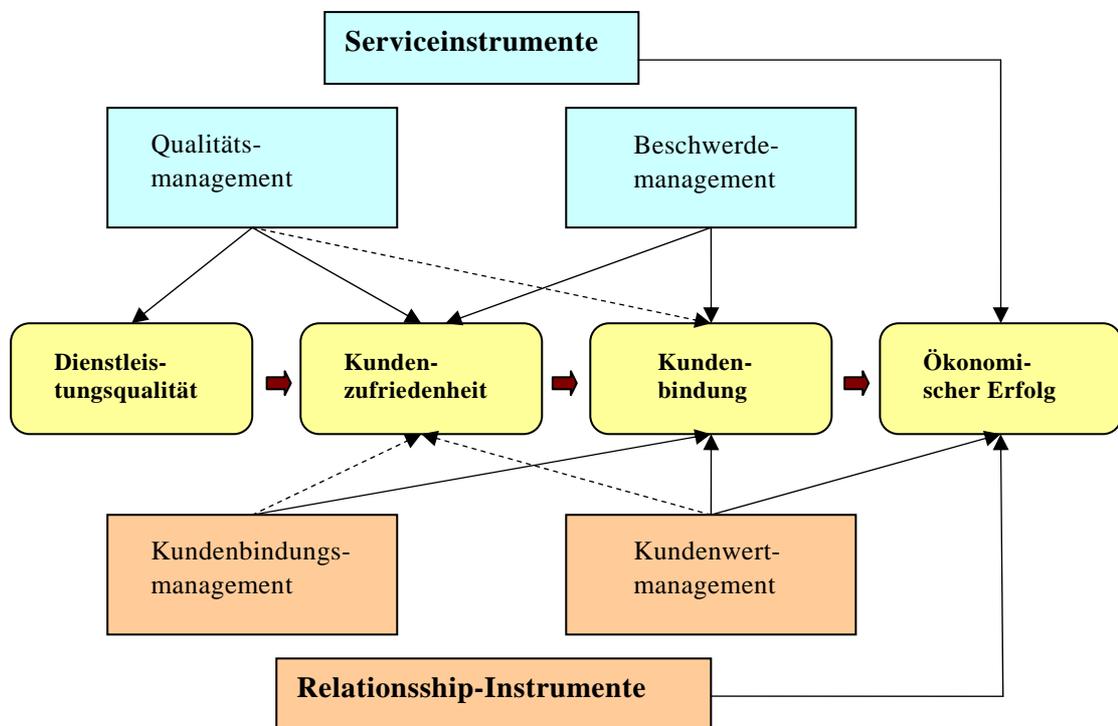
Im Rahmen des Dienstleistungsmanagementsystems wird die Dienstleistungsqualität als eine Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg angesehen. Eine hohe Dienstleistungsqualität ist nach diesem Konzept mit einer hohen Kundenzufriedenheit verbunden, diese erhöht die Kundenbindung an das Unternehmen, was wiederum den unternehmerischen Erfolg positiv beeinflusst (vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 730). Ein differenziertes Dienstleistungsmanagementsystem umfasst nach Meffert & Bruhn

- einerseits die Service-Instrumente des Qualitätsmanagements und des Beschwerdemanagements,
- andererseits die Relationship-Instrumente des Kundenbindungsmanagements und des Kundenwertmanagements (siehe Abb. 2).

Das Qualitätsmanagement ist nach diesem Konzept direkt auf die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit ausgerichtet. Die Kundenzufriedenheit wird darüber hinaus auch durch das Beschwerdemanagement beeinflusst. Ausserdem nehmen Meffert & Bruhn (2006, S. 730) an, dass auf die Kundenzufriedenheit in einem gewissen Ausmass noch mit den Instrumenten des Kundenbindungsmanagements und des Kundenwertmanagements eingewirkt wird.

Dieses allgemeine Konzept des Dienstleistungsmanagements kann auch auf öffentliche Verkehrsunternehmen bezogen werden, auch wenn in dieser Branche der Einsatz der Instrumente des Qualitätsmanagements und in einigen Unternehmen auch des Beschwerdemanagements gegenüber den Relationship-Instrumenten überwiegen dürften.

Abbildung 2: Dienstleistungsmanagementsystem nach Meffert/Bruhn



Quelle: in Anlehnung an Meffert & Bruhn (2006, S. 730)

In dem beschriebenen Konzept des Dienstleistungsmanagementsystems sind zwei Arten von Hypothesen enthalten:

- die Hypothesen über die Zusammenhänge entlang der Wirkungskette von der Dienstleistungsqualität, über die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung bis zum ökonomischen (unternehmerischen) Erfolg
- die Hypothesen über die faktische Beeinflussung dieser Grössen durch die verschiedenen Instrumente des Dienstleistungsmanagements: z.B. der angenommene Einfluss von Massnahmen des Qualitätsmanagements auf die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit.

Es ist eine Aufgabe des Controllings zu ermitteln, inwieweit diese Zusammenhänge in Bezug auf die Dienstleistungen des Unternehmens tatsächlich bestehen. Damit werden Grundlagen für

eine Verbesserung des Dienstleistungsmanagements geliefert. Es sind verschiedene Arten von Controlling-Aktivitäten relevant:

Die Wirkungskontrolle dient der Analyse der Wirkungen des Dienstleistungsmanagements auf die einzelnen psychologischen, verhaltenbezogenen und ökonomischen Zielgrössen (vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 731), wie die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung und den Ertrag. Derartige Wirkungsanalysen sind in Bezug auf den öffentlichen Verkehr noch selten. Schon allein bei einer Beschränkung auf einzelne Glieder der Qualitätswirkungskette ergeben empirische Analysen ein eher ernüchterndes Ergebnis: Zum Beispiel stellte Albers (2003, S. 509) fest, dass in Rostock kein enger Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem öffentlichen Nahverkehr und der Wahl des Verkehrsmittels bestand. Der auch in anderen Branchen vorhandene Zweifel an der Grundannahme, wonach eine hohe Zufriedenheit grundsätzlich zu hoher Kundenloyalität führt, war z.B. Anlass für die Entwicklung des qualitativen Zufriedenheitsmodells von Stauss/Neuhaus (vgl. Bruhn 2006, S. 188), in dem die Kunden in drei Zufriedenheits- und zwei Unzufriedenheitstypen untergliedert wurden, die in Bezug auf die Kundenbindung ein jeweils spezifisches Gefährdungspotenzial aufweisen. Der Bedarf an empirischen Wirkungsanalysen, die diesen Fragen nachgehen, ist bezogen auf den öffentlichen Verkehr derzeit noch gross.

Neben der Wirkungskontrolle unterscheiden Meffert & Bruhn (2006, S. 731-732) weitere Phasen des Controllingkreises:

- Das System-Wirkungs-Auditing betrachtet einerseits die Massnahmen des Dienstleistungsmanagements und andererseits, getrennt davon, seine Wirkungen.
- Bei der Erfolgskontrolle werden Erfolgswirkungen den einzelnen Instrumenten des Dienstleistungsmanagement zugerechnet und es werden in Form einer Effizienzkontrolle Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Massnahmenumsetzungen getroffen (ebd., S. 732).

Letztlich entscheiden die Aufgaben, die einerseits die Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs, andererseits die Transportunternehmen dem Dienstleistungscontrolling beimessen, über die Art der prioritären Controlling-Aktivitäten. Neben der Kontrollfunktion, die oben erwähnt wurden, können mit dem Controlling auch eine Koordinationsfunktion, eine Informationsfunktion und eine Planungsfunktion verbunden werden. (vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 722-725). Controllingaktivitäten, die eine Kontrollfunktion im oben beschriebenen Sinne erfüllen sollen, dürften die höchsten methodisch-inhaltlichen Anforderungen an die Qualitätsmessung stellen.

Um die verschiedenen Arten von Controlling-Aktivitäten durchführen zu können, sind geeignete Messverfahren und ein Satz aussagekräftiger Kriterien erforderlich, die auf die Situation im öffentlichen Verkehr Bezug nehmen. Dies wird eingehender im nächsten Abschnitt behandelt.

2.4. Merkmale und Verfahren zur Messung der Qualität im ÖV

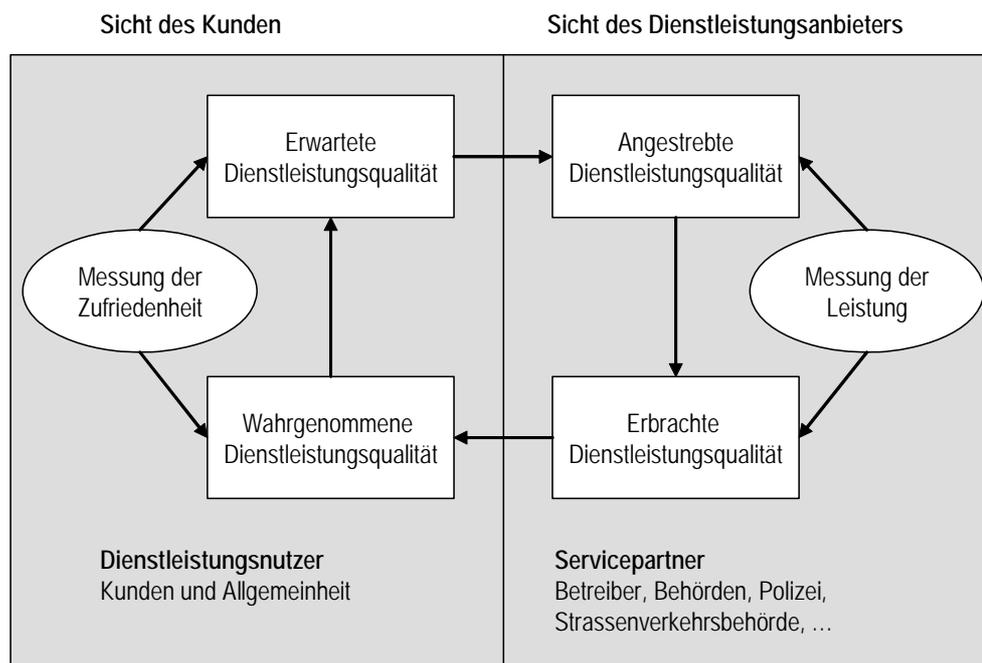
2.4.1. Qualitätskreis

Eines der im Dienstleistungsmarketing häufig verwendeten Modelle der Dienstleistungsqualität, das GAP-Modell, hat auch im öffentlichen Verkehr - in leicht abgewandelter Form - eine Verbreitung gefunden. In ihm werden zwei Interaktionsebenen unterschieden: jene der Dienstleister und jene der Kunden (vgl. Bruhn 2006, S. 153-168). Die Europäische und Schweizer Norm 13816 zur Festlegung von Leistungszielen und zur Messung der Servicequalität im öffentlichen Verkehr orientiert sich am Konzept des Qualitätskreises. Darin wird die erwartete sowie die wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden von der von den Dienstleistungsunternehmen angestrebten

und der erbrachten Leistung unterschieden. Dies trägt dem grundsätzlichen Dilemma Rechnung, dass Anbieter und Kunden häufig nicht das Selbe unter Qualität verstehen. Während die Unternehmen oftmals dazu tendieren, Qualität eher prozess- und managementorientiert zu betrachten, steht für den Fahrgast die Erfüllung seiner Bedürfnisse im Vordergrund. Mit einer stärkeren Kundenorientierung im Qualitätsmanagement und mit den entsprechenden Messmethoden, wie z.B. Kundenbefragungen und der objektiven Messung von erstellten Leistungen, soll gemäss dieser Norm auch im öffentlichen Verkehr versucht werden, den verschiedenen Bewertungsebenen gerecht zu werden. Die Norm nennt Ansatzpunkte für die Erfassung der Dienstleistungsqualität sowohl auf Seiten der Kunden (mit der Messung der Zufriedenheit) als auch auf Seiten der Leistungsersteller (Leistungsmessung).

Der Qualitätskreis lässt erkennen, dass sich Unternehmen und Kunden gegenseitig beeinflussen. Steigt beispielsweise die Bedienungsqualität auf einer Buslinie, so ist es möglich, dass sich die Benutzer relativ schnell an die neuen Vorzüge gewöhnen und in der Folge die Kundenerwartung steigt (erwartete Qualität). Daraus ergeben sich für das Unternehmen wiederum neue, höhere Zielsetzungen, sofern es diesen Anstieg der Kundenerwartungen überhaupt registriert hat. Abbildung 3 zeigt die Elemente des Qualitätskreises im Überblick.

Abbildung 3: Qualitätskreis im ÖV



Quelle: SN EN 13816

Erwartete Dienstleistungsqualität

Bei der erwarteten Dienstleistungsqualität handelt es sich nach der SN EN 13816 (S. 7) um die Qualitätsstufe, die explizit oder implizit von Kunden des öffentlichen Verkehrs erwartet wird. Die Erwartungen der Allgemeinheit, also auch der Personen, die den ÖV noch nicht nutzen, werden in der SN EN 13816 nicht erwähnt. Die Erwartungen der Kunden dienen als Bezugsrahmen für die persönliche Qualitätsbewertung. Damit entspricht dieses Konzept dem auch in anderen Branchen

verwendeten Service-Quality-Ansatz SERVQUAL (vgl. Bruhn 2006, S. 96). Die Zufriedenheit mit Leistungsmerkmalen des öffentlichen Verkehrs ergibt sich danach für jeden Kunden aus dem Abgleich der persönlichen Erwartungen an den öffentlichen Verkehr und der wahrgenommenen Leistungserfüllung.

Angestrebte Dienstleistungsqualität

Mit diesem Begriff wird die Qualitätsstufe eines Unternehmens bezeichnet, die es anstrebt, für Kunden zu erbrachten (SN EN 13816, S. 7). Es handelt sich damit aus Sicht des Unternehmens um eine Soll-Leistung auf Grundlage der wahrgenommenen Erwartungen von Kunden, externen und internen Zwängen, finanziellen und technischen Grenzen sowie der Konkurrenzsituation mit anderen Unternehmen (vgl. Dahmann-Resing & Gebauer 2004, S. 63). Aus Sicht eines kundenorientierten Qualitätsmanagements ist es wichtig, dass das Unternehmen die spezifischen Leistungserwartungen der Kunden und der Allgemeinheit sowie deren Qualitätsbewertungen gut kennt und bereit ist, diese im Rahmen seiner angestrebten Leistungs politik umzusetzen. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr einer Lücke zwischen Kundenerwartungen und der vom Unternehmen angestrebten Leistungen. Eine Untersuchung zur Gewinnung und Nutzung von Zufriedenheitsinformationen in deutschen Unternehmen ergab zum Beispiel einen erheblichen Nachholbedarf bei der Umsetzung eines Zufriedenheitsmanagements in allen Branchen und dabei vor allem im Bereich Touristik/Transport (vgl. Stauss et al. 2005, S. 10).

Erbrachte Dienstleistungsqualität

Die vom Unternehmen angestrebte und die tatsächlich erbrachte Leistung müssen nicht identisch sein. Dies kann unternehmensinterne Gründe haben: z.B. eine ungenügende vertikale Kommunikation im Unternehmen, die eine Leistungserstellung nach Plan verunmöglicht (vgl. Bruhn 1996, S. 16). Im öffentlichen Verkehr können zudem externe Faktoren wirken: z.B. Behinderungen durch den Strassenverkehr, Witterungseinflüsse, Qualitätsmängel bei für die Leistungserstellung beauftragten Unterakkordanten oder bei Lieferanten von Fahrzeugen etc. Die erbrachte Qualität soll nach der SN EN 13816 (S. 7) aus Sicht der Kunden definiert werden. Für ihre Messung schlägt die Norm objektive statistische und beobachtende Messverfahren vor, z.B. die Erfassung der Pünktlichkeit mit Hilfe von Daten aus Betriebsleitsystemen in Form einer unmittelbaren Leistungsmessung.

Wahrgenommene Dienstleistungsqualität

Entscheidend für die Qualitätsbewertung durch bestehende und potenzielle Kunden ist die Wahrnehmung der erstellten Leistungen. Auch hier können Lücken auftreten: zwischen der faktisch erstellten Leistung und der wahrgenommenen Leistung z.B. dann, wenn realisierte neue Angebote Kunden und Nicht-Kunden unzureichend bekannt sind, was den verstärkten Einsatz kommunikationspolitischer Massnahmen nahe legen würde. Denkbar ist auch, dass Selten- und Nicht-Kunden aufgrund ihrer mangelnden oder fehlenden Praxis vorhandene Leistungen gar nicht wahrnehmen.

Eine Zufriedenheit mit Leistungsmerkmalen des öffentlichen Verkehrs entsteht nach diesem Konzept dann, wenn die wahrgenommene Leistung der erwarteten Leistung entspricht oder diese übersteigt. Dies ist das Verständnis des „Confirmation-Disconfirmation-Paradigma“ der Kundenzufriedenheitsforschung. Danach bestimmt sich das Niveau der Zufriedenheit als Ergebnis eines kognitiven Abgleichs von Leistungserwartungen und wahrgenommener Leistung. Daneben existieren noch andere Konzepte zur Entstehung von Kundenzufriedenheit. Blümel (2004, S. 48-50) führt auf Basis der Arbeiten von Homburg & Stock (2001) noch die Assimilations-Kontrast-Theorie auf, nach der sich bei Abweichungen zwischen einer Leistungserwartung und der Leistungswahrnehmung eine Anpassung der Wahrnehmung einstellt, damit Individuen ein Gleichgewicht der Zufriedenheit wiedererlangen können. Die Attributionstheorie wiederum sieht es als entscheidend für das Niveau der Zufriedenheit an, welche Ursachen einer nicht erfüllten Leistungserwartung zugeschrie-

ben werden: ob interne oder externe Umstände angenommen werden, ob die Ursache als dauerhaft oder zeitweilig eingeschätzt wird oder ob die Ursache als kontrollierbar respektive unkontrollierbar empfunden wird.

Das Schema des Qualitätszirkels lässt erkennen, dass auf Basis des „Confirmation-Disconfirmation-Paradigmas“ Veränderungen in der Zufriedenheit mit Leistungen des öffentlichen Verkehrs im Zeitablauf auf mehrere Arten zustande kommen können:

- durch Verbesserung der erstellten Leistungen, sofern diese Verbesserungen von Kunden und potenziellen Kunden auch entsprechend wahrgenommen wurden;
- aber auch durch eine Verringerung der Erwartungen an die betreffenden Leistungen, z.B. wenn bei einer Ausdehnung des bedienten Gebiets Kunden mit geringeren Erwartungen hinzugewonnen wurden.
- Umgekehrt kann es sein, dass markante - objektiv messbare - Verbesserungen bei erstellten Leistungen ohne Einfluss auf die Zufriedenheiten bleiben, weil sich auch die betreffenden Leistungserwartungen erhöht haben oder Kunden mit höheren Erwartungen hinzugewonnen wurden.

Dies spricht dafür, neben Bewertungen oder Zufriedenheiten in Bezug auf die Leistungen des öffentlichen Verkehrs möglichst auch Informationen über die faktische Leistungserstellung zu gewinnen. Die SN EN 13816 schlägt zu diesem Zweck direkte Leistungsmessungen sowie Erhebungen durch Testkunden (Mystery Shopping Surveys) vor (vgl. auch Becker et al. 2003, S. 31).

Um die Dynamik der Zufriedenheitsentwicklung verstehen zu können, sollten darüber hinaus aber auch Informationen über die Leistungserwartungen gewonnen werden. Denn im beschriebenen Qualitätszirkel haben die Leistungserwartungen der Kunden - und aus der Perspektive des strategischen Managements auch jene der Allgemeinheit - einen zentralen Stellenwert. Sie sind zum einen Referenzgrößen für die Ausgestaltung der Leistungs politik der Unternehmen, zum anderen sind sie eine der beiden Grundlagen für die Qualitätsbewertung durch Kunden. Dies legt nahe, solche Leistungserwartungen bereits vor einer Zufriedenheitsbefragung zu erheben, ohne schon Leistungskriterien der Unternehmung vorzugeben, damit die Relevanzstruktur der Kunden überhaupt erkannt werden kann. Empirische Studien zeigen, dass die Bedeutung von Angebotsmerkmalen des ÖV zwischen verschiedenen Unternehmen recht unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. Eichmann et al. 2006, S. 226). In der Praxis der Qualitätsmessungen - auch im öffentlichen Verkehr - geschieht dies allerdings nicht immer: Zum einen aus ökonomischen Gründen, weil man den empirischen Aufwand direkt auf die Erfassung von Bewertungen oder Zufriedenheiten konzentrieren will. Zum anderen aus inhaltlich-methodischen Gründen. So ist beispielsweise bei der Frage nach der Wichtigkeit von Leistungsmerkmalen, mit der man Auskunft über Leistungserwartungen erhalten will, eine „Anspruchsinflation“ festzustellen: den meisten Leistungsmerkmalen wird eine ähnlich grosse Wichtigkeit beigemessen, was es erschwert oder sogar unmöglich macht, die Leistungsmerkmale nach verschiedene Erwartungsniveaus zu gliedern (vgl. Bruhn 2006, S. 97). Alternativ kann versucht werden, Befragte zu bitten, eine begrenzte Anzahl von Punkten auf die ihnen wichtigsten Leistungsmerkmale zu verteilen. In einigen Analysen wird stattdessen ganz auf die Erhebung von Leistungserwartungen verzichtet und dafür versucht, mit regressionsanalytischen statistischen Verfahren indirekt jene Leistungsmerkmale zu ermitteln, die einen starken (statistischen) Zusammenhang mit der Gesamtbewertung oder der Gesamtzufriedenheit der ÖV-Leistungen aufweisen. Dies wird dann als Indiz für eine hohe kundenseitige Relevanz der betreffenden Merkmale angesehen (vgl. Bogner & Plotegher 1997, S. 35; Krietemeyer & Oelbaum 1997, S. 24, sowie die Ausführungen in Abschnitt 3.1.1).

2.4.2. Qualitätsmerkmale

Die Mobilitätsdienstleistung „Beförderung mit öffentlichen Verkehrsmitteln“ kann in verschiedene Leistungselemente respektive -merkmale gegliedert werden, deren Qualität jeweils separat bewertet werden sollte, wenn man aus der Qualitätsbewertung differenzierte Massnahmen zur Qualitätsverbesserung ableiten will. Es gilt dabei folgende Aussage der EFQM:

“If you can’t measure, you can’t manage“

EFQM

Mit der Auswahl der für die Qualitätsmessung geeigneten Leistungsmerkmale hängt die Art der Messung in der Regel zusammen (siehe zu den Messmethoden vor allem Abschnitt 2.4.4). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Leistungsmerkmale im öffentlichen Verkehr zu systematisieren:

Prozessbezogene Merkmalsauswahl:

Aus Kundensicht kann man sich prozessbezogen auf die einzelnen Etappen der Dienstleistungserstellung und die dabei auftretenden Interaktionen zwischen Kunden und Dienstleister beziehen. Auf dieser Basis lässt sich z.B. ein „Blueprint“ der verschiedenen Leistungen und Interaktionen erstellen, das zur Strukturierung der Erhebungsgegenstände genutzt werden kann. Dieses Vorgehen steht bei der Anwendung von ereignisorientierten Messansätzen im Vordergrund (vgl. Bruhn 2006, S. 114-115). Im Mobilitätsbereich wird es im Konzept der „Mobilitätskette“ angewandt, in dem die Vorreisephase, die verschiedenen Dienstleistungselemente der Anreisephase und die Nachreisephase unterschieden werden (vgl. Schad et al. 2008).

Instrumentenbezogene Merkmalsauswahl:

Mit Blick auf die Beeinflussung der Dienstleistungsqualität durch Instrumente des Dienstleistungsmarketings kann auch eine instrumentenbezogene Gliederung vorgenommen werden. Häufig findet sich im öffentlichen Verkehr ein Bezug auf die Instrumente des Marketing-Mix (vgl. Anreiter & Schaaffkamp 2006, S. 28; Bogner & Plotegher 1997, S. 33): in der klassischen Untergliederung mit den Mix-Elementen Produkt, Kontrahierung/Preispolitik, Distribution, Kommunikation, in der Regel ergänzt durch das Element Personal. Bei einem Bezug auf die neueren Ansätze des Relationship-Marketing müssten auch entsprechende Leistungsmerkmale aus dem Instrumentenbereich des Kundenbeziehungsmanagements hinzukommen.

Anforderungsbezogene Merkmalsauswahl:

Um bei der Optimierung der Qualität direkt an den Erwartungen der Kunden anzusetzen, können die Leistungsmerkmale nach den Anforderungstypen Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen des sogenannten Kano-Modells gegliedert werden (vgl. Bruhn 2006, S. 44-45), weil sich daraus Hinweise für Handlungsansätze ableiten lassen. Dies setzt allerdings Kenntnisse über die Hierarchie der Kundenerwartungen voraus. Eichmann et al. (2006, S. 226-227) rechnen zu den Basisanforderungen z.B. Taktdichte, Pünktlichkeit und Geschwindigkeit. Leistungsanforderungen sind nach diesen Autoren Komfort, Sicherheit, Fahrgastinformationen und die Serviceleistungen des Personals. Als Begeisterungsanforderungen nennen Eichmann et al. beispielsweise Platzreservierungen oder die Hilfsbereitschaft des Fahrers. Zu Analysen für die Schweiz siehe Abschnitt 3.1.

Einstellungsbezogene Auswahl von Qualitätsdimensionen:

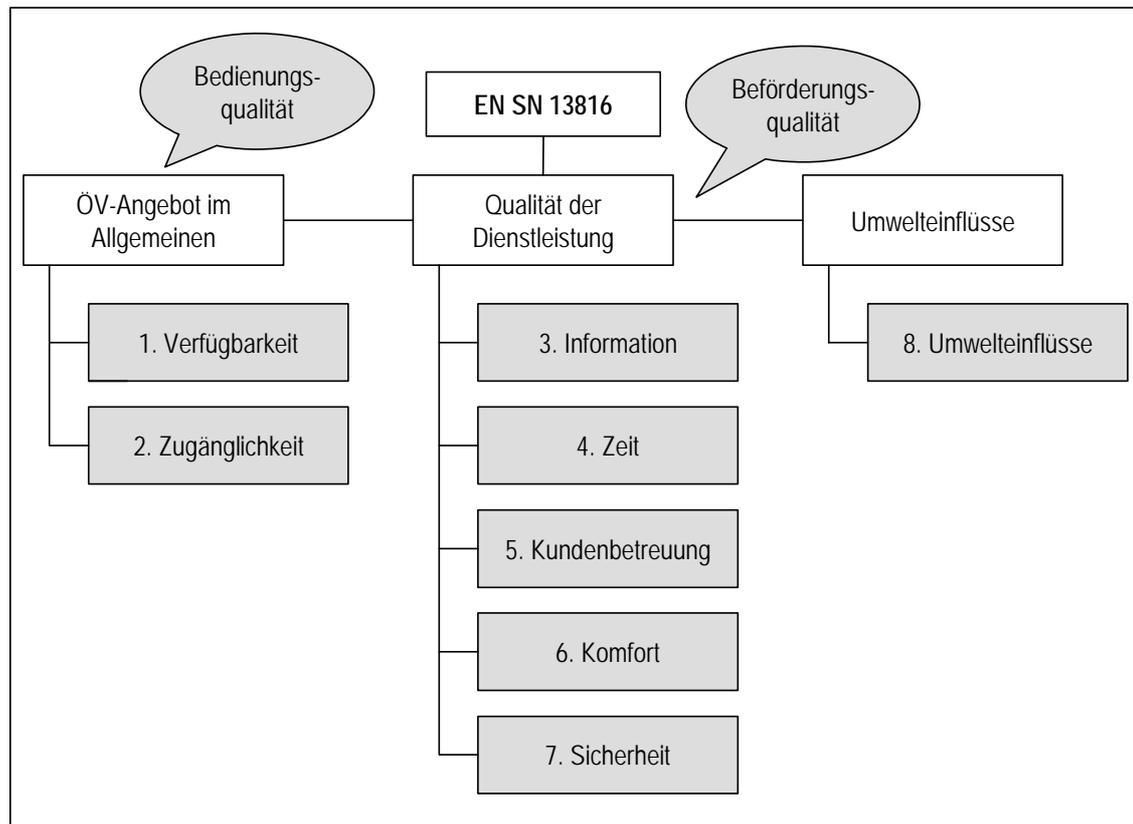
Im SERVQUAL-Ansatz wurden aus einer umfangreichen Item-Batterie mit potenziellen Merkmalen der Dienstleistungsqualität fünf zentrale Dimensionen extrahiert, die durch 22 Items (gemessene Merkmale) abgebildet werden. Es sind dies die Dimensionen Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes, Zuverlässigkeit, Reagibilität des Dienstleisters, Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen

(vgl. Bruhn 2006, S. 97). Dziekan (2008, S. 9-10) verdichtete bei ihrer Operationalisierung der Nutzerfreundlichkeit des ÖV („ease-of-use“) ebenfalls verschiedene, psychologisch begründete Merkmale der ÖV-Nutzung (z.B. Zuverlässigkeit, Entspannung, Genuss etc.) zu zwei Hauptdimensionen der Nutzerfreundlichkeit: „pleasure and convenience“ und „reliability and information“.

Technisch-planerisch (angebotsorientierte) Merkmalsauswahl:

In der ÖV-Planung werden häufig die Erschliessung eines Verkehrsraums, die verfügbaren Angebote und die mit der Fahrgastbeförderung zusammenhängenden Service-Leistungen unterschieden. Diese angebotsorientierte, technisch-funktionale Sicht liegt auch der Merkmalsgliederung der SN EN 13816 zugrunde, die drei Hauptgruppen von Qualitätskriterien unterscheidet: die Bedienungsqualität, die Beförderungsqualität und die Umwelteinflüsse. In diesen drei Gruppen wurden insgesamt acht Hauptkriterien der Qualität festgelegt, von denen angenommen wird, dass sie den öffentlichen Verkehr umfassend abbilden. In der unten stehenden Grafik sind die Qualitätskriterien (Bereiche) der 1. Ebene ersichtlich.

Abbildung 4: Qualitätsbereiche der 1. Ebene in der SN EN 13816



Quelle: Eichmann et al. (2006, S. 238)

Die acht Kriterien der 1. Ebene werden wiederum aufgeschlüsselt in Kriterien der 2. Ebene. Die unten stehenden Tabellen zeigen für jedes Kriterium der 1. Ebene eine Definition und die Kriterien 2. Ebene an, die zur Messung des jeweils 1. Kriteriums dienen können.

Tabelle 2: Kriterien der Bedienungsqualität nach SN EN 13816

Kriterium	Definition	Kriterien 2. Ebene
Verfügbarkeit	Umfang der angebotenen Dienstleistung in Hinblick auf Raum, Zeit, Häufigkeit und Verkehrsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Verkehrsmittel - Netz (Entfernung zu Haltestellen, Bedienungsgebiet) - Betrieb (Betriebszeiten, Takt, Auslastung) - Eignung des Verkehrsmittels - Zuverlässigkeit
Zugänglichkeit	Zugang zum ÖV-System, einschliesslich Schnittstellen zu anderen Verkehrsmitteln des ÖV	<ul style="list-style-type: none"> - Externe Schnittstellen (Fuss, Rad, PkW, Taxi) - Interne Schnittstellen (Zugänge, Umsteigeeinrichtungen) - Ticketing (Kaufmöglichkeiten, Kontrolle)

Quelle: SN EN13816

Tabelle 3: Kriterien der Beförderungsqualität nach SN EN 13816

Kriterium	Definition	Kriterien 2. Ebene
Information (Kundeninfo)	Systematische Bereitstellung von Informationen über ein ÖV-System, die Planung und Durchführung einer Reise erleichtern	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Informationen (über Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Informationsquellen...) - Reiseinformationen unter Normalbedingungen - Reiseinformationen unter Sonderbedingungen (Alternativen, Rückerstattung etc.)
Zeit (Fahrplan, Pünktlichkeit)	Zeitaspekte, die für die Planung und Durchführung einer Reise bedeutend sind	<ul style="list-style-type: none"> - Dauer der Fahrzeit (Reiseplanung, Zugang, Abgang, Wartezeiten) - Einhaltung des Fahrplans (Pünktlichkeit, Regelmässigkeit)
Kundenbetreuung	Serviceelemente, die eingeführt wurden, um eine möglichst genaue Übereinstimmung zwischen einer Standarddienstleistung und den Anforderungen eines Kunden zu erzielen	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement (Kundenorientierung, Innovation, Initiative) - Schnittstelle zum Kunden (Anfragen, Beschwerden) - Personal (Verfügbarkeit, Verhalten, Fähigkeiten, Erscheinungsbild) - Unterstützung des Kunden - Fahrscheinoptionen (Flexibilität, Ermässigung, etc.)
Komfort (Ausstattung, Sonderleistungen)	Serviceelemente, die eingeführt wurden, um Fahrten mit dem ÖV erholsamer zu machen	<ul style="list-style-type: none"> - Benutzbarkeit von Kundeneinrichtungen - Raumangebot - Fahrkomfort - Umfeldbedingungen (Witterungsschutz, Sauberkeit) - Zusätzliche Einrichtungen (WC, Gepäckaufbewahrung, Kommunikation, Erfrischungen) - Ergonomie (Bewegungsfreiheit, Design)

Sicherheit	Der vom Kunden erfahrene Eindruck persönlicher Sicherheit, bestehend aus den tatsächlich getroffenen Vorkehrungen und aus den Massnahmen, die dafür sorgen, dass Kunden diese wahrnehmen.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbrechensfreiheit (Beleuchtung, sichtbare Überwachung, Anwesenheit von Personal) - Unfallfreiheit, aktiv und passiv, für Kunden und Nichtkunden
-------------------	---	--

Quelle: SN EN 13816

Tabelle 4: Kriterien der Umweltqualität nach SN EN 13816

Kriterium	Definition	Kriterien 2. Ebene
Umwelteinflüsse	Auswirkungen auf die Umwelt, die sich durch die Bereitstellung von ÖV-Leistungen ergeben	<ul style="list-style-type: none"> - Verschmutzung (Abgase, Lärm, visuelle Verschandelung, Schwingungen, Staub, Schmutz, Geruch, Abfall) - Natürliche Ressourcen (Energie, Raum) - Infrastruktur (Abnutzung, Ressourcenbeanspruchung)

Quelle: SN EN 13816

Blümel (2004, S. 86) äussert sich kritisch zum Kriterienraster der Norm 13816, das seiner Ansicht nach die Kundensicht zu wenig repräsentiere, wichtige und unwichtige Kriterien gleichrangig nebeneinander stelle und dabei die wesentliche Leistung des öffentlichen Verkehrs - die Erreichbarkeit entlang der Reisekette als Summe mehrerer Einzelkriterien - nicht integral betrachte. Dadurch würden zu viele Ressourcen für die Erhebung nachrangiger „Sekundärtugenden“, wie z.B. Sauberkeit, Fahrkomfort und Freundlichkeit des Personals, eingesetzt.

Eichmann et al. (2006, S. 228-231) untergliedern die Qualitätsmerkmale noch einmal in „harte“ und „weiche“ Merkmale. Als Kriterium dafür ziehen sie die Art der Messung heran: eine objektive Messung für „harte“ Merkmale, eine subjektive Messung (mit Bewertungen durch Kunden) für „weiche“ Merkmale. Der Unterscheidung in „harte“ und „weiche“ Merkmale wird hier nicht gefolgt, weil in ihr zwei Aspekte, die Art des Merkmals und die Art der Messung vermischt werden. Zudem ist bei vielen Leistungsmerkmalen des öffentlichen Verkehrs eine Messung mit „weichen“, subjektiven Indikatoren wie auch mit „harten“, objektiven Indikatoren möglich: so wird z.B. die Pünktlichkeit häufig sowohl mit direkten Messungen (auf Basis von Betriebsleitdaten) als auch mit Kundenbefragungen ermittelt. Zudem wird mit der von Eichmann et al. vorgenommenen Unterscheidung eine Assoziation in Bezug auf die relative Bedeutung der Merkmale hergestellt: Der Begriff „weiche Merkmale“ suggeriert, dass ein solches Merkmal eher weniger bedeutsam als ein „hartes Merkmal“ sei, was inhaltlich nicht gerechtfertigt ist. Am Beispiel der Pünktlichkeit könnte etwa argumentiert werden, dass die von Kunden subjektiv bewertete und damit „weich“ gemessene Pünktlichkeit ein besserer Indikator als eine objektiv gemessene Pünktlichkeit ist, weil sich in ihr auch die Erwartungen der Kunden widerspiegeln und die ermittelte Zufriedenheit vermutlich in einem engeren Bezug zum Verhalten steht als Daten aus der Pünktlichkeitsstatistik.

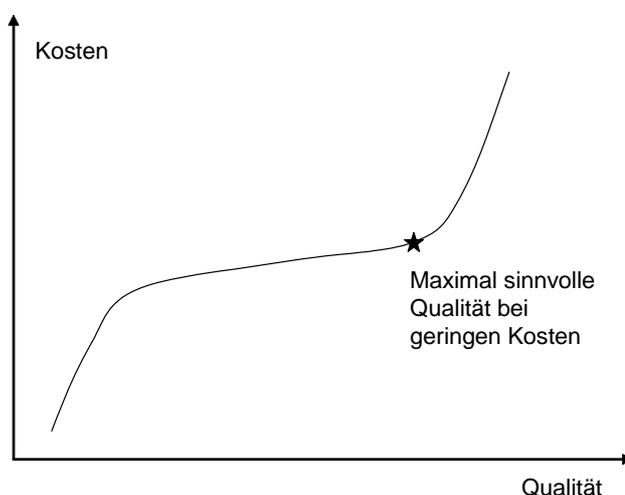
In vertraglichen Vereinbarungen zwischen Bestellern und Leistungserstellern im öffentlichen Verkehr wird gleichwohl vor allem auf „objektiv“ messbare Leistungen zurückgegriffen, weil man ihnen eine höhere „Justiziabilität“ beimisst. Dies gilt insbesondere für etablierte Bonus-Malus-

Systeme zwischen Bestellern und Transportunternehmen. Der Zürcher Verkehrsverbund ZVV und die SBB setzen hierfür z.B. direkte Pünktlichkeitsmessungen ein.

2.4.3. Kosten und Nutzen der Qualität

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass jede Qualität auch ihren Preis hat. Dies lässt sich gut am Beispiel der Fahrplandichte darstellen: Wird die Frequenz und damit die Bedienungsqualität erhöht, so entstehen auch mehr Kosten. Andere Qualitätssteigerungen können sogar Kosten senkend wirken, so beispielsweise eine hohe Pünktlichkeit, dank der alle Anschlüsse eingehalten werden können (vgl. Eichmann et al. 2006, S. 231). Die zitierten Autoren weisen darauf hin, dass für die meisten Qualitätsmerkmale keine lineare Beziehung zwischen den Kosten einer qualitätssteigernden Massnahme und dem Qualitätsniveau besteht (siehe nachfolgende Abbildung). Viele Merkmale sind nach Eichmann et al. im Mittelbereich eher kostenunelastisch, reagieren aber ab einem gewissen Minimalpunkt empfindlich auf Kosteneinsparungen. Gleichzeitig verlangen ab einem kritischen Punkt weitere Qualitätssteigerungen einen überdimensionalen Kostenaufwand. In einem solchen Zusammenhang wird eine Unternehmung bemüht sein, sich an einem möglichst günstigen Punkt zu bewegen. Allerdings ist in der Realität der Zusammenhang zwischen Kosten und Qualität sowie dem sich daraus ergebenden Unternehmensnutzen nicht immer so sauber zu ermitteln wie in der unten stehenden Skizze dargestellt. Voraussetzung für dessen Ermittlung ist die empirische Beobachtung der Veränderung ökonomischer Zielgrössen des Unternehmens in Abhängigkeit vom Qualitätsniveau sowie von Massnahmen der Qualitätsverbesserung. Die Kosten der Qualitätsverbesserungen müssen zudem berechenbar sein.

Abbildung 5: Kosten-Qualitäts-Funktion von Merkmalen mit unelastischem Mittelbereich



Quelle: in Anlehnung an Eichmann et al. (2006, S. 232)

Umgekehrt kann es auch sein, dass eine Kosten-Qualitäts-Funktion eine steil ansteigende Mittelpassage hat. Bei solchen Qualitätsmerkmalen wird ein Unternehmen sinnvollerweise entscheiden, ob es auf einem hohen oder auf einem eher tiefen Niveau arbeiten will. Entscheidend ist, dass die Stellen herausgefunden werden, an denen die Wendepunkte der Funktion liegen. Gut geeignete Indikatoren sind dabei nach Eichmann et al. die Fahrzeugausstattung, die Personalqualifikation, die Standardsoftware zur Gestaltung von Fahrplanmedien und Umläufen/Dienstpläne und die Funk-

bzw. Mobilfunksysteme. Beispielsweise sind standardisierte Kommunikationssysteme oft viel günstiger als Einzellösungen. Erhebliche Kosteneinsparungen gegenüber einem Standardsystem wiederum sind fast nur durch die komplette Aufgabe des Funks zu erreichen. Ein Unternehmen verhält sich also idealerweise so, dass es die Wendepunkte in der Funktion sucht, also z.B. eine sehr gute Nutzung eines Standardproduktes.

Im Vergleich zu den Kosten eines bestimmten Qualitätsniveaus ist der Nutzen der Qualität noch vielschichtiger und schwieriger zu ermitteln. Neben dem direkten Nutzen für den Fahrgast und dem betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen gibt es auch einen Nutzen für die Allgemeinheit, da ein guter öffentlicher Verkehr das gesellschaftliche Leben entscheidend mitprägt.

Bezogen auf den Nutzen für Kunden ist es sinnvoll, sich bei qualitätsverbessernden Massnahmen auf jene Leistungsmerkmale zu konzentrieren, die für die Kunden eine hohe Wertigkeit besitzen (zum Beispiel auf Basisleistungen, wie sie in Abschnitt 2.4.2 dargestellt wurden). In Kapitel 3 wird gezeigt, von welchen Angebotsmerkmalen in Deutschschweizer Kantonen ein starker Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit mit dem öffentlichen Verkehr anzunehmen ist.

2.4.4. Messverfahren

Damit die Dienstleistungsqualität in den Managementprozess integriert werden kann, braucht es ein Messsystem, das für ausgewählte Qualitätskriterien das Niveau an realisierter Qualität bestimmen kann.

Eichmann et al. (2006, S. 244) nennen folgende Kriterien, die bei der Ausgestaltung eines Qualitätsmess-Systems im öffentlichen Verkehr berücksichtigt werden sollten, wenn es an der Nahtstelle zwischen Bestellerorganisationen und Transportunternehmen eingesetzt wird:

- die Auswahl kundenrelevanter Messkriterien
- der Einbezug objektiv und subjektiv gemessener Qualitätsinformationen
- eine kostengünstige Methodik
- die Berücksichtigung akzeptierter Normen und Methoden, um juristische Probleme zu vermeiden
- die Anwendbarkeit der Ergebnisse.

An Messmethoden fehlt es dem Unternehmen, die sich im Qualitätsmanagement engagieren will, längst nicht mehr. Traditionelle Instrumente der Betriebswirtschaft sind die Selbstbewertung, das Benchmarking sowie die Zertifizierung nach einem vorgegebenen Standard. Diese sind in vielen Unternehmungen in Anwendung; sie werden in Abschnitt 2.5 vorgestellt.

Die SN EN 13816 nennt explizit

- für die Erfassung der Qualität erbrachter Leistungen des öffentlichen Verkehrs die beiden Methoden der Testkunden (Mystery Shopping Survey) sowie der direkten Leistungsmessung auf Basis von Daten des Betriebs (z.B. Pünktlichkeitsdaten)
- Zufriedenheitsbefragungen für die Erfassung der Qualität aus Sicht der Kunden (Customer Satisfaction Surveys).

Andere Verfahren sind im Rahmen dieser Norm ebenfalls möglich, werden darin jedoch nicht explizit hervorgehoben.

Prinzipiell stehen zur Messung der Dienstleistungsqualität einerseits kundenorientierte respektive nachfragerorientierte, andererseits unternehmens- respektive anbieterorientierte Messungen zur Verfügung (vgl. Bruhn 2006, S. 83-84). Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht der zur Ge-

winnung von Informationen über die Dienstleistungsqualität benutzten Verfahren. Beispielhaft wird auf die im öffentlichen Verkehr wichtigsten Verfahren in den Abschnitten 2.5 bis 2.7 eingegangen.

Tabelle 5: Verfahren der Qualitätsmessung

Ansatzpunkt	Art	Methode	Beispielverfahren
Nachfragerorientiert	Subjektive Messung	Merkmalsorientiert	Multiattributive Verfahren (einstellungs- resp. zufriedenheitsbezogene Kunden- und Bevölkerungsbefragungen)
			Penalty-Reward-Analyse
			Conjoint-Analyse
			Willingness-to-pay-Ansatz
		Ereignisorientiert	Sequentielle Ereignismethode
			Kritische Ereignismethode
			Analyse von Abwanderungsgründen (Critical Path-Analyse; Root-Cause-Analyse)
		Problemorientiert	Beschwerdemessung
			Kundenforen
			Servicegarantien
			Problem-Detecting
		Direkt-kontaktiv (Mitwirkung von Kunden)	Frequenz-Relevanz-Analyse
Fahrgäste als Qualitätstester			
Fahrgastbeirat			
Kundenwerkstatt			
	Objektive Messung		Bürgergutachten
			Direkte Leistungsmessung
			Mystery Shopping / Testkunden
Unternehmensorientiert	Managementorientiert		Expertenbeobachtung
			Benchmarking
	Mitarbeiterorientiert		Mitarbeiterbefragung
			Betriebliches Vorschlagswesen

Quelle: in Anlehnung an Bruhn (2006, S. 84); direkt-kontaktive Verfahren nach Blümel (2004, S. 70-74) sowie eigene Ergänzungen (Servicegarantien, Kundenforen, Fahrgäste als Qualitätstester)

Nach der Art der Messmethode wird bei den nachfragerorientierten Messungen noch einmal in „objektive“ und „subjektive“ Messungen unterschieden. Bei den objektiven Messungen wird die Leistungsqualität zwar aus Kundensicht, nicht jedoch aufgrund der subjektiven Einschätzung einzelner Kunden, sondern mittels intersubjektiv nachprüfbarer Messungen bestimmt. Die in der SN EN 13816 vorgesehenen Mystery Shopping Surveys zählen beispielsweise zu den objektiven nachfragerorientierten Messungen, weil dabei die für Kunden als relevant erachteten Merkmale der Dienstleistung anhand eines objektivierten Beobachtungsverfahrens erhoben und bewertet werden.

Bei den subjektiven nachfragerorientierten Messungen steht die Qualitätsbewertung einer Leistung aus Sicht einzelner Kunden und allenfalls auch ehemaliger Kunden im Mittelpunkt:

- Wenn es um eine dynamische Betrachtung der Qualitätsentwicklung über die Zeit oder die Wirkungskontrolle geht, werden dabei häufig merkmalsorientierte Messungen - z.B. auf Basis

der im letzten Abschnitt erwähnten Leistungskriterien der SN EN 13816 - vorgenommen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass alle für Kunden relevanten Leistungsmerkmale bekannt sind (vgl. Bruhn 2006, S. 89).

- Ist dies nicht der Fall, wird eine Messung mit ereignisorientierten Methoden vorgeschlagen, um ein möglichst vollständiges Bild über die Qualitätswahrnehmung von Kunden zu erhalten.
- Problemorientierte Ansätze konzentrieren sich auf die Analyse von Negativerlebnissen der Kunden bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung (dazu werden z.B. die qualitätsrelevanten Informationen aus Beschwerden ausgewertet). Im Falle von gewährten Garantieleistungen für bestimmte Servicequalitäten kann die Auswertung der eingetretenen Garantiefälle ebenfalls Informationen über Qualitätsmängel geben. Dieses indirekte Messverfahren wird deshalb auch zu den problemorientierten Ansätzen hinzugefügt.

Für die Qualitätsmessung, die Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs durchführen, werden besonders häufig merkmalsorientierte subjektive Messungen durchgeführt (so genannte multiattributive Verfahren, siehe auch Kap. 3). Die oben dargestellten Kriterien der SN EN 13816 werden dabei als Attribute der Dienstleistungsqualität aufgefasst. Die multiattributiven Verfahren können einstellungsorientiert angelegt sein, indem nach - kognitiven - Bewertungen einzelner Leistungsmerkmale gefragt wird. Oder sie sind zufriedenheitsorientiert, indem die Zufriedenheit mit erfahrenen Leistungen erfragt wird (vgl. Bruhn 2006, S. 91-93). Letztlich gleichen die Befragten aber auch bei Zufriedenheitsfragen - gemäss dem „Confirmation-Disconfirmation-Paradigma“ kognitiv die Leistungswahrnehmung mit ihren Erwartungen an die Leistung ab. In neueren Arbeiten zur Kundenzufriedenheit wird die Zufriedenheit allerdings nicht nur als kognitives Vergleichsergebnis, sondern auch als Ergebnisse emotionaler Komponenten interpretiert (vgl. Homburg & Stock 2001, S. 22, zit. bei Blümel 2004, S. 49). Bei einstellungsorientierten Messungen können auch Nicht-Nutzer befragt werden, weil auch sie in der Regel eine Vorstellung von den Dienstleistungen und ihrer Leistungen haben - auch wenn dieses Urteil durch Dritte vermittelt ist. Die zufriedenheitsorientierten Messungen werden in der Regel auf Nutzer beschränkt (vgl. Bruhn 2006, S. 91). In der Praxis werden einstellungs- und zufriedenheitsorientierte Messungen auch kombiniert (vgl. z.B. die in Kap. 3 beschriebenen Schweizer Kundenbefragungen).

Nach der Einschätzung von Stauss (1992, S. 18; zit. bei Blümel 2004, S. 53) reichen konventionelle Kundenbefragungen für eine gute Kundenorientierung der Unternehmen nicht aus. Vielmehr sei dazu ein stetiger und direkter Austausch mit den Kunden erforderlich. Der Einbezug von Kunden insbesondere zur Herstellung von Innovationen ist Anlass für Blümel, direkt-kontaktive Verfahren in Ergänzung der konventionellen nachfragerorientierten Ansätze vorzuschlagen (Blümel 2004, S. 70-74; 78-81). Diese Verfahren dienen dazu, Einschätzungen von Kunden zur Qualität kennen zu lernen und diese in das Dienstleistungsmarketing einfliessen zu lassen. Sie gehen aber noch einen Schritt weiter, indem sie die Kunden - in Zusammenarbeit mit Unternehmensteilen - systematisch auch Vorschläge zur Qualitätsverbesserung erarbeiten lassen. Damit soll sichergestellt werden, dass zum einen kundenrelevante Qualitätsbewertungen vorgenommen werden, die zum anderen direkt in umsetzungsbezogene Aktivitäten münden. Blümel führt als Verfahren den Kundenclub, den Fahrgastbeirat, die Kundenwerkstatt und das Bürgergutachten auf. Mit Ausnahme des Kundenclubs, der vor allem Funktionen im Rahmen des Beziehungsmanagements der Unternehmen hat, werden diese direkt-kontaktiven Verfahren in den Kranz der zur Gewinnung von Qualitätsinformationen geeigneten Verfahren aufgenommen.

Bei den unternehmensorientierten Messungen kann zwischen management- und mitarbeiterorientierten Messungen unterschieden werden. Das Benchmarking zählt beispielsweise zu den managementorientierten unternehmensbezogenen Messungen. Auf mitarbeiterorientierte Arten der Mes-

sung, wie Mitarbeiterbefragungen zur internen Einschätzung von Qualitätsmängeln, sowie Verfahren des betrieblichen Vorschlagswesens wird im Folgenden nicht explizit eingegangen.

2.5. Managementorientierte Qualitätsmessung

Die Ansätze der Selbstbewertung, des Benchmarking und der Qualitätszertifizierung haben sich seit längerem im öffentlichen Verkehr etabliert (siehe auch Kapitel 4 mit Ergebnissen der Unternehmensbefragung in der Schweiz). Die Diskussionen der letzten Jahre stellen allerdings gegenüber den unternehmensorientierten Ansätzen eher die Kundenorientierung von Unternehmen und Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs in den Mittelpunkt. Wichtige der aktuell eingesetzten Instrumente des Qualitätsmanagements werden nachfolgend vorgestellt. Zahlreiche weitere Instrumente existieren (Qualitätspartnerschaften, CEN-Qualitätsmatrix). Sie haben im öffentlichen Verkehr jedoch eine untergeordnete Bedeutung und werden deshalb nicht näher erläutert.

2.5.1. Selbstbewertung

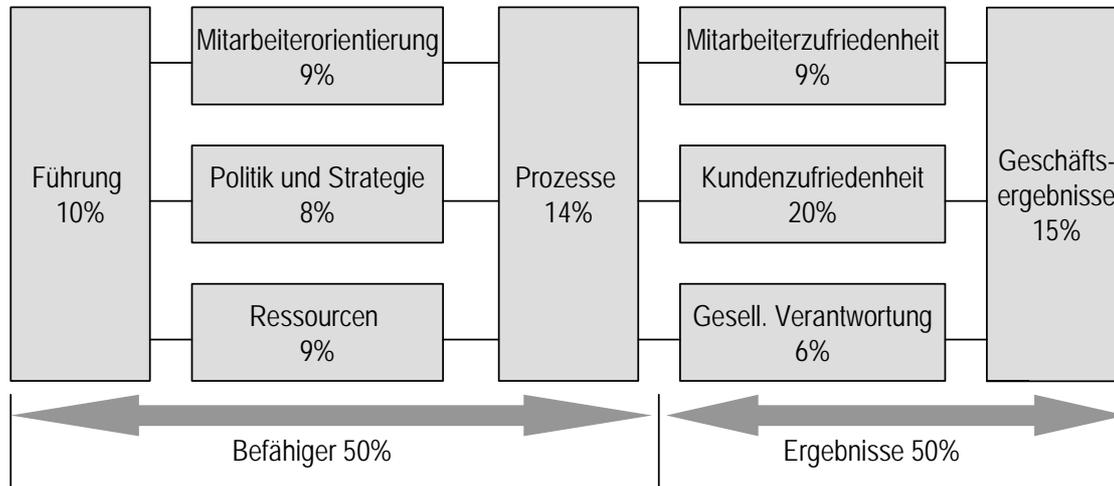
Die Selbstbewertung basiert auf der Annahme, dass sich eine Organisation mit Selbstbewertungsprozessen ständig verbessern kann. In der Selbstbewertung werden Stärken und Schwächen analysiert, Schlüsse daraus gezogen und entsprechende Massnahmen umgesetzt. Eine bekannte Form in der Praxis ist das Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), das als Vorlage zur Selbstbewertung dient.

Ein Unternehmen des ÖV kann mit Hilfe einer Selbstbewertung wertvolle Erkenntnisse über den aktuellen Stand und mögliche Probleme seiner Qualitätsausrichtung gewinnen. Das Modell der EFQM umfasst insgesamt neun Unternehmenskriterien und empfiehlt eine gewichtete Bewertungsmethode. Folgende Punkte sind für den öffentlichen Verkehr von besonderem Interesse (vgl. Europäische Kommission 2003):

- Führung und Systemkoordination (z.B. Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche)
- Politik und Strategie (z.B. stärkere Verwurzelung des ÖV in der lokalen Verkehrspolitik)
- Mitarbeiterorientierung (z.B. Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung)
- Kundenzufriedenheit (z.B. angewandte Messsysteme)
- Geschäftsergebnisse (auf Unternehmensebene, nicht auf der Ebene des Verkehrssystems)
- Gesellschaftliche Verantwortung (z.B. Verkehrsstaus und Umweltbelastung)

Befähiger beschreiben in nachstehender Abbildung 6 die Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems: jene Sachverhalte, die Bemühungen des Unternehmens für eine hohe Qualität zum Ausdruck bringen. Der Kriterienbereich der Ergebnisse betrifft die Wirkungen des Qualitätsmanagements (vgl. Bruhn 2006, S. 370, 374). Darunter haben kundenbezogene Ergebnisse mit einem Gewichtungsfaktor von 20% im Gesamtmodell einen gewissen Stellenwert; sie können wie in der voranstehenden Abbildung anhand der Kundenzufriedenheit aus Sicht der Kunden gemessen werden; die EFQM sieht daneben als zweite Dimension auch Leistungsindikatoren zur Bewertung einer spezifischen Teilleistung oder eines Merkmals vor (vgl. Bruhn 2006, S. 374). Geschäftsergebnisse werden zusätzlich mit 15% gewichtet. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit wird gemessen, erhält aber im Vergleich dazu ein geringeres Gewicht.

Abbildung 6: EFQM-Selbstbewertungsmodell für den öffentlichen Verkehr



Quelle: EFQM, Gewichtung gemäss Europäische Kommission (2003)

2.5.2. Benchmarking

Das Benchmarking ist ein Prozess, mit dessen Hilfe das Leistungsniveau des Stärksten aus der Branche gefunden und analysiert werden kann. Hinter einem Benchmarking steht die Erwartung, von den Branchenbesten etwas lernen zu können. Es kann sowohl innerhalb einer Firma (z.B. zwischen Abteilungen), als auch zwischen Firmen bzw. Organisationen angewendet werden. Das Herzstück eines Benchmarkings ist immer der Vergleich von Kennzahlen. Der Vorteil ist, dass ein angestrebtes Ziel sichtbar gemacht wird. Dadurch, dass dieses Ziel in einem anderen Unternehmen bereits realisiert ist, entsteht ausserdem eine Motivation, es im eigenen Unternehmen (bzw. in der Abteilung) auch zu erreichen.

Im öffentlichen Verkehr wird das Benchmarking seit wenigen Jahren praktiziert. Die Vergleichbarkeit eines Teils der in der Schweiz durchgeführten Kundenbefragungen im öffentlichen Verkehr hat sowohl ein internes als auch ein externes Benchmarking ermöglicht (siehe im Detail Kap. 3.1). Innerhalb des Zürcher Verkehrsverbunds beispielsweise entsteht bei Bekanntgabe der Resultate eine Wettbewerbssituation zwischen Betreiberunternehmen. Ein weltweites Beispiel existiert bei den U-Bahn-Betreibern. Hier haben sich 1995 unter dem Namen „CoMET“ die weltweit 9 grössten Unternehmen in Berlin, Hong Kong (MTRC), London, Mexico City, Moskau, Paris, New York, Sao Paulo, und Tokio (TRTA) zu einer Benchmarkgemeinschaft zusammengeschlossen. Basierend auf dem Erfolg des CoMET-Projektes haben sich sieben mittelgrosse Betriebe zusammengeschlossen und betreiben zusammen das Projekt NOVA (vgl. Europäische Kommission 2003).

Der Benchmarkingprozess ist eine strukturierte Vorgehensweise, die den Blick nach aussen öffnet und Musterlösungen identifiziert, analysiert und überträgt (vgl. Europäische Kommission 2003). Für ein erfolgreiches Resultat braucht es die Unterstützung durch das Management, eine sorgfältige Wahl des Untersuchungsobjektes (was wollen wir benchmarken?), ein motiviertes Team und eine seriöse Projektabwicklung ohne Abkürzungen. Der formal richtige Prozess gliedert sich in die folgenden vier Phasen.

- Phase eins: Planung und Datenerhebung
Das Untersuchungsobjekt wird festgelegt, die Methodik festgelegt und Daten gesammelt.

- Phase zwei: Analyse
Die vorhandenen Daten werden einander gegenüber gestellt, Stärken des Konkurrenten gefunden und daraus mögliche Lerneffekte für das eigene Unternehmen abgeleitet.
- Phase drei: Integration
Aufgrund der Erkenntnisse werden neue interne Ziele definiert und implementiert.
- Phase vier: Umsetzung
Umsetzungspläne ermöglichen ein Controlling der neuen Ziele.

2.5.3. Standardisierung und Zertifizierung

Normen und Zertifizierungen sind Bereiche des Qualitätssicherungsprozesses. Sie dienen dazu, gewisse Tätigkeiten nach festgelegten Vorgaben zu erfüllen und schaffen damit Transparenz und Vertrauen. In der Schweiz haben Normen bereits seit einiger Zeit im Qualitätsmanagement von ÖV-Unternehmen Eingang gefunden. Die folgenden wichtigen Normen sind in der Schweiz in Anwendung:

- Die internationalen Normen über Qualitätsmanagementsysteme ISO 9000: 2000 (Grundlagen und Begriffe), ISO 9001: 2000 (Anforderungen) und ISO 9004: 2000 (Leitfaden zur Leistungsverbesserung) beziehen sich auf den Herstellungsprozess. Die ISO-Norm 14001 bezieht sich hingegen auf Umweltstandards.
- Ebenfalls auf die Prozesse innerhalb einer Unternehmung beziehen sich die Qualitätsgütesiegel von Schweiz Tourismus, welche als Q, QQ und QQQ vergeben werden.

Der Stand der Anwendung wird auf Basis der durchgeführten Unternehmensbefragung in Kap. 4 dokumentiert.

Die ISO-Normen beziehen sich primär nicht auf die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens aus Kundensicht, sondern vielmehr auf die Verpflichtung, gewisse Prozesse nach einem vorgegebenen Standard durchzuführen. Mit der Neufassung der Normen ISO 9000ff wurde allerdings die Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit als zentrale Forderung in die neue Norm ISO 9001: 2000 eingebracht (vgl. Bruhn 2006, S. 399). In vielen Branchen sind Zertifizierungen nach ISO ein inoffizieller Standard. Im öffentlichen Verkehr ist dies teilweise der Fall. Wie in anderen Branchen auch wurden zahlreiche Unternehmen während den 1990er-Jahren zertifiziert.

Die drei Stufen des Qualitätsgütesiegels von Schweiz Tourismus bezeichnen die folgenden Qualitätseigenschaften einer Unternehmung (vgl. Müller 2004, S. 92-130; Müller 2008):



Die Stufe I konzentriert sich auf die Qualitätsentwicklung und widmet sich insbesondere der Servicequalität. Sie wirkt primär nach innen und motiviert die Mitarbeitenden. Die Gäste sollen so die Qualität nicht nur am Gütesiegel, sondern direkt über bessere Dienstleistungen erkennen.



Mit der Einführung der Stufe II bindet eine Unternehmensleitung die Mitarbeitenden und die Gäste in die Qualitätssicherung ein. Neben deren Rückmeldungen fliessen auch Berichte von Mystery Customers sowie Kundenbefragungen in die Qualitätssicherung ein. Die entsprechenden Betriebe erhalten damit Vergleichswerte innerhalb der Branche.



Betriebe, die ein umfassendes und international anerkanntes Qualitätsmanagementsystem (z.B. EFQM-Modell oder Normenreihe ISO 9000) eingeführt haben, können das Qualitäts-Gütesiegel Stufe III beantragen.

Die Verleihung der Qualitätsgütesiegel bzw. die Umsetzung der Qualitätsansprüche wird mit Hilfe eines Qualitäts-Coaches (Stufe I) bzw. durch Q-Trainer (Stufen II und III) realisiert. Anfang 2006 waren rund 5462 Qualitäts-Coaches und 945 Q-Trainer ausgebildet, und rund 2555 Betriebe mit der Stufe I, 457 mit der Stufe II und 115 mit der Stufe III zertifiziert. Die Kurse werden heute durch die Verbände hotellerieresuisse und GastroSuisse durchgeführt. Bei Verkehrsunternehmen finden sich häufig die Stufen QI und QIII, die abgegeben werden, falls ein Unternehmen ISO-zertifiziert ist (vgl. Müller 2008).

Andere Qualitätsstandards beziehen sich auf die Produkteigenschaften. Die französische Normungsbehörde AFNOR hat beispielsweise eine Dienstleistungsnorm (NF XP 50-805) veröffentlicht, in welcher einheitliche Standards für Dienstleistungsqualität enthalten sind. Die überragende Rolle unter den Standardisierungen und Normen nimmt im öffentlichen Verkehr jedoch seit ihrer Einführung die Europäische und in der Schweiz übernommene SN EN 13816 ein, die schon in Kap. 2.4 vorgestellt wurde. Sie gewichtet, anders als die anderen der bisher genannten Normen, die kundenorientierte Messung der Qualität im öffentlichen Verkehr sehr viel höher und macht differenzierte Verfahrensvorschläge für eine nachfragerorientierte subjektive und objektive Qualitätsmessung (siehe die folgenden Abschnitte 2.6 und 2.7).

2.6. Nachfragerorientierte subjektive Qualitätsmessung

2.6.1. Kundenbefragungen (multiattributive Verfahren)

Das kundenorientierte Qualitätsmanagement stellt die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtungen. Wie bereits ausgeführt, wird angenommen, dass die Kundenzufriedenheit in einem Zusammenhang mit dem Kundenverhalten und letztlich mit dem Geschäftserfolg eines Unternehmens steht.

In dem auf Feigenbaum zurückgehenden Total Quality Management sind die Kunden die alleinige Richtschnur über die angebotene Qualität. In der Branche öffentlicher Verkehr sind Kundenbefragungen mittlerweile eine häufig genutzte Methode zur Messung der Dienstleistungsqualität (siehe Kap. 3 und Kap. 4). Die SN EN 13816 spricht sich für die Methode der Zufriedenheitsbefragung aus.

Bei den multiattributiven Verfahren der Qualitätsmessung aus Kundensicht wird allerdings nicht nur die globale Kundenzufriedenheit - oder wahlweise die globale Bewertung - des öffentlichen Verkehrs erfragt. Es wird vielmehr die Qualität jedes einzelnen der als relevant angenommenen Leistungskriterien gemessen und als Element des globalen Gesamturteils angesehen. Die Messung der Bewertung geschieht entweder direkt, ohne separate Erhebung von Erwartungen respektive von Idealvorstellungen (im Hinblick auf die einzelnen Leistungskriterien). Oder diese Erwartungen respektive Idealvorstellungen werden gleichzeitig mit den Bewertungen erfragt (z.B. wenn danach erfragt wird, wie gut die Leistungen gemessen an den persönlichen Erwartungen erfüllt wurden). Für das multiattributive Verfahren spricht, dass die Beförderungsleistung im öffentlichen Verkehr komplex ist, entlang einer Reisekette aus mehreren Leistungskomponenten besteht, wobei teilweise mehrere Angebote oder sogar Unternehmen beteiligt sind. So möchten Kunden z.B. schnell, kom-

fortabel, sicher und zuverlässig reisen, und dabei auf ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis zählen können. Die dem Fahrgast zur Verfügung stehenden Informationen sollten umfassend, verständlich, transparent und selbsterklärend sein. Diese Aspekte versucht man mit einer Vielzahl von Einzelkriterien empirisch abzudecken.

Vorgehen

In Interviews mit Kunden wird erhoben, wie gut diese die angebotenen Leistungen bewerten oder wie zufrieden sie mit diesen Leistungen sind. Die Befragungen werden entweder im Fahrzeug durch Interviewer durchgeführt oder es wird ein Fragebogen in den Fahrzeugen direkt an die Kunden verteilt. Die Antwortquote kann auch bei letzterem Verfahren hoch sein, wie die Erfahrungen aus Schweizer Kantonen belegen (siehe Kap. 3.1). Alternativ, aber seltener werden Telefoninterviews durchgeführt. Bewertungsgegenstand sind in der Regel die Leistungen einer einzigen ausgewählten Linie oder eines Unternehmens. Als Kreis der Kunden werden bei Telefonbefragungen dann in der Regel jene Personen ausgewählt, die in den letzten 12 Monaten mindestens einmal die Fahrzeuge des betreffenden Unternehmens benutzt hat.

Von einigen Bestellerorganisationen des ÖV in Deutschland (z.B. in der Stadt Frankfurt) werden Kundenbefragungen vor der Ausschreibung von Leistungen durchgeführt, um das Ausgangsqualitätsniveau zu messen, das von den offerierenden Anbietern von ÖV-Leistungen einzuhalten ist (vgl. Klein & Negura 2006). Dort, wo die Ergebnisse von Kundenbefragungen die wesentliche Grundlage für qualitätsbezogene Bonus- und/oder Malus-Zahlungen an die beauftragten Transportunternehmen sind, bestehen hohe Anforderungen an die Qualität und Fälschungssicherheit der Erhebung, um die notwendige Justiziabilität sicherstellen zu können. In diesen Fällen werden zusehends auch teil-automatisierte Erhebungsverfahren mit Handheld-Computern durchgeführt, um die Zuverlässigkeit der Erhebung besser kontrollieren zu können (vgl. Bogner & Flügel 2006, S. 60).

In der Regel werden Kundenbefragungen in gross organisierten Erhebungsaktionen innerhalb einer abgegrenzten Zeitspanne durchgeführt, Wiederholungen finden häufig in einem Zweijahresrhythmus statt. Die Erfahrungen des Münchner Verkehrsverbunds mit ihrem Tracking-Verfahren zeigen jedoch, dass auch häufigere Befragungen mit kleineren Stichprobengrösse sinnvoll sein können (vgl. Krietemeyer & Wergles 2006).

Gute Beispiele

In der Schweiz haben bisher die Besteller in den Kantonen Zürich, Luzern, St. Gallen, Appenzell, Thurgau und Solothurn Kundenbefragungen mit einer vereinheitlichten Methodik durchgeführt und ausgewertet. Die von der Firma TrustMark CFI durchgeführten Analysen führen zu einer Globalbewertung des Unternehmens respektive Verbundes auf einer 100er-Skala. Für differenzierte Einzelkriterien (die ungefähr die Komponenten der SN EN13816 abbilden), werden Kriterienbewertungen erhoben, die wiederum zu Kriterienbereichsbewertungen (wie z.B. die „Netzqualität“) aggregiert werden. Neben einer Globalzufriedenheit und der Bewertung der Einzelkriterien in Bezug auf persönliche Leistungserwartungen werden Idealvorstellungen an die Leistungen des öffentlichen Verkehrs erhoben.

Fokus: Die Kundenzufriedenheitsbefragungen von TrustMark CFI

Erstmals durchgeführt wurde eine umfassende Kundenzufriedenheitsbefragung im Jahr 1998 durch Trustmark im Auftrag des Zürcher Verkehrsverbands ZVV. Die Erhebung findet jeweils unter Kunden des betreffenden Unternehmens bzw. einer Linie statt. Dabei werden entweder Fragebogen durch geschultes Personal (LINK-Institut für ZVV) oder aber durch das Personal der Transportunternehmen ausgegeben (letzteres im Kt. Solothurn). Der Rücklauf ist - insbesondere wenn eine Telefonnummer zum Nachfragen aufgenommen wird - bezogen auf die Personen, die einen Fragebogen annehmen, relativ hoch. In Luzern kommen beispielsweise rund zwei Drittel der verteilten Bögen zurück. Es werden in allen Kantonen für Bus- und Bahnlinien zwei verschiedene Fragebögen verwendet. Dies hat sich auch inhaltlich so bewährt.

Inhaltliche Ergänzungen - z.B. in Form von zusätzlich Fragen durch die Kantone - sind möglich und werden auch realisiert. So werden beispielsweise die Kunden zur Problematik der verklebten Fensterscheiben befragt. Im Kanton Solothurn werden weniger Fragen gestellt als in Zürich, da die Verhältnisse grundlegend anders sind. Die Kommunikation der Resultate wird ebenfalls ähnlich gehandhabt. Im ZVV erhält eine Transportunternehmung beispielsweise die Resultate der eigenen Kunden sowie die anonymisierten Vergleichswerte der anderen Unternehmen. Eine Publikation der Resultate (inkl. Information von Parlament bzw. Regierung) wird durch den Besteller nur in aggregierter Form vorgenommen bzw. jeder Unternehmung selbst überlassen. Durch diese Art der Kommunikation werden die Transportunternehmen in einer gewissen Weise geschützt, es entsteht gleichzeitig aber auch eine Wettbewerbssituation zwischen den Unternehmen.

Bewertung

Die Kundenbefragungen im öffentlichen Verkehr versuchen, die Leistung der öffentlichen Verkehrsunternehmen möglichst differenziert aus Sicht der Kunden zu erfassen. Es wird ein Bezug auf Erfahrungen der Kunden mit einem spezifischen Dienstleister vorgenommen, was relativ realistische Bewertungen erwarten lässt. Befragungen im Fahrzeug sind insofern gute Erhebungskontexte, als die Befragung in die Inanspruchnahme der Dienstleistung eingebettet ist.

Das Erheben von kriterienbezogenen Bewertungen oder Zufriedenheiten sowie einer Globalzufriedenheit ermöglicht es, die implizite Bedeutung von Teilkriterienbewertungen für das Zustandekommen der Globalzufriedenheit zu ermitteln. In jenen Befragungen, in denen auch kriterienbezogene Idealvorstellungen oder Erwartungen an den öffentlichen Verkehr erhoben werden, könnten darüber hinaus Analysen zur expliziten Bedeutung einzelner Leistungsmerkmale durchgeführt werden. Zusammen mit der ermittelten impliziten Bedeutung der Leistungskriterien kann daraus eine Typisierung der Leistungsmerkmale in Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen vorgenommen werden (vgl. Bruhn 2006, S. 46-47).

Es werden allerdings auch eine Reihe kritischer Einschätzungen zu Kundenbefragungen vorgebracht:

In methodischer Hinsicht werden hohe Anforderungen an die Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Befragungen im Feld gestellt. Weil die Erhebungen oft nur zu wenigen Zeitpunkten im Jahr stattfinden, müssen das Auswahlverfahren und die Stichprobenziehung sehr sauber erfolgen, zumal oft von kleinen linienbezogenen Stichproben auf die Qualität der Linie oder des Unternehmens geschlossen wird. Mit dem Auswahlverfahren hängt auch zusammen, wie gut Selten-Kunden in den Stichproben repräsentiert sind (sie sind vermutlich unterrepräsentiert, wenn überproportional häufig Kurse in den Pendlerzeiten ausgewählt werden). Weitere Verzerrungen können sich bei Befragungen in vol-

len Fahrzeugen ergeben. Sicherzustellen ist, dass die Befragten, die auswahl- oder erhebungsbedingt nicht antworten (können), der so genannte Non-Response, strukturell nicht stark von der realisierten Netto-Stichprobe abweicht. Informationen über nicht-antwortende Fahrgäste müssen schon bei der Erhebung im Fahrzeug gewonnen werden, was schwieriger ist als z.B. bei telefonischen Bevölkerungsumfragen. Wenn für die Befragungen ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden, können diese Probleme allerdings vermieden werden.

Eine noch grössere Herausforderung stellt das Erfüllen des wichtigsten Qualitätskriteriums von Befragungen, der Validität oder Gültigkeit der Messung, dar (vgl. Diekmann 1999, S. 224):

- In Bezug auf das Unterkriterium der Inhaltsvalidität wird z.B. bemängelt, dass die Erhebungs-kriterien nicht aus Kundensicht, sondern aus Anbietersicht ausgewählt werden, deren Relevanz für die Kunden vorab nicht untersucht wurde (z.B. mit qualitativen Befragungen oder ereignis-orientierten Messungen). Die Teilkriterien werden als gleichrangig betrachtet, was vor allem bei der Aggregation von Einzel- zu Bereichsbewertungen zu falschen Ergebnissen führen kann. Ausserdem stellt sich die Frage der Vollständigkeit der den Befragten vorgegeben Kriterien (vgl. Bruhn 2006, S. 113). Aus Sicht von Blümel (2004, S. 86) wird zum Beispiel in der SN EN 13816 die für Fahrgäste entscheidende Erreichbarkeit - von Haustür zur Haustür und eventuell mit Fahrten über mehrere Linien hinweg - nicht erfasst und stattdessen wird eine zu starke Dis-aggregation in weniger wichtige technische oder ästhetische Einzelmerkmale vorgenommen. Seiner Ansicht nach leisten diese Verfahren keinen Beitrag dazu, das Kundenbedürfnis zu er-gründen und helfen auch nicht dabei, mit den Kunden gemeinsam neuwertige Produkte zu kon-zipieren (2004, S. 77).
- Das zweite Validitätskriterium, die Kriteriumsvalidität mit seinen Unterkriterien Übereinstim-mungs- und Vorhersagevalidität, ist von grosser praktischer Relevanz für Bestellerorganisatio-nen und Unternehmen:
 - Das Unterkriterium der Übereinstimmungsvalidität sagt aus, zu welchem Grad die gemesse-nen Bewertungen oder Zufriedenheiten mit anderen relevanten Kriterien empirisch zusam-men hängen: Im Fall des ÖV sind z.B. die Aussenkriterien der Weiterempfehlungsbereit-schaft oder der Wiedernutzungsbereitschaft relevant.
 - Das Unterkriterium der Vorhersagevalidität sagt aus, wie gut sind die ermittelten Resultate für eine Vorhersage geeignet sind; relevant ist hier vor allem die Frage, ob sich höhere Zu-friedenheiten im Zeitablauf z.B. in einer steigenden Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, höheren Ausgaben oder einem höheren Kundenwert für die Unternehmen äussern, wie es das den Messungen zugrunde liegende Qualitätskonzept annimmt. Diese Frage kann nur mit ergänzenden Fragen zur Verkehrsmittelnutzung oder mit anderen Befragungsansätzen ent-schieden werden: Panel-Befragung zur Qualität und zum Verhalten der gleichen Personen im Zeitablauf oder Befragungen zu Quasi-Experimenten, bei denen Reaktionen der Kunden auf die Veränderung von Leistungsangeboten und deren Qualitätsbewertung untersucht wer-den).
- Diese Validitätskriterien haben insofern eine hohe Relevanz, weil sie die wichtigste Begrün-dung für die von Bestellerorganisationen des ÖV etablierten Qualitätsmesssysteme sind und für die Transportunternehmen im Zusammenhang mit der Frage des unternehmerischen Nutzens einer kundenorientierten Qualitätspolitik zusammen hängen. Bruhn (2006, S. 113) schlägt denn auch vor, Kundenbefragungen für die Qualitätsmessung nur kombiniert mit anderen Verfahren - z.B. zusammen mit einer Analyse von Beschwerden - einzusetzen.

Bei Zufriedenheitsbefragungen kann zudem noch gefragt werden, inwieweit sich aus ermittelten Zufriedenheitswerten tatsächlich Hinweise auf einen Handlungsbedarf und daraus folgende konkre-te Massnahmen ableiten lassen, wenn nicht gleichzeitig die Referenzwerte der Bewertung bekannt sind und die Angabe einer Zufriedenheit damit semantisch vieldeutig ist (vgl. Koci 2006).

Ausgehend von den Überlegungen des qualitativen Zufriedenheitsmodells von Stauss/Neuhaus reicht es bei Zufriedenheitsbefragungen nicht aus, lediglich die Globalzufriedenheit zu erheben (vgl. Bruhn (2006, S. 188-190)). Vielmehr soll das auch in der Gruppe der zufriedenen Kunden vorhandene Gefährdungspotenzial für einen Anbieter- oder in diesem Fall einen Verkehrsmittelwechsel ermittelt werden. Mit dem Penalty-Reward-Konzept wird mit Blick auf Strategien zur Qualitätsverbesserung versucht, die Wirkungsweise von Leistungen auf die Globalzufriedenheit spezifisch zu identifizieren (siehe Abschnitt 2.6.3). Probst (2006) plädiert angesichts der methodischen Schwierigkeiten von Befragungen und des hohen Aufwandes auf „Messorgien“ zur Steuerung der Qualität zu verzichten und stattdessen alternative Ansätze der Qualitätssteuerung zu wählen (das Anbieten von Servicegarantien und das kontinuierliche Messen der Inanspruchnahme von Garantieleistungen).

2.6.2. Bevölkerungsumfragen (multiattributive Verfahren)

Alternativ oder in einigen Fällen auch ergänzend zu den im Verkehr durchgeführten Kundenbefragungen werden Bevölkerungsumfragen dazu eingesetzt, Aussagen zur Qualität des öffentlichen Verkehrs zu erhalten. In der Regel ist dabei der Befragungsgegenstand breiter als bei Kundenbefragungen und umfasst dann häufig auch Fragen zum Image des öffentlichen Verkehrs, Meinungen zu Massnahmen der Verkehrspolitik sowie zum Verkehrsverhalten der Befragten allgemein und in Bezug auf öffentliche Verkehrsmittel. Im Vergleich zu Kundenbefragungen sind dagegen die von der Bevölkerung zu beurteilenden Leistungsmerkmale des öffentlichen Verkehrs weniger differenziert. Auch wird eher nach den Leistungen des öffentlichen Verkehrs allgemein und nicht auf spezifischen Linien gefragt.

Vorgehen

Es wird eine Stichprobe der Bevölkerung des betreffenden Verkehrsraumes ab einem gewissen Alter (15 oder 18 Jahre) ausgewählt. Es erfolgt eine Befragung von Nicht-Nutzern und Nutzern des öffentlichen Verkehrs. Kunden des öffentlichen Verkehrs (z.B. alle Personen, die im zurückliegenden Jahr mindestens einmal öffentliche Verkehrsmittel benutzt haben), durchlaufen meistens einen Zusatzfrageblock zu nutzungsbezogenen Erfahrungen und Bewertungen (so im Beispiel der Befragung des Kantons Bern, siehe Kap. 3.2). Einige Auftraggeber wiederholen die Befragung mit gleichen oder teilweise gleichen Befragungsgegenständen regelmässig, z.B. jährlich oder in mehrjährigem Abstand.

Gute Beispiele

Auf die vom Kanton Bern in Auftrag gegebene Bevölkerungsbefragung zum öffentlichen Verkehr wird eingehender in Kapitel 3.2 eingegangen. Beispielhaft sind auch die in Deutschland im Rahmen des landesweiten ÖPNV-Kundenbarometers durchgeführten Befragungen. Diese umfassen gleichartige Befragungen in mehreren Verkehrsräumen, so dass Informationen für ein unternehmens- resp. gebietsübergreifendes Benchmarking bereitstehen. Ausserdem erfolgt eine Anlehnung an die Skalen des „Kundenmonitors Deutschland“, so dass für wesentliche Leistungsmerkmale der Qualität des öffentlichen Verkehrs Vergleiche mit der Qualität anderer Branchen vorgenommen werden können (vgl. TNS EMNID, o.J.). In einigen Verkehrsräumen, so im Gebiet des Münchner Verkehrs- und Tarifverbunds, werden die Erhebungen schon seit Mitte der 1990er Jahre durchgeführt (vgl. Krietemeyer & Oelbaum 1997), was mittlerweile das Erstellen von längeren Zeitreihen ermöglicht. Die Offenbacher Verkehrsbetriebe führten unter anderem mit dem Ziel, Hinweise für das Gewinnen neuer Fahrgäste zu gewinnen, eine telefonische Befragung von 1005 Einwohnern der Stadt durch (vgl. Georgi et al. 2006). Die Fragen zur Zufriedenheit mit dem Stadtbus wurden nur an Nutzer gestellt (Anteil von 50% in der Stichprobe).

Bewertung

Bei einem Bezug auf alle Einwohner ab einem bestimmten Alter kann die Bindung der Bevölkerung an den öffentlichen Verkehr ermittelt werden (mittels des Anteils der Personen, die öffentliche Verkehrsmittel in einer zurückliegenden Periode benutzt haben). Wenn gleichzeitig das generelle Mobilitätsverhalten differenzierter erfasst wird, kann auch der statistische Zusammenhang zwischen der Bewertung des ÖV und der Verkehrsmittelwahl oder der ÖV-Nutzungsintensität ermittelt werden. Telefonische Interviews (CATI) erlauben eine vergleichsweise gute Kontrolle der Interviewdurchführung (Reliabilität). Weil heutzutage nicht mehr alle Personen über Festnetztelefon erreichbar sind, müssen allerdings verstärkte Anstrengungen unternommen werden, alle Bevölkerungsteile in der Befragung zu erreichen (Mehr-Methoden-Ansatz), damit Non-Response-Probleme vermieden werden. In Bezug auf die Validität der Messung gilt sinngemäss das Gleiche wie für Kundenbefragungen (siehe Abschnitt 2.6.2).

Die Stichproben der Bevölkerungsbefragungen reichen in der Regel nicht aus, um eine Bewertung einzelner Linien oder kleinerer Transportunternehmen vorzunehmen. Der übliche Einbezug zusätzlicher Befragungsgegenstände führt meistens dazu, dass Leistungsmerkmale weniger differenziert als in Kundenbefragungen abgefragt werden. Ob dies aber tatsächlich ein Nachteil ist, müssen Prüfungen der Validität der Messung ergeben. Die Validität verlangt, dass das Richtige, nicht aber, dass unbedingt viel erfragt wird.

2.6.3. Conjoint-Analyse und Willingness-to-pay-Ansatz

Conjoint-Analysen und der Willingness-to-pay-Ansatz werden hier nur knapp behandelt, weil sie nicht die Bewertung der Leistungsqualität einer erbrachten Dienstleistung zum Ziel haben. Sie werden vor allem zur Analyse der Rangfolge und Gewichtung von einzelnen Qualitätsurteilen (Conjoint-Analyse) und zum Bestimmen der Zahlungsbereitschaft in Bezug auf bestimmte Leistungsmerkmale verwendet (vgl. Bruhn 2006, S. 102). Dazu werden Befragte mit realistischen, aber hypothetischen Leistungsangeboten konfrontiert. Die Ergebnisse der darauf basierenden statistischen Analysen sind deshalb vor allem für die Identifikation wirkungsstarker Leistungsmerkmale zu verwenden. Dies hilft dabei, Leistungen kundenorientiert weiter zu entwickeln, indem z.B. Bündel aus Leistungsmerkmalen gebildet werden, die einen hohen Teilnutzen für die Kunden haben, oder indem Leistungen offeriert werden, mit denen eine hohe Zahlungsbereitschaft (und ein voraussichtlich hoher Kundennutzen) verbunden ist.

Conjoint-Analysen werden zu den dekompositionellen Verfahren gerechnet. Im Gegensatz zu den multiattributiven Methoden wird hier ausgehend von globalen Qualitätsurteilen eine Rangreihe verschiedener Leistungen mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen gebildet (vgl. Bruhn 2006, S. 99).

Im Bereich der Verkehrsforschung und Verkehrsplanung hat die Methode der Conjoint-Analyse in der Varianten von „Stated-Choice-“, und „Stated Preference“-Analysen eine hohe Bedeutung bei der Analyse des Verkehrsmittelwahlverhaltens. Dabei wird der Teilnutzen verschiedener Ausprägungen von Merkmalen, die für die Verkehrsmittelwahl relevant sein können (z.B. Preis, Reisezeit, Umsteigehäufigkeit, Komfort, allenfalls weitere Serviceleistungen) bestimmt. Entsprechende Studien liegen auch für die Schweiz vor. Aus ihnen geht als dominierendes Merkmal der Verkehrsmittelwahl im öffentlichen Verkehr die Reisezeit (mit öffentlichen Verkehrsmitteln und mit dem Auto) hervor (vgl. Vrtic et al. 2003, S. 22). Dies spricht dafür, bei Qualitätsmessungen im öffentlichen Verkehr schwerpunktmässig die Qualität der Kerndienstleistung Personenbeförderung und hier vor allem die mit der Reisezeit zusammenhängende Qualität zu messen. Allerdings wird in den vorliegenden empirischen Anwendungen der Conjoint-Methode aus Gründen der Befragungsdurchfüh-

rung nur ein kleiner Ausschnitt der in multiattributiven Messmethoden abgebildeten Leistungsmerkmale betrachtet. Damit gilt für diese Methoden auch das, was Bruhn (2006, S. 102) generell in Bezug auf Conjoint-Analysen bemerkt: die Aussagen sind wenig differenziert und aus Kundensicht relevante Qualitätskriterien werden möglicherweise nicht in die Analyse einbezogen.

2.6.4. Penalty-Reward-Ansatz

Vorgehen

Bei Penalty-Reward-Analysen (Bestrafungs-Belohnungs-Analysen) wird die Wirkungsrichtung von wahrgenommenen Leistungsveränderungen auf die Gesamtzufriedenheit mit dem öffentlichen Verkehr untersucht.

Im Unterschied zu konventionellen Zufriedenheitsanalysen wird nicht angenommen, Verbesserungen respektive Verschlechterungen eines Leistungsmerkmals führten im gleichen Masse zu einer Zunahme respektive Abnahme der Gesamtzufriedenheit (vgl. Bogner & Plotegher 1997, S. 35). Stattdessen werden die Leistungskriterien auf der Basis von statistischen Analysen, die ebenfalls auf multiattributiven Messungen basieren, in zwei Gruppen eingeteilt:

- Bei Penalty-Leistungen sinkt die globale Qualitätsbewertung (überdurchschnittlich), wenn die Qualität des jeweiligen Leistungskriteriums schlechter als erwartet eingeschätzt wird. Wird sie besser als erwartet eingeschätzt, hat die Leistung dagegen keinen besonderen Einfluss auf die Globalbewertung. Im Sinne einer bestandsorientierten Strategie, die auf das Halten erreichter Zufriedenheitsniveaus ausgerichtet ist, wird empfohlen, die qualitätsverbessernden Massnahmen auf solche Penalty-Kriterien auszurichten.
- Bei Reward-(Belohnungs-)Leistungen steigt das globale Qualitätsurteil, wenn die Qualität des betreffenden Leistungskriteriums besser als erwartet eingeschätzt wird; die globale Zufriedenheit sinkt jedoch nicht, falls die Leistung schlechter als erwartet ist (vgl. Bruhn 2006, S. 107). Auf diese Leistungen sollte man im Rahmen einer offensiven Qualitätsstrategie abzielen. Allerdings ist dabei zu vermeiden, dass die Qualität bei Penalty-Leistungen absinkt.

Gute Beispiele

Beispiele für die Anwendung des Penalty-Reward-Ansatzes im öffentlichen Verkehr sind selten. Mit Hilfe von Daten des deutschlandweiten ÖPNV-Barometers haben Bogner & Plotegher (1997, S. 35) Penalty- und Reward-Leistungen ermittelt. Als Penalty-Kriterien mit einem überproportional negativen Effekten auf die Globalzufriedenheit ergaben sich dabei:

- die Verbindungsqualität
- das Preis-Leistungsverhältnis und
- die Informationsmöglichkeiten im ÖV.

Bei diesen Faktoren sollte also ein Absinken der Qualität vermieden werden, weil sonst ein überproportionales Absinken der Gesamtzufriedenheit zu erwarten ist.

Als Reward-Leistungen wurden die Qualität des ÖV-Personals und der Orientierungshilfen ermittelt. Allerdings wurde bei der Verbindungsqualität und den Informationsmöglichkeiten auch ein Belohnungseffekt festgestellt. Diese Leistungskriterien sind in der untersuchten Stichprobe also auch dazu geeignet, die Globalzufriedenheit überproportional zu steigern. Bei der Ergebnisinterpretation ist zu berücksichtigen, dass in die Stichprobe auch Selten- und Nicht-Kunden einbezogen wurden, was eventuell die im Vergleich zu Kundenbefragungen relativ grosse Effektstärke des Leistungskriteriums Informationsmöglichkeiten erklärt.

Bewertung

Die Penalty-Reward-Analyse unterscheidet sich bei einigen Frageformulierungen und vor allem beim Verfahren der Datenanalyse und -interpretation von anderen Zufriedenheitsbefragungen. Dem Verfahren wird im Vergleich zu Zufriedenheitsbefragungen nach dem SERVQUAL-Ansatz ein grösserer Strategiebezug beigemessen, weil die Identifikation potenzieller qualitätssteigernder Massnahmen präziser erfolgt und damit ein gezielter Einsatz des Qualitätsmanagements in Bezug auf die verschiedenen Leistungskriterien ermöglicht wird (vgl. Bruhn 2006, S. 111). In Bezug auf die Reliabilität und Validität der Messung selbst gilt aber sinngemäss das gleiche wie für konventionelle Kundenbefragungen.

2.6.5. Ereignisorientierte Messung

Bei Dienstleistungen des öffentlichen Verkehrs ist der Kunde am Prozess der Leistungserstellung beteiligt und kommt in einer Vielzahl von Situationen mit Dienstleistungsmitarbeitern sowie mit technisch-materiellen Leistungskomponenten in Kontakt. Die Grundidee der ereignisorientierten Messung ist, dass einige dieser Situationen von den Kunden als besonders qualitätsrelevant wahrgenommen werden und daher bei der Qualitätsmessung identifiziert werden sollten.

Vorgehen

In standardisierten persönlichen Interviews mit offener Frageformulierung werden die Befragten gebeten, Erfahrungen mit verschiedenen Situationen im Dienstleistungsprozess zu schildern und zu bewerten. Die Vorgehensweise und die Art der Analyse der so gewonnenen qualitativen Informationen, die aus Sicht der Befragten formuliert sind, richtet sich nach dem gewählten ereignisorientierten Verfahren:

- Bei der sequentiellen Ereignisanalyse werden die Befragten gebeten, entlang eines „blueprints“ der verschiedenen Etappen des Dienstleistungsprozesses zu schildern, bei welchen „Augenblicken der Wahrheit“ sie einen direkten Kontakt zum Dienstleister hatten, und wie sie diesen erlebt haben (vgl. Bruhn 2006, S. 116). Im öffentlichen Verkehr kann dieser „blueprint“ z.B. entlang der Mobilitätskette ausgehend von der Reisevorbereitung, über die verschiedenen Wegetappen bis zur Nachreisephase mit allfälligen Reklamationen gegliedert werden.
- Bei der Critical-Incident-Methode (Methode der kritischen Ereignisse) werden die Befragten gebeten, die aus ihrer Sicht - negativ wie positiv - „besonderen“ Vorfälle im Dienstleistungsprozess genau zu berichten und zu sagen, warum dies besonders unbefriedigende oder befriedigende Ereignisse waren (vgl. Bruhn 2006, S. 116). Auf diese Weise sollen die aus Kundensicht wesentlichen qualitätssteigernden oder -mindernden Leistungselemente erkennbar werden. Die erhobenen negativen und positiven kritischen Ereignisse werden klassifiziert und es wird festgehalten, was dabei genau Zufriedenheit oder Unzufriedenheit hervorgerufen hat.
- Bei der Critical Path-Analyse wird speziell nach jenen Leistungskriterien geforscht, bei deren Nichterfüllung eine Abwanderung der Kunden stattfindet oder stattgefunden hat. Bei der Root-Cause-Analyse werden speziell die Abwanderungsgründe erhoben.

Gute Beispiele

Im öffentlichen Verkehr mit seinem Fokus auf quantitative Verfahren der Qualitätsmessung liegen bislang wenige Anwendungen ereignisorientierter Messungen vor. Blümel (2004, S. 70) verweist auf eine Fahrgastbefragung bei der Pinneberger Verkehrsgesellschaft, die Ende 1999 mit dem Ziel durchgeführt wurde, zielgruppenspezifische Massnahmen zur Kundenbindung zu entwickeln (vgl. Probst, G. et al. 2001). Pfeiffer (2001) hat die Methodik der ereignisorientierten Messung im Kontext anderer Methoden zur Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr diskutiert.

In eine standardisierte mündliche Fahrgästabefragung für die Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees wurden von der Hochschule Luzern - Wirtschaft - neben geschlossenen Fragen zur

Bewertung der Unternehmung ergänzend auch offene Fragen zur Erfahrung positiver und negativer Erlebnisse integriert (vgl. Schad et al. 2007, unveröffentlichte Ergebnisse). 15% der Passagiere gaben an, dass sie bei der aktuellen oder einer früheren Schifffahrt auf dem Vierwaldstättersee einmal Schwierigkeiten hatten. 59% der Passagiere nannten mindestens eine Leistung, mit der sie besonders zufrieden waren. Die verbalen Hinweise auf erfahrene Mängel und gute Erlebnisse wurden anschliessend klassifiziert und vergleichend interpretiert. Im Anschluss an die Abfrage kritischer Ereignisse wurden die Passagiere in einer offenen Frage gebeten, Angebote oder Services zu benennen, die aus ihrer Sicht fehlen.

Bewertung

Mit den ereignisorientierten Verfahren werden sehr spezifische Aussagen zur Qualität aus Sicht der Kunden generiert, von denen angenommen wird, dass sie die Relevanzstruktur der Kunden in Bezug auf die verschiedenen Leistungselemente gut wiedergeben. Die Strukturierung der verhaltenrelevanten Qualitätsdimensionen erfolgt bei ereignisorientierten Verfahren durch die Kunden selbst, nicht durch - allenfalls einengende - Vorgaben der SN EN 13816 oder von Befragungsinstituten, was für die Validität der Messung Vorteile bringen kann. Die Verfahren eignen sich für die Suche nach Ursachen für besonders gute oder schlechte Erlebnisse der Kunden mit dem Dienstleister. Insofern werden ereignisorientierte Messungen auch als eine sinnvolle Grundlage für spätere, stärker quantitativ umgesetzte Befragungen (z.B. nach dem SERVQUAL-Ansatz) angesehen. Allerdings bringen ereignisorientierte Messungen auch alleine angewandt Ergebnisse, die für die Umsetzung von Massnahmen eingesetzt werden können.

Ihre Stärke haben sie vor allem in Bezug auf Leistungskriterien, bei denen eine starke Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister vorkommt. Ereignisorientierte Verfahren werden als sehr geeignet dafür angesehen, Stärken und Schwächen im Prozess der Dienstleistungserstellung zu identifizieren (vgl. Pfeiffer 2001, S. 86).

Der Aufwand für die Aufnahme und Kategorisierung offen abgefragter qualitativer Informationen ist relativ gross; die Datenaufbereitung ist kaum automatisierbar. Eine Standardisierung der Ergebnisse ist naturgemäss weniger gut möglich als bei Befragungen mit geschlossenen Fragen. Damit eignen sich ereignisorientierte Verfahren am ehesten für ursachenbezogene Fallanalysen, aber nicht so gut für Vergleiche mit anderen Unternehmen oder für Zeitreihenanalysen. Prinzipiell sind solche vergleichenden Analysen jedoch im Falle eines ausreichenden Aufwands für inhaltsanalytische Auswertungen ebenfalls möglich.

Es wird hier vorgeschlagen, im Rahmen der Methode der kritischen Ereignisse auch die Verhaltensrelevanz der früher mit der Dienstleistung erfahrenen kritischen Vorgänge zu erheben, um die Wertigkeit dieser Ereignisse im Hinblick auf die Kundenbindung besser einschätzen zu können. In diesem Sinne können Elemente des Critical-Path-Ansatzes integriert werden. Verhaltensreaktionen guter oder schlechter Ereignisse können beispielsweise in gemachten Beschwerden, einer abnehmenden oder zunehmenden Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, in Cross-selling-Aktivitäten oder negativer respektive positiver Kommunikation der Erfahrungen gegenüber Dritten bestehen. Solche gewonnenen Informationen können auch als Indikatoren der Dienstleistungsqualität angesehen werden.

2.6.6. Problemorientierte Messung: Beschwerdeanalyse

Die meisten Unternehmen erhalten Reklamationen und Hinweise von ihren Kunden. Bei Reklamationen „handelt (es) sich um Rückmeldungen, die eine Qualitätsverletzung enthalten. Die Erwartungen des Kunden wurden nicht oder nur zum Teil erfüllt“ (Gutmann & Wohlfender 2006, S. 11). Aus diesen Kundenreaktionen lassen sich also direkt Rückschlüsse auf die geleistete Qualität zie-

hen. Werden z.B. die Anschlüsse an einer Haltestelle häufig gebrochen und Kunden melden dies, so wird dem Unternehmen die Problematik klar. Haben Bestellerorganisationen ein Beschwerdemanagement etabliert, erhalten sie damit Informationen über die von den Transportunternehmen angebotene Qualität. Aus Sicht des Qualitätsmanagements sind Beschwerden nicht als „lästiges Übel“ aufzufassen, und es darf nicht das Motto gelten: „Keine Kundenreaktionen sind gute Zeichen“ (vgl. Schramyer 1996, S. 19). Angesichts der Tatsache, dass in zahlreichen Branchen über die Hälfte der Innovationen abnehmerinduziert sind, gelten Beschwerden als zentrales Instrument zur Identifikation von markt- und kundenorientierten Verbesserungen. Ausserdem können sie wichtige Hinweise auf neue Produktideen und Produktvariationen geben (vgl. Lenz & Stadelmann 2007, S. 26).

Vorgehen

Damit Beschwerden von Kunden einen hohen Nutzen als qualitätsbezogene Informationen bieten, muss sichergestellt werden, dass die eingehenden Beschwerden, eine hohe Repräsentativität aufweisen. Der Anteil der „unvoiced complaints“, also der aufgrund eines Leistungsmangels unzufriedenen Kunden, die eine Beschwerde nicht abgeben, soll zu diesem Zweck gering gehalten werden (vgl. Schrameyer 1996, S. 19). Nach Schrameyer wird für Dienstleistungen ein Anteil von 75% unvoiced complaints angenommen. Bei der Schweizerischen Bundesbahn SBB nimmt man an, dass 3% bis 5% der Kunden, deren Erwartungen nicht erfüllt wurden, eine Reklamation abgeben (vgl. Gutmann & Wohlfender 2006, S. 11), was einen Anteil von 95% bis 97% unvoiced complaints bedeutet. Es ist demnach erforderlich, die Hürden für die Abgabe von Beschwerden bewusst niedrig zu halten, Kunden mehrere Beschwerdekanäle zu Verfügung zu stellen und die eingerichteten Möglichkeiten für die Abgabe von Beschwerden aktiv zu kommunizieren.

Die Beschwerden müssen systematisch ausgewertet werden, wobei automatisierte Auswertungsprogramme helfen. Die so gewonnenen Informationen sollten aber auch im Rahmen des Kundenwissensmanagements mit anderen qualitätsbezogenen Informationen aus der Marktforschung verknüpft werden (vgl. Lenz & Stadelmann 2007, S. 4). Das Unternehmen soll über qualifiziertes Personal für das Beschwerdemanagement verfügen, seine Mitarbeiter mit dem Umgang mit Beschwerdesituationen trainieren und auch über ein Anreizsystem verfügen, mit dem kundenorientiertes Problemlösungsverhalten gefördert wird (ebd., S. 18). Die analysierten Beschwerden sollen - eventuell zusammen mit anderen kundengenerierten Informationen - nicht nur für die Pflege der Beziehung zu den sich beschwerenden Kunden, sondern auch für das Ableiten qualitätsverbessernder Massnahmen genutzt werden. Darüber hinaus können diese Informationen für das Entwickeln von neuen Leistungskomponenten und für die Variation vorhandener Leistungen verwendet werden (ebd., S. 26).

Gute Beispiele

Bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB bearbeiten zehn Mitarbeitende - zusammen mit Kundendienstpersonal in zwölf Regionen - die jährlich gut 40'000 eingehenden Beschwerden von Fahrgästen (vgl. Gutmann & Wohlfender 2006, S. 13). Für Beschwerden stehen mehrere Kanäle zur Verfügung: das Internet, das von der Mehrheit der Beschwerdeführer genutzt wird, die rund 4000 SBB-Mitarbeitenden des Personenverkehrs an den Schaltern und in den Zügen, das nationale Kundentelefon, die Reklamation per Brief, und in den Bahnhöfen Zürich und Basel auch besondere Kundendienstschalter. Für die systematische Auswertung der Beschwerden werden beim SBB-Personenverkehr 650 Kodierungsmöglichkeiten verwendet. Am häufigsten werden Reklamationen in Bezug auf Verspätungen und Anschlussbrüche vorgebracht, gefolgt von ungenügenden Informationen bei Betriebsstörungen; an dritter Stelle stehen Rückerstattungsgesuche. Weitere Beschwerdegegenstände sind die Touch Screen-Automaten und die Internetseite der SBB. Kriterien wie der Komfort und die Sauberkeit der Wagen sind nicht unter den ersten zehn Beschwerdegründen zu

finden (vgl. Gutmann & Wohlfender 2006, S. 11). Als Ziel gilt bei den SBB, innerhalb einer Woche auf mindestens 70% der Reklamationen eine abschliessende Antwort zu geben.

Für die Eingabe von Kundenrückmeldungen und Beschwerden stehen mittlerweile auch Tools für das Internet zur Verfügung. Zum Beispiel verwenden einzelne Bergbahnen und die Bus- und Car-reiseunternehmung Grindelwaldbus das System „Feedbacker“, mit dem mittels eines Feedback-Buttons auf der Homepage der Unternehmungen positive und negative Rückmeldungen abgegeben werden können, die das Unternehmen systematisch auswerten kann (vgl. www.feedbacker.ch).

Zur Bearbeitung von Beschwerden werden auch in der ISO 9001:2000 Prozesse definiert. Zum Beispiel hat sich die Südbadenbus GmbH (mit Sitz in Freiburg/Breisgau) das Qualitätsziel gesetzt, maximal 4.0 Beschwerden pro 10'000 Bus-Kursen zu erhalten und die Beschwerdequote generell zu senken. Auch bei diesem öffentlichen Verkehrsunternehmen werden die Beschwerden elektronisch verwaltet und deren Ursachen festgestellt (vgl. SBG 2007).

Bewertung

Der Vorteil für das Unternehmen besteht darin, dass die aus Reklamationen entstehenden qualitätsbezogenen Informationen die subjektiven Bewertungen der Kunden widerspiegeln und relativ kostengünstig gewonnen werden können. Allerdings sind beim Unternehmen auf mehreren Ebenen Anstrengungen notwendig, um diese Informationen in den Prozess des Qualitätsmanagements nutzbringend einbringen zu können: bei der Ausgestaltung der Kommunikation mit den Kunden, der Schulung der Mitarbeiter, der systematischen Aufnahme und Auswertung der Beschwerden, der Kommunikation mit den sich beschwerenden Kunden, der unternehmensinternen Kommunikation sowie der Nutzung der Informationen aus Beschwerden für das Dienstleistungsmanagement. Mit dem Internet als Kommunikationsinstrument ergeben sich neue Möglichkeiten, um in die Pflege der Kundenbeziehungen das Gewinnen qualitätsrelevanter Informationen einzubetten. Entprechende Ansätze stehen im öffentlichen Verkehr erst am Anfang ihrer Anwendung.

Die Unternehmensbefragung von Lenz & Stadelmann zur Umsetzung des Beschwerdemanagements in Schweizer Unternehmen umfasste zwar nicht die Branche des öffentlichen Verkehrs, sondern fünf andere Branchen. Deren Ergebnisse können aber auf aktuelle Schwachstellen verweisen, auf die auch bei Transportunternehmungen geachtet werden sollte. So kennen die meisten Unternehmen den Anteil unzufriedener und abwanderungsgefährdeter Kunden nicht und wissen auch nicht, wie viele unzufriedene Kunden sich nicht bei ihnen beschweren (vgl. Lenz & Stadelmann 2007, S. 15). Eine aktive Kommunikation der Beschwerdekanaäle wird zwar als wichtig erachtet, aber nicht ausreichend umgesetzt. Es werden selten Beschwerdeinformationen mit weiteren Marktforschungsdaten abgeglichen (ebd., S. 4), der Nutzen von Vorschlägen der besonders kritischen Kunden wird offenbar verkannt (ebd., S. 16). Die Informationen aus dem Beschwerdewesen werden nur in seltenen Fällen zur Realisierung von Qualitätsverbesserungen bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen eingesetzt (ebd., S. 26). Die eigene durchgeführte Befragung von Transportunternehmen lässt erste Einschätzungen zur Nutzung von Beschwerden für die Qualitätsverbesserung im schweizerischen öffentlichen Verkehr zu (siehe Kapitel 4).

2.6.7. Kundenforum zur problemorientierten Messung

Problemorientiert können auch Kundenforen im Internet ausgerichtet sein. Sie sind zwar kein Instrument des klassischen Reklamationsmanagements, weil sie in der Regel nicht explizit auf faktisch erfahrene Qualitätsmängel einzelner Kunden ausgerichtet sind. Es nehmen in der Regel eher die erfahrenen Kunden oder speziell an der Dienstleistung interessierte Kunden an Diskussionen in einem Kundenforum teil. Wenn sie aber Rubriken enthalten, in denen Qualitätsmängel berichtet

werden können, können sie als zusätzlicher Kanal eines erweiterten Beschwerdemanagements aufgefasst werden.

Vorgehen

Transportunternehmen oder Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs richten auf ihrer Website eine Rubrik ein, in der Kunden im Sinne eines Blogs Beiträge zum Unternehmen abgeben und miteinander diskutieren können. Dabei können auch Unterrubriken geschaffen werden, die z.B. Anregungen und Verbesserungshinweise oder wahrgenommene Mängel betreffen. Die Möglichkeiten für Wortmeldungen sind breit gefächert und reichen von einfachen Erlebnisberichten bis zur Diskussion von Qualitätsverbesserungen. Kundenforen sind prinzipiell offen, eine Beteiligung des Unternehmens selbst an den Diskussionen, z.B. im Sinne von Kommentaren ist möglich, aber nicht unbedingt erforderlich, weil das Forum im Kern eine Plattform für Kunden und Interessierte ist. Ein Forum braucht einen Moderator, der allenfalls sachfremde Einträge entfernen kann.

Es gibt daneben auch zahlreiche unabhängige online-Foren von ÖV-Interessierten oder -Liebhabern, in denen über den ÖV generell und über Qualitätsaspekte im Speziellen diskutiert wird. Auch die dort enthaltenen Informationen können im Hinblick auf qualitätsrelevante Informationen ausgewertet werden.

Gute Beispiele

Die Bestellerorganisation für den Schienen-Nahverkehr in Schleswig-Holstein hat im Kontext seiner Service-Seite (www.nah-sh.de) ein Nahverkehr Forum eingerichtet, in dem Forummitglieder über den öffentlichen Verkehr diskutieren können. Dabei wurde eine eigene Rubrik „Qualität“ eingerichtet. Aber auch die Rubriken „Fahrplan“ und „Bahnhöfe und Haltestellen“ sowie „Tarif“ beinhalten qualitätsrelevante Diskussionen. An den Diskussionen beteiligen sich nach Auskunft der Betreiberorganisation vor allem Personen mit einem hohen Interesse am Schienenverkehr in diesem Bundesland, die den öffentlichen Verkehr gut kennen und Veränderungen im Angebot beurteilen können. Der diese Seite betreuende Qualitätsverantwortliche für den Schienennahverkehr sichtet in regelmässigen Abständen die Beiträge in diesem Forum und nutzt sie als andere Messungen ergänzende qualitative Informationen. Ausserdem kontrolliert er die Beiträge, um zu verhindern, dass Einträge ohne Sachbezug erscheinen. Eigene Beiträge im Forum werden von Seiten der Bestellerorganisation bewusst nicht geleistet, weil man den Charakter des Forums als reines Kundenmedium beibehalten möchte. Eine konventionelle Form der Kundeneinbindung nimmt die Bayerische Eisenbahngesellschaft, die Bestellerorganisation für den Schienennahverkehr in Bayern vor: Auf der Website der Bayerischen Oberlandbahn, die eine Referenzstrecke für qualitätsverbessernde Massnahmen betreibt, haben Fahrgäste die Möglichkeit Meinungen in einem Gästebuch zu veröffentlichen (vgl. www.bayern-takt.de).

Bewertung

Kundenforen im Internet werden bislang erst selten im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement eingesetzt. Sie haben den Vorteil, dass die Diskussion zwischen den Kunden in Bezug auf bestimmte Leistungsmängel einen Hinweis auf die Problemrelevanz ergeben kann. Kundenforen sind in der Regel selektiv in Bezug auf den Nutzerkreis; das heisst, das Kriterium der Repräsentativität ist nicht erfüllt. Dies muss aber kein Nachteil sein, wenn sich Lead-User beteiligen, die über besonders viel Erfahrung mit dem Unternehmen respektive dessen Leistungen haben oder Innovationen gegenüber besonders aufgeschlossen sind. In diesem Fall können sich diese Foren gut, wie andere offene, interaktive Formen des Internets der zweiten Generation (Web 2.0), für eine konsumentengenerierte Weiterentwicklung von Dienstleistungen eignen (vgl. Schad et al. 2007).

Wenn die Foren explizit als Mittel zur Gewinnung qualitätsbezogener Informationen genutzt werden sollen, bietet es sich an, dass die Bestellerorganisationen des ÖV respektive die Transportun-

ternehmen selbst, wie im berichteten Beispiel, solche Foren einrichten und deren Funktion auch entsprechend kommunizieren. Die qualitätsbezogenen Informationen in den von Interessengruppen oder ÖV-Liebhabern betriebenen Foren sind im Vergleich dazu nur mit grösserem Aufwand nutzbar; sie repräsentieren oftmals auch nur einen engeren Ausschnitt von qualitätsrelevanten Themen.

Das Merkmal einer im Vergleich zu anderen Verfahren vergleichsweise offenen Struktur führt dazu, dass die Beiträge stark fallbezogen respektive situationsbezogen sind und sich wenig für Vergleiche über Unternehmen und Leistungsarten hinweg eignen. Kundenforen haben damit vor allem die Funktion einer qualitativen Ergänzung zu anderen, stärker standardisierten Formen der Qualitätsmessung.

Wenn die Weiterentwicklung einer spezifischen Dienstleistungen im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses steht, können direkt-kontaktive Verfahren Vorteile gegenüber Kundenforen haben (siehe Abschnitt 2.6.9).

2.6.8. Problemorientierte Messung mit Servicegarantien

Die Norm SN EN 13816 (S. 11) sieht Servicegarantien als einen möglichen ergänzenden Qualitätsmanagement-Ansatz an. Servicegarantien werden Kunden auf gesetzlicher oder freiwilliger Basis auf bestimmte Merkmale der offerierten Leistung gewährt. Bei Nichterfüllung der garantierten Qualität können die Kunden gegenüber dem Unternehmen Ersatzleistungen für die entgangene Qualität einfordern.

Die im Kontext starker Fahrgastrechte gewährten Servicegarantien haben für Anreiter und Schaaffkamp (2006, S. 32) den Vorteil, dass damit Verkehrsverträge „quasi selbstvollziehend“ gestaltet und der Aufwand für die Qualitätskontrolle minimiert werden könne. Ähnlich argumentieren auch Baumeister et al. (2005) und Probst (2006), die in der Erhebung von Fahrgastbewertungen ein methodisch wenig geeignetes und umständliches Verfahren zur Anpassung des Unternehmens an Fahrgastbedürfnisse sehen. Aus ihrer Sicht erfüllen Servicegarantien neben der Anreizfunktion und der Funktion zur Fahrgastbindung auch eine Analysefunktion: das regelmässige Einfordern von Garantieleistungen schafft einen Qualitätsindikator; auftretende Garantiefälle bieten eine verlässliche Information über Qualitätsprobleme. Dies ermöglicht es nach Baumeister et al., ein kostenintensives Controlling von Verkehrsverträgen durch eine Analyse von Garantiefällen zu ersetzen.

Vorgehen

Die Bestellerorganisationen des öffentlichen Verkehrs nehmen in die Verkehrsverträge mit Transportunternehmen Regelungen zu Servicegarantien auf, die die garantierte Qualitätsstufe beschreiben und die wichtigsten Inhalte der Leistungsversprechen enthalten. Die Transportunternehmen können natürlich auch unabhängig von den Absichten der Bestellerorganisationen Leistungsgarantien geben, so etwa bei nicht abgegoltenen Verkehren.

Es wird von Baumeister et al. (2005) vorgeschlagen, Leistungsmerkmale differenziert zu betrachten:

- Garantien sollen auf die für Kunden wesentlichen Leistungsmerkmale des öffentlichen Verkehrs konzentriert werden. Dies sind in ihrer Argumentation Merkmale, die für die Verkehrsmittelwahl eine grosse Relevanz haben, wie die Qualität und Sicherung der Reisekette. In Frage kommen daher aus Sicht von Baumeister et al. vor allem Garantien in Bezug auf die Pünktlichkeit und die Anschlusssicherung.
- Eine zweite Gruppe von Garantien ist weniger zentral, kann aber eine Signalwirkung für Fahrgäste, d.h. eine gewisse Relevanz für das Ziel der Erhöhung der Kundenbindung haben: zum

Beispiel eine Sauberkeitsgarantie oder eine Garantie mit Wiedergutmachung bei falscher Information.

- Bei einer dritten Art von Leistungen ist die Messbarkeit und Nachweisbarkeit von Qualitätsmängeln nur schwer oder nicht möglich. Bei diesen Merkmalen wird Kunden ein qualitativ beschriebenes Qualitätsniveau als Versprechen garantiert, aber keine konkrete Wiedergutmachung kommuniziert. Kompensationen werden fallweise wie im üblichen Beschwerdemanagement als Kulanzleistungen gewährleistet.

Die Fahrgäste müssen Ersatzleistungen im Falle einer aus ihrer Sicht nicht erbrachten Qualitätsstufe beim betreffenden Unternehmen einfordern. Das Transportunternehmen wertet diese aus und nutzt diese Informationen für das eigene Qualitätscontrolling und das Qualitätsreporting gegenüber der Bestellerorganisation, falls entsprechende vertragliche Regelungen bestehen.

Gute Beispiele

Servicegarantien sind im öffentlichen Verkehr in der Schweiz für bestimmte Fälle gesetzlich geregelt, im Sinne von Kulanzleistungen werden sie darüber hinaus von einigen Unternehmungen freiwillig angeboten (vgl. Matthes et al. 2005, S. 91-94):

- Gemäss Art. 17 Transportgesetz haftet in der Schweiz eine Unternehmung gegenüber den Reisenden für den entstandenen Schaden, sofern sie ihren Fahrplan nicht einhält und Reisende deshalb den letzten im Fahrplan vorgesehenen Anschluss verpassen. Falls die Reise am selben Tag nicht fortgesetzt werden kann, hat der Reisende Anspruch auf Ersatz der entstandenen Kosten; in der Praxis werden von der SBB max. 150 Franken für eine Übernachtung mit Frühstück gewährt.
- Über diese gesetzlichen Bestimmungen hinaus werden bei den Schweizerischen Bundesbahnen bei Ausfall oder Verspätung von Zügen Kosten für eine Taxifahrt im nationalen Verkehr bis zu 40 Franken übernommen.
- Ersatzleistungen bestehen auch beim Ausfall von grenzüberschreitenden Zügen (20% des Fahrpreises bei mehr als einer Stunde Rückstand auf den Fahrplan im Tagesverkehr, vgl. Wohlfender & Gutmann 2006, S. 15).
- Als erstes Bahnunternehmen in der Schweiz gewährt die RBS Regionalverkehr Bern - Solothurn seit März 2002 eine Qualitätsgarantie für die Pünktlichkeit. Bei einer Reiseverspätung ab 10 Minuten auf dem Bahnnetz und 20 Minuten auf dem Busnetz der Unternehmung erhalten Fahrgäste an den Stationen eine Entschädigung in Form einer Einfahrtenkarte, die auch Zeitkarteninhabern zugute kommt. Im Jahr 2004 wurden 188 dieser „Sorry-Tickets“ abgegeben. Im Zweifelsfalle wird kulant verfahren (vgl. Matthes et al. S. 94).

Rückerstattungsgesuche stehen bei den SBB immerhin an dritter Stelle der eingehenden Beschwerden (vgl. Wohlfender & Gutmann 2006, S. 11), was auf die hohe Bedeutung von Kulanzleistungen in diesem Unternehmen hinweist.

In Deutschland haben die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) im Jahr 1997 als erstes deutsches Unternehmen des öffentlichen Verkehrs eine Servicegarantie eingeführt. Mit Stand Januar 2007 garantieren sieben Verkehrsverbünde mit ihren angeschlossenen Unternehmen und 44 Transportunternehmen eigenständig ihren Kunden definierte Servicestandards (vgl. Neugebauer 2007, S. 36). In Bayern z.B. gibt es Fahrgastrechte seit dem 1.5.2008. Diese wurden zwischen dem Besteller (Freistaat Bayern) und insgesamt 6 Eisenbahnunternehmen festgelegt. Gegenstand der Garantie ist die Pünktlichkeit der Bahnen, d.h. bei grösseren Verspätungen (mehr als 60 bzw. 120 Minuten) kann der Kunde Entschädigungen beanspruchen. Das Transportunternehmen üstra (Hannover) verspricht mit ihrer Garantiekarte Pünktlichkeit und Sauberkeit. Die BSAG in Bremen bietet darüber hinaus noch eine Anschluss- und eine Niederflurgarantie.

Der Nordhessische Verkehrsverbund NVV mit 43 Unternehmen bietet seit 2006 eine „Fünf-Minuten-Garantie“, die Ersatzleistungen ab fünf Minuten Verspätung, bei einem verpassten Anschluss sowie bei verschmutzter Kleidung durch verunreinigte Fahrzeuge oder Haltestellen umfasst (vgl. Kepper 2007). Ausserdem wird im Sinne einer Kulanzleistung ein guter Service, eine präzise Information sowie ein freundliches Personal garantiert. Die letztgenannten Leistungen sollen Fahrgäste dazu motivieren, den Verkehrsverbund über wahrgenommene Servicemängel zu informieren, damit der Verkehrsverbund über die Situation auf dem Laufenden ist. Jede Kundenbeschwerde wird über eine zentrale Datenbank aufgenommen und in Echtzeit an die betroffenen Transportunternehmen weitergeleitet. Im südhessischen Rhein-Main-Verkehrsverbund wurde am 1. August 2008 eine 10-Minuten-Garantie eingeführt (nicht gültig in S-Bahnen und Regionalzügen). Es werden dort die Kosten für Einzel-Billette ersetzt, ab 21 Uhr auch Taxikosten. Die Kunden können ihre Reklamationen per Internet eingeben, wobei eine Verknüpfung zur Online-Fahrplanauskunft hergestellt wird, mit der eine einfache Auswahl der reklamierten Verbindung möglich wird (vgl. RMS 2008). Dies soll die Schwelle zum Beantragen einer Ersatzleistung niedrig halten.

Die bisherigen Erfahrungen mit Servicegarantien werden insgesamt als positiv beurteilt. Die Missbrauchsquote wird mit einigen Prozent generell als niedrig eingestuft; auch der finanzielle Aufwand für bezahlte Garantieleistungen hält sich in Grenzen (im Nordhessischen Verkehrsverbund waren dafür 0.14% der Billeteinnahmen aufzubringen).

Bewertung

Das Gewähren von Servicegarantien ist ein geeignetes Instrument zur Erhöhung der Kundenbindung. Gleichzeitig liefert es bezogen auf die garantierten Leistungen aktuelle Informationen über die Bewertung der Leistungserfüllung aus Sicht der Kunden. In Verbindung mit Kulanzleistungen können Kunden zusätzlich motiviert werden, Bestellerorganisationen oder den Transportunternehmen Qualitätsmängel zu melden, so dass sich die Repräsentativität der eingehenden Beschwerden vermutlich noch erhöht. Die Kombination von Servicegarantien mit einem aktiven Beschwerdemanagement kann daher zumindest für einen engeren Kranz von Qualitätskriterien eine Alternative zu subjektiven Messmethoden, wie z.B. Kundenbefragungen, sein. Hinweise auf Qualitätsmängel gehen laufend ein und können zeitnah bearbeitet werden.

In Bezug auf die Pünktlichkeit werden die Unternehmen allerdings selbst noch unmittelbare Leistungsmessungen durchführen müssen, weil sie ja auch über die Berechtigung von Beschwerden oder beantragte Entschädigungen entscheiden müssen.

Ein Verzicht auf andere Formen der Qualitätsmessung ist nur dann angebracht, wenn die Pünktlichkeit entlang der Reisekette und die Anschlusssicherheit tatsächlich die zentralen Qualitätskriterien für Kunden darstellen. Zu dieser Frage, die das Thema der Erwartungen von Kunden an die ÖV-Leistungen betrifft, sollten weitere Forschungen unternommen werden.

Repräsentative Aussagen über Unterschiede der Servicequalität zwischen Linien oder Unternehmensteilen werden nur dann möglich sein, wenn eine ausreichende Anzahl von Rückmeldungen von Kunden vorliegt. Insbesondere bei sehr kleinen Entschädigungszahlungen besteht für Kunden allerdings nur ein geringer Anreiz, Servicemängel zu beanstanden. Die Eignung dieses Instruments für das Benchmarking sollte noch weiter untersucht werden.

Qualitätsmessungen auf breiterer Basis, mit multiattributiver Messmethoden, dienen auch zur Erfolgskontrolle realisierter, die Qualität verbessernder Massnahmen, die auch andere Aspekte als die Zuverlässigkeit des Betriebs umfassen werden. Diese Controllingfunktion in Bezug auf alle Mass-

nahmen des Qualitätsmanagements und des Kundenbindungsmanagements wird alleine mit Servicegarantien nicht gewährleistet werden können.

Eine gesetzliche Verankerung von Kundenrechten, die Servicegarantien beinhalten, ist ein langwieriger Prozess. Einfacher ist die Etablierung von Kundenrechten durch Bestellerorganisationen als Anforderung an jene Transportunternehmen, die Abgeltungen für den regionalen Personenverkehr beanspruchen wollen. Die Einschätzungen der Vertreter von Bestellerorganisationen zu diesem Instrument wurden im Rahmen der in Kap. 3 dokumentierten Expertenbefragung erhoben. Die Experten haben sich dazu eher reserviert geäußert.

2.6.9. Direkt-kontaktive Verfahren

Es ist ein langer Weg von der Messung der Kundenerwartungen, der erstellten Leistungsqualität und der durch Kunden wahrgenommenen Leistungsqualität bis zur Formulierung von qualitätsverbessernden Massnahmen, mit denen die Dienstleistungsqualität, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung erhöht werden sollen. Einige Autoren vertreten die Position, dass die Kunden nicht bloss als Informanten über die aktuelle Qualität auftreten, sondern in den Qualitätsprozess umfasslicher einbezogen werden sollten, indem sie direkt bei der Entwicklung von qualitätsbezogenen Massnahmen mitwirken. In Bezug auf die Gewinnung von qualitätsbezogenen Informationen wird damit das klassische Paradigma der Trennung von (Markt-)Forscher und Erforschetem zugunsten interaktiver Formen der Datengewinnung aufgegeben. In der ökonomischen Diskussion greifen Ansätze wie „Wikinomics“ (vgl. Tapscott & Williams 2007) und „open innovation“ diese Perspektive in Form eines web-basierten Einbezugs des Kunden in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung und -verbesserung auf.

Blümel (2004, S. 70-74) bezieht sich in seinen Vorschlägen für direkt-kontaktive Verfahren der Dienstleistungsverbesserung auf Ansätze, die im Bereich der partizipativ ausgerichteten Stadtplanung ab und zu eingesetzt werden sind (z.B. Bürgerwerkstätten, Planungszellen und Bürgergutachten). Sie können für den Bereich des öffentlichen Verkehrs adaptiert werden. Den verschiedenen Ansätzen ist gemeinsam, dass in ihnen Kunden oder Einwohner einerseits Einschätzungen zur Qualität des öffentlichen Verkehrs abgeben, vor allem aber auch, mit unterschiedlicher Intensität, an der Entwicklung qualitätsverbessernder Massnahmen mitwirken.

Vorgehen

Je nach Ansatz sieht der Einbezug von Kunden oder Einwohnern etwas anders aus. Im öffentlichen Verkehr sind vor allem folgende Formen bekannt:

- **Kunden als Qualitätstester:** Eine Gruppe von Kunden tritt für das Unternehmen als freiwillige Qualitätstester auf, gibt zum einen Informationen über die Dienstleistungsqualität ab und macht darüber hinaus Vorschläge zu qualitätsverbessernden Massnahmen (vgl. Buschmann & Grunwald 1998). Dieser Ansatz geht weiter als die von Transportunternehmen eher für die Beziehungspflege genutzte Einrichtung von Kundenclubs.
- **Fahrgastbeiräte und Streckenbeiräte:** Kunden eines Unternehmens stellen sich als ehrenamtliche Fahrgastbeiräte zu Verfügung, die für das Unternehmen über eine längere Zeit hinweg eine beratende Funktion wahrnehmen, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und deren Umsetzung bewerten (vgl. Blümel 2004, S. 71). In Fahrgastbeiräten wirken neben Kunden oft auch Interessensvertreter mit.
- **Kundenwerkstatt:** Bei offensichtlichen Qualitätsproblemen sucht das Unternehmen einen Kreis von Kunden, der in einem moderierten Verfahren an der Optimierung der Dienstleistung oder an einer Neuentwicklung teilnimmt. Die Kunden werden dabei als Experten ihrer Alltagsbedürfnisse angesehen. In Kundenwerkstätten arbeiten diese Kunden zusammen mit Mitarbeitern

des Verkehrsunternehmens an der Problemlösung. Die Kunden werden idealerweise auch in den gesamten Prozess der Umsetzung und in die Öffentlichkeitsarbeit einbezogen (vgl. Blümel 2004, S. 72).

- **Planungszelle und Bürgergutachten:** Zu bestimmten Themen werden Bürger nach einem festzulegenden Auswahlverfahren eingeladen, als „Laienplaner“ in mehreren Treffen das öffentliche Verkehrsangebot kritisch zu betrachten und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Diese Treffen dauern in der Regel mehrere Tage. Sie werden in der Regel von Fachleuten moderiert (vgl. Dienel 1991, S. 98-99). Die Ergebnisse dieser Arbeiten werden in einem Bürgergutachten festgehalten. Für die Konkretisierung oder Umsetzung der Vorschläge können weitere Gremien mit Bürgern geschaffen werden, die das Unternehmen über einen längeren Zeitraum unterstützen.

Gute Beispiele

Fahrgäste als Qualitätstester:

Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) haben bereits 1996 aus der Gruppe ihrer Fahrgäste Qualitätstester rekrutiert, die regelmässig in Form eines Panels an Bewertungen der Qualität der Dienstleistungen beteiligt sind. Im Mittelpunkt stehen dabei

- Leistungs- und Qualitätsmerkmale einzelner Linien oder Liniengruppen,
- sonst nicht erhobene bzw. nicht gut erhebbare Sachverhalte und
- Sonderthemen wie Tarifänderungen oder neue Fahrzeuge (vgl. Buschmann & Grunwald 1998, S. 26-27).

In Berlin wurden für diese Aufgabe 403 Interessierte gewonnen. Die Gruppe der Tester ist in Bezug auf die ÖV-Nutzung und die Einstellungen zum ÖV heterogen zusammengesetzt. Die Qualitätstester beantworten unentgeltlich standardisierte Fragebögen, nehmen aber auch Bewertungen bei Begehungen und Besichtigungen vor Ort vor. Das Unternehmen leitet aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen ab. Die Motivation zur längerfristigen Teilnahme wird über ideelle und kleine materielle Incentives gefördert, Abhängigkeiten zum Unternehmen sollen aber bewusst vermieden werden. Diese Form der Kundeneinbindung ersetzt andere Formen der Qualitätsmessung nicht.

Fahrgastbeiräte:

Fahrgastbeiräte existieren in einer Vielzahl deutscher Verkehrsräume: So z.B. als „Streckenbeiräte“ entlang der Schienenstrecke Hamburg-Lübeck in Schleswig-Holstein (vgl. LVS 2007) und als Kunden- und Streckenbeitrag entlang der Bayerischen Oberlandbahn (vgl. Bayerische Eisenbahngesellschaft 2007).

Kundenwerkstatt:

Dieses Verfahren hat Blümel (2004, S. 72) z.B. für die Integration von Angeboten für Velo fahrende Kunden in das ÖV-Angebot und die Entwicklung und Einführung von Anrufsammeltaxi-Angeboten angewendet.

Planungszelle und Bürgergutachten:

Das Hannoveraner ÖV-Unternehmen üstra hat Planungszellen im Jahr 1995 in Form von zwölf viertägigen Bürgergruppen durchgeführt, an denen 297 Einwohner der Stadt Hannover teilnahmen (vgl. üstra 1998, S. 7). Daraus ging ein 200 Seiten umfassendes Bürgergutachten mit rund 180 praktischen Empfehlungen hervor, die als Themen die subjektive Sicherheit, die Tarife, Reisezeit, Fahrgastinformation und ÖPNV für alle umfassten. In einem zweiten Schritt wurde ein Verfahren für einen aktiven Dialog zur Umsetzungsbegleitung eingeleitet. Es umfasste Umsetzungsgruppen mit Beteiligung der Einwohner zu vier Themen. In drei Umsetzungsforen wurden die Umsetzungsarbeiten bilanziert. Im Rahmen eines Reportings überprüften die Bürgergutachterinnen und -gutachter nach zweieinhalb Jahren Umsetzungsarbeit, inwieweit die Empfehlungen des Bürgergut-

achtens bearbeitet und umgesetzt wurden (ÜSTRA 1998, S. 15). Die Bürgergutachten und die Umsetzungsforen wurden extern begleitet.

Bewertung

Der Vorteil dieser partizipativen Verfahren ist darin zu sehen, dass damit die Lücke zwischen der wahrgenommenen Qualität und der von Unternehmen angestrebten Qualität mit Einbezug der Kunden geschlossen werden kann. Das Unternehmen nimmt Schlüsse aus ermittelten Qualitätsbewertungen also nicht alleine vor, sondern greift dabei auf Informationen der Kunden zurück. Der Einsatz von Fahrgästen als Qualitätstester entspricht noch am ehesten konventionellen Ansätzen des Testkundenansatzes. Er hat aber den Vorteil, dass die Testurteile in diesem Fall bereits die Erwartungen der Kunden repräsentieren, die sonst analytisch ermittelt werden müssten.

Das Einrichten von Fahrgastbeiräten ist ein wenig aufwändiges Verfahren, regelmässige Beziehungen zu ÖV-affinen Kunden zu pflegen und für Anregungen zur Produktweiterentwicklung zu nutzen. Bemängelt wird an dieser Methode, dass ein Beirat als „closed shop“ für andere Kunden funktionieren kann und manchmal zu stark von Interessenvertretern dominiert wird, die das ganze Spektrum der Kunden nicht abdecken (vgl. Buschmann & Grunwald 1998, S. 29)

Diesen Nachteil versuchen die Methoden der Kundenwerkstätten und der Planungszellen zu vermeiden. Ein wichtiges Kriterium liegt bei diesen Methoden in der Auswahl der Teilnehmenden und dem Gewährleisten einer Mitwirkung der „Laien-Planer“ auch in der Phase der Umsetzung. Letzteres setzt eine Offenheit des ÖV-Unternehmens gegenüber partizipativen Methoden voraus. In den Arbeitsgruppen mit Kunden und Einwohnern muss ausserdem eine Schnittstelle zur Angebotsplanung und zum Marketing bestehen, damit Bewertungen und Vorschläge unmittelbar operativ genutzt werden können.

2.7. Nachfragerorientierte objektive Qualitätsmessung

2.7.1. Unmittelbare Leistungsmessung

Die direkte, objektive Messung von Leistungskriterien, wie z.B. der Pünktlichkeit, wird von der SN EN 13816 als Verfahren für die Messung der Qualität der erbrachten Leistung vorgeschlagen. Dies ist die Qualitätsdimension, die vor der durch die Kunden wahrgenommenen Leistung liegt und damit ohne Beteiligung von Kunden erfasst werden kann. Die unmittelbare Leistungsmessung „Direct Performance Measure - DPM) wird in der Norm als „Methode zur Überwachung der tatsächlichen Durchführung der Leistungen anhand von Betriebsunterlagen und Beobachtungen“ definiert (vgl. SN EN 13816, S. 17).

Vorgehen

Die Qualität einer Transportdienstleistung lässt sich auch anhand von als „hart“ interpretierten Messungen der Pünktlichkeit, Anschlussqualität, Ausfallquote von Kursen, Reisezeit etc. messen. Die nötigen Daten im Unternehmen vorausgesetzt, ist diese Methode vergleichsweise einfach und ist entsprechend verbreitet. Für die Erfassung der Pünktlichkeit werden in der Regel Daten von Rechnergestützten Betriebsleitsystemen berücksichtigt. Die SN EN 13816 (Tab. C.1) führt weitere Leistungsmerkmale an, die mit einer unmittelbaren Leistungsmessung überprüft werden können:

- der Anteil der Kunden, deren Fahrten kein Umsteigen erfordert
- die Zugänglichkeit zu Schnittstellen nach festgelegten Kriterien und Zugangszeiten
- die Reisezeiten
- die Wartezeiten an Haltestellen
- für den Kauf von Fahrausweisen benötigte Zeiten

- die Schnelligkeit der Beantwortung von Kundenbeschwerden
- die Fahrzeugbelegung
- der Anteil Kurse, die vereinbarten Normen für den Fahrkomfort entsprechen (z.B. Anteil Niederflurfahrzeuge)
- die Anzahl gemeldeter Kriminalfälle im Vergleich zur Anzahl der Reisenden.

Einzelne dieser Kriterien setzen Berechnungen oder Modellierungen auf Basis von Nachfragedaten voraus (so die Kriterien zur Reisezeit und zum Anteil umsteigefreier Verbindungen).

Gute Beispiele

Bei der S-Bahn Zürich wird ein Qualitätsindikator gebildet, der unter anderem die direkt gemessene Pünktlichkeit enthält. Dieses Leistungsmerkmal hat im Qualitätsindikator einen Anteil von 30%. Die anderen objektiv gemessenen Faktoren sind die Sauberkeit (15%) und die Kundeninformation (15%). Die restlichen 40% des globalen Qualitätsindikators werden durch die Ergebnisse der auf weitere Merkmale bezogenen Kundenbefragung abgedeckt.

Ein unkonventioneller Ansatz wurde von der deutschen Stiftung Warentest bei der Überprüfung der Pünktlichkeit im deutschen Bahnnetz gewählt: Mit Echtzeitdaten-Daten der Website der Deutsche Bahn AG für zehn grosse Bahnhöfe wurde ein Abgleich der Ist-Ankunftszeit und der Soll-Ankunft gemäss Fahrplan für gut 94'000 Züge vorgenommen (o.V. in test 2/2008). Dies, weil von der Deutschen Bahn keine landesweiten Pünktlichkeitswerte veröffentlicht wurden.

Bewertung

Bei direkten Messungen ergibt sich das Problem, Schwellen festzulegen, die eine gute von einer schlechten Qualität trennen. Damit die Messung noch den Charakter einer nachfrageorientierten Messmethode hat, sollten diese Schwellen möglichst auf Basis von Befragungen zu Kundenerwartungen festgelegt werden, damit sie realistisch und nicht bloss „technisch“ oder auf Basis eines Expertenurteils gesetzt werden.

Die direkte Leistungsmessung kann subjektive Messungen der Kundenqualität nicht ersetzen, weil sie nur für relativ wenige Leistungsmerkmale machbar ist. Letztlich bemisst sich das, was direkt gemessen wird, nach dem Stand der Technik, z.B. auf dem Gebiet der Betriebsleittechnik, oder nach der Verfügbarkeit von Daten aus dem Dienstleistungsprozess.

Es ist wichtig zu beachten, dass in den Messungen Kundenwahrnehmungen nicht zum Vorschein kommen. Es ist daher sinnvoll, die in Bezug auf ein Kriterium direkt gemessene Leistung durch Qualitätseinschätzungen der Nachfrager zu ergänzen und die Ergebnisse jeweils als das zu interpretieren, was sie repräsentieren: zum einen Messungen der erbrachten Leistung, zum anderen Messungen der Qualität aus Kundensicht. Aus inhaltlichen Überlegungen heraus ist zu entscheiden, ob man den direkt gemessenen Leistungen oder der von Kunden wahrgenommenen Qualität beim Bestimmen des Handlungsbedarfs in Bezug auf das betreffende Leistungsmerkmal den höheren Stellenwert beimisst. In Bezug auf das Merkmal Pünktlichkeit hat sich in der Praxis eingespielt, sich stärker an der direkt gemessenen Leistung zu orientieren, was aber nicht zwingend ist.

2.7.2. Mystery Shopping-Methode / Testkunden-Methode

Die SN EN 13816 empfiehlt Silent- oder Mystery Shopping Surveys, die bereits in vielen Branchen eingesetzt wird, für die Messung der Leistungsqualität im öffentlichen Verkehr. Eilrich et al. (2008, S. 62) verwenden für den gleichen Sachverhalt den Begriff „Testkundenmethode“, um Befürchtungen mangelnder Transparenz, den v.a. der Begriff Mystery-Shopping auslösen kann, entgegen zu wirken.

Vorgehen

Das Testkundenverfahren ist eine Form der teilnehmenden Beobachtung. Die Qualität einer Dienstleistung wird am Ort der Leistungserstellung überprüft (vgl. Felscher-Suhr 2005, S. 32). Wenn die Leistungserstellung durch Personen überprüft wird, findet die Beobachtung verdeckt statt, das heisst, die Tester geben sich gegenüber dem Servicepersonal nicht als solche zu erkennen. Häufig werden im Rahmen dieses Verfahrens aber auch technische oder Ausstattungsmerkmale überprüft (z.B. die Ausschilderung oder der visuelle Eindruck einer Einrichtung). In diesen Fällen kann die Beobachtung im Prinzip auch offen stattfinden. Typische Gegenstände von Testkundenmessungen im öffentlichen Verkehr sind das Verhalten des Servicepersonal, das (Fahr-)Verhalten von Fahrpersonal, die Sauberkeit in Fahrzeugen und an Haltestellen, das Erscheinungsbild von Fahrzeugen und Einrichtungen, die Funktionsfähigkeit/Nutzbarkeit von Fahrgastinformationsmedien und die Pünktlichkeit von Bussen und Bahnen.

Ein Mystery Shopping wird durch geschulte, unabhängig arbeitende Testkunden durchgeführt, die vorgegebenen Kriterien, wie z.B. Serviceleistungen des Personals, nach vorab festgelegten Bewertungsmassstäben objektiviert bewerten sollen (vgl. SN EN 13816, S. 23). Die Bewertungen müssen nach intersubjektiv einheitlichen Kriterien und Verfahren erfolgen. Dazu nehmen die Tester, wie andere Kunden, eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch. Oder sie konstruieren nach klar vorgegebenen Plänen eine Testsituation, bei der sie einer zu testenden Serviceperson zum Beispiel mit vorher szenarioartig definierten Anfragen oder Servicewünschen gegenüber treten (vgl. Eilrich et al. 2008, S. 64). Die Bewertungen werden je Leistungskriterium in der Regel mehrmals, zu verschiedenen Zeiten vorgenommen, um situative Einflüsse auszuschliessen. Je nach Ziel der Messung werden aus den Bewertungen für Einzelkriterien aggregierte Bewertungen für Leistungsbereiche erzeugt - entweder einfach additiv oder mit einer Gewichtung der Einzelkriterien auf Basis statistischer Zusammenhangsanalysen (vgl. Felscher-Suhr et al. 2005, S. 33).

Gute Beispiele

In der Schweiz führt der Verkehrsconsultant Christian Rieger Bewertungen des Fahrpersonals von Busunternehmungen mit Testkunden durch. Bewertet werden beispielsweise die Zuverlässigkeit (fahrplanmässige Abfahrten), das Erscheinungsbild und die Fahrweise gemäss Qualitätsgrundsätzen, die auch Bestandteil der Arbeitsverträge sind. Die Fahrer werden individuell fünf Mal im Jahr bewertet. Die Ergebnisse der Messungen sind eine Grundlage für die Bemessung von Leistungslohnkomponenten und für die Mitarbeiterweiterbildung.

In Diplomarbeiten an der Hochschule Luzern - Wirtschaft wurden mit dem Testkundenverfahren Leistungselemente entlang der Mobilitätskette im öffentlichen Verkehr bewertet:

- die Situation an Schnittstellen des öffentlichen Verkehrs bei langen Freizeitausflügen (vgl. Schirmer 2007)
- Leistungen im Zusammenhang mit einer Schifffahrt auf dem Vierwaldstättersee, inklusive Zu- und Abgang zu den Schiffen (vgl. Jossen 2007)
- die Überprüfung der mobilitätsbezogenen Kriterien der Ferienorte der „Alpine Pearls“, inklusive Beratung zur Anreise und zur Mobilität am Ferienort (vgl. Klingspor 2007).

Einen zweistufigen Ansatz verfolgt die Düsseldorfer Rheinbahn (vgl. Eilrich et al. 2008): Für die Überprüfung nicht-personalbezogener Leistungsmerkmale wurden Mitarbeiter des Unternehmens eingesetzt, die aus unterschiedlichen Gründen ihrer bisherigen Beschäftigung im Unternehmen nicht mehr nachkommen können. Für die Überprüfung personalbezogener Kriterien wurden externe Testkunden eines Ingenieurbüros eingesetzt. Getestet wurden die unternehmenseigenen Kunden-

Center, die Vertriebspartner und zwei Mal jährlich das Personal (Fahrpersonal, Kontrolleure, Sicherheits- und Servicepersonal). Für die Tests des Fahrpersonal wurden 526 Testfahrten unternommen und 451 Testgespräche geführt. Die Personalbewertungen werden bei der Rheinbahn, anders als in den von Rieger durchgeführten Tests, nicht für eine Mitarbeiterbewertung verwendet. Für die Tests wurden Stichproben der zu testenden Center, Vertriebsstellen und Personen gezogen und eine zeitlich repräsentative Verteilung der Tests vorgenommen. Die Tests erfolgten kombiniert durch Beobachtung und Verkaufs- respektive Beratungsgespräche auf der Grundlage eines differenzierten Katalogs von Einzelmerkmalen. Die Testergebnisse wurden auf vorher festgelegte, angestrebte Qualitätsstandards des Unternehmens bezogen, um zu Qualitätseinstufungen zu kommen. Es wurden je Testgegenstand (z.B. Personal) auch Gesamtbewertungen vorgenommen, bei denen die Ergebnisse je Einzelkriterium gewichtet wurden. Diese Gewichtung erfolgte auf Basis einer vorher durchgeführten Kundenbefragung. Generell wird die Machbarkeit der Tests in den verschiedenen Bereichen als gut machbar eingeschätzt. Methodische Probleme wurden nur bei stark situationsbedingten Leistungsmerkmalen festgestellt, weil zu wenige Situationen beobachtet werden konnten, in denen z.B. das Verhalten vom Personal bei Betriebsstörungen geprüft werden konnte (ebd., S. 66).

Im Verkehrsgebiet der Region Hannover wurde ein Testkunden-Verfahren für eine „Null-Messung“ der Leistungsqualität bei den Kriterien Sauberkeit der Fahrzeuge, Ausstattung der Fahrzeuge und Haltestellen und Fahrpersonal durchgeführt (vgl. Felscher-Suhr et al. 2005, S. 34). Auf dieser Basis sollen in den Folgejahren Wiederholungsmessungen vorgenommen werden, die eine Grundlage für eine vertraglich fixierte Qualitätssteuerung mit finanziellen Sanktionen sein sollen. Um für diesen Zweck justiziable Ergebnisse erhalten zu können, wurde grosser Wert auf eine belastbare Mess-Methodik gelegt. Realisiert wurde eine Stichprobe mit 900 Testeinsätzen.

Im Rahmen eines Pünktlichkeitstests des deutschen Bahnsystems prüfte die Konsumentenschutzorganisation Stiftung Warentest mit Testern an fünf Bahnhöfen die Erreichbarkeit von 234 Anschlusszügen, um darzustellen, wie sich kleine Verspätungen auf die Anschlussqualität auswirken (o.V. in test, 2/2008). Die Tester stiegen dazu wie andere Fahrgäste von einem ankommenden Zug auf den ausgewählten Anschlusszug um. In einer früheren Anwendung der Testkundenmethode der Stiftung Warentest wurde die Beratungsqualität nach Einführung des neuen Preissystems der DB AG mit 120 Testgesprächen gemessen (vgl. die methodische Begutachtung von Hautzinger et al. 2003).

Bewertung

Das Mystery-Shopping- respektive Testkundenverfahren eignet sich dazu, die Erfüllung der von Unternehmen angestrebten Qualitätsstandards zu überprüfen. Das Verfahren ist damit neben der direkten Leistungsmessung eine Möglichkeit, den Handlungsbedarf in Bezug auf die unternehmenseigenen Qualitätsziele auf objektiver Basis zu ermitteln. Ob Qualitätstests auch die aus Sicht von Kunden relevanten Sachverhalte untersuchen, also tatsächlich eine nachfragerorientierte Perspektive einnehmen, kann streng genommen nur in Verbindung mit einer Befragung zu den entsprechenden Kundenerwartungen entschieden werden. Prinzipiell sollten die in Tests beurteilten Leistungskriterien der Relevanzstruktur der Kunden entsprechen. Gleiches gilt für die Festlegung der Ausprägungen, die für die Bewertung der Leistungserfüllung in den Testverfahren benutzt werden (es muss also z.B. für jedes Kriterium klar definiert werden, was eine ausreichende Qualitätsstufe von einer guten Bewertungsstufe unterscheidet).

Die Testkundenmethode soll Nachteile vermeiden, die Kundenbefragungen aufweisen können: so die Beeinflussung der Kundenbewertungen durch ungünstige Rahmenbedingungen, wie z.B. Presseberichte über den ÖV oder anstehende verkehrspolitische Entscheide, sowie das in Befragungen

immer gegebene Reaktivitätsproblem (vgl. Felscher-Suhr 2005 et al., S. 32). Die Testkunden müssen allerdings die gleichen Beurteilungsmassstäbe anlegen, damit die Messung tatsächlich objektiv ist. Dies setzt neben genauen Festlegungen zu den einzelnen Ausprägungen der Beurteilungen eine gewissenhafte Auswahl und eine gute Schulung der Tester voraus. Die Testsituationen, die die Testpersonen z.B. bei Verkaufsgesprächen konstruieren, müssen „natürliche“ Situationen darstellen. Hier besteht die Gefahr, dass auch bei der Testkundenmethode eine Beeinflussung der Ergebnisse durch die Tester entsteht oder die beurteilten Personen erkennen, dass es sich um eine Testsituation handelt (vgl. Bruhn 2006, S. 88). In solchen Fällen wäre eine Messung mit der Testkundenmethode ebenfalls reaktiv. Die erforderliche Gründlichkeit bei der Vorbereitung und Durchführung von Testkundenerhebungen bringt es mit sich, dass die Kosten für Externe vergleichsweise hoch sind. Ein Einsatz von Personal des eigenen Unternehmens zur Kostenminimierung ist aber nur in begrenztem Umfang ratsam: er ist nur bei jenen Leistungsmerkmalen möglich, die die eigenen Mitarbeiter objektiv beurteilen können.

2.8. Methoden im Vergleich

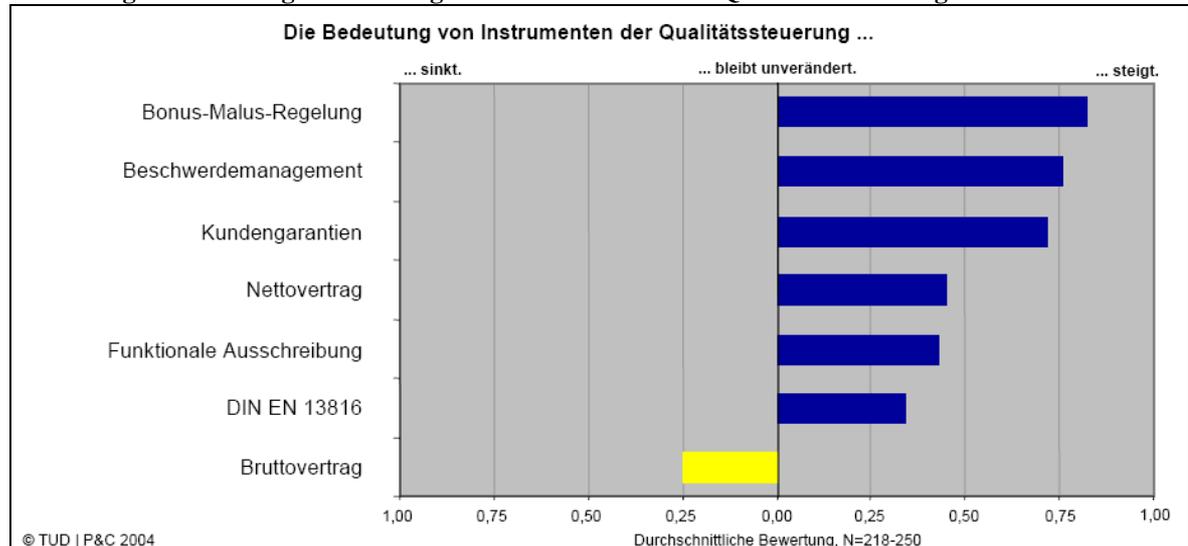
Die Messmethoden haben jeweils spezifische Vor- und Nachteile. Manche Methoden können auch alternativ eingesetzt werden: Der Fahrstil eines Buschauffeurs kann beispielsweise durch Testkunden gemessen oder in einer Befragung abgefragt werden, Servicegarantien oder ein direktes Messverfahren werden hier jedoch keine gültigen Resultate bringen. Andererseits unterscheiden sich die Verfahren auch beim Aufwand und weiteren Aspekten. Die unten stehende Abbildung 7 aus dem Handbuch von Eichmann et al. (2006) vergleicht die Eignung verschiedener Messverfahren mit einander und zeigt auf, welche Messverfahren nach Ansicht dieser Autoren für die jeweiligen Qualitätsmerkmale besonders geeignet sind. Bisher nicht erwähnt wurde der in der Tabelle aufgeführte Service-Qualitäts-Index SQI. Der SQI ermittelt die Zufriedenheit der Kunden mit der Qualität in Form einer einzigen Zahl. Dieses Prinzip wird in der Schweiz z.B. in den Befragungen der Kantone Zürich und Luzern angewendet.

Aus Abbildung 7 wird einerseits ersichtlich, dass es nicht ein Verfahren gibt, das alle Merkmale ideal abdeckt. Besonders gut schneiden nach Eichmann et al. SQI und Kundenzufriedenheitsbefragungen ab. Andererseits wird auch ersichtlich, dass eine gezielte Kombination von mehreren Verfahren eine optimale Qualitätsmessung bzw. -sicherung ermöglichen kann. Eine solche Kombination kann aus folgenden Gründen geschehen (Eichmann et al. 2006, S. 251):

- „Ergebnisse zu bestimmten Kriterien sind mit nur einer Messmethode nicht aussagekräftig genug.“
- Nicht bei allen Kriterien ist aus den Ergebnissen jeder Methode ableitbar, wie Steuerungsmassnahmen aussehen können.
- Eine Kombination ermöglicht die Kombination kontinuierlicher und punktueller Messmethoden.“

Allen Methoden gemeinsam ist jedoch, dass sie auf dem Urteil des Kunden bzw. einer Beobachtung des aktuellen Zustandes der Leistungsqualität beruhen. Damit lässt sich jedoch nichts darüber aussagen, welche Meinungen Nicht-Kunden und potenzielle Neukunden von der Qualität haben.

Abbildung 8: Zukünftige Bedeutung von Instrumenten der Qualitätssteuerung



Quelle: Lasch et al. (2005)

2.9. Qualitätssteuerung in Verträgen

Als Alternativen zu den relativ aufwändigen Qualitätsmesssystemen werden in der Fachliteratur vor allem zwei Verfahren diskutiert (vgl. Anreiter & Schaaffkamp 2006, S. 32):

- die quasi-selbstvollziehende Steuerung der Qualität durch eine umfangreiche Ausgestaltung von Fahrgastrechten (insbesondere Kunden- respektive Servicegarantien) für ausgewählte Angebotselemente
- die Vorgabe von ergebnisbezogenen, funktionalen Zielen an Transportunternehmen: z.B. Ziele in Bezug auf die Zunahme der Fahrgastzahlen oder den Modal-Split über alle Kundensegmente hinweg oder bezogen auf bestimmte Segmente.

In diesen beiden Fällen werden die Aufgaben der Qualitätskontrolle von der Ebene der Bestellerorganisationen stärker auf die Ebene der Transportunternehmen verlagert. Die Ergebnisse der durchgeführten Expertengespräche und der Befragung von Transportunternehmen lassen allerdings erkennen, dass diesen beiden Verfahren der Qualitätssteuerung in der Schweiz erst wenige Chancen eingeräumt werden (siehe Kap. 3 und Kap. 4).

In der Diskussion und in der ÖV-Praxis dominieren auch in der Schweiz Ansätze, die eine Qualitätssteuerung auf vertraglichem Weg, über die Leistungsvereinbarungen zwischen Bestellerorganisationen und Transportunternehmen, vorsehen oder die Qualität zumindest zum Gegenstand von Verhandlungen zwischen diesen beiden Akteuren des öffentlichen Verkehrs machen wollen. Qualitätsmessungen sind in beiden Verfahrensansätzen eine notwendige Bedingung.

Grundsätzlich sind drei Arten von Verträgen zwischen Bestellern und Unternehmen möglich: Nettoverträge, Bruttoverträge und Anreizverträge. In einem Nettovertrag gibt der Besteller dem Unternehmen weitgehende unternehmerische Freiheiten und gibt einzig die Zielsetzungen vor. So gehen beispielsweise die Einnahmen aus dem Billetverkauf an das Unternehmen, das somit die unternehmerische Verantwortung trägt. Im Gegensatz dazu schreibt die Bestellerorganisation in einem Bruttovertrag die zu erstellenden Leistungen genau vor (inklusive Fahrplan und Liniennetz) und behält die Fahrgelderlöse. Bei Anreizverträgen wiederum wird ein Teil der Abgeltung vom Erreichen gewisser vereinbarter Ziele abhängig gemacht, was einen höheren Controllingaufwand mit sich bringt.

Je nach Wahl der Vertragsform sieht die Qualitätssteuerung anders aus. Ein Qualitätsanreizvertrag stellt zwar hohe Anforderungen an den Besteller, eignet sich aber grundsätzlich am besten dazu, die Kundenorientierung umzusetzen. Eine sehr effektive Methode der Umsetzung von Anreizen sind Bonus-Malus-Verträge, wie sie der ZVV mit den SBB für die S-Bahn Zürich abschliesst.

Zentral ist bei Bonus-Malus-Verträgen, dass sie einen Anreiz für das Unternehmen enthalten, ständig besser zu werden. Dazu müssen die Boni genügend attraktiv sein und die Mali entsprechend schmerzhaft. Zwar sind Boni psychologisch vorteilhafter als Mali, die beiden sollten einander aber immer gegenüber stehen, d.h. für das gleiche Merkmal sollte sowohl ein Bonus als auch ein Malus in Frage kommen.

Ein Bonus-Malus-System basiert immer auf der Definition der Soll-Niveaus der relevanten Kriterien. Grundsätzlich kommen sehr viele Kriterien wie Pünktlichkeit, Sauberkeit, etc. in Frage. Es werden jedoch mit Vorteil diejenigen ausgewählt, welche gleichzeitig kundenrelevant, ökonomisch wirksam und gut messbar sind. Für einen Vertrag zwischen Besteller und Transportunternehmen ist ausserdem entscheidend, wie viel Geld für Zahlungen eingesetzt werden soll. Ein geeignetes Vorgehen für den gesamten Prozess ist der Monetarisierungsansatz der Nahverkehrsberatung Südwest. Er sieht fünf aufeinander folgende Schritte vor (siehe folgende Tabelle).

Tabelle 6: Monetarisierungsansatz für Bonus-/Malusregelungen

	Vorgehensweise	Beispiel
1. Schritt	Bonus-/Malus-Masse als Anteil des voraussichtlichen Bestellerentgelts festlegen	5% des gesamten Besetellerentgelts (einer Relativbezug sinnvoll bei Netto/ Fahrgeldanreizvertrag, ansonsten absoluter Wert)
2. Schritt	Anteil der objektiven und subjektiven Kriterien festlegen	40% objektiver, 60% subjektiver Anteil
3. Schritt	Wertigkeit der Einzelkriterien untereinander festlegen, Maximalbetrag für jedes Einzelkriterium	Prozentwerte für jedes Einzelkriterium
4. Schritt	Abgleich Branchenwert mit Zielwert	Aktueller Wert: x%. Zielwert (x+2) (Potential der Branche zu angemessenen, sprich niedrigen Zusatzkosten)
5. Schritt	Bonus-/Malus-Betrag für jedes Einzelkriterium	X Euro

Quelle: Suckrow & Walczok (2002)

3. Qualitätsmessung bei den Bestellerorganisationen

3.1. Aktueller Stand der Qualitätsmessungen in der Deutschschweiz

Die aktuelle Situation der Qualitätsmessungen im öffentlichen Verkehr in der Schweiz präsentiert sich relativ heterogen. Während sich einige Bestellerorganisationen und Transportunternehmen seit mehreren Jahren intensiv mit der Messung und der kontinuierlichen Verbesserung der Qualität beschäftigen, stehen andere noch vor dem Einstieg. Dieser unterschiedliche Stand der Arbeiten deutet darauf hin, so die These, dass eine systematische Qualitätsverbesserung im schweizerischen öffentlichen Verkehr noch relativ jung ist und sich bisher wenig koordiniert entwickelt hat.

Seit der Bahnreform und der Einführung des Bestellwesens im öffentlichen Regionalverkehr (vgl. Anreiter et al. 2008) verfügt jeder Kanton über eine Bestellerorganisation, die in der Regel der kantonalen Verwaltung angegliedert ist. Die kantonalen Organisationen sind verantwortlich für die Bestellung des regionalen Personenverkehrs und nehmen zusammen mit dem Bund Abgeltungen für diese Verkehre vor. Im Ortsverkehr übernimmt der Kanton zusammen mit den Gemeinden die Finanzierung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen.

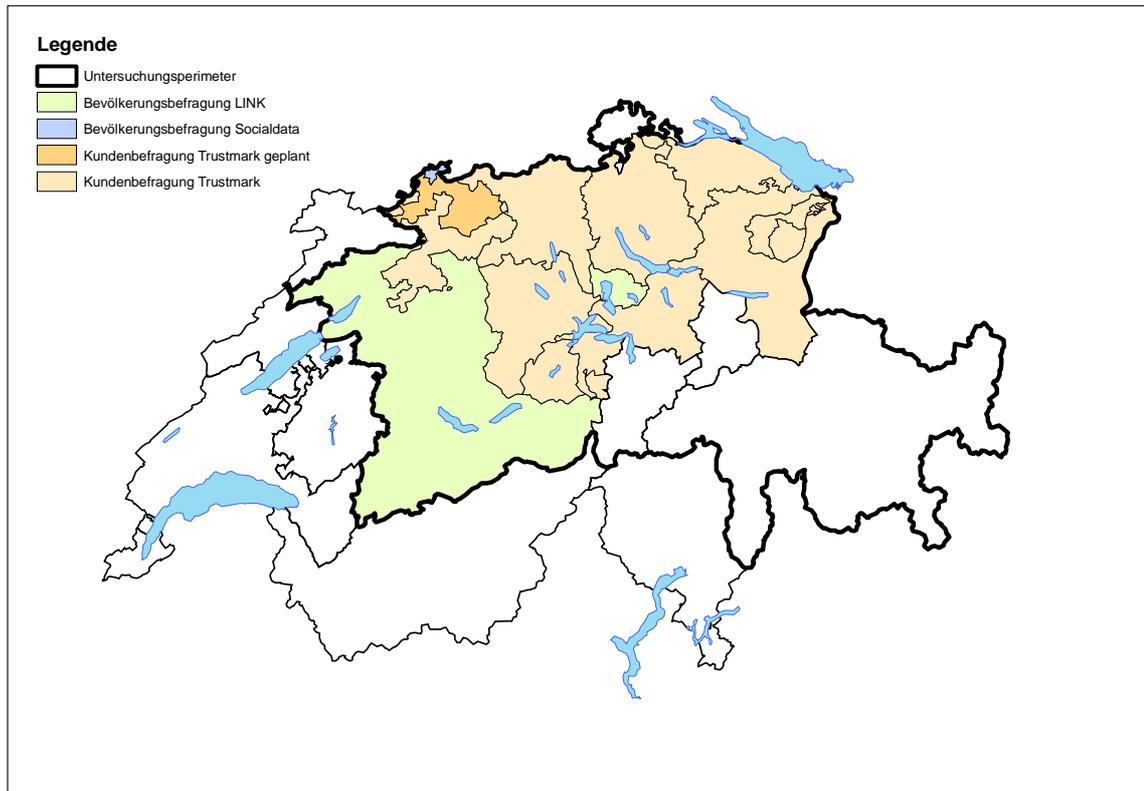
Die Gespräche mit den Bestellerorganisationen haben gezeigt, dass sich alle mit dem Thema Qualität auseinandersetzen. Beim aktuellen Stand der Messung und der Umsetzung der Messresultate bestehen grössere Unterschiede, die nachfolgend detailliert dargestellt werden. Bei allen Kantonen ist jedoch festzustellen, dass ein hohes Bewusstsein für das Thema existiert und dass das Streben nach mehr Qualität noch an Bedeutung gewinnen wird.

Von den befragten sieben Bestellerorganisationen führen sechs bereits eine systematische Erhebung durch, eine plant deren baldige Einführung. Von den sechs aktiven Kantonen bedienen sich drei einer allgemeinen Bevölkerungsbefragung (BE, BS, ZG), und drei lassen regelmässig die Zufriedenheit der Kunden erfragen (AG, LU, SO). Die heute angewendeten Qualitätsmessungen wurden zwischen 2002 und 2007 eingeführt. Sowohl die Bevölkerungs- als auch die Kundenbefragungen werden in aller Regel alle zwei Jahre durchgeführt.

Es liegt nicht unbedingt auf der Hand, dass die Qualitätsmessung durch die Bestellerorganisation durchgeführt wird; auch eine regelmässige Erhebung in Verbindung mit einem Qualitätsreporting durch die Transportunternehmen wäre denkbar. Trotzdem sehen alle befragten Bestellerorganisationen der Kantone die materielle wie auch die operative Verantwortung für die Qualitätsmessung, inklusive deren Finanzierung, auf ihrer Seite. Der Aufwand, den sie dafür einsetzen, ist allerdings gemessen am Volumen bestellter Regionalverkehrsleistungen sehr gering. Die Kosten setzen sich im Wesentlichen aus den Kosten für die von beauftragten Instituten durchgeführten Befragungen, die Datenanalyse sowie in geringerem Umfang aus den Personalkosten in der Bestellerorganisation zusammen. Bei zweijährigen empirischen Messungen in Form von Befragungen belaufen sich die Kosten pro Jahr inklusive der Personalkosten nach Angaben der befragten Experten generell auf unter 100'000 Franken. Einige Experten haben darauf hingewiesen, dass ein noch umfangreicheres Qualitätsmanagement aufgrund von personellen Restriktionen in den Bestellerorganisationen momentan nicht umgesetzt werden kann.

Ein Blick über die befragten Kantone hinaus zeigt, dass in der Deutschschweiz fast flächendeckend mit Qualitätsmessungen unterschiedlicher Art gearbeitet wird (siehe nachfolgende Abbildung). Zur Situation in der lateinischen Schweiz sind keine Aussagen möglich, da sie nicht Gegenstand der Untersuchung war. Mit der Ausnahme der Bergkantone Graubünden, Glarus und Uri führen alle Kantone der Deutschschweiz systematische Messungen durch oder planen konkret deren Einführung in naher Zukunft.

Abbildung 9: Stand der Qualitätsmessung bei den Bestellerorganisationen in der Deutschschweiz



Quelle: eigene Darstellung, basierend auf den Ergebnisberichten der Deutschschweizer Kantone

3.1.1. Kundenbefragungen

Als eigentlicher Pionier in der Qualitätsmessung gilt in der Schweiz der Zürcher Verkehrsverbund ZVV, der seit 1998 systematische Qualitätsmessungen betreibt. Der ZVV verwendet eine Kundenbefragung (vgl. Kapitel 7), die durch die Marktforschungsfirma TrustMark CFI seither im Zweijahresrhythmus durchgeführt wird. Zahlreiche Deutschschweizer Kantone haben dieses Modell übernommen, so z.B. Luzern, Solothurn, St. Gallen, Thurgau und Aargau. Im Kanton Baselland ist die Einführung eines solchen Systems geplant. TrustMark arbeitet für die verschiedenen Bestellerorganisationen mit einem Satz identischer Items zur Bewertung der ÖV-Qualität; es werden nur wenige bestellerspezifische Items verwendet; auch die Methodik der Befragungsdurchführung ist bei den diversen Bestellerorganisationen ähnlich. Die Befragungen sind wie folgt zu charakterisieren:

- Auswahlverfahren: Schichtung nach Unternehmen, Auswahl von Kursen in einem festgelegten Zeitraum (ohne Streuung über das Fahrplanjahr), Vollerhebung von Fahrgästen in den ausgewählten Kursen (da Methodenberichte nicht öffentlich sind, kann nicht festgestellt werden, ob eine Teilerhebung in einzelnen Platzgruppen/Wagen stattfindet)
- Methode: schriftliche Befragung (mit einem Selbstausfüllen durch die Befragten), persönliche Abgabe von Fragebogen und Rücksendecouvert durch Erhebungspersonal im Fahrzeug an Personen, die bereit sind, an der Befragung mitzuwirken; Rücksendung durch die Kunden. Im Kanton Solothurn wurden die Fragebögen durch die Transportunternehmen an die Fahrgäste abgegeben.
- Befragungsgegenstände: Beurteilung spezifischer Qualitätskriterien: Die befragten Kunden beurteilen (auf jeweils einer 10er Skala), wie gut ihre Erwartungen in Bezug auf spezifische Qualitätskriterien aus folgenden Leistungsbereichen erfüllt sind: Zuverlässigkeit und Pünkt-

lichkeit, Personal, Fahrkomfort, Haltestellen, Liniennetz und (Fahrplan-)Angebot, Sauberkeit, gefühlte Sicherheit, Information durch das Unternehmen, Vertrieb, Tarife, erlebte Probleme und Umgang des Unternehmens mit Beschwerden

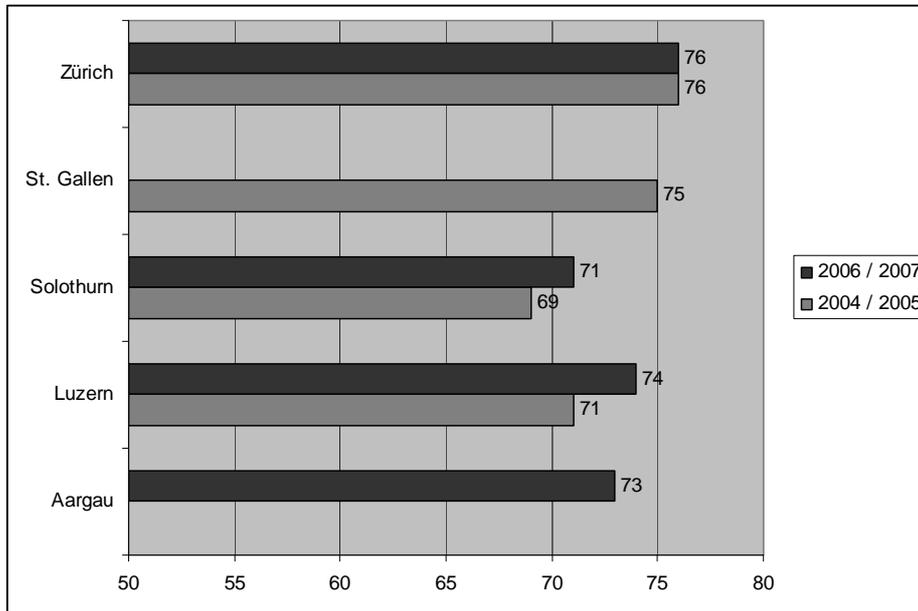
- Indikatoren für aggregierte Bewertungen zur Qualität im ÖV: Gesamtzufriedenheit mit den Angeboten und Leistungen; Grad der Erfüllung der Erwartungen an den öffentlichen Verkehr insgesamt; Grad der Erfüllung der Idealvorstellungen vom öffentlichen Verkehr insgesamt
- Meinungen zu verschiedenen Aspekten des regionalen öffentlichen Verkehrs (Statements)
- Angaben zur Nutzungshäufigkeit, zu benutzten Abonnementen sowie zur Sozio-Demografie.

Die Befragungen werden in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt, in Luzern beispielsweise in den Jahren 2002, 2004, 2006 und 2008. Die realisierten Stichproben im Kanton Solothurn umfassten beispielsweise im Jahr 2006 2'488 Personen (vgl. Kanton Solothurn 2006, S. 12) und im Gebiet des Tarifverbunds Passepartout in den Kantonen Luzern, Nidwalden und Obwalden im Jahr 2006 2'574 Personen (vgl. Kanton Luzern et al. 2007, S. 3), wenn jeweils verwertbare Fragebögen gerechnet werden. Die Ausschöpfungsquote wird bezogen auf die ausgewerteten Fragebögen für das Gebiet des Tarifverbunds Passepartout auf 68.7% angegeben, für den Kanton Solothurn auf 32%. Der Unterschied erklärt sich vermutlich durch das praktizierte Auswahlverfahren der Zielpersonen in den Fahrzeugen: In den Unternehmen des Passepartout hat das Erhebungspersonal die Fragebögen an Personen abgegeben, die bereit waren, den Fragebogen anzunehmen (über den Anteil und die Struktur des „non-response“ im Fahrzeug ist nichts bekannt). Im Kanton Solothurn erfolgte eine solche gezielte Ansprache nicht, so dass die realisierte Ausschöpfung methodenbedingt niedriger ausfällt.

Einen Vorteil dieser Kundenbefragungen sehen die Bestellerorganisationen, die dieses Verfahren wählen, insbesondere in der Vergleichbarkeit der Resultate über die Transportunternehmen hinweg sowie in der Möglichkeit, Zeitreihen zu bilden. Einige Bestellerorganisationen begrüßen darüber hinaus die Möglichkeit, Vergleiche mit anderen Kantonen anstellen zu können. Bei der Kommunikation der Ergebnisse werden solche Vergleiche in der Regel für aggregierte Bewertungen der ÖV-Qualität, teilweise aber auch mit Bezug auf Einzelkriterien angestellt.

Die aggregierte Beurteilung der Gesamt-Kundenzufriedenheit liegt in den verschiedenen Anwendungsgebieten der Kundenbefragungen momentan zwischen 71 und 76 Punkten (von 100). Dabei gilt der ZVV den anderen Bestellerorganisationen auch aktuell noch als Vorbild – hier werden 76 Punkte erreicht. Bemerkenswert ist einerseits, dass alle Kantone bei der letzten Befragung das gleiche Niveau oder gar eine Verbesserung erreicht haben und andererseits, dass alle Besteller in einem sehr ähnlichen Bereich liegen.

Abbildung 10: Gesamtbeurteilung des ÖV in verschiedenen Kundenbefragungen



Quelle: Ergebnisberichte der Kantone

In den Kantonen Aargau und Solothurn werden für Busse und Züge bzw. S-Bahnen getrennte Fragebögen eingesetzt. Dabei werden die Bahnen leicht schlechter bewertet als die Busse (Aargau 2007: 72 Punkte für die Bahn vs. 74 Punkte für den Bus; Solothurn 2004: 68 vs. 69 bzw. Solothurn 2006: 71 vs. 71 Punkte).

Die eingesetzten Kundenbefragungen umfassen je nach Wünschen der Bestellerorganisation zwischen 15 und 20 Beurteilungsbereiche der ÖV-Qualität. Diese decken die gesamte Dienstleistungskette einer Reise im öffentlichen Verkehr ab: von der pre trip-Information über die Durchführung der Fahrt bis zum Reklamationsmanagement nach der Fahrt. Relativ gute Kundenbewertungen (zwischen 78 und 83 Punkte) werden in der Regel bei folgenden Qualitätskriterien erreicht: Information vor der Reise, Bediente Verkaufsstellen, Ticketverkauf durch den Chauffeur sowie das Fahrpersonal der Bahn.

Tiefe Werte hingegen finden sich in allen Kantonen beim Beschwerdemanagement sowie bei den Informationen bei Verspätungen. Damit sind zwei Kernstücke der Kundenbetreuung angesprochen. Der Wert für die Zufriedenheit mit dem Reklamationsmanagement liegt beispielsweise bei 51 Punkten im Aargau, bei 40 in Luzern und bei 47 in Solothurn. Die Kundeninformation bei Verspätungen erhielt in den genannten Kantonen jeweils Bewertungen um die 60 Punkte.

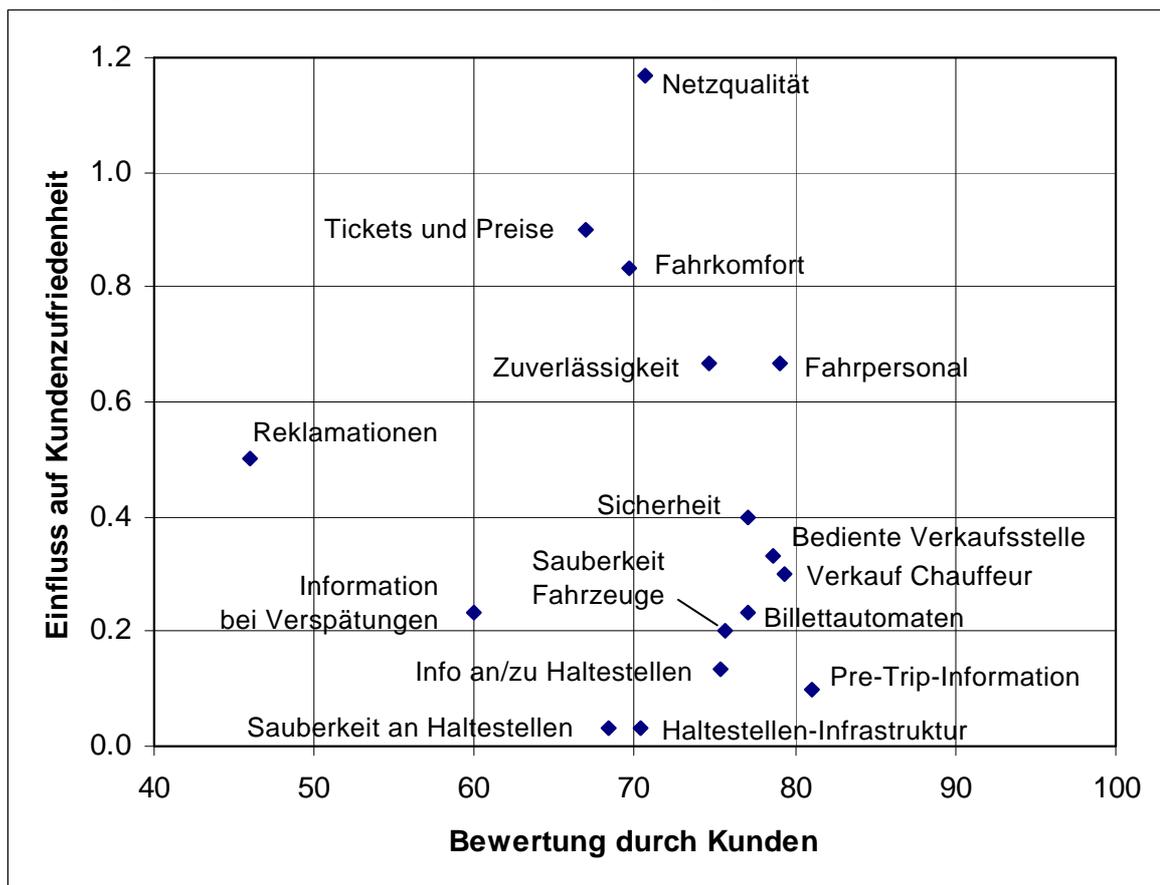
Der Einfluss der einzelnen Qualitätsbereiche auf die Gesamtzufriedenheit wird in den Trustmark-Befragungen mit Hilfe einer multivariaten Regressionsanalyse ermittelt. Dabei werden die Kundenbewertungen für die einzelnen Qualitätsbereiche respektive für einzelne Qualitätskriterien mit der Gesamtbewertung des ÖV in eine statistische Beziehung gesetzt. Die gemäss diesen Analysen statistisch einflussstärksten Qualitätsbereiche sind in den Deutschschweizer Kundenbefragungen die Netzqualität, die Tickets und Preise, die Zuverlässigkeit, der Fahrkomfort sowie das Fahrpersonal (im Busverkehr). Aus der Einflussstärke der jeweiligen Qualitätsbereiche respektive -kriterien und

dem jeweiligen Niveau der Qualitätsbewertung wird schliesslich ein Portfolio erstellt, das die wichtigsten Handlungsfelder für einen Kanton aufzeigen soll.

Die unten stehende Abbildung 11 fasst – im Sinne einer Meta-Analyse – die Mittelwerte einzelner Leistungskriterien aus Messungen der Kantone Solothurn, Aargau und Luzern zusammen. Zwischen den drei summarisch ausgewerteten Kantonen zeigt sich eine auffällig hohe Übereinstimmung bei der Bestimmung der relevanten Handlungsfelder, was auf eine ähnliche Ausgangslage hindeutet.

Ein Handlungsbedarf besteht vor allem dort, wo ein Qualitätskriterium respektive ein Kriterienbereich statistisch stark mit der Gesamtbeurteilung (Gesamtzufriedenheit) des ÖV zusammenhängt, die Kundenerwartungen bei diesem Qualitätskriterium respektive in diesem Bereich aber eher schlecht erfüllt werden. Diese Kriterien stehen in der folgenden Abbildung oben links: Es sind vor allem die Kriterien Fahrkomfort, Tickets und Preise sowie Netzqualität. Die Netzqualität wird von Trustmark in Form eines Indexes über mehrere Qualitätskriterien (u.a. Liniennetz, Anschlüsse, Fahrplankontakt, Bedienung am Abend und am Sonntag) gebildet.

Abbildung 11: Portfolio zur Identifikation von Verbesserungsmassnahmen



Quelle: eigene Darstellung der Mittelwerte je Kriterium in den Kundenbefragungen des Kantons Aargau, des Kantons Luzern (Gebiet der Agglomeration Luzern) und des Kantons Solothurn, mit Stand 2006.

Unten rechts sind in der Abbildung Kriterien platziert, von denen ein vergleichsweise geringer Einfluss auf die Kundenzufriedenheit erwartet wird und deren Leistungserfüllung von den befragten Kunden relativ gut bewertet wird. Verbesserungen bei diesen Kriterien sind zumindest für die befragten ÖV-Kunden (häufig Stamm-Kunden) nicht prioritär: Pre-Trip-Informationen, Informationen an Haltestellen, Sauberkeit in den Fahrzeugen, Billettautomaten, Verkauf beim Chauffeur, bediente Verkaufsstellen und Sicherheit.

3.1.2. Allgemeine Bevölkerungsbefragungen

Bei Kundenzufriedenheitsbefragungen werden aufgrund des Auswahlverfahrens in den Fahrzeugen Seltennutzer nur in relativ geringen Anteilen erfasst und Nichtnutzer des ÖV gar nicht. Diesen Nachteil können Bevölkerungsbefragungen kompensieren.

Drei der Deutschschweizer Kantone setzen aktuell auf die Resultate von Bevölkerungsbefragungen: Bern, Basel-Stadt und Zug. In Basel-Stadt führt die Regierung eine breit abgestützte Befragung der Bevölkerung zu diversen Themen, unter anderem zum öffentlichen Verkehr, durch. Die daraus gewonnenen Daten werden an die jeweils zuständigen Stellen, unter anderem die Verantwortlichen für den öffentlichen Verkehr, weiter geleitet. Die Aussagen zum öffentlichen Verkehr sind jedoch eher allgemeiner Natur. Sie erlauben nur Rückschlüsse auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem ÖV und auf die Zufriedenheit mit einzelnen ausgewählten Qualitätskriterien.

Im Kanton Basel-Stadt sind verkehrsbezogene Fragen in die regelmässig durchgeführte allgemeine Bevölkerungsumfrage integriert, in der im Jahr 2007 telefonische Interviews mit 1'509 Einwohnern von Basel-Stadt geführt wurden. Erfragt wird allerdings nur die allgemeine Verkehrsmittelnutzung im Sommer und im Winter, der Besitz von ÖV-Abonnements und die Einschätzung zur wahrgenommenen Veränderung im öffentlichen Verkehr (vgl. Kanton Basel-Stadt 2005a, 2005b). In Basel werden diese Ergebnisse durch einen regelmässigen Report der Verkehrsbetriebe ergänzt, der auch Kriterien umfasst, die objektiv gemessen werden, wie die Pünktlichkeit auf Basis von Daten der Betriebsleitsysteme. Die Basler Verkehrsbetriebe arbeiten darüber hinaus mit der Firma Socialdata zusammen, die Befragungen zum Mobilitätsverhalten durchführt und Vergleiche mit anderen Städten in Europa anstellt, was in Bezug auf die Nutzung des öffentlichen Verkehrs ein Benchmarking ermöglicht.

Die Kantone Bern und Zug beauftragen für ihre Befragungen jeweils das Marktforschungsinstitut LINK. Die Bevölkerungsbefragungen in diesen beiden Kantonen liefern Informationen zum Mobilitätsverhalten der Bevölkerung einerseits und zur Bewertung des öffentlichen Verkehrs andererseits: Die Zuger Befragung im September und Oktober 2005 umfasste eine Stichprobe von 1'307 telefonisch befragten Personen ab 14 Jahren, davon 400 Pendler, die aus den Nachbarkantonen nach Zug pendeln (Kanton Zug 2005, S. 1).

Die Berner Befragung aus dem Jahr 2008 wurde ebenfalls telefonisch durchgeführt. Sie basiert auf 2'552 Interviews mit Personen zwischen 15 und 74 Jahren, die im Kanton Bern wohnhaft sind. Personen, die angaben, den öffentlichen Verkehr nie zu benutzen (34%), mussten lediglich Fragen zu den Gründen der Nicht-Nutzung beantworten. Personen, die den ÖV mindestens „selten“ benutzten, durchliefen alle Fragen (vgl. Kanton Bern 2008, S. 7).

Im Vergleich mit den Kundenbefragungen von Trustmark fällt auf, dass die Themenwahl in den allgemeinen Bevölkerungsbefragungen deutlich individueller ist. Der Kanton Zug nutzte die Dienste von LINK bei der Befragung von 2005 vor allem für eine Begleituntersuchung zur Einführung der Stadtbahn Zug.

Im Kanton Bern wurde hingegen schon zum dritten Mal zu folgenden Themen befragt:

- allgemeines Mobilitätsverhalten,
- benutzte Transportmittel und Fahrausweise,
- Motivation zur Benützung des ÖV sowie die
- Zufriedenheit damit (inkl. Rückblick sowie Bewertung einzelner Qualitätskriterien).

Die Resultate der verschiedenen Bevölkerungsumfragen zeichnen insgesamt ein Bild von zufriedenen Nutzern des öffentlichen Verkehrs: 92,4% gaben im Kanton Bern an, eher zufrieden oder sehr zufrieden zu sein; in Zug lag die Quote im Jahr 2005 bei 89%. Ausserdem fanden 54,3% der Befragten im Kanton Bern, dass sich das Angebot rückblickend verbessert habe, gegenüber 12,6% der Bürger, die eine Verschlechterung feststellten (vgl. Kanton Bern 2008, S. 25). In Basel-Stadt lag der Anteil der Befragten, die im Jahr 2005 Verbesserungen des ÖV gegenüber 2003 feststellten, bei knapp 60% (vgl. Kanton Basel-Stadt 2005, S. 5).

Die Bewertung der Qualitätsbereiche fällt in Bern erstaunlich homogen aus. Die Kategorien Fahrmöglichkeiten, Fahrplan, Erreichbarkeit, Service und Infrastruktur erreichen Noten von 4,57 bis 5,29 auf der Notenskala von 1 bis 6 (vgl. Kanton Bern 2008, S. 29). Die besten Noten wurden für den Fahrplan vergeben, die schlechtesten Bewertungen für das Platzangebot in den Fahrzeugen sowie die Anschlüsse und das Umsteigen sowie die Sicherheit als Fahrgast. Im Kanton Zug erhielt die Pünktlichkeit die schlechteste Note. Von der Bewertung der Einzelmerkmale der öffentlichen Verkehrsdienstleistungen wurden in der Berner Befragung die Nicht-Kunden ausgeschlossen. Das Bild, das diese Personen vom öffentlichen Verkehr haben, kann daher kriterienorientiert nicht aus der Befragung erschlossen werden. Als Informationen können nur die angegebenen Gründe für die Nicht-Nutzung interpretiert werden.

Die relative Bedeutung von Qualitätskriterien wurde im Kanton Bern analog zu den Kundenbefragungen von Trustmark auf Basis der Befragung mittels einer Regressionsanalyse ermittelt, um daraus ein Handlungsportfolio zu erzeugen. Festgestellt wurde dabei, dass folgende Merkmale einen zentralen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben (Kanton Bern 2008, S. 32): Fahrplan, Fahrmöglichkeiten in den Hauptverkehrszeiten, Pünktlichkeit und Wohnort (Stadt vs. Land). Keinen wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben nach diesen Analysen hingegen die Kriterien Haltestellen, Personal und die Informationen.

Neben der Bevölkerungsbefragung bestand in Bern die Möglichkeit, auf einer online-Plattform Kritik und Verbesserungsvorschläge einzugeben. Dies wurde für insgesamt über 4200 Stellungnahmen genutzt. Die wichtigsten Kritikpunkte waren dabei

- das fehlende Platzangebot zu Stosszeiten,
- die Brüche der meist schlanken Anschlüsse an Knotenpunkten,
- subjektiv nachteilige Änderungen im Fahrplan sowie
- das Angebot nach 20 Uhr.

Beim letztgenannten Qualitätskriterium stehen die Betriebe und der Kanton angesichts des prognostizierten Wachstums im Freizeitverkehr und sich ändernder Freizeitstile (höhere Bedeutung später Freizeitaktivitäten) vor Herausforderungen. Die Eingaben zum Fahrplan betreffen in der Regel bestimmte Linien, fehlende Halte und lange Wartezeiten bzw. schlechte Anschlüsse oder tiefe Taktfrequenzen bzw. Lücken im Fahrplan. Die am häufigsten genannten Wünsche betrafen neben den genannten Kritikpunkten eine Verbesserung des Rollmaterials.

Gemäss der Zuger Befragung beträgt die Quote der Nichtnutzer des öffentlichen Verkehrs in der Bevölkerung rund 20%. Im Kanton Bern wurden 2008 34% Nicht-Nutzer und 17,7% Selten-Nutzer ermittelt (vgl. Kanton Bern 2008, S. 11). Die Nichtkunden wurden in beiden Kantonen gefragt, aus

welchen Gründen sie auf die Nutzung des ÖV verzichten. Aufgrund der vorgegebenen, relativ allgemeinen Antwortkategorien können für Zug nur bedingt Rückschlüsse auf das ÖV-Angebot gezogen werden. 44% gaben an, mit einem anderen Verkehrsmittel flexibler zu sein, und 36% gaben pauschal an, sie „nutzten das Auto“. In Bern spielen nach Angabe der befragten Nicht-Nutzer die folgenden - allgemeinen - Faktoren eine wichtige Rolle in der Nichtnutzung des öffentlichen Verkehrs:

- schlechte ÖV-Verbindungen
- der ÖV ist zu kompliziert
- der MIV ist flexibler bzw. bequemer und praktischer.

Auch das LINK-Institut zeigt den Auftraggebern der Befragung mögliche Handlungsfelder in einer Vierfelder-Matrix auf. Als die entscheidenden Ansatzpunkte werden in Bern „harte“ Kriterien aufgeführt, nämlich Fahrplan, Fahrmöglichkeiten zu den Hauptverkehrszeiten und die Pünktlichkeit.

3.1.3. Weitere eingesetzte Methoden

Neben Befragungen werden bestellerseitig in der Schweiz nur vereinzelt andere Methoden angewendet. In allen Bestellerorganisationen werden eingehende Rückmeldungen der Bevölkerung dokumentiert und bei der Planung berücksichtigt. Hierzu zählen auch Eingaben aus der Bevölkerung und von Interessengruppen im Rahmen des regelmässigen Fahrplanverfahrens. Ebenso werden von den Verwaltungsmitarbeitern eigene Feldbeobachtungen zu Fahrplänen, Anschlüssen und der Servicequalität im Allgemeinen für die kontinuierliche Verbesserung des öffentlichen Verkehrs eingesetzt. Weil die Mitarbeiter der Bestellorganisationen den ÖV häufig benutzen, kann dieser Ansatz der internen Qualitätstester mindestens gute exemplarische Hinweise auf die Qualität liefern.

3.2. Verhältnis zwischen den Kantonen und den Transportunternehmen

In den meisten Kantonen ist das Verhältnis zwischen Kantonen partnerschaftlich geprägt, etwa vergleichbar mit dem Verhältnis einer langjährigen Kundenbeziehung in der Privatwirtschaft. Von den sieben befragten Bestellerorganisationen führen nur gerade zwei regelmässige Ausschreibungen durch, nämlich Bern und Aargau. Auch hier gelangen jedoch Linien grundsätzlich nicht regelmässig zur Ausschreibung, sondern vielmehr dann, wenn ein dringender Handlungsbedarf besteht oder Anpassungen anstehen. Die Verträge mit den Unternehmen laufen in der Regel über Mehrjahresperioden.

Der Grund für den zurückhaltenden Umgang mit Ausschreibungen wird von den Bestellerorganisation – neben dem hohen Aufwand – in der langfristigen Planung des öffentlichen Verkehrs auf Seiten der Besteller und der Transportunternehmen gesehen. Der Besteller fordert einerseits eine hohe Qualität, welche z.B. Investitionen in das Rollmaterial notwendig macht; eine Transportunternehmung wird nach Einschätzung der Besteller bei einer unsicheren Auftragslage von längerfristigen Investitionen davon absehen, Investitionen aus eigener Kraft zu tätigen. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass in vielen Verkehrsräumen - insbesondere, was den regionalen Bahnverkehr betrifft - nur wenige oder sogar nur ein Anbieter existiert.

Langfristig ausgerichtete Rahmenbedingungen werden von den Gesprächspartnern als ein Erfolgsfaktor für den öffentlichen Verkehr angesehen. Ausserdem decke sich die Sichtweise der Unternehmen bezüglich Qualität und Handlungsbedarf sehr oft mit der Sicht der Bestellerorganisationen, was das Funktionieren einer partnerschaftlichen Lösung grundsätzlich unterstreicht und tendenziell ebenfalls gegen eine Ausschreibung spricht.

Obwohl der tatsächliche Wettbewerbsdruck im öffentlichen Verkehr aktuell tiefer als in anderen Branchen sein dürfte, betonten mehrere Besteller, dass bei den TU seit der Bahnreform ein grund-

legender Mentalitätswandel statt gefunden habe. Viele Unternehmen haben sich nach Einschätzung der Gesprächspartner von kommunalen oder kantonalen Regiebetrieben zu privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen mit einer hohen Kundenorientierung gewandelt. Beispiele aus der Schweiz belegten, dass entsprechend geführte Betriebe gleichzeitig auch produktiver geworden seien. So koste zum Beispiel ein Leistungskilometer in einem Unternehmen 24% weniger als im Nachbarkanton, wo das Unternehmen noch stärker an der Verwaltung angegliedert sei.

Besteller können die Dienstleistungsqualität grundsätzlich im Rahmen einer Ausschreibung oder in der Leistungsvereinbarung mit den Transportunternehmen regeln, die im Rahmen der Abgeltung von Leistungen des regionalen Personenverkehrs getroffen wird. Aufgrund der noch seltenen Ausschreibungspraxis wird der erste Steuerungsansatz kaum verfolgt. Dabei würden Messungen der Qualität auf einer Linie erfolgen, bevor die Vergabe in Angriff genommen wird, um das von den anbietenden Unternehmen zu erfüllende Qualitätsniveau zu ermitteln. Diese Praxis ist in der Schweiz bisher unüblich. Ein Beispiel wurde aus dem Kanton Aargau berichtet, wo die Bestellerorganisation bereits vor der Neuausschreibung das Qualitätsniveau auf einer Linie messen liess.

Eine Gefahr von Ausschreibungen besteht darin, dass der Zuschlag auf das preislich günstigste Unternehmen fällt und die Qualität dem Preis untergeordnet wird, sofern die Qualitätsanforderungen nicht detailliert vorgegeben werden und die eingehenden Offerten danach bewertet werden. Strebt also die öffentliche Hand eine hohe Qualität im öffentlichen Verkehr an, so berücksichtigt sie idealerweise beide Kriterien. Im Kanton Bern werden beispielsweise der Preis zu 60% und die Qualität zu 40% bewertet. Im Kanton Zug zählt nur die angebotene Qualität zum vorab festgelegten Preis.

Vertragliche Regelungen zur Qualität im Rahmen des Abgeltungsverfahrens werden ebenfalls noch selten in konkreter Form umgesetzt. Einer der befragten Kantone regelt die Qualität in jedem Vertrag, vier regeln dies fallweise oder planen eine Regelung, und zwei Kantone verzichten bisher ganz darauf. Mit dem Abschliessen eines Vertrages wird eine TU zur Einhaltung der Abmachung gezwungen, bei Nichterreichung sind also entsprechende Massnahmen möglich. Die Festlegung des angestrebten Qualitätsniveaus stellt aus Sicht von Bestellerorganisationen insbesondere auf neuen Linien eine grosse Herausforderung dar, wenn die Ziele für die TU hoch, aber realistisch gesteckt werden sollen.

Während für die Besteller eine hohe Qualität gleichzeitig für die Kundenzufriedenheit und die politische Legitimierung wichtig ist, stellt sie für Unternehmen ein geeignetes Merkmal dar, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Es besteht also auf beiden Seiten ein Bestreben nach hoher Qualität, bei welchem auf beiden Seiten auch die Mitbewerber beachtet werden (Benchmark!).

Noch einen Schritt weiter als eine vertragliche Festlegung der als Norm zu erbringenden Dienstleistungsqualität geht die Bonus-Malus-Regelung. Eine solche existiert im Untersuchungsgebiet bis heute nur im Zürcher Verkehrsverbund. In Baselland und in Luzern wird aber bereits explizit eine Einführung geprüft. Ein Bonus-Malus-Vertrag kann insbesondere bei einer mehrjährigen Vertragsperiode einen grossen Anreiz für ein Unternehmen bedeuten, die qualitätsbezogenen Leistungen konstant zu erbringen bzw. zu verbessern. Entsprechende Erfahrungen in Zürich sind grundsätzlich als positiv einzuschätzen. Die Bonus-Malus-Regelung zwischen dem ZVV und den SBB ist in Zürich seit Dezember 2004 in Kraft. Ob Ende Jahr ein Bonus oder ein Malus resultiert, wird anhand eines Punktesystems bewertet. 40% der Bewertung basiert auf der Kundenzufriedenheitsbefragung, die restlichen 60% auf objektiven Messkriterien. Dazu werden die Pünktlichkeit sowie die Sauberkeit des Rollmaterials nach vorgegebenen Richtlinien gemessen.

Aus Gründen des Budgetprozesses in öffentlichen Verwaltungen ist jedoch in vielen Kantonen die Bonus-Regelung in der Praxis nur schwer durchzusetzen, denn eine regelmässig beanspruchte und nicht budgetierte Zusatzfinanzierung ist Ende Jahr nur schwierig zu realisieren. Nur Maluszahlungen einzuführen, ist wiederum problematisch für die Motivation der Mitarbeiter bei der TU. Darüber hinaus setzt dies voraus, dass die Transportunternehmen in den Vorperioden Gewinne realisieren konnten, was in den bisherigen Prinzipien des Abgeltungsverfahrens für den regionalen Personenverkehr nicht vorgesehen ist. Entsprechende Steuerungsverfahren, die auf Bonus-Malus-Systeme basieren, setzen daher auch eine Änderung des Rechtsrahmens im öffentlichen Verkehr voraus.

3.3. Einschätzung der zukünftigen Bedeutung verschiedener Messmethoden

Die befragten Experten der kantonalen Behörden wie auch beim BAV sind sich darüber einig, dass die Messung und die Steigerung der Qualität im öffentlichen Verkehr zukünftig noch an Bedeutung gewinnen werden. Der Qualitätsmessung wird eine hohe Wichtigkeit im Hinblick auf Optimierungen des Angebotes und zur Gewinnung von Neukunden zugeschrieben. Ausserdem wächst im Zusammenhang mit Ausschreibungen und Anträgen an das Parlament auch der Anspruch an die kantonale Verwaltung, die Leistung der Transportunternehmen überprüfen und ausweisen zu können. Dafür dienen neben finanziellen insbesondere auch qualitätsbezogene Kennzahlen.

In den durchgeführten Interviews wurden die Bestellerorganisationen unter anderem nach ihrer Einschätzung gefragt, wie sich die Attraktivität bzw. der Einsatz der aktuell bekannten Messmethoden in Zukunft entwickeln wird. Die Antworten wurden qualitativ ausgewertet und geben daher Auskunft über die Gewichtung der einzelnen Methoden aus Sicht ausgewählter Besteller.

3.3.1. Kundenbefragungen

Die Kundenbefragungen nehmen heute den grössten Raum im methodischen Werkzeugkasten zur Messung der ÖV-Qualität ein und werden als gutes Instrument eingeschätzt. Sie werden gemäss der Einschätzung der Besteller auch in Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen.

3.3.2. Mystery Tests

Zurückhaltend werden im Gegensatz dazu Mystery Tests zu ausgewählten, objektiv prüfbaren Qualitätskriterien bewertet. Während einige Kantone dieser Methode insgesamt nur wenig Bedeutung in der Zukunft einräumen, sehen sie andere vor allem für Unternehmen als geeignet an. Eine Bestellerorganisation gibt an, lieber die Kunden persönlich zu befragen. Die subjektive Bewertung sei für das Verhalten relevanter als die objektiv von Testpersonen ermittelte Qualität.

3.3.3. Kunden-/Servicegarantien

Von den angesprochenen Methoden am negativsten werden Kunden- respektive Servicegarantien bewertet. Keiner der Interviewpartner geht davon aus, dass diese Praxis in der Schweiz Fuss fassen wird: Dem damit verbundenen Aufwand stehe ein geringer Informationsgehalt in Bezug auf das breite Spektrum der Kriterien der Dienstleistungsqualität gegenüber. Die Garantien seien darüber hinaus im Nahverkehr wenig sinnvoll, weil z.B. das Verhältnis der bei kurzen Fahrstrecken zu entrichtenden Fahrpreise zu den gewährten Kompensationen ungünstig sei. Servicegarantien seien eher als Kommunikationsmassnahme einzustufen. Diese Einschätzungen stehen im Gegensatz zu den positiven Erfahrungen, welche in einigen deutschen Städten gemacht wurden (siehe Abschnitt 3.3.3).

3.3.4. Beschwerdeanalysen

Das Beschwerdemanagement sehen die Bestellerorganisationen in erster Linie als Aufgabe der TU an, weil die Kunden mit dem Unternehmen (und nicht mit einer Bestellorganisation) in direktem

Kontakt stehen. Sie haben selbst kein systematisches Beschwerdemanagement auf Basis der bei ihnen eingehenden Beschwerden aufgebaut. Die Bestellerorganisationen werden von den Transportunternehmen auch nicht systematisch über deren Beschwerdemanagement informiert. Einer systematischen Auswertung der Beschwerden im öffentlichen Verkehr wird aber generell eine hohe Bedeutung zugemessen, die in Zukunft noch zunehme. Eine Bestellerorganisation schlägt vor, bei Ausschreibungen ein systematisches Beschwerdemanagement als Mindeststandard in die Pflichten der TU aufzunehmen.

3.3.5. Ereignisorientierte Methoden

So genannte Critical-Incident-Methoden, die anstelle der Bewertung eines Qualitätsmerkmals das Ausmass und die Konsequenzen von für die Kunden „kritischen“ Ereignissen im öffentlichen Verkehr erheben, werden bisher sehr wenig eingesetzt und sind den Bestellern auch weitgehend unbekannt. Sie werden insgesamt als interessant angesehen, die Verantwortung dafür aber eher nicht bei den Bestellerorganisationen verankert. Eine Bestellerorganisation kann sich vorstellen, die eigene Kundenbefragung mit konkreten Fragen zu aufgetretenen kritischen Ereignissen zu ergänzen.

3.3.6. Kundenforum

Als interessant stufen sämtliche Bestellerorganisationen die Idee eines (online-) Kundenforums ein. Die Besteller wollen jedoch nicht selbst die Betreiber eines solchen Forums sein, weil sie in der Regel nicht als Organisation gegenüber den Kunden auftreten wollen und zudem personelle Kapazitätsengpässe sehen. Diese Aufgabe wird entweder direkt bei den Transportunternehmen (als „sichtbarer Dienstleister“) oder einer unabhängigen Organisation gesehen (z.B. einem Verkehrsverbund oder auch einer privaten Interessensgruppe; als Beispiel wurde das Tramforum Basel genannt).

3.4. Arbeit mit Kennzahlen

Das Bundesamt für Verkehr verfügt über ein Kennzahlensystem, das die wichtigsten finanziellen Eckdaten der TU in der Schweiz ausweist. Es befindet sich noch in der Aufbauphase; die Zahlen werden aber gemäss Angaben des BAV laufend präziser und verlässlicher. Die Daten stammen aus den Informationen, die von den Transportunternehmen bei der Beantragung von Abgeltungen für Leistungen des regionalen Personenverkehrs abzugeben sind. Sie werden nach Produkttyp und räumlichen Gesichtspunkten (Agglomerationsverkehr, Regionalverkehr/Überlandverkehr) aggregiert und stehen auch den Kantonen sowie interessierten Personen in dieser Form zur Verfügung (www.bav.admin.ch/dokumentation/publikationen/00475/01585/index.html?lang=de).

Von Seiten des Bundes, der einen Teil der Abgeltungen für den regionalen öffentlichen Personenverkehr übernimmt, besteht die Absicht, die Qualitätsdimension stärker in den Abgeltungsprozess einzubringen: „Die Leistungsqualität soll künftig regelmässig überprüft werden. Einzelne Qualitätsdimensionen können kontinuierlich überprüft werden (bspw. Pünktlichkeit), andere müssen periodisch erfragt werden. ... Aufgrund der Diskussionen können mit den TU Vorgaben betreffend Qualität und Kennzahlen für die nächsten Offerten ausgehandelt werden“ (Bundesamt für Verkehr 2007, S. 6 und S. 7).

Dieses Ziel ist zurzeit noch nicht realisiert. Eine Gegenüberstellung von Kostenkennzahlen und Qualitätskennzahlen würde ermöglichen, Angebote für ÖV-Leistungen sowohl nach (geplanten) Kosten als auch nach der tatsächlich realisierten Qualität zu bewerten. Dem stehen jedoch mehrere Hindernisse entgegen:

- Über Kantone und Produkte im öffentlichen Verkehr hinweg vergleichbare Daten zur Qualität liegen derzeit noch nicht vor. Die vorhandenen Qualitätserhebungen der Bestellerorganisationen sind unterschiedlich und erfüllen noch nicht die Anforderungen eines landesweit verein-

heitlichten Kennzahlensystems. Der Aufbau eines Kennzahlensystems mit nationaler Abdeckung, in dem die Erfüllung wichtiger Qualitätsmerkmale im öffentlichen Verkehr dargestellt sind, ist analog den finanziellen Kriterien grundsätzlich denkbar. Der Weg dazu ist aber noch weit: Es muss zwischen Bund und Kantonen ein Konsens über die für diesen Zweck landesweit zu erhebenden Qualitätskriterien, ihre Abgrenzung und die Art ihrer Messung (objektive, subjektive Indikatoren) hergestellt werden. Die Bestellerorganisationen müssen diese Merkmale in vereinheitlichter Form im Rahmen ihrer etablierten Qualitätsmessungen erheben oder für diesen Zweck neu erheben. Die Periodizität der Messung darf dabei nicht zu lang sein und sollte auf die Messung der finanziellen Kenngrössen abgestellt sein. Es muss ausserdem das richtige Verhältnis zwischen Detaillierungsgrad und Kosten der Messung gefunden werden, denn unternehmens- und teilnetzbezogene Qualitätsmessungen erfordern bei subjektiven Indikatoren umfangreiche Stichproben.

- Mehrere Gesprächspartner bei den Bestellerorganisationen haben darauf hingewiesen, dass selbst bei den schon zur Verfügung stehenden Kostenkennzahlen Vergleiche über Unternehmen und Netzteile nur mit Vorsicht und unter Berücksichtigung der spezifischen lokalen Bedingungen vorgenommen werden könnten. Schon aus diesem Grund wurde die systematische Gegenüberstellung von Qualitätskennzahlen und finanziellen Kennzahlen von diesen Gesprächspartnern als schwierig oder gar nicht machbar eingestuft.
- Es ist zu erwarten, dass die Kostenkennzahlen in den nächsten Jahren insgesamt belastbarere Aussagen ermöglichen. Dennoch stellt sich die Frage, in welcher zeitlichen, sachlichen und räumlichen Abgrenzung die Finanz- und Qualitätskennzahlen aufeinander bezogen werden können. Diese Fragen sind derzeit theoretisch und empirisch noch nicht geklärt.
- Schliesslich sind Verfahrensregeln für den Umgang mit jenen Angeboten für abgeltungsberechtigte ÖV-Leistungen zu entwickeln, bei denen eine Diskrepanz zwischen (geplanten) Kosten und der aktuell realisierten Qualität vorliegt.

Diese offenen Punkte sind ein Grund dafür, dass im derzeitigen Verfahren der Abgeltung von Leistungen des regionalen Personenverkehrs Qualitätskriterien noch nicht gleichrangig mit Kostenkennzahlen betrachtet werden. Ein Einbezug der Leistungsqualität in die Abgeltungsverfahren erfolgt in formalisierter Form in den befragten Kantonen parallel zu den Kostenkenngrössen noch nicht. In jenen Kantonen, in denen Informationen über die Dienstleistungsqualität der Transportunternehmen vorliegen, wird vielmehr fallweise in Form eines dialogischen Verfahrens im Zuge des Abgeltungsprozesses gegenüber den Transportunternehmen auf die Notwendigkeit allfälliger Qualitätsverbesserungen hingewirkt. In diesem Dialog steht bislang die Qualitätsdimension im Vordergrund, noch nicht aber das Verhältnis von Kosten und Qualität.

Die Bestellerorganisationen nutzen die verschiedenen Typen von Kennzahlen kaum für eine Evaluation im Sinne einer Erfolgskontrolle:

- Allenfalls in hoch aggregierter Form werden Aufwendungen für den öffentlichen Verkehr und einzelne Qualitätskennzahlen in eine Beziehung gesetzt.
- Von den befragten Bestellerorganisationen wurden Qualitätskenngrössen noch nicht mit Nachfragekennzahlen (z.B. Fahrgastzahlen) und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (z.B. Einnahmen der Transportunternehmen oder Kostendeckungsgrad) systematisch in eine Beziehung gesetzt.

3.5. Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung des Qualitätsmanagements

Die interviewten Bestellerorganisationen waren sich einig in der Meinung, dass die öffentlichen Transportunternehmen in Zukunft noch näher am Markt agieren werden. Das bedeutet, dass generell eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität erwartet wird. Die Kenntnis der eigenen Kunden sowie die Kundenorientierung werden dabei als wichtige Anforderung an die Transportunternehmen

angesehen. Es wird von den befragten Experten angenommen, dass die Bestellerorganisationen dies von den Transportunternehmen in Zukunft noch expliziter verlangen werden.

Ein Bestellervertreter schätzt, dass die Zukunft einen Standard für ein Reporting-System im regionalen Personenverkehr bringen wird, mit dem die Transportunternehmen gegenüber den Bestellern Rechenschaft über verschiedene Performance-Kennzahlen ablegen werden. Die Qualität sei dabei neben den finanziellen Kenngrössen ein wichtiger Bestandteil. Dazu ist anzumerken, dass grosse Unternehmen (SBB, Postauto) bereits über ein entsprechendes betriebsinternes Messsystem inkl. Reporting verfügen, mit dem sich diese Anforderungen voraussichtlich erfüllen lassen.

Die Bedeutung von Zertifizierungen und Qualitätsgütesiegeln dürfte nach Ansicht einiger befragter Bestellervertreter ausgehend von ihrer anfänglich relativ hohen Bedeutung laufend abnehmen und durch neue Instrumente ergänzt oder ersetzt werden, die auf die Kunden und deren Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen fokussieren (z.B. gemäss SN 13816). „ISO-Zertifizierungen und Q-Gütesiegel sind nicht massgeblich für die Beurteilung der Qualität. Sie sagen etwas über das Management aus, nicht über die Qualität der erbrachten Dienstleistungen.“ (M. Meisinger, Bestellerorganisation BL).

4. Qualitätsmessung bei den Transportunternehmen

4.1. Übersicht

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung Deutschschweizer Transportunternehmen vorgestellt. Von den insgesamt 44 angeschriebenen Unternehmen haben 32 geantwortet. Diese hohe Rücklaufquote ist einerseits ein Hinweis darauf, dass die gewählte Befragungsmethodik gemäss dem Design von Dillman Erfolg versprechend ist. Andererseits zeigt sie, dass sich die Unternehmen mit diesem Thema beschäftigen bzw. sich dafür interessieren.

Die befragten Transportunternehmen unterscheiden sich bezüglich ihrer Grösse stark von einander. Die Anzahl beförderter Passagiere beträgt bei der kleinsten Firma knapp eine Million Fahrgäste, während die grösste TU rund 310 Millionen Passagiere zählt. Gemessen am Median befördert die Hälfte der Unternehmen weniger als 10.7 Millionen Passagiere pro Jahr. Das Wachstum der Unternehmen seit 1998 (in Passagierzahlen) variiert zwischen -4% und 135%. Ein vergleichbares Bild zeigt sich auch beim Unternehmensaufwand: der Median der Unternehmen liegt bei 37.8 Millionen Franken, bei einem Aufwand von 2.3 Millionen beim kleinsten und 7.45 Milliarden Franken beim grössten Unternehmen.

Die Aussagen der befragten Transportunternehmen sind in der Deutschschweiz für die untersuchte Gruppe der Unternehmen verallgemeinerbar. Die Befragungsergebnisse werden nachfolgend deskriptiv dargestellt. Für die Überprüfung einzelner Hypothesen wurden statistische Tests des Zusammenhangs von einzelnen erhobenen Merkmalen durchgeführt.

4.2. Aktueller Stand des Qualitätsengagements der Unternehmen

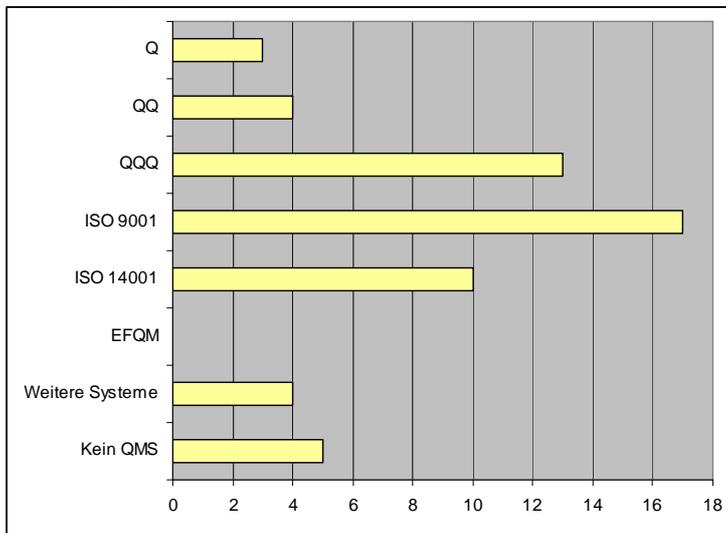
In Kapitel 3 wurde bereits aufgezeigt, dass die Qualitätsbemühungen der Besteller unterschiedlich weit fortgeschritten sind. In den Unternehmen ist die Qualität bereits in fast allen Betrieben ein wichtiges Thema. Dies kann unter anderem an Qualitätszertifikaten, am Anteil des Budgets für die Qualität oder an den aktuell eingesetzten Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität abgelesen werden.

4.2.1. Qualitätszertifikate

Qualitätszertifikate sind bei den Schweizer Verkehrsunternehmen weit verbreitet. Insgesamt verfügen 27 von 32 befragten Unternehmen über mindestens ein Qualitätszertifikat (siehe nachstehende Abbildung). Besonders oft werden die Stufe QQQ des touristischen Qualitätsgütesiegels sowie die ISO-Normen 9001 und 14001 eingesetzt. Ausserdem wenden drei Unternehmen OHSAS 18001 an oder erarbeiten dies im Moment. OHSAS 18001 bedeutet „Occupational Health and Safety Assessment Series“, und es lehnt sich eng an die Normen ISO 9001 und ISO 1400 an.

Es ist bemerkenswert, dass nur fünf Transportunternehmen nicht in diesem Sinne zertifiziert sind. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass sowohl die Qualitätsgütesiegel als auch die ISO-Normen in erster Linie bei den internen betriebswirtschaftlichen Prozessen ansetzen und nicht primär die eigentliche Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden erfassen.

Abbildung 12: Qualitätszertifikate

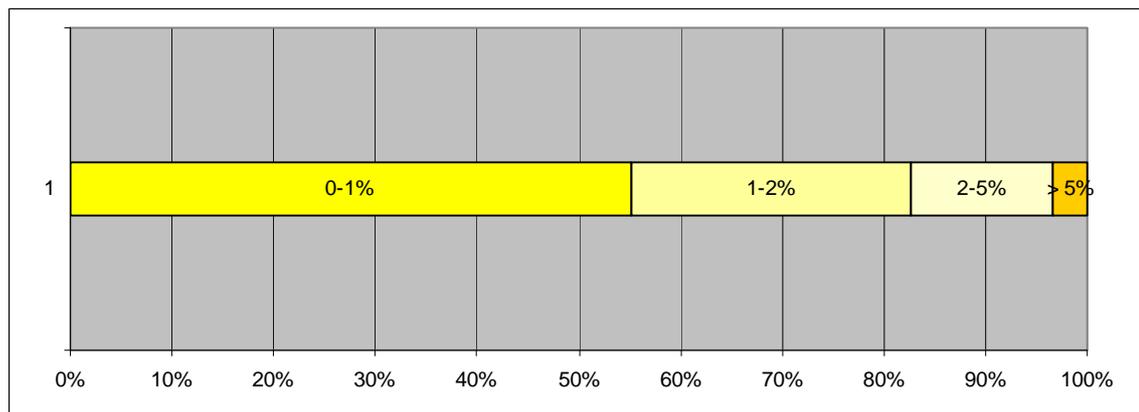


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 4: Über welche Qualitätszertifikate verfügt Ihr Unternehmen?

4.2.2. Aufwand für Qualitätsmessungen

Der Aufwand der Unternehmen für das Qualitätsmanagement, gemessen als Anteil am Gesamtaufwand des Unternehmens, bewegen sich im untersten Prozentbereich. Rund 55% der Unternehmen geben an, weniger als 1% des Budgets für die Messung und Sicherung der Qualität auszugeben, gut 80% geben weniger als 2% aus. Da in vielen Unternehmen keine genaue Aufschlüsselung der gesamten Kosten für das Qualitätsmanagement vorliegen dürfte, handelt es sich bei diesen Angaben um Schätzungen der jeweils qualitätsverantwortlichen Personen.

Abbildung 13: Anteil des Qualitätsbudgets am Gesamtaufwand



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 5: Welcher Anteil des Gesamtaufwandes wurde 2007 in Ihrem Unternehmen schätzungsweise für das Qualitätsmanagement aufgewendet (Personalaufwand, Sachkosten und Aufträge an Dritte)?

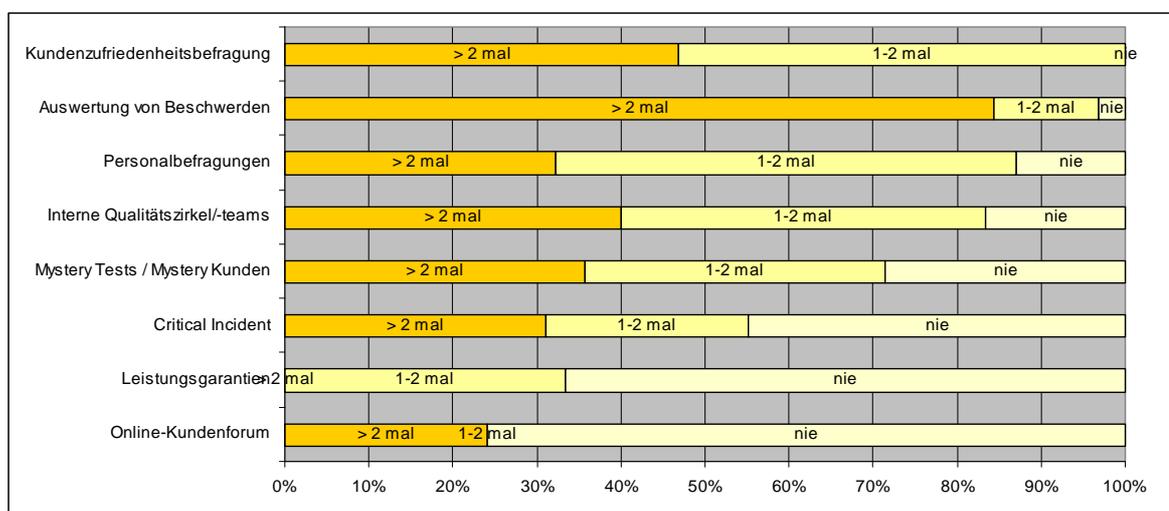
Die Hypothese, wonach grössere Unternehmen einen höheren Anteil ihres Aufwandes für das Qualitätsmanagement bereitstellen, konnte in den statistischen Analysen nicht bestätigt werden. Auch die Hypothese eines Zusammenhangs zwischen dem Aufwand für das Qualitätsmanagement und

der Steigerung der Fahrgastzahlen in den letzten Jahren muss auf Grundlage der erhobenen Daten widerlegt werden; der Zusammenhang ist nicht signifikant.

4.2.3. Aktueller Einsatz verschiedener Messmethoden

Neben den internen Qualitätssicherungssystemen sind andere Messmethoden notwendig, um Aufschluss über die tatsächlich vom Kunden erlebte Qualität der Dienstleistung zu erhalten. Dafür stehen verschiedene Methoden, wie z.B. eine Kundenbefragung, zur Verfügung. Die unten stehende Darstellung zeigt auf, ob und wie häufig die Transportunternehmen diese Methoden in den letzten fünf Jahren eingesetzt haben.

Abbildung 14: Eingesetzte Messmethoden



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)

Frage 6: Wie häufig wurden die nachstehenden Methoden in den vergangenen fünf Jahren in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um Informationen über die Dienstleistungsqualität zu gewinnen?

Von den 32 Unternehmen, die geantwortet haben, haben fast alle ihre Kunden mindestens einmal in den letzten fünf Jahren befragt. Auch die Beschwerden wurden von fast allen Unternehmen mindestens ein bis zwei Mal in diesem Zeitraum ausgewertet (mehr als zwei Mal von 84%). Daneben werden auch betriebsinterne Informationsquellen genutzt, um Rückschlüsse auf die Qualität zu gewinnen. Immerhin rund jeder fünfte Betrieb unterhält nach eigenen Angaben ein online-Kundenforum oder nützt ein solches regelmässig zur Qualitätsverbesserung. Dies deckt sich mit der Einschätzung der befragten Experten bei Bestellerorganisationen, dass dieses Instrument nützlich sein könne, aber durch die Transportunternehmen anzuwenden sei.

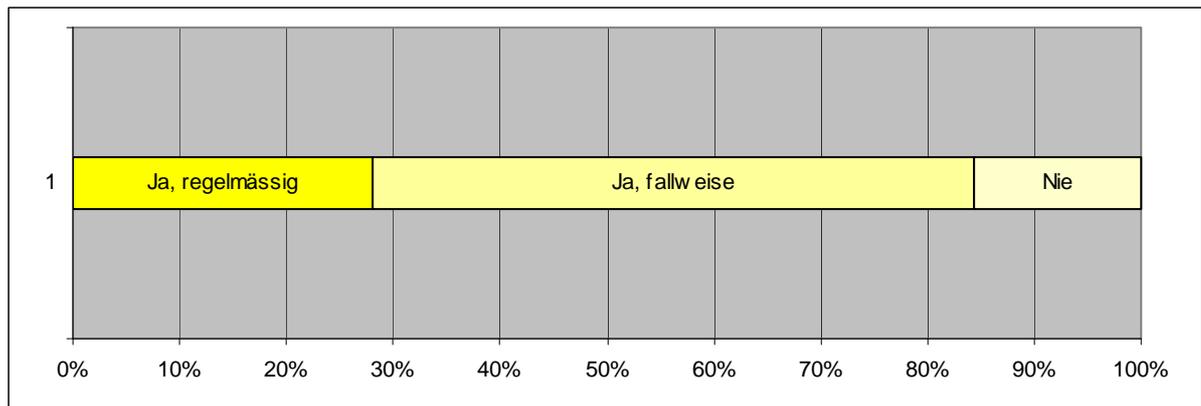
Der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Anwendung von Methoden zur Qualitätsmessung und der Entwicklung der Fahrgastzahlen seit 1998 ist statistisch nicht signifikant. Die zugrundeliegende Hypothese einer positiven Wirkung von Qualitätsmessungen auf die Steigerung der Fahrgastzahlen kann zumindest auf Basis der verfügbaren Angaben der Unternehmen retrospektiv nicht bestätigt werden.

4.2.4. An Dritte vergebene Aufträge zur Qualitätsmessung

Die Vergabe von Aufträgen an Dritte ist ein weiterer Indikator dafür, wie stark sich ein Unternehmen mit dem Thema Qualität beschäftigt. Aufträge werden meist an Beratungsfirmen oder Markt-

forschungsinstitute vergeben, die hoch spezialisierte Dienstleistungen erbringen. Gleichzeitig bedeutet ein Auftrag an Dritte auch die Bereitstellung der dafür notwendigen Mittel und zeigt somit einen tendenziell hohen Stellenwert des Themas in einem Unternehmen auf. Regelmässig werden Dritte für die Qualitätsmessung nur von 28% der Unternehmen beauftragt. Die Messungen finden damit überwiegend „in-house“ mit den eigenen Daten und Personalressourcen statt.

Abbildung 15: Vergabe von externen Aufträgen für Qualitätsmessungen

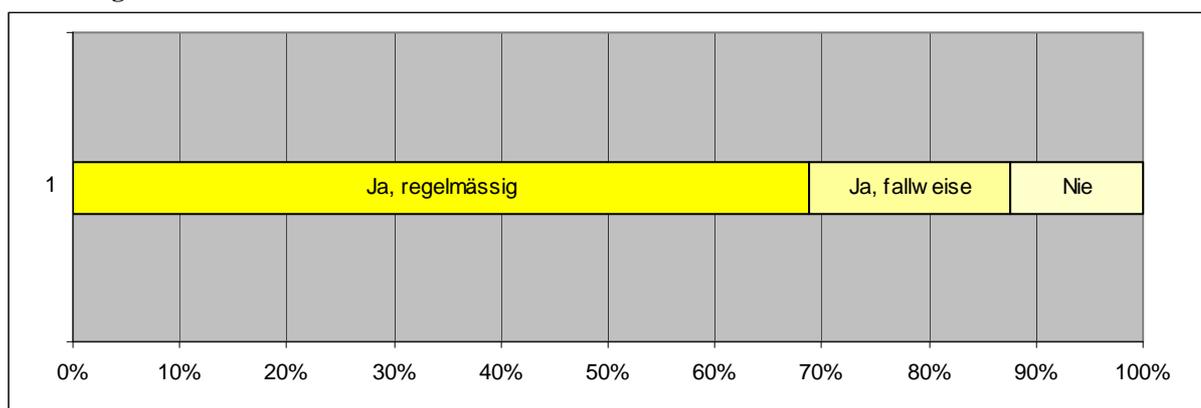


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 7: Werden in Ihrem Unternehmen zur Messung der Dienstleistungsqualität Aufträge an Dritte vergeben?

4.3. Beobachtung der Dienstleistungsqualität mit Kennzahlen

Soll der Erfolg einer Linie mit demjenigen einer anderen Linie verglichen oder ein Benchmarking zwischen Unternehmen realisiert werden, so werden dafür Kennzahlen gebraucht. Die Umfrage ergibt, dass Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität regelmässig von zwei Drittel der Unternehmen beobachtet werden.

Abbildung 16: Arbeit mit Kennzahlen



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 8: Beobachten Sie systematisch die Entwicklung von Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität Ihres Unternehmens?

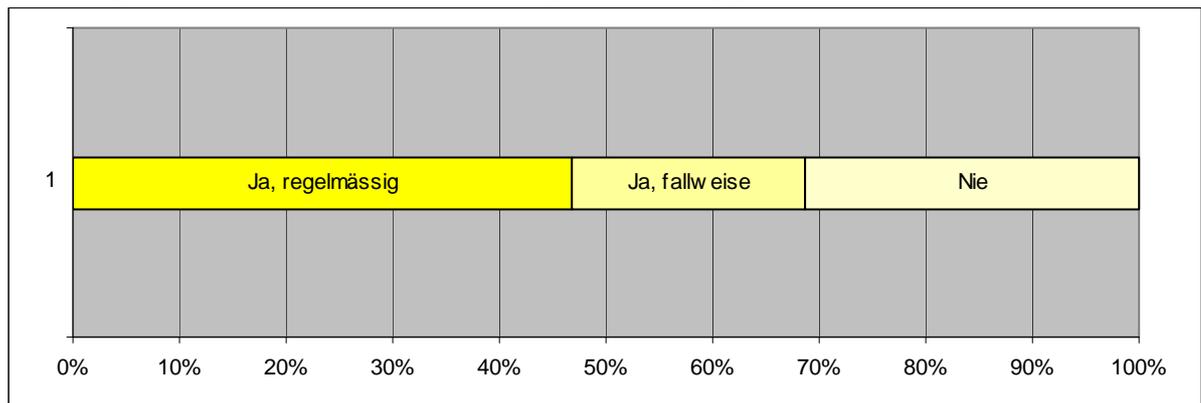
Die wichtigsten Kennzahlen, die in den Unternehmen verwendet werden, sind:

- Kundenzufriedenheit

- Anzahl Kundenreaktionen /Reklamationen
- Verspätungs- bzw. Pünktlichkeitserfassung
- Passagierfrequenzen bzw. Pkm
- Anzahl Kursausfälle
- der Index Marktaufgaben
- der Index Fahrleistung
- die Sauberkeit.

Eine Qualitätskennzahl alleine hat allerdings nur eine beschränkte Aussagekraft. Für die Bewertung von Qualitätsmassnahmen ist es von besonderem Interesse zu wissen, ob sich mit einer steigenden bzw. fallenden Qualität auch andere - nachfragebezogene - Kennzahlen verändern, so z.B. die Fahrgastzahlen oder der unternehmerische Erfolg. Damit könnte analysiert werden, ob die Dienstleistungsqualität tatsächlich wie angenommen in einem direkten Zusammenhang mit der Nachfrage und dem wirtschaftlichen Erfolg steht. Bei den Unternehmen hat sich eine systematische Beobachtung der Beziehung zwischen Qualitäts- und Nachfragekennzahlen (erst) teilweise etabliert. Rund 45% der Unternehmen geben an, regelmässig Kennzahlen beider Bereiche in eine Beziehung zu setzen. Gut 30% beobachten eine solche Beziehung noch nicht.

Abbildung 17: Qualitätskennzahlen und Erfolg in Beziehung gesetzt



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)

Frage 9: Setzen Sie Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität systematisch mit Kennzahlen zur Entwicklung der Fahrgastzahlen oder des Ertrags in eine Beziehung?

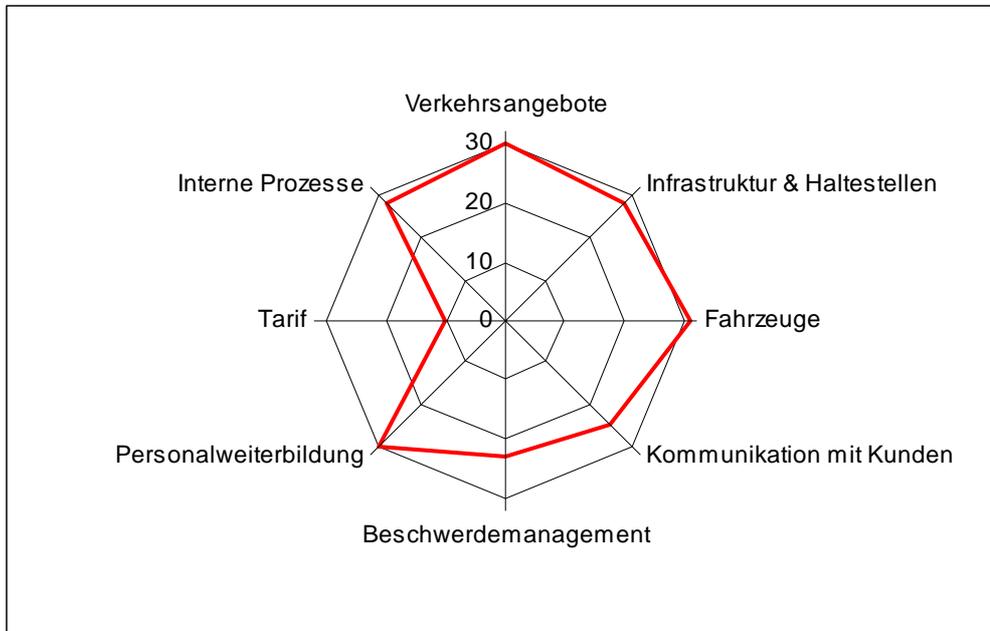
4.4. Aus Kennzahlen abgeleitete Massnahmen

Die Arbeit mit Kennzahlen ist der erste Schritt – ob dies auch zur Umsetzung von Massnahmen führt, ist eine andere Frage. Unternehmen, die systematisch die Entwicklung von Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität beobachten, realisieren auch regelmässig Massnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Diese Beziehung ist statistisch signifikant (Rangkorrelationskoeffizient $r=0.44$; Irrtumswahrscheinlichkeit unter 5%). 63% der Unternehmen gaben an, dass sie in den letzten drei Jahren regelmässig auf der Basis von Informationen über die Dienstleistungsqualität unternehmerische Massnahmen zur Qualitätsverbesserung ergriffen haben. 37% wiesen auf fallweise Qualitätsverbesserungen hin.

Die wichtigsten Handlungsfelder, in denen Transportunternehmungen Verbesserungen realisiert haben, wurden ebenfalls abgefragt. Erstaunlich ist dabei, dass nur in zehn von 32 Unternehmen der Tarif angepasst wurde, während das Angebot (Verkehrsangebote, Infrastruktur und Haltestellen

sowie die Fahrzeuge) sowie die Personalweiterbildung in fast allen Unternehmen Handlungsfelder für Verbesserungsmaßnahmen waren.

Abbildung 18: Massnahmenbereiche zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität

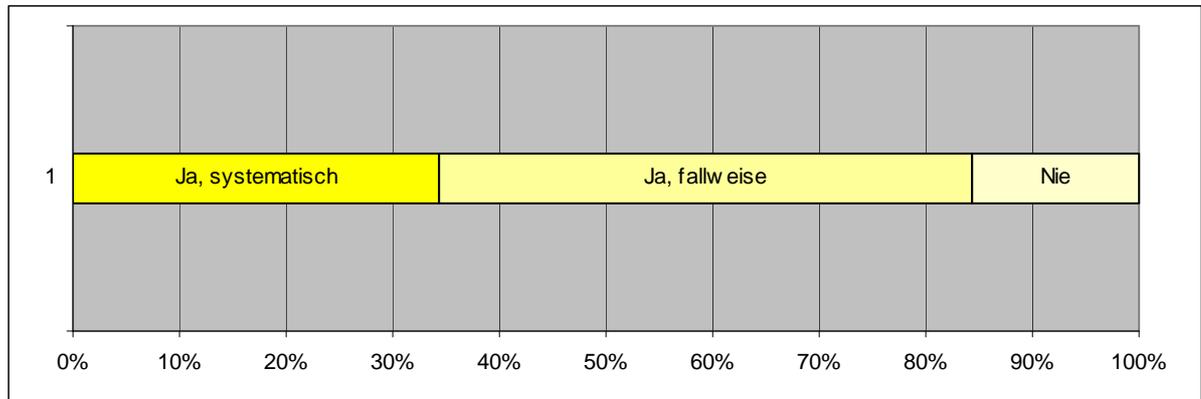


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 10: Bereiche, auf die in den letzten drei Jahren Massnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität bezogen waren.

4.5. Benchmarking mit anderen Transportunternehmen

Für Transportunternehmen kann der Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche ein wichtiger Ansporn für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität sein. Rund ein Drittel der Unternehmen nimmt systematische Vergleiche mit anderen Unternehmen vor, rund die Hälfte der Unternehmen führt ab und zu solche Vergleiche durch.

Abbildung 19: Benchmarking mit anderen Unternehmen

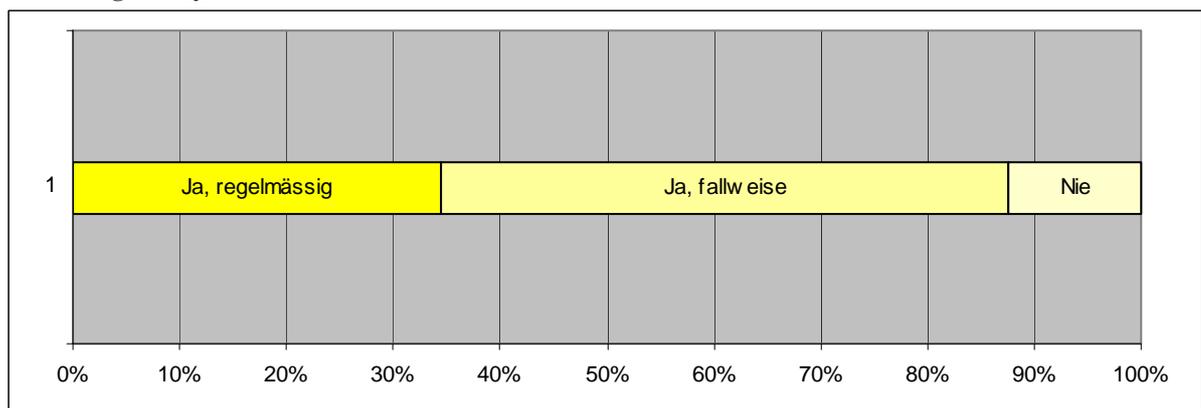


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 12: Welchen Stellenwert hat für Ihr Unternehmen das Benchmarking mit anderen Unternehmen in Bezug auf die Dienstleistungsqualität?

4.6. Evaluation von Massnahmen

Werden nach der Umsetzung von Massnahmen systematische Evaluationen durchgeführt? Diese Frage ist insbesondere für die Überprüfung der Hypothese relevant, wonach qualitätsbezogene Massnahmen die Qualitätsbewertung durch die Kunden im Zeitablauf verändern. Wird beispielsweise aufgrund von Kennzahlen eine qualitätsverbessernde Massnahme abgeleitet, so sollten im Rahmen des Dienstleistungscontrollings auch deren Wirkung bei den Kunden beobachtet werden. Gut ein Drittel der befragten Unternehmen (34%) hat nach eigenen Angaben die Auswirkungen unternehmerischer Massnahmen auf die Qualitätsbewertung der Kunden in den letzten fünf Jahren untersucht, der Grossteil (53%) hat dies fallweise gemacht.

Abbildung 20: Systematische Evaluation von Massnahmen



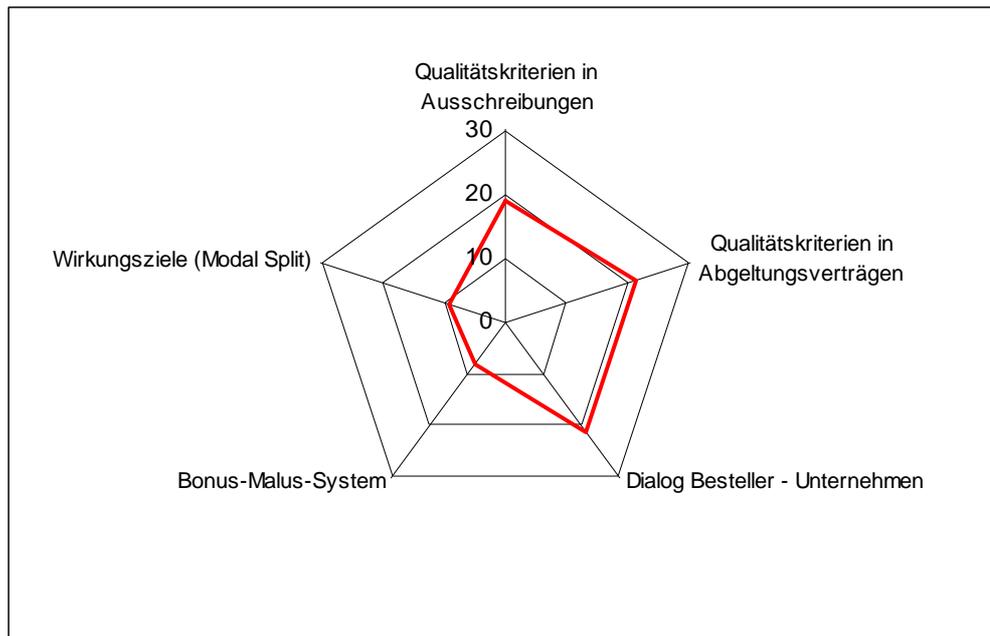
Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 11: Haben Sie in den letzten fünf Jahren untersucht, welche Auswirkungen durchgeführte unternehmerische Massnahmen auf die Qualitätsbewertung durch Kunden hatten?

4.7. Qualitätsanforderungen der Bestellerorganisationen

Heute ist die durch die TU zu erbringende Dienstleistungsqualität unterschiedlich geregelt. Während einige Kantone entsprechende Kriterien in Abgeltungsverträgen und in seltenen Fällen in Aus-

schreibungen aufnehmen, werden andernorts im Dialog gemeinsame Lösungen für einzelne Qualitätsbereiche gesucht. Gut zwei Drittel der Unternehmen nennen als für sie zutreffende Regelungen jeweils die Aufnahme von Qualitätskriterien in Abgeltungsverträgen, die Aufnahme von Qualitätskriterien in Ausschreibungen sowie den Qualitätsdialog zwischen Besteller und Unternehmen. Der Einsatz von Bonus-Malus-Regelungen sowie die Vorgabe von Wirkungszielen durch die Besteller, wie beispielsweise die Erhöhung des Modal Split, sind im Vergleich dazu nur selten anzutreffen.

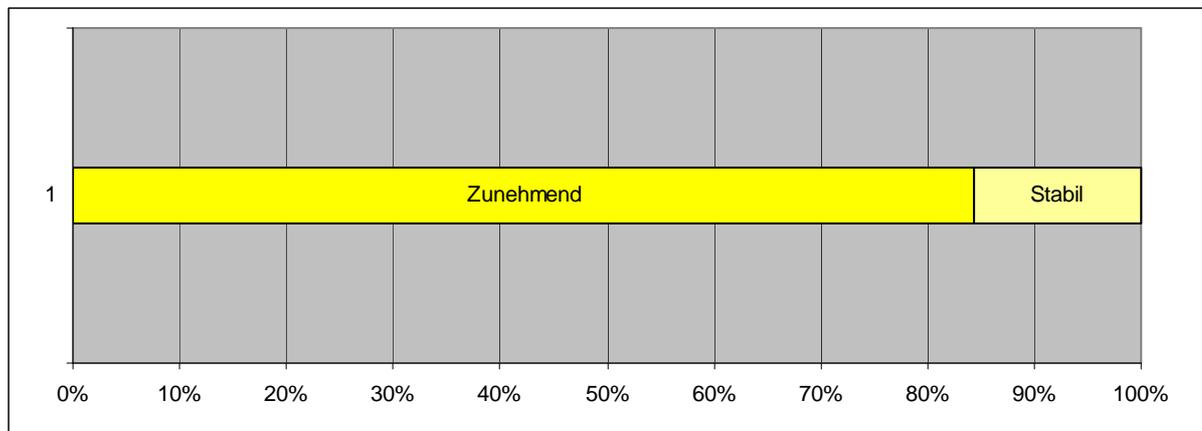
Abbildung 21: Regelungen zur Qualität zwischen Bestellern und TU



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 13: Welche Regelungen bestehen in Bezug auf die Qualität zwischen den Bestellern von ÖV-Leistungen und Ihrer Unternehmung?

Gemäss den befragten Unternehmen wird die Festschreibung von Qualitätsstandards in den Leistungsvereinbarungen in den nächsten drei bis fünf Jahren noch an Bedeutung gewinnen: Rund 85% rechnen mit einer Zunahme der Wichtigkeit, 15% mit einer gleich bleibenden Bedeutung. Mit einer Abnahme rechnet kein Unternehmen.

Abbildung 22: Zukünftige Bedeutung der Qualität in Leistungsausschreibungen

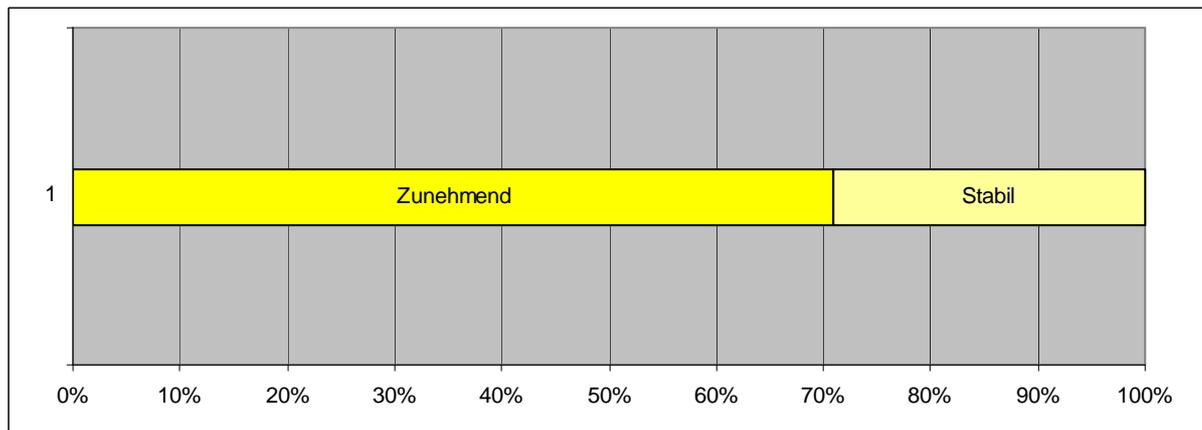


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 14: Welche Bedeutung wird Ihrer Meinung nach die Festlegung der Qualität in Leistungsvereinbarungen mit Bestellern in den nächsten drei bis fünf Jahren erhalten?

4.8. Zukünftige Bedeutung der Dienstleistungsqualität

Erstaunlich ist schliesslich die Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung der Dienstleistungsqualität im eigenen Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren. Kein einziges Unternehmen gibt an, dass die Wichtigkeit der Dienstleistungsqualität in Zukunft abnehmen wird; über 70% rechnen mit einer zunehmenden Wichtigkeit. Dieses Bild deckt sich auch mit der generellen Einschätzung der Bestellerorganisationen.

Abbildung 23: Zukünftige Bedeutung der Dienstleistungsqualität im eigenen Unternehmen

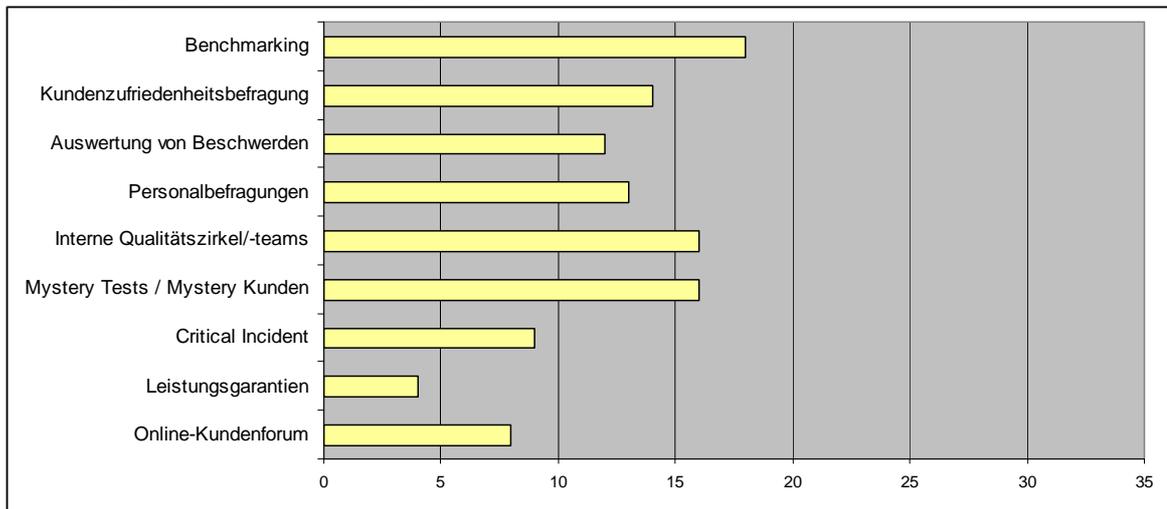


Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)
Frage 15: Welche Bedeutung wird die Messung der Dienstleistungsqualität in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren erhalten?

Die Unternehmen wurden danach gefragt, welche Methoden der Qualitätsmessung sie in den nächsten drei bis fünf Jahren stärker als bisher einsetzen werden. Von der Hälfte der Unternehmen wird eine stärkere Nutzung interner Informationsquellen aus Qualitätszirkel/-teams geplant. Auch Personalbefragungen und die Auswertung von eingehenden Beschwerden, also Quellen, die den Unternehmen schon zur Verfügung stehen, haben in diesem Zusammenhang eine vergleichsweise grosse Bedeutung. Den stärkeren Einsatz von Mystery Kunden plant immerhin die Hälfte der Unterneh-

men, gefolgt von Kundenbefragungen. Vergleichsweise wenige Planungen existieren in Bezug auf einen stärkeren Einsatz von online-Kundenforen, eine Auswertung der von Kunden erlebten „kritischen Ereignisse“ und am wenigsten wird mit der stärkeren Vergabe von Leistungsgarantien (Servicegarantien) und der Auswertung der dann beanspruchten Garantiefälle gerechnet.

Abbildung 24: Geplanter zukünftiger Methodeneinsatz



Quelle: Daten der Befragung deutschschweizerischer Transportunternehmen (N = 32)

Frage 16: Planen Sie in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren die folgenden Methoden stärker einzusetzen, um Informationen über die Dienstleistungsqualität zu gewinnen?

15 Unternehmen haben ausserdem angegeben, dass sie in Zukunft weitere Methoden verstärkt nutzen wollen, darunter 8 Unternehmen mit genaueren Angaben: Genannt worden sind interne Qualitätsbeobachter, interne Schulungen und diverse im Rahmen von Zertifizierungen geforderte Methoden. Angegeben wurde unter anderem auch, dass die Verantwortlichen vermehrt Busfahrten selber durchführen wollen, um einen Eindruck von der erstellten Leistung zu erhalten.

5. Fazit und Empfehlungen

5.1. Stand der Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr in der Schweiz

Die Rückmeldungen der Unternehmen und der Besteller haben aufgezeigt, dass die Qualität im öffentlichen Verkehr als ein wichtiges Thema wahrgenommen wird. Bestellerorganisationen mit wenig bisherigen Aktivitäten im Bereich Qualität berichten von einem steigenden politischen Interesse an einer regelmässigen Erfassung der Qualität.

Die Transportunternehmen setzen in der Regel mehrere Methoden ein, um die Qualität zu erfassen. Sie nutzen dazu insbesondere Daten aus eingehenden Beschwerden sowie Kundenbefragungen; auch interne Quellen, wie Befragungen des Personals und Qualitätszirkel, werden vergleichsweise häufig für diesen Zweck verwendet. Eine Minderheit der Unternehmen beauftragt regelmässig Marktforschungsunternehmen für die Qualitätsmessung. Zwei Drittel der Unternehmen beobachtet regelmässig Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität und gibt auch an, daraus qualitätsverbessernde Massnahmen abzuleiten. Weniger als die Hälfte der Unternehmen setzt die Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität allerdings mit Nachfrage- oder Erfolgskennzahlen in eine Beziehung. Eine systematische Analyse der Wirkung realisierter Massnahmen auf die Qualitätsbewertung durch die Kunden führt nur noch ein Drittel der Unternehmen regelmässig durch. Dies deutet darauf hin, dass das Dienstleistungscontrolling noch intensiviert werden kann, und zwar sowohl in Bezug auf die Qualitätswirkungen von Massnahmen als auch in Bezug auf die Wirkung einer verbesserten Qualität auf den unternehmerischen Erfolg.

Sowohl Bestellerorganisationen als auch Transportunternehmen rechnen damit, dass das Qualitätsmanagement für sie in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird. Aktuell halten aber Besteller wie Unternehmen den mit Qualitätsmessungen verbundenen Aufwand relativ gering.

Neben Kundenzufriedenheitsbefragungen stellen aktuell Befragungen der Bevölkerung für die Bestellerorganisationen das wichtigste Qualitätsmessinstrument in der Deutschschweiz dar. Die Ergebnisse der Erhebungen mit diesen beiden Befragungsmethoden sind kaum vergleichbar. Ein abgerundetes Bild über die Qualität des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz kann daher noch nicht gezeichnet werden, zumal neben den Bestellerorganisationen auch die Transportunternehmungen Qualitätsmessungen mit jeweils eigener Methodik durchführen. Ein Vergleich der Kundenbefragungen von Bestellerorganisationen, die mit einem vereinheitlichten Verfahren realisiert werden, ist mit methodischen Abstrichen möglich.

Die Entwicklung der letzten Jahre weist darauf hin, dass sich der Trend weiter in Richtung systematische Befragungen fortsetzen wird. Die Unternehmen planen ausserdem, Testkunden verstärkt einzusetzen. Weitere Methoden wie Critical Incident-Methode, Kundenforen etc. werden von den Akteuren im öffentlichen Verkehr allenfalls als ergänzende Massnahmen eingeschätzt.

Obwohl die Vergleichbarkeit zwischen grossen und kleinen Unternehmen, zwischen stark und schwach frequentierten Linien und Unternehmen und zwischen verschiedenen Verkehrsräumen nur teilweise gegeben ist, entspricht es einem Wunsch von Unternehmen, Bestellern und politischen Behörden, eine Vergleichbarkeit in Bezug auf die Aussagen zur Qualität zu erreichen. Eine Arbeitsgruppe des Bundesamtes für Verkehr strebt unter Einbezug der Kantone weitere Schritte in diese Richtung an. Ein externer Auftrag wurde vergeben. Will man über die heute praktizierte Steuerung der Qualität im Dialog zwischen Bestellern und Transportunternehmen hinaus weitere Formen - wie z.B. Bonus-Malus-Systeme auf Grundlage ermittelter Qualitätskennzahlen - etablieren, ist neben den methodisch zu lösenden Problemen allerdings auch eine Änderung des Rechtsrahmens erforderlich.

5.2. Aussagen zur Qualität des öffentlichen Verkehrs in Deutschschweizer Kantonen

Die Qualität des öffentlichen Verkehrs wird gemessen an den Angaben von Kunden respektive der Bevölkerung insgesamt als hoch eingeschätzt. Auch die Bestellerorganisationen sprechen von zufriedenen Kunden. Die Unterschiede der Qualitätsbewertungen durch die Kunden sind zwischen den Kantonen - mit Bezug auf vergleichbare Befragungen - relativ gering. Ob die Erwartungen an den öffentlichen Verkehr gebietsübergreifend homogen sind, kann allerdings nicht gesagt werden.

In den Verkehrsräumen, in denen Aussagen zur Entwicklung der Qualität im Zeitablauf erhoben werden, ist darüber hinaus tendenziell ein leichter Anstieg der Qualität insgesamt und in einzelnen Kriterienbereichen zu verzeichnen. Dieser Anstieg wird von den Bestellerorganisationen mit den Investitionen der letzten Jahre in Verbindung gebracht. Bisher wurden die Beziehungen zwischen den realisierten Angebots- und Serviceveränderungen einerseits und der Qualitätsbewertung andererseits von den Bestellerorganisationen und den Transportunternehmen noch nicht systematisch untersucht. Die durchgeführten Qualitätsmessungen werden bislang noch nicht als Bestandteil von Evaluationen eingesetzt. Aus mehreren Kantonen wurde aufgrund der dort gemachten Erfahrungen berichtet, dass es einen engen Zusammenhang zwischen den Investitionen in neue Fahrzeuge und der von den Kunden wahrgenommenen Qualität gebe.

Verschiedene Erhebungen zeigen, dass die Qualität vor allem in Spitzenzeiten ein Problem ist: Knappe Platzverhältnisse, fehlende Sitzplätze, hohe Fahrgastwechsel und damit längere Zeiten für Ein- und Ausstieg vermindern die Zufriedenheit der Kunden.

Die vorliegenden Befragungsdaten haben es erlaubt, mit statistischen Analysen Qualitätsmerkmale des öffentlichen Verkehrs zu ermitteln, die stark mit der Qualitätsbewertung durch Kunden respektive der Kundenzufriedenheit zusammenhängen. Gestützt auf die Trustmark-Befragungen in den Kantonen Aargau, Luzern und Solothurn sind dies vor allem die folgenden qualitätsrelevanten Merkmale: Fahrkomfort, Netzqualität, Tickets und Preise, Fahrkomfort, Zuverlässigkeit und Fahrpersonal. Aufgrund der schlechten Noten im Jahr 2006 sind mit Priorität vor allem die Netzqualität, der Fahrkomfort und die Tickets und Preise zu verbessern. Weniger wichtig scheinen nach diesen Analysen hingegen folgende Faktoren zu sein: Bildschirme im Fahrzeug, ÖV-bezogene Informationen (zumindest für die heutigen Stamm-Kunden) sowie die Haltestellengestaltung.

5.3. Vorschläge zur Weiterentwicklung der Qualitätsmessungen

5.3.1. Institutionelle Fragen

Vielerorts wird im regionalen Personenverkehr eine Qualitätssteuerung im Dialog zwischen Besteller und Transportunternehmen ausgehandelt. Dieses Vorgehen wird von den befragten Vertretern von Bestellerorganisationen als geeignet angesehen, um das Ziel sukzessiver Qualitätsverbesserungen zu erreichen.

Die stärkere Formalisierung dieses Verfahrens mit einem Kennzahlensystem, das neben Finanzkennzahlen gleichrangig Qualitätskennzahlen einbezieht, stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Vertreter der kantonalen Bestellerorganisationen sind in Bezug auf die Machbarkeit eines solchen Verfahrens skeptisch. Zu lösen sind dabei noch eine Reihe methodischer Fragen im Bezug auf die folgenden Punkte:

- sachliche, zeitliche und räumliche Abgrenzung der erforderlichen Qualitätskennzahlen
- Beziehung zwischen Qualitätskennzahlen und Finanzkennzahlen

Auf diesen beiden Gebieten ist noch ein Forschungsbedarf festzustellen.

Ein Handlungsbedarf auf institutioneller Seite wird im Reporting der Transportunternehmen gegenüber den Bestellerorganisationen gesehen, das stärker formalisiert werden könnte. Denkbar ist, dass der Bund (über das BAV) und die kantonalen Bestellerorganisationen den Transportunternehmen Vorgaben für ein Qualitätsreporting geben, das sich auf wenige, als wichtig identifizierte Qualitätskriterien bezieht. Und die Bestellerorganisationen führen darüber hinaus, wie heute schon, differenziertere Qualitätsmessungen zur Erfolgskontrolle durch.

5.3.2. Frage der ÖV-Strategie

Die bisherige Messung der Qualität fokussiert stark auf den heutigen Kunden des öffentlichen Verkehrs, wobei tendenziell eine Orientierung an den Stammkunden stattfindet. Dies ist vor dem Hintergrund des Umfeldes, in dem der öffentliche Verkehr bisher agiert, verständlich.

Eine Reihe von Rahmenbedingungen für die Verkehrsentwicklung der nächsten 10-20 Jahre können als günstig für den öffentlichen Verkehr eingeschätzt werden

- Erhöhung der Mobilitätskosten
- Trend zum Wohnen in urbanisierten Räumen
- Realisierung grösserer Investitionsvorhaben zu Gunsten des öffentlichen Verkehrs im Rahmen der Agglomerationsprogramme Siedlung und Verkehr sowie der grossen Bahninfrastrukturprojekte des Bundes
- Erhöhung der Wettbewerbsintensität wie auch der Innovationskraft innerhalb der Branche des öffentlichen Verkehrs.

Die bisherige Hauptstrategie bestand darin, den Anteil der Stammkunden des öffentlichen Verkehrs zu halten. Daneben ist jedoch auch zu empfehlen, stärker als bisher die Selten-Kunden zu einer Erhöhung ihrer Nutzungsintensität zu bewegen und ihren Kundenwert zu erhöhen. Darüber hinaus kann es vor dem Hintergrund der sich ändernden Rahmenbedingungen sinnvoll sein, sich im Dienstleistungsmarketing auch in einem gewissen Umfang um bisherige Nicht-Nutzer zu kümmern, um diese zumindest zu Selten-Nutzern zu machen.

Deshalb wird hier dafür plädiert, in den Qualitätsmessungen, den darauf basierenden Analysen sowie Massnahmenkonzepten die Bewerterperspektiven der Selten-Kunden wie auch der aktuellen Nicht-Kunden stärker zu betrachten. Einige Vorschläge dazu werden im Rahmen der nachfolgenden methodischen Empfehlungen präsentiert.

5.3.3. Kundenzufriedenheitsbefragungen

Die Qualitätsmessungen mit Hilfe von Kundenbefragungen des in Abschnitt 3.1.1 dargestellten Typs werden von den Bestellerorganisationen zurzeit vor allem im Sinne eines Monitorings des öffentlichen Verkehrs eingesetzt. Sie liefern den Bestellern Informationen über die zeitliche Entwicklung der Kundenbewertungen sowie über Unterschiede in der Bewertung verschiedener Transportunternehmen, die eine wichtige Grundlage für den Dialog mit den Transportunternehmen darstellen. Die Befragungen werden noch nicht systematisch als Instrument einer politik- oder massnahmenbezogenen Wirkungsanalyse konzipiert, die ein wichtiges Element einer Erfolgskontrolle der ÖV-Politik wäre. Unter der Annahme, dass ein solch evaluativer Einsatz der Qualitätsmessungen in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, werden die folgenden methodischen Bemerkungen zur bisherigen Praxis vorgebracht:

Massnahmenspezifische Bewertungen der ÖV-Qualität

Die Vergleichbarkeit der Messungen innerhalb eines Verkehrsraums über die Zeit hinweg sowie über die Bestellerorganisationen hinweg steht momentan im Mittelpunkt des Methodeneinsatzes. Es gibt deshalb kaum unternehmensspezifische Fragen, z.B. zur Beurteilung von neuen/geänderten

Angeboten durch die Kunden, so dass eine Erfolgskontrolle von Massnahmen nur über relativ allgemeine Bewertungen auf Basis der Standardkriterien durchgeführt werden kann. Der Umfang der Stichprobe in Teilnetzen ist darüber hinaus zu gering, um eine Wirkung von nur in Teilnetzen realisierten Massnahmen (z.B. Angebotsveränderungen) messen zu können. Für eine Erfolgskontrolle von Massnahmen wäre es daher erforderlich, zusätzlich auch massnahmenspezifische Bewertungen abzufragen und die Stichproben in den betreffenden Teilnetzen zu erhöhen. Dies muss nicht in jeder Befragungsrunde unternommen werden, sollte aber als Option in mehrjährigen Abständen ins Auge gefasst werden.

Harmonisierung der Befragungsdurchführung

Die Methode der Befragungsdurchführung im Feld ist nicht in allen Anwendungsregionen identisch, was die Vergleichbarkeit über die Bestellerorganisationen hinweg einschränken kann. Eine Bestellerorganisation lässt z.B. die Befragungsunterlagen von den Transportunternehmen in den Fahrzeugen auslegen und nicht durch das Erhebungspersonal persönlich übergeben. Entsprechend unterschiedlich sind die Ausschöpfungsquoten. Der Regionenvergleich sollte daher nicht überstrapaziert werden. Sofern die Methodik in einem Verkehrsraum über einen längeren Zeitraum beibehalten wird, ist zumindest die Vergleichbarkeit über die Zeit hinweg gewährleistet.

Vorsichtige Interpretation von Veränderungen und Unterschieden

Einige Besteller vergleichen die Bewertungen (oder Gesamtzufriedenheiten) zwischen verschiedenen Unternehmen innerhalb eines Kantons oder interpretieren die Veränderungen in den Bewertungen über die Zeit hinweg. Dabei werden höhere respektive gestiegene Indikatorwerte im Sinne von Erfolgskriterien interpretiert. Allerdings muss für die Hochrechnung von den Ergebnissen der Stichprobenbefragungen auf alle Kunden, das Konfidenzintervall für den ermittelten Indikatorwert berücksichtigt werden; der obere und untere Wert des Indikators variiert in Abhängigkeit von der Stichprobengrösse, der Standardabweichung der Stichprobenwerte und dem gewählten Vertrauensbereich (vgl. Diekmann 1999, S. 354). Dieses Konfidenzintervall wird in den Ergebnisberichten, die den Autoren vorliegen, nicht berichtet. Es wird empfohlen, dies in Zukunft von den durchführenden Instituten zu verlangen. Denn in der Praxis werden häufig Aussagen zur Qualitätsbewertung in Teilnetzen oder für einzelne Unternehmen getroffen, die auf Stichproben von geringem Umfang (z.B. 100, 200 Passagieren) basieren. Die Gefahr, dass dabei geringe Unterschiede oder geringe zeitliche Veränderungen in den Indikatorwerten als substantielle Unterschiede interpretiert werden, ist gross.

Methodendokumentation

Die Ergebnisberichte zu den Kundenbefragungen werden von den Bestellerorganisationen ganz oder in wesentlichen Teilen öffentlich zugänglich gemacht. Die Methodenberichte sind demgegenüber nicht öffentlich, was die (wissenschaftliche) Nachvollziehbarkeit der durchgeführten Arbeiten einschränkt. Zum Beispiel kann den Berichten nicht entnommen werden, ob Analysen zum „Non-Response“ gemacht wurden, um zu erkennen, ob die Struktur der Antwortenden mit der Struktur der Nicht-Antwortenden oder der Fahrgaststruktur insgesamt übereinstimmt. Auch ist zum Beispiel nicht bekannt, ob bei der Aggregation von Einzelbewertungen zu Bereichsbewertungen (wie z.B. der „Netzqualität“) die Reliabilität der so gewonnenen Skalen geprüft wurde. In Bezug auf den Qualitätsbereich „Netzqualität“ ist zu vermuten, dass hierin verschiedene, besser separat zu erfassende Sachverhalte zusammengefasst werden: denn es werden hierbei die Erschliessung durch das Liniennetz, der Fahrplanplantakt, aber auch die Bedienung in Tages- und Wochenrandzeiten aggregiert. Die Bewertung dieser Einzelkriterien fällt in den Trustmark-Befragungen sehr unterschiedlich aus. Auch in der Berner Befragung wurden für diese Qualitätskriterien sehr unterschiedliche Relevanzeinstufungen und unterschiedliche Niveaus der Qualitätsbewertung erhoben (vgl. Kanton Bern 2008, S. 32). Dies deutet darauf hin, dass es sich um separate Qualitätskriterien handelt.

Sensibilität für Veränderungen in den Kundenerwartungen

Die wahrgenommene Qualität des öffentlichen Verkehrs ergibt sich gemäss dem Qualitätszirkel der SN EN 13816 aus den beiden Grössen „Erwartungen an die Leistung“ und „wahrgenommene Leistung“. In den vorliegenden Kundenbefragungen wird direkt nach der Erfüllung der persönlichen Erwartungen der Kunden gefragt; die Erwartungen selbst, z.B. die Relevanz der einzelnen Qualitätsitems für die Kunden, wird vorab nicht erhoben. Dies hat mehrere Konsequenzen:

- Beim Ermitteln von Bewertungen für Kriterienbereiche, zum Beispiel die „Netzqualität“, die sich aus mehreren Einzelkriterien zusammen setzt, können etwaige Unterschiede in den Erwartungen in Bezug auf die Einzelkriterien nicht berücksichtigt werden. Jedes Einzelkriterium geht beim Ermitteln einer aggregierten Bereichsbewertung („Netzqualität“) mit dem gleichen Gewicht ein, obwohl die Kundenanforderungen in Bezug auf die Einzelkriterien durchaus unterschiedlich sein können.
- Ausserdem können regionale Unterschiede in den Erwartungen an die einzelnen Kriterien, die aufgrund einer regional unterschiedlichen Kundenstruktur sowie eines unterschiedlichen Ausbaustands des öffentlichen Verkehrssystems durchaus vorhanden sein können, nicht erkannt werden. Bei einem Regionsvergleich können solche unterschiedlichen Erwartungen nicht als ein Faktor zur Erklärung festgestellter Bewertungen herangezogen werden. Beispielsweise wurde in den Gesprächen mit Vertretern der Bestellerorganisationen mehrmals auf den Befund hingewiesen, dass die Ausgaben für den öffentlichen Verkehr im Zürcher Verkehrsverbund (mit seinem ausgebauten S-Bahn-System) pro Kopf höher als in anderen Verkehrsräumen sind, die allgemeine Bewertung des ÖV im ZVV aber nur geringfügig besser als in den Vergleichsregionen ausfällt. Dies wurde auf eventuell vorhandene höhere Ansprüche an den öffentlichen Verkehr im Zürcher Verkehrsverbund zurückgeführt.
- Veränderungen in den Kundenbewertungen über die Zeit hinweg können sich auch durch Veränderungen in den Ansprüchen - respektive den Erwartungen in Bezug auf einzelne Leistungskriterien - ergeben, nicht nur als Folge von Veränderungen im ÖV-Angebot. Dies sollte bei einer Erfolgskontrolle von Massnahmen der ÖV-Politik berücksichtigt werden.

Evaluative Qualitätsmessungen

Das in Abschnitt 3.1.1 tabellarisch dargestellte Handlungsportfolio basiert auf „Hebelfaktoren“, die mittels einer statistischen Analyse des Zusammenhangs von Qualitätskriterien (Bereichsbewertungen) mit der Gesamtzufriedenheit ermittelt wurden. Dies ist ein elegantes Verfahren, um komplexe Zusammenhänge anschaulich und handlungsorientiert darzustellen. Allerdings müssen den festgestellten statistischen Zusammenhängen auch kausale Zusammenhänge zugrunde liegen, was alleine mit Querschnitterhebungen nicht geprüft werden kann. Es wird deshalb vorgeschlagen, darüber hinaus kausal orientierte, „quasi-experimentelle“ Messmethoden anzuwenden: insbesondere das systematische Aufzeichnen der Veränderung von Kundenbewertungen im Zusammenhang mit grösseren Massnahmen, die auf einzelne Qualitätsmerkmale des öffentlichen Verkehrs abzielen. Nur so kann auch überprüft werden, ob die im Qualitätsmanagement unterstellte Kausalkette zutrifft, wonach qualitätsverbessernde Massnahmen im ersten Schritt zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt und diese sich in einem zweiten Schritt in einem ÖV-affinen Verhalten äussert, was letztlich positive wirtschaftliche Effekte für die Transportunternehmen sowie für die Besteller des ÖV mit sich bringt.

Informationen über Qualitätserwartungen und -bewertungen von Selten-Kunden und Nicht-Kunden

Informationen über die Bewertung der öffentlichen Leistungen durch ehemalige Kunden (aktuelle Nicht-Kunden) liegen methodenbedingt nicht vor und werden von den betreffenden Bestellerorganisationen auch nicht ergänzend erhoben. Dahinter steht der strategische Ansatz, das Angebot für heutige Kunden zu optimieren. Die nur mit relativ grossem Aufwand zu bearbeitenden Segmente der sehr seltenen Kunden, der generellen Nicht-Kunden und der ehemaligen Kunden werden demgegenüber nicht prioritär angesprochen. Wenn man Potenziale auch in diesen Segmenten erschliessen wollte, müssten weitere Messmethoden eingesetzt werden. In Frage kommen vor allem die folgenden beiden Methoden:

- Eine in grösseren zeitlichen Abständen - z.B. alle sechs oder acht Jahre - durchgeführte allgemeine Bevölkerungsumfrage mit einer Schichtung in Stammkunden, Selten- und Nicht-Kunden (inklusive ehemalige Kunden), in der neben der Bewertung der wahrgenommenen Leistung des ÖV vor allem die Qualitätsanforderungen im Hinblick auf eine Inanspruchnahme der ÖV-Dienstleistungen erfragt werden sollten. Ein Abgleich der Anforderungen von Kunden und Nicht-Kunden zeigt den Handlungsbedarf in Bezug auf allfällige neue, spezifische Leistungen für Personen ohne Erfahrung im öffentlichen Verkehr. In Bezug auf ehemalige Kunden des ÖV ist darüber hinaus relevant, aus welchen (angebotsbezogenen und angebotsunabhängigen) Gründen die Nutzung aufgegeben wurde.
- Das Lancieren von Test-Angeboten für eine temporäre ÖV-Nutzung in den Segmenten der Selten- und Nicht-Kunden und das Eruiieren der Qualitätsbewertungen dieser temporären Kunden, die dabei gewissermassen die Rolle von „Qualitätstestern“ übernehmen. Die so ermittelten Qualitätsbeurteilungen in einer relativ kleinen Gruppe von Nicht- und Selten-Kunden können ebenfalls Hinweise auf die wichtigsten Qualitätsanforderungen in diesen Segmenten geben: als Ergänzung einer umfangreicheren allgemeinen Bevölkerungsumfrage oder allenfalls auch als Ersatz für eine solche Umfrage.
- Die Analyse von Gründen für eine Abwanderung von ehemaligen Kunden des öffentlichen Verkehrs zu anderen Verkehrsmitteln mit Hilfe der ereignisorientierten Route-Cause-Methode.

5.3.4. Bevölkerungsumfragen

Als methodisches Fazit in Bezug auf die für die Qualitätsmessung im öffentlichen Verkehr genutzten Bevölkerungsumfragen kann Folgendes festgehalten werden:

Erhebung von Kundenbewertungen

Grundsätzlich können diese Befragungen auch für die Qualitätsmessung in der Gruppe der Kunden des ÖV sowie in - grösseren - Teilnetzen genutzt werden. Beispielhaft ist hier die Befragung im Kanton Bern, die auf die Beurteilung von Einzelkriterien der Dienstleistungen des ÖV abstellt. Dies setzt allerdings ausreichend grosse Stichproben voraus, denn nur so erhält man eine belastbare Informationsgrundlage für den Dialog mit den Transportunternehmen im Hinblick auf unternehmens- oder teilnetzspezifische Massnahmen. Dabei bietet sich eine regelmässige Wiederholung eines feststehenden Frageprogramms an, das bei Bedarf um weitere allgemeine oder massnahmenbezogene Fragen ergänzt werden kann. Grössere Stichproben können kostenneutral realisiert werden, wenn der Zeitraum für Wiederholungsbefragungen gestreckt wird.

Vereinheitlichung des Kriterienkatalogs

Gegenwärtig haben die realisierten Befragungen im Hinblick auf die verschiedenen Qualitätskriterien nicht den Detaillierungsgrad wie die in anderen Kantonen durchgeführten Kundenbefragungen. Teilweise ist dies methodisch bedingt: Sie haben im Vergleich zu Kundenbefragungen in Fahrzeugen einen weniger starken situativen Kontext, d.h. die Informationen werden nicht im Zusammenhang mit der Nutzung eines öffentlichen Verkehrsangebots gewonnen. Auch die Methode der Be-

fragungsdurchführung (Telefoninterview anstelle einer schriftlichen Befragung mit Selbstausfüllen) ermöglicht es weniger gut, bei den Qualitätskriterien in die Tiefe zu gehen. Trotzdem kann empfohlen werden, in diesen Befragungen noch stärker nach jenen Qualitätsbereichen zu differenzieren, die auch in den Trustmark-Befragungen erhoben werden, ohne bei den Einzelkriterien unbedingt in die Tiefe der Kundenbefragungen zu gehen.

Auswertung zu wichtigen Qualitätsmerkmalen nach Kundensegmenten

Wie bei Kundenbefragungen wäre es auch bei Bevölkerungsumfragen nützlich, die gewonnenen Informationen über die Beurteilung der einzelnen Qualitätsbereiche statistisch nach ihrem Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit respektive Gesamtbeurteilung mit dem ÖV hin zu untersuchen. Dies sollte zusätzlich auch in den Gruppen der Nicht-Kunden und der Selten-Kunden gemacht werden. Bei dieser Methode gelten allerdings im Hinblick auf die Kausalität der Einflüsse die gleichen Einschränkungen wie bei Kundenbefragungen.

Zurzeit werden in Bevölkerungsbefragungen allerdings noch keine kriterienbezogenen Einschätzungen zu der von Nicht-Kunden wahrgenommenen Qualität des ÖV erhoben. Diese Personen haben zwar keine persönlichen Erfahrungen mit dem öffentlichen Verkehr (mehr), sie dürften allerdings ein Image von der Leistungsqualität haben, das man angesichts der relativ grossen Anteile dieser Bevölkerungsgruppe (z.B. rund ein Drittel im Kanton Bern) genauer untersuchen sollte.

Erhebung der Qualitätserwartungen von Nicht-Kunden

Die Erwartungen von Nicht-Kunden und Selten-Kunden an die Qualität des ÖV werden in den Bevölkerungsumfragen bislang in einer eher allgemeinen Form erhoben. Das Potenzial der Bevölkerungsumfragen wird so noch nicht voll genutzt. Wenn differenzierte Qualitätserwartungen sowie Qualitätsbewertungen vorliegen, sollten standardmässig systematische Vergleiche von Nicht-Kunden, Selten-Kunden und Kunden des ÖV durchgeführt werden. Somit wäre erkennbar, bei welchen Kriterien Diskrepanzen zwischen diesen Gruppen bestehen. Dies wiederum könnte Anhaltspunkte für allfällige segmentspezifische qualitätsverbessernde Massnahmen geben. Es würde es auch eine Einschätzung ermöglichen, inwieweit auf Kunden abzielende qualitätsverbessernde Massnahmen auch für Selten- und Nicht-Kunden relevant sind.

Die mit eher pauschalen Antwortkategorien erhobenen Gründe für die Nicht-Nutzung des öffentlichen Verkehrs sind für massnahmenbezogene Schlussfolgerungen zu grob. Hier wären differenziertere Antwortvorgaben oder ergänzende offene Antwortmöglichkeiten wünschenswert. Dabei sollte auch auf eine Trennung in angebots- respektive leistungsbezogene Gründe der Nicht-Nutzung und nicht-angebotsbezogene Gründe (z.B. biografische, private oder rein situative Gründe) vorgenommen werden.

Analyse des Zusammenhangs von Qualitätsbewertung und ÖV-Nutzung

Auch die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Bewertung von Qualitätsbereichen und der Nutzungshäufigkeit des ÖV wird bisher noch nicht systematisch vorgenommen. So könnten Leistungsbereiche identifiziert werden, die mit einer hohen respektive seltenen Nutzung zusammen hängen. Ausserdem sollte der Zusammenhang zwischen der Gesamtbeurteilung der Leistungen des ÖV und der Nutzungshäufigkeit untersucht werden. Damit kann die These geprüft werden, dass bessere Bewertungen des öffentlichen Verkehrs zu einer intensiveren Nutzung beitragen.

Bezug der Qualitätsmessung auf die Angebotspolitik

Als Wiederholungsbefragungen konzipierte Befragungen wie im Kanton Bern eignen sich dazu, globale Beurteilungen des öffentlichen Verkehrs (z.B. Gesamtzufriedenheitsmasse als Wirksamkeits- respektive „Impact“-Indikatoren) kundensegmentspezifisch im Längsschnitt über die Zeit zu

betrachten. Dabei sollte versucht werden, einen systematischen Bezug zu der in diesem Zeitraum betriebenen Angebots- und Leistungs politik herzustellen.

Ein Vorteil von allgemeinen Bevölkerungsumfragen kann ausserdem darin gesehen werden, dass sich mit ihnen die Wahrnehmung realisierter Angebotsänderungen oder durchgeführter Informationskampagnen in der gesamten Bevölkerung beobachten lässt. Dadurch lässt sich z.B. ermitteln, wer überhaupt etwas von durchgeführten angebotsbezogenen Massnahmen erfahren hat und welche Reichweite kommunikative Massnahmen haben. Dies sind Indikatoren einer auf das eigene Handeln der Besteller bezogenen Erfolgskontrolle. Mit ihnen werden Aspekte erfasst, die vor der Nutzung der öffentlichen Verkehrsangebote liegen, d.h. vor den verhaltensbezogenen Effekten, die mit anderen Methoden (z.B. Fahrgastzählungen) erfasst werden.

5.3.5. Einsatz weiterer Methoden

Erhebung kritischer Ereignisse

In Kundenbefragungen und Bevölkerungsumfragen wird zurzeit noch nicht erhoben, welche Verhaltenskonsequenzen aufgetretene kritische Ereignisse für die Kunden haben. Die Verhaltensrelevanz von akuten Qualitätsmängeln kann deshalb noch nicht eingeschätzt werden. Denkbar sind z.B. ein Anstieg der Bereitschaft, alternative Verkehrsmittel zu nutzen (sofern sie verfügbar sind), eine Abnahme der Kundenbindung im Zeitablauf oder die Kommunikation von kritischen Ereignissen im Bekanntenkreis. Solche Reaktionen sollten insbesondere bekannt sein, wenn die Befragungen auch eine Informationsgrundlage für das Relationship-Marketing darstellen sollen. Entsprechende Fragen, die sich an der Messmethode der „kritischen Ereignisse“ anlehnen, können prinzipiell in die Befragungen von Kunden und der Bevölkerung aufgenommen werden, zumal dort schon das Thema Qualitätsmängel und Beschwerden thematisiert wird. Hinzu kommt, dass in mehreren Kantonen der Umgang mit Beschwerden als ein Leistungsbereich identifiziert wurde, der von den Kunden schlecht bewertet wurde. Um zu erkennen, welche Massnahmen in diesem Bereich prioritär sind, kann es hilfreich sein, mit offenen Fragen genauere Angaben über die Art der aufgetretenen Probleme der Kunden zu erhalten.

Testkunden

Die Methode der Testkunden bzw. das Mystery Shopping sehen die Bearbeiter dieser Studie ebenfalls als eine noch intensiver zu nutzende Möglichkeit an, um Informationen zu erhalten, die mit Befragungen nur unzureichend erhoben werden können: Von den Qualitätsmerkmalen, die vor allem auch Bestellerorganisationen interessieren, gilt dies insbesondere für jene Kriterien, die sich auf die Schnittstellen zwischen verschiedenen Verkehrsanbietern beziehen und die in Kunden- und Bevölkerungsbefragungen eher vernachlässigt werden: so z.B.

- die Zugänglichkeit und Qualität intermodaler Schnittstellen
- die Wegleitung zwischen verschiedenen Anbietern
- die Fahrplan-Abstimmung zwischen verschiedenen Anbietern
- die Information bei Fahrten mit mehreren Transportunternehmen
- Aspekte der Funktionalität (z.B. barrierefreier Zugang).

Unternehmensseitig kann an den Einsatz von Testkunden für die Überprüfung der Qualität neuer Angebote gedacht werden. Dies als kostengünstige Alternative zu grösseren Kundenbefragungen. Denkbar ist es in diesem Zusammenhang, Kundenpanels mit „Lead Usern“ einzurichten, die als Testkunden fungieren. Die Beziehung zu diesen ÖV-erfahrenen Testern kann auch online geführt werden. Dabei kann man sich an Ansätze der „open innovation“ anlehnen, die in anderen Dienstleistungsbereichen zusehends an Bedeutung gewinnen.

Nutzung von Daten aus dem Beschwerdemanagement

Der Umgang mit Beschwerden ist aus Sicht der Kunden ein Qualitätsmangel. Dies deutet darauf hin, dass einerseits die Transportunternehmen das Beschwerdemanagement optimieren sollten, andererseits auch die Bestellerorganisationen in den Vereinbarungen mit den Transportunternehmen ein stärkeres Gewicht auf die Praxis im Umgang mit Kundenbeschwerden legen sollten.

5.4. Forschungsbedarf

Überprüfung des Kausalmodells des Qualitätsmanagements

Die Qualitätsmessungen der Bestellerorganisationen und der Transportunternehmen wurden noch nicht für die Prüfung der Basisannahmen des Qualitätsmanagementmodells genutzt, wonach

- mit Aktivitäten im Rahmen des Dienstleistungsmanagements die Qualitätswahrnehmung der Anspruchsgruppen verändert werden kann,
- dies psychologische Wirkungen z.B. in Form einer höheren Kundenzufriedenheit und einer höheren Beziehungsqualität hat,
- was wiederum Verhaltenswirkungen in Bezug auf die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel nach sich zieht und sich dadurch die Kundenbindung verändert
- und daraus letztlich ökonomische Wirkungen (ein ökonomischer Erfolg) resultiert, was sich in einem höheren Kundenwert äussert.

Eingehender zu untersuchen sind entlang dieser Kausalkette vor allem folgende Fragen:

Verändern realisierte Massnahmen im Rahmen des Dienstleistungsmanagements die Qualitätswahrnehmung und die Qualitätsbewertung durch die Kunden?

- Diesen Fragen könnte im Rahmen von Kunden- oder Bevölkerungsumfragen mit retrospektiven Fragen zur Wahrnehmung von realisierten Massnahmen und zur Beurteilung der Auswirkung realisierter Massnahmen auf die persönliche Bewertung des öffentlichen Verkehrs untersucht werden
- Eine andere Methode besteht darin, die auf einzelne Qualitätsbereiche bezogene Beobachtung der angebotsseitigen Veränderungen mit der Veränderung der Qualitätsbewertungen im Zeitablauf in eine Beziehung zu setzen. Dazu sind Zeitreihendaten erforderlich.

Stehen die Kundenbewertungen respektive die Kundenzufriedenheit (Gesamtzufriedenheit) in einem Zusammenhang mit der Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel?

- Diese Frage kann zum einen auf der Grundlage von Querschnittserhebungen für einen Zeitpunkt statistisch untersucht werden, indem die erhobenen Bewertungen respektive Zufriedenheiten mit der aktuellen oder auch der intendierten zukünftigen Nutzung korreliert werden.
- Zum anderen kann im Längsschnitt über mehrere Querschnittsbefragungen hinweg untersucht werden, ob Veränderungen der Zufriedenheit über die Zeit hinweg mit Veränderungen bei erhobenen Verhaltenskenngrössen oder mit Daten aus der Fahrgaststatistik der Transportunternehmen in einer Beziehung stehen.

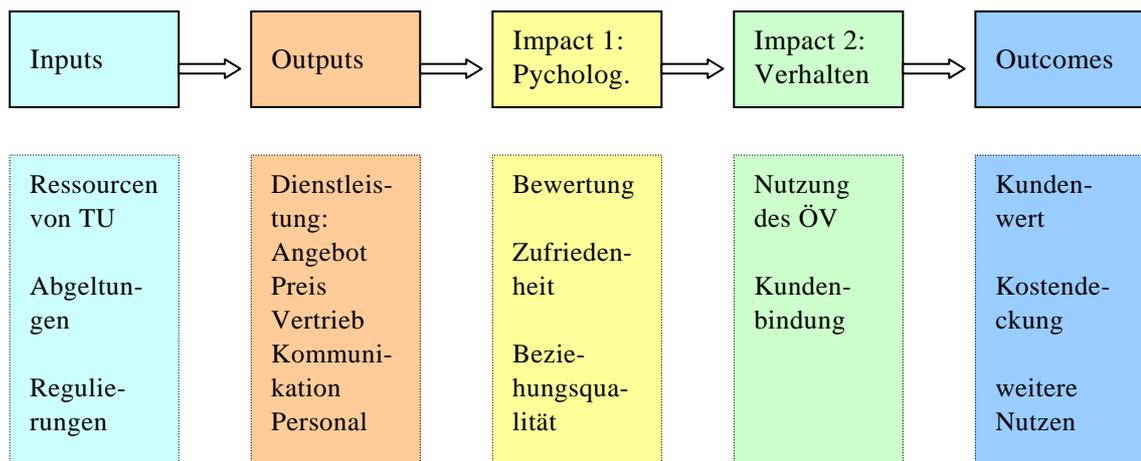
Im Rahmen eines Dienstleistungscontrollings ist schliesslich auch die Frage relevant, ob aus einer veränderten Zufriedenheit und einer veränderten Nutzung letztlich ein ökonomischer Erfolg resultiert: für Transportunternehmen z.B. ein höherer Ertrag pro Kunde, für Bestellerorganisationen z.B. niedrigere Abgeltungen für den regionalen Personenverkehr. Im Rahmen eines erweiterten Controllings aus Sicht der öffentlichen Hand können neben den ökonomischen Wirkungen weitere, gesellschaftliche und ökologische outcome-Grössen einbezogen werden: z.B. die Veränderung der Mobilitätspartizipation bestimmter Bevölkerungsgruppen und die Veränderung der Umweltwirkungen.

Angesichts des hohen Anteils öffentlich finanzierter Leistungen bietet sich an, bei diesen Analysen in Anlehnung an die Konzepte der Evaluationsforschung (vgl. Bussmann et al. 2004) die folgenden Elemente zu unterscheiden (siehe auch nachfolgende Abbildung):

- „Inputs“ (in das System öffentlicher Verkehr eingebrachte Ressourcen, z.B. Abgeltungen der öffentlichen Hand)
- „Outputs“ (die damit realisierten und kundenseitig wahrnehmbaren qualitätsrelevanten Massnahmen des Dienstleistungsmarketing)
- dadurch ausgelöste Wirkungen („Impacts“) bei den Kunden (psychologische Wirkungen, wie z.B. Kundenzufriedenheit, sowie Verhaltenswirkungen in Bezug auf die Nutzung der Verkehrsmittel) sowie
- „Outcomes“ in Bezug auf unternehmerische und gesellschaftliche Ziele.

In einem solchen Ansatz kann zudem die Kontrolle weiterer potenzieller Einflussgrössen (aus der Umwelt des ÖV-Systems) auf die zu untersuchenden impacts und outcomes im Rahmen eines breiteren Evaluationsansatzes erforderlich werden.

Abbildung 25: Elemente der Evaluation qualitätsbezogener Aktivitäten im ÖV



Quelle: eigene Darstellung

Schaffen methodischer Grundlagen

Für die Weiterentwicklung von Qualitätsmessungen und deren Integration in ein Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr sind diverse Arbeiten zu methodischen Grundlagen zu empfehlen:

- Über die Variation der Erwartungen von Kunden, Selten- und Nicht-Kunden in Bezug auf die verschiedenen Qualitätsbereiche im öffentlichen Verkehr ist wenig bekannt. Auch die Variation dieser Leistungserwartungen in Abhängigkeit von verkehrsräumlichen Rahmenbedingungen ist bislang noch nicht untersucht worden. Zu prüfen ist, welche Methode zur Ermittlung der Erwartungen im Kontext öffentlicher Verkehr am ehesten geeignet ist.
- Die Etablierung eines landesweiten Kennzahlensystems für die Beurteilung des öffentlichen Verkehrs, das gleichberechtigt neben finanziellen Kenngrössen in das Verfahren der Abgeltung von Leistungen des regionalen Personenverkehrs integriert wird, setzt zweierlei voraus: einerseits eine angemessene sachliche, zeitliche und räumliche Abgrenzung der zu verwendenden Qualitätskenngrössen, andererseits ein sinnvolles Verfahren für die Gegenüberstellung von

Qualitäts- und Finanzkennzahlen voraus. Denkbar ist es, zur Klärung dieser Fragen methodisch motivierte Pilotanwendungen durchzuführen.

- Die Integration von zusätzlichen Inhalten in Kunden- und Bevölkerungsumfragen - wie z.B. erweiterte Informationen über kritische Ereignisse und deren Verhaltensfolgen - sollte durch Machbarkeitsprüfungen vorbereitet werden.

Benchmarking

Die für den Schweizer öffentlichen Verkehr ermittelten Bewertungen respektive Zufriedenheiten lassen sich bislang nur relativ - z.B. im Kantonsvergleich - interpretieren. Das Niveau der Qualitätserfüllung kann aber noch nicht gut eingeschätzt werden. Nützlich wären zu diesem Zweck entweder Vergleiche zu entsprechenden ausländischen Qualitätsmessungen oder innerhalb der Schweiz durchgeführte Vergleiche mit anderen Branchen. Es wird vorgeschlagen, Items zur aggregierten Bewertung des öffentlichen Verkehrs in internationale Mehrthemenumfragen (z.B. Eurobarometer) einzubringen. Zum anderen sollten ausgewählte Kriterien zur Qualität im öffentlichen Verkehr auch in nationale Branchenvergleiche zur Dienstleistungsqualität aufgenommen werden.

Quellenverzeichnis

a) Fachliteratur

- Albers, S. (2003). Abhängigkeit des Modal-Split im ÖPNV von der Kundenzufriedenheit. In: Jahnke, H. & Brüggemann, W. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis. Festschrift für Horst Seelbach zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 492-511.
- Angermüller, W.M. (2007). Die Kundenzufriedenheit und ihr Einfluss auf die Nachfrage. Ein strategisches Instrument zur Erlössteuerung. In: Der Nahverkehr, H. 7-8, S. 56-61.
- Anreiter, W., Nussbaumer, M. & Bütikofer, M. (2008). Wo steht der öffentliche Regionalverkehr der Schweiz? In: Der Nahverkehr, H. 11, S. 50-56.
- Anreiter, W., Schaaffkamp, Ch. (2006). Systematische Qualitätsmessung. Voraussetzungen für die anreizorientierte und justiziable Gestaltung von Verkehrsträgern. In: Der Nahverkehr, H. 11, S. 27-33.
- Baumeister, H., Bockholt, Th., Jugelt, R. & Probst, G. (2005). Kundengarantien und Fahrgastrechte in Verkehrsverträgen des ÖPNV. Eine neue Qualitätssteuerung durch Servicegarantien und Kulanzleistungen. In: Verkehr + Technik, H. 12.
- Becker, J., Behrens, H., Hollborn, S. (2003). Qualität von Nahverkehrsleistungen. Die Bedeutung der neuen DIN EN 13816. In: Internationales Verkehrswesen, 55. Jg., H. 1+2, S. 30-34. (online: <http://www.tu-darmstadt.de/fb/bi/ifv/bs/publik/pubmit/mit003.pdf>).
- Blees, V., Kühnel, C., Reusswig, A. (2003): Kundenbezogene Qualitätsmessung im Individualverkehr. In: Internationales Verkehrswesen Heft 7+8/2003.
- Blümel, H. (2004). Mobilitätsdienstleister ohne Kunden. Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr. WZB-discussion paper, SP III 2004-109. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Bogner, W. & Flügel, F. (2006). Automatisiertes Erhebungssystem für Fahrgastbefragungen. Datenermittlung in Qualitätsmanagementsystemen. In: Der Nahverkehr, H. 11, S. 60-61.
- Bogner, W. & Ploteger, M. (1997). Wie und womit die Fahrgäste im ÖPNV zufrieden sind. Bundesweites ÖPNV-Barometer bietet Zufriedenheitsdaten. In: Der Nahverkehr, H. 6, S. 31-36.
- Bruhn, M. (2006). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. Aufl., Berlin etc.: Springer.
- Bruhn, M. (1996). Neuere Entwicklungen in der integrierten Kommunikation. In WWZ-News, Nr. 21, S. 14-19.
- Bundesamt für Verkehr (2007). Leitfaden Kennzahlen RPV. Version 8. Mai 2007. Bern: BAV
- Buschmann, V. & Grunwald, M. (1998). Fahrgäste als Qualitätstester. In: Der Nahverkehr, H. 11, S. 26-30.
- Bussmann, W., Klöti, U., Knoepfel, P. (Hrsg., 2004). Einführung in die Politikevaluation. Basel und Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn.
- Dahlmann-Resing, T. & Gebauer, S. (2004). Dienstleistungsqualität in der Praxis. Pilotprojekt zur DIN 13816 bei VAG Nürnberg positiv abgeschlossen. In: Der Nahverkehr, H. 4, S. 63-65.
- Diekmann, A. (1999). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH

- Dienel, P.C. (1991). Die Planungszelle. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dziekian, K. (2008). ÖV-Nutzung leichtgemacht. Forschungsergebnisse zur Nutzerperspektive im Bereich Information und Orientierung. In: Verkehrszeichen, H. 2, S. 6-10.
- Eichmann, V., Berschin, F., Bracher, T., Winter, M. (2006): Umweltfreundlicher, attraktiver und leistungsfähiger ÖPNV – ein Handbuch. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Eilrich, W., Brückner, B. & Niggemann, N. (2008). Testkundenverfahren als Bestandteil des Qualitätsmanagements. Erfahrungen bei der Düsseldorfer Rheinbahn. In: Der Nahverkehr, H. 9, S. 62-67.
- Europäische Kommission (2003): Benchmarking und Qualitätsmanagement in der ÖPNV Planung. Brüssel. Online auf www.eu-portal.net.
- Felscher-Suhr, U., Mattern, U., Schreckenber, D. (2005). Testkunden für justiziable Messung der Dienstleistungsqualität. In: Der Nahverkehr, H. 4, S. 31-34.
- Georgi, A., Wüst-Rocktäschel, Ch. & Heller, J. (2006). Was Fahrgäste wirklich wollen. Eine Bevölkerungsbefragung der Offenbacher Verkehrs-Betriebe. In: Der Nahverkehr, H. 3, S. 57-61. Düsseldorf: Alba Fachverlag.
- Gutmann, S. & Wohlfender, Y. (2006). Mehr Komfort durch Kundenecho. In: tour, Revue VÖV/UTP, S. 11-15.
- Häder, M. (2006). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Hautzinger, H., Pfeiffer, M. & Schmidt, J. (2003). Statistisch-methodisches Gutachten zur Studie „Service der Deutschen Bahn: Beratung neue Bahnpreise“ der Stiftung Warentest, Teil 1, erstellt für die Deutsche Bahn AG. Heilbronn/Mannheim: IVT Institut für angewandte Verkehrs- und Tourismusforschung.
- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.). Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden, S. 17-50.
- Kepper, J. (2007). Ein Jahr Fünf-Minuten-Garantie. Sind die Kunden in Nordhessen seitdem zufrieden? In: Der Nahverkehr, H. 9, S. 64-67.
- Klein, A., Klöppel, S., Suckrow, R., Völker, B. (2006). Qualitätserfassung und -bewertung im ÖPNV, in: Nahverkehrspraxis, H.6, S. 16-18.
- Koci, M. (2006). Sind zufriedene Kunden (eher) unzufrieden oder (eher) zufrieden? oder Wenn Umfrageergebnisse auch Unklarheit schaffen. IDT-Blickpunkte, Nr. 14. St. Gallen: IDT.
- Krietemeyer, H., Wergles, K. (2006). Kundenzufriedenheit aktuell messen. Das MVV-Kundenbarometer-Tracking: Hintergründe und Erfahrungen. In: Der Nahverkehr, H. 7-8, S. 28-34. Düsseldorf: Alba Fachverlag.
- Krietemeyer, H. & Oelbaum, P. (1997). Das Kundenbarometer. Ein Instrument zur Verstärkung der Kundenorientierung. In: Der Nahverkehr, H. 3, S. 22-30.
- Lasch, R., Lemke, A., Jugelt, R. & Probst, G. (2005): ÖPNV-Markt der Zukunft: Entwicklungen bis zum Jahr 2015. Dresden: TU Dresden. Online unter: www.delphi-oePNV.de.
- Lawerentz, R., Balling, A. & Fleischer, W. (2002). Qualitätsziele müssen messbar sein. Vorgehensweise und Ergebnisse des Unternehmensbereichs Bus der BVG. In: Der Nahverkehr, H. 11, S. 13 - 19.

- Lenz, R. & Stadelmann, M. (2007). Unternehmenskompetenzen für systematisches Beschwerdemanagement. Stand des Beschwerdemanagements in der Schweizer Unternehmenspraxis. Zusammenfassende Erkenntnisse. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur - School of Management.
- Matthes, U., Leyboldt, P., Wilde, M., Tonner, K. & Gaedtker, E. (2005). Verbraucherschutz und Kundenrechte im öffentlichen Personenverkehr. Endbericht, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBS). Basel: Protrans.
- Metz, K. (2006). Mehr Komfort dank Kundenecho, in: Revue VÖV/UTP 2006 tour, S. 11-13. Bern: VÖV.
- Müller, H. (2004). Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Bern etc.: Haupt Verlag.
- Neugebauer, N. (2007). Servicegarantien im ÖPNV. In: Der Nahverkehr, H. 6, S. 36-41.
- o.V. (2008). Geheimnis gelüftet. In: Test, H. 2, S. 78-82.
- Pfeiffer, M. (2001). Zufriedenheitsmessung durch Kundenbefragungen. Ergebnis- oder merkmalsorientierte Messung? In: Der Nahverkehr, H. 1-2, S. 48-52.
- Probst, G., Kahrs, C., Rieschick-Dziabas, S. (2001). Was bindet Fahrgäste dauerhaft? Ereignisorientierte Kundenzufriedenheit im ÖPNV. In: Der Nahverkehr, H. 3, S. 8-12.
- Rumpke, C.A. (2005). Marketinginstrumente bei Mobilitätsdienstleistungen im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) in Deutschland. Wirkungen, Hindernisse und Konsequenzen. Dissertation Universität Paderborn: Berlin: Verlag im Internet.
- Schad, H., Ohnmacht, T., Schönhauser, N. & Amstutz, M. (2008). Anbindung Schweizer Tourismusorte mit öffentlichem Verkehr. ITW Working Paper Mobilität, Nr. 03/2008. Luzern: Hochschule Luzern - Wirtschaft.
- Schad, H., Ohnmacht, T. & Liebrich, A. (2007). Prosumenten – Innovatoren für Mobilitätsdienstleistungen. In: Egger, R. & Herdin, Th. (Hrsg.): Tourismus: Herausforderung: Zukunft. Wien/Berlin: LIT-Verlag, S. 57-74
- Schramm, E. (1996). Kundenkritik als „Fieberkurve“ der Dienstleistungsqualität. Anregungen für ein effektives Beschwerdemanagement. In: Der Nahverkehr, H. 6, S. 17-20.
- SN EN 13816 (2002). Transport – Logistik und Dienstleistungen – Öffentlicher Personenverkehr – Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messungen der Servicequalität. Hrsg.: Europäisches Komitee für Normung: Brüssel: CEN.
- Stauss B. (1992). Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Regensburg.
- Stauss, B., Dornach, F. & Coenen, C. (2005). Zufriedenheitsmanagement in Deutschland. Von der Messung zur Unternehmenssteuerung. Studienzusammenfassung. Ingolstadt und München: Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und ServiceBarometer AG.
- Stauss, B. & Neuhaus, P. (1995). Das Qualitative Zufriedenheitsmodell. Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 66. Ingolstadt: Universität Ingolstadt.
- Suckrow, R. und M. Walczok (2002): Verfahren zur monetären Bewertung der Leistungsqualität im Busverkehr: Wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements. In: Der Nahverkehr, H. 6.
- Tapscott, D. & Williams, A.D. (2007). Wikinomics. Die Revolution im Netz. München: Carl Hanser Verlag.

ÜSTRA - Hannoversche Verkehrsbetriebe AG (1998). Umsetzungsaktivitäten zum Bürgergutachten. Dokumentation. Hannover: üstra.

Vrtic, M., Axhausen, K.W., Maggi, R. & Rossera, F. (2003). Verifizierung von Prognosemethoden im Personenverkehr, im Auftrag der SBB und des Bundesamts für Raumentwicklung. Bern: ARE.

b) Sonstige Quellen (Materialien, Vortragsmanuskripte etc.)

Agentur Nahverkehr (2007): SPNV-Qualitätsbericht für NRW.

BEG - Bayerische Eisenbahngesellschaft (2007). Referenzstrecke Bayerische Oberlandbahn. (www.bayern-takt.de, online Zugriff 9. 2. 2007)

EFQM. Excellence einführen (1999-2003): EFQM

Freitag, A. (2006). Auswirkungen von Qualitätsstandards auf die Wirtschaftlichkeit von Verkehren. Praxisbeispiele aus München. Vortragsmanuskript, Tagung „Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV“, 17. und 18. Oktober 2006 in Bonn.

Jossen, M. (2007). Qualität entlang der Dienstleistungskette bei der Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees. Diplomarbeit, Hochschule Luzern, Studiengang Betriebsökonomie, Fachrichtung Tourismus + Mobilität. Luzern: Hochschule Luzern.

Kanton Basel-Stadt - Statistisches Amt (2005a). Thematischer Bericht Verkehr. Bevölkerungsbefragung 2005. Basel: Statistisches Amt (<http://www.statistik-bs.ch/kennzahlen/bevbef05/pdf/Verkehr.pdf>)

Kanton Basel-Stadt - Statistisches Amt (2005b). Fragebogen. Bevölkerungsbefragung 2005. Basel: Statistisches Amt (<http://www.statistik-bs.ch/kennzahlen/bevbef05/pdf/Fragebogen.pdf>)

Kanton Bern - Amt für öffentlichen Verkehr (Hrsg., 2008). Bericht zur Bevölkerungsumfrage 2008 über die Zufriedenheit mit dem öffentlichen Verkehr. Bern: Amt für öffentlichen Verkehr.

Kanton Luzern (2006). Kundenzufriedenheitsstudie 2006. Ergebnisbericht für ÖVL. Luzern: Kt. LU, Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement.

Kanton Luzern, ÖVL, Kanton Nidwalden, Kanton Obwalden & Passepartout (Hrsg., 2007). Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsumfrage 2006. Präsentation, 1. März 2007. Luzern: Kanton Luzern.

Kanton Solothurn (Hrsg., 2006). Kundenzufriedenheitsstudie 2006. Öffentlicher Verkehr im Kanton Solothurn. Ergebnisbericht für Kanton Solothurn. Solothurn: Amt für Verkehr und Tiefbau.

Kanton Zug - Amt für öffentlichen Verkehr (2005a). Gute Noten für Bahn und Bus im Kanton Zug. Medienmitteilung, 9. Dez. 2005.

Kanton Zug - Amt für öffentlichen Verkehr (Hrsg., 2005b). Befragung zum öffentlichen Verkehr des Kantons Zug. Auszug aus dem Ergebnisbericht des Link-Instituts. Zug: Amt f. öffentlichen Verkehr.

Klein, A. & Negura, C. (2006). Qualitätssicherung im ausgeschriebenen Busverkehr in Frankfurt am Main. Vortragsmanuskript, Tagung „Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV“, 17. und 18. Oktober 2006 in Bonn.

- Klingspor, J. (2007). Mystery Quality Test von ausgewählten Qualitätskriterien einiger „alpine pearl“-Destinationen. Diplomarbeit, Hochschule Luzern, Studiengang Betriebsökonomie, Fachrichtung Tourismus + Mobilität. Luzern: Hochschule Luzern.
- LVS - Landesweite Servicegesellschaft mbH (2007). Streckenbeirat Hamburg - Lübeck tagte. Medienmitteilung vom 29. 11. 2007. Kiel: LVS (www.lvs-sh.de, online-Zugriff 24.1.2008).
- Müller, H. (2008): Projektbeschrieb Qualitätsgütesiegel. Online auf www.fif.unibe.ch am 2.6.2008.
- Nahverkehrs Schleswig-Holstein (o.J.). Fahrgastforum.
online: www.nah-sh.de/de/forum/categories.php
- Probst, G. (2006). Kundengarantien als Instrument der Qualitätssicherung. Praxiserfahrungen und Herausforderungen bei der Integration von Garantien in das Qualitätsmanagement. Vortragsmanuskript, Tagung „Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV“, 17. und 18. Oktober 2006 in Bonn.
- Rieger, C. (2006). Qualitätssicherung und -steigerung durch Testkundensysteme. Vortragsmanuskript, Tagung „Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV“, 17. und 18. Oktober 2006 in Bonn.
- RMS - RheinMainService (2008). rms GmbH entwickelt Software zur Abwicklung der 10-Minuten-Garantie. Pressemitteilung, 17. Sept. 2008. Frankfurt: Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH.
- SBG - SüdbadenBus (2007). Zehn Jahre Qualitätsmanagement bei der SBG - Dekra prüft jährlich neu. online: www.suedbadenbus.de (Zugriff am 4.6.2007).
- Schad, H., Amstutz, M., Ohnmacht, T., Sonderegger, R. & Schlüter, W. (2007). Ergebnisse der Marktforschung Personenschiffahrt SGV 2007. Schlussbericht (unveröffentlicht), im Auftrag der Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees. Luzern: Hochschule Luzern - Wirtschaft.
- Schemm, T., Walker, D. (2007). Medienmitteilung. Kundenzufriedenheitsumfrage 2006. Die Kunden sind zufrieden mit dem öffentlichen Verkehr in Luzern. Luzern: Kanton Luzern, Abteilung öffentlicher Verkehr / Zweckverband ÖVL.
- Schirmer, M. (2007). So stark wie das schwächste Glied. Wegekettensystem im Schweizer Tourismusverkehr. Diplomarbeit, Hochschule Luzern, Studiengang Betriebsökonomie, Fachrichtung Tourismus + Mobilität. Luzern: Hochschule Luzern.
- TNS EMNID (o. J). ÖPNV-Kundenbarometer 2002. Verkehrsverbände und Verkehrsunternehmen im Vergleich. Kurzfassung. Bielefeld: TNS EMNID.

Anhang

Anhang A: Leitfaden der Expertengespräche mit Bestellerorganisationen

A) Aktueller Stand der Qualitätsmessung

1. Wie messen Sie in Ihrem Verantwortungsgebiet die Qualität des öffentlichen Verkehrs? Gibt es neben der Kundenzufriedenheitsbefragung weitere Methoden, welche Sie einsetzen?
2. Seit wann setzen Sie eine Messung ein? Wann gab es bei Ihnen Wendepunkte im Qualitätsmanagement?
3. Welche Kriterien bzw. Merkmale setzen sie bei der Qualitätsmessung ein?
4. Wie ist die Einhaltung der Qualität mit den Transportunternehmen geregelt? (Falls keine Regelung besteht: worin liegt der Grund dafür?)
 - a. Welche vertraglichen Regelungen existieren? Welche Aspekte sind geregelt?
 - b. Gibt es ein Anreizsystem, z.B. ein Bonus-Malus-System?
 - c. Gibt es Messungen, bevor ausgeschrieben wird?
 - d. Welche Zahlen werden kommuniziert? Werden die Resultate der Kundenzufriedenheitsbefragung auch direkt kommuniziert (neben Unternehmen)?
 - e. Wie gut kennen Sie als Besteller die hauseigenen Qualitätsmanagementsysteme der Transportunternehmen?
 - f. Wer bezahlt die Durchführung von Qualitätsmessungen?
 - g. Wer ist für die Umsetzung zuständig, wer für die Analyse der Resultate?
5. Wie gross ist Ihr Budget für die Qualitätssicherung (min. als Anteil des Gesamtbudgets)? Wie hat sich das Budget seit 2000 bzw. der Gründung entwickelt?
6. Gibt es Zeitreihen der Resultate (z.B. Entwicklung der Zufriedenheit bzw. Entwicklung der Qualität in den Unternehmen)? Führen Sie ein Tracking durch?
7. Gibt es linienspezifische Qualitätsanforderungen, z.B. durch Messung vor einer Ausschreibung?

8. Messen Sie die Wirksamkeit der eingesetzten Massnahmen? D.h. gibt es Schlüsselgrössen, die Sie verfolgen und systematisch in ein Verhältnis stellen? (wenn nein, worin liegt der Grund für den Verzicht?)
- Wie hoch ist Ihre Kundenzufriedenheit? Ist hier eine Verbesserung oder allenfalls eine Verschlechterung zu verzeichnen?
 - Wie haben sich in der gleichen Zeit die Fahrgastzahlen entwickelt?
 - Wie hat sich die Auslastung entwickelt (pro Kurs bzw. pro km)?
 - Wie hat sich der Umsatz pro Kunde entwickelt?
 - Wie hoch ist der Kostendeckungsgrad?

B) Einsatz weiterer Messansätze / methodische Fragen

9. Schätzen Sie die folgenden Methoden als attraktiv und Erfolg versprechend für ein umfassendes Qualitätsmanagement ein? (jeweils 3er-Skala)
- Kundenbefragungen
 - Mystery Tests
 - Kunden- oder Servicegarantien bzw. Fahrgastrechte (z.B. analog MVG)
 - Aktives Beschwerdemanagement (z.B. systematische Auswertung aller Kundenrückmeldungen)
 - Ereignisorientierte Methoden (z.B. critical incident)
 - Kundenforen online
10. Treffen Sie Massnahmen zum Erzielen einer hohen Messqualität (bezüglich der Kriterien von Objektivität, Reliabilität und Validität)?

C) Grundlegenden Daten zur Bestellerorganisation (soweit nicht schon bekannt)

- Welche Unternehmen gehören zum Aufgabengebiet des Bestellers?
- Anzahl Fahrgäste pro Jahr insgesamt? Pro Unternehmen?
- Wie gross war das Jahresbudget 2007? Entwicklung seit 2000? Anteil daran für die Qualität?
- Seit wann als Bestellerorganisation tätig? Gibt es Diskussionen bezüglich einer Neu-/ Reorganisation, z.B. in Kooperation mit Agglomeration(en)?

D) Einordnung und Ausblick

- Welches sind die wichtigsten Qualitätsverbesserungen, welche in den Unternehmen in den letzten zehn Jahren dank der Qualitätsmessungen umgesetzt wurden?
- In welche Richtung wird sich die Qualitätssteuerung bis 2020 entwickeln?
- Wie wichtig ist das Benchmarking mit anderen Regionen? Ist die Vergleichbarkeit mit den Resultaten anderer Bestellerorganisationen gegeben?

Anhang B: Fragebogen der Befragung von TU

Dienstleistungsqualität im öffentlichen Verkehr
Befragung von Transportunternehmen in der Schweiz

1. **Wie viele Fahrgäste haben Sie im Jahr 2007 insgesamt befördert?** _____
Mio.

2. **Um wie viel Prozent hat sich die Fahrgastzahl seit 1998 verändert?** _____
%

3. **Wie gross war 2007 der Gesamtaufwand des Unternehmens?** CHF _____
Mio.

4. **Über welche Qualitätszertifikate verfügt Ihr Unternehmen?**
Zutreffendes bitte ankreuzen.

Q	<input type="checkbox"/>	ISO 9001	<input type="checkbox"/>
QQ	<input type="checkbox"/>	ISO 14001	<input type="checkbox"/>
QQQ	<input type="checkbox"/>	EFQM	<input type="checkbox"/>

Weitere? und zwar: _____

5. **Welcher Anteil des Gesamtaufwandes wurde 2007 in Ihrem Unternehmen schätzungsweise für das Qualitätsmanagement aufgewendet** (Personalaufwand, Sachkosten und Aufträge an Dritte)?

0-1% 1-2% 2-5% über 5%

6. **Wie häufig wurden die nachstehenden Methoden in den vergangenen fünf Jahren in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um Informationen über die Dienstleistungsqualität zu gewinnen?** (weitere Erläuterungen der Methoden auf S. 4)

a. Kundenzufriedenheitsbefragung	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
b. Befragung zu „kritischen Ereignissen“	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
c. Auswertung von Beschwerden	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
d. Online-Kundenforum	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
e. Mystery Tests / Mystery Kunden	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
f. Vergabe von Leistungsgarantien	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
g. Personalbefragungen	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>
h. Betriebliche Qualitätszirkel/-teams	nie <input type="checkbox"/>	1-2 mal <input type="checkbox"/>	mehr als 2 mal <input type="checkbox"/>

Weitere Methoden? Welche? _____

7. **Werden in Ihrem Unternehmen zur Messung der Dienstleistungsqualität Aufträge an Dritte vergeben?**

nein ja, fallweise ja, regelmässig

8. **Beobachten Sie systematisch die Entwicklung von Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität Ihres Unternehmens?**

nein ja, unregelmässig ja, regelmässig

Falls ja, was sind die beiden wichtigsten Kennzahlen?

9. **Setzen Sie Kennzahlen zur Dienstleistungsqualität systematisch mit Kennzahlen zur Entwicklung der Fahrgastzahlen oder des Ertrags in eine Beziehung?**

nein ja, unregelmässig ja, regelmässig

10. **Haben Sie in den letzten drei Jahren auf der Basis von Informationen über die Dienstleistungsqualität unternehmerische Massnahmen zur Qualitätsverbesserung ergriffen?**

nein ja, fallweise ja, regelmässig

Falls ja, auf welche der folgenden Bereiche bezogen sich diese Massnahmen?

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| a. Verkehrsangebote | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| b. Infrastruktur & Haltestellen | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| c. Fahrzeuge | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| d. Kommunikation mit Kunden | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| e. Beschwerdemanagement | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| f. Personal-Weiterbildung | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| g. Tarife | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| h. interne Prozesse | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |

11. **Haben Sie in den letzten fünf Jahren untersucht, welche Auswirkungen durchgeführte unternehmerische Massnahmen auf die Qualitätsbewertung durch Kunden hatten?**

nein ja, fallweise ja, regelmässig

12. **Welcher Stellenwert hat für Ihr Unternehmen das Benchmarking mit anderen Unternehmen in Bezug auf die Dienstleistungsqualität? Zutreffendes bitte ankreuzen.**

- * ein Benchmarking erfolgt aktuell nicht
- * ab und zu erfolgen Vergleiche mit anderen Unternehmen
- * es gibt systematische Vergleiche mit anderen Unternehmen

13. **Welche Regelungen bestehen in Bezug auf die Qualität zwischen den Bestellern von öV-Leistungen und Ihrer Unternehmung?**

- | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|
| a. Qualitätskriterien sind in Linienausschreibungen festgelegt | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| b. Qualitätskriterien sind in Verträgen zur Abgeltung von öV-Leistungen enthalten | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| c. Die Qualität wird im Dialog zwischen Besteller und Unternehmen verhandelt | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| d. Es existiert ein Bonus-Malus-System | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| e. Besteller geben Wirkungsziele vor (z.B. für den Modal-Split oder die Fahrgastzahlen) | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |

14. **Welche Bedeutung wird Ihrer Meinung nach die Festlegung der Qualität in Leistungsvereinbarungen mit Bestellern in den nächsten drei bis fünf Jahren erhalten?**

Wird wichtiger bleibt etwa gleich verliert an Bedeutung

15. **Welche Bedeutung wird die Messung der Dienstleistungsqualität in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren erhalten?**

wird wichtiger bleibt etwa gleich verliert an Bedeutung

16. **Planen Sie in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren die folgenden Methoden stärker einzusetzen, um Informationen über die Dienstleistungsqualität zu gewinnen?**

- | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
| a. Befragung von Kunden zur Zufriedenheit | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| b. Kundenbefragung zu „kritischen Ereignissen“ | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| c. Auswertung von Beschwerden | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| d. Online-Kundenforum | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| e. Mystery Tests / Mystery Kunden | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| f. Vergabe von Leistungsgarantien an Kunden | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| g. Personalbefragungen | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| h. Betriebliche Qualitätszirkel, -teams | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |
| i. Benchmarking | nein <input type="checkbox"/> | ja <input type="checkbox"/> |

17. **Gibt es weitere Methoden, die Sie in Zukunft verstärkt einsetzen wollen?**

nein
ja , und zwar: _____

18. **Haben Sie weitere Vorschläge oder Bemerkungen zum Thema Dienstleistungsqualität im öffentlichen Verkehr?**

Luzern, 25/01/2009
Seite 100/101
ITW Working Paper Series, Mobilität 001/2009

Durchführung der Befragung:

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
Postfach
6002 Luzern

Kontakt: Nora Schönhauser, Tel. 041 228 99 97, nora.schoenhauser@hslu.ch
Helmut Schad (ab 18. 8.), Tel. 041 228 99 26, helmut.schad@hslu.ch

Erläuterung zu den Messmethoden in Frage 6 und 17

- a. **Kundenzufriedenheitsbefragung:**
Sie basiert auf einer Befragung der Fahrgäste zur Zufriedenheit oder zur Bewertung von Leistungsmerkmalen des ÖV, welche entweder in den Fahrzeugen oder telefonisch/schriftlich durchgeführt wird.
- b. **Befragung zu „kritischen Ereignissen“ / Critical Incident-Methode:**
Bei dieser Methode werden aktuelle Kunden und ehemalige Kunden nach „kritischen Ereignissen“ (Problemen, Leistungsmängeln etc.) in der Beziehung mit dem Unternehmen befragt. Die Auswirkungen dieser Ereignisse auf das Kundenverhalten (z.B. seltenere Nutzung, Nutzung anderer Verkehrsmittel etc.) wird ebenfalls erhoben. Aus den berichteten „kritischen Ereignissen“ werden Schlussfolgerungen im Hinblick auf qualitätsorientierte Massnahmen abgeleitet.
- c. **Auswertung von Beschwerden:**
Kundenbeschwerden werden systematisch erfasst, ausgewertet und als Grundlage für qualitätsverbessernde Massnahmen genutzt. Für Kunden existiert im Unternehmen oder allenfalls bei der Bestellerorganisation ein „Kompetenzzentrum“ für Kundenreklamationen.
- d. **Kundenforum online:**
Einige grössere Unternehmen unterhalten auf Ihrer Website ein Kundenforum, in dem engagierte Kunden auf Qualitätsmängel hinweisen und diese untereinander diskutieren. Ein solches Forum braucht einen Administrator, welcher eine minimale Qualität der Beiträge sicherstellt. Die Beiträge werden vom Unternehmen zum Zweck der Weiterentwicklung der Qualität regelmässig ausgewertet.
- e. **Mystery Test / Mystery Kunden:**
Bei dieser Methode benutzen anonyme Testkunden („Mystery Kunden“) das Dienstleistungsangebot und bewerten es objektiv nach genau vorgegebenen Kriterien.
- f. **Leistungsgarantien resp. Kundengarantien:**
Den Kunden wird eine Garantie auf bestimmte Leistungsangebote gegeben: zum Beispiel, dass ein Fahrzeug pünktlich oder sauber ist. Wird dieses Versprechen nicht eingehalten, so dürfen betroffene Kunden eine Kompensation einfordern. Durch die Art und die Häufigkeit der Inanspruchnahme solcher Garantieleistungen können Rückschlüsse auf die für Kunden relevanten Qualitätsmängel gezogen werden.
- g. **Personalbefragungen**
Das Wissen des Personals über intern Qualitätsmängel und über Möglichkeiten zur Qualitäts-

verbesserung wird mittels Personalbefragungen erhoben. Die so gewonnenen Ergebnisse werden alleine oder in einer Gesamtschau mit der Befragung von Kunden für das Qualitätsmanagement verwendet.

h. **Betriebliche Qualitätszirkel, -teams:**

Qualitätszirkel oder Qualitätsteams aus Mitarbeitern des Unternehmens sammeln und verdichten die Erfahrungen sämtlicher Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Sie leiten daraus realistische Qualitätsanforderungen der unternehmensinternen und -externen Kunden ab, die bei der Dienstleistungserstellung berücksichtigt werden.